

**MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PROGRAM KAMPUNG
SUDAGARAN SEJAHTERA OLEH BAZNAS KOTA YOGYAKARTA
(STUDI PERALIHAN PROFESI PETERNAK BABI DI KAMPUNG
SUDAGARAN)**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Oleh:

MUHYIDIN ABDILLAH

NIM 17102040083

Pembimbing

Achmad Muhammad, M.Ag.

NIP 19720719 200003 1 002

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2022



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1265/Un.02/DD/PP.00.9/08/2022

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN PEERUBAHAN PADA PROGRAM KAMPUNG SUDAGARAN SEJAHTERA OLEH BAZNAS KOTA YOGYAKARTA (STUDI PERALIHAN PROFESI PETERNAK BABI DI KAMPUNG SUDAGARAN)

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHYIDIN ABDILAH
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040083
Telah diujikan pada : Senin, 15 Agustus 2022
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang/Penguji I

Achmad Muhammad, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 63017472a4848



Penguji II

Early Maghfiroh Innayati, S.Ag. M.Si
SIGNED

Valid ID: 62fdad186c42a



Penguji III

Muhammad Toriq Nurmadiansyah,
S.Ag.,M.Si
SIGNED

Valid ID: 62fb2995186d3



Yogyakarta, 15 Agustus 2022
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6302e90e2ff0a

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhyidin Abdillah
NIM : 17102040083
Program Studi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: Manajemen Perubahan pada Program Kampung Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta (Studi Peralihan Profesi Peternak Babi di Kampung Sudagaran) adalah hasil karya pribadi dan sepanjang pengetahuan penyusun tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggungjawab penyusun.

Yogyakarta, 4 Agustus 2022

Yang menyatakan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Muhyidin Abdillah

NIM. 17102040083



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka saya selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhyidin Abdillah
NIM : 17102040083
Judul Skripsi : Manajemen Perubahan pada Program Kampung Sudagaran
Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta (Studi Peralihan Profesi
Peternak Babi Kampung Sudagaran)

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah (MD) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang sosial.

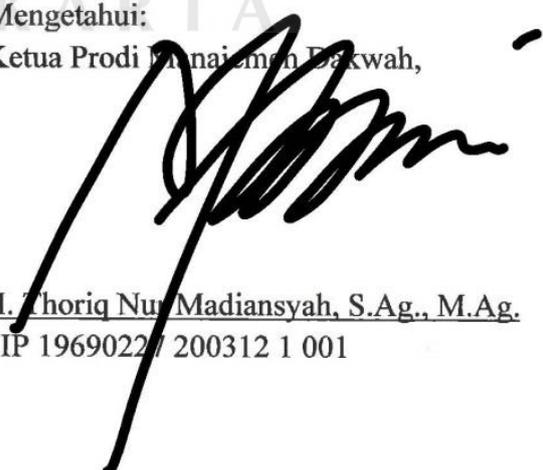
Dengan ini saya berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, 4 Agustus 2022

Pembimbing,

Mengetahui:
Ketua Prodi Manajemen Dakwah,


Achmad Muhammad, M.Ag.
NIP 19720719 200003 1 002


M. Thoriq Nur Madiansyah, S.Ag., M.Ag.
NIP 19690227 200312 1 001

HALAMAN PERSEMBAHAN

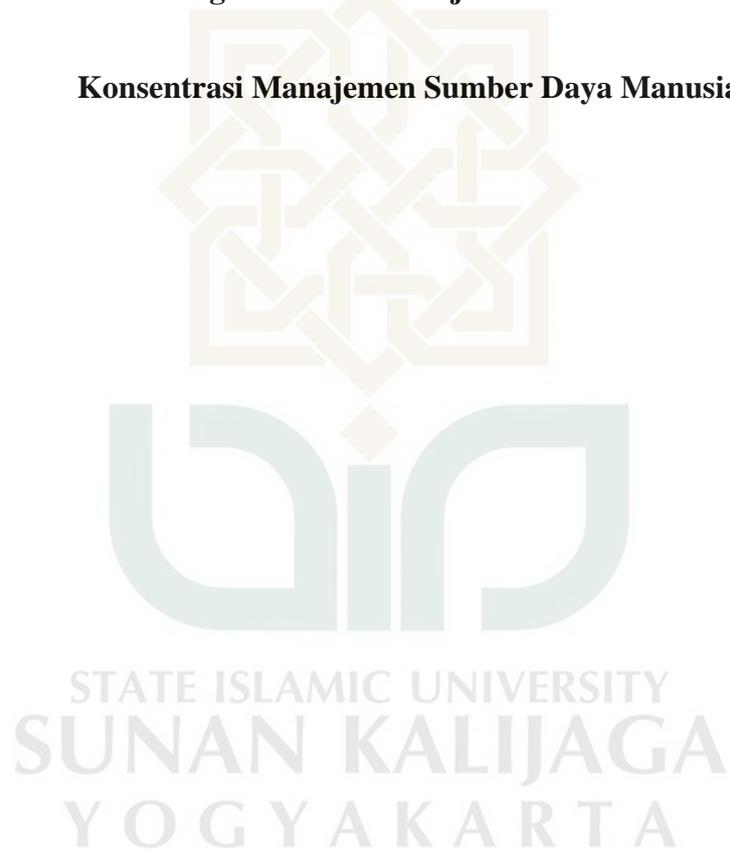
Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Almamater Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Program Studi Manajemen Dakwah

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia



MOTTO

... إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَمْ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا أَنفُسِهِمْ ۗ ...

“ ... Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum, hingga mereka merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri”¹

(Al-Qur'an Surah Ar-Ra'd ayat 11)



¹ Al-Qur'an Terjemahan Kementerian Agama, <https://quran.kemenag.go.id/surah/13>, diakses pada tanggal 5 Agustus 2022, pukul 06:44 Wib

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan syukur kami haturkan kehadirat Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam, semoga selalu tercurahkan atas Nabi besar Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Manajemen Perubahan pada Program Kampung Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta (Studi Peralihan Profesi Peternak Babi di Kampung Sudagaran)” guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Sosial (S. Sos) Strata Satu Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai pihak yang membantu dalam penyelesaiannya, serta telah membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Maka dari itu, dengan penuh rasa hormat dan ungkapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al-Makin, S. Ag., M. A., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M. Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Muhammad Thoriq Nurmadiansyah, S. Ag., M. Si selaku Ketua Prodi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Achmad Muhammad, M. Ag., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah mencurahkan segenap waktu, tenaga, ilmu, motivasi, saran, dan membimbing hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Dr. H. Andy Dermawan, M. Ag., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan dukungan, motivasi serta bimbingan sejak semester awal hingga akhir.
6. Dosen Program Studi Manajemen Dakwah yang telah banyak memberikan ilmu yang bermanfaat, serta membimbing selama proses perkuliahan.
7. Tata Usaha Program Studi Manajemen Dakwah yang senantiasa membantu dalam proses administrasi skripsi.

