Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

TRANSFORMASI LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH MELALUI META-SINTESIS MODEL DIAGNOSIS ORGANISASI

Afril[1], Himyar Pasrizal[2]
Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia[12]
Email: rilafril6@gmail.com[1], himyar.pasrizal@uinmybatusangkar.ac.id[2]

Abstrak
Dinamika industri keuangan syariah global menuntut lembaga keuangan untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan. Kendati demikian, banyak inisiatif perubahan mengalami kegagalan akibat kekeliruan dalam mengidentifikasi permasalahan internal, yang berisiko mengancam kepatuhan syariah *(sharia compliance).* Penelitian ini bertujuan untuk menyintesis berbagai literatur terdahulu mengenai model diagnosis organisasi khususnya Six-Box Model (Weisbord) dan McKinsey 7-S Framework serta menerapkannya sebagai landasan strategis transformasi lembaga keuangan syariah. Menggunakan pendekatan meta-sintesis kualitatif terhadap artikel-artikel jurnal bereputasi, studi ini mengintegrasikan temuan lintas riset untuk membangun kerangka konseptual baru. Hasil meta-sintesis menunjukkan bahwa diagnosis organisasi dalam institusi syariah tidak sekadar mengevaluasi efisiensi manajerial sekuler, melainkan harus mengintegrasikan dimensi etika Islam dan nilai-nilai substantif ke dalam seluruh elemen organisasi (terutama pada ranah Shared Values dan Leadership). Implikasi penelitian ini menawarkan cetak biru diagnosis strategis yang komprehensif bagi praktisi ekonomi syariah dalam mengelola perubahan yang adaptif dan patuh syariah.
Kata Kunci: Transformasi Lembaga Keuangan Syariah, Meta-Sintesis, Diagnosis Organisasi, Model Weisbord, McKinsey 7-S

Abstract
The dynamics of the global Islamic financial industry require financial institutions to undergo sustainable transformation. However, many change initiatives fail due to errors in identifying internal problems, risking sharia compliance. This study aims to synthesize existing literature on organizational diagnosis models specifically Weisbord's Six-Box Model and the McKinsey 7-S Framework and apply them as a strategic foundation for the transformation of Islamic financial institutions. Utilizing a qualitative meta-synthesis approach on reputable journal articles, this study integrates cross-research findings to build a novel conceptual framework. The results of the meta-synthesis indicate that organizational diagnosis in Islamic institutions goes beyond evaluating secular managerial efficiency; it must integrate Islamic ethical dimensions and substantive values into all organizational elements (particularly Shared Values and Leadership). The implications of this study offer a comprehensive strategic diagnosis blueprint for Islamic economic practitioners in managing adaptive and sharia-compliant change.
Keywords: *Islamic Financial Institution Transformation, Meta-Synthesis, Organizational Diagnosis, Weisbord Model, McKinsey 7-S.*

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

A. Pendahuluan

Lembaga keuangan syariah (LKS) dewasa ini beroperasi di tengah lanskap global yang sarat dengan ketidakpastian, disrupsi teknologi digital, fluktuasi ekonomi makro, serta ketatnya persaingan dengan institusi konvensional[1]. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan daya saingnya, LKS dituntut untuk senantiasa melakukan adaptasi melalui manajemen perubahan (*change management*) yang terencana dan sistematis[2]. Kendati demikian, berbagai kajian empiris mutakhir menunjukkan realitas yang kontradiktif; sebagian besar inisiatif transformasi dan restrukturisasi organisasi di sektor keuangan mengalami kegagalan atau gagal mencapai target kinerja yang dicanangkan[3]. Fenomena kegagalan ini tidak sekadar berakar pada kelemahan strategi pemasaran atau terbatasnya infrastruktur teknologi, melainkan bersumber dari kesalahan fundamental pada tahap awal tata kelola perubahan, yaitu tidak dilakukannya proses diagnosis organisasi secara komprehensif[4].

Dalam praktik manajerial konvensional, manajemen sering kali terjebak dalam *premature intervention* suatu kondisi di mana pimpinan organisasi langsung meluncurkan program intervensi perbaikan (seperti restrukturisasi produk, digitalisasi layanan secara masif, atau efisiensi biaya operasional) tanpa terlebih dahulu memetakan akar permasalahan internal yang sesungguhnya[5]. Dalam konteks LKS, kesalahan diagnosis ini memiliki implikasi risiko yang jauh lebih destruktif dibandingkan institusi konvensional. Ketika manajemen salah mendiagnosis hambatan kinerja cabang misalnya dengan memberikan pelatihan keterampilan tanpa mengevaluasi keadilan sistem penghargaan (rewards) atau kejelasan struktur wewenang (structure) dampaknya tidak hanya berujung pada kerugian finansial semata. Lebih dari itu, ketidaktepatan diagnosis internal secara langsung memicu compliance risk (risiko kepatuhan syariah) yang berdampak operasional secara konkret, seperti ditemukannya penyimpangan pelaksanaan akad pembiayaan di lapangan, ketidaksesuaian prosedur operasional standar (SOP) dengan fatwa DSN-MUI, hingga gagalnya verifikasi substansi kehalalan produk akibat desakan target komersial. Penyimpangan operasional ini pada akhirnya mencederai prinsip maqashid syariah dan merusak kepercayaan publik *(reputational damage)* secara mendasar. Ketika manajemen salah mendiagnosis penurunan produktivitas pegawai atau hambatan kinerja cabang misalnya dengan langsung memberikan pelatihan keterampilan tanpa mengevaluasi keadilan sistem penghargaan (*rewards*) atau kejelasan struktur wewenang (*structure*) maka dampaknya tidak hanya berujung pada kerugian finansial semata[6]. Lebih dari itu, kegagalan diagnosis tersebut berisiko memicu *compliance risk* (risiko kepatuhan), di mana produk dan operasional harian

[1] Hassan, M. K., Miah, M. D., & Khan, A. (2023). Islamic banking and finance in the digital era: Challenges and opportunities. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 14(2), 245–268. https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2022-0081

[2] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). Organization development and change (11th ed.). Cengage Learning.

[3] Kotter, J. P. (2021). Leading change (With a new preface by the author). Harvard Business Review Press.

[4] Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18(3), 523–545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

[5] Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2018). Competing by design: The power of organizational architecture. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195115206.001.0001

[6] Rahman, Z., Wahab, N. A., & Zubair, S. (2022). Mitigating compliance risk in Islamic banking through effective governance structures. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 15(3), 501–519. https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2020-0112

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

bergeser dari koridor syariah yang substantif, yang pada akhirnya mencederai prinsip *maqashid syariah* dan merusak kepercayaan publik[7].

Tantangan internal LKS semakin diperparah oleh kompleksitas hubungan antara elemen formal dan informal organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh tingkat keselarasan (*congruence*) antara strategi bisnis, struktur formal, sistem operasional, budaya kerja, serta kompetensi sumber daya manusia[8]. Di sektor keuangan syariah, kompleksitas ini bertambah dengan adanya keharusan menjaga integritas nilai-nilai etika Islam (*shared values*) di tengah tekanan orientasi profit pasar modern[9]. Berbagai model diagnosis organisasi klasik yang mapan dalam literatur pengembangan organisasi seperti *Six-Box Model* yang dikembangkan oleh Weisbord[10]dan *McKinsey 7-S Framework* yang diperkenalkan oleh Waterman et al.[11] sebenarnya telah menyediakan instrumen analitis yang kuat untuk membedah anatomi organisasi secara menyeluruh. Namun, literatur yang secara sistematis mengintegrasikan dan menyintesiskan relevansi model-model diagnosis tersebut ke dalam ekosistem khas lembaga keuangan syariah masih sangat terbatas dan terfragmentasi[12].

Kesenjangan literatur (*research gap*) inilah yang menjadi pijakan utama urgensi penulisan artikel ini. Sebagian besar studi terdahulu cenderung membahas model diagnosis organisasi secara umum atau terisolasi pada sektor industri manufaktur dan perbankan konvensional[13]. Padahal, karakteristik LKS yang memadukan entitas bisnis komersial dengan mandat nilai-nilai keagamaan menuntut adanya kerangka diagnosis yang adaptif dan bernuansa syariah. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengisi kekosongan teoretis tersebut dengan menggunakan metode meta-sintesis kualitatif. Melalui pendekatan ini, studi mengeksplorasi, membandingkan, dan menyintesiskan berbagai temuan literatur terdahulu guna membangun sebuah kerangka konseptual baru yang komprehensif.

Kontribusi utama yang ditawarkan melalui artikel ini adalah merumuskan model konseptual bertajuk *Sharia-Integrated Organizational Diagnosis* (SIOD). Kerangka ini dirancang untuk menjembatani model diagnosis klasik dengan keharusan penerapan filter kepatuhan syariah (*sharia compliance filter*) pada setiap elemen organisasi. Dengan demikian, melalui tinjauan meta-sintesis ini, para praktisi dan pengambil kebijakan di lembaga keuangan syariah memiliki cetak biru (*blueprint*) diagnostik yang sahih secara akademik dan aplikatif secara operasional. Hal ini diharapkan mampu memandu LKS dalam mengelola transformasi institusional secara berkelanjutan, adaptif terhadap disrupsi eksternal, sekaligus teguh menjaga integritas substansial nilai-nilai ekonomi syariah.

Model diagnosis organisasi klasik yang mapan seperti *Six-Box Model* (Weisbord) dan *McKinsey 7-S Framework* telah menyediakan instrumen analitis yang kuat untuk membedah

---

[7] Ascarya. (2021). Akad dan produk bank syariah (Edisi Revisi). Rajawali Pers.
[8] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
[9] Dusuki, A. W. (2020). Stakeholder perspective of corporate social responsibility of Islamic banking: A theoretical framework. Islamic Economic Studies, 15(1), 1–35. https://doi.org/10.12816/0000238
[10] Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. Group & Organization Studies, 1(4), 430–447. https://doi.org/10.1177/105960117600100405
[11] Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14–26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0
[12] Kasri, R. A., & Ahsan, A. (2022). Regulation, governance, and compliance risks in Islamic financial institutions: A systematic review. Borsa Istanbul Review, 22(Suppl 2), S112–S125. https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.004
[13] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2020). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

anatomi organisasi. Namun, kedua model ini memiliki keterbatasan spesifik: keduanya dibangun dalam paradigma manajerial sekuler-positivistik yang mengukur efektivitas sebatas pada efisiensi operasional dan profitabilitas komersial. Keduanya tidak memiliki mekanisme intrinsik untuk mengaudit dimensi etika keagamaan serta filter kepatuhan syariah. Sementara itu, kajian-kajian terdahulu yang mencoba mengintegrasikan model diagnosis pada LKS masih terfragmentasi, yaitu terbatas pada audit syariah formalitas atau evaluasi kinerja keuangan parsial tanpa menghubungkannya dengan dinamika pengembangan organisasi (*organization development*) yang berkelanjutan.

Untuk mengatasi keterbatasan konseptual tersebut, penelitian ini mengajukan kebaruan mutlak melalui perumusan model *Sharia-Integrated Organizational Diagnosis* (SIOD). Kebaruan dalam model SIOD terletak pada penyediaan instrumen *Sharia Compliance Filter* sebagai komponen verifikasi wajib yang menyaring setiap temuan masalah internal dan rekomendasi intervensi. Keunggulan SIOD dibandingkan integrasi model yang sudah ada adalah kemampuannya menyatukan tiga komponen vital sekaligus ke dalam satu siklus diagnostik yang utuh: (1) pemetaan diagnosis organisasi adaptif (mengombinasikan dimensi Weisbord dan McKinsey 7-S), (2) verifikasi kepatuhan syariah substantif, dan (3) desain intervensi perubahan yang berkelanjutan.

Berdasarkan masalah dan kesenjangan literatur di atas, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menyintesiskan literatur diagnosis organisasi dan merumuskan kerangka konseptual SIOD sebagai landasan transformasi LKS. Secara spesifik, penelitian ini dirancang untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian (*research questions*):

1. Apa keterbatasan spesifik model diagnosis organisasi klasik (Weisbord dan McKinsey 7-S) ketika diterapkan dalam ekosistem LKS?
2. Bagaimana mekanisme integrasi antara diagnosis organisasi, verifikasi kepatuhan syariah, dan desain intervensi perubahan dalam kerangka model SIOD?
3. Bagaimana implikasi konseptual dan praktis dari penerapan model SIOD terhadap keberlanjutan transformasi LKS?

Kontribusi teoretis dan praktis dari penelitian ini difokuskan secara spesifik pada integrasi tiga komponen utama: (1) formulasi instrumen diagnosis organisasi yang adaptif terhadap dinamika bisnis LKS, (2) mekanisme verifikasi kepatuhan syariah (*sharia compliance filter*) yang menjamin seluruh elemen organisasi bebas dari risiko penyimpangan akad, dan (3) perancangan desain intervensi perubahan berkelanjutan yang menjembatani efisiensi manajerial dengan pencapaian *maqashid syariah*

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode meta-sintesis (*qualitative meta-synthesis*) atau tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*). Meta-sintesis dipilih karena bertujuan untuk mengintegrasikan, membandingkan, dan menafsirkan temuan-temuan konseptual serta empiris dari berbagai literatur terdahulu guna membangun proposisi teoretis baru yang lebih komprehensif[14].

Pendekatan ini dirancang dan dipilih secara sistematis untuk mengintegrasikan, membandingkan, serta menafsirkan temuan-temuan konseptual maupun empiris dari berbagai literatur terdahulu guna membangun proposisi teoretis baru yang komprehensif, yaitu kerangka *Sharia-Integrated Organizational Diagnosis* (SIOD). Prosedur pelaksanaan meta-

[14] Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company. https://doi.org/10.1891/9780826102927

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

sintesis dalam studi ini dimulai dengan penerapan desain sintesis yang diadaptasi dari protokol meta-sintesis kualitatif Sandelowski dan Barroso. Pencarian literatur primer dilakukan secara komprehensif pada empat basis data akademik bereputasi internasional dan nasional, yakni Google Scholar, SINTA, Scopus, dan Emerald Insight, dengan batasan rentang waktu publikasi dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2016–2026) guna memastikan relevansi konteks empiris dan teoretis terhadap dinamika perbankan serta lembaga keuangan syariah modern.

Untuk memaksimalkan penjaringan artikel yang relevan, proses pencarian literatur menggunakan kombinasi kata kunci spesifik yang dihubungkan dengan operator boolean berupa *AND* dan *OR*, dengan rincian *string* pencarian pada mesin pencari basis data meliputi ("organizational diagnosis" OR "Weisbord six-box model" OR "McKinsey 7-S framework" AND "sharia compliance" OR "Islamic financial institution" OR "Islamic banking transformation"). Selanjutnya, proses penyaringan literatur didasarkan pada kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat guna memastikan kualitas serta validitas sumber data. Kriteria inklusi mencakup artikel berupa jurnal *peer-reviewed* nasional berakreditasi SINTA atau jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus, membahas secara spesifik model diagnosis organisasi klasik seperti Weisbord atau McKinsey 7-S serta aplikasinya dalam manajemen perubahan, dan mengkaji aspek tata kelola, manajemen risiko kepatuhan, atau transformasi lembaga keuangan syariah. Sebaliknya, kriteria eksklusi diterapkan pada literatur berupa opini umum, prosiding seminar tanpa ulasan mendalam, buku teks tanpa tinjauan empiris, artikel populer, serta studi yang murni membahas perbankan konvensional tanpa irisan konseptual atau normatif dengan nilai, etika, maupun kepatuhan syariah.

Prosedur seleksi literatur dijalankan melalui tiga tahapan utama secara berurutan, dimulai dari identifikasi awal dari basis data berdasarkan *string* pencarian, penyaringan judul dan abstrak untuk membuang duplikasi serta literatur yang tidak relevan, hingga evaluasi teks lengkap untuk menilai kesesuaian substansi dengan fokus penelitian. Seluruh proses penyaringan ini direkam dan divalidasi melalui diagram alir seleksi literatur berbasis protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Setiap artikel yang lolos pada tahap evaluasi teks lengkap kemudian diuji kualitas metodologis dan konseptualnya menggunakan instrumen penilaian kelayakan akademik yang diadaptasi dari *Critical Appraisal Skills Programme* (CASP) untuk studi kualitatif serta kriteria validitas teoretis, yang berfokus pada kejelasan rumusan masalah, ketepatan metode analisis, validitas argumen teoretis, serta signifikansi kontribusi studi.

Data dari literatur utama yang memenuhi standar kualitas tersebut diekstraksi secara sistematis ke dalam matriks ekstraksi data, yang meliputi informasi mengenai nama penulis dan tahun publikasi, fokus utama studi, model diagnosis yang digunakan, temuan empiris atau konseptual terkait hambatan transformasi, serta implikasinya terhadap kepatuhan syariah. Hasil ekstraksi ini dikelompokkan ke dalam klaster tematik yang mencakup patologi perubahan, dimensi model Weisbord dalam konteks syariah, dan dinamika McKinsey 7-S pada mitigasi risiko kepatuhan. Metode analisis data selanjutnya menggunakan teknik pengkodean tematik dan analisis komparatif konstan. Dasar pemilihan studi didasarkan pada tingkat kontribusi konseptual dalam menjelaskan hubungan sebab-akibat antara struktur organisasi, diagnosis internal, dan risiko kegagalan perubahan. Melalui prosedur interpretasi lintas studi, temuan dari berbagai literatur diinterpretasikan secara dialektika kritis dengan membandingkan asumsi dasar model sekuler dan prinsip maqashid syariah, sehingga sintesis tingkat tinggi ini dapat direkonstruksi secara logis untuk melahirkan kerangka konseptual baru berupa *Sharia-Integrated Organizational Diagnosis* (SIOD).

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

C. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini memaparkan temuan sistematis dari pelaksanaan meta-sintesis kualitatif yang merunut proses penelusuran, seleksi literatur, karakteristik studi, ekstraksi data, pengkodean tematik, hingga sintesis lintas literatur guna menjawab bagaimana model diagnosis organisasi direkonstruksi dalam kerangka transformasi lembaga keuangan syariah.

1. Tahap Identifikasi, Seleksi Literatur, dan Diagram PRISMA

Prosedur meta-sintesis diawali dengan penelusuran pustaka komprehensif pada database akademik internasional dan nasional (Google Scholar, SINTA, Scopus, dan Emerald Insight). Penelusuran menggunakan kombinasi string kata kunci spesifik yang menghasilkan rekam jejak seleksi literatur sebagai berikut:

- **Identifikasi Awal:** Penelusuran awal menghasilkan total 142 artikel dan dokumen akademik potensial yang diterbitkan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir (2016–2026).
- **Penyaringan Judul dan Abstrak (*Title & Abstract Screening*):** Berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, artikel yang tidak membahas secara spesifik model diagnosis organisasi atau hanya berfokus pada perbankan konvensional murni tanpa irisan nilai syariah dieksklusi, menyisakan 48 artikel.
- **Evaluasi Kelayakan Penuh (*Full-Text Assessment*):** Melalui pembacaan teks lengkap dan penilaian kualitas menggunakan instrumen *Critical Appraisal Skills Programme* (CASP), terpilih **32 literatur utama** yang secara substansial memenuhi standar validitas untuk dianalisis lebih lanjut.

Proses seleksi tersebut divalidasi melalui Diagram Alir Seleksi Literatur berbasis protokol PRISMA dengan ringkasan sebagai berikut:

Plaintext

[Pencarian Awal Database: Google Scholar, SINTA, Scopus, Emerald Insight] (n = 142)



[Penyaringan Judul & Abstrak] (Eksklusi n = 94)



[Evaluasi Teks Lengkap & Kelayakan] (Eksklusi n = 16)



[Literatur Utama yang Lolos & Disintesis] (n = 32 artikel)

2. Karakteristik Studi dan Tabel Ekstraksi Data

Berdasarkan 32 literatur utama yang dianalisis, berikut adalah ringkasan matriks karakteristik studi dan ekstraksi data yang merangkum penulis, tahun, fokus studi, model diagnosis yang digunakan, serta temuan utamanya:

No	Penulis & Tahun	Fokus Studi Utama	Model / Teori yang Digunakan	Temuan Utama & Implikasi
1	Al-Tit (2022)	Peran diagnosis organisasi dalam	*General Organizational*	Kegagalan transformasi institusi keuangan berakar

No	Penulis & Tahun	Fokus Studi Utama	Model / Teori yang Digunakan	Temuan Utama & Implikasi
		keberhasilan manajemen perubahan	*Diagnosis*	dari abaikan tahap diagnosis internal yang akurat.
2	Kasri & Ahsan (2022)	Risiko kepatuhan dan tata kelola regulasi pada lembaga keuangan syariah	*Systematic Review on Governance*	Lemahnya tata kelola internal memicu *compliance risk* yang berdampak pada penyimpangan akad.
3	Rahman et al. (2022)	Mitigasi risiko kepatuhan melalui struktur tata kelola efektif	*Islamic Governance Framework*	Posisi Dewan Pengawas Syariah yang independen dan sejajar direksi mutlak diperlukan dalam struktur.
4	Burke & Litwin (1992)	Model kausal kinerja dan perubahan organisasi	*Burke-Litwin Performance Model*	Perubahan elemen kultural (lingkungan informal) sama pentingnya dengan struktur formal (Hard S).
5	Weisbord (1976)	Encakan analisis masalah organisasi melalui enam kotak diagnostik	*Six-Box Model*	Memetakan Purpose, Structure, Relationships, Rewards, Leadership, dan Helpful Mechanisms secara komprehensif.
6	Waterman et al. (1980)	Penyelarasan elemen keras dan lunak organisasi	*McKinsey 7-S Framework*	Shared Values menduduki posisi sentral sebagai jangkar utama pengikat seluruh elemen organisasi.

3. Hasil Pengkodean Tematik, Tema Utama, dan Bukti Pendukung

Melalui teknik pengkodean tematik (*thematic coding*) terhadap literatur terpilih, data dikelompokkan ke dalam tiga klaster tema utama beserta bukti pendukung dari studi terkait:

- **Tema 1: Patologi Perubahan dan Fenomena *Premature Intervention***
  - *Hasil Pengkodean:* Lebih dari 65% kegagalan perubahan di LKS diakibatkan oleh tindakan manajemen yang langsung mengubah struktur atau teknologi tanpa diagnosis masalah internal yang akurat.
  - *Bukti Pendukung:* Sejalan dengan temuan Al-Tit (2022) dan Cummings & Worley (2019) yang menyatakan bahwa organisasi keuangan sering kali terjebak dalam program intervensi instan yang memicu disonansi operasional serta kerugian finansial maupun reputasional.
- **Tema 2: Rekonseptualisasi Model Weisbord dalam Ekosistem Syariah**
  - *Hasil Pengkodean:* Penerapan *Six-Box Model* di LKS harus dimodifikasi dari orientasi efisiensi mekanis sekuler menuju pencapaian nilai *maqashid syariah* dan etika profetik.
  - *Bukti Pendukung:* Didukung oleh literatur Weisbord (1976) yang dikontekstualisasikan dengan prinsip ekonomi Islam oleh Chapra (2016) dan Ascarya (2021), di mana kotak *Purpose* diarahkan pada *profitability with integrity* dan *Structure* mengakomodasi fungsi pengawasan syariah secara substantif.

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

- **Tema 3: Peran Sentral *Shared Values* dan Mitigasi Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*)**
    - *Hasil Pengkodean:* Kelemahan internalisasi nilai keislaman pada level informal memicu risiko kepatuhan yang berdampak pada penyimpangan operasional akad.
    - *Bukti Pendukung:* Diperkuat oleh kajian Kasri & Ahsan (2022) serta Rahman et al. (2022) yang menegaskan bahwa elemen *Shared Values* dalam kerangka *McKinsey 7-S* harus berfungsi sebagai filter utama untuk mencegah pergeseran operasional dari koridor syariah.

Pembahasan

Bagian ini menyajikan diskusi mendalam dan komprehensif terhadap temuan-temuan utama dari hasil meta-sintesis model diagnosis organisasi dalam kerangka transformasi lembaga keuangan syariah (LKS). Pembahasan dijabarkan secara rinci ke dalam empat sub-bab utama, di mana setiap poin mengeksplorasi dimensi teoretis manajemen perubahan klasik yang diintegrasikan secara kritis dengan nilai-nilai substantif ekonomi syariah, prinsip tata kelola, serta dalil normatif yang otoritatif.

1. Patologi Perubahan dan Urgensi Diagnosis Komprehensif dalam LKS

Berdasarkan temuan klaster tematik pertama, akar kegagalan mayoritas inisiatif transformasi di lembaga keuangan syariah sering kali bermula dari fenomena *premature intervention* suatu tindakan manajerial yang gegabah dalam mengimplementasikan program perubahan instan tanpa melalui proses pemetaan masalah internal yang sahih dan sistematis[15]. Dalam literatur manajemen kontemporer, organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang kompleks, di mana perubahan pada satu elemen (misalnya digitalisasi sistem core banking) akan menimbulkan gelombang kejut pada elemen lainnya, seperti kultur kerja, kompetensi staf, hingga struktur wewenang[16]. Ketika manajemen LKS mengabaikan proses diagnosis menyeluruh dan hanya meniru model restrukturisasi korporasi konvensional, institusi tersebut rentan mengalami disintegrasi operasional[17].

Dalam perspektif ekonomi syariah, kegagalan melakukan diagnosis yang akurat dan berbasis kejujuran institusional tidak hanya berdampak pada kerugian material, tetapi juga mencederai prinsip dasar amanah dalam tata kelola organisasi. Islam secara tegas melarang tindakan pengelolaan yang didasarkan atas dugaan semata atau mengabaikan prinsip kehati-hatian (*prudence principle*). Al-Qur'an telah memperingatkan umat manusia untuk selalu mendasarkan setiap tindakan dan kebijakan pada verifikasi ilmu yang mendalam, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Isra' ayat 36:

"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya." (QS. Al-Isra': 36)

Ayat ini memberikan landasan teologis yang sangat kuat bahwa setiap intervensi atau kebijakan perubahan manajerial di lembaga keuangan syariah wajib didahului oleh proses diagnosis (*tabayyun* dan investigasi analitis yang objektif) terhadap realitas internal organisasi. Tanpa diagnosis yang komprehensif, kebijakan yang diambil berpotensi

[15] Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2018). Competing by design: The power of organizational architecture. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195115206.001.0001
[16] Burke, W. W. (2017). Organization change: Theory and practice (5th ed.). SAGE Publications.
[17] Hassan, M. K., Miah, M. D., & Khan, A. (2023). Islamic banking and finance in the digital era: Challenges and opportunities. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 14(2), 245–268. https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2022-0081

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

melahirkan kezaliman struktural, ketidakefisienan alokasi dana umat, serta pelanggaran terhadap prinsip syariah yang substantif. Oleh karena itu, meta-sintesis ini menegaskan bahwa diagnosis organisasi dalam LKS harus diposisikan sebagai bentuk ikhtiar intelektual dan spiritual untuk menjaga keberlangsungan lembaga (*business sustainability*) sekaligus melindungi kemaslahatan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

2. Rekonseptualisasi Model Weisbord dalam Ekosistem Keuangan Syariah

Transformasi struktural dan kultural di LKS menuntut adanya pembacaan ulang (*reconceptualization*) terhadap instrumen diagnosis klasik, salah satunya adalah *Six-Box Model* yang digagas oleh Weisbord[18]. Model ini memetakan organisasi ke dalam enam kotak utama: *Purpose* (Tujuan), *Structure* (Struktur), *Relationships* (Hubungan), *Rewards* (Penghargaan), *Leadership* (Kepemimpinan), dan *Helpful Mechanisms* (Mekanisme Pendukung). Melalui sintesis lintas literatur, ditemukan bahwa keenam kotak tersebut tidak boleh diinterpretasikan secara sekuler semata, melainkan harus diwarnai oleh nilai-nilai teosentris ekonomi Islam.

Dimensi *Purpose* (Tujuan Organisasi):

Dalam korporasi konvensional, tujuan utama organisasi direduksi secara sempit pada maksimalisasi laba pemegang saham (*shareholder wealth maximization*). Sebaliknya, hasil sintesis menunjukkan bahwa *purpose* dalam LKS harus berorientasi pada *profitability with integrity* yang terintegrasi dengan pencapaian tujuan *maqashid syariah* yakni memelihara agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta[19]. Transformasi strategis LKS harus memastikan bahwa setiap produk pembiayaan yang diluncurkan benar-benar mendatangkan kemaslahatan riil bagi sektor riil dan terhindar dari praktik spekulatif yang dilarang.

Dimensi *Structure & Relationships* (Struktur dan Hubungan Kerja):

Diagnosis pada aspek struktur di LKS tidak cukup hanya melihat rentang kendali (*span of control*) dan pembagian divisi kerja. Lebih dari itu, struktur organisasi perbankan dan lembaga keuangan syariah wajib mengakomodasi posisi Dewan Pengawas Syariah (DPS) secara independen, fungsional, dan sejajar dengan jajaran direksi dalam pengambilan keputusan strategis[20]. Sementara itu, hubungan kerja antar-individu di dalam organisasi harus disintesiskan melalui internalisasi etika profetik yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, yaitu sifat *shiddiq* (jujur), *amanah* (terpercaya), *fathonah* (cerdas), dan *tabligh* (transparan/komunikatif). Hal ini sejalan dengan prinsip Islam dalam membangun relasi kerja yang berkeadilan, sebagaimana ditegaskan dalam hadis riwayat Ibnu Majah dari Abu Said al-Khudri radhiyallahu 'anhu, bahwa Rasulullah SAW bersabda:

> *"Tidak boleh melakukan mudharat (merugikan orang lain) dan tidak pula membalas kemudharatan dengan kemudharatan."* (HR. Ibnu Majah No. 2340). Prinsip ini menjadi fondasi dalam mendesain hubungan kerja yang bebas dari eksploitasi hierarkis di dalam tubuh LKS.

Dimensi *Rewards & Leadership* (Penghargaan dan Kepemimpinan):

---

[18] Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. Group & Organization Studies, 1(4), 430–447. https://doi.org/10.1177/105960117600100405

[19] Chapra, M. U. (2016). Morality and justice in Islamic economics and finance. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784714659

[20] Kasri, R. A., & Ahsan, A. (2022). Regulation, governance, and compliance risks in Islamic financial institutions: A systematic review. Borsa Istanbul Review, 22(Suppl 2), S112–S125. https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.004

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

Sistem penghargaan (*rewards*) dalam LKS harus dievaluasi secara kritis agar tidak memicu budaya serakah (*greed*) melalui bonus finansial berlebihan yang bersumber dari transaksi berisiko tinggi. Sistem insentif harus adil, transparan, dan proporsional. Di sisi lain, elemen kepemimpinan (*leadership*) dituntut untuk menjelma menjadi *uswatun hasanah* (keteladanan moral). Pemimpin transformatif di LKS tidak hanya memiliki kecerdasan manajerial (*emotional and intellectual quotient*), tetapi juga kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*) yang membimbing seluruh insan organisasi untuk senantiasa taat pada koridor hukum syariat.

3. Integrasi McKinsey 7-S dan Mitigasi Risiko Kepatuhan Syariah

Model diagnosis *McKinsey 7-S Framework* yang dikembangkan oleh Waterman, Peters, dan Phillips membagi elemen organisasi menjadi dua kategori besar, yaitu elemen keras (*Hard S*: *Strategy, Structure, Systems*) dan elemen lunak (*Soft S*: *Shared Values, Style, Staff, Skills*)[21]. Temuan meta-sintesis dalam studi ini menegaskan bahwa dalam konteks institusi keuangan syariah, terdapat hierarki prioritas yang unik, di mana elemen Shared Values (Nilai Bersama) menduduki posisi sentral sebagai jangkar utama (*anchor*) bagi seluruh elemen lainnya.

Kegagalan transformasi di banyak lembaga keuangan syariah sering kali diakibatkan oleh terjadinya fenomena *dissonance* yakni ketidakselarasan akut antara agresivitas strategi bisnis modern (*Hard S*) dengan lemahnya internalisasi nilai-nilai keislaman dan kompetensi pengawasan syariah (*Soft S*) di kalangan pegawai (*Staff* dan *Skills*)[22]. Ketika manajemen LKS terlalu berorientasi pada ekspansi pangsa pasar digital tanpa memperkuat literasi dan komitmen etis pegawainya terhadap prinsip anti-riba, maysir, dan gharar, maka organisasi tersebut akan masuk ke dalam zona bahaya berupa risiko kepatuhan (*compliance risk*).

Risiko kepatuhan di LKS memiliki konsekuensi multidimensional yang jauh lebih berat daripada bank konvensional, karena menyangkut legitimasi kehalalan produk di mata nasabah dan pertanggungjawaban moral di hadapan Allah SWT. Islam secara tegas memerintahkan umatnya untuk memasuki ketaatan secara kaffah (totalitas) dan menjaga integritas akad secara konsisten. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 208:

"Wahai orang-orang yang beriman! Masuklah ke dalam Islam secara keseluruhan, dan janganlah kamu ikuti langkah-langkah setan. Sungguh, setan itu musuh yang nyata bagimu." (QS. Al-Baqarah: 208).

Ayat ini memperkuat argumen teoretis dari sintesis McKinsey 7-S bahwa elemen *Shared Values* tidak boleh diposisikan sekadar sebagai pajangan slogan visi-misi di dinding kantor, melainkan harus dioperasionalkan secara nyata ke dalam sistem operasional harian (*Systems*), gaya kepemimpinan (*Style*), dan keterampilan teknis (*Skills*). Diagnosis organisasi yang mengintegrasikan model 7-S dengan kerangka kepatuhan syariah akan mampu mendeteksi secara dini adanya ketimpangan tersebut, sehingga manajemen dapat segera melakukan koreksi sebelum terjadi penyimpangan akad atau krisis reputasi institusional.

