**ARTIKEL**

**KAJIAN BUDAYA KONFUSIANISME DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur**

**Di Pekanbaru)**

**NYOTO**

**NPM : 139010063**

****

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2017**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa budaya Konfusianisme mampu meningkatkan kinerja karyawan. Bukti-bukti empirik menemukan kejelasan fenomena tentang budaya Konfusianisme yang terjadi di tiga perusahaan kajian di atas sehingga budaya Konfusianisme mamapu meningkatkan kinerja karyawan.

Disertasi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu ekonomi khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia yaitu menggali potensi budaya ketimuran yang sederhana tetapi memiliki nilai filososfi tinggi yang selanjutnya dijadikan etos kerja yang mampu membudaya.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif, yaitu pendekatan yang mengarah kepada keadaan-keadaan dan individu-individu secara holistik dengan pola induktif, yaitu mengumpulkan, mengidentifikasi, merumuskan, menganalisis dan membahas proposisi, serta Kesimpulan dan Saran. Dari hasil analisis dan interpretasi atas temuan data terkait penelitian ini menujukkan bahwa Budaya Konfusianisme Mampu Meningkatkan Kinerja Karyawan dan tepat dijalankan sebagai budaya kerja. Direkomendasikan kepada peneliti selanjutnya melakukan penelitian dengan *mixed method* sehingga diharapkan diperoleh hasil yang berbeda dan lebih mendalam.

**Kata Kunci: Budaya, Konfusianisme, Kierja Karyawan.**

1. **PENDAHULUAN**

Secara umum kesuksesan organisasi komersial dibangun dari pada sebuah karakter kuat yang mantap dan memiliki tujuan yang benar. Karakter individu bisa dibangun dari model belajar; dimana belajar dipahami sebagai suatu proses perubahan yang diawali sejak dini. Konfusius (551-479 SM) telah mengajarkan “in education there is no descrimination” bahwa belajar harus diawali sejak dini. Walaupun bekerja, belajar tidak boleh dilupakan; harus menyisihkan waktu (Sugiarto, 2012).

Pandangan Konfusius dijadikan filosofi hidup oleh orang-orang Tionghoa di seluruh dunia. *Wisdom of roots* Confusius, ujar-ujar kebijakan menjadi pegangan bagi kaum Konfusianisme. Dasar pemikiran kaum Cina dalam karakter berpikirnya sangat sederhana, bahwa orang-orang tua keluarga-keluarga Cina adalah bagaimana menggunakan “cara cepat” meraih kesusksesan seperti apa yang diharapkan dalam hidup. Nilai-nilai hidup keluarga Cina adalah meraih “hidup nyaman dan makan enak,” yang dapat diterjemahkan seagai kesuksesan bisnis.

Keterlibatan etnis Cina dengan kecenderungan dalam perdagangan sulit ditandingi bangsa-bangsa lain di dunia. Kelompok ini memiliki keistimewaan dan keterampilan tersendiri dalam mengelola manajemen perdagangan (Ann, 2013). Etnis Cina bukan saja dianugerahi bakat mengurusi setiap perdagangan, melainkan juga mahir dalam menjalankan proses, mengembangkan, dan mempertahankan serta menciptakan sesuatu yang baru dari proses, pengembangan dan eksistensi perniagaan mereka. Hal ini sesuai dengan filosofi hidup orang Tionghoa yang dikutif dari *The Sampoerna Legacy* ”First generation established business. Second generation makes much money. Thirth generation lose itu.”

Falsafah “hidup nyaman, makan enak” tidak selaras dengan kenyataan yang dihadapi etnis Cina di seluruh pelosok dunia. Kita mengenal kota-kota perdagangan kecil yang dibangun oleh etnis Cina “Chinatown”. Chinatown awalnya terbentuk karena adanya komunitas homogen yang melakukan aktivitas khususnya aktivitas perdagangan. Mereka berprinsip dari mereka untuk mereka, karena sifatnya homogen tadi.

Falsafah dan pemikiran Konfusianisme dijadikan ideologi dasar untuk mengubah kehidupan mereka dan keluarganya. Ideologi yang kuat merupakan kekuatan dalam menghadapi masalah (Barker, 2004). Orang Cina percaya bahwa hanya dengan bekerja keras dan berani membuka peluang, mereka akan berhasil. Keberhasilan dan kegagalan bergantung kepada sikap, usaha, dan keyakinan (Ann, 2013).

Ajaran Konfusianisme sudah ditafsirkan kembali dan diberi nafas baru sebagai dasar falsafah pencetus semangat *(spirit entity)* bagi orang Cina agar melibatkan diri dalam perdagangan dan bisnis. Membangun komunitas bisnis berdasarkan falsafah Konfusianisme dimaksudkan sama artinya membangun kajayaan bisnis berdasarkan konsep budaya. Sebab, ajaran Konfusianisme dapat diartikan sebagai ajaran perilaku (afektif) manusia khususnya orang Cina.

Orang-orang Cina memiliki prinsip dalam menjalankan roda bisnis; bahwa nilai kerja atau tindakan lebih dikedepankan ketimbang nilai-nilai pertimbangan. Sebab itu, orang Cina lebih berprinsip pada perilaku tindakan *(action)* daripada mendahulukan konsep intelektual. Pola bertindak itulah yang kemudian disebut dengan budaya, sebagaimana yang dinyatakan oleh Koentjaraningrat (2009), bahwa keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang dijadikan milik sendiri manusia dengan belajar.

Hubungan budaya dengan kinerja dapat diterangkan dalam penelitian (Alharbi Mohammad Awadh Dan Alyahya, Mohammed Saad, 2013: 168) *”The knowledge of culture have been gained through understanding and beliefs on basis of large groups.Culture is defined as a mixture of values, sets, beliefs, communications and explanation of behaviour that provides guidance to people*.

Budaya didefinisikan sebagai campuran nilai, pola pikir, keyakinan, komunikasi dan penjelasan tentang perilaku yang memberikan bimbingan kepada orang-orang, sehingga indikator peningkatan kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa aspek seperti dijelaskan di atas, yaitu bauran nilai, pola berpikir, keyakinan, komunikasi dan perilaku.

Pada dasarnya Konfucius dan segala yang mewakilinya seperti Konfucius dan Mensius (*Mengzi)* merujuk kepada nilai kebudayaan tradisional tentang merekatkan kepentingan terhadap modal manusia, hubungan interpersonal dan perkembangan yang  harmonis (*He).* Namun dilihat dari perspektif manajemen korporasi, semua pemikiran inti yang diajukan oleh budaya Konfusius seperti *Ren* (Kemanusiaan), *Yong* (Keberanian), *He* (harmoni), *Zhong* (Kesetiaan), *Li* (Kesusilaan), *Xin* (Kejujuran) dan *Qin* (Kebersihan)  sangat berhubungan dengan filsafat manajemen modern dan perilaku operasional, dan bisa menyediakan sumber-sumber budaya dan praktek manajemen bisnis kontemporer (Wenzhong Zhu, 2008).

Bangsa-bangsa Asia yang dilahirkan dan besar dengan miotos-mitos dan didoktrin dengan ajaran-ajaran kebajikan berupa budaya warisan leluhur juga mampu menciptakan paradigma berfikir yang terbalik dengan orang-orang Barat. Orang Barat mengatakan bahwa “Technology is expensive”. Awalnya memang demikian, tetapi bagi orang-orang Asia seperti bangsa Korea, Jepang dan Cina sebagai bangsa dengan rumpun penduduk terbesar di dunia, paradigma berpikir orang Barat tidak sesuai.

Bangsa Asia berorientasi pada pemikiran *output* yang dicapai, sementara orang Barat perpikir ada proses bagaimana menghasilkan *output.* Sasaran berpikir orang Asia adalah kebajikan leluhur sehingga muncullah pernyataan,”High Technology is very cheaper”.

Jepang sudah selangkah lebih awal maju dan ditakuti Barat sebagai pesaing terberat dalam merebut pangsa pasar bisnis. Hasil-hasil teknologi produksi Jepang dinilai mengungguli sebagian besar teknologi negara-negara Asia seperti Korea dan Cina sehingga untuk sementara Jepang sebagai leader market di Asia.