8. Drs. H. Syamsul Azhari selaku Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta.
9. Drs. Abdul Sami' Shandi selaku Ketua II Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta sekaligus menjadi narasumber dalam skripsi ini.
10. Muhammad Fuad, S.E., Pelaksana Bidang II selaku karyawan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta yang bersedia menjadi narasumber dan meluangkan waktunya untuk memberikan informasi.
11. Bapak Hariyadi selaku koordinator kelompok kerja (pokja) ekonomi program Sudagaran Sejahtera, yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi.
12. Bapak Sugito dan eks peternak babi lainnya di Kampung Sudagaran, yang telah meluangkan waktunya sebagai narasumber.
13. Orang tua saya yang tercinta, Bapak Ahmad Hariri dan Ibu Wintarni serta adik Saya Hafizdhudin Kamil yang sangat saya sayangi yang senantiasa memberikan doa, dukungan baik moral maupun material, motivasi, semangat, serta ruang belajar bagi saya hingga terselesainya skripsi ini.
14. Bapak Habib Kamil dan Ibu Tutik Husniati sebagai orang tua kedua saya yang telah membimbing dan memberi arahan dan selalu memberikan do'a selama masa perkuliahan.
15. Para Masyayikh dan Guru-Guru saya yang selalu memberikan do'a dan dukungan selama menjadi santri.
16. Rekan-rekan Cv. Idea Sejahtera sebagai teman kerja dan teman satu atap serta berjuang bersama selama di Yogyakarta.
17. Teman seperjuangan DPA dan DPS, yang telah mau dan mampu bekerjasama, menjadi teman berdiskusi, bertukar cerita, memberikan bantuan dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
18. Sahabat-sahabat kelompok belajar dan bermain, Isna Zahrotun Afifah, Faridatul Istiqomah, Ilham Syafii, Annida Vivy Khanifa, Darmawan Julianto dan Moh Rizal Julmi yang selalu memberikan semangat, dan

menemani sejak semester awal hingga semester akhir dalam proses belajar, dan bermain hingga terselesainya skripsi ini.

19. Sahabat-sahabat dari komunitas diskusi kecil, Umi Rif'atus Syayidah, Fidella Alma Sahira, dan Indra Gunawan yang selalu memberikan motivasi lebih untuk berani bermimpi, dan sebagai teman diskusi hal-hal kecil untuk menjadi hal besar selama kuliah.
20. Sahabat-sahabat saya baik dari SD, MTs hingga Smk serta sahabat dari Almamater Pesantren Darul A'mal Kota Metro baik dari GSS 26 maupun dari HIMSADA yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu, yang selalu memberikan doa dan semangat kepada saya.
21. Teman-teman Program Studi Manajemen Dakwah 2017 (MEELATHERA) yang telah menjadi teman berdiskusi, bertukar pikiran, sejak awal semester hingga akhir semester ini.
22. Teman-teman organisasi dan teman tongkrongan lainnya dibanyak tempat yang tidak saya sebutkan satu persatu yang telah menjadi tempat bergaul dan berdiskusi serta belajar bersama.

Pada skripsi ini, tentu jauh dari kata sempurna dan masih banyak kekurangan. Peneliti hanya dapat memberikan doa, agar segala bentuk kebaikan, keikhlasan, keilmuan, serta bimbingan yang diberikan menjadi amal jariyah dan bermanfaat bagi banyak orang. Aamiin.

Yogyakarta, 4 Agustus 2022

Peneliti

ABSTRAK

Muhyidin Abdillah, 17102040083, Manajemen Perubahan Pada Program Kampung Sudagaran Sejahtera Oleh Baznas Kota Yogyakarta (Studi Peralihan Profesi Peternak Babi di Kampung Sudagaran) Tahun 2022, Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Perubahan adalah suatu hal yang pasti dan akan terjadi, yang didorong karena adanya beberapa faktor baik dari dorongan eksternal maupun internal. Kampung Sudagaran yang merupakan daerah padat penduduk dan berada di tengah Kota Yogyakarta mendapat banyak perhatian dari pihak-pihak tertentu. Pasalnya di daerah tersebut adalah lokasi peternakan babi yang telah berlangsung sejak lama dan turun temurun. Hal ini tentu mendapatkan perhatian khusus karena mencemari lingkungan sekitar dan tentu peternakan babi bukanlah suatu bisnis yang baik jika dilihat dari sudut pandang agama Islam. Oleh karena itulah, Baznas Kota Yogyakarta tertarik untuk mengubah profesi peternak babi ke pekerjaan yang lebih baik menggunakan dana zakat yang telah dikumpulkan.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana manajemen perubahan yang dilakukan oleh Baznas Kota Yogyakarta dalam peralihan profesi peternak babi di Kampung Sudagaran Sejahtera. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan *interactive model*. Sedangkan untuk pengujian data menggunakan uji kredibilitas dengan teknik triangulasi metode pengumpulan data dan triangulasi sumber data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendorong perubahan berasal dari faktor eksternal dan internal peternak babi di Kampung Sudagaran. Faktor eksternal meliputi adanya dorongan dari pemerintah, perubahan pasar dan lingkungan, sedangkan dari faktor internal karena kebutuhan untuk perubahan dan kesadaran masyarakat. Model perubahan menggunakan teori Kurt Lewin. Pada tahap *unfreezing* lebih digunakan untuk merumuskan dan memotivasi peralihan profesi para peternak babi, sedangkan pada tahap *movement* dilaksanakan dengan pemberian modal usaha, pelatihan dan pendampingan, ditahap *refreezing* lebih mengedepankan untuk meningkatkan spiritual dan tetap memberikan pendampingan kepada mantan peternak babi. Pendekatan manajemen perubahan yang digunakan adalah dengan perubahan terencana yang meliputi 4 fase yakni fase eksplorasi, fase perencanaan, fase tindakan, dan fase integrasi.

Kata Kunci : *Manajemen Perubahan, Profesi, Sudagaran Sejahtera, Baznas Kota Yogyakarta.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv

BAB I: PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	2
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
E. Kajian Pustaka	9
F. Kerangka Teori	12
G. Metode Penelitian	23
H. Sistematika Pembahasan	31

BAB II: GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Kampung Sudagaran	33
1. Letak dan Batas Kampung Sudagaran Yogyakarta	33

2. Gambaran Kondisi Masyarakat dan Lingkungan di Kampung Sudagaran	34
3. Penerima Manfaat/Mantan Peternak Babi di Kampung Sudagaran	35
B. Baznas Kota Yogyakarta	36
1. Letak dan Kondisi Geografis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta	36
2. Selayang Pandang Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta	37
3. Identitas Diri Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta	39
4. Logo Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta	43
5. Struktur Organisasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta	44
6. Program Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta	44
C. Program Kampung Sudagaran Sejahtera	48

BAB III: PEMBAHASAN

A. Faktor- Faktor Pendorong Perubahan	53
B. Tipologi Perubahan	59
C. Penerapan Model Perubahan Kurt Lewin	60
D. Pendekatan Manajemen Perubahan	71

