

## TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DARI SISTEM KONVENSIONAL MENUJU SISTEM BERBASIS SYARIAH

Fandi Ahmad Marlion<sup>1</sup>, Himyar Pasrizal<sup>2</sup>, Azifah Hidayati<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Jl. Jenderal Sudirman, Sumatera Barat, Indonesia  
Email: [fandiahmadmarlion@gmail.com](mailto:fandiahmadmarlion@gmail.com)

---

### Article History

Received: 23-04-2026

Revision: 24-05-2026

Accepted: 29-05-2026

Published: 03-05-2026

**Abstract.** The conventional organizational culture system that has developed so far tends to be solely oriented towards materialism, efficiency, and profit, often neglecting the dimensions of ethics, spirituality, and social justice. This study aims to analyze the process of organizational culture transformation from a conventional to a Sharia-based system, examining the supporting and inhibiting factors and the role of leadership in the transformation process. This study uses a qualitative-descriptive approach using the Systematic Literature Review (SLR) method. 19 pieces of literature were analyzed using thematic analysis, published between 2018-2026. The literature search was conducted systematically through several reputable scientific journal databases (Google Scholar, Sinta, Garuda, DOAJ, Scopus, and Springer). The results show that transforming organizational culture from a conventional system to a Sharia-based system is a complex process and requires a holistic approach. The transformation process must be carried out gradually and systematically, supported by strong internal factors, and led by visionary and values-based leadership. This research is limited to discussing organizational culture, change management, and sharia values within organizations, and therefore does not specifically address positive law, state regulations, or fatwas in detail. It is recommended that future researchers explore state regulations in greater depth regarding the transformation of conventional organizational culture toward sharia.

**Keywords:** Transformation, Organizational Culture, Conventional, Sharia, Leadership

**Abstrak.** Sistem budaya organisasi konvensional yang selama ini berkembang cenderung berorientasi pada aspek materialistik, efisiensi, dan profit semata, sehingga seringkali mengabaikan dimensi etika, spiritualitas, dan keadilan sosial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi budaya organisasi dari konvensional menuju sistem berbasis syariah dengan melihat juga kepada faktor pendukung dan penghambatnya serta peran kepemimpinan dalam proses transformasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode Systematic Literature Review (SLR). Terdapat 19 Literatur yang dianalisis menggunakan analisis tematik yang terbit dari tahun 2018-2026. Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa database jurnal ilmiah bereputasi (google scholar, Sinta, Garuda, DOAJ, Scopus, dan springer). Hasilnya adalah transformasi budaya organisasi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah merupakan proses yang kompleks dan memerlukan pendekatan holistik. Proses transformasi harus dilakukan secara bertahap dan sistematis, didukung oleh faktor internal yang kuat, serta dipimpin oleh kepemimpinan yang visioner dan berbasis nilai. Penelitian ini terbatas hanya membahas budaya organisasi, manajemen perubahan, dan nilai-nilai syariah dalam organisasi sehingga tidak secara spesifik membahas aspek hukum positif, regulasi negara, maupun fatwa secara detail. Direkomendasikan untuk peneliti selanjutnya untuk membahas regulasi negara secara lebih mendalam terkait dengan transformasi budaya organisasi konvensional menuju syariah ini.

**Kata Kunci:** Transformasi, Budaya Organisasi, Konvensional, Syariah, Kepemimpinan

---

**How to Cite:** Marlion, F. A., Pasrizal, H., & Hidayati, A. (2026). Transformasi Budaya Organisasi dari Sistem Konvensional Menuju Sistem Berbasis Syariah. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 1588-1600. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5454>

---

## PENDAHULUAN

Era globalisasi dan perkembangan ekonomi yang semakin kompleks, menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis, baik dari aspek teknologi, sosial, maupun nilai-nilai yang mendasarinya. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi tidak hanya mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, tetapi juga berperan dalam membentuk perilaku, etika kerja, serta arah kebijakan organisasi secara keseluruhan (Siregar et al., 2025). Sistem budaya organisasi konvensional yang selama ini berkembang cenderung berorientasi pada aspek materialistik, efisiensi, dan profit semata, sehingga seringkali mengabaikan dimensi etika, spiritualitas, dan keadilan sosial. Kondisi ini memunculkan berbagai persoalan seperti krisis moral, praktik bisnis yang tidak etis, serta ketimpangan distribusi kesejahteraan. Oleh karena itu, diperlukan suatu transformasi budaya organisasi yang tidak hanya berorientasi pada kinerja ekonomi, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai moral dan spiritual yang bersifat universal.

