

**PERAN LINGKUNGAN BUDAYA TIONGHOA  
TERHADAP MANAJEMEN KINERJA  
Studi Kasus di Perusahaan Ekspedisi  
Muatan Kapal Laut**

**Ruth Rungkat**

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[Ruthmichelle\\_05@yahoo.com](mailto:Ruthmichelle_05@yahoo.com)

*Abstrak* - Suku bangsa/etnis Tionghoa merupakan etnis yang tergolong minoritas di Indonesia. Walaupun secara kuantitas tergolong minoritas, tetapi secara kualitas tergolong mayoritas. Hal ini dilihat dengan berkembangnya bisnis yang dijalankan pengusaha keturunan Tionghoa sejak jaman Order Baru dan meraih sukses sampai saat ini. Kesuksesan suatu badan usaha, tentunya merupakan hasil kerja keras dari sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Agar hasil kerja keras dari sumber daya manusia yang bekerja mencapai tujuan badan usaha, dibutuhkanlah manajemen kinerja. Penggunaan manajemen kinerja dalam badan usaha, tentunya harus mempertimbangkan norma-norma budaya yang ada dikarenakan latar belakang lingkungan budaya pada masing-masing badan usaha akan berbeda 1 dengan yang lainnya. Dengan mempertimbangkan norma-norma budaya yang ada di dalam badan usaha, membuat manajemen kinerja menjadi efektif. Studi ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh lingkungan budaya Tionghoa terhadap peranan manajemen kinerja dengan menggunakan pendekatan *interpretive*. Penelitian menggunakan objek perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut di Surabaya. Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan budaya Tionghoa yang dimiliki pemimpin perusahaan mempengaruhi peranan manajemen kinerja yang diterapkan secara tidak langsung.

*Kata kunci:* Manajemen Kinerja, *Performance Management*, Tionghoa, Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut.

*Abstract* - Tribes / ethnic Chinese were classified as ethnic minorities in Indonesia. Although the quantity belonging to a minority, but the majority of classified quality. This is seen with the development of business entrepreneurs who run Chinese descent since the New Order era and success to date. The success of an enterprise, of course, is the hard work of the human resources working in them. In order for the hard work of the human resources working towards the goal of business entities, dibutuhkanlah performance management. The use of performance management in the enterprises, of course, have to consider the cultural norms that exist due to the background of the cultural environment on each will be different from one business entity to another. Taking into account the cultural norms that exist in the enterprise, making performance management to be effective.

This study aims to gain a deeper understanding of the influence of Chinese culture on the role of environmental management performance by using the interpretive approach. The research uses an object company Sea Cargo in Surabaya. This study found that the Chinese cultural environment owned corporate leaders influence the performance management role applied indirectly.

Keywords: Performance Management, Performance Management, Chinese, Sea Cargo Company.

## **PENDAHULUAN**

Di Indonesia etnis Tionghoa merupakan etnis yang tergolong minoritas. Tercatat dalam sensus penduduk pada tahun 2010, jumlah etnis Tionghoa hanya sekitar lebih dari 2,8 juta yang teridentifikasi yaitu 1,20 persen dari jumlah total populasi penduduk Indonesia. Meskipun secara kuantitas tergolong minoritas, tetapi secara kualitas etnis Tionghoa memiliki modal sekitar 3-4 persen dari populasi di Indonesia setelah mengalami diskriminasi yang begitu luas (Efferin dan Hopper, 2007). Hal ini dapat dilihat bahwa secara numerik memang tidak berarti banyak, namun peran ekonomis dan finansial yang secara konkret dijalankan oleh suatu komunitas sosial ini adalah penting. Dengan berkembangnya persaingan dalam dunia bisnis yang di dominasi oleh etnis Tionghoa, Manajemen Kinerja (*Performance Management*) diperlukan untuk membuat suatu perusahaan atau organisasi dapat berkembang di era globalisasi dengan berbagai pesaing yang ketat.

Penjelasan secara mendetail mengenai pengaruh lingkungan budaya Tionghoa terhadap manajemen kinerja (*Performance Management*) dirasa perlu oleh penulis karena penelitian yang pernah dilakukan oleh Aguinis, Joo, & Gottfredson (2012) hanya membahas secara universal mengenai sistem manajemen kinerja yang dapat dirancang dan dilaksanakan apabila mempertimbangkan nilai-nilai budaya lokal itu sendiri. Aguinis, Joo & Gottfredson (2012) memberikan penjelasan mengenai isu-isu budaya terkait tentang sistem manajemen kinerja di India, Cina, Turki, dan Korea Selatan.

Penerapan manajemen kinerja di India menekankan seorang pengawas menjabat sebagai seorang pelatih daripada seorang “Bos”. Di Cina keberhasilan manajemen kinerja adalah dengan menghormati usia/senioritas dan penekanan terhadap harmoni sosial yang ada. Manajemen kinerja di Turki harus dilakukan dengan handal, adil dan valid karena hubungan pribadi memainkan peranan penting dalam budaya Turki. Dan penerapan terakhir penerapan manajemen kinerja di Korea Selatan menekankan pada pentingnya hubungan kelompok serta melakukan pendekatan berbasis jasa dengan nilai-nilai budaya lebih tradisional.

Penelitian ini dilakukan untuk menggali lebih dalam bagaimana lingkungan budaya Tionghoa yang dimiliki oleh pemimpin perusahaan yang dapat dikatakan orang Tionghoa *Jiaosen* mempunyai pengaruh dalam manajemen kinerja yang diterapkan dalam perusahaan tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *interpretive* karena penulis ingin mendalami topik yang diteliti. Penelitian ini merupakan penelitian *hypothesis testing* karena bertujuan untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan adanya implikasi antara lingkungan budaya Tionghoa terhadap manajemen kinerja.

Untuk meminimalkan bias, peneliti menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data. Metode yang digunakan adalah wawancara, observasi dan analisis dokumen. Peneliti akan melakukan perbandingan jawaban antar metode sehingga dapat menganalisa perbedaan yang ada. Dalam masing-masing *mini research question* peneliti menggunakan minimal tiga metode dan lebih dari satu responden yang berbeda agar hasilnya dapat diperbandingkan, sehingga meningkatkan keakuratan data. Selain itu, dalam memperoleh jawaban *research question* peneliti menggunakan kriteria secara konsisten pada alur kerangka kerjanya. Supaya data-data yang diperoleh atau ditangkap secara utuh dari objek penelitian. Dengan demikian bias peneliti dapat diminimalisir.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Nilai-nilai serta prinsip bisnis budaya Tionghoa yang dimiliki Bapak YR selaku ketua komisaris tanpa disadari mempunyai pengaruh pada proses manajemen kinerja PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut “X”. Berikut penjelasannya:

1. Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi.

Peranan manajemen kinerja dalam fungsi ini, terlihat pada tahap perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa saja yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan dari PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut “X” adalah untuk memperluas arus barang dan menambah muatan barang. Agar tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien, maka dilakukan pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang bagi setiap karyawan. Pembagian ini dilakukan agar setiap karyawan dapat fokus pada pekerjaan masing-masing dan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Berikut penjelasan Bapak YR:

*“Pembagian job desk ini saya lakukan supaya karyawan itu bisa fokus sama pekerjaannya. Gak ribet ngurusi pekerjaan orang lain. Jadi kalau sudah tau tugasnya masing-masing, saya mantau kinerjanya juga gampang.”*

Selain adanya pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk setiap karyawan. PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut “X” juga memiliki target untuk mendapatkan muatan barang tiap bulannya.

Nilai budaya Tionghoa yang ditanamkan Bapak YR dalam proses perencanaan kinerja ini adalah ketelitian dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya pembagian tugas, tanggung jawab, wewenang dan target perusahaan tentunya membuat karyawan fokus dan mengenali dengan baik pekerjaan yang mereka lakukan. Sehingga ketelitian pun dituntut dalam melakukan pekerjaan tersebut agar tidak mudah ditipu oleh pihak luar.

Melakukan tugas, tanggung jawab, wewenang dan target yang telah diberikan merupakan perwujudan nilai vertical dari ajaran konfusianisme, yaitu nilai *li*. Nilai *li* merupakan nilai dasar untuk memenuhi kewajiban individual.

## 2. Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

Peranan manajemen kinerja dalam fungsi ini, terlihat pada tahap pelaksanaan kinerja. Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati, dilakukanlah implementasi kinerja. Pelaksanaan kinerja guna mencapai tujuan organisasi perlu dimonitor dan dikendalikan, untuk dapat mengetahui secara lebih dini apabila terjadi penyimpangan dari rencana.