BAB IV: PENDAHULUAN

A. Kesimpulan 81

B. Saran 82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Perubahan Kurt Lewin	20
Gambar 1.2 Komponen dalam Analisis Data (Interactive Model)	28
Gambar 1.3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	31
Gambar 1.4 Triangulasi Sumber Data	31
Gambar 2.1 Peta Wilayah Kampung Sudagaran	33
Gambar 2.2 Foto Bekas Kandang Babi	35
Gambar 2.3 Logo Baznas Kota Yogyakarta	43
Gambar 2.4 Struktur Organisasi Baznas Kota Yogyakarta	44
Gambar 3.1 Pemantauan Lokasi Kandang babi oleh Camat Tegalrejo	55
Gambar 3.2 Kondisi kandang babi sebelum adanya program Sudagaran Sejahtera	57
Gambar 3.3 Salah Satu Mantan Peternak Babi yang Beralih Menjadi Produsen Tahu	66
Gambar 3.4 Pelatihan dan pendampingan dari UPN Veteran Yogyakarta Bekerjasama Baznas Kota Yogyakarta dalam Program Jaga Usaha di Kampung Sudagaran	69
Gambar 3.5 Pemanfaatan bekas Kandang Babi Menjadi Kolam Ikan	71
Gambar 3.6 Pelatihan Ustadz/Ustadzah di Kampung Sudagaran	76
Gambar 3.7 Pendampingan Sertifikasi Halal	77
Gambar 3.8 Pendampingan Belajar Baca Al-Qur'an Kampung Sudagaran Sejahtera	79
Gambar 3.9 Pengajian dan Musykoord Program Sudagaran Sejahtera	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Skripsi ini berjudul Manajemen Perubahan pada Program Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta (Studi Peralihan Profesi Peternak Babi di Kampung Sudagaran)". Untuk menghindari kesalahan dan menghindari timbulnya interpretasi lain dalam memahami judul skripsi, oleh karena itu peneliti kiranya menjelaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah sebuah upaya yang efektif yang mana di dalamnya memerlukan pengetahuan tentang motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, politik keorganisasian, konflik, determinan perilaku dan komunikasi.² Manajemen perubahan yang dimaksud adalah dengan melakukan analisis faktor-faktor pendukung/penghalang perubahan, model perubahan, dan pendekatan yang digunakan dalam menerapkan manajemen perubahan peralihan profesi peternak babi pada program Sudagaran Sejahtera.

2. Sudagaran Sejahtera

Sudagaran sejahtera adalah sebuah nama program yang diinisiasi oleh Baznas Kota Yogyakarta. Program Sudagaran Sejahtera adalah salah satu dari beberapa program Baznas Kota Yogyakarta dalam

² Winardi, *Manajemen Perubahan: The Management of Change*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2015), hlm. 61.

mewujudkan rangkaian program Jogja Sejahtera. Sudagaran Sejahtera yang dimaksud dalam penelitian ini adalah program Baznas yang bertujuan mengentaskan peternak babi di Kampung Sudagaran.

3. Baznas Kota Yogyakarta

Badan Amil zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta merupakan lembaga yang menjalankan program pemberdayaan berbasis ekonomi yang mengelola Zakat, Infaq, dan Shodaqoh (ZIS).³ Kantor Baznas Kota Yogyakarta terletak di Komplek Masjid Pangeran Diponegoro, Balaikota Yogyakarta. Baznas Kota Yogyakarta bukan hanya melakukan pengumpulan dan pengelolaan zakat saja, namun juga aktif menyalurkan dana zakat kepada mustahiq dan disalurkan untuk pemberdayaan ekonomi produktif. Baznas Kota Yogyakarta memiliki lima program unggulan yakni: jogja taqwa, jogja cerdas, jogja sejahtera, jogja sehat, dan jogja peduli.

B. Latar Belakang Masalah

Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surat Ar-Rad ayat ke 11, yang artinya sebagai berikut:

*"... Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri". (Q.S. Ar-Rad ayat 11).*⁴

³ <https://baznas.jogjakota.go.id/> diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 12:47 WIB.

⁴ Al-Qur'an Kementerian Agama, <https://quran.kemenag.go.id/surah/13>, diakses pada tanggal 4 Agustus 2022, pukul 19:57 WIB.

Perubahan adalah suatu hal yang pasti dan akan terjadi, tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Dari ayat diatas pula Allah berpesan bahwa perubahan sifatnya pasti terjadi dan harus di usahakan untuk menuju ke kehidupan yang lebih baik. Perubahan terjadi karena adanya dorongan-dorongan dari lingkungan sekitarnya yang menuntut untuk terjadinya perubahan, baik dari sisi nilai, perilaku, maupun kultur. Perubahan sendiri bisa berorientasi ke arah yang lebih buruk karena ketidaksiapan individu maupun kelompok untuk menghadapinya. Namun sebaliknya perubahan akan berorientasi ke arah yang lebih baik jika dihadapi dengan persiapan yang matang.

Manajemen perubahan adalah sebuah proses formal dalam perubahan baik dalam tataran individu maupun kelompok yang dilakukan dengan pendekatan yang sistematis.⁵ Oleh karena itu manajemen perubahan sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang terjadi pada individu-individu, kelompok/organisasi dan aspek-aspek lainnya. Manajemen perubahan setidaknya akan mengarahkan sesuatu hal ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

Zakat merupakan sebuah ibadah yang memiliki dimensi spiritual personal dan dimensi sosial. Zakat berorientasi ibadah personal sebagai wujud keimanan seseorang terhadap Allah SWT dan sebagai wujud penyucian harta yang dimilikinya supaya lebih halal dan berkah. Sedangkan

⁵ Achmad Sobirin, *Manajemen Perubahan*, (Tangerang: Universitas Terbuka, 2012), hlm. 3.8.

zakat berorientasi sosial sebagai upaya untuk mengharmonisasi umat supaya yang lebih mampu bisa berbagi untuk yang lebih membutuhkan.

Zakat sendiri memiliki peran yang begitu penting sebagai upaya untuk melakukan perubahan ditengah-tengah masyarakat. Hal ini bisa dilihat dari indeks rata-rata zakat yang tersalurkan sudah hampir merata kepada mustahik (golongan penerima zakat). Selain itu dari dana zakat pulalah kemiskinan dan ketimpangan sosial bisa sedikit berkurang grafik angkanya. Seperti data yang dilansir dari baznas.go.id tahun 2020 yang menyebutkan bahwa penghimpunan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) naik sebesar 30% dari tahun sebelumnya, dengan total pengumpulan dana sebesar Rp. 385,5 Miliar. Pendistribusian dan pendayagunaan Baznas sendiri bisa mencapai angka 88,7% dari dana yang terkumpul.⁶ Hal ini ditunjang dengan berbagai program pentasyarufan yang kreatif dan tepat sasaran yang dilakukan Baznas sebagai lembaga pengelola zakat resmi pemerintah.

Baznas Kota Yogyakarta merupakan salah satu dari sekian banyaknya lembaga amil zakat yang dipercaya untuk menghimpun dan mengelola zakat. Baznas Kota Yogyakarta pada tahun 2021 berhasil mengumpulkan dana ZIS mencapai angka Rp. 5.942.097.023, dari dana tersebut hampir semuanya tersalurkan kepada para mustahik yang

⁶ Humas Baznas, "Masa Pandamei 2020, Penghimpunan BAZNAS Naik 30 Persen" ,
Webiste BAZNAS *Pusat,*
https://baznas.go.id/Press_Release/baca/Masa_Pandemi_2020_Penghimpunan_BAZNAS_Naik_30_Persen/689 , di akses pada tanggal 1 November 2021 Pukul 10:22 WIB.

membutuhkan⁷ Hal ini tentu ditunjang dengan program-program pentasyarufan yang diusung oleh Baznas Kota Yogyakarta. Program yang dicanangkan dalam rangka pentasyarufan zakat pun dibuat bermacam-macam sesuai dengan mustahik-mustahik yang telah dipetakan. Yakni ada program Jogja Taqwa, Jogja Cerdas, Jogja Sehat, Jogja Sejahtera dan Jogja Peduli. Program-program ini dibuat sebagai upaya untuk mempermudah menyalurkan zakat yang telah terkumpulkan dan lebih tepat sasaran.

