Community Engagement & Emergence Journal
Volume 8 Nomor1, Tahun 2027
Halaman : 68-76

Nilai Budaya Melayu Dalam Pembentukan Budaya Organisasi Dan Pengambilan Keputusan: Sebuah Kajian Konseptual

Malay Cultural Values In Shaping Organizational Culture And Decision-Making: A Conceptual Study

Septiandi Putra[a*], Erfi Warni[b], Hirsandi Pratama Harahap[c], Musdalil Amri[d], [e]Lilik Nurlaila
Program Doktor Manajemen, Universitas Lancang Kuning[a,b,c,d]
[a]septiandiputra.edu@gmail.com, [b]aja.erfi@gmail.com, [c]sandymabrur@yahoo.com, [d]musdalilamri@gmail.com, [e]liliknurlaila851@gmail.com

Abstract
Malay culture is positioned as the identity of Riau Province, yet its role in organizational culture and managerial decision-making has mostly been discussed normatively. This conceptual study aims to analyze how four Malay cultural values, namely tunjuk ajar (guidance), amanah (trustworthiness), malu dan marwah (shame and dignity), and adil dan patut (fairness and propriety), shape organizational norms, identity, and ethics, and how they influence organizational decision-making. The study uses an integrative literature review of organizational culture theory, cross-cultural management, Islamic work ethics, organizational justice, and studies of Malay values in Indonesia and Malaysia. The analysis maps each value onto Schein's layers of culture, Denison's cultural traits, and Trompenaars' universalism–particularism dimension. The study proposes a conceptual framework and five propositions. The four values are argued to strengthen mentoring, accountability, self-control, and perceived fairness, but they also carry risks of seniority bias, personal loyalty, avoidance of difficult decisions, and subjective judgments of propriety. The study introduces "tegas berbudi", firm on standards and courteous in manner, as an integrative principle for balancing Malay particularism with universal organizational standards. The framework offers a basis for future empirical testing.
Keywords: *Malay Culture, Organizational Culture, Decision-Making, Tunjuk Ajar, Conceptual Study*

Abstrak
Budaya Melayu ditempatkan sebagai jati diri Provinsi Riau, tetapi perannya dalam budaya organisasi dan pengambilan keputusan manajerial masih lebih banyak dibahas secara normatif. Kajian konseptual ini bertujuan menganalisis bagaimana empat nilai budaya Melayu, yaitu tunjuk ajar, amanah, malu dan marwah, serta adil dan patut, membentuk norma, identitas, dan etika organisasi, serta bagaimana nilai tersebut memengaruhi pengambilan keputusan organisasi. Penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka integratif terhadap teori budaya organisasi, manajemen lintas budaya, etika kerja Islam, keadilan organisasi, dan kajian nilai Melayu di Indonesia dan Malaysia. Analisis memetakan setiap nilai ke dalam lapisan budaya Schein, ciri budaya Denison, serta dimensi universalisme–partikularisme Trompenaars. Kajian ini menghasilkan kerangka konseptual dan lima proposisi. Keempat nilai berpotensi memperkuat pembinaan, akuntabilitas, kontrol diri, dan persepsi keadilan, tetapi juga membawa risiko bias senioritas, loyalitas personal, penghindaran keputusan sulit, dan penilaian kepatutan yang subjektif. Kajian ini menawarkan prinsip "tegas berbudi", yaitu tegas pada standar dan santun pada cara, sebagai prinsip integratif untuk menyeimbangkan partikularisme Melayu dengan standar organisasi yang universal. Kerangka ini menjadi dasar bagi pengujian empiris selanjutnya.
Kata Kunci: Budaya Melayu, Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan, Tunjuk Ajar, Kajian Konseptual

1. Pendahuluan

Budaya organisasi menentukan cara anggota organisasi berpikir, berperilaku, dan mengambil keputusan. Schein (2010) memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari dan dibagikan bersama, yang tampak pada tiga lapisan: artefak yang terlihat, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar yang tidak lagi

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868
Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

dipertanyakan. Denison (1990) menunjukkan bahwa ciri budaya seperti keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi berkaitan dengan efektivitas organisasi. Budaya organisasi juga tidak tumbuh di ruang hampa. Ia dipengaruhi oleh budaya masyarakat tempat organisasi itu berada (Hofstede dkk., 2010).

Di Provinsi Riau, budaya Melayu ditempatkan sebagai jati diri daerah dan menjadi bagian dari arah pembangunan provinsi (Tambak dkk., 2020). Nilai-nilai Melayu terhimpun dalam Tunjuk Ajar Melayu, yaitu pedoman hidup yang diwariskan turun-temurun dan bersumber dari ajaran Islam serta adat (Effendy, 2006). Marlina (2020) mengidentifikasi nilai kearifan lokal dalam Tunjuk Ajar Melayu, antara lain integritas moral, kerendahan hati, kebijaksanaan menghadapi situasi, pengorbanan, toleransi, dan hubungan baik dengan sesama. Nilai-nilai ini secara potensial dapat menjadi landasan budaya kerja dalam organisasi modern.

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa nilai budaya Melayu terbawa ke tempat kerja. Abdullah (1996) menjelaskan bahwa nilai seperti harmoni, hormat kepada yang lebih tua, dan menjaga muka memengaruhi praktik manajemen di Malaysia. Ali (1995) menunjukkan bahwa gaya komunikasi tidak langsung orang Melayu dalam urusan bisnis dan hubungan industrial dapat menimbulkan salah paham bila tidak dipahami bersama. Jogulu dan Ferkins (2012) menemukan bahwa nilai budaya mendukung perilaku kepemimpinan transformasional di kalangan manajer Malaysia. Di Riau dan Kepulauan Riau, Erni dkk. (2024) mengangkat filosofi berpantang mundur sebagai dasar budaya kerja Melayu, sedangkan Ramadhani dkk. (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan Melayu berpijak pada kepercayaan, adab, musyawarah, dan tanggung jawab moral.

Meski demikian, hubungan antara nilai Melayu dan manajemen modern tidak selalu selaras. Manajemen modern cenderung menekankan aturan, efisiensi, dan konsistensi keputusan, sementara budaya Melayu menekankan hubungan, harmoni, dan pertimbangan kemanusiaan. Trompenaars dan Hampden-Turner (2012) menggambarkan perbedaan ini sebagai universalisme, yaitu aturan berlaku sama bagi semua orang, dan partikularisme, yaitu keputusan mempertimbangkan hubungan dan situasi. Dalam praktik, rasa tidak tega dapat menunda keputusan sulit seperti pemberian sanksi, sementara nilai amanah dan keadilan justru dapat memperkuat akuntabilitas.

Kajian yang ada menyisakan dua celah. Pertama, kajian nilai Melayu di Riau masih banyak bersifat normatif atau berfokus pada pendidikan dan kepemimpinan, sehingga hubungannya dengan teori budaya organisasi belum dipetakan secara sistematis. Studi di madrasah, misalnya, menunjukkan bahwa nilai budaya Melayu belum sepenuhnya terwujud dalam praktik (Tambak dkk., 2020; Mawarti, 2023). Kedua, belum tersedia kerangka konseptual yang menghubungkan nilai-nilai Melayu tertentu dengan lapisan budaya organisasi dan dengan cara organisasi mengambil keputusan, termasuk ketegangan yang menyertainya.

Berdasarkan celah tersebut, kajian ini bertujuan menganalisis bagaimana empat nilai budaya Melayu, yaitu tunjuk ajar, amanah, malu dan marwah, serta adil dan patut, membentuk norma, identitas, dan etika organisasi, serta bagaimana nilai tersebut memengaruhi pengambilan keputusan. Keempat nilai dipilih karena paling langsung berkaitan dengan pembinaan sumber daya manusia, akuntabilitas, kontrol perilaku, dan keadilan, yang merupakan inti pengambilan keputusan manajerial. Kontribusi kajian ini ada tiga: memetakan nilai Melayu ke dalam teori budaya organisasi, merumuskan kerangka konseptual beserta proposisi yang dapat diuji, dan

menawarkan prinsip "tegas berbudi" sebagai jembatan antara nilai lokal dan standar manajemen modern.

2. **Metode**

Kajian ini merupakan penelitian konseptual dengan pendekatan tinjauan pustaka integratif (*integrative literature review*). Snyder (2019) menjelaskan bahwa tinjauan integratif bertujuan menilai, mengkritisi, dan menyintesis literatur dari berbagai bidang untuk menghasilkan kerangka atau perspektif teoretis baru. Pendekatan ini sesuai karena kajian nilai Melayu dalam organisasi tersebar di bidang manajemen, komunikasi, pendidikan, dan kajian budaya, sehingga memerlukan sintesis lintas bidang.

Sumber literatur terdiri atas dua kelompok. Kelompok pertama adalah karya teoretis utama tentang budaya organisasi (Schein, 2010; Denison, 1990), budaya lintas bangsa (Hofstede dkk., 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012), etika kerja Islam (Yousef, 2001), dan keadilan organisasi (Colquitt, 2001). Kelompok kedua adalah kajian tentang nilai Melayu dalam kehidupan sosial dan organisasi di Indonesia dan Malaysia. Penelusuran dilakukan melalui Google Scholar, portal Garuda, dan portal jurnal penerbit, dengan kata kunci seperti "nilai budaya Melayu", "Tunjuk Ajar Melayu", "Malay cultural values", "Malay leadership", "Malay workplace", dan "budaya kerja Melayu".

Literatur dipilih secara purposif dengan tiga kriteria: (1) membahas nilai Melayu dalam konteks kerja, kepemimpinan, komunikasi, atau pewarisan nilai, atau membahas teori budaya organisasi dan pengambilan keputusan yang relevan; (2) dapat diakses dan diverifikasi identitas bibliografisnya; dan (3) untuk kajian empiris, diutamakan terbitan yang relatif baru, sedangkan untuk teori digunakan karya rujukan utama.

Analisis dilakukan melalui sintesis tematik dalam tiga langkah. Pertama, setiap nilai dikaji makna dan wujud praktiknya berdasarkan literatur. Kedua, setiap nilai dipetakan ke lapisan budaya Schein (norma, identitas, dan etika), ciri budaya Denison, serta dimensi universalisme–partikularisme Trompenaars. Ketiga, hasil pemetaan dirumuskan menjadi kerangka konseptual dan proposisi. Sebagai kajian konseptual, temuan ini bersifat teoretis dan memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

3. **Hasil dan Pembahasan**

3.1 Lanskap Kajian Nilai Melayu dalam Organisasi

Literatur yang dikaji menunjukkan tiga kecenderungan. Pertama, kajian di Malaysia lebih banyak membahas nilai Melayu dalam praktik manajemen dan kepemimpinan (Abdullah, 1996; Jogulu & Ferkins, 2012; Abdullah dkk., 2019). Kedua, kajian di Riau dan Kepulauan Riau lebih banyak membahas nilai Melayu dari sisi filosofi, kepemimpinan, dan pendidikan (Erni dkk., 2024; Ramadhani dkk., 2026; Mawarti, 2023). Ketiga, sebagian temuan memberi peringatan agar nilai Melayu tidak dipandang seragam. Fontaine dan Richardson (2005) menemukan bahwa perbedaan nilai antara kelompok Melayu, Tionghoa, dan India di Malaysia tidak terlalu besar, justru perbedaan yang lebih menonjol terjadi antara manajer dan bawahan. Temuan ini mengingatkan bahwa nilai budaya merupakan kecenderungan, bukan sifat yang pasti dimiliki setiap individu.

Tabel 1. Ringkasan Literatur Kunci

Penulis	Fokus	Relevansi
Effendy (2006); Marlina (2020)	Isi dan nilai Tunjuk Ajar Melayu	Sumber nilai normatif
Abdullah (1996)	Nilai budaya dalam manajemen Malaysia	Harmoni, hormat, menjaga muka
Ali (1995)	Komunikasi tidak langsung dalam bisnis	Risiko salah paham dalam keputusan
Fontaine & Richardson (2005)	Perbandingan nilai antaretnis	Nilai tidak seragam
Jogulu & Ferkins (2012)	Budaya dan gaya kepemimpinan	Dukungan pada kepemimpinan transformasional
Tambak dkk. (2020); Mawarti (2023)	Nilai Melayu di madrasah Riau	Kesenjangan nilai dan praktik
Erni dkk. (2024)	Filosofi kerja berpantang mundur	Ketahanan dan tanggung jawab kerja
Ramadhani dkk. (2026)	Model kepemimpinan Melayu Kepri	Kepercayaan, adab, musyawarah

Sumber: sintesis penulis dari literatur yang dikaji.

3.2 Tunjuk Ajar: Pembinaan dan Pewarisan Norma

Tunjuk ajar adalah nasihat, petuah, dan pembinaan yang diberikan oleh orang yang lebih tua atau berpengalaman kepada generasi berikutnya (Effendy, 2006). Dalam organisasi, nilai ini sejalan dengan praktik *mentoring* dan *coaching*, yaitu pembinaan pegawai baru oleh pegawai senior. Pada lapisan Schein, tunjuk ajar berfungsi sebagai mekanisme pewarisan norma, karena cara bekerja yang "benar" diturunkan melalui nasihat senior, bukan hanya melalui aturan tertulis. Pada ciri budaya Denison, tunjuk ajar memperkuat konsistensi karena nilai organisasi diwariskan secara berkelanjutan.

Dalam pengambilan keputusan, tunjuk ajar membuat pertimbangan senior memiliki bobot besar. Hal ini memberi legitimasi pada keputusan dan mengurangi kesalahan yang berulang. Namun, bila dihubungkan dengan dimensi jarak kekuasaan (Hofstede dkk., 2010) dan nilai hormat kepada yang lebih tua (Abdullah, 1996), tunjuk ajar dapat berubah menjadi bias senioritas. Pegawai muda menjadi segan menyampaikan gagasan yang berbeda, sehingga keputusan cenderung mempertahankan cara lama. Karena itu, tunjuk ajar perlu dirancang sebagai proses dua arah: senior membina dari sisi pengalaman dan adab, sementara junior diberi ruang menyumbang pengetahuan baru.

Proposisi 1: Tunjuk ajar yang dilembagakan sebagai mentoring dua arah memperkuat konsistensi budaya organisasi dan kualitas keputusan, sedangkan tunjuk ajar yang bersifat satu arah meningkatkan risiko bias senioritas dalam keputusan.

3.3 Amanah: Akuntabilitas sebagai Etika Organisasi

Amanah berarti dapat dipercaya dan menunaikan tanggung jawab yang diberikan. Dalam tradisi Melayu, amanah berakar pada ajaran Islam dan menjadi salah satu ciri utama pemimpin yang baik (Effendy, 2006; Ramadhani dkk., 2026). Dalam manajemen modern, amanah berpadanan dengan akuntabilitas dan tata kelola yang baik. Yousef (2001) menunjukkan bahwa etika kerja Islam berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Temuan ini mendukung pandangan bahwa nilai yang bersumber dari agama dapat menjadi landasan etika kerja yang kuat.

Pada lapisan Schein, amanah dapat hidup pada tingkat asumsi dasar, yaitu keyakinan bahwa jabatan adalah titipan yang harus dipertanggungjawabkan, bukan hanya kepada atasan tetapi juga kepada Tuhan. Dalam pengambilan keputusan, amanah mendorong pertimbangan pertanggungjawaban: apakah keputusan ini dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan administratif? Risikonya, amanah dapat dimaknai sebagai loyalitas personal kepada pimpinan, bukan kepada organisasi. Bila hal ini terjadi, pegawai cenderung menjaga kepercayaan atasan dengan menutupi masalah, sehingga keputusan tidak didasarkan pada informasi yang utuh.

Proposisi 2: Amanah yang dimaknai sebagai akuntabilitas kepada organisasi memperkuat kualitas etika keputusan, sedangkan amanah yang dimaknai sebagai loyalitas personal melemahkan keterbukaan informasi dalam keputusan.

3.4 Malu dan Marwah: Kontrol Diri dan Identitas

Malu dalam budaya Melayu adalah rasa segan berbuat salah, sedangkan marwah adalah harga diri dan nama baik, baik pribadi maupun kelompok. Abdullah (1996) menempatkan konsep menjaga muka sebagai salah satu ciri penting nilai Melayu di tempat kerja. Dalam organisasi, malu berfungsi sebagai kontrol diri internal yang bekerja sebelum aturan formal ditegakkan. Pegawai menghindari pelanggaran bukan semata-mata karena takut sanksi, tetapi karena menjaga nama baik diri dan lembaga. Marwah juga berkaitan dengan identitas organisasi, yaitu kebanggaan atas reputasi lembaga, yang sejalan dengan ciri misi dalam model Denison.

Namun, nilai ini memiliki dua sisi dalam pengambilan keputusan. Keinginan menjaga muka orang lain mendorong komunikasi tidak langsung. Ali (1995) menunjukkan bahwa gaya tidak langsung ini dapat menimbulkan salah paham dalam hubungan kerja. Akibatnya, keputusan yang berpotensi mempermalukan seseorang, seperti teguran atau sanksi, cenderung ditunda atau diperhalus. Rasa malu juga dapat membuat pegawai enggan mengakui kesalahan, sehingga masalah terlambat diketahui. Di sisi lain, bila diarahkan dengan tepat, malu berbuat salah dapat mendorong pengakuan dan perbaikan yang lebih cepat.

Proposisi 3: Malu dan marwah memperkuat kontrol diri dan identitas organisasi, tetapi tanpa saluran komunikasi yang aman, nilai ini meningkatkan kecenderungan menunda keputusan sulit dan menutupi kesalahan.

3.5 Adil dan Patut: Keadilan Organisasi

Adil berarti memberi hak sesuai porsinya, sedangkan patut berarti layak dan pantas menurut ukuran adat dan agama. Nilai ini berpadanan dengan konsep keadilan organisasi. Colquitt (2001) membedakan empat dimensi keadilan organisasi: keadilan distributif (hasil yang diterima), keadilan prosedural (proses penetapan keputusan), keadilan interpersonal (perlakuan yang sopan dan bermartabat), dan keadilan

informasional (kejelasan penjelasan atas keputusan). Konsep "adil" dalam nilai Melayu lebih dekat pada keadilan distributif dan prosedural, sedangkan "patut" lebih dekat pada keadilan interpersonal, karena menekankan cara memperlakukan orang dengan layak.

Dalam pengambilan keputusan, adil dan patut mendorong organisasi menimbang bukan hanya benar atau salah menurut aturan, tetapi juga pantas atau tidaknya keputusan itu. Pertimbangan ini dapat meningkatkan penerimaan keputusan. Risikonya, ukuran "patut" dapat bersifat subjektif dan bergantung pada hubungan, sehingga mendorong perlakuan yang berbeda bagi orang yang dekat dengan pengambil keputusan. Hal ini mencerminkan kecenderungan partikularis dalam kerangka Trompenaars dan Hampden-Turner (2012). Oleh karena itu, nilai patut perlu diimbangi dengan kriteria tertulis yang berlaku sama bagi semua pihak.

Proposisi 4: Adil dan patut meningkatkan persepsi keadilan dan penerimaan keputusan bila disertai kriteria yang transparan, tetapi tanpa kriteria tertulis, nilai patut meningkatkan risiko keputusan yang partikularis.

3.6 Pengaruh terhadap Pengambilan Keputusan dan Prinsip "Tegas Berbudi"

Sintesis keempat nilai menunjukkan pola yang sama: setiap nilai memiliki potensi menguatkan sekaligus risiko yang muncul dari kecenderungan partikularis, yaitu mempertimbangkan hubungan dan perasaan orang di atas aturan yang seragam. Kecenderungan ini tidak selalu buruk. Pertimbangan kemanusiaan dapat meningkatkan loyalitas, kohesi, dan rasa aman pegawai. Namun, bila tidak diimbangi, kecenderungan ini membuat keputusan sulit tertunda dan standar menjadi kabur.

Kajian ini menawarkan prinsip "tegas berbudi" sebagai jalan tengah, yaitu tegas pada standar dan santun pada cara. Prinsip ini memisahkan dua hal yang sering tercampur dalam praktik: substansi keputusan dan cara menyampaikannya. Substansi keputusan, seperti kriteria promosi, sanksi, dan penilaian kinerja, mengikuti standar yang universal dan transparan. Cara menyampaikannya mengikuti nilai budi, malu, dan marwah, yaitu menjaga martabat orang yang terdampak. Prinsip ini sejalan dengan dimensi keadilan interpersonal dan informasional (Colquitt, 2001), serta dengan temuan bahwa pemimpin Melayu dapat memadukan kesantunan dengan kejelasan keputusan (Shasrini dkk., 2026).

Proposisi 5: Penerapan prinsip "tegas berbudi", yaitu pemisahan antara standar keputusan yang universal dan cara penyampaian yang menjaga martabat, memperkuat hubungan positif antara nilai budaya Melayu dan kualitas pengambilan keputusan organisasi.

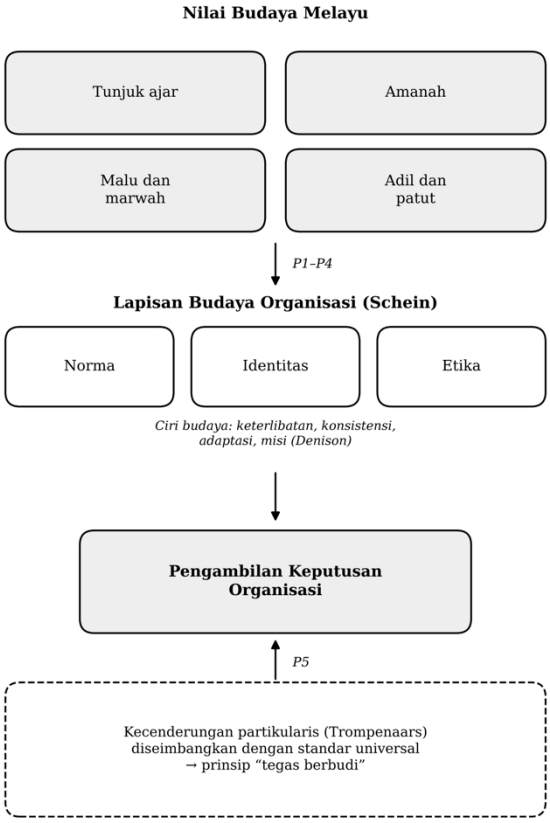
Tabel 2. Pemetaan Nilai Melayu dalam Budaya Organisasi dan Keputusan

Nilai	Peran dalam budaya organisasi	Pengaruh dan risiko pada keputusan
Tunjuk ajar	Norma pembinaan; konsistensi (Denison)	Legitimasi keputusan; risiko bias senioritas
Amanah	Etika akuntabilitas; asumsi dasar (Schein)	Pertimbangan tanggung jawab; risiko loyalitas personal
Malu dan marwah	Kontrol diri; identitas dan misi	Menjaga martabat; risiko menunda dan menutupi masalah
Adil dan patut	Etika keadilan organisasi	Penerimaan keputusan; risiko penilaian subjektif

Sumber: sintesis penulis dari literatur yang dikaji.

3.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pembahasan di atas, kajian ini merumuskan kerangka konseptual pada Gambar 1. Empat nilai budaya Melayu memengaruhi pengambilan keputusan melalui pembentukan norma, identitas, dan etika organisasi (Proposisi 1–4). Hubungan tersebut diperkuat atau dilemahkan oleh cara organisasi menyeimbangkan kecenderungan partikularis dengan standar universal, yang dalam kajian ini dirumuskan sebagai prinsip "tegas berbudi" (Proposisi 5).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: dikembangkan oleh penulis.

3.8 Implikasi Praktis

Kerangka ini memberikan beberapa implikasi bagi pimpinan dan pengelola sumber daya manusia di organisasi yang berada dalam lingkungan budaya Melayu. Pertama, tunjuk ajar dapat dilembagakan dalam program mentoring yang terstruktur dan dua arah. Kedua, amanah perlu diterjemahkan menjadi indikator akuntabilitas yang jelas, misalnya kewajiban pelaporan dan transparansi pengelolaan anggaran. Ketiga, organisasi perlu menyediakan saluran aman untuk melaporkan kesalahan dan menyampaikan pendapat, agar rasa malu tidak berubah menjadi sikap menutupi masalah. Keempat, keputusan promosi, penilaian kinerja, dan sanksi perlu memiliki kriteria tertulis yang diterapkan sama bagi semua pegawai, sementara cara penyampaiannya tetap menjaga martabat pegawai yang bersangkutan.

4. Simpulan

Kajian konseptual ini menyimpulkan bahwa empat nilai budaya Melayu, yaitu tunjuk ajar, amanah, malu dan marwah, serta adil dan patut, memiliki peran penting dalam membentuk norma, identitas, dan etika organisasi. Tunjuk ajar berperan

sebagai mekanisme pewarisan norma, amanah sebagai dasar etika akuntabilitas, malu dan marwah sebagai kontrol diri dan sumber identitas, serta adil dan patut sebagai dasar keadilan organisasi. Melalui ketiga lapisan budaya tersebut, nilai-nilai ini memengaruhi pengambilan keputusan dengan cara memperkuat legitimasi, tanggung jawab, dan penerimaan keputusan. Namun, setiap nilai juga membawa risiko yang bersumber dari kecenderungan partikularis, yaitu bias senioritas, loyalitas personal, penundaan keputusan sulit, dan penilaian yang subjektif. Prinsip "tegas berbudi" ditawarkan sebagai cara menyeimbangkan nilai lokal dengan standar manajemen modern.

Kajian ini memperkaya teori budaya organisasi dengan menunjukkan bagaimana nilai budaya lokal dapat dipetakan ke dalam lapisan budaya Schein dan ciri budaya Denison. Kajian ini juga memperluas penerapan dimensi universalisme–partikularisme Trompenaars dengan merumuskan mekanisme penyeimbangnya, yaitu pemisahan antara standar keputusan dan cara penyampaian keputusan.

Kajian ini memiliki keterbatasan. Sebagai kajian konseptual, temuan dan proposisi yang dirumuskan belum diuji secara empiris. Literatur yang dikaji juga dipilih secara purposif, sehingga mungkin belum mencakup seluruh kajian yang relevan. Selain itu, budaya Melayu tidak seragam, dan organisasi di Riau melibatkan tenaga kerja dari berbagai latar belakang etnis. Penelitian selanjutnya disarankan menguji proposisi ini melalui studi kasus kualitatif pada beberapa organisasi di Riau, atau melalui survei kuantitatif yang mengukur pengaruh nilai budaya Melayu terhadap kualitas keputusan, persepsi keadilan, dan komitmen organisasi.

5. **Daftar Pustaka**

Abdullah, A. (1996). *Going glocal: Cultural dimensions in Malaysian management*. Malaysian Institute of Management.

Abdullah, A., Lyndon, N., Yusoff, N. H., & Muhamad Zan, U. M. S. (2019). Ethnicity at workplace: Value and culture of Malaysian Malay tradition in organization. *International Journal of Advanced and Applied Sciences, 6*(11). https://doi.org/10.21833/ijaas.2019.11.012

Ali, J. M. (1995). Indirectness in Malay diplomacy (with particular reference to business dealings and labour relations). *Journal of Modern Languages, 9*(1), 19–27.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.

Effendy, T. (2006). *Tunjuk ajar Melayu*. Balai Kajian dan Pengembangan Budaya Melayu bekerja sama dengan Adicita Karya Nusa.

Erni, Harmaini, & Artis. (2024). Semangat berpantang mundur: Filosofi budaya kerja pada masyarakat Melayu. *Nusantara: Journal for Southeast Asian Islamic Studies, 20*(2), 101–114.

Fontaine, R., & Richardson, S. (2005). Cultural values in Malaysia: Chinese, Malays and Indians compared. *Cross Cultural Management: An International Journal, 12*(4), 63–77. https://doi.org/10.1108/13527600510798141

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Jogulu, U., & Ferkins, L. (2012). Leadership and culture in Asia: The case of Malaysia. *Asia Pacific Business Review, 18*(4), 531–549. https://doi.org/10.1080/13602381.2012.690301

Marlina, M. (2020). Nilai kearifan lokal dalam Tunjuk Ajar Melayu karya Tenas Effendi. *Diksi, 28*(2), 199–209. https://doi.org/10.21831/diksi.v28i2.33132

Mawarti, S. (2023). Merawat budaya Melayu di madrasah Kota Pekanbaru. *Nusantara: Journal for Southeast Asian Islamic Studies, 19*(2), 101–109.

Ramadhani, C., Putri, M. T., Santiya, M., & Satriadi. (2026). Malay leadership model from an institutional economic perspective in the Riau Islands. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business, 8*(2). https://doi.org/10.24256/kharaj.v8i2.10830

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Shasrini, T., Bolong, J., & Adzharuddin, N. A. (2026). Amalan komunikasi kepimpinan wanita Melayu dalam menyeimbangkan nilai budaya Melayu dan keperluan organisasi. *International Journal of Law, Government and Communication, 11*(45), 847–861.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Tambak, S., Noer, M. A., Ahmad, M. Y., Astuti, D., & Hayati, N. (2020). Exploring Malay culture in madrasah learning: Revealing the value of Malayness in Madrasah Tsanawiyah curriculum. *Madania: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman, 10*(2), 87 https://doi.org/10.24014/jiik.v10i2.10982

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey.

Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review, 30*(2), 152–169. https://doi.org/10.1108/00483480110380325