Tiongkok sebagai negara besar mampu tampil sebagai negara dengan teknologi tinggi super murah. Hal ini dikarenakan basis berpikir orang-orang Cina adalah berorientasi pada *output*. Orang Cina berpikir bahwa kuantitas sebagai penentu jumlah laba yang dikumpulkan, sementara orang-orang Barat berorientasi pada kualitas dengan kuantitas terbatas dan waktu yang relatif lama. Bagi bangsa Asia, nilai-nilai fungsional lebih dikedepankan ketimbang nilai ekonomis.

Fenomena ini terbawa kepada model berpikir etnis Tionghoa di Indonesia, diantaranya para peniaga yang memiliki unit-unit usaha di Tanah Air. Ada banyak fenomena yang merujuk pada fenomena di atas. PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur Pekanbaru sebagai objek penelitian, berdasarkan observasi ternyata dalam proses menjalankan fungsi komersial telah mengadopsi dan mengimplementasikan ajaran-ajaran Konfusianisme kepada pegawainya dengan maksud atau tujuan untuk meningkatkan perilaku kerja positif pegawai itu sendiri. Konghucu juga diakui sebagai agama, maka pada konteks ini, pembatasan penelitiannya adalah bahwa Konfusianisme yang dimaksudkan adalah budaya yang tidak bisa disamakan dengan agama yang dimaksudkan budaya layaknya. Pembatasan Konfusianisme perlu, oleh karena pada praktiknya, pegawai-pegawai di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur Pekanbaru adalah perusahaan yang menjalankan doktrin-doktrin ajaran Konfusius.

Isu sentral dari deskripsi di atas adalah bagaimana karyawan mampu mewujudkan kinerja yang sesungguhnya melalui budaya Konfusianisme. Tradisi yang diinginkan dalam perusahaan yang diteliti pada kajian ini yaitu pendiri ingin manajemen Konfusianisme mampu membawa dampak kinerja lebih baik pada karyawan yang diwujudkan sebagai generasi baru. Hanya saja, pada generasi kedua, kemampuan untuk menciptakan budaya kerja yang baik belum tentu terwujud dikarenakan banyaknya faktor *barrier* yang ada dalam organisasi perusahaan.

Perusahaan berupaya untuk mencapai kinerja yang baik, optimal melalui kinerja karyawan. Guna mengukurnya, maka *monitoring sheet* yang disusun menjadi tolokukur penilaian kinerja yang dihasilkan untuk masa waktu tertentu.

Terkait dengan kinerja perusahan PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT persada Subur Makmur; penulis melakukan pra-penelitian terhadap permasalahan-permasalahan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pra penelitian dilakukan terhadap pegawai-pegawai dari kedua perusahaan tersebut.

Saat peneliti melakukan survei pada perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut pada hari Jumat 19 Juni 2015 mengenai sesi pelatihan yang sedang dilakukan, penulis mendapatkan penjelasan dari *trainer* bahwa motivasi-motivasi dan kegiatan pelatihan selalu disisipi dengan ujar-ujar ala Konghucu yang diklaim sebagai milik berpikir para pebisnis etnis Tionghoa.

Hasil pra survei mengindikasikan bahwa para pegawai yang bekerja ditiga perusahaan tersebut menjalankan fungsi manajemen didasari dengan pola berpikir dan bertindak tetapi budaya organisasi yang dijalankan adalah budaya Konfusianisme yang merupakan bagian dari budaya Tionghoa.

Dari fenomena-fenomena yang ada maka dapat disimpulkan bahwa budaya Tionghoa berupa Konfusianisme sebagai basis atau pedoman kerja pegawai dalam meningkatkan perilaku kerja produktif didapat setelah pegawai itu sendiri telah bekerja dan bergabung dengan perusahaan.

Hasil analisis terhadap kinerja pegawai pada kajian budaya Konfusianisme di perusahaan kelompok perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut dapat dilihat dari empat perspektif SWOT adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Analisis SWOT Pada PT Bengkalis Kuda Laut,**

**PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kekuatan *(Strength)*** | | | |
| **PT Bengkalis**  **Kuda Laut** | **PT Tri Perkasa**  **Tunggal Abadi** | | **PT Persada**  **Subur Makmur** |
| * Budaya Konfusianisme bersifat holistik | * Kofusianisme sebagai ajaran filosofis | | * Produktivitas, inovasi, kreativitas tinggi |
| * Adanya kedekatan emosional pegawai terhadap budaya Konfusianisme yang diterapkan | * Budaya Konfusius dijalankan secara terbuka | | * Reward pada karyawan tinggi |
| * Training dilakukan secara rutin | * Adanya pelatihan yang dijalankan | | * Informasi selalu terbuka |
| * Pegawai termotivasi dan adanya perubahan perilaku kerja ke arah yang baik | * Pegawai termotivasi dengan adanya pelatihan | | * Motivasi kerja tinggi karena mandiri secara akses |
| **Kelemahan *(Weakness)*** | | | |
| * Pola pikir masih terbawa pola etnisitas | | * Para manajemen level masih berpikir tradisional | * Cara berpikir semi tradisional |
| * Anggapan bahwa Konghucu sebagai ajaran bukan budaya | | * Berpikir secara superior | * Tidak menjalankan senioritas |
| * Konghucu dianggap sebagai ajaran etika semata | | * Tidak mengkombinasikan manajemen tradisional dengan manajemen modern | * Menjalankan manajemen terbuka |
| **Peluang *(Opportunity)*** | | | |
| * Adanya sejumlah informasi tentang kemajuan budaya Tionghoa | | * Informasi tentang budaya Konfusianisme mudah diakses | * Diakses melalui internet atau web |
| * Kemajuan ekonomi dunia Timur yang berkilat ke Tiongkok | | * Media sebagai fasilitator penyampai Informasi | * Media sebagai basis memperkuat etik budaya Konfusianisme |
| * Adanya pergeseran pola enterpreneurship ala Barat ke Timur | | * Adanya pergeseran pola enterpreneurship ala Barat ke Timur | * Mengutamakan teknologi sebagai basis |
| * Menterengnya pasar ekonomi yang dikuasai Tiongkok sebagai basis ekonomi dunia di Asia | | * Menterengnya pasar ekonomi yang dikuasai Tiongkok sebagai basis ekonomi dunia di Asia | * Orientasi pasar ekonomi yang dikuasai Tiongkok sebagai basis ekonomi dunia di Asia |
| * Jumlah penduduk Asia yang besar sebagai modal untuk mengembangkan budaya Konfusianisme | | * Jumlah penduduk Asia yang besar sebagai modal untuk mengembangkan budaya Konfusianisme | * Jumlah penduduk sebagai basis pasar (pangsa pasar) untuk masuk ke dalam *riil market*. |
| **Ancaman *(Threat)*** | | | |
| * Banyak tawaran pelatihan dari lembaga luar berbau manajemen modern | | * Banyak tawaran pelatihan dari lembaga luar berbau manajemen modern | * Tawaran pelatihan bersifat umum |
| * Isu manajemen berbasis teknologi | | * Isu manajemen berbasis teknologi | * Isu manajemen bersifat teknologi |
| * Keyakinan terhadap manajemen Barat lebih unggul | | * Keyakinan terhadap manajemen Barat lebih unggul | * Lebih memahami manajemen modern ketimbang manajemen konvensional |
| * Lembaga atau institusi pendidikan lebih mengajarkan manajemen modern | | * Karyawan lebih banyak yng berpendidikan modern | * Karyawan kurang termotivasi untuk belajar |
| * Tidak ada lembaga khusus mengajarkan manajemen Konfusianisme | | * Tidak ada lembaga khusus mengajarkan manajemen Konfusianisme | * Tidak berani menjalankan Konfusianisme secara terbuka |

**Sumber: *Hasil Olahan Penelitian, 2016***

**Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, maka penelitian ini difokuskan pada:

1. Implementasi budaya Konfusianisme pada peningkatan kerja pegawai.
2. Lokus penelitian dilakukan di perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
3. Nilai-nilai budaya Tionghoa difokuskan hanya pada ajaran-ajaran etika Konfusianisme sebagai budaya kerja.
4. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif berpola deskriptif interpretatif.