Salah satu program unggulan yang diusung Baznas Kota Yogyakarta adalah Program Kampung Sudagaran Sejahtera. Yakni sebuah program yang dicanangkan untuk penyaluran dana zakat kepada mustahik di Kampung Sudagaran. Terkhususnya program ini dicanangkan sebagai upaya penyaluran zakat produktif untuk pengalihan profesi para peternak babi yang ada di Kampung Sudagaran.⁸ Lingkungan Kampung Sudagaran yang terletak di dekat pusat Kota Yogyakarta menjadi alasan tersendiri untuk mewujudkan perubahan di lingkungan tersebut. Pasalnya bukan hanya sebagai lokasi yang padat penduduk, tapi banyak juga yang menjadi peternak babi di Kampung Sudagaran. Peternakan babi yang ada di pinggiran sungai Winongo ini memiliki dampak terhadap kebersihan dan kesehatan di lingkungan Kampung Sudagaran. Selain dampak terhadap

⁷ Laporan pengelolaan zakat Baznas Kota Yogyakarta tahun 2021, <https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/19201> diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 22:43 WIB.

⁸ Hasil observasi pra penelitian yang dilakukan peneliti selama melaksanakan Praktikum Profesi di Baznas Kota Yogyakarta bulan November tahun 2020.

lingkungan hal ini juga berdampak kepada aspek keagamaan dan aspek ekonomi lainnya.

Pada masa sebelum adanya program peralihan profesi penghasilan dari beternak babi terbilang lumayan besar, yakni dikisaran angka dua puluh jutaan setiap masa panen babi setiap 3-4 bulan sekali. Angka tersebut tentu merupakan angka yang besar untuk tingkat pendapatan di lingkungan Kota Yogyakarta. Namun lambat laun muncullah kesadaran dari eks peternak babi untuk meninggalkan pekerjaan tersebut karena itu bukan pekerjaan yang baik dan terbilang beternak hewan yang diharamkan dalam Agama Islam. Namun kesadaran ini tidak serta muncul dan mendapat wadah yang tepat, tentu ada kekhawatiran yang dialami oleh eks peternak babi.⁹

Selama program Kampung Sudagaran Sejahtera ini berjalan sejak tahun 2020 sampai nanti 2023 tentu ada banyak sekali tantangan yang dihadapi oleh Baznas Kota Yogyakarta. Resistensi karena kekhawatiran masyarakat yang beralih profesi dan resistensi dengan pihak-pihak yang ada di belakang layar para peternak babi juga menjadi hal tersendiri yang harus dihadapi oleh Baznas Kota Yogyakarta. Berbagai macam resistensi dan penolakan-penolakan yang tentunya terjadi dalam proses pengalihan profesi ini disikapi dengan baik. Sehingga pada awal tahun 2021, tepatnya tanggal 3 Maret 2021 program ini bisa dideklarasikan oleh Baznas Kota Yogyakarta, Pemerintah Kota Yogyakarta dan peternak babi yang beralih

⁹ Wawancara dengan bapak Sugito selaku eks peternak babi di Kampung Sudagaran pada tanggal 1 Agustus 2022, pukul 20:15 WIB.

profesi. Deklarasi ini juga sekaligus dengan pemberian modal awal untuk peternak babi yang beralih profesi ke pekerjaan yang lebih baik.¹⁰

Program peralihan profesi ini tentu bukanlah menjadi suatu program yang mudah untuk dijalankan. Namun, karena dorongan dan upaya-upaya yang Baznas Kota Yogyakarta dan pemerintah setempat lakukan, akhirnya program ini bisa berlangsung dan masih berjalan yang dimulai dari tahun 2020 dan akan berakhir pada tahun 2023.

Oleh karena itu penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji Manajemen Perubahan yang dilakukan dalam menjalankan program Kampung Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Yogyakarta. Terkhusus penelitian ini akan mengangkat tentang manajemen perubahan yang dilakukan dalam proses peralihan profesi peternak babi di Kampung Sudagaran.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana manajemen perubahan pada program Kampung Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta, dengan studi peralihan profesi peternak babi di Kampung Sudagaran?

¹⁰ Tyo S, "Walikota Yogyakarta Resmikan Kampung Sudagaran Sejahtera", *Jogjaaja.com*, <https://jogjaaja.com/read/walikota-yogyakarta-resmikan-kampung-sudagaran-sejahtera>, diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 13:32 WIB

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan manajemen perubahan pada program Kampung Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta.

Tujuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, tidak hanya untuk peneliti, melainkan untuk para pembaca secara umum. Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi keilmuan Manajemen Dakwah dan lingkungan Akademik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan bahan untuk memperluas wawasan intelektual di bidang manajemen perubahan serta pengelolaan zakat produktif.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat dan konseptual manajemen perubahan dalam mengelola program Kampung Sejahtera Sudagaran oleh Baznas Kota Yogyakarta. Secara umum penelitian ini diharapkan bisa memberikan rujukan konsep manajemen perubahan dalam mengelola sebuah program zakat produktif bagi lembaga pengelola zakat.

- b. Manfaat bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi alternatif dalam mempelajari manajemen perubahan maupun pengelolaan zakat produktif.

E. Kajian Pustaka

Berdasarkan hasil penelusuran kepustakaan terkait judul “Manajemen Perubahan pada Program Kampung Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta, Studi pada Program peralihan profesi Peternak Babi di Kampung Sudagaran”, diakui bahwa sejauh pengamatan yang dilakukan belum ada yang mengkaji dan menulis judul ini. Adapun penelitian yang terkait dengan masalah penelitian ini adalah:

Tesis karya Ngaftourrohman, dengan judul: “Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Adipala Cilacap”.¹¹ Penelitian ini membahas manajemen perubahan yang dilakukan dalam upaya mengembangkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Al-Mukhtar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mengidentifikasi proses pilihan perubahan mencakup tiga elemen: konteks organisasional, peningkatan kompetensi pengetahuan umum dan kitab, serta lintasan organisasional. Sedangkan untuk proses perubahan secara aplikatif dapat dilihat dari input, proses, dan output pendidikan pondok pesantren Al-Mukhtar. Penelitian ini lebih fokus dalam menganalisis proses pilihan atau lebih menentukan arah perubahan. Selain itu dalam penelitian ini tidak

¹¹ Ngaftourrohman, *Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Adipala Cilacap*”, Tesis, (Yogyakarta, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga, 2021)

dibahas tentang model dan pendekatan manajemen perubahan yang terjadi lebih disebutkan alasan-alasan dan visi perubahan yang diterapkan.

Skripsi karya Andreanto, dengan judul: “Manajemen Perubahan Pada Kegiatan Operasional di Balai Rehabilitasi Terpadu Penyandang Disabilitas (BRTPD) Kecamatan Pundong Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta”.¹² Penelitian ini membahas tentang penerapan teori Kurt Lewin dalam manajemen perubahan yang dilakukan dalam kegiatan operasional BRTPD Pundong. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa penerapan teori perubahan Kurt Lewin telah berjalan dengan baik sehingga menghasilkan kegiatan operasional baru yang diterapkan di BRTPD Pundong. Penelitian lebih memfokuskan kepada perubahan kegiatan operasional organisasi.

Thesis karya Dian Noor Arif Pratama, dengan judul: “Manajemen Perubahan Lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan dalam Membentuk SDM Unggul dan Berdaya Saing”.¹³ Penelitian ini membahas tentang manajemen perubahan yang diterapkan di lembaga pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan dengan fokus perubahan dalam tataran sdm yang memiliki keunggulan dan bisa bersaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan oleh lembaga dari faktor

¹² Andreanto, *Manajemen Perubahan Pada Kegiatan Operasional di Balai Rehabilitasi Terpadu Penyandang Disabilitas (BRTPD) Kecamatan Pundong Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta*, Skripsi, (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, 2021).

¹³ Dian Noor Arif Prataama, *Manajemen Perubahan Lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan dalam Membentuk SDM Unggul dan Berdaya Saing*, Thesis, (Yogyakarta: Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga, 2020).

eksternal yang semula hanya organisasi sosial menjadi organisasi masyarakat. Pendekatan manajemen perubahan menggunakan pendekatan *planned change* dengan model perubahan teori Kurt Lewin. Dengan hasil perubahan berfokus kepada aspek sdm di dalam lembaga pesantren. Penelitian ini lebih membahas tentang manajemen perubahan yang terjadi di lembaga pondok pesantren dengan fokus perubahan pada tataran sdm individual.

Jurnal Ilmiah karya Dina Mellita dan Efan Elpanso yang berjudul: “Model Lewin dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi dalam Lingkungan Bisnis”.¹⁴ Artikel ini membahas tentang peran model perubahan Kurt Lein dalam menghapai disrupsi di lingkungan bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teori Kurt Lewin meski dikenal sebagai teori klasik namun masih relevan dan masih bisa diandalkan dalam manajemen perubahan di era masa kini. Teori Kurt Lewin yang mengedepankan pada aspek individu akan membantu perubahan yang diakibatkan oleh disrupsi perkembangan zaman. Penelitian ini yang merupakan penelitian konseptual tidak memiliki objek penelitian dan hanya berdasarkan sumber dari literatur-literatur yang ada.

Jurnal Ilmiah karya Rosma Rosmala Dewi dan Teguh Kurniawan, yang berjudul: “Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi

¹⁴ Dina Mellita dan Efan Elpanso, “Model Lewin dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi dalam Lingkungan Bisnis”. *Jurnal MBIA*, Vol 19:2 (Agustus, 2020), hlm. 142-152.

Resistensi Perubahan”.¹⁵ Artikel ini diterbitkan oleh Jurnal Natapraja, Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2019. Penelitian ini mengkaji tentang resistensi perubahan yang terjadi dalam proses manajemen perubahan di tataran organisasi publik. Penelitian ini terkhusus membahas langkah-langkah dalam mengatasi resistensi perubahan oleh aparatur di organisasi publik. Penelitian ini tidak menggunakan subjek sebagai informan dalam penelitian, melainkan melalui buku-buku dan artikel ilmiah sebagai rujukan utama dalam melakukan penelitian.

F. Kerangka Teori

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen dan perubahan adalah dua hal yang menjadi satu kesatuan, pasalnya dengan manajemen lah perubahan bisa terkelola dengan baik. Namun sebaliknya, jikalau perubahan tidak di *manage* dengan baik atau justru tidak sama sekali dikelola maka perubahan tidak bisa dihasilkan dengan baik. Manajemen perubahan menurut Potts dan LaMars sebagaimana yang dikutip Wibowo dalam bukunya, didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.¹⁶ Dalam artian bahwa manajemen perubahan

¹⁵ Rosma Rosmala Dewi dan Teguh Kurniawan, “Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan”. *Jurnal Natapraja*, vol 7: 1, (2019), hlm. 53-72.

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2006), hlm. 175.

ditunjukkan untuk memberikan solusi yang diperlukan dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya.

Sedangkan Winardi dalam bukunya menyebutkan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah upaya yang efektif yang mana didalamnya memerlukan pengetahuan tentang motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, politik keorganisasian, konflik, determinan perilaku dan komunikasi.¹⁷

Dengan demikian dapat difahami bahwasanya manajemen perubahan adalah sebuah upaya atau proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan (motivasi, kepemimpinan, manajemen konflik, komunikasi dan lain-lain), sarana dan sumber daya lainnya untuk menunjang perubahan pada objek yang terkena perubahan.

2. Faktor-Faktor Pendorong Perubahan

Semua lapisan dalam kehidupan pasti akan mengalami perubahan, baik dalam organisasi besar maupun kelompok-kelompok kecil dalam masyarakat. Perubahan ini cenderung di dorong dari kekuatan faktor eksternal yang kemudian secara internal membutuhkan sebuah perubahan. Oleh sebab itu tidak ada pilihan lain bagi organisasi untuk berubah atau justru mati ditekan oleh kekuatan perubahan.

¹⁷ Winardi, *Manajemen Perubahan ...*, hlm. 61.

Berikut faktor-faktor pendorong perubahan menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo dalam bukunya:¹⁸

a. Kekuatan eksternal

Kekuatan eksternal adalah kekuatan pendorong perubahan yang berasal dari lingkungan organisasi. Kekuatan eksternal memiliki dukungan pengaruh global yang kemudian mendesak organisasi untuk melakukan perubahan. Terdapat empat kekuatan eksternal sebagai pendorong perubahan, yaitu sebagai berikut:

1) *Demographic characteristics* (karakteristik demografi)

Unsur demografis dalam hal ini meliputi antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat ketrampilan, gender, migrasi, pekerjaan, ras, dan budaya.

2) *Technological advancements* (kemajuan teknologi)

Baik organisasi manufaktur maupun jasa semakin meningkat dalam menggunakan teknologi sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas dan *market competitiveness*. Jadi mereka yang tertinggal dalam teknologi akan mengalami kesulitan dalam persaingan global.

3) *Market changes* (perubahan pasar)

Perubahan pasar terjadi akibat merger dan akuisisi. Serta persaingan domestic dan internasional dan dapat pula terjadi karena terjadinya resesi ekonomi. Oleh karena itu organisasi

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan ...*, hlm. 75.

harus belajar membangun kerja sama yang saling menguntungkan dengan organisasi lain.

4) *Social and political pressures* (tekanan sosial dan politik)

Tekanan sosial dan politik dapat tumbuh dari adanya perang, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan, maupun tipologi kepemimpinan.

b. Kekuatan internal

Kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja atau dalam bentuk tanda rendahnya produktifitas dan konflik. Berikut yang masuk dalam kategori faktor internal pendorong perubahan:

1) *Human resources problems or prospect* (masalah atau peluang sumber daya manusia)

Masalah ini biasanya timbul karena perbedaan persepsi pekerja tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja dan kecocokan antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi. Sehingga organisasi harus merespons masalah ini dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam desain pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas.

2) *Managerial behavior or decisions* (perilaku atau keputusan manajerial)

Kekuatan untuk perubahan biasanya bisa datang dari adanya konflik antara pekerja dan manajerial, kepemimpinan yang jelek,

sistem yang tidak adil, dan perlunya pembaruan struktur organisasi.

3. Tujuan Perubahan

Perubahan selain bertujuan untuk mengarah ke arah yang lebih baik dari sebelumnya, ada beberapa tujuan perubahan secara spesifik sebagai berikut:

- a. Untuk mempertahankan siklus hidup organisasi, baik secara jangka panjang maupun dalam jangka yang lebih pendek.
- b. Untuk menyesuaikan diri dari faktor-faktor pendorong perubahan baik yang bersifat eksternal maupun dari internal organisasi.
- c. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi agar bisa lebih bersaing dengan dunia global.

4. Tipologi Perubahan

Kreitner dan Kinicki sebagaimana yang dikutip Wibowo dalam bukunya, mengelompokan tipologi perubahan kedalam tiga macam, yaitu: *adaptive change*, *innovative change*, dan *radically innovative change*.¹⁹

Adaptive change merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, biaya dan ketidakpastiannya. Tipe ini menyangkut pelaksanaan perubahan yang berulang dari unit organisasi yang sama, atau menirukan perubahan yang sama oleh organisasi yang

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 99.

berbeda. Dalam hal ini dikenalkan kembali pada praktik kerja perubahan yang sudah pernah/terbiasa dilakukan.

Tipe *innovative change* memperkenalkan praktik-praktik perubahan baru pada organisasi. Tipologi ini berada di tengah-tengah kontinum, kompleksitas, biaya dan ketidakpastiannya. Suatu percobaan baru yang menerapkan *flexible work schedule* oleh suatu organisasi dapat dikualifikasikan sebagai *innovative change* jika melakukan modifikasi terhadap cara kerja atau kebiasaan yang sudah ada dari organisasi lain.

Radically innovative change merupakan jenis perubahan yang paling susah untuk dilaksanakan dan cenderung paling menggoyahkan kepercayaan manajerial dan keamanan para anggota. Resistensi terhadap perubahan cenderung lebih tinggi dari jenis perubahan yang lainnya.

5. Model Perubahan

Para pakar menyebutkan bahwa pengertian model dengan berbagai pandangan yang berbeda. Ada yang menyebutkan bahwa model merupakan sebuah tahapan-tahapan, ada pula yang berpendapat model sebagai suatu proses. Model perubahan yang paling umum dan sering digunakan dalam penelitian-penelitian mengenai perubahan adalah model perubahan menurut Kurt Lewin. Model perubahan Kurt Lewin lebih banyak digunakan karena lebih mudah dan lebih menjabarkan tentang perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana cara mengambil sebuah inisiatif, mengelola, dan menstabilkan proses perubahan. Berikut tahapan-tahapan dalam model perubahan Kurt Lewin dalam Wibowo:²⁰

a. *Unfreezing*

Unfreezing atau tahap pencarian merupakan tahapan yang lebih memfokuskan pada penciptaan motivasi untuk melakukan sebuah perubahan. Bagian-bagian dari sebuah organisasi didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan hal baru yang diharapkan oleh pihak manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha untuk mengatasi resistensi yang bersifat individual maupun kelompok. Proses pencairan ini merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang perubahan dari status quo. Untuk menerima sebuah perubahan seseorang harus memiliki kesiapan atau *readiness* individual. *Unfreezing* ini dimaksudkan supaya seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan untuk mempertahankan diri dari status quo dan bersedia membuka diri terhadap perubahan.

b. *Changing* atau *movement* atau *cognitive restructuring*

Changing atau *Movement* merupakan tahapan pembelajaran, dimana target perubahan (*change targets*) diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu atau cara

²⁰ *Ibid.*, hlm. 141.

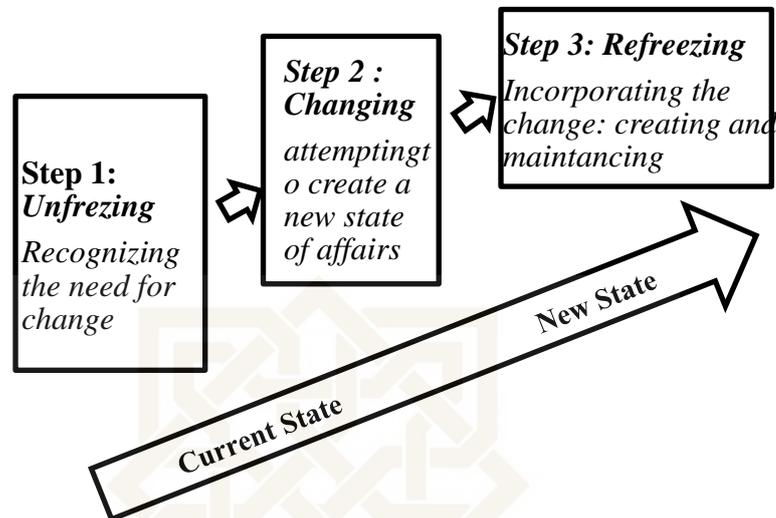
kerja yang baru. Hal ini dimaksudkan untuk membantu para anggota organisasi untuk belajar suatu konsep atau titik pandang baru mengenai pekerjaan. Kemudian para pakar merekomendasikan untuk menyampaikan gagasan bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukan hal yang hanya terjadi dalam waktu sesaat. Dengan demikian perlu ditanamkan kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah sebuah proses perubahan yang terus menerus.

c. *Refreezing*

Refreezing atau pembekuan kembali adalah tahapan untuk menstabilkan perubahan yang telah terjadi. Dalam hal ini perlu menstabilkan perubahan dengan membantu para anggota organisasi untuk mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Atau dalam hal ini juga bisa disebut sebagai tahapan untuk menyeimbangkan kembali organisasi yang telah berubah.

Anggota diberikan kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Kemudian sikap dan perilaku tersebut dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya.

Gambar 1.1
Model perubahan Kurt Lewin



Sumber: Wibowo, Manajemen Perubahan, 2006.²¹

6. Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang pertama disebut *planned change* (perubahan terencana) dan *emergant change* (perubahan darurat).²² Pendekatan yang dipergunakan tentu harus disesuaikan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi tertentu lainnya *emergant change* lebih cocok untuk diterapkan.

a. *Planned Change* (Perubahan Terencana)

Bullock dan Batten dalam Wibowo mengemukakan bahwasannya untuk melakukan perubahan yang terencana perlu

²¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan ...*, hlm. 142.

²² *Ibid.*, hlm. 180.

dilakukan empat fase tindakan²³. Tindakan-tindakan tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Exploration phase* (fase eksplorasi)

Tahap ini menganjurkan bahwa organisasi perlu menggali dan memutuskan apakah akan melakukan perubahan yang spesifik dalam prosesnya. Jika demikian maka pada tahap ini adalah tahap untuk memunculkan komitmen terhadap sumber daya untuk melakukan perubahan. Proses perubahan menyangkut kepedulian untuk perubahan, mencari bantuan eksternal guna membantu perencanaan dan pengimplementasian perubahan, dan melakukan kontrak dengan konsultan yang akan mendefinisikan tanggung jawab masing-masing pihak.

2) *Planning phase* (tahap perencanaan)

Tahap berikutnya adalah menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Pada fase ini juga proses perubahan dimulai dengan pengumpulan informasi dengan maksud supaya tercipta tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut, dan membujuk pengambil keputusan kunci untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang telah diusulkan.

3) *Action phase* (fase tindakan)

²³ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, hlm. 180.

Pada tahap ini organisasi melaksanakan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Proses perubahan berkaitan dengan desain untuk menggerakkan organisasi dari *current state* (keadaan saat ini) menuju ke *future state* (masa mendatang) yang diharapkan. Dalam tahap ini juga termasuk membuat peraturan yang tepat untuk tindakan yang dilakukan, serta mengevaluasi kegiatan implementasi perubahan, serta memberikan *feedback* sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang diperlukan dapat dilakukan.

4) *Integration Phase* (fase integrasi)

Tahapan ini dapat dimulai ketika pengimplementasian perubahan berjalan dengan sukses. Hal ini berkaitan dengan mengkonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga organisasi bisa berjalan normal, beroperasi sehari-hari, dan tidak perlu pengaturan-pengaturan khusus atau mendorong organisasi secara khusus.

b. *Emmergant Approuch* (Pendekatan Darurat)

Emmergant Approuch memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat menunjang pengembangan atau menghalangi perubahan, yaitu:

- 1) *Organizational structure* (struktur organisasi)
- 2) *Organizational culture* (budaya organisasi)
- 3) *Organizational learning* (organisasi pembelajaran)

4) *Managerial behavior* (perilaku manajerial)

5) *Power and politics* (kekuatan dan politik)

G. Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.²⁴ Oleh karena itu untuk menghasilkan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis dan bersifat ilmiah, maka dalam mencari dan mengumpulkan data, menjelaskan, dan menyimpulkan objek kajian dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Jenis Penelitian

Pendekatan yang peneliti gunakan dalam skripsi ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, pengembangan, persepsi, motivasi dan lain-lain, secara holistic, dan dengan cara dekripsi.²⁵ Metode penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna generalisasi.²⁶

²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm 3.

²⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018), hlm. 6.

²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D ...*, hlm. 13

Metode penelitian kualitatif dilakukan secara intensif, peneliti ikut berpartisipasi lama di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan dan membuat laporan penelitian secara mendetail.²⁷ Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran tentang manajemen perubahan pada program Kampung Sejahtera Sudagaran oleh Baznas Kota Yogyakarta, terkhusus pada program peralihan profesi peternak babi di Kampung Sudagaran.

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek penelitian

Subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang yang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan.²⁸

Orang yang dapat memberikan informasi dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang secara langsung berperan dan ikut andil dalam proses manajemen perubahan dalam program Kampung Sudagaran Sejahtera. Yaitu meliputi pihak Baznas Kota Yogyakarta, koordinator kelompok kerja (pokja) dan peternak babi yang beralih profesi di Kampung Sudagaran.

b. Objek penelitian

²⁷ *Ibid.*, hlm. 16.

²⁸ Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian, Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*, (Sukabumi: CV Jejak, 2017), hlm. 152.

Objek pada penelitian ini adalah inti dari penelitian ini, yakni berkaitan dengan manajemen perubahan dalam program Kampung Sudagaran Sejahtera oleh Baznas Kota Yogyakarta, studi khusus pada program peralihan profesi peternak babi di Kampung Sudagaran, Kota Yogyakarta.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap dan benar-benar bisa menjelaskan manajemen perubahan dalam program Kampung Sudagaran Sejahtera yang dilakukan oleh Baznas Kota Yogyakarta terkhusus pada proses peralihan profesi peternak babi. maka dalam penelitian ini digunakan beberapa metode antara lain sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat mengambil makna dalam suatu topik tertentu.²⁹ Tujuan dari wawancara adalah untuk memperoleh informasi yang sesuai.

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas dan terpimpin, dimana peneliti menyiapkan daftar pertanyaan terlebih dahulu. Namun, tidak menutup kemungkinan munculnya pertanyaan tambahan yang

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Cv. Alfabeta, 2013), hlm. 385.

berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bapak Abdul Sami' (Wakil Ketua II Baznas Kota Yogyakarta)
2. Bapak Muhammad Fuad (Pelaksana Bidang II pentasyarufan Baznas Kota Yogyakarta)
3. Bapak Hariyadi (Koordinator Kelompok Kerja (Pokja) Ekonomi Program Sudagaran Sejahtera)
4. Bapak Sugito (mantan peternak babi di Kampung Sudagaran)

Alat yang digunakan untuk wawancara adalah alat perekam suara dari *handphone*, buku catatan, dan alat tulis.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan sesuatu objek dengan sistematis fenomena yang diselidiki.³⁰ Observasi pada penelitian ini melibatkan tiga objek yaitu:

- 1) Baznas Kota Yogyakarta
- 2) Para penerima manfaat / mantan peternak babi di Kampung Sudagaran
- 3) Aktivitas para peternak babi setelah beralih profesi

Observasi yang dilakukan peneliti adalah observasi non partisipan, yaitu peneliti tidak ikut serta dalam kegiatan yang dilakukan oleh Baznas Kota Yogyakarta dan mantan peternak babi.

³⁰ Sukandar rumidi, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm. 69.

Peneliti hanya melakukan pengamatan terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan sebagai langkah untuk mendapatkan data yang valid.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini dimaksudkan untuk melengkapi data dari hasil wawancara dan observasi. Teknik dokumentasi ini didapatkan dari rekaman, arsip-arsip, manuskrip, katalog, silabi, foto, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang terkait dengan penelitian.

4. Sumber Data

a. Data primer

Data primer adalah data atau keterangan yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya.³¹ Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi oleh peneliti di lapangan. Selain itu data primer juga didapat dari hasil rekaman wawancara dengan narasumber dan foto di lokasi penelitian.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah keterangan yang diperoleh dari pihak kedua, baik berupa orang maupun catatan, seperti buku, laporan, buletin, dan majalah yang sifatnya dokumentasi. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari laporan

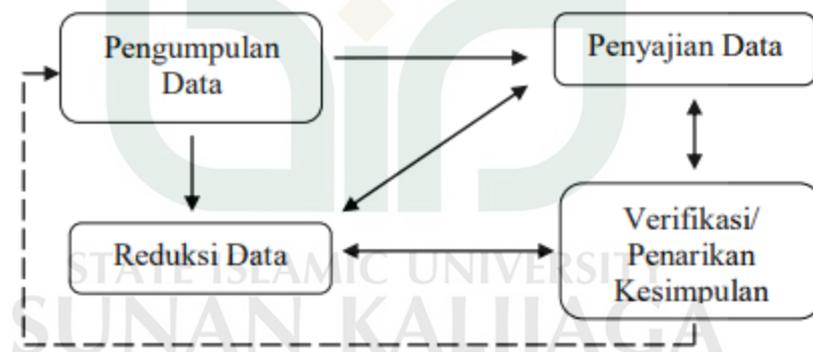
³¹ Bagja Waluya, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat*, (Bandung: PT Setia Purna Inves, 2007), hlm. 79.

program oleh Baznas Kota Yogyakarta serta dari website dan media sosial Baznas Kota Yogyakarta.

5. Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga bisa dengan mudah difahami oleh diri sendiri dan orang lain.³²

Gambar 1.2
Komponen dalam Analisis Data (Interactive Model)



Sumber: Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, 2013.³³

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Pengumpulan data

³² Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen ...*, hlm. 403.

³³ *Ibid.*, hlm. 405.

Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan untuk kemudian disusun sesuai data yang diperlukan.

b. Reduksi data

Reduksi data adalah proses merangkum dan memilih data yang menjadi hal pokok dan penting. Mencari tema dan polanya dengan tujuan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah pengelolaan data.³⁴

c. Penyajian data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sebagainya.³⁵ Penyajian data dalam penelitian ini dalam bentuk teks naratif yang diuraikan sesuai dengan kondisi yang ada di tempat penelitian.

d. Verifikasi data

Melalui langkah ini peneliti membuat kesimpulan awal yang dapat berubah bila tidak didukung dengan bukti-bukti yang kuat. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah atau mungkin juga tidak setelah peneliti menemukan adanya perkembangan ketika berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, hlm. 408.

pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya belum jelas sehingga setelah diteliti akan menjadi jelas.³⁶

6. Teknik Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif ada 4 macam meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).³⁷ Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas. Kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan penelitian, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.³⁸ Triangulasi merupakan uji kredibilitas yang digunakan dalam penelitian ini. Triangulasi dalam uji kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu.³⁹ Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yakni triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber. Berikut uji keabsahan data menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data:

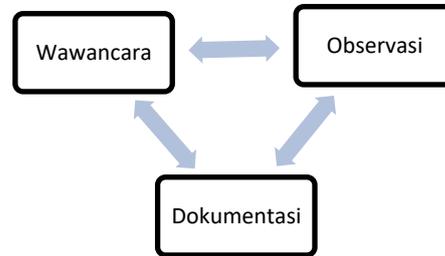
³⁶ *Ibid.*, hlm. 412.

³⁷ *Ibid.*, hlm. 433.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 435

³⁹ *Ibid.*, hlm. 439

Gambar 1.3
Triangulasi Teknik Pengumpulan Data



Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Manajemen, 2013.