Sistem berbasis syariah hadir sebagai alternatif paradigma yang menawarkan pendekatan holistik dalam pengelolaan organisasi. Budaya organisasi berbasis syariah berlandaskan pada nilai-nilai Islam seperti keadilan (*adl*), kebersamaan (*ukhuwah*), kejujuran (*sidq*), dan tanggung jawab (*amanah*), yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang etis, harmonis, dan berkelanjutan (Akbar & Sularno, 2024). Nilai-nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku individu, tetapi juga menjadi landasan dalam pengambilan keputusan organisasi. Nilai-nilai seperti keadilan, kebersamaan, dan keberkahan terbukti mampu membentuk budaya organisasi yang inklusif dan berkelanjutan, serta meningkatkan motivasi dan produktivitas anggota organisasi (Irmawati & Jaharuddin, 2024). Selain itu, organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip syariah juga cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari para pemangku kepentingan karena menjunjung tinggi etika dan transparansi.

Transformasi budaya organisasi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah bukanlah proses yang sederhana. Transformasi ini melibatkan perubahan mendasar dalam nilai, norma, struktur, serta praktik organisasi. Diperlukan kepemimpinan yang visioner, sistem penghargaan yang adil, serta komunikasi yang efektif untuk memastikan keberhasilan proses transformasi tersebut (Fadjar, 2025). Di sisi lain, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman terhadap prinsip syariah, serta tekanan lingkungan eksternal juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam proses transformasi ini.

Era digital dan persaingan global saat ini, transformasi organisasi berbasis nilai-nilai Islam juga menjadi strategi adaptif untuk meningkatkan daya saing. Organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan inovasi dan teknologi akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Manurung et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa transformasi menuju budaya organisasi berbasis syariah tidak hanya relevan secara normatif, tetapi juga strategis dalam konteks bisnis modern.

Meskipun kajian mengenai budaya organisasi telah banyak dilakukan, namun sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau kinerja organisasi. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti etika kerja Islami dan komitmen organisasi (Febriani & Ramli, 2023). Hal ini berarti bahwa budaya organisasi telah banyak diteliti dari aspek *outcome* (hasil), namun belum banyak yang mengkaji proses transformasinya secara sistematis berbasis syariah dengan lebih mendalam. Selain itu, kajian tentang budaya organisasi religius atau berbasis nilai spiritual masih tergolong relatif baru dan belum banyak dieksplorasi secara empiris dalam konteks organisasi modern, seperti penelitian oleh Utama & Harsono (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi religius masih menjadi bidang yang terbuka luas untuk diteliti, terutama dalam kaitannya dengan praktik manajemen kontemporer. Dengan demikian, masih terdapat peluang besar untuk mengembangkan penelitian yang mengintegrasikan nilai-nilai syariah dalam transformasi budaya organisasi secara lebih komprehensif.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan, 1) menganalisis proses transformasi budaya organisasi dari konvensional menuju sistem berbasis syariah, 2) mengkaji faktor pendukung dan penghambat proses transformasi budaya organisasi dari konvensional menuju sistem berbasis syariah, 3) menganalisis peran kepemimpinan dalam proses transformasi budaya organisasi dari konvensional menuju sistem berbasis syariah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, proses, serta implikasi transformasi budaya organisasi berbasis syariah, sekaligus memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen berbasis nilai-nilai Islam di era kontemporer.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis berbagai hasil penelitian yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai transformasi budaya organisasi

dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih ada. Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa database jurnal ilmiah bereputasi, antara lain google scholar, Sinta, Garuda, DOAJ, Scopus, dan springer dengan memasukkan kata kunci: Transformasi (*transformation*), budaya organisasi (*organizational culture*), konvensional (*conventional*), syariah (*sharia*), kepemimpinan (*leadership*). Pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi Boolean operators seperti AND, OR, dan NOT untuk memperoleh hasil yang lebih spesifik dan relevan.

Untuk memastikan kualitas dan relevansi literatur, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi terdiri atas: 1) Artikel jurnal ilmiah yang terbit pada tahun 2018–2026, 2) membahas budaya organisasi, transformasi organisasi, atau sistem berbasis syariah, 3) artikel tersedia dalam teks lengkap (*full text*). Untuk kriteria eksklusi terdiri atas: 1) Artikel yang tidak relevan dengan topik penelitian, 2) prosiding, skripsi, atau sumber non-jurnal. Proses seleksi literatur dilakukan melalui *Identification, screening, eligibility, inclusion* dengan mengacu pada model PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang dikembangkan oleh Moher et al., (2009).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis dilakukan secara interpretatif untuk memahami bagaimana proses transformasi budaya organisasi menuju sistem berbasis syariah terjadi dalam berbagai konteks, memahami faktor pendukung dan penghambat dalam proses transformasi tersebut, serta melihat peran dari kepemimpinan. Hasil analisis literatur disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel sintesis, serta model konseptual.

**Tabel 1.** Model PRISMA

<b>Tahap</b>	<b>Proses</b>	<b>Jumlah Literatur</b>
Identification	Mengumpulkan artikel dari Google Scholar, Sinta, Scopus, Garuda, DOAJ menggunakan kata kunci.	178
Screening	Pengumpulan berdasarkan judul, abstrak, dengan mengeliminasi artikel yang tidak relevan dengan topik.	130
Eligibility	Membaca full-text, menentukan apakah artikel benar-benar sesuai dengan kriteria terbit 2018-2026, jurnal bereputasi, fokus pada topik.	19
Included	Artikel yang benar-benar digunakan dalam analisis	19

## HASIL

Berdasarkan hasil penelusuran dan seleksi literatur menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap artikel ilmiah yang terbit pada periode 2018–2026, diperoleh sebanyak 19 artikel yang relevan dengan topik transformasi budaya organisasi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah. Artikel-artikel tersebut mencakup berbagai metode penelitian, yaitu kualitatif, kuantitatif, studi kasus, serta mixed method.

**Tabel 2.** Hasil temuan literatur

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Proses Transformasi	Faktor	Peran Kepemimpinan
1	Siregar et al., (2025)	Budaya Organisasi dan Transformasi Nilai.	Transformasi melalui internalisasi nilai	Pendukung: komitmen; Penghambat: resistensi	Pemimpin sebagai role model
2	Akbar & Sularno (2024)	Membangun Budaya Organisasi Islami Melalui Internalisasi Nilai-Nilai Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.	Integrasi nilai Islam dalam sistem kerja	Pendukung: religiusitas; Penghambat: pemahaman rendah	Pemimpin sebagai pengarah nilai
3	Luthfiah & Nurleli (2024)	Budaya Syariah & Kinerja	Adaptasi bertahap	Pendukung: pelatihan; Penghambat: budaya lama	Pemimpin sebagai motivator
4	Wardana et al., (2025)	Implementasi Nilai Islam	Reorientasi nilai organisasi	Pendukung: sistem reward; Penghambat: struktur lama	Pemimpin sebagai penggerak
5	Satria & Putra (2023)	Budaya & Etika Kerja Islami	Pembentukan etika kerja	Pendukung: budaya kuat; Penghambat: inkonsistensi	Pemimpin sebagai teladan
6	Febriani & Ramli (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etika Kerja Islami	Penyesuaian budaya	Pendukung: SDM; Penghambat: kurang literasi	Pemimpin sebagai pengawas
7	Utama & Harsono (2023)	Budaya Religius	Internal nilai spiritual	Pendukung: kesadaran; Penghambat: globalisasi	Pemimpin sebagai inspiratory
8	Hidayat & Tiarawati (2023)	Manajemen Perubahan Islami	Transformasi sistemik	Pendukung: visi; Penghambat: resistensi	Pemimpin sebagai visioner
9	Rahman et al., (2020)	Budaya Organisasi Islam	Penanaman nilai	Pendukung: lingkungan; Penghambat: kurang sosialisasi	Pemimpin sebagai educator

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Proses Transformasi	Faktor	Peran Kepemimpinan
10	Azizah et al., (2022)	Etika & Budaya Syariah	Transformasi etika kerja	Pendukung: religiusitas; Penghambat: individualis	Pemimpin sebagai pembimbing
11	Manurung et al., (2025)	Transformasi Digital & Syariah	Integrasi teknologi & nilai	Pendukung: digitalisasi; Penghambat: gap teknologi	Pemimpin sebagai innovator
12	Irawan et al., (2024)	Budaya & Kinerja Syariah	Transformasi budaya kerja	Pendukung: komitmen; Penghambat: budaya lama	Pemimpin sebagai pengontrol
13	Allen & Fry (2019)	Spiritual Leadership Theory	Meningkatkan komitmen & kinerja	Pendukung: komitmen; Penghambat: budaya lama	Kepemimpinan berbasis nilai
14	Schein & Schein (2018)	Organizational Culture & Leadership	Integrasi teknologi & nilai	Pendukung: komitmen; Penghambat: budaya lama	Mengedepankan Nilai, etika
15	Engmann et al., (2024)	Leading Change by Design - Integrating Design Thinking With Kotter's 8 Step Process.	Mengintegrasikan Pemikiran Desain Organisasi secara Sistematis	Pendukung: visi; Penghambat: resistensi	Kepemimpinan yang visioner
16	Aldulaimi (2020)	Islamic Work Ethics	Integrasi Etika Kerja Islam	Pendukung: religiusitas; Penghambat: individualis	Pemimpin sebagai role model
17	Nurwati et al., (2024)	Effective Leadership and Cultural Diversity Management in Multinational Corporations	Transformasi secara bertahap	Pendukung: komitmen; Penghambat: budaya lama	Pemimpin sebagai penggerak
18	Abdelwahed et al., (2025)	Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation	Integrasi nilai Islam dalam sistem kerja	Pendukung: budaya Islam yang kuat; Penghambat: inkonsistensi	Pemimpin pemberi teladan
19	Ogbonna (2025)	Culture Transformation	Transformasi Struktur dan Nilai	Pendukung: sistem reward; Penghambat: struktur lama	Pemimpin sebagai penggerak

Sumber: Hasil temuan literatur

Secara umum, hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi menuju sistem berbasis syariah tidak hanya melibatkan perubahan struktural, tetapi juga perubahan nilai, norma, dan perilaku organisasi. Transformasi tersebut bersifat multidimensional dan memerlukan integrasi antara aspek spiritual, manajerial, dan operasional. Transformasi budaya organisasi menuju sistem berbasis syariah merupakan proses kompleks yang membutuhkan integrasi nilai, sistem, dan kepemimpinan.

## **DISKUSI**

### **Proses Transformasi Budaya Organisasi dari Konvensional ke Sistem Berbasis Syariah**

Transformasi budaya organisasi menuju sistem berbasis syariah merupakan proses yang bersifat evolusioner, sistemik, dan multidimensional. Transformasi ini tidak hanya menyentuh aspek formal organisasi seperti struktur dan prosedur, tetapi juga menyentuh aspek terdalem berupa nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut oleh anggota organisasi. Proses transformasi budaya organisasi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah umumnya dilakukan melalui beberapa tahapan utama. Pertama, organisasi melakukan internalisasi nilai-nilai Islam seperti *amanah*, *sidq*, *tabligh*, dan *fathanah* ke dalam budaya kerja. Nilai-nilai ini menjadi fondasi dalam membentuk perilaku individu dan kolektif dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdelwahed (2025) yang menekankan pentingnya integrasi nilai Islam dalam sistem kerja, penelitian oleh Abdulaimi (2020) juga mengintegrasikan etika kerja Islam, serta penelitian oleh Akbar & Sularno (2024) yang mengatakan bahwa integrasi nilai Islam dalam kerja adalah hal yang mendasar dilakukan apabila kita ingin mewujudkan budaya organisasi berbasis syariah.

Kedua, dilakukan reorientasi visi, misi, dan tujuan organisasi agar selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Hal ini mencerminkan perubahan paradigma dari orientasi profit semata menuju orientasi keberkahan (*maslahah*) yang lebih luas. Ketiga, transformasi dilakukan melalui penyesuaian sistem dan kebijakan organisasi, termasuk sistem manajemen sumber daya manusia, sistem penghargaan, serta standar operasional kerja. Transformasi ini bersifat bertahap (*gradual change*), bukan perubahan yang instan, karena memerlukan proses adaptasi yang cukup panjang. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayat & Tiarawati (2023) yang menyatakan bahwa transformasi organisasi berbasis Islam harus dilakukan secara sistemik dan berkelanjutan, penelitian oleh Luthfiah & Nurleli (2024) dan Nurwati (2024) yang menyatakan bahwa proses transformasi dilakukan dengan adaptasi bertahap.

Hasil SLR menunjukkan bahwa proses transformasi umumnya berlangsung melalui beberapa tahapan berikut:

**Tabel 3.** Proses transformasi budaya organisasi

No	Tahap	Deskripsi
1	<i>Awareness</i> (Kesadaran Nilai)	Organisasi mulai menyadari keterbatasan sistem konvensional, terutama dalam aspek etika, keadilan, dan keberlanjutan. Kesadaran ini menjadi pemicu awal transformasi.
2	<i>Internalization</i> (Internalisasi Nilai Syariah)	Nilai-nilai Islam seperti <i>amanah</i> , <i>sidq</i> , <i>adl</i> , dan <i>ihsan</i> mulai diintegrasikan dalam budaya kerja melalui pelatihan, sosialisasi, dan pembinaan.
3	<i>Alignment</i> (Penyelarasan Sistem)	Organisasi melakukan penyesuaian terhadap sistem manajemen, termasuk HRM, sistem reward, dan SOP agar selaras dengan prinsip syariah.
4	<i>Institutionalization</i> (Institusionalisasi Budaya)	Nilai-nilai syariah tidak hanya menjadi slogan, tetapi telah melekat dalam perilaku sehari-hari dan menjadi budaya organisasi yang mapan.

Sumber: Hasil kajian literatur

Jadi transformasi budaya organisasi dari konvensional ke syariah merupakan proses multidimensional yang mencakup perubahan paradigma (*mindset*), rekonstruksi sistem (*structure*), internalisasi nilai (*culture*), dan integrasi spiritual (*faith-based behavior*). Keberhasilannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang visioner, konsistensi implementasi, dan kedalaman internalisasi nilai. Temuan ini diperkuat oleh model perubahan organisasi dari John P. Kotter yang menekankan pentingnya tahapan sistematis dalam perubahan budaya. Dalam konteks syariah, tahapan tersebut diperluas dengan dimensi spiritual, sehingga transformasi tidak hanya bersifat rasional, tetapi juga transendental. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa transformasi budaya organisasi berbasis syariah merupakan proses integratif yang menggabungkan perubahan struktural, kultural, dan spiritual secara simultan dan berkelanjutan.

### Faktor Pendukung dan Penghambat dari Proses Transformasi

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Faktor pendukung berhasilnya proses transformasi budaya organisasi konvensional ke budaya berbasis syariah adalah pertama terdapat pada komitmen organisasi, terutama dari manajemen puncak. Komitmen pimpinan menjadi faktor kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan transformasi. Tanpa dukungan penuh dari top management, perubahan budaya cenderung bersifat simbolik.

Kedua, religiusitas individu, yang mempermudah penerimaan nilai-nilai syariah. Tingkat religiusitas individu mempengaruhi penerimaan terhadap nilai-nilai syariah. Semakin tinggi kesadaran spiritual, semakin mudah proses internalisasi budaya organisasi berbasis Islam. Ketiga, sistem penghargaan (*reward system*) yang selaras dengan nilai Islam. Sistem reward yang mendukung nilai syariah (misalnya penghargaan atas kejujuran dan integritas) mempercepat pembentukan budaya baru. Keempat, pendidikan dan pelatihan terkait budaya organisasi syariah. Program pelatihan yang berkelanjutan membantu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap konsep dan praktik budaya organisasi syariah. Kelima, kesesuaian nilai (*Value Alignment*) Hasil literatur mengungkapkan bahwa keselarasan antara nilai individu dan organisasi menjadi faktor penting dalam mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen.

Sedangkan faktor yang menjadi penghambat dari keberhasilan proses transformasi budaya konvensional ke budaya berbasis syariah adalah pertama, resistensi terhadap perubahan. Resistensi merupakan hambatan utama, terutama dari individu yang merasa nyaman dengan sistem lama. Studi internasional menunjukkan bahwa resistensi seringkali bersifat psikologis, bukan struktural. Kedua, dominasi budaya konvensional. Budaya lama yang telah mengakar kuat menjadi tantangan dalam proses transformasi, terutama jika telah berlangsung dalam jangka waktu lama. Ketiga, kurangnya literasi syariah. Minimnya pemahaman terhadap prinsip-prinsip syariah menyebabkan kesalahan interpretasi dan implementasi nilai-nilai Islam dalam organisasi. Keempat, konflik nilai dan kepentingan. Dalam organisasi yang mengalami perubahan besar (misalnya merger), sering terjadi benturan antara nilai lama dan nilai baru. Kelima, tekanan lingkungan eksternal. Globalisasi dan tuntutan pasar dapat menjadi tantangan jika tidak selaras dengan prinsip syariah. Keenam, adanya inkonsistensi dalam menjalankan budaya syariah.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Siregar (2025) dan Wardana et al., (2025) yang menyatakan bahwa resistensi dan kurangnya literasi syariah menjadi tantangan utama dalam transformasi organisasi. Selain itu, studi Utama & Harsono (2023) menunjukkan bahwa globalisasi juga dapat menjadi faktor penghambat karena membawa nilai-nilai yang tidak selalu sejalan dengan prinsip syariah. Serta penelitian oleh Satria & Putra (2023) juga menyebutkan bahwa inkonsistensi terhadap transformasi juga merupakan salah satu faktor penghambat karena penerapan nilai-nilai serta etika syariah dilakukan dan dilaksanakan tanpa adanya unsur *istiqamah*, maka budaya lama pun akan kembali menular dalam pekerjaannya.

## Peran Kepemimpinan dalam Keberhasilan Transformasi Budaya Organisasi Syariah

Berdasarkan seluruh literatur yang dianalisis, peran kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan keberhasilan transformasi budaya organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak utama perubahan. Dalam perspektif manajemen modern, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menciptakan perubahan organisasi. Dalam konteks syariah, konsep ini memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam yang menekankan keteladanan dan integritas.

**Tabel 4.** Peran strategis pemimpin dalam organisasi berbasis syariah

No	Peran	Deskripsi
1	Sebagai role model (teladan)	Pemimpin harus mampu menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari, sehingga dapat menjadi contoh bagi seluruh anggota organisasi.
2	Sebagai <i>agent of change</i> (agen perubahan)	Pemimpin bertanggung jawab dalam merancang dan mengimplementasikan strategi transformasi budaya organisasi.
3	Sebagai <i>visionary leader</i> (pemimpin visioner)	Pemimpin harus mampu menetapkan arah dan tujuan organisasi yang sesuai dengan prinsip syariah serta mengkomunikasikannya secara efektif.
4	Sebagai mediator konflik	Dalam proses transformasi, konflik nilai sering terjadi. Pemimpin berperan dalam menjembatani perbedaan tersebut agar tidak menghambat perubahan.
5	Sebagai motivator dan <i>inspiratory</i>	Pemimpin harus mampu membangun semangat dan komitmen karyawan dalam menjalankan transformasi budaya organisasi.

Sumber: Hasil kajian literatur

Peran kepemimpinan dalam transformasi syariah sebenarnya melampaui konsep manajemen modern yaitu “pemimpin bukan hanya *change agent*, tetapi juga *moral guardian* dan *spiritual catalyst*”, artinya seorang pemimpin harus menjaga kemurnian nilai (*guardian*), dan penggerak kesadaran kolektif (*catalyst*). Tanpa hal tersebut, organisasi berisiko menjadi syariah secara struktural, tetapi sekuler secara kultural. Keberhasilan transformasi budaya organisasi syariah sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner secara strategis, kuat secara moral, dalam secara spiritual, dan konsisten secara perilaku. Karena pada akhirnya budaya organisasi bukan apa yang ditulis dalam dokumen, tetapi apa yang dicontohkan oleh pemimpinnya setiap hari.

Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian seperti Fauzan (2021) dan Manurung (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam merupakan kunci utama dalam menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan dan berorientasi pada keberkahan. Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting, baik secara teoritis maupun praktis.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa transformasi budaya organisasi berbasis syariah merupakan integrasi antara teori manajemen perubahan dan nilai-nilai Islam. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi organisasi dalam merancang strategi transformasi budaya yang efektif dan berkelanjutan.

## **KESIMPULAN**

Transformasi budaya organisasi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah merupakan proses yang kompleks dan memerlukan pendekatan holistik. Proses transformasi harus dilakukan secara bertahap dan sistematis, didukung oleh faktor internal yang kuat, serta dipimpin oleh kepemimpinan yang visioner dan berbasis nilai. Dengan demikian, keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan sistem, tetapi juga oleh keberhasilan dalam menginternalisasikan nilai-nilai syariah ke dalam budaya organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini terbatas hanya membahas budaya organisasi, manajemen perubahan, dan nilai-nilai syariah dalam organisasi sehingga tidak secara spesifik membahas aspek hukum positif, regulasi negara, maupun fatwa secara detail. Direkomendasikan untuk peneliti selanjutnya untuk membahas regulasi negara secara lebih mendalam terkait dengan transformasi budaya organisasi konvensional menuju syariah ini.

## **REKOMENDASI**

Berikut adalah rekomendasi kebijakan dan rekomendasi untuk peneliti selanjutnya dari penelitian berjudul transformasi budaya organisasi dari sistem konvensional menuju sistem berbasis syariah:

- Penguatan Kepemimpinan Berbasis Nilai Syariah. Organisasi perlu memastikan bahwa transformasi budaya dipimpin oleh figur yang memiliki integritas moral (amanah), pemahaman fiqh muamalah dan keteladanan perilaku.
- Integrasi Nilai Syariah ke dalam Sistem Organisasi. Transformasi tidak boleh berhenti pada simbol atau label “syariah,” tetapi harus terintegrasi dalam SOP, KPI, dan sistem *reward & punishment*.
- Pembentukan Sistem Pengawasan Syariah (*Sharia Governance*). Untuk menjaga konsistensi implementasi, organisasi perlu memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS), dan mekanisme audit syariah internal.
- Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan melakukan pengembangan Model Empiris (Kuantitatif), karena penelitian ini masih bersifat konseptual/literatur, sehingga perlu diuji secara empiris.

**REFERENSI**

- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing Potential: Islamic Leadership's Influence on Employee Performance via Islamic Organizational Values, Organizational Culture and Work Motivation Available to Purchase. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Abd Rahman, R. B., Lyndon, N. A., Hameed, L. B. B. M., Zaini, A. R., Danuri, M. S. N. B. M., Abdullah, M. B., & Ahmad, K. A. B. (2020). Peranan Pemahaman Budaya Organisasi dalam Kalangan Para Pekerja Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) dalam Mencapai Matlamat Amalan Perbankan Berlandaskan Syariah. *Islamiyyat*, 42, 37-42. <https://doi.org/https://www.academia.edu/download/95471890/356661547.pdf>
- Akbar, F. M. A., & Sularno, M. (2024). Membangun Budaya Organisasi Islami melalui Internalisasi Nilai-Nilai Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(1). <https://doi.org/10.46975/aliansi.v19i1.583>
- Aldulaimi, S. H. (2020). Islamic Work Ethics: Multidimensional Constructs and Scale Validation. *International Journal of Applied Management Science*, 12(3), 186–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJAMS.2020.108073>
- Allen, S., & Fry, L. W. (2019). Spiritual Development in Executive Coaching. *Journal of Management Development*, 38(10), 796–811. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0133>
- Azizah, N. N., Musawamah, I. N., & Djasuli, M. (2022). Kegagalan Penerapan Good Corporate Governance. *Jurnal Ilmiah Manajemen EMOR (Ekonomi Manajemen Orientasi Riset)*, 6(2), 229–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.32529/jim.v6i2.2136>
- Engmann, A., Eluerkeh, E., & Ngwakwe, C. (2024). Leading Change by Design - Integrating Design thinking with Kotter's 8 Step Process. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 15(2), 127–141. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2024-0018>
- Fadjar, F. I. (2025). *Transformasi Budaya Organisasi sebagai Strategi Adaptif Lembaga Keuangan Syari'ah: Studi Literatur Multidisiplin*. 3, 373–378. <https://doi.org/https://urj.uin-malang.ac.id/index.php/mij/article/view/11301>
- Faisal, Somantri, M. D., Nafsiah, N. H., & Al- Fauzi, C. M. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Bjb Syariah Kcp Ciawi Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(1), 59–79. <https://doi.org/10.37058/jes.v5i1.1493>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 14–30. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Hidayat, W., & Tiarawati, Y. (2023). Implementasi Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di SMP Negeri 36 Kota Bandung. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 143–152. <https://doi.org/10.37348/aksi.v1i2.222>
- Irawan, F., Yusra, & Prasetyo, N. (2024). Dampak Perubahan Budaya Organisasi dan Budaya Pemberdayaan Kepada Kinerja Karyawan UPK Syariah Tujuh Sarumpun Kecamatan Ampek Angkek Kabupaten Agam. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri*, 10(4), 328–355. <https://doi.org/https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i04.4751>
- Irmawati, I., & Jaharuddin, J. (2024). Pengaruh Nilai-Nilai Islam dalam Pembentukan Budaya Organisasi Perspektif Ekonomi Islam. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 3853–3864. <https://doi.org/https://doi.org/10.56799/jceki.v3i5.4843>
- Manurung, M., Doloksaribu, T. I., & Widad, M. H. (2025). Transformasi Organisasi Islam di Era Digital. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(3), 1197–1205. <https://doi.org/10.61579/future.v3i3.557>

- Nurwati, Gani, A., & Berliani, A. (2024). Effective Leadership and Cultural Diversity Management in Multinational Corporations. *Journal Development Manecos*, 2(1), 26–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.71435/604097>
- Ogbonna, E. (2025). Reflections on Achieving Anti-Racism in Organisations: The Role of Human Resource Management Scholars and Practitioners. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 428–453. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12572>
- Satria, C., & Putra, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Yayasan IGM dengan Variabel Intervening Etika terhadap Peningkatan Kinerja Program Studi Stebis Indo Global Mandiri. *Ekonomica Sharia: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Ekonomi Syariah*, 8(2), 253–274. <https://doi.org/10.36908/esha.v8i2.691>
- Schein., E. H., & Schein, E. H. (2018). Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein. In *the Academy of Management Review*.
- Siregar, H. J., Purba, A. D. X., Yusuf, M., Sudaryat, R., & Sumitro, S. (2025). Perubahan Manajemen dan Budaya Organisasi. *JIMPAS (Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana)*, 1(1), 13–25. <https://doi.org/https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JIMPAS/article/view/8252>
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *Model-Model Budaya Organisasi: Konsep, Klasifikasi dan Implikasinya*. RUDYCT e-PRESS. [https://rudycct.com/ab/Pengembangan.Organisasi.atau.Organization.Development\(OD\).pdf](https://rudycct.com/ab/Pengembangan.Organisasi.atau.Organization.Development(OD).pdf)
- Utama, I., & Harsono, M. (2023). Budaya Organisasi Religijs: Konsep dan Perspektif. *Jesya*, 6(2), 2253–2258. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1264>
- Yuni, F. W., & Azizah, S. M. (2022). Budaya Organisasi dalam Prespektif Al-Qur'an dan Al-Hadist. *AL-MIKRAJ: Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN: 2745-4584)*, 2(2), 38–51. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v2i2.1347>