Bapak YR memonitor dan mengendalikan kinerja karyawan dengan melakukan inspeksi dadakan di Pelabuhan. Inspeksi ini dilakukan untuk melihat dan menilai kinerja karyawan dinas luar dalam proses bongkar muat barang di Pelabuhan. Selain itu, untuk para staf di kantor, Bapak YR memeriksa daftar absensi dan laporan-laporan kerja untuk memastikan semua sudah berjalan dengan benar.

Selain melakukan inspeksi dadakan, Bapak YR juga memberikan umpan balik terhadap karyawan. Umpan balik yang diberikan memiliki 2 fungsi, fungsi instruksional yaitu menegur karyawan pada saat melakukan kesalahan dan fungsi motivasional yaitu memberikan bonus pada akhir tahun.

Bonus yang diberikan Bapak YR bukan bersifat formal. Beliau mengatakan bahwa sebenarnya semua karyawan akan mendapatkan

bonus pada akhir tahunnya. Tetapi hanya ada beberapa karyawan yang mendapatkan bonus lebih, seperti karyawan yang bekerja 10-20 tahun, akan mendapatkan bonus liburan bersama.

Proses pelaksanaan kinerja dengan melakukan inspeksi dadakan, pemberian umpan balik baik yang bersifat instruksional dan motivasional didasari dari nilai-nilai kekeluargaan yang ditanamkan Bapak YR dalam PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut "X". Nilai-nilai kekeluargaan ini membuat adanya kedekatan yang terjalin dalam perusahaan, baik antar karyawan maupun atasan dengan bawahan. Kedekatan inilah yang menjadi dasar pemberian bonus pada setiap karyawan.

Pemberian bonus pada setiap karyawan merupakan rasa terima kasih yang diberikan dari Bapak YR atas kinerja setiap karyawan setiap tahunnya. Beliau menganggap bahwa setiap karyawan sudah bekerja keras untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Selain itu juga ucapan terima kasih diberikan kepada karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan dengan memberikan bonus liburan bersama.

Rasa loyal yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat bekerja lama di perusahaan, serta kepedulian Bapak YR terhadap karyawan merupakan bukti adanya nilai vertical dari ajaran konfusianisme, yaitu nilai *hsiao*. Nilai *hsiao* ini mencakup tentang kewajiban sosial terutama rasa hormat, patuh, setia, menjadi pemimpin yang bijaksana dan peduli kepada bawahan.

Nilai toleransi yang tinggi juga ditunjukkan Bapak YR dalam proses pelaksanaan kinerja ini. Beliau sangat menghargai kinerja setiap karyawan, oleh sebab itu bonus akhir tahun diberikan kepada masing-masing karyawan. Selain itu juga terlihat pada saat Bapak YR memberikan teguran yang mendidik kepada karyawan pada saat melakukan kesalahan.

Prinsip jangan melepas peluang dan jangan menyerah di tanamkan oleh Bapak YR kepada semua karyawannya. Hal ini terlihat pada saat adanya penawaran kerja/tender. Setiap karyawan dituntut untuk tidak melepas peluang pada saat ada penawaran kerja/tender, serta tidak mudah menyerah apabila tender tersebut tidak dimenangkan.

3. Menilai hasil kerja/pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

Peranan manajemen kinerja dalam fungsi ini, terlihat pada tahap evaluasi kinerja. Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilakukan akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim ataupun individu.

PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut “X” melakukan evaluasi kinerja setiap 2 bulan sekali. Evaluasi kinerja ini dihadiri oleh Bapak YR selaku Ketua Komisaris, Bapak R selaku Direktur, Bapak W selaku Wakil Direktur dan Ibu S selaku Kepala Bagian Administrasi. Secara tidak sadar, dalam melakukan evaluasi kinerja Bapak YR sudah membentuk *guanxi* sendiri berdasarkan keluarga dan teman dekat.

Evaluasi kinerja membahas masalah-masalah ataupun perkembangan apa saja yang sudah terjadi selama 2 bulan terakhir. Yang pertama membahas mengenai masalah pengiriman muatan barang setiap bulannya. Yang kedua membahas mengenai *cost* yang dikeluarkan, apakah membengkak atau masih stabil setiap bulannya. Dan yang terakhir membahas masalah kedisiplinan karyawan. Berikut penjelasan Bapak YR:

*“Di evaluasi ini ya semua saling sharing sih, kalau mengalami peningkatan karna apa terus kalau mengalami penurunan kok bisa. Disini kita saling sharing dan mencari solusi terbaik.”*

Nilai-nilai kekeluargaan ini menjadi dasar dalam proses evaluasi kinerja. Selain karena evaluasi kinerja yang dihadiri oleh anggota keluarga serta teman dekat Bapak YR, nilai kekeluargaan juga terasa pada saat mereka sharing tentang masalah/perkembangan yang terjadi. Adanya rasa hormat dan respect terhadap 1 sama lain menunjukkan nilai vertical dari ajaran Konfusianisme, yaitu nilai *hsiao*.

