E-ISSN: 3025-0994
Halaman 5356-5366
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2026

# Merancang Strategi Perubahan Organisasi Berbasis Syariah: Integrasi Manajemen Perubahan dan Maqashid Syariah

**Miftahul Fikri[1], Himyar Pasrizal[2]**

[1,2] Program Studi Ekonomi Syariah, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar
e-mail: Miftahulfikri993@gmail.com

**Abstrak**

Perubahan organisasi sering diarahkan pada efisiensi dan target material, padahal organisasi berlandaskan Islam perlu memastikan bahwa proses dan tujuan perubahan tidak bertentangan dengan nilai syariah. Artikel ini bertujuan merumuskan kerangka perancangan strategi perubahan berbasis syariah yang memadukan teori manajemen perubahan dengan prinsip amanah, keadilan, musyawarah, maslahah, transparansi, dan profesionalitas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan konseptual terhadap tiga buku rujukan utama dan 21 artikel jurnal, yang dianalisis melalui analisis isi tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi perubahan berbasis syariah dapat dirancang melalui tujuh tahap, yaitu diagnosis kebutuhan, penetapan tujuan dan indikator, uji kesesuaian syariah, perumusan visi, penentuan strategi, pelaksanaan bertahap, serta evaluasi. Delapan tahap perubahan Kotter dapat dipertahankan sebagai kerangka manajerial dengan penguatan nilai syariah pada setiap tahap, lengkap dengan contoh indikator evaluasi dan ilustrasi penerapan pada lembaga pendidikan Islam. Keberhasilan perubahan ditopang oleh kepemimpinan Islami yang meneladankan sifat *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*, komunikasi yang jujur, pengelolaan resistensi secara partisipatif, pengembangan sumber daya manusia, serta pengambilan keputusan berbasis maqashid syariah. Tantangan utama penerapannya meliputi resistensi, perbedaan pemahaman syariah, keterbatasan sumber daya manusia, dan pengukuran keberhasilan nonmaterial. Artikel ini menawarkan kerangka konseptual terintegrasi yang dapat menjadi panduan praktis bagi pimpinan lembaga Islam dan perlu diuji secara empiris pada berbagai jenis organisasi Islam.

**Kata Kunci:** Strategi Perubahan, Manajemen Perubahan, Syariah, Maqashid Syariah, Kepemimpinan Islami

**Abstract**

Organizational change is often directed at efficiency and material targets, whereas Islamic-based organizations must ensure that both the process and the objectives of change do not conflict with sharia values. This article aimed to formulate a framework for designing sharia-based change strategies that integrates change management theory with the principles of

trustworthiness (*amanah*), justice, consultation (*shura*), public benefit (*maslahah*), transparency, and professionalism. The study employed a qualitative approach using a conceptual library research method, drawing on three key textbooks and 21 journal articles analyzed through thematic content analysis. The results show that a sharia-based change strategy can be designed in seven stages: needs diagnosis, goal and indicator setting, sharia compliance review, vision formulation, strategy selection, phased implementation, and evaluation. Kotter's eight-stage model remains useful as a managerial framework when each stage is reinforced with sharia values, supported by sample evaluation indicators and an illustration for an Islamic educational institution. Successful change is supported by Islamic leadership that models honesty, trustworthiness, communication, and wisdom (*shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah*), honest communication, participatory management of resistance, human resource development, and decision making based on maqashid sharia. The main challenges include resistance, differing interpretations of sharia, limited human resources, and the measurement of nonmaterial success. This article offers an integrated conceptual framework that can serve as a practical guide for Islamic institution leaders and requires empirical testing across various types of Islamic organizations.

**Keywords:** Change Strategy, Change Management, Sharia, Maqashid Sharia, Islamic Leadership

## PENDAHULUAN

Organisasi pada semua sektor, baik bisnis, pendidikan, maupun layanan sosial, menghadapi tekanan untuk berubah akibat perkembangan teknologi, pergeseran kebutuhan pemangku kepentingan, persaingan, dan perubahan regulasi. Perubahan, bagaimanapun, tidak otomatis berhasil. Errida dan Lotfi (2021) menelaah 37 model manajemen perubahan dan merangkum faktor penentu keberhasilan ke dalam 12 kategori yang sebagian besar menyangkut aspek perilaku manusia. Telaah sistematis Dempsey dkk. (2021) atas studi periode 2006–2021 menemukan bahwa komunikasi, pesan atau visi perubahan yang jelas, partisipasi aktif sejak awal, dan komitmen manajemen puncak merupakan faktor keberhasilan yang paling sering muncul, sedangkan resistensi dan pandangan bahwa perubahan hanya bersifat jangka pendek termasuk faktor kegagalan yang menonjol.

Kerangka klasik yang banyak dirujuk, seperti delapan tahap perubahan Kotter (1996) dan pembahasan perubahan dalam perilaku organisasi oleh Robbins dan Judge (2018), lahir dari tradisi manajemen konvensional. Tolok ukur keberhasilan dalam tradisi tersebut cenderung berpusat pada efisiensi, produktivitas, dan keuntungan. Kerangka itu berguna sebagai struktur kerja, tetapi tidak dengan sendirinya menjawab pertanyaan normatif yang dihadapi organisasi berlandaskan Islam: apakah perubahan yang direncanakan halal, adil, amanah, dan membawa kemaslahatan?

Bagi lembaga pendidikan Islam, lembaga keuangan syariah, organisasi sosial Islam, dan koperasi syariah, pertanyaan tersebut menentukan legitimasi perubahan. Hafidhuddin dan Tanjung (2003) menempatkan amanah, kejujuran, keadilan, musyawarah, dan tanggung jawab sebagai nilai inti dalam manajemen syariah. Literatur terkini mulai menjembatani

manajemen perubahan dan nilai Islam. Fazlurahman (2018) menelaah manajemen perubahan dalam perspektif Islam melalui dimensi manusia, pengembangan, dan perubahan. Fauza dan Rahman (2021) merangkum strategi manajemen perubahan pada organisasi Islam. Anggraini dan Aslami (2023) mengidentifikasi komunikasi efektif, kepemimpinan yang kuat, pengelolaan resistensi, pengembangan keterampilan, dan lingkungan kerja yang kondusif sebagai strategi perubahan berbasis Islam. Al Dhahli dkk. (2026) menelaah secara sistematis peran nilai manajemen Islam dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan efektivitas kelembagaan selama perubahan. Bukti empiris juga mulai tersedia: etika kerja Islam berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah pegawai bank syariah di Indonesia (Afrida dkk., 2024) dan berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan paternalistik dan kesiapan organisasi untuk berubah (Shafi dkk., 2021).

Meskipun demikian, pada literatur yang ditelaah dalam artikel ini, kajian cenderung menyoroti satu aspek secara terpisah, misalnya kepemimpinan, etika kerja, atau pengambilan keputusan. Kerangka yang menerjemahkan nilai syariah menjadi langkah perancangan perubahan yang utuh, mulai dari diagnosis, uji kesesuaian syariah, pelaksanaan, hingga evaluasi, masih terbatas. Padahal praktisi memerlukan panduan operasional agar nilai tidak berhenti sebagai slogan.

Artikel ini bertujuan (1) menjelaskan landasan konseptual manajemen perubahan dan prinsip syariah yang relevan, (2) merumuskan kerangka perancangan strategi perubahan berbasis syariah yang mencakup tahapan, kepemimpinan, komunikasi, pengelolaan resistensi, pengembangan sumber daya manusia, pengambilan keputusan, dan evaluasi, serta (3) mengidentifikasi tantangan penerapannya. Kontribusi artikel ini adalah kerangka terintegrasi serta pemetaan tahapan Kotter ke dalam nilai syariah yang dapat menjadi dasar penelitian empiris maupun praktik kelembagaan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*) yang bersifat konseptual. Data berupa konsep, temuan, dan argumen dari literatur, bukan data lapangan primer. Sumber data terdiri atas tiga buku rujukan utama (Kotter, 1996; Robbins & Judge, 2018; Hafidhuddin & Tanjung, 2003) dan 21 artikel jurnal yang dihimpun melalui penelusuran daring pada portal jurnal dan penerbit, termasuk Garuda, DOAJ, dan Google Scholar, dengan kata kunci seputar manajemen perubahan, kepemimpinan Islami, maqashid syariah, etika kerja Islam, resistensi terhadap perubahan, dan transformasi digital. Kriteria pemilihan sumber ialah relevansi dengan tema perubahan organisasi dan nilai Islam, kejelasan identitas publikasi, serta kebaruan. Sebanyak 20 dari 21 artikel terbit pada 2021–2026, sedangkan satu artikel tahun 2018 dipertahankan karena membahas langsung manajemen perubahan dalam perspektif Islam.

Analisis dilakukan melalui analisis isi tematik dalam tiga langkah. Pertama, peneliti mengidentifikasi konsep dan tema pada setiap sumber, yaitu perubahan organisasi, nilai syariah, kepemimpinan, resistensi, komunikasi, sumber daya manusia, pengambilan keputusan, dan evaluasi. Kedua, peneliti membandingkan tahapan perubahan konvensional dengan nilai syariah untuk menemukan titik integrasi. Ketiga, peneliti menyintesis temuan menjadi kerangka perancangan strategi perubahan berbasis syariah. Keabsahan kajian dijaga

melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan antarpenulis, antarkonteks, dan antara teori konvensional dengan literatur Islam.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

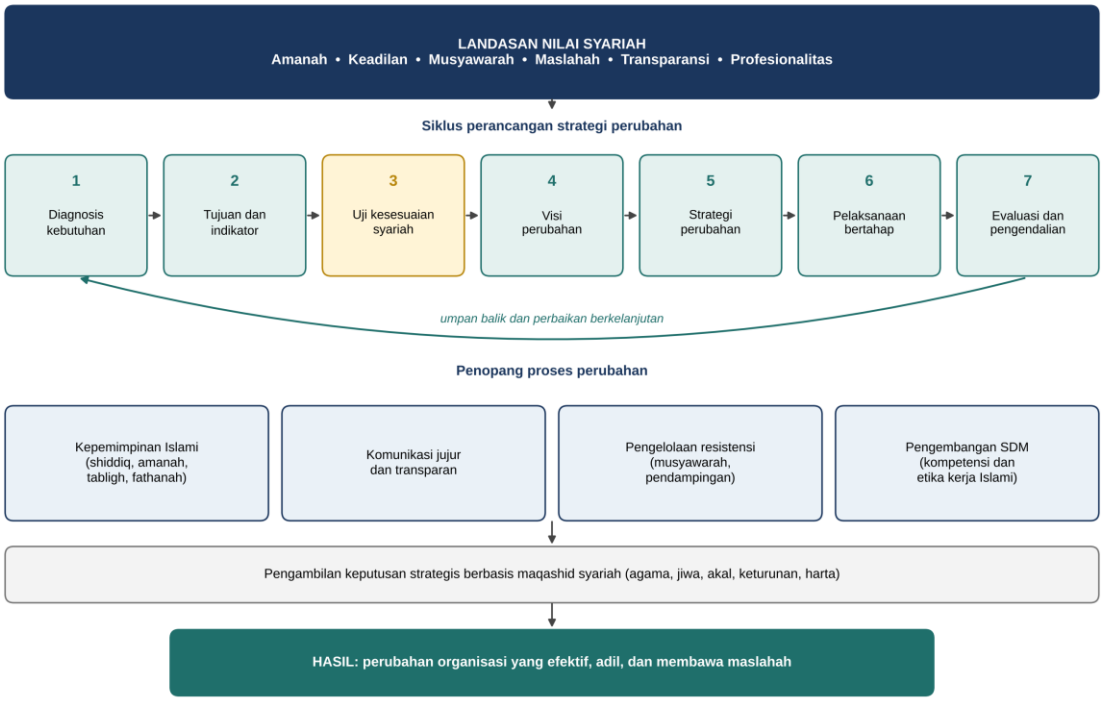
Perubahan organisasi dipahami sebagai pergeseran kondisi organisasi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang dinilai lebih sesuai dengan kebutuhan masa depan. Cakupannya dapat kecil, seperti penyesuaian prosedur kerja, maupun besar, seperti restrukturisasi, digitalisasi, atau perubahan budaya. Karena organisasi merupakan sistem yang unsur-unsurnya saling berkaitan, perubahan pada satu unsur memengaruhi unsur lain. Penerapan teknologi baru, misalnya, menuntut perubahan keterampilan pegawai, prosedur kerja, pola komunikasi, dan sistem pengawasan (Robbins & Judge, 2018). Manajemen perubahan kemudian dipahami sebagai proses sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi perubahan agar dapat diterima dan menghasilkan kondisi yang diharapkan. Fauza dan Rahman (2021) menekankan bahwa proses ini membutuhkan strategi, alat, dan sumber daya yang tepat. Strategi perubahan yang baik menjawab lima pertanyaan: mengapa perubahan diperlukan, apa yang diubah, siapa yang terlibat, bagaimana perubahan dilakukan, dan bagaimana keberhasilannya diukur.

Dalam perspektif syariah, kebutuhan untuk berubah muncul ketika cara kerja yang ada tidak lagi mampu memberikan pelayanan yang efektif dan amanah. Lembaga pendidikan Islam memerlukan digitalisasi administrasi dan pembelajaran, lembaga keuangan syariah perlu meningkatkan kualitas layanan digital, dan organisasi sosial Islam perlu memanfaatkan teknologi untuk memperkuat transparansi pengelolaan dana. Isu digitalisasi pada lembaga Islam, misalnya di perbankan syariah, memang menjadi perhatian kajian mutakhir (Ardana dkk., 2023). Namun perubahan tidak boleh dilakukan sekadar mengikuti tren. Sebelum bertindak, organisasi perlu bertanya bukan hanya apakah perubahan menguntungkan, tetapi juga apakah perubahan itu halal, adil, memberi kemaslahatan, tidak merugikan pihak tertentu secara tidak wajar, sesuai dengan amanah organisasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Keenam pertanyaan ini berfungsi sebagai saringan awal agar perubahan tidak berhenti pada efisiensi semata.

Strategi perubahan berbasis syariah bertumpu pada enam prinsip. Amanah menuntut pemimpin terbuka mengenai alasan perubahan dan tidak menyalahgunakan perubahan untuk kepentingan pribadi. Keadilan berarti memberikan hak sesuai porsinya tanpa diskriminasi, sehingga perubahan tugas, promosi, mutasi, dan penilaian kinerja harus memakai kriteria yang jelas. Musyawarah membuka ruang bagi anggota untuk menyampaikan pandangan dan kekhawatiran, selaras dengan temuan bahwa komunikasi dan konsultasi dengan anggota organisasi mendukung keberhasilan strategi berbasis Islam (Anggraini & Aslami, 2023). Maslahah mengarahkan perubahan pada kemanfaatan yang lebih luas, sehingga keputusan yang menaikkan keuntungan tetapi menimbulkan kerugian besar bagi masyarakat atau anggota perlu dikaji ulang. Transparansi menuntut informasi tentang tujuan, proses, risiko, dan dampak perubahan disampaikan secara terbuka selama tidak melanggar kerahasiaan yang sah. Profesionalitas mengingatkan bahwa nilai agama tidak berarti mengabaikan kompetensi, sebab perubahan harus didukung oleh orang yang cakap di bidangnya. Al Dhahli dkk. (2026) menelaah peran nilai manajemen Islam dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan

efektivitas kelembagaan, sehingga keenam prinsip ini dipandang bukan sekadar hiasan etis, melainkan bagian dari mekanisme keberhasilan perubahan.

Berdasarkan sintesis literatur, strategi perubahan berbasis syariah dapat dirancang melalui tujuh tahap. Pertama, identifikasi kebutuhan perubahan melalui diagnosis kondisi saat ini, dengan memanfaatkan evaluasi kinerja, wawancara, survei, observasi, analisis lingkungan, dan evaluasi kepuasan anggota atau pelanggan, sekaligus membedakan masalah yang memerlukan perubahan dari masalah yang cukup diselesaikan dengan perbaikan sederhana. Kedua, penetapan tujuan yang spesifik dan terukur dengan indikator yang tidak terbatas pada aspek finansial, seperti kualitas pelayanan, kepuasan anggota, efisiensi, transparansi, kompetensi pegawai, kepatuhan syariah, pengurangan konflik, dan kemaslahatan penerima layanan. Ketiga, analisis kesesuaian syariah, terutama bila perubahan menyangkut produk, transaksi, sumber pendanaan, hubungan kerja, atau kebijakan organisasi. Keempat, penyusunan visi perubahan yang menggambarkan kondisi yang ingin dicapai, misalnya visi lembaga pendidikan Islam yang unggul, adaptif terhadap teknologi, profesional, transparan, dan tetap berlandaskan nilai Islam. Kelima, penentuan strategi yang dapat berupa pelatihan, restrukturisasi, digitalisasi, perubahan prosedur, penguatan budaya organisasi, pembentukan tim perubahan, dan sistem evaluasi. Keenam, pelaksanaan bertahap, yakni uji coba terbatas, evaluasi hasil, lalu perluasan penerapan. Ketujuh, evaluasi untuk menilai ketercapaian tujuan serta dampak negatif yang perlu diperbaiki. Ketujuh tahap ini membentuk siklus, bukan garis lurus, karena hasil evaluasi menjadi masukan bagi diagnosis berikutnya (Gambar 1).




**Gambar 1. Kerangka konseptual strategi perubahan berbasis syariah**

Delapan tahap Kotter (1996) tetap berguna sebagai kerangka manajerial karena menawarkan urutan kerja yang sistematis, mulai dari membangun urgensi, membentuk koalisi pengarah, menyusun visi dan strategi, mengomunikasikan visi, memberdayakan anggota, menghasilkan keberhasilan jangka pendek, mengonsolidasikan perubahan, hingga menanamkan pendekatan baru dalam budaya organisasi. Yang perlu disesuaikan adalah orientasi, proses, dan indikatornya. Tabel 1 memetakan setiap tahap ke dalam nilai syariah beserta contoh indikator evaluasinya. Pemetaan ini sejalan dengan temuan Dempsey dkk. (2021) bahwa komunikasi, visi, partisipasi, dan komitmen pimpinan menentukan keberhasilan perubahan. Kontribusi pendekatan syariah terletak pada penambahan uji normatif dan indikator etis pada setiap tahap.

**Tabel 1. Integrasi tahapan perubahan Kotter dengan nilai syariah**

| Tahap (Kotter, 1996) | Penguatan nilai syariah | Contoh indikator evaluasi |
|---|---|---|
| 1. Membangun urgensi | Diagnosis jujur dan terbuka (amanah, transparansi); uji halal, adil, dan maslahat atas kebutuhan perubahan | Dokumen diagnosis; pemahaman anggota tentang alasan perubahan |
| 2. Membentuk koalisi pengarah | Tim berkompetensi dan berintegritas (profesionalitas, amanah) | Komposisi tim; kejelasan mandat |
| 3. Menyusun visi dan strategi | Visi memuat nilai Islam; strategi lolos analisis kesesuaian syariah | Dokumen visi; hasil telaah kesesuaian syariah |
| 4. Mengomunikasikan visi | Komunikasi jujur tanpa manipulasi; manfaat dan risiko dibuka (transparansi) | Tingkat pemahaman anggota; intensitas umpan balik |
| 5. Memberdayakan anggota | Musyawarah, pelatihan, pendampingan, dan kriteria peran yang adil | Tingkat partisipasi; peningkatan kompetensi |
| 6. Keberhasilan jangka pendek | Uji coba terbatas; penghargaan yang adil | Capaian uji coba; persepsi keadilan |
| 7. Mengonsolidasikan perubahan | Evaluasi bertahap; perbaikan dampak negatif; keputusan berbasis maqashid syariah | Tingkat kesalahan dan keluhan; kepatuhan syariah |
| 8. Menanamkan dalam budaya | Keteladanan pemimpin (*shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathanah*); pembiasaan etika kerja Islami | Budaya organisasi; tingkat kepercayaan |

Sumber: sintesis penulis berdasarkan Kotter (1996) dan literatur pada Daftar Pustaka.

Kepemimpinan menjadi faktor kunci karena perubahan memerlukan arah, keteladanan, komunikasi, dan koordinasi. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan erat kaitannya dengan amanah: pemimpin menjaga kepercayaan dan menjalankan tanggung jawab secara adil. Pemimpin yang ingin membangun budaya transparansi harus lebih dahulu transparan, yang menginginkan disiplin harus menunjukkan kedisiplinan, dan yang menghendaki musyawarah harus membuka ruang konsultasi. Empat sifat kepemimpinan

profetik, yaitu *shiddiq* (jujur), *amanah* (bertanggung jawab), *tabligh* (mampu menyampaikan informasi), dan *fathanah* (cerdas dan bijaksana), memberi profil pemimpin perubahan yang kredibel (Anggraeni & Widarno, 2022). Kajian lain mengelaborasi nilai maqashid dalam pembentukan kepemimpinan transformasional (Arifin dkk., 2024), menemukan bahwa kepemimpinan visioner Islami memengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada perusahaan milik negara di Indonesia (Yulius, 2022), serta menelaah transformasi digital melalui lensa kepemimpinan transformasional (Philip, 2021). Pada konteks organisasi Islam, Anggraini dan Aslami (2023) menunjukkan bahwa integrasi nilai Islam dalam strategi kepemimpinan berdampak positif pada pembentukan budaya organisasi yang etis, keterlibatan karyawan, dan penguatan identitas organisasi.

Resistensi muncul ketika individu atau kelompok merasa perubahan mengancam kepentingannya atau menimbulkan ketidakpastian, misalnya kekhawatiran kehilangan posisi, bertambahnya beban kerja, hilangnya kenyamanan, atau ketidakmampuan mengikuti sistem baru. Khaw dkk. (2023) memandang resistensi sebagai hasil reaksi kognitif dan perilaku penerima perubahan, dan menempatkan partisipasi dalam proses perubahan sebagai hal yang berkaitan erat dengan reaksi tersebut. Telaah sistematis atas 20 studi kuantitatif menemukan bahwa hanya kepercayaan pada manajemen dan fleksibilitas kognitif yang berkorelasi dengan ketiga dimensi resistensi, yaitu perilaku, kognitif, dan afektif (Deng dkk., 2023). Kedua temuan ini menunjuk pada pentingnya membangun kepercayaan dan memberi ruang adaptasi. González dkk. (2022) bahkan mencatat bahwa kajian resistensi cenderung memosisikan resistensi secara negatif dan mengabaikan potensi manfaatnya. Pandangan ini selaras dengan sikap yang diusulkan dalam perspektif syariah: resistensi tidak langsung dicap sebagai pembangkangan, melainkan didengar sebagai sumber informasi tentang kekhawatiran yang sah. Strategi yang dapat dipakai meliputi pemberian informasi yang jelas, pelibatan anggota, pelatihan, pendampingan, waktu adaptasi, evaluasi bertahap, dan penghargaan yang adil. Dengan cara ini, manusia diperlakukan sebagai subjek perubahan, bukan sekadar objek.

Dempsey dkk. (2021) menempatkan komunikasi sebagai salah satu faktor keberhasilan utama perubahan. Informasi yang tidak jelas melahirkan rumor dan ketidakpercayaan, sehingga komunikasi berbasis syariah mengutamakan kejujuran dan menghindari manipulasi. Pemimpin tidak seharusnya menyembunyikan informasi penting hanya untuk memperoleh dukungan. Anggota perlu mengetahui mengapa perubahan dilakukan, apa manfaat dan risikonya, bagaimana dampaknya terhadap pekerjaan mereka, dan apa yang diharapkan dari mereka, dengan bahasa yang mudah dipahami. Selain komunikasi, perubahan hampir selalu menuntut peningkatan kompetensi, sebab teknologi, sistem kerja, atau struktur baru tidak akan berjalan tanpa kemampuan yang memadai. Program pengembangan sumber daya manusia dapat mencakup pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, pengembangan kemampuan digital, pelatihan komunikasi, pembinaan etika kerja Islami, *mentoring*, *coaching*, dan evaluasi kompetensi. Pembinaan etika kerja relevan karena etika kerja Islam berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah dan komitmen organisasi pegawai bank syariah, sementara adaptabilitas saja tidak berpengaruh signifikan (Afrida dkk., 2024). Pengembangan sumber daya manusia dalam Islam karenanya

tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga membangun manusia yang profesional dan berintegritas.

Keputusan strategis memengaruhi banyak pihak sehingga tidak boleh dibuat sembarangan. Tuan Sidek dan Ismail (2021) mengajukan gagasan konseptual bahwa pendekatan maqashid syariah membantu pengelola organisasi Islam mempertimbangkan manfaat yang dirasakan berbagai pihak, mengurangi konflik, dan menghasilkan pengelolaan yang lebih efektif. Pendekatan ini telah dikaji pada konteks yang beragam, misalnya pengambilan keputusan berbasis risiko (Anam dkk., 2025), tanggung jawab sosial perusahaan (Hendar, 2023), dan manajemen strategis koperasi syariah (Amar dkk., 2025). Dalam organisasi, lima tujuan syariah, yaitu perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta, dapat diterjemahkan secara kontekstual: perubahan tidak boleh menggerus kepatuhan syariah, membahayakan keselamatan dan kesejahteraan anggota, mendorong perilaku yang merusak akal, mengabaikan keberlanjutan keluarga, atau merugikan harta dan hak ekonomi. Pada keputusan digitalisasi, misalnya, pertimbangannya tidak cukup apakah teknologi menurunkan biaya. Organisasi juga perlu menimbang keamanan data, kemampuan pegawai, akses masyarakat, perlindungan privasi, dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan. Keputusan strategis dengan demikian harus mempertimbangkan efisiensi sekaligus kemaslahatan.

Evaluasi memastikan perubahan berjalan sesuai tujuan dan mengungkap dampak negatif yang perlu diperbaiki. Indikator kuantitatif mencakup produktivitas, waktu pelayanan, biaya operasional, jumlah pengguna, tingkat kesalahan, tingkat kehadiran, dan tingkat penyelesaian pekerjaan. Indikator kualitatif mencakup kepuasan anggota, kepercayaan, kualitas komunikasi, budaya organisasi, persepsi keadilan, dan kepatuhan terhadap nilai syariah. Pada organisasi berbasis syariah, evaluasi juga menanyakan apakah proses perubahan tetap sesuai dengan nilai Islam, sehingga keberhasilan ditentukan bukan hanya oleh tercapainya target, tetapi juga oleh cara target itu dicapai. Studi multikasus pengelolaan jurnal ilmiah di Indonesia mengidentifikasi empat faktor pendukung perubahan, yaitu dorongan eksternal dan internal yang kondusif, potensi organisasi yang mendukung, agen perubahan yang kuat, dan strategi yang tepat (Ghanatika dkk., 2023). Keempat faktor ini dapat dijadikan dimensi tambahan dalam menilai kesiapan dan keberlanjutan perubahan.

Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah lembaga pendidikan Islam dengan administrasi manual, komunikasi yang lambat, dan kemampuan teknologi tenaga kerja yang belum merata. Pada tahap diagnosis, pimpinan mengevaluasi proses yang paling memerlukan digitalisasi dan melibatkan guru serta tenaga administrasi dalam diskusi. Pada tahap perencanaan, lembaga menetapkan tujuan berupa peningkatan efisiensi administrasi, kualitas komunikasi, dan akses informasi. Pada tahap syariah, lembaga memastikan sistem yang digunakan aman, transparan, dan tidak dipakai untuk aktivitas yang bertentangan dengan prinsip syariah. Pada tahap pelatihan, guru dan pegawai dilatih menggunakan sistem baru, dan yang belum mampu beradaptasi didampingi. Sistem kemudian diuji coba pada bagian tertentu, diperbaiki, lalu diterapkan lebih luas. Evaluasi mengukur waktu pelayanan, kepuasan pengguna, kemampuan pegawai, dan keamanan data. Ilustrasi hipotetis ini menunjukkan bahwa perubahan berbasis syariah tidak berarti menolak teknologi modern, karena teknologi dapat dimanfaatkan selama memberi manfaat dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah.

Penerapan strategi perubahan berbasis syariah menghadapi tujuh tantangan utama. Pertama, resistensi karena sebagian pihak merasa nyaman dengan kondisi lama, meskipun perubahan bertujuan meningkatkan kemaslahatan. Kedua, perbedaan pemahaman terhadap prinsip syariah antarindividu atau antarlembaga yang dapat memicu perbedaan pendapat mengenai kebijakan yang dianggap sesuai. Ketiga, keseimbangan antara nilai syariah dan tuntutan modernitas, baik teknologi, ekonomi, maupun kebutuhan masyarakat. Keempat, keterbatasan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara manajerial, tetapi juga memahami prinsip dan etika syariah. Kelima, konsistensi kepemimpinan dalam meneladankan amanah, keadilan, transparansi, dan musyawarah. Keenam, konflik antara kepentingan individu dan kemaslahatan bersama yang memerlukan mekanisme yang adil. Ketujuh, pengukuran keberhasilan yang tidak cukup bertumpu pada keuntungan material, tetapi juga pada keadilan, kesejahteraan, etika, kepuasan masyarakat, dan kemaslahatan. Perbedaan pemahaman syariah dan pengukuran keberhasilan nonmaterial merupakan dua tantangan yang paling khas bagi organisasi Islam, sedangkan tantangan lainnya juga lazim ditemukan dalam manajemen perubahan secara umum.

Gambar 1 merangkum kerangka terintegrasi yang dihasilkan. Landasan nilai syariah menaungi seluruh siklus perancangan, kepemimpinan Islami, komunikasi yang jujur, pengelolaan resistensi, dan pengembangan sumber daya manusia menopang prosesnya, dan keputusan strategis diuji dengan maqashid syariah sebelum menghasilkan perubahan yang efektif, adil, dan membawa maslahah. Secara teoretis, kerangka ini menunjukkan bahwa teori perubahan konvensional dan nilai Islam tidak perlu dipertentangkan, sebab teori memberi struktur proses, sedangkan syariah memberi standar normatif atas tujuan dan cara. Secara praktis, kerangka ini dapat dipakai pimpinan lembaga pendidikan Islam, lembaga keuangan syariah, organisasi sosial, dan koperasi syariah sebagai daftar periksa untuk merancang dan mengevaluasi perubahan. Keterbatasan artikel ini terletak pada sifatnya yang konseptual: kerangka belum diuji pada organisasi nyata dan ilustrasi yang disajikan bersifat hipotetis. Penelitian selanjutnya dapat menguji kerangka melalui studi kasus pada lembaga Islam yang sedang berubah, menyusun instrumen indikator kepatuhan syariah dan persepsi keadilan, serta menguji hubungan antarkomponen dengan pendekatan kuantitatif.

## SIMPULAN

Strategi perubahan berbasis syariah dirancang dengan memadukan struktur manajemen perubahan dan nilai amanah, keadilan, musyawarah, maslahah, transparansi, serta profesionalitas melalui tujuh tahap yang berulang. Keberhasilannya ditopang kepemimpinan Islami, komunikasi jujur, pengelolaan resistensi partisipatif, pengembangan sumber daya manusia, dan keputusan berbasis maqashid syariah. Pimpinan lembaga Islam disarankan memakai kerangka ini sebagai daftar periksa perubahan dan menyertakan indikator kepatuhan syariah dalam evaluasi, sedangkan peneliti disarankan mengujinya secara empiris pada berbagai jenis organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Afrida, Y., Rivai, H. A., Syahrul, L. & Lukito, H. 2024. Readiness to change in Islamic banking: The significance of adaptability and Islamic work ethics. *Journal of Islamic Marketing*. https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0357

Al Dhahli, A. A. M., Al Daihani, M. & Mansor, F. 2026. Islamic management values in organizational change: A systematic review of their role in enhancing employee satisfaction and institutional effectiveness. *Global Islamic Research Journal*, 2(3). https://doi.org/10.65960/girj.2.3.2026.22

Amar, F., Sumardi, S. & Nugraha, D. P. 2025. Role strategic management and maqasid sharia toward Islamic cooperative performance. *Etikonomi*, 24(1): 247–264. https://doi.org/10.15408/etk.v24i1.44588

Anam, R. K., Rifai, F. Y. A. & Purwanto, P. 2025. Integration of Maqashid Sharia values in risk-based decision making study: CV Utama Maju Bersama. *Jurnal Iqtisaduna*, 11(2): 430–441. https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v11i2.61632

Anggraeni, F. S. & Widarno, B. 2022. Fathanah responsive leadership: As a supplement in the satellite model. *Business Ethics and Leadership*, 6(4): 108–117. https://doi.org/10.21272/bel.6(4).108-117.2022

Anggraini, N. M. & Aslami, N. 2023. Islamic-based change management leadership: Strategy and management. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(1): 81–90. https://doi.org/10.37676/jfm.v3i1.4156

Ardana, Y., Khofifah, A. N. & Lestari, D. P. 2023. Dynamics of Islamic banks in the digital transformation era. *Al-Mashrof*, 4(1). https://doi.org/10.24042/al-mashrof.v4i1.17186

Arifin, S., Awaludin, A. A. & Yusril, Y. 2024. Elaboration of Maqashid Sharia values in forming transformational leadership. *Jurnal Transformatif (Islamic Studies)*, 8(1). https://doi.org/10.23971/tf.v8i1.7923

Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A. & McAvoy, J. 2021. A review of the success and failure factors for change management. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1): 85–93. https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3130989

Deng, W., Alias, S. N., Md Rami, A. A. & Ismail, I. A. 2023. Antecedents of resistance to organizational change: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2): 1210–1236. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i2/16382

Errida, A. & Lotfi, B. 2021. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. https://doi.org/10.1177/18479790211016273

Fauza, D. R. & Rahman, A. A. 2021. Change management strategy in Islamic organizations. *Journal of Islamic Economic Scholar*, 2(1): 24–33. https://doi.org/10.14421/jies.2021.2.1.24-33

Fazlurahman, H. 2018. Change management in Islam perspective. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 15(1): 54–60. https://doi.org/10.31106/jema.v15i01.783

Ghanatika, G., Rofiq, A. & Susilowati, C. 2023. Implementation of change Islamic management in improving the quality of scientific journal management. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(2): 649–662. https://doi.org/10.54471/iqtishoduna.v13i2.2271

González, F., Pardo del Val, M. & Redondo Cano, A. 2022. Systematic literature review of interpretative positions and potential sources of resistance to change in organizations. *Intangible Capital*, 18(2): 145–165. https://doi.org/10.3926/ic.1806

Hafidhuddin, D. & Tanjung, H. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.

Hendar, J. 2023. Maqashid Sharia as the basis for decision making of corporate social responsibility based on a prophetic legal paradigm. *Prophetic Law Review*, 5(1): 104–125. https://doi.org/10.20885/PLR.vol5.iss1.art6

Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. 2023. Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22): 19137–19160. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6

Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Philip, J. 2021. Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2): 114–129. https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2018. *Organizational Behavior*. Pearson.

Shafi, M. Q., Raza, A., Bajwa, A. H. & Gul, N. 2021. Impact of paternalistic leadership on organizational readiness for change: Mediating role of employee engagement and moderating role of Islamic work ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(1): 126–143. https://doi.org/10.26501/jibm/2021.1101-009

Tuan Sidek, T. M. & Ismail. 2021. Membudayakan cara membuat keputusan berteraskan maqasid syariah dalam pengurusan organisasi Islam. *International Journal of Humanities Technology and Civilization*, 2(10): 15–26.

Yulius, Y. 2022. The effect of Islamic visionary leadership on organisational commitment and its impact on employee performance. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 78(1). https://doi.org/10.4102/hts.v78i1.7722