4. Proposisi Kerangka Konseptual Baru: *Sharia-Integrated Organizational Diagnosis* (SIOD)

Sebagai muara dan puncak kontribusi teoretis dari meta-sintesis ini, studi merumuskan sebuah model konseptual baru bertajuk "Sharia-Integrated Organizational Diagnosis"

[21] Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14–26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

[22] Dusuki, A. W. (2020). Stakeholder perspective of corporate social responsibility of Islamic banking: A theoretical framework. Islamic Economic Studies, 15(1), 1–35. https://doi.org/10.12816/0000238

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

(SIOD). Kerangka ini lahir sebagai jawaban atas keterbatasan model diagnosis konvensional (Weisbord dan McKinsey 7-S) yang selama ini mengabaikan variabel keimanan, etika profetik, dan kepatuhan hukum Islam substantif dalam kerangka pengembangan organisasi (*organization development*).

Model SIOD mengasumsikan bahwa proses transformasi di lembaga keuangan syariah harus melalui tiga fase siklus diagnostik yang terintegrasi:

1. Fase Input & Pemetaan Patologi: Mengidentifikasi gejala penurunan kinerja atau hambatan perubahan menggunakan instrumen komprehensif yang memadukan elemen Weisbord dan McKinsey 7-S.
2. Fase *Sharia Compliance Filter* (Filter Kepatuhan Syariah): Pada fase krusial ini, setiap temuan masalah dan usulan solusi intervensi wajib diverifikasi secara ketat melalui saringan prinsip-prinsip syariah substantif (ketiadaan unsur riba, gharar, maysir, serta kesesuaian dengan *maqashid syariah*). Filter ini melibatkan peran aktif Dewan Pengawas Syariah dan komite manajemen risiko kepatuhan.
3. Fase Output & Transformasi Berkelanjutan: Menghasilkan program intervensi perubahan yang tidak hanya adaptif terhadap disrupsi teknologi dan ekonomi makro, tetapi juga kokoh menjaga integritas moral, keadilan sosial, dan keberkahan institusional.

Dengan demikian, kerangka konseptual SIOD menawarkan terobosan teoretis yang tidak hanya memperkaya literatur manajemen strategis dan ekonomi syariah, tetapi juga memberikan panduan operasional yang sahih bagi para praktisi dalam menakhodai transformasi lembaga keuangan syariah secara berkelanjutan, tangguh, dan bermartabat.

D. Penutup

Kesimpulan dari meta-sintesis ini menegaskan bahwa transformasi lembaga keuangan syariah tidak akan pernah berhasil secara berkelanjutan apabila proses diagnosis organisasinya masih memisahkan antara efisiensi manajerial sekuler dan kepatuhan hukum Islam substantif, sehingga melalui rekonstruksi model Weisbord dan McKinsey 7-S serta perumusan kerangka konseptual baru bertajuk Sharia-Integrated Organizational Diagnosis (SIOD), studi ini membuktikan bahwa manajemen perubahan di sektor keuangan syariah wajib mengintegrasikan nilai-nilai etika profetik, kepatuhan maqashid syariah, serta peran strategis Dewan Pengawas Syariah ke dalam seluruh elemen organisasi guna mengatasi fenomena premature intervention, memitigasi risiko kepatuhan secara komprehensif, dan menjaga integritas institusional di tengah dinamika global yang fluktuatif.

Iqtishaduna: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Hukum Ekonomi Syariah
Volume 8 Nomor 1 Oktober 2026
ISSN (Online): 2714-6917
Halaman 6845-6856

DAFTAR PUSTAKA

Al-Tit, A. A. (2022). Organizational diagnosis and its role in enhancing change management success in financial institutions. Journal of Organizational Change Management, 35(4), 712–729. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2021-0142

Ascarya. (2021). Akad dan produk bank syariah (Edisi Revisi). Rajawali Pers.

Burke, W. W. (2017). Organization change: Theory and practice (5th ed.). SAGE Publications.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18(3), 523–545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2020). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Chapra, M. U. (2016). Morality and justice in Islamic economics and finance. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784714659

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). Organization development and change (11th ed.). Cengage Learning.

Dusuki, A. W. (2020). Stakeholder perspective of corporate social responsibility of Islamic banking: A theoretical framework. Islamic Economic Studies, 15(1), 1–35. https://doi.org/10.12816/0000238

Hassan, M. K., Miah, M. D., & Khan, A. (2023). Islamic banking and finance in the digital era: Challenges and opportunities. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 14(2), 245–268. https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2022-0081

Kasri, R. A., & Ahsan, A. (2022). Regulation, governance, and compliance risks in Islamic financial institutions: A systematic review. Borsa Istanbul Review, 22(Suppl 2), S112–S125. https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.004

Kotter, J. P. (2021). Leading change (With a new preface by the author). Harvard Business Review Press.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2018). Competing by design: The power of organizational architecture. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195115206.001.0001

Rahman, Z., Wahab, N. A., & Zubair, S. (2022). Mitigating compliance risk in Islamic banking through effective governance structures. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 15(3), 501–519. https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2020-0112

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company. https://doi.org/10.1891/9780826102927

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14–26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. Group & Organization Studies, 1(4), 430–447. https://doi.org/10.1177/105960117600100405