

# KONTEKS BUDAYA ETNIS TIONGHOA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Surya Setyawan

Fakultas Ekonomi Universitas Maranatha Bandung

## Abstract

*Cultural context of every nation and ethnic have specific characteristic. Variety of this cultural context can make conflict with organizations, which also have specific characteristic. Tionghoa ethnic which have specific cultural context from their ancestor inheritance is example of cultural context management in organization, especially human resource management.*

**Keyword:** *human resource management, cultural context, behavior, Tionghoa ethnic*

## PENDAHULUAN

### • Globalisasi

Globalisasi di bidang bisnis dan manajemen sudah mulai merambah ke seluruh dunia pada awal abad XXI ini. Dessler (2000:614) juga menyatakan bahwa perusahaan perlu mengadakan peningkatan pengelolaan menjadi lebih global sebagai akibat dari terjadinya internasionalisasi. Dengan adanya tantangan dalam dunia yang semakin global ini, manajemen sumber daya manusia sangat berperan dalam pengembangan globalisasi manajemen.

Menurut Torrington (1994:1), organisasi yang mempunyai aktivitas internasional yang meningkat tidak dapat menghindari langkahnya menuju desentralisasi karena langkah tersebut akan menyederhanakan bentuk internasionalisasi. Bentuk operasi desentralisasi ini meliputi perbedaan, misalnya bahasa, budaya, sistem ekonomi dan politik, gaya manajemen yang tidak akan ditemukan

dalam pertumbuhan organisasi dan diversifikasi yang tinggal dalam batasan nasional.

Dalam hal ini, globalisasi perlu dikenal dan dikelola dengan baik oleh organisasi. Cara pengambil keputusan secara desentralisasi merupakan cara yang lebih efektif dalam melaksanakan dunia bisnis yang sudah global. Pengelolaan organisasi perlu memperhatikan adanya perbedaan budaya pada setiap negara.

### • Tionghoa dan Cina

Dalam makalah ini, penulis ingin menggunakan istilah yang lebih bersahabat, misalnya menggunakan Tionghoa daripada Cina dan Tiongkok untuk negeri Cina (atau RRT untuk Republik Rakyat Tiongkok), mengingat kata Cina – bagi sebagian besar etnis Tionghua – mempunyai kesan rasialis. Penulis juga menggunakan istilah bahasa Tionghoa asli seperti *huaqiao* untuk Tionghoa rantauan, dan *quanxi* untuk hubungan atau jaringan relasi dalam bisnis. Istilah yang lebih

bersahabat ini digunakan untuk mengenalkan bahasa Mandarin dalam dunia bisnis.

Tujuan tulisan ini adalah menguraikan budaya dan perilaku etnis Tionghoa dalam manajemen, terutama untuk kepentingan perkembangan manajemen sumber daya manusia.

## BUDAYA

Budaya (*culture*) merupakan identitas yang dimiliki suatu kelompok manusia dalam bermasyarakat. Kata *culture* ini diadaptasi dari bahasa Latin, yaitu *cult* yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, dan *are* yang berarti hasil dari sesuatu. Warner dan Joynt (2002: 3) mengartikan budaya dari Berthon (1993) sebagai hasil dari tindakan manusia.

Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana (*spirit*) dan kepercayaan (*belief*) yang dilakukan di dalam organisasi tersebut (Torrington, 1994: 31). Budaya yang ada pada suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya. Lebih lagi organisasi yang ada pada negara yang berbeda. Oleh karena itu, kita perlu memahami perbedaan budaya antarnegara yang sangat beragam sehingga dapat mengelola perbedaan tersebut.

Profesor Geert Hofstede menulis studi tentang perbedaan budaya internasional yang dirangkum Dessler (2000: 616-617). Studi tersebut menunjukkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi kebijakan sumber daya manusia. Misalnya karyawan di Meksiko mengharapkan manajer untuk menjaga jarak karena terbiasa dengan suasana formal. Hal ini belum tentu terjadi di

negara lain. Perbedaan budaya yang ada antarnegara tidak dapat dibahas sampai tuntas karena budaya bersifat dinamis karena pengaruh globalisasi.

### • Manajemen Sumber daya Manusia Internasional dan Budaya

Seiring berkembangnya ilmu manajemen yang berarah pada manajemen global, manajemen sumber daya manusia juga perlu melakukan penyesuaian dan perkembangan yang berarah pada globalisasi. Dalam menghadapi globalisasi ini, organisasi perlu mengetahui keragaman budaya yang akan dihadapi karena berhubungan dengan bangsa dan negara lain.

Keragaman budaya yang tidak terbatas sangat sulit dimengerti dan membuat para manajer bingung untuk mengambil keputusan (Torrington, 1994: 43). Torrington juga mengatakan bahwa perbedaan antarnegara dan daerah signifikan pada luasnya sikap dan motivasi.

Dari suatu perspektif strategis tentang ragam budaya, Torrington menemukan implikasi bagi manajemen sumber daya manusia. Ia mengutip pendapat Hodgetts dan Luthans bahwa budaya suatu masyarakat berdampak langsung pada pendekatan manajemen dalam masyarakat tersebut. Perkembangan pandangan mereka diperluas oleh Hofstede menjadi sebagai berikut.

1. Penerapan sistem sentralisasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan.
2. Perbedaan tingkat kompensasi dan bonus yang berbeda pada setiap negara.

3. Risiko pada ketidakpastian perbedaan budaya.
4. Tingkat suasana formalitas dalam struktur organisasi.
5. Loyalitas pada perusahaan yang berbeda.
6. Orientasi waktu antara jangka panjang dan jangka pendek.

### BUDAYA TIONGHOA

Republik Rakyat Tiongkok dengan nama resmi *Zhonghua Renmin Gongheguo* secara geografis berada dalam bagian Asia Timur. Negeri yang memiliki 29 propinsi ini memiliki konteks budaya yang khas. Dengan latar belakang berdagang, menghindari bencana alam, dan menghindari ketidakstabilan politik, masyarakat Tionghoa merantau ke berbagai negara dengan sebutan perantau atau *huaqiao*.

Walau sudah berpindah negara, mereka tetap membawa konteks budayanya yang sudah melekat pada diri mereka. Namun konteks budaya mereka akan berbaur dengan budaya negara dimana mereka tinggal dan bekerja, tanpa meninggalkan budaya leluhurnya. Tak

heran bila *huaqiao* di berbagai negara memiliki konteks budaya yang berbeda pula. Konteks budaya etnis Tionghoa pada umumnya didasari dengan ajaran Konghucu tentang tata krama masyarakat.

Berbekal 'nalar' dagangnya, para *huaqiao* menyebar ke seluruh dunia, bahkan melebihi penyebaran bangsa Yahudi di Eropa (Backman, 2001: 193). Para *huaqiao* banyak yang memilih kawasan Asia Tenggara sebagai tempat tinggal baru mereka, dan mereka berhasil mendominasi bisnis dalam negeri, walaupun mereka hanya minoritas. Tabel 1 memperlihatkan keberhasilan etnis Tionghoa dalam mendominasi bisnis di beberapa negara Asia Tenggara.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa lebih dari 50 persen modal suatu negara dimiliki oleh etnis Tionghoa. Para *huaqiao* ini juga sangat berperan sebagai investor pada negeri asal mereka, Tiongkok (Warner, Goodall dan Ding, 2002: 169). Hal ini terjadi karena kebijakan ekonomi Tiongkok yang mulai terbuka sejak Deng Xiaoping melakukan modernisasi dalam bidang pertanian, industri, ilmu pengetahuan dan teknologi,

**Tabel 1. Indikasi Kekuatan Ekonomi *Huaqiao***

Negara	Populasi (juta jiwa)	Persentase <i>Huaqiao</i>	Persentase <i>huaqiao</i> dalam modal privat, korporat, dan domestik
Indonesia	201	3,5	70
Malaysia	20	29	60
Philipina	73	2	55
Singapura	3,5	77	80
Thailand	60	10	75

Sumber: Backman, 2000: 193.

dan pertahanan, dan juga kebijakan Pintu Terbuka pada akhir tahun 1970an.

Para *huaqiao* ini juga tidak berasal dari satu daerah di Tiongkok. Mereka berasal dari berbagai propinsi, yang sebagian besar berasal dari pesisir pantai Timur. Backman (2001: 197) mengungkapkan enam suku bangsa terbesar yang menjadi *huaqiao* di Asia Tenggara.

1. Suku Bangsa Hokkian yang berasal dari bagian Selatan Propinsi Fujian. Suku bangsa ini merupakan *huaqiao* terbanyak yang tersebar di seluruh dunia.
2. Suku Bangsa Fuzhou yang berasal dari bagian Utara Propinsi Fujian. Suku bangsa Hokchia juga berasal dari daerah yang sama.
3. Suku Bangsa Hainan yang berasal dari Pulau Hainan.
4. Suku Bangsa Konghu (*Cantones*) yang berasal dari Propinsi Guangdong dan Daerah Istimewa Hong Kong (*Hong Kong SAR*).
5. Suku Bangsa Teochiu dari daerah Shantou, bagian utara Guangdong.
6. Suku Bangsa Keh (*Hakka*) yang berasal dari bagian Utara Guangdong, bagian Selatan Fujian, dan daerah Tiongkok Tengah.

#### • Karakteristik Budaya Tionghoa

Bjerke (2000: 117-120) mengupas karakteristik budaya Tionghoa dalam 5 pembahasan sebagai berikut.

**Kekuasaan dan Otokrasi (*Power and Autocracy*).** Etnis Tionghoa tetap mempertahankan karakter dasar dalam menjalankan bisnis mereka dengan menjalankan peradaban leluhur mereka, baik di dalam maupun di luar Tiongkok.

Manajemen mereka cenderung otokratik dan terpusat pada satu kekuasaan. Namun sebagai kelemahan, mereka tergantung pada kelas sosial tertentu sehingga cenderung materialistis dan sulit mengeluarkan uang. Dengan kata lain, mereka lebih personal dibanding etnis lainnya.

**Kekeluargaan (*Familism*).** Etnis Tionghoa mempunyai kecenderungan rasa kekeluargaan yang kental, terutama dalam keluarga sedarah dan sepupu. Hal ini terbukti pada hari raya Imlek, mereka harus berkumpul bersama keluarganya untuk makan bersama. Salah satu alasan pentingnya sistem kekeluargaan dalam etnis ini adalah adanya rasa aman. Bagi etnis Tionghoa yang meninggalkan tanah kelahirannya dan mencoba untuk tinggal di daerah atau negeri lain, kondisi lingkungan belum tentu kondusif. Hal ini tidak berlaku di Singapura yang persentase masyarakatnya sebagian besar adalah *huaqiao* dan pemerintahnya yang menerima secara terbuka kepada para imigran. Oleh karena keterikatan yang tinggi dalam keluarga, etnis Tionghoa cenderung membentengi diri dari etnis lainnya. Hal ini juga berlaku dalam dunia bisnis. Tidak hanya keluarga saja, keterkaitan yang tinggi juga berlaku pada marga, asal mula, atau latar belakang pendidikan yang sama.

**Jaringan Relasi (*Guanxi*).** Walaupun lebih personal dibanding etnis lainnya, etnis Tionghoa mementingkan *guanxi* dalam dunia bisnisnya. Berbeda dengan budaya Barat yang memulai bisnis kemudian meningkatkan jaringan relasi, mereka mendahulukan jaringan relasi dahulu, kemudian memulai bisnisnya. Bagi mereka, jaringan relasi merupakan

hal yang natural dan merupakan langkah pertama dalam membentuk bisnis yang dipercaya. Oleh karena itu, mereka lebih berorientasi pada membangun kepercayaan bisnis jangka panjang.

**Harga Diri dan Wibawa (*Face and Prestige*).** Etnis Tionghoa sangat mementingkan harga diri dan wibawa dalam dunia bisnis. Mereka tidak mau diketahui bila gagal dalam negosiasi, gagal dalam meraih prestasi tertentu, gagal dalam promosi. Sebagai contoh yang radikal, mereka tidak ingin kelas sosial mereka jatuh karena anak mereka tidak naik kelas, anggota keluarga mereka tidak memiliki jabatan yang penting atau tinggi, atau keadaan sosial lainnya yang tidak menyenangkan. Berbeda dengan budaya Barat yang tertekan karena ‘merasa bersalah’, mereka cenderung tertekan karena ‘merasa malu.’ Perasaan malu ini diasosiasikan dengan malu diketahui oleh orang lain sehingga harga diri mereka turun, misalnya malu membuat kesalahan fatal, meminta pertolongan, atau diketahui tidak bisa melakukan sesuatu yang berguna.

**Fleksibel dan Bertahan Hidup (*Flexibility and Endurance*).** Dalam pandangan masyarakat Barat, etnis Tionghoa tidak dapat menerapkan ilmu manajemen bisnis (bergaya Barat) dengan baik, terutama dalam bisnis berukuran kecil. Misalnya tidak dapat membuat formulasi manajemen sumber daya manusia dan pengawasan staf, walaupun para pekerjanya tidak merasa kesulitan. Salah satu keunggulan mereka adalah pengelolaan keuangan, atau manajemen keuangan. Keunggulan lainnya bersumber dari mitos etnis ini adalah dalam

keunggulan menerapkan strategi bisnis yang fleksibel. Dalam hal strategi bisnis, mereka juga cenderung berani menghadapi risiko. Fleksibilitas mereka dalam mengembangkan ilmu manajemen (bergaya Barat) ini juga ternyata ditempa dari nilai budaya tradisional, berbagai cara bernegosiasi dengan etnis lain, dan tambahan yang kuat dalam aksi kolektif dalam manajemen (Berrel *et al.*, 2001: 30).

Pembahasan Bjerke mengenai karakteristik etnis Tionghoa ini juga disinggung oleh Berrell, Wrathall, & Wright (2001). Mereka mengatakan bahwa konteks natural perilaku manajerial etnis Tionghoa yang tinggi menempatkan nilai tambah pada kekuatan kolektif, pemeliharaan hubungan, keterlibatan dalam lingkungan eksternal, perubahan implisit dan relasi jangka panjang dalam masyarakat.

- **Kehidupan Etnis Tionghoa sebagai Ekspatriat**

Dalam era globalisasi ini, etnis Tionghoa tidak hanya berperan sebagai *huajiao* yang tinggal di suatu tempat saja, namun dapat juga berperan sebagai ekspatriat yang dikirim oleh perusahaannya. Sebagai ekspatriat, mereka tetap membawa konteks budayanya ke dalam negara tujuannya. Namun hal itu tidak berarti semuanya akan baik-baik saja. Ekspatriat tetap saja harus dikelola dengan baik.

Sebagai pengelola perusahaan dengan berbagai ekspatriat yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda, manajer sumber daya manusia perlu mengetahui tiga tantangan sumber daya manusia global seperti yang diungkapkan Dessler (2000: 614) sebagai berikut.

1. Penyebaran (*deployment*): menempatkan kemampuan ekspatriat yang sesuai dengan lokasi geografis.
2. Penyebaran ilmu pengetahuan dan inovasi (*knowledge and innovation dissemination*): menyebarkan pengetahuan dan praktik terbaru yang berasal dari negara asal ekspatriat.
3. Mengidentifikasi dan mengembangkan bakat berbasis global (*identifying and developing talent on a global basis*): mengidentifikasi ekspatriat yang memiliki kemampuan khusus dalam organisasi global dan mengembangkan kemampuan tersebut.

Pengelolaan ekspatriat dapat dilihat dari keragaman kesulitan yang timbul dari perusahaan lokal yang mendapat ekspatriat dari negara induknya. Budaya lokal dapat dapat dinilai dengan tiga dimensi berikut (Stening & Ngan, 1997)

1. Kesulitan budaya, yaitu tingkat kesulitan para ekspatriat dalam menyesuaikan diri karena perbedaan budaya yang dianut dari negara asalnya tidak sama dengan budaya setempat.
2. Kesulitan komunikasi, yaitu kesulitan dalam berkomunikasi dengan tempat baru, terutama masalah bahasa yang berbeda.
3. Kesulitan pekerjaan, yaitu kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan suasana kebebasan yang biasa seseorang dapatkan dalam negeri asalnya.

Sebagai ekspatriat, etnis Tionghoa tetap harus menyesuaikan diri pada tempat barunya, namun konteks budaya mereka juga perlu diketahui dan dikenal oleh tempat baru tersebut. Misalnya

dalam mengembangkan program pelatihan bagi ekspatriat, perlu diketahui bahwa perhatian tidak hanya pada negara tujuan, tapi juga negara asal ekspatriat tersebut (Stening *et al.*, 1997: 11).

## PENUTUP

Etnis Tionghoa sebagai etnis yang memiliki kemampuan bisnis yang baik seringkali dijadikan sumber konflik pada beberapa negara, terutama di Asia Tenggara. Hal ini terjadi karena kurangnya pemahaman tentang konteks budaya yang berbeda dari setiap bangsa. Dalam suatu organisasi, masalah yang sering timbul terletak pada bagaimana konteks suatu tim dan orientasi anggota tim pada tempat baru (Salk & Brannen, 2000). Namun etnis Tionghoa memiliki berbagai cara dalam menghadapi masalah konteks budaya ini. Misalnya prinsip Konghucu dalam kompromi, bukan dalam konflik, akan membantu orang asing dalam etnis Tionghoa untuk dapat bekerja sama dalam suatu bisnis (O'Keefe & O'Keefe 1997: 196).

Etnis Tionghoa dididik untuk mengendalikan diri sendiri. Mereka harus mengerti bahwa mereka sendiri secara individual tidaklah penting, namun peranan mereka sebagai individual dalam suatu kelompok merupakan hal yang lebih penting, apalagi peranan mereka dalam keluarga (O'Keefe *et al.*, 1997: 191). Hal ini diperkuat Bjerke (2000: 118) mengenai kekeluargaan yang telah dibahas sebelumnya.

Masalah penanganan konflik merupakan topik yang baik dalam melanjutkan tulisan ini, terutama konflik yang timbul akibat perbedaan konteks budaya

Tionghoa dengan budaya setempat. Konflik yang terjadi akibat perbedaan konteks budaya perlu dikelola dengan baik agar organisasi terhindar dari kondisi kerja yang tidak nyaman.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Backman, Michael. 2001. *Asian Eclipse: Exposing the Dark Side of Business in Asia*. Revised Edition. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Berrel, M., Wrathall, J. & Wright, P. 2001. A Model for Chinese Management Education: Adapting the Case Study Method to Transfer Management Knowledge. *Cross Cultural Management*, 8(1): 28-44
- Bjerke, B.V. 2000. A Typified, Culture-Based, Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia. *Asia Pasific Journal of Management*, 17: 103-132.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- O'Keefe, H. & O'Keefe, W.M. 1997. Chinese Behavioural Differences: Understanding the Gaps. *International Journal of Social Economics*, 24 (1/2/3): 190-196.
- Salk, J.E. & Brannen, M.Y. 2000. National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team. *Academy of Management Journal*, 43(2): 191-202.
- Stenning, B.W. & Ngan, E.F. 1997. The Cultural Context of Human Resource Management in East Asia. *Asia Pasific Journal of Human Resource*, 35(2): 3-15.
- Suutari, V. & C. Brewster, C. 2000. Expatriate Management Practises and Perceived Relevance: Evidence from Finish Expatriates. *Personnel Review*, Vol. 30 (5): 554-557.
- Torrington, D. 1994. *International Human Resource Management: Think Globally, Act Locally*. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Warner, M. & Joynt, P. 2002. Introduction: Cross-Cultural Perspectives. *Managing Across Cultures: Issues and Perspective*. London: Thomson Learning.