Triangulasi teknik pengumpulan data digunakan untuk menguji kredibilitas data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

Gambar 1.4
Triangulasi sumber data



Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Manajemen, 2013.

H. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari beberapa pembahasan. Agar dapat memberikan gambaran yang sistematis mengenai penyajian hasil penelitian, maka perlu dijabarkan melalui sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I, pendahuluan merupakan gambaran secara global tentang isi dari skripsi yang mencakup penegasan judul, latar belakang masalah,

rumusan masalah, manfaat dan tujuan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II, gambaran umum lokasi penelitian yang terdiri dari letak dan batas wilayah Kampung Sudagaran, gambaran kondisi masyarakat dan lingkungan Kampung Sudagaran, profil Baznas Kota Yogyakarta dan gambaran program Kampung Sudagaran Sejahtera.

BAB III, pembahasan yang terdiri dari faktor-faktor pendorong perubahan, tipologi perubahan, model perubahan, dan pendekatan manajemen perubahan.

Bab IV pada bagian penutup berisi tentang kesimpulan yang berisi jawaban dari rumusan masalah dan saran penulis untuk para peneliti dan pengembang berikutnya, serta kata penutup. Sedangkan pada bagian akhir dari skripsi ini adalah daftar pustaka dan lampiran-lampiran.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen perubahan yang diterapkan dalam peralihan profesi peternak babi di Kampung Sudagaran berjalan dengan lancar dan sistematis. Pada tahap awal perubahan ditemukan beberapa faktor pendorong dan penghambat perubahan. Faktor pendorong yang berupa tekanan dari pemerintah, perubahan lingkungan dan perubahan pasar. Dengan adanya faktor pendorong dari luar berhasil membuat faktor internal yang mulanya mempertahankan status quo menjadi melunak dan memunculkan motivasi yang besar untuk berubah.

Tipologi perubahan yang terjadi di Kampung Sudagaran pada peralihan profesi peternak babi termasuk ke dalam tipe *innovative change*. Peternak yang memilih pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki ditunjang dengan pemberian pelatihan dan pendampingan oleh Baznas Kota Yogyakarta menghadirkan lingkungan pekerjaan yang baru.

Pendekatan manajemen perubahan yang di jalankan oleh Baznas Kota Yogyakarta berjalan secara aktif dan sistematis, sehingga perubahan yang diharapkan lebih cepat untuk terealisasikan. Sistematis dalam artian bahwa pada awalnya Baznas Kota Yogyakarta hanya fokus pada peralihan profesi peternak babi terlebih dahulu, sehingga perubahan-perubahan baik lainnya di lingkungan Kampung Sudagaran pun ikut tergerakkan.

Manajemen perubahan berjalan aktif terbukti dengan adanya pelatihan-pelatihan serta pendampingan yang terus dilakukan oleh Baznas Kota Yogyakarta kepada penerima manfaat Program Sudagaran Sejahtera. Selain itu evaluasi yang rutin dilaksanakan juga menjadi kunci keberhasilan program peralihan profesi peternak babi di Kampung Sudagaran.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang manajemen perubahan pada program Kampung Sudagaran Sejahtera, terkhusus pada peralihan peternak babi oleh Baznas Kota Yogyakarta, maka peneliti memberikan saran untuk Baznas Kota Yogyakarta dan peneliti selanjutnya dan kiranya dapat menjadi pertimbangan melalui penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Bagi pihak Baznas Kota Yogyakarta, diharapkan terus bisa mengawasi dan mendampingi peternak babi yang telah beralih profesi sehingga perubahan yang telah berhasil dijalankan bisa tetap terjaga. Selain itu pembinaan dan pelatihan kepada masyarakat dan penerima manfaat Kampung Sudagaran Sejahtera harus tetap dilaksanakan bahkan harus ditingkatkan, sehingga perubahan-perubahan lain yang diharapkan Baznas Kota Yogyakarta bisa lebih cepat terealisasi.
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian lebih mendalam terhadap manajemen perubahan di Kampung Sudagaran Sejahtera. Selain itu masih banyak hal yang bisa digali dan diteliti dari program Kampung Sudagaran Sejahtera, seperti tentang

pelatihan dan pengembangan sdm, pemberdayaan peternak babi yang beralih profesi dan lain-lain.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Achmad Sobirin, *Manajemen Perubahan*, Tangerang: Universitas Terbuka, 2012.
- Bagja Waluya, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat*, Bandung: PT Setia Purna Inves, 2007.
- Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian, Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*, Sukabumi: CV Jejak, 2017.
- Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan; Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014).
- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Cv. Alfabeta, 2013.
- Sukandar rumidi, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2006..
- Winardi, *Manajemen Perubahan: The Management of Change*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2015).

B. Skripsi, Tesis, Jurnal dan Majalah

- Andreanto, *Manajemen Perubahan Pada Kegiatan Operasional di Balai Rehabilitasi Terpadu Penyandang Disabilitas (BRTPD) Kecamatan Pundong Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta*, Skripsi, Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijga, 2020.
- Dian Noor Arif Prataama, *Manajemen Perubahan Lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan dalam Membentuk SDM Unggul dan Berdaya Saing*, Thesis, Yogyakarta: Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga, 2020.
- Dina Mellita dan Efan Elpanso, "Model Lewin dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi dalam Lingkungan Bisnis". *Jurnal MBIA*, vol 19:2 (Agustus, 2020).

Majalah Silaturrahi Zakat Kota Yogyakarta (Mas Zakky), Edisi :
III/II/1441/2020

Ngafthourrohman, *Manajemen Perubahan dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Adipala Cilacap*”, Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga, 2021

Rosma Rosmala Dewi dan Teguh Kurniawan, “Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan”. Jurnal Natapraja, vol 7: 1, 2019.

C. Website

Amil Sdm, “Bahas Sertifikasi Produk Halal UMK Program Sudagaran Sejahtera”, Website Baznas Kota Yogyakarta, <https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/22014>, diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 13:43 WIB.

Amil Sdm, “Baznas Kota Yogyakarta adakan Syawalan dan Musykoord dengan Pokja dan Penerima Manfaat Program Kampung Sudagaran Sejahtera”, Website Baznas Kota Yogyakarta, <https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/20959>, diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 11:33 WIB.

Amil Sdm, “Jaga Usaha Baznas Kota Yogyakarta Gelar Sosialisasi Sertifikasi Halal Pelaku Usaha Program Sudagaran Sejahtera”, Website Baznas Kota Yogyakarta, <https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/22062>, diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 11:23 WIB.

Gus Munir, “Bekerjasama UPN Veteran Yogyakarta Adakan Program Jaga Usaha Kampung Zakat Sudagaran Sejahtera”, Website Baznas Kota Yogyakarta, <https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/16798>, diakses pada tanggal 2 Agustus 2022 pukul 11:16 WIB.

https://baznas.go.id/Press_Release/baca/Masa_Pandemi_2020,_Penghimpunan_BAZNAS_Naik_30_Persen/689

<https://baznas.jogjakota.go.id/> diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 12:47 WIB.

<https://baznas.jogjakota.go.id/page/index/visi-misi>

Laporan pengelolaan zakat Baznas Kota Yogyakarta tahun 2021, <https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/19201> diakses pada tanggal 2 Agustus 2022, pukul 22:43 WIB.

Tyo S., “Walikota Yogyakarta Resmikan Kampung Sudagaran Sejahtera”, Jogjaaja.com, <https://jogjaaja.com/read/walikota-yogyakarta-resmikan->

kampung-sudagaran-sejahtera, diakses pada tanggal 2 Agustus 2022,
pukul 13:32 WIB.