4. Memperbaiki hasil kerja/pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

Peranan manajemen kinerja dalam fungsi ini, terlihat pada tahap perbaikan kinerja. Kinerja individu, tim ataupun organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Namun, perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila prestasi kerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Perbaikan kinerja yang dilakukan PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut "X" tidak begitu dijelaskan oleh Bapak YR. Berikut penjelasan Beliau:

*"Ya kalau pengirimannya menurun, biasanya kita mengecek ke konsumen sih, kita tanya kenapa kok gak pakai kita lagi sambil basa basi juga. Sebagian besar sih biasanya karna masalah harga, kadang ada pesaing yang harganya lebih murah dan jangka waktu bayarnya lama. Nah itu kita sesuaikan sih, biar konsumen bisa balik ke kita. Pinter-pinternya kita negosiasi."*

Mau belajar dan tidak pantang menyerah merupakan nilai dasar dari proses perbaikan kinerja ini. Hal ini ditunjukkan dengan adanya proses penyesuaian harga dengan pesaing serta pendekatan dengan konsumen. Selain itu prinsip semangat berjuang pun

ditanamkan oleh Bapak YR, setiap karyawan dituntut untuk mempunyai semangat juang untuk menjadi lebih baik secara kinerja maupun pribadi mereka masing-masing.

Tabel 1. Pengaruh Lingkungan budaya Tionghoa terhadap manajemen kinerja PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut “X”

No.	Manajemen Kinerja PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut "X"	Nilai-nilai budaya Tionghoa	Konfusianisme	Prinsip bisnis budaya Tionghoa
1	Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi.	"Kalau tidak mau ditipu orang, ya harus teliti dalam bekerja."	Konfusianisme secara vertical, yaitu nilai <i>li</i> .	
2	Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.	"Nilai kekeluargaan yang saya tanamkan dalam perusahaan."  "Batas toleransi yang tinggi."	Konfusianisme secara vertical, yaitu nilai <i>hsiao</i> .	Jangan melepas peluang dan jangan menyerah
3	Menilai hasil kerja/pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.	"Nilai kekeluargaan yang saya tanamkan dalam perusahaan."	Konfusianisme secara vertical, yaitu nilai <i>hsiao</i> .  Konfusianisme secara horizontal yaitu <i>guanxi</i> .	
4	Memperbaiki hasil kerja/pelaksanaan tugas di semua unit organisasi	"Harus mau belajar dan tidak pantang menyerah."		Semangat berjuang

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa lingkungan budaya lokal secara langsung ataupun tidak langsung akan mempengaruhi manajemen kinerja yang diterapkan menurut Aguinis, Joo, & Gottredson (2012). Latar belakang budaya Tionghoa yang dimiliki oleh pimpinan, baik budaya Tionghoa totok maupun *jiaosen* mempunyai dampak bagi manajemen kinerja yang diterapkan di perusahaan. Hal ini terlihat dari penelitian yang di lakukan di PT. Ekspedisi Muatan Kapal Laut “X”.

Manajemen kinerja dibutuhkan untuk memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil (Wibowo, 2013:7). Manajemen kinerja dapat efektif dijalankan apabila mempertimbangkan lingkungan budaya itu sendiri. Budaya Tionghoa yang kental yang dimiliki oleh pemimpin, secara tidak disadari mempunyai dampak pada manajemen kinerja yang diterapkan.

Kemudian penulis berharap agar penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian terhadap peran lingkungan budaya Tionghoa terhadap manajemen kinerja lebih mendalam. Sehingga hasil penelitian yang didapatkan dapat menambah literatur yang pernah ada sebelumnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). Performance management universals: Think globally and act locally. *Business Horizons*, 55, 385—392.
- Efferin, Sujoko and Trevor Hopper. 2007. Management Control, Culture and Ethnicity In A Chinese Indonesian Company. *Accounting, Organizational and Society Vol 32: 233-262*
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*: PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- <http://sp2010.bps.go.id/> (diunduh pada tanggal 20 Februari 2014)