**Alasan Lokus Penelitian**

Lokus penelitian ini adalah pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru. Alasan pemilihan lokus pada kedua perusahaan ini adalah:

1. Budaya kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja pegawai dan akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Data empirik sebagai acuan bahwa kekuatan motivasi yang terbesar terhadap orang-orang Tionghoa berkecimpung dalam dunia perniagaan adalah ajaran Konfusianisme (Ann Wan Seng, 2013: 70). Ajaran Konfusianisme adalah ajaran yang mentaati ibu bapak dan menghormati orang yang lebih tua. Ajaran Konfusianisme adalah ajaran etika sehingga ditafsir dan dijalankan sebagai etika bisnis yang baik.

**Rumusan Masalah**

Memperhatikan latar belakang penelitian, perumusan terhadap masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi budaya Konfusianisme di perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
2. Bagaimana budaya Konfusianisme yang seharusnya berjalan di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
3. Bagaimana kinerja pegawai pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
4. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penguatan budaya Konfusianisme pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
5. Bagaimana strategi penguatan budaya Konfusianisme dalam usaha peningkatan kinerja pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.

**Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, dan menganalisis secara mendalam tentang:

1. Implementasi budaya Konfusianisme di perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut dan PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
2. Budaya Konfusianisme yang dipahami di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur Pekanbaru.
3. Kinerja pegawai pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
4. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penguatan budaya Konfusianisme di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur Pekanbaru.
5. Strategi penguatan budaya Konfusianisme dalam usaha peningkatan kinerja di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.

**Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pengetahuan baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

**Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dihaerapkan mampu memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu :

1. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengembangkan bisnis, sehingga dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia di masa yang akan datang.
2. Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut peningkatan bisnis.
3. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan rujukan penelitian lebih lanjut terhadap persepsi penerapan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**Manfaat Praktis**

Kajian ini diharapkan juga memberikan kontribusi praktis (guna laksana) yaitu saran-saran masukan kepada pihak manajemen perusahaan yakni PT Bengkalis Kuda Laut di Pekanbaru, atau lembaga bisnis lain yang sejenis dalam melakukan penerapan budaya organisasi terutama yang berkaitan dengan budaya Konfusianisme dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pikiran bagi masyarakat etnis Tionghoa untuk meningkatkan kualitas dalam menjalankan bisnis.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk  meningkatkan pemahaman tentang penerapan etika Konfusianisme dalam manajemen sehingga dapat berguna bagi perusahaan.
3. Hasil penelitian ini dapat meningkatkan kinerja usaha etnis Tionghoa dalam menjalankan bisnis, sehingga dapat mendapatkan hasil yang optimal.
4. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur kinerja pengusaha etnis Tionghoa dalam menjalankan bisnis.
5. **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, PROPOSISI STUDI**
   1. **Tinjauan Pustaka**
   2. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pokok bahasan utama manajemen sumber daya manusia diarahkan pada pembahasan mengenai pengertian, tujuan dan fungsi manajemen sumber daya mansusia yang memiliki relevansi tinggi dengan kinerja manajemen perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah modal dasar terbesar yang dimiliki organisasi apapun namanya, baik berorientasi pada laba maupun non laba; SDM dianggap faktor terpenting dalam menjalankan roda organisasi. SDM masih dianggap sebagai faktor terpenting pelaku manajemen organisasi. Tata kelola perusahaan baik berbasis bisnis maupun non profit tetap masih mengandalkan SDM sebagai penguat manajemen kerja.

Banyak ahli yang memberikan definisi yang berbeda-beda tentang manajemen, baik dari perspektif manajemen dipandang sebagai proses, manajemen sebagai suatu fungsi, maupun manajemen sebagai suatu seni. Pemanfaatan sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi untuk mencaai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien dengan mengoptimalkan segala sumber daya pendukung.

Weihrich dan Koontz (2005: 4), mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

*“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individual, working together in groups, efficiently accomplish seected aims*.”

Follet (2007), mendefiniskan bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Nickels, McHugh dan McHugh, mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Ernie & Kurniawan (2005), menyebutkan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan disebut manajemen.

Hani Handoko (2011: 4) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai hasil baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Notoadmodjo (2009: 85) bahwa manajemen sumber daya mansuaia adalah perencanaan, pengorganisasian, pemgarahan dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Erni Tisnawati Sule dan Saefullah (2005: 13), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya mansuaia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaiaman sumber daya mansuaia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Bernardin dan Russel (2006: 2) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan rekruitmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, retensi, dan promosi pegawai dalam suatu organisasi. Bernardin dan Russel lebih menekankan kepada fungsi manajemen sumber daya manusia yang menegaskan soal organisasi. Edwin B. Flippo ruang lingkupnya lebih luas, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada organisasi, tetapi juga meliputi tujuan individu (*person*) dan masyarakat (*society*).

**2. Fungsi dan Tujuan Ilmu Manajemen**

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki.
2. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil.
3. Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.
4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian merupakan proses pengukuran kinerja, membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan rencana serta mengambil tidakan pembetulan yang diperlukan.

Menurut Fahmi (2011: 2), bahwa tujuan dan manfaat ilmu manajemen sebagai pedukung dalam mengelola organisasi, baik organisasi profit maupun non profit adalah:

1. Mampu memberikan arah pencapaian kinerja secara terukur dan sistematis sehingga diharapkan pekerjaan dapat dikerjakan berdasarkan *time schedule.*
2. Mampu menempatkan organisasi dalam kerangka kerja yang mengedepankan konsep efisein dan efektivitas.
3. Membuat oragnisasi menerapkan konsep manajemen yang memenuhi satndar aturan yang disepakati sehingga para klien dan miyra bisnis manaruh simpati serta kepercayaan pada organisasi perusahaan.

Secara umum yang menjalankan kegiatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) biasanya dua pihak, yaitu spesialisasi MSDM, seperti manajemen personalia dan pimpinan operasional (kepala bagian, supervisor, dan sebagainya), karena bertanggung jawab dalam penggunaan berbagai sumber secara efektif.

**3. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi**

Suwatno dan Priansa (2011: 33) bahwa strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM yang berbasis kompetensi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM. Raymon A. Noe dalam Suwatno (2011: 34) praktik manajemen berkinerja tinggi meliputi seleksi karyawan, manajemen kinerja, pelatihan, perancangan pekerjaan, dan kompensasi. Raymon sesungguhnya adalah sama seperti tahapan dalam menjalankan prosedur manajemen sumber daya manusia.

1. **Teori Organisasi**

Kirst-Ashman (2008:102), *Organizations are ‘‘(1) social entities that (2) are goal directed, (3) are designed as deliberately structured and coordinated activity systems, and (4) are linked to the external environment.*

Organisasi merupakan (1) entitas sosial (2) tujuan yang diarahkan, (3) yang dirancang dengan sengaja sistem aktivitas terstruktur dan terkoordinasi, dan (4) terkait dengan lingkungan eksternal. Robbins (2008: 4), organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Ivancevich (2007: 19-20), organisasi mencakup sejumlah proses yang berkontribusi pada kinerja organisasi yang efektif, daintaranya, proses komunikasi, proses pengembalian keputusan, pimpinan muncul di semua organisasi. Fred Luthans (2011:20) memberikan definisi sebagai berikut: *Organizational behavior is the understanding, prediction, and management of human behavior in organization.* Perilaku organisasi adalah pemahaman, peramalan, dan manajemen perilaku manusia di dalam organisasi. Sesuai dengan apa yang didefiniskan Schemerhorn, et.al. (2010: 4), *Organizational behavior is the study of human behavior in organization.* Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang perilaku manusia dalam organisasi.

.

**5. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif. Penelitian mengenai budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka: Apakah mendorong kerja tim?; Apakah menghargai inovasi? Apakah menekan inisiatif? Pabundu Tika (2008: 7-8), bahwa jenis budaya organisasi dapat dibedakan berdasarkan proses informasi dan tujuannya, yaitu:

1. Berdasarkan Proses Informasi menurut Robert E.Quinn dan Michael R. McGrath, terdiri dari pada hal berikut:

* Budaya rasional; merupakan proses informasi individu diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditujukan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
* Budaya ideologis; pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
* Budaya konsesus; pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerjasama kelompok).
* Budaya hirarkis; pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan kordinasi).

1. Berdasarkan tujuannya, menurut Taliziduhu Ndraha, budaya organisasi terdiri daripada:

* Budaya organisasi perusahaan; kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk sejak mula diperusahaan dalam membentuk karakter perusahaan.
* Budaya organisasi publik; kebiasaan-kebiasaan yang dijadikan rujukan perilaku yang berkenaan dengan layanan publik.
* Budaya organisasi sosial; kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan dlam kelompok interaksi sosial.

Stephen P. Robbins (2008), membagi fungsi budaya organisasi menjadi lima:

1. Berperan menetapkan batasan
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Schein (2010), membagi fungsi budaya organisi berdasarkan tahapan perkembangannya:

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan organisasi.
2. Fase pertengahan hidup organisasi; pada tahap ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub budaya baru sebagai pentelamat krisis identitas yang mengarah ada perubahan budaya organisasi.
3. Fase dewasa; budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2010), membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya.

**6. Budaya Kerja**

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja biasanya diaktualisasikan dalam beberapa kondisi; kreatif dan inovatif penuh gagasan dan menyukai tantangan, nilai-nilai moral yang tinggi yang mempunyai arti menguasai bidang pekerjaan dan tanggap. Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Suparyadi (2015 : 466), elemen budaya kerja terdiri dari sikap terhadap pekerjaan dan perilaku kerja.

1. **Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen dalam Khaerul Umam (2010: 259), ada tiga faktor yang mempengaruhi proses terbentuknya komitmen pekerja adalah faktor-faktor personal, oragnisasional, dan non organisasional. Porter dan Streers dalam Bagus (2010) mengidentifikasikan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu kebutuhan seseorang akan prestasi, sikap seseorang terhadap organisasi, pendidikan, ketergantungan organisasional dan persepsi terhadap peran pribadi dalam organisasi. Zurnali (2010) mengemukakan bahwa pendapat Allen dan Meyer ini sering digunakan oleh para peneliti di bidang Ilmu Perilaku Organisasi dan Ilmu Psikologi. Sudarmanto, 2009:102) mengemukakan indikator komitmen yang sering digunakan Allen & Meyer yaitu  *Affective Commitment, Continuance Commitment,* dan *Normative Commitment.*

1. **Kinerja**

Kinerja merupakan *performance* atau dapat disamakan dengan prestasi kerja yang merupakan hasil unjuk kerja. August W. Smith dalam Suwatno (2011: 196) menyatakan, “Performance is output derives from processes, human otherwise,” Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

**9 Budaya Konfusianisme**

Melalui upacara, manusia mengekspresikan apa yang menjadi kehendaknya dalam pikiran mereka. Dengan mempelajari upacara ritual berarti kita mempelajari nilai-nilai yang sangat penting dalam kelompok masyarakat (2010:12). Kebudayaan Tionghoa adalah maha karya orang Tionghoa dalam sejarah perkembangannya yang sangat panjang,dan merupakan kristalisasi kecerdasan serta daya cipta orang Tionghoa. Tantangan budaya Tionghoa di era golabalisasi yaitu gempuran budaya Barat yang sangat dasyat, sehingga banyak orang merasa kuatir generasi muda akan membuang tradisi Tionghoa. Budaya Tionghoa tidak bisa lepas dari tradisi ritual. Thomas Dea menjelaskan, ritual merupakan transformasi simbolis dari pengalaman-pengalaman yang tidak dapat diungkapkan dengan tepat oleh media lain. Karena berasal dari kebutuhan primer manusia, maka ia merupakan kegiatan yang spontan dalam arti betapun peliknya, ia lahir tanpa niat, tanpa disesuaikan dengan tujuan yang disadari. Pertumbuhannya tanpa rancangan, polanya benar-benar ilmiah (2009: 18). Penegasan pernyataan Koentjaraningrat dilakukan oleh C. Wissler, C. Kluckhohn, A. Davis, atau A. Hoebel dalam Koentjaraningrat, menyebutkan segala tindakan harus dibiasakan oleh manusia dengan perilaku belajar (*learned behavior*) (2009: 145). Ini memberi arti bahwa belajar yang dimaksudkan adalah belajar dari perilaku. Perilaku yang dilakukan secara turun-temurun dan mendapat perlakuan sama dengan nilai perlakuan dan pengakuan sama, mengandung makna sama, serta dipatuhi secara bersama-sama, maka itu menjadi sebuah tradisi.

Pemberian makna kualitatif secara universal dapat mempengaruhi konsep tradisi yang dianut masyarakat Tionghoa. Arti dan simbol-simbol kepercayaan berkembang dan berjalan berdampingan dengan homogenitas kepercayaan utama masyarakat Tionghoa, yaitu Konfusianisme dan Taoisme. Alo Liliweri menyebutkan budaya dominan adalah sebuah kebudayaan yang sangat menonjol dalam suatu masyarakat sehingga tampilan kebudayaan itu seolah-olah berada di atas atau menguasai kebudayaan lain, kebudayaan itu seolah-olah mengatur (2007:112). Soerjono Soekanto menjelaskan bahwa kebudayaan setiap bangsa atau masyarakat terdiri dari unsur-unsur besar maupun unsur-unsur kecil yang merupakan bagian dari suatu kebulatan yang bersifat sebagai kesatuan (2012: 191). Bronislaw Malinowski dalam Soerjono Soekanto, yang terkenal sebagai salah seorang pelopor teori fungsional dalam antropologi, menyebut sistem norma yang memungkinkan kerjasama antara para anggota masyarakat didalam upaya menguasai alam sekelilingnya, adalah bagian dari unsur-unsur pokok kebudayaan itu sendiri (2012: 192).

Jadi, kebudayaan Tionghoa adalah maha karya orang Tionghoa dalam sejarah perkembangannya yang sangat panjang, dan merupakan kristalisasi kecerdasan serta daya cipta orang Tionghoa. Dalam sejarah selama ribuan tahun, budaya Tionghoa selalu bersinar, dan memiliki pengaruh yang luar biasa bagi orang-orang Tionghoa baik masa lalu maupun sekarang. Disamping itu, dengan setelah adanya *jalur sutera* *(silk road)* pada zaman dinasti Han, budaya Tionghoa juga menyumbang dan berpengaruh terhadap sejarah dan kebudayaan Barat. Apalagi sekarang, dalam era modern ini, dimana komunikasi secara global tidak menemui halangan, maka penyebarannya sangat luar biasa cepat, dan pengaruhnya juga semakin luas bagi dunia. Sekarang, orang-orang dari belahan dunia lain semakin tertarik kepada Budaya Tionghoa, misalnya untuk mempelajari bahasa Mandarin, dimana-mana orang-orang yang berminat belajar bahasa Mandarin semakin hari semakin banyak. Sekolah, kursus,kelas untuk belajar bahasa Mandarin yang semakin banyak dibuka.ini adalah salah satu contoh dari segi bahasa, belum lagi masakan, seni pertunjukan, karya sastra seperti buku seni perang Sun zi (*Sunzi Bingfa*), Kisah Tiga Negara *(san guo yanyi),* sangat digemari oleh orang-orang.   
 Dalam suatu waktu yang lama, orang-orang hanya memusatkan perhatian pada pertikaian antar golongan dan masalah perkembangan ekonomi saja, dan melalaikan perhatian kita mengenai sejarah dan budaya, adat istiadat dan tradisi, serta menganggap hal-hal yang terbaik dan unggul sebagai *sampah feodalisme*, apalagi sampai anti salah satu budaya, sehingga dalam benak pikiran orang Tionghoa tidak adanya konsep budaya, dan tidak tahu apa itu moralitas dan budi pekerti. Anthony, 2014: 37.

.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan teori-teori di atas maka peneliti menggambarkan bahwa implementasi budaya Konfusianisme di perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga peneliti deskripsikan dalam bentuk kerangka berpikir sebagai berikut:

Persepsi Karyawan tentang Budaya Konfusius

Budaya Konfusianisme

* Ren 仁 (Kebajikan)
* Yi义 (Kebenaran)
* Li 礼 (Kesopanan)
* Zhi 智 (Keariban),
* Xin 信(Dapat dipercaya)

Budaya Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia

(MSDM)

* Implementasi Budaya Konfusius
* Budaya Konfusius yang seharusnya berjalan
* Kinerja Pegawai
* Kendala-Kendala Dalam Menjalankan Budaya Konfusius
* Penguatan strategi Dalam Praktik Budaya Konfusianisme

Proses Perlakuan Riset:

* Komitmen Kerja
* Perilaku Kerja
* Loyalitas kerja
* Cinta Belajar
* Berhemat

Kinerja Karyawan

**Gambar 1**

**Kerangka Pemikiran Peneliti**

**Sumber: *Olahan Penelitian, 2015***

**2.3 Proposisi Studi**

Proposisi yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Implementasi budaya konfusianisme di perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru belum optimal.
2. Budaya Konfusianisme yang seharusnya berjalan di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru belum dipahami dengan baik.
3. Kinerja pegawai pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru belum optimal.
4. Terdapat kendala-kendala yang dihadapi dalam penguatan budaya Konfusianisme pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
5. Perlu dirumuskan strategi penguatan budaya Konfusianisme dalam usaha peningkatan kinerja pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.

1. **METODOLOGI PENELITIAN**

**Alasan Menggunakan Metode Penelitian Kualitatitf**

Dalam penelitan ini, metode yang dipergunakan adalah kualitatif deskriptif analitis yaitu dengan mengeksplorasi item-item variabel penelitian.

Untuk menjawab permasalahan yang sesuai dalam penelitian ini, analisis kualitatif terhadap data penelitian dianggap sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

1. Analisis kualitatf lebih adaptif dan lebih sesuai apabila menemukan masalah-masalah yang lebih kompleks;
2. Analisis kualitatif lebih peka dan luwes;
3. Menggunakan analisis kualitatif dimungkinkan adanya hubungan antara responden dan peneliti. Peneliti terlibat langsung dalam permasalahan yang menjadi objek penelitiannya. Peneliti dalam kondisi apapun harus tetap objektif dalam pengolahan data yang diperoleh dari responden.

**Tujuan Studi: *Explanatory Research***

Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, seperti disebutkan sebelumnya, pada dasarnya berupaya untuk mencari penjelasan yang bersifat deskriptif, dan menguji teori yang digunakan secara lebih mendalam berdasarkan temuan dan interpretasi atas data yang ada di lapangan. Dalam konteks tersebut, penelitian ini juga berupaya membuat deskripsi yang menjelaskan implementasi strategik dalam kerangka yang utuh dan holistik.

***Multicase***

Penelitian dilaksanakan menggunakan *multycase* (studi pada tiga kasus), selain untuk menguji dan membuktikan sebuah teori yang sudah ada, objek yang diteliti merupakan perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.

**Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah sebagai berikut:

Observasi

Dokumentasi

Isu-isu terkait/fenomena yang ada

Identifikasi

Merumuskan masalah

Observasi

Dokumentasi

Wawancara

Studi Pustaka

Fokus: Kinerja Pegawai, Budaya Konfusianisme

Analisis

Metodologi

Deskripsi

Hasil Penelitian

**Gambar 2**

**Tahapan Penelitian**

**Operasionalisasi Konsep**

Peneliti membuat batasan terhadap operasional konsep pada variabel-variabel penelitian ini agar pembahasan fokus dan tidak meluas.

**Tabel 2**

**Operasionalisasi Konsep Penelitian**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Konsep** | **Deskripsi** |
| 1 | *Ren* (Prikemanusian/  Kebajikan) | Merupakan sifat mulia pribadi seseorang terhadap moralitas, cinta kasih, kebajikan, kebenaran, tahu-diri, halus budi pekerti, tanggang rasa, perikemanusiaan. Ini merupakan sifat manusia yang paling mulia dan luhur (Rarick, 2007; Kuncoro, 2013). Turunan konsep *Ren* yaitu:   * + Hormat dan berbakti terhadap orangtua *(xiao)*   + Saling menghormati atau menghargai baik sesama karyawan atau pelanggan.   + Konsumen berasal dari seua golongan   + Empati dan tidak mementingkan diri sendiri   + Mengutamakan kejujuran |
| 2 | *Yi*(Kebenaran/  Kejujuran) | *Yi* - Kebenaran/ Keadilan/ Kewajiban yaitu sifat mulia pribadi seseorang dalam solidaritas serta senantiasa membela kebenaran. Bila *Ren* sudah ditegakkan, maka *Yi* harus menyertainya.   * + Melakukan pekerjaan dengan benar sebaik-baiknya   + Tindakan yang diambil bukan karena pertimbangan keuntungan pribadi karena pertimbangan untuk keuntungan orang banyak.   + Membagi kerja karyawan sesuai dengan peran dan fungsinya   + Membuat keputusan berdasarkan kebenaran   (Kitab Lun Yu). |
| 3 | *Li* (Kesopanan /  Perilaku yang patut) | *Li* (Kesopanan) dapat diterjemahkan sebagai sifat mulia pribadi seseorang yang bersusila, sopan santun, tata krama, dan budi pekerti. Semula *Li* hanya dikaitkan dengan perilaku yang benara dalam upacara keagamaan, tetapi selanjutnya diperluas hingga ke adat-istiadat dan tradisi dalam masyarakat, yang meliputi:   * + Rajin beribadah dan bersyukur;   + Memberikan kebebasan beribadah kepada karyawan   + Memberi contoh yang baik kepada karyawan   + Berbicara, berpikir dan bertindak sesuai dengan peranan dan kapasitasnya |
| 4 | *Zhi* (Keariban/  Kebijaksanaan) | Perilaku keariban dimaknai sebagai sifat mulia pribadi seseorang yang arif bijaksana dan penuh pengertian. Khonghucu merangkaikan munculnya kebijaksanaan seseorang dengan selalu sabar dalam mengambil tindakan, penuh persiapan, melihat jauh ke depan, serta memperhitungkan segala kemungkinan yang akan terjadi. Hal itu berupa:   * + Kerja kleras dan disiplin   + Terus belajar   + Sabar dan mencintai pekerjaan   + Memiliki interpersonal yang baik   + Hidup sederhana dan hemat   + Hati-hati, semangat dan tidak mudah menyerah   + Penuh persiapan dan mampu memperhitungkan segala kemungkinan yang akan terjadi   + Bersikap rendah hati agar selalu memperbaiki diri   (Kuncoro, 2013). |
| 5 | *Xin*  (Dapat Dipercaya) | *Xin* yaitu sifat pribadi seseorang yang selalu percaya diri (yakin pada keteguhannya), dapat dipercaya orang lain baik perilaku maupun ucapannya, dan senantiasa menepati janji. Batasannya yaitu:   * + Perilaku yang dapat dipercaya   + Kepuasan pelanggan menjadi hal yang diutamakan   + Menjaga kualitas dan nama baik perusahaan   (Kuncoro, 2013) |

*Sumber: Olahan Hasil Penelitian, 2016*

**Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur merupakan unit perusahaan milik etnis Tionghoa yang berdomisili di Pekanbaru.

**Keterkaitan Data Dengan Proposisi**

Keterkaitan data dengan proposisi merupakan kegiatan yang penting untuk diungkap secara ilmiah. Hal ini dilakukan untuk memberikan panduan bagi penelitian ini agar lebih terarah dan terfokus pada tujuan dari penelitian, yaitu berkaitan dengan kinerja pegawai. Dalam mencari data peneliti akan melakukan *snowballing* proses terhadap proposisi yang disajikan dalam Tabel 3.2 di bawah ini yang menunjukkan mengenai data yang relevan dan bagaimana data yang relevan tersebut dengan studi proposisi.

1. Implementasi budaya Konfusianisme di perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
2. Budaya Konfusianisme yang seharusnya dipahami di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
3. Kinerja pegawai pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
4. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penguatan budaya Konfusianisme pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.
5. Strategi upaya penguatan budaya Konfusianisme dalam usaha peningkatan kinerja pada PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru.

**Tabel 3**

**Kaitan Data dengan Proposisi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Proposisi** | **Data yang Relevan** | **Deskripsi** | **Sumber** |
| 1 | Implementasi budaya Konfusianisme di dalam perusahaan secara keseluruhan belum optimal | 1. Kebijakan dan strategi manajemen 2. Pengelolaan Manajemen Berbasis Budaya Konfusianisme 3. Data tentang Parameter Implementasi Manajemen Berbasis Budaya Konfusianisme 4. Kendala dalam implementasi Manajemen Berbasis Budaya | Implementasi Manajemen Berbasis Budaya belum dilakukan secara terpadu dengan mengintegrasikan seluruh sektor terkait, karena adanya kendala-kendala yang dihadapi di lapangan (kebijkan, aktivitas, Manajemen, dan keterbatasan SDM).  Implementasi manajemen berbasis budaya belum berjalan secara simultan, masih dilaksanakan secara terpisah masih dilaksanakan secara *on training program,* sehingga belum efektif dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai.1) | 1. Wawancara Expert Judgement internal. |
| 2 | Budaya Konfusianisme yang seharusnya berjalan dalam meningkatkan kinerja pegawai. | 1. Keterbukaan komunikasi antar budaya 2. Stereotip negatif 3. Superioritas 4. Motivasi | Kondisi pada anggota organisasi masih *extropert*, 1) disebabkan belum adanya nilai-nilai kepercayaan yang ditanamkan pada sesama anggota organisasi perusahaan bahwa nilai-nilai budaya Tionghoa belum sepenuhnya ditransformasikan kepada pergaulan keseharian.2) | 1. Wawancara expert judgement 2. Wawancara dengan Expert Judgement internal |
| 3 | Kinerja pegawai belum sesuai dengan budaya Konfusianisme. | 1. Data tentang karakteristik pegawai. 2. Respons pengambil keputusan 3. Data tentang tanggapan masyarakat/pelanggan tentang budaya dan Konfusianisme | Para pelanggan, pengambil kebijakan, pimpinan perusahaan dan masyarakat menyatakan dengan persepsi yang berbeda-beda. Ada yang sudah tahu tentang budaya Tionghoa dan Konfusianisme sebagai model bisnis.1) Namun masih banyak pegawai yang belum dan hanya mengetahui kalau budaya bisnis dan kemahiran bisnis etnis Tionghoa sama dengan bakat bawaan semata.2) 3) | 1. Wawancara dengan expert judgement 2. Wawancara dengan karyawan 3. Wawancara dengan karyawan |
| 4 | Kendala-kendala yang dihadapi dalam penguatan budaya Konfusianisme | 1. Data tentang pelaksanaan manajemen berbasis budaya, yang terdiri dari parameter: budaya bisnis. 2. Data tentang parameter Konfusianisme yang ditanamkan dalam kehidupan dan perilaku kerja:   *Pendidikan ala Cina, Mengajarkan Bisnis ke anak, adat yang mementingkan ekonomi, bekerja keras,* dan *pantang menyerah.*   1. Data tentang potensi daya saing di bidang bisnis yang setara/sejenis. 2. Teori tentang nilai-nilai Budaya dan Konfusianisme pada sistem manajemen organisasi perusahaan. | Data relevan berdasarkan observasi dilapangan secara terintegral.  Perilaku etika kerja Konfusianisme diamati secara simultan dan berkelanjutan antara peneliti dan objek observasi secara terus-menerus hingga waktu yang tertentu dalam pengambuilan keputusan peneliti rasa cukup. | Observasi lapangan dan studi dokumentasi.  Observasi terintegrasi peneliti. |
| 5 | Strategi penguatan budaya Konfusianisme dalam usaha peningkatan kinerja pegawai. | 1. Data tentang kinerja pegawai 2. Data pelatihan pegawai yang berhubungan dengan budaya Konfusianisme 3. Data matriks pegawai yang berhubungan dengan kinerja. | Kinerja karyawan diukur berdasarkan monitoring sheet dan laporan kerja harian yang diakumulasi oleh pimpinannya.1) | Dokumentasi.   1. Wawancara dengan expert judgement . |

**Sumber: *Olahan Hasil Penelitian, 2015***

**Kriteria Interpretasi Temuan**

Menentukan Kriteria Interpretasi Temuan data dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: sumber yang relevan, interpretasi, metode yang benar, rumusan masalah yang ditetapkan, dan relevansi data.

**Kriteria Uji Kualitas Desain Penelitian**

Untuk mengetahui bahwa suatu penelitian memenuhi kedua kriteria tersebut, dilakukan pengujian dalam pembuktiannya terhadap empat spek yaitu: (1) validitas konstruk; (2) validitas internal; (3) validitas eksternal; (4) realibilitas.

**Validitas Konstruk**

Validitas konstruk merupakan salah satu dari tiga uji yang relevan.

**Validitas Internal**

Uji validitas internal, dalam pengujian ini dilakukan dengan syarat bahwa penelitian ini merupakan *explanatory* atau pun *causal study*.

**Reliabilitas**

Tujuan dari pengujian reliabilitas adalah untuk meminimalkan kesalahan (*error*) dan penyimpangan (*bias*) yang mungkin terjadi dalam sebuah penelitian.

**Jenis dan Sumber Data**

Pada penelitian *case study* terdapat beberapa macam sumber penjaringan data yang bisa digunakan, diantaranya: wawancara, dokumentasi, pengamatan langsung (observasi), dan *Focus Group Discussion (FGD).*

**Wawancara**

Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi dimana pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk dijawab oleh yang diwawancarai.

**Kuesioner**

Digunakan sebagai kelengkapan untuk mendapatkan data bagi penelitian.

**Dokumentasi**

Teknik opengumpulan data melalui studi dokumentasi diartikan sebagai upaya untuk memperoleh data dan informasi berupa catatan tertulis/gambar yang tersimpan berkaiatan dengan masalah yang diteliti (Rully Indrawan & PoppyYaniawati, 2014: 139).

**Observasi**

Observasi yang dipergunakan adalah observasi kesertaan terbatas.

***Focus Group Discussion (FGD)***

Tujuan dilakukannya diskusi fokus adalah guna memperoleh data dari pihak-pihak yang terkait dan berkompeten pada bidangnya dalam sebuah forum diskusi terbatas (Rully Indrawan & Poppy Yaniawaty, 2014: 140).

**Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini penulis menganalisis data yang diperoleh dari berbagai sumber data dan dengan proses mencari dan menyusun data secara sistematik, yang mencakup pada proses-proses sebagai berikut:

1. Pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya;

2. Memformulasikan masalah penelitian;

3. Memilih serta memberi definisi terhadap pengukuran variabel-variabel dalam konteks ini adalah implementasi budaya Konfusianisme pada perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai;

4. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan;

5. Menyusun alat serta teknik untuk mengumpulkan data;

6. Membuat *coding*, serta mengadakan *editing* dan *processing* data;

7. Menganalisa dan serta pemilihan prosedur statistik untuk mengadakan generalisasi serta inferensi statistik. Analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles and Huberman dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh dengan tahapan data *reduction,* data *display* dan *conclution.*;

8. Pelaporan hasil penelitian, diskusi serta interpretasi data, generalisasi, kekurangan-kekurangan dalam penemuan, serta menganjurkan beberapa saran dan kerja penelitian yang akan datang (Nasir: 2009).

**Triangulasi**

Triangulasi teknik, berarti pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Triangulasi sumber berarti, mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

**Proses Analisis TOWS/SWOT**

Analisis TOWS/SWOT menurut Pearce dan Robinson (2008:202), “Paling umum digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dari suatu perusahaan.” Langkah yang penting dalam analisis TOWS/SWOT adalah *scanning* lingkungan, lalu kelompokkan ke dalam internal *factor analysis summary* (IFAS) dan *external factor analysis summary* (EFAS).

**Matriks TOWS/SWOT**

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-*SWOT).

* **Strategi SO** *(SO Strategy)*memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal.

Strengths

Weakness

Opportunities

Treats

SWOT

Memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

SO Strategies

* **Strategi WO** (*WO strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dan manfaat dari peluang eksternal.

Strengths

Weakness

Opportunities

Treats

SWOT

Memanfaatkan kelemahan internal untuk memvari keuntungan eksternal.

WO Strategies

* **Strategi ST** (*ST* *Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

Strengths

Weakness

Opportunities

Treats

SWOT

Memanfaatkan kekuatan internal untuk menghindari ancaman.

ST Strategies

* **Strategi WT** (*WT Strategies*) merupakan titik difensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Strengths

Weakness

Opportunities

Treats

SWOT

Memanfaatkan strategi difensif untuk menghindari ancaman eksternal.

WT Strategies

Sedangkan tabel TOWS/SWOT ditunjukkan oleh tabel berikut.

**Tabel 4**

**Matriks TOWS/SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EFAS**  **IFAS** | **Kekuatan**  **(Strength)** | **Kelemahan (Weakness)** |
| **Peluang (Opportunity)** | **STRATEGI SO**  Ciptakan strtategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | **STRATEGI WO**  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| **Ancaman (Threats)** | **STRATEGI ST**  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | **STRATEGI WT**  Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

*Sumber: Hunger dan Wheelen (2003)*

1. **HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Hasil Temuan**

Dari hasil pengumpulan data dan informasi yang bersumber dari hasil wawancara dengan pihak eksternal, internal, observasi, *expert judgement* dan pengisian kuesioner pada level menengah serta hasil pembahasan disajikan deskripsi berdasarkan masing-masing proposisi terhadap tiga perusahaan yaitu PT Bengkalis Kuda Laut, PT Triperkasa Tunggal Abadi, dan PT Persada Subur Makmur di Pekanbaru sebagai berikut.

**Budaya Konfusianisme Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru**

PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen dipengaruhi secara kuat oleh budaya Konfusianisme. Fungsi-fungsi manajemen dimulai dari fungsi *planning* (perencanaan), dimana manajemen PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru berupaya dengan sebaik mungkin menjalankan nilai-nilai filosofis pemikiran Konfusius.

**Budaya Konfusianisme Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru**

Manajemen perusahaan PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru melakukan upaya pembenahan pada lini manajerial yaitu dengan upaya memasukkan suatu budaya yang dianggap mampu mendokrak perilaku pekerja. Budaya yang diamksudkan itu adalah budaya Konfusianisme yang dianggap sebagai budaya terapan dan diharapkan mampu membentuk karakter spesifik pada diri pekerja.

**Budaya Konfusianisme Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Persada Subur Makmur Pekanbaru**

Bukti diterapkannya budaya Konfusianisme di perusahaan PT Persada Subur Makmur, para manajer level wajib menjalankan nilai-nilai kekeluargaan diantara sesama karyawan. Oleh karena semua karyawan harus dimanusiakan *(humanity),* maka prinsip filosofi pekerja adalah manusia yang diperlakukan sama harus dijalankan sesuai pandangan Konfusius.

**Penerapan Nilai-Nilai Lima Hubungan Sosial di PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru**

Sesuai dengan batasan operasional konsep yang ditampilkan, maka penulis mengambil Nilai-Nilai Lima Hubungan Sosial Konfusius yang dinilai mampu berkontribusi terhadap kinerja karyawan sehingga terjadi perubahan signifikan antara kinerja awal dengan *outcomes* yang diharapkan.

**Penerapan Nilai-Nilai Lima Hubungan Sosial Di PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru**

Perbuatan tanpa syarat diartikan bahwa karyawan yang telah bekerja di PT Triperkasa Tunggal Abadi terikat secara formal melalui kontrak kerja. Artinya, apa-apa yang digariskan dalam *job description* adalah menjadi pedoman bekerja tanpa syarat.

**Penerapan Nilai-Nilai Lima Hubungan Sosial di PT Persada Subur Makmur Pekanbaru**

Secara umum praktek Lima Hubungan Sosial Konfusius di perusahaan PT Persada Subur Makmur Pekanbaru sama halnya dengan yang dilakukan di duan perusahaan lainnya pada penelitian ini.

**Implementasi Budaya Konfusianisme Pada Perilaku Kerja Karyawan di PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru**

Secara umum, sadar atau tidak, relevansi antara *company values* dengan Lima Nilai Konfusianisme mau tidak mau berlangsung dengan sendirinya dikarenakan adanya kesamaan indikator.

**Implementasi Budaya Konfusianisme Pada Perilaku Kerja Karyawan di PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru**

Adanya gaya manajemen konvensional modern yang telah mengalami evolusi sebagai akibat adanya budaya Konfusianisme, lambat-laun membentuk karakter tersendiri. Orientasi filsafat Konfusianisme adalah perilaku produktif.

**Implementasi Budaya Konfusianisme Pada Perilaku Kerja Karyawan Di PT Persada Subur Makmur Pekanbaru**

Pada *company values* kelompok PT Bengkalis Kuda Laut, logo K-L-P-B-K-L; tertuang empat puluh satu butir dari jabaran nilai yang seharusnya dijalankan oleh semua pegawai. *Company values* adalah keharusan yang mesti dijalankan pada kondisi sama.

**Budaya Konfusianisme Yang Seharusnya Berjalan Di PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru**

Budaya yang seharusnya berjalan adalah budaya kultur yang merujukmpada pemahahaman budaya Konfusianisme.Konfusianisme tidak saja dimaknai sebagai ajaran kepercayaan, melainkan sebagai ajaran budaya yakni etika hidup yang mengajarkan bagaimana manusia berperilaku terhadap manusia lain. Sebab itu, timbul Lima Hubungan Sosial yang pada dasarnya memiliki kesamaan dengan *company value* PT Bengkalis Kuda Laut.

**Budaya Konfusianisme Yang Seharusnya Berjalan Di PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru**

PT Triperkasa Tunggal Abadi adalah perusahaan yang berada dalam lingkungan PT Bengkalis Kuda Laut sebagai induk perusahaan, umumnya apa-apa yang berjalan dan diberlakukan di satu perusahaan akan sama dengan yang diterapkan pada anak perusahaan lainnya. Ada kemiripan budaya yang berjaan di PT Bengkalis Kuda Laut dengan yang ada di PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru.

**Budaya Konfusianisme Yang Seharusnya Berjalan Di PT Persada Subur Makmur Pekanbaru**

Sebagaimana yang diketahui bahwa jajaran direksi terkadang orangnya sama, maka kebijkan-kebijakan yang dijalankan pun termasuk budaya Konfsianisme yang berjalan memiliki kesamaan struktur implementasi.

**Kinerja Pegawai Pada PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru Belum Optimal**

[Penilaian kinerja karyawan](http://pakarkinerja.com/) yang bagus tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja, hasil dari keseluruhan proses seseorang dalam mengerjakan tugasnya.

**Kinerja Pegawai Pada PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru Belum Optimal**

Capaian yang ingin digapai perusahaan dalam totalitas operasionalnya adalah kinerja. Kinerja yang diukur secara kualitatif hanya berkutat pada dimensi *Ren, Yi, Li, Zhi*, dan *Xin.* Karyawan pada PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru, keseluruhannya diukur dengan *Monitoring Sheet*, tetapi pada dasarnya parameter nonverbal lebih kuat.

**Kinerja Pegawai Pada PT Persada Subur Makmur Pekanbaru Belum Optimal**

Etika Konfusianisme selalu bermuara kepada perilaku manusia yang diukur secara kualitatif. Jika perilaku karyawan dinilai secara baik dalam pandangan Konfusius, maka ianya dapat disebut baik; atau sebaliknya, jika pandangan Konfusius menganggap hal itu tidak baik, amaka kinerja karyawan dimaksud memiliki nilai jelek.

**Kendala-Kendala Penguatan Bufaya Konfusianisme yang Dihadapi PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru**

Tujuan daripada implementasi budaya Konfusianisme adalah supaya karyawan pada kelompok perusahaan kajian ini menjadi produktf yaitu adanya perubahan yang berarti yaitu tranformasi etos kerja dari yang sebelumnya dinilai tidak atau kurang produktif menjadi produktif.

**Kendala-Kendala Penguatan Budaya Konfusianisme yang Dihadapi PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru**

Kendala lain yang dideskripsikan pada proposisi ini adalah, bahwa setakat ini belum ada ahli (*trainer)* yang menguasai secara benar bagaimana mentransfer keahlian Konfusius dalam dirinya kepada peserta pelatihan.

**Kendala-Kendala Penguatan Budaya Konfusianisme yang Dihadapi PT Persada Subur Makmur Pekanbaru**

Ini menjadi kendala ketika kondisi dan situasi perusahaan internal tidak memungkinkan diajarkannya secara spesifik budaya Konfusianisme oleh karena Konfusius dianggap bias, yaitu menyandang persepsi sebagai agama atau kepercayaan.

**Strategi Penguatan Budaya Konfusianisme Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Pada PT Bengkalis Kuda Laut, Pekanbaru.**

Strategi untuk menerapkan *company values* berbasis Konfusianisme pasti menghadapi banyak kendala-kendala tantangan di lapangan seperti yang diuraikan pada ulasan proposisi 4 di atas.

**Strategi Penguatan Budaya Konfusianisme Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Pada PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru**

Strategi budaya Konfusius dijalankan lebih pada sebagai strategi komunikasi antara atasan dan bawahan, antara bawahan dan atasan, serta kelompok-kelompok pekerja yang lebih besar.

**Strategi Penguatan Budaya Konfusianisme Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Pada PT Persada Subur Makmur Pekanbaru**

Walaupun PT Persada Subur Makmur Pekanbaru berada dalam kelompok perusahaan yang sama dengan dua perusahaan lainnya dalam penelitian ini, namun strategi yang dijalankan berbeda sepenuhnya.

1. **Pembahasan**

Kinerja menurut nilai-nilai Konfusianisme adalah kinerja yang mampu mangakomodir nilai-nilai yang terkandung dalam Lima Hubungan Konfusius. Seperti yang dijabarkan di atas, bahwa penilaian kinerja pada perusahaan kelompok PT Bengkalis Kuda Laut lebih penekanannya pada makan Konfusianisme. Ekspektasi peneliti dalam bentuk proposisi adalah budaya Konfusianisme yang berjalan belum optimal. Jika budaya Konfusinisme berjalan secara optimal, maka diharapkan kinerja pegawai akan baik; perilaku poduktif seperti yang diharapkan semula akan tercapai.

Namun, ukuran penilaian kinerja yang dikaitkan dengan Lima Hubungan Sosial (Etos Konfusianisme) dilakukan secara kualitatif. Proses penilaian dijalankan sebagaimana mestinya, tetapi penekanan kinerja masih pada perspektif pandangan/penilaian atasan terhadap bawahan.

Tujuan daripada implementasi budaya Konfusianisme adalah supaya karyawan pada kelompok perusahaan kajian ini menjadi produktf. Keinginan manajemen perusahaan adalah adanya perubahan yang berarti yaitu tranformasi etos kerja dari yang sebelumnya dinilai tidak atau kurang produktif menjadi produktif. Namun, yang jadi perhatian adalah masalah perilaku sehingga erat kaitannya dengan nilai-nilai budaya Konfusianisme yang mengeksploitasi Lima Hubungan Sosial (Lima Etos Kerja Konfusianisme).

Kendala lain yang dideskripsikan pada proposisi ini adalah, bahwa setakat ini belum ada ahli (*trainer)* yang menguasai secara benar bagaimana mentransfer keahlian Konfusius dalam dirinya kepada peserta pelatihan. Kemampuan orang mengetahui ajaran-ajaran, nilai-nilai budi pekerti dan etos kerja Konfusianisme didapat melalui baca buku, atau seminar singkat yang juga belum tentu dipahami sepenuhnya.

Kendala lain adalah, bahwa alat ukur terhadap *progress* penguasaan kemajuan-kemajuan orang mengetahui dan menjalankan etika Konfusianisme belum didapat. Untuk sementara, penilaian kemajuan karyawan pada kelompok perusahaan yang diteliti ini masih bersifat kualitatif semata.

Upaya penguatan budaya Konfusianisme terhadap diri pekerja/karyawan dengan harapan agar terjadi perubahan sikap dan tingkah laku dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja. Artinya, harapan yang diinginkan adalah bahwa setiap pekerja dalam dirinya sudah terdapat jiwa etos kerja Konfusianisme yang memuat nilai-nilai *Ren* (Kebajikan), *Yi* (Kebenaran), *Li* (Sopan santun), *Zhi* (kebijaksanaan), dan *Xin* (Dapat dipercaya).

Penguatan budaya Konfusianisme secara mendasar di PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekabaru berbeda dengan penguatan budaya yang dilakukan di PT Bengkalis Kuda Laut dan PT Persada Subur Makmur. Strategi budaya Konfusius dijalankan lebih pada sebagai strategi komunikasi antara atasan dan bawahan, antara bawahan dan atasan, serta kelompok-kelompok pekerja yang lebih besar.

Manajemen berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menjalankan strategi komunikasi efektif, perlakuan efiseinsi kerja dan nantinya akan dilakukan penilaian secara persepsi (kualitatif). Penilaian yang dilakukan secara kombinasi biasanya dituangkan dalam *Monitoring Sheet*, namun masih berlaku secara internal.

1. **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

**Kesimpulan**

Bengkalis Kuda Laut. Beberapa pendapat dari internal perusahaan menyatakan secara jelas bahwa budaya kerja khususnya budaya Konfusianisme memang dijalankan, namun belum sepenuhnya dipahami oleh karyawan yang bekerja di perusahaan. Karyawan-karyawan yang berada di PT Bengkalis Kuda Laut, PT Persada Subur Makmur dan PT Triperkasa Tunggal Abadi Pekanbaru, merasa bahwa selama mereka bekerja ada dibawah bayang-bayang etos kerja Konfusianisme walaupun hal itu secara tidak langsung. Nilai-nilai budaya perusahaan yang tertuang dalam *company culture values* dianggap sebagai perwujudan dari etos kerja Konfusianisme. Anggapan itu dijalankan sepenuhnya oleh karyawan-karyawan yang memahami sepenuhnya butir-butir *company values*.

1. Manajemen menetapkan butir-butir *company culture values* yang menjadi pedoman etik dan etika karyawan dalam enam simbol kelompok perusahaan yaitu K-L-P-B-K-L pada penelitian ini adalah sebagai upaya penguatan perilaku kerja. Namun, kendala yang dihadapi adalah pada peran manajemen yang tidak merumuskan secara jelas dan mendeskripsikannya pada karyawan bahwa budaya kerja Konfusianisme yang dijalankan adalah budaya sebagaimana mestinya yang diinginkan manajemen.
2. Budaya Konfusianisme diharapkan akan memberikan kontribusi pengaruh pada perilaku pekerja. Kinerja pegawai tidak diukur secara kuantitatif, melainkan secara kualitatif. Dasar pengukuran kinerja karyawan adalah seberapa besar karyawan tersebut mampu mengimplementasikan beberapa hal seperti bekerja tepat waktu, kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, kemampuan menerjemahkan perintah atau disposisi pekerjaan.
3. Ada kendala yang dijumpai dalam menjalankan budaya Konfusianisme di kelompok perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru yaitu banyak karyawan yang tidak mengetahui dengan jelas apa yang sebenarnya dimaksud budaya kerja Konfusianisme.
4. Dengan strategi memasukkan nilai-nilai budaya Konfusianisme dalam nilai-nilai budaya perusahaan dengan tujuan untuk mencapai kinerja karyawan agar terjadi perubahan baik. Delta perubahan itu menjadikan nilai-nilai Konfusianisme sebagai nilai yang efektif dijalankan/diterapkan dalam sistem manajemen kelompok perusahaan PT Bengkalis Kuda Laut Pekanbaru. Akan tetapi dari hasil penelitian diketahui bahwa strategi yang dijalankan seperti memberikan penerangan, pengertian dan penjelasan singkat serta simbol-simbol motivasi semacam *wisdom of roots*-nya Konfusianisme, ternyata tidak berlaku atau berjalan sepenuhnya.

**Saran**

Saran-saran penelitian ini sebagai berikut:

1. Agar implementasi budaya Konfusianisme berjalan sebagaimana mestinya, maka perlu dilakukan pengembangan secara terintegritas akan paham Konfusianisme terutama terhadap nilai-nilai hubungan sosial Konfusianisme yang terdiri dari *Ren* (Kebajikan), *Yi* (Kebenaran), *Li* (Kesopanan), *Zhi* (Kebijaksanaan), dan *Xin* (Dapