Community Engagement & Emergence Journal
Volume 8 Nomor 1, Tahun 2027
Halaman : 113-122

Adat Bersendi Syarak Dan Nilai Budaya Melayu Sebagai Fondasi Norma Dan Etika Organisasi: Sebuah Kajian Konseptual

Adat Bersendi Syarak And Malay Cultural Values As The Foundation Of Organizational Norms And Ethics: A Conceptual Study

Tagor Rifandi Silalahi[a*], Taufiq Dinata[b], Mashardianto[c]
Program Doktor Manajemen, Universitas Lancang Kuning[a,b,c]
[a]tagor.rs@gmail.com, [b]andeskodinata84@gmail.com, [c]antomashardi@gmail.com

Abstract
Malay culture in Riau is grounded in the principle of adat bersendi syarak, syarak bersendi kitabullah (custom founded on Islamic law, Islamic law founded on the Qur'an), yet its role in shaping organizational norms and ethics has mostly been discussed normatively. This conceptual study aims to analyze how adat bersendi syarak, as the foundational value, together with four operational Malay values, namely budi dan tenggang rasa (courtesy and consideration), malu dan marwah (shame and dignity), adil dan patut (fairness and propriety), and gotong royong (mutual cooperation), shapes organizational norms, identity, and ethics, and how they influence ethical work behavior and organizational cohesion. The study employs an integrative literature review of organizational culture theory, cross-cultural management, Islamic work ethics, organizational justice, organizational citizenship behavior, and studies of Malay values in Indonesia and Malaysia. Each value is mapped onto Schein's layers of culture, Denison's cultural traits, and Trompenaars' universalism–particularism dimension. The study proposes a conceptual framework and six propositions. Adat bersendi syarak is positioned as the source of legitimacy for organizational ethics, while the four operational values strengthen courteous communication, self-control, perceived fairness, and voluntary cooperation. Each value also carries risks, such as silence, concealment of mistakes, subjective judgments, and coerced participation. The principle of "tegas berbudi", firm on standards and courteous in manner, is proposed to balance these values with universal organizational standards.
Keywords: *Adat Bersendi Syarak, Organizational Ethics, Organizational Culture, Gotong Royong, Conceptual Study*

Abstrak
Budaya Melayu di Riau berlandaskan prinsip adat bersendi syarak, syarak bersendi kitabullah, tetapi perannya dalam membentuk norma dan etika organisasi masih lebih banyak dibahas secara normatif. Kajian konseptual ini menganalisis bagaimana adat bersendi syarak, bersama empat nilai operasional Melayu, yaitu budi dan tenggang rasa, malu dan marwah, adil dan patut, serta gotong royong, membentuk norma, identitas, dan etika organisasi, serta bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi perilaku kerja etis dan kohesi organisasi. Penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka integratif terhadap teori budaya organisasi, manajemen lintas budaya, etika kerja Islam, keadilan organisasi, perilaku kewargaan organisasi, dan kajian nilai Melayu di Indonesia dan Malaysia. Setiap nilai dipetakan ke dalam lapisan budaya Schein, ciri budaya Denison, serta dimensi universalisme–partikularisme Trompenaars. Kajian ini menghasilkan kerangka konseptual dan enam proposisi. Adat bersendi syarak ditempatkan sebagai sumber legitimasi etika organisasi, sedangkan empat nilai operasional memperkuat komunikasi yang santun, kontrol diri, persepsi keadilan, dan kerja sama sukarela. Setiap nilai juga membawa risiko, seperti sikap diam, menutupi kesalahan, penilaian subjektif, dan keterpaksaan dalam kerja bersama. Prinsip "tegas berbudi", yaitu tegas pada standar dan santun pada cara, ditawarkan untuk menyeimbangkan nilai-nilai tersebut dengan standar organisasi yang universal.
Kata Kunci: Adat Bersendi Syarak, Etika Organisasi, Budaya Organisasi, Gotong Royong, Kajian Konseptual

1. Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki aturan tertulis, tetapi perilaku anggotanya sering lebih ditentukan oleh norma dan etika yang tidak tertulis. Schein (2010) menyebut lapisan terdalam budaya organisasi sebagai asumsi dasar, yaitu keyakinan yang sudah

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

dianggap benar sehingga tidak lagi dipertanyakan. Asumsi ini berada di bawah nilai yang dinyatakan dan artefak yang terlihat. Denison (1990) menunjukkan bahwa budaya yang ditandai oleh keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi berhubungan dengan efektivitas organisasi. Hofstede dkk. (2010) menambahkan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh budaya masyarakat tempat organisasi berada. Indonesia dan Malaysia, misalnya, tergolong masyarakat kolektivis dengan jarak kekuasaan yang tinggi.

Dalam masyarakat Melayu Riau, sumber norma dan etika dirumuskan dalam ungkapan "adat bersendi syarak, syarak bersendi kitabullah", yaitu adat berlandaskan hukum Islam dan hukum Islam berlandaskan Al-Qur'an. Ungkapan ini menempatkan agama sebagai ukuran tertinggi bagi adat. Tunjuk Ajar Melayu menghimpun nilai-nilai turunannya dalam bentuk petuah, pantun, dan ungkapan yang diwariskan turun-temurun (Effendy, 2006). Marlina (2020) mengidentifikasi nilai kearifan lokal dalam Tunjuk Ajar Melayu, antara lain integritas moral, kerendahan hati, toleransi, pengorbanan, dan hubungan baik dengan sesama. Dalam kehidupan sehari-hari, nilai-nilai tersebut tampak antara lain dalam budi dan tenggang rasa, malu dan marwah, adil dan patut, serta gotong royong.

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa nilai budaya Melayu dan nilai Islam terbawa ke tempat kerja. Abdullah (1996) menjelaskan bahwa nilai harmoni, hormat, dan menjaga muka memengaruhi praktik manajemen di Malaysia. Ali (1995) menunjukkan bahwa gaya komunikasi tidak langsung orang Melayu dapat menimbulkan salah paham dalam urusan bisnis dan hubungan industrial. Yousef (2001) menemukan bahwa etika kerja Islam berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. 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, nilai yang dijunjung tidak selalu sama dengan nilai yang dijalankan. Monasari dkk. (2026) menemukan bahwa masyarakat Melayu di Pekanbaru memandang adat dan Islam sebagai satu kesatuan, tetapi sebagian responden menilai penyesuaian adat terhadap Islam masih bersifat simbolis. Kajian di madrasah Pekanbaru juga menunjukkan bahwa nilai budaya Melayu belum sepenuhnya terwujud dalam praktik (Mawarti, 2023). Di tempat kerja, ketegangan muncul antara nilai yang menekankan hubungan dan harmoni dengan tuntutan manajemen modern akan aturan yang seragam. Trompenaars dan Hampden-Turner (2012) menggambarkan ketegangan ini sebagai universalisme, yaitu aturan berlaku sama bagi semua orang, dan partikularisme, yaitu keputusan mempertimbangkan hubungan dan situasi.

Kajian yang ada menyisakan dua celah. Pertama, adat bersendi syarak lebih sering dibahas dalam konteks adat, pendidikan, dan kehidupan sosial, sedangkan perannya sebagai fondasi etika organisasi belum banyak dipetakan dengan teori budaya organisasi. Kedua, belum tersedia kerangka yang menjelaskan hubungan antara prinsip dasar tersebut dan nilai-nilai operasional Melayu di tempat kerja, beserta risiko yang menyertai penerapannya.

Berdasarkan celah tersebut, kajian ini bertujuan menganalisis bagaimana adat bersendi syarak dan empat nilai operasional Melayu, yaitu budi dan tenggang rasa, malu dan marwah, adil dan patut, serta gotong royong, membentuk norma, identitas, dan etika organisasi, serta bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku kerja etis dan

kohesi organisasi. Kontribusi kajian ini ada tiga: (1) menempatkan adat bersendi syarak sebagai fondasi nilai dalam teori budaya organisasi; (2) merumuskan kerangka konseptual dan enam proposisi yang dapat diuji; dan (3) menawarkan prinsip "tegas berbudi" sebagai cara menyeimbangkan nilai lokal dengan standar organisasi modern.

2. Metode

Kajian ini merupakan penelitian konseptual dengan pendekatan tinjauan pustaka integratif (*integrative literature review*). Menurut Snyder (2019), tinjauan integratif bertujuan menilai, mengkritisi, dan menyintesis literatur dari berbagai bidang untuk menghasilkan kerangka atau perspektif teoretis baru. Pendekatan ini dipilih karena kajian tentang adat bersendi syarak dan nilai Melayu tersebar di bidang manajemen, kajian Islam, 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; Beekun & Badawi, 2005; Ali & Al-Owaihan, 2008), keadilan organisasi (Colquitt, 2001), perilaku kewargaan organisasi (Organ, 1988), dan keamanan psikologis (Edmondson, 1999). 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 "adat bersendi syarak", "Tunjuk Ajar Melayu", "gotong royong", "budaya kerja Melayu", "Malay cultural values", dan "Islamic work ethic".

Literatur dipilih secara purposif dengan tiga kriteria: (1) membahas nilai Melayu atau nilai Islam dalam konteks kerja, kepemimpinan, komunikasi, atau kehidupan sosial, atau membahas teori budaya dan perilaku organisasi 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, ciri budaya Denison, dan dimensi universalisme–partikularisme Trompenaars, termasuk potensi dan risikonya. 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

Literatur yang dikaji menunjukkan tiga kecenderungan. Pertama, kajian di Malaysia banyak membahas nilai Melayu dalam praktik manajemen, komunikasi, dan kepemimpinan (Abdullah, 1996; Ali, 1995; Jogulu & Ferkins, 2012; Abdullah dkk., 2019). Kedua, kajian di Riau dan Kepulauan Riau lebih banyak membahas nilai Melayu dari sisi filosofi, integrasi adat dan agama, kepemimpinan, serta pendidikan (Erni dkk., 2024; Ramadhani dkk., 2026; Monasari dkk., 2026; Mawarti, 2023). Ketiga, kajian etika kerja Islam memberi dasar teoretis bagi nilai yang bersumber dari syarak (Yousef, 2001; Beekun & Badawi, 2005; Ali & Al-Owaihan, 2008). Fontaine dan Richardson (2005) mengingatkan bahwa perbedaan nilai antara kelompok Melayu,

Tionghoa, dan India di Malaysia tidak terlalu besar, sehingga nilai budaya perlu dipahami sebagai kecenderungan, bukan sifat yang pasti dimiliki setiap orang.

Tabel 1. Ringkasan Literatur Kunci

Penulis	**Fokus**	**Relevansi**
Effendy (2006); Marlina (2020)	Isi dan nilai Tunjuk Ajar Melayu	Sumber nilai normatif
Monasari dkk. (2026)	Integrasi adat Melayu Riau dan Islam	Adat bersendi syarak sebagian masih simbolis
Abdullah (1996); Ali (1995)	Nilai dan komunikasi Melayu di tempat kerja	Harmoni, menjaga muka, komunikasi tidak langsung
Yousef (2001); Ali & Al-Owaihan (2008)	Etika kerja Islam	Dasar etika kerja yang bersumber dari syarak
Beekun & Badawi (2005)	Etika pemangku kepentingan dalam Islam	Keadilan dan keseimbangan tanggung jawab
Fontaine & Richardson (2005)	Perbandingan nilai antaretnis	Nilai budaya tidak seragam
Bowen (1986)	Gotong royong sebagai konstruksi tradisi	Gotong royong dapat berubah menjadi kewajiban
Erni dkk. (2024); Ramadhani dkk. (2026)	Budaya kerja dan kepemimpinan Melayu	Ketahanan, adab, musyawarah

Sumber: sintesis penulis dari literatur yang dikaji.

3.2 Adat Bersendi Syarak: Fondasi Etika dan Sumber Legitimasi Norma

Ungkapan adat bersendi syarak, syarak bersendi kitabullah menegaskan bahwa adat yang sah adalah adat yang sejalan dengan ajaran Islam (Effendy, 2006; Monasari dkk., 2026). Dalam organisasi, prinsip ini dapat berfungsi sebagai ukuran tertinggi untuk menilai apakah suatu kebiasaan kerja dapat diterima. Pada lapisan Schein (2010), prinsip ini berada pada tingkat asumsi dasar, yaitu keyakinan bahwa pekerjaan dan jabatan memiliki dimensi ibadah dan harus dapat dipertanggungjawabkan. Keyakinan ini sejalan dengan etika kerja Islam yang memandang kerja sebagai kebajikan serta menekankan kejujuran, kerja sama, dan keadilan (Yousef, 2001; Ali & Al-Owaihan, 2008). Beekun dan Badawi (2005) juga menunjukkan bahwa perspektif Islam menuntut keseimbangan tanggung jawab etis kepada berbagai pemangku kepentingan berdasarkan prinsip keadilan dan kebajikan.

Prinsip ini memberi organisasi sumber legitimasi yang kuat. Norma kerja yang dikaitkan dengan nilai agama cenderung lebih mudah diterima karena dianggap benar secara moral, bukan sekadar perintah atasan. Hal ini memperkuat ciri konsistensi dalam model Denison (1990). Namun, ada dua risiko. Pertama, prinsip ini dapat berhenti pada tingkat simbol, seperti slogan dan acara seremonial, tanpa terwujud dalam perilaku kerja (Monasari dkk., 2026). Dalam bahasa Schein, nilai tersebut hanya menjadi nilai yang dinyatakan, bukan asumsi yang dijalankan. Kedua, di organisasi yang pegawainya beragam latar belakang, penerapan yang tidak inklusif dapat

membuat sebagian pegawai merasa tidak menjadi bagian dari budaya organisasi. Karena itu, prinsip ini perlu diterjemahkan menjadi standar perilaku yang dapat diterima semua pegawai, seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab.

Proposisi 1: Adat bersendi syarak yang diterjemahkan ke dalam standar perilaku kerja yang jelas dan inklusif memperkuat legitimasi dan konsistensi etika organisasi, sedangkan penerapan yang berhenti pada simbol melemahkan hubungan antara nilai yang dinyatakan dan perilaku kerja.

3.3 Budi dan Tenggang Rasa: Norma Relasi dan Komunikasi

Budi mencakup akal, perangai, dan kebaikan hati, yang tampak dalam budi bahasa dan budi pekerti. Tenggang rasa adalah kemampuan menimbang perasaan orang lain sebelum berkata atau bertindak. Abdullah (1996) menempatkan harmoni, hormat, dan menjaga perasaan sebagai ciri penting nilai Melayu di tempat kerja. Dalam organisasi, nilai ini membentuk norma relasi, yaitu cara pegawai berbicara, menegur, dan bekerja sama. Pada model Denison (1990), budi dan tenggang rasa memperkuat ciri keterlibatan karena pegawai merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat.

Namun, tenggang rasa yang berlebihan dapat berubah menjadi sungkan. Ali (1995) menunjukkan bahwa gaya komunikasi tidak langsung dapat menimbulkan salah paham dalam hubungan kerja. Pegawai dapat enggan menyampaikan kritik, kabar buruk, atau gagasan berbeda karena takut menyinggung, terutama kepada atasan dalam budaya berjarak kekuasaan tinggi (Hofstede dkk., 2010). Edmondson (1999) menunjukkan bahwa keamanan psikologis, yaitu keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal, berhubungan dengan perilaku belajar dalam tim. Dalam konteks Melayu, budi dapat menjadi dasar keamanan psikologis bila pemimpin menunjukkan bahwa kritik yang disampaikan dengan santun dihargai, bukan dianggap tidak beradab.

Proposisi 2: Budi dan tenggang rasa memperkuat keterlibatan dan kualitas hubungan kerja, tetapi tanpa jaminan keamanan psikologis, nilai ini meningkatkan kecenderungan pegawai untuk diam terhadap masalah dan kritik.

3.4 Malu dan Marwah: Kontrol Diri dan Identitas Organisasi

Malu adalah rasa segan berbuat salah, sedangkan marwah adalah harga diri dan nama baik, baik pribadi maupun kelompok. Dalam kerangka adat bersendi syarak, malu tidak hanya dirasakan terhadap sesama, tetapi juga terhadap Tuhan, sehingga berfungsi sebagai pengawasan diri yang tetap bekerja meski tidak ada atasan yang melihat. Dalam organisasi, malu menjadi kontrol perilaku internal yang melengkapi aturan formal. Marwah berkaitan dengan identitas organisasi, yaitu kebanggaan atas nama baik lembaga, yang sejalan dengan ciri misi dalam model Denison (1990).

Sisi lain nilai ini muncul saat organisasi menghadapi kesalahan. Keinginan menjaga muka, yang menurut Abdullah (1996) menjadi ciri penting nilai Melayu di tempat kerja, dapat membuat pegawai enggan mengakui kesalahan dan pimpinan enggan memberi teguran terbuka. Marwah lembaga juga dapat mendorong upaya menutupi masalah demi menjaga citra. Bila hal ini terjadi, malu tidak lagi mencegah kesalahan, tetapi justru menyembunyikannya.

Proposisi 3: Malu dan marwah memperkuat kontrol diri dan identitas organisasi bila organisasi menyediakan saluran aman untuk mengakui dan melaporkan kesalahan, tetapi tanpa saluran tersebut, nilai ini meningkatkan kecenderungan menutupi masalah demi menjaga citra.

3.5 Adil dan Patut: Keadilan Organisasi

Adil berarti memberi hak sesuai porsinya, sedangkan patut berarti layak dan pantas menurut ukuran adat dan agama. Dalam perspektif Islam, keadilan merupakan prinsip etika utama dalam hubungan organisasi dengan pegawai dan pemangku kepentingan lain (Beekun & Badawi, 2005). Colquitt (2001) membedakan empat dimensi keadilan organisasi: distributif (hasil yang diterima), prosedural (proses penetapan keputusan), interpersonal (perlakuan yang bermartabat), dan informasional (kejelasan penjelasan). Nilai adil lebih dekat pada keadilan distributif dan prosedural, sedangkan patut lebih dekat pada keadilan interpersonal karena menekankan cara memperlakukan orang secara layak.

Adil dan patut mendorong organisasi menimbang bukan hanya benar atau salah menurut aturan, tetapi juga pantas atau tidaknya suatu kebijakan. Pertimbangan ini dapat meningkatkan penerimaan kebijakan oleh pegawai. Risikonya, ukuran patut dapat bersifat subjektif dan dipengaruhi kedekatan hubungan, sehingga orang yang dekat dengan pimpinan mendapat perlakuan berbeda. Kecenderungan ini mencerminkan partikularisme dalam kerangka Trompenaars dan Hampden-Turner (2012). Karena itu, nilai patut perlu diimbangi dengan kriteria tertulis yang berlaku sama bagi semua pegawai.

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

3.6 Gotong Royong: Kolaborasi dan Kohesi

Gotong royong adalah kerja bersama secara sukarela untuk kepentingan bersama. Dalam masyarakat Melayu, nilai ini tampak dalam kegiatan seperti kenduri, membangun rumah, dan membersihkan kampung. Dalam organisasi, gotong royong berpadanan dengan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yaitu perilaku sukarela yang tidak diatur dalam uraian tugas formal, tetapi mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988). Contohnya adalah membantu rekan yang kewalahan atau ikut menyelesaikan pekerjaan di luar tugas pokok. Gotong royong juga sejalan dengan orientasi kolektivis masyarakat Indonesia dan Malaysia (Hofstede dkk., 2010) serta memperkuat ciri keterlibatan dalam model Denison (1990).

Gotong royong juga memiliki risiko. Bowen (1986) menunjukkan bahwa gotong royong di Indonesia pernah dibentuk dan digunakan negara sebagai sarana mobilisasi tenaga kerja, sehingga sifat sukarelanya dapat berubah menjadi kewajiban. Dalam organisasi, hal serupa terjadi bila pegawai merasa terpaksa membantu atau bekerja di luar jam kerja tanpa pengakuan. Kerja bersama juga dapat mengaburkan tanggung jawab individu, sehingga muncul pegawai yang menumpang pada kerja orang lain. Selain itu, keinginan menjaga kebersamaan dapat menekan perbedaan pendapat. Janis (1982) menyebut gejala ini *groupthink*, yaitu keinginan kelompok untuk sepakat yang mengalahkan penilaian kritis.

Proposisi 5: Gotong royong memperkuat kohesi dan perilaku kewargaan organisasi bila disertai pembagian peran yang jelas dan pengakuan atas kontribusi, tetapi tanpa keduanya, nilai ini meningkatkan risiko keterpaksaan, kaburnya tanggung jawab individu, dan tertekannya perbedaan pendapat.

3.7 Sintesis: Prinsip "Tegas Berbudi"

Sintesis kelima nilai menunjukkan bahwa adat bersendi syarak berperan sebagai fondasi, sedangkan empat nilai lainnya berperan sebagai wujud operasional dalam hubungan kerja sehari-hari. Keempat nilai operasional memiliki pola yang sama: masing-masing memperkuat budaya organisasi, tetapi juga membawa risiko yang bersumber dari kecenderungan partikularis, yaitu mendahulukan hubungan dan perasaan di atas standar yang seragam. Menariknya, adat bersendi syarak sendiri menyediakan penyeimbangnya. Nilai keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab dalam etika kerja Islam berlaku bagi semua orang tanpa memandang kedekatan (Beekun & Badawi, 2005; Ali & Al-Owaihan, 2008).

Kajian ini merumuskan penyeimbang tersebut dalam prinsip "tegas berbudi", yaitu tegas pada standar dan santun pada cara. Substansi kebijakan, seperti kriteria promosi, pembagian beban kerja, dan sanksi, mengikuti standar yang tertulis dan berlaku sama. Cara menyampaikannya mengikuti budi, tenggang rasa, serta malu dan marwah, yaitu menjaga martabat orang yang terdampak. Prinsip ini sejalan dengan dimensi keadilan interpersonal dan informasional (Colquitt, 2001).

Proposisi 6: Penerapan prinsip "tegas berbudi" memperkuat pengaruh positif nilai budaya Melayu terhadap perilaku kerja etis dan kohesi organisasi, serta memperlemah risiko yang bersumber dari kecenderungan partikularis.

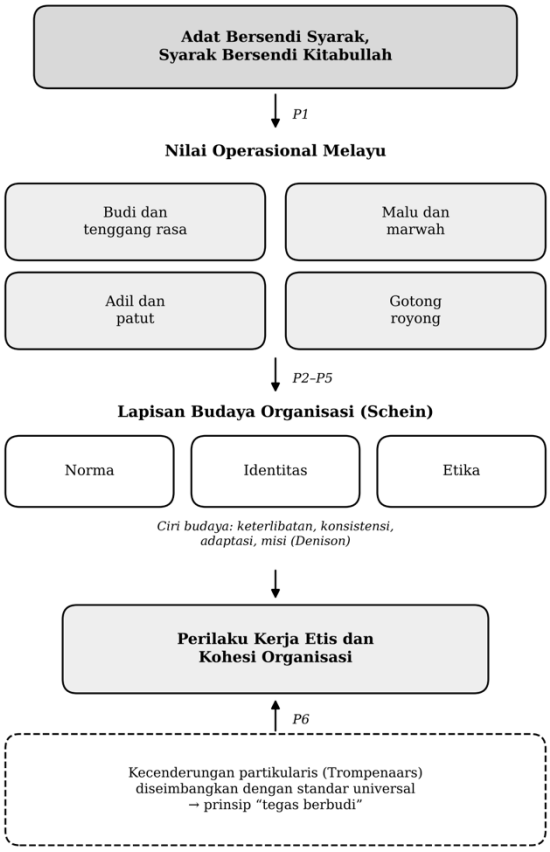
Tabel 2. Pemetaan Nilai Melayu dalam Budaya Organisasi

Nilai	**Peran dalam budaya organisasi**	**Potensi dan risiko**
Adat bersendi syarak	Asumsi dasar dan sumber legitimasi etika (Schein); konsistensi (Denison)	Norma mudah diterima; risiko berhenti pada simbol
Budi dan tenggang rasa	Norma relasi dan komunikasi; keterlibatan	Hubungan kerja santun; risiko sungkan dan diam
Malu dan marwah	Kontrol diri; identitas dan misi	Pengawasan diri; risiko menutupi kesalahan
Adil dan patut	Etika keadilan organisasi	Penerimaan kebijakan; risiko penilaian subjektif
Gotong royong	Kolaborasi dan kohesi; keterlibatan	Perilaku kewargaan; risiko keterpaksaan dan menumpang

Sumber: sintesis penulis dari literatur yang dikaji.

3.8 Kerangka Konseptual

Berdasarkan pembahasan di atas, kajian ini merumuskan kerangka konseptual pada Gambar 1. Adat bersendi syarak menjadi fondasi yang memberi legitimasi pada empat nilai operasional (Proposisi 1). Keempat nilai tersebut membentuk norma, identitas, dan etika organisasi, yang selanjutnya memengaruhi perilaku kerja etis dan kohesi organisasi (Proposisi 2–5). Hubungan tersebut diperkuat atau dilemahkan oleh kemampuan organisasi menyeimbangkan kecenderungan partikularis dengan standar universal melalui prinsip "tegas berbudi" (Proposisi 6).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: dikembangkan oleh penulis.

3.9 Implikasi Praktis

Kerangka ini memberikan beberapa implikasi bagi pimpinan dan pengelola sumber daya manusia. Pertama, adat bersendi syarak perlu diterjemahkan menjadi kode etik dan standar perilaku yang konkret, bukan hanya slogan. Kedua, organisasi perlu membangun keamanan psikologis, misalnya melalui forum evaluasi dua arah, agar budi dan tenggang rasa tidak berubah menjadi sikap diam. Ketiga, perlu tersedia saluran aman untuk melaporkan kesalahan, agar malu dan marwah tidak mendorong upaya menutupi masalah. Keempat, keputusan promosi, penilaian kinerja, dan sanksi perlu memiliki kriteria tertulis yang berlaku sama. Kelima, kegiatan gotong royong perlu disertai pembagian peran dan pengakuan atas kontribusi, sehingga tetap sukarela dan tidak membebani pegawai tertentu.

4. Simpulan

Kajian konseptual ini menyimpulkan bahwa adat bersendi syarak berperan sebagai fondasi etika organisasi dalam lingkungan budaya Melayu, sedangkan budi dan tenggang rasa, malu dan marwah, adil dan patut, serta gotong royong berperan sebagai nilai operasional yang membentuk norma, identitas, dan etika organisasi. Budi dan tenggang rasa membentuk norma relasi, malu dan marwah berfungsi sebagai kontrol diri dan sumber identitas, adil dan patut menjadi dasar keadilan organisasi, sedangkan gotong royong memperkuat kolaborasi dan kohesi. Namun, setiap nilai juga membawa risiko, yaitu sikap diam terhadap masalah, kecenderungan menutupi kesalahan, penilaian yang subjektif, serta keterpaksaan dan kaburnya tanggung jawab

individu. Prinsip "tegas berbudi" ditawarkan sebagai cara menyeimbangkan nilai lokal dengan standar organisasi modern.

Kajian ini memperkaya teori budaya organisasi dengan menunjukkan bahwa nilai budaya lokal dapat dipahami secara berlapis, yaitu prinsip dasar yang bersumber dari agama dan nilai operasional yang tampak dalam hubungan kerja. Kajian ini juga menghubungkan nilai Melayu dengan konsep keadilan organisasi, keamanan psikologis, dan perilaku kewargaan organisasi, serta merumuskan mekanisme penyeimbang bagi kecenderungan partikularis.

Sebagai kajian konseptual, proposisi yang dirumuskan belum diuji secara empiris. Literatur dipilih secara purposif, sehingga mungkin belum mencakup seluruh kajian yang relevan. Selain itu, budaya Melayu tidak seragam, dan organisasi di Riau melibatkan pegawai dari berbagai latar belakang etnis dan agama. 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 perilaku kerja etis, persepsi keadilan, dan perilaku kewargaan 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, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal, 15*(1), 5–19. https://doi.org/10.1108/13527600810848791

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.

Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics, 60*(2), 131–145. https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-5

Bowen, J. R. (1986). On the political construction of tradition: Gotong royong in Indonesia. *The Journal of Asian Studies, 45*(3), 545–561. https://doi.org/10.2307/2056530

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.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

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.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.

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.

Monasari, A., Zarkasih, & Vebrianto, R. (2026). Integration of Riau Malay customs and Islam: Content analysis. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education, 7*(6), 260–272. https://doi.org/10.32832/itjmie.v7i6.24021

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

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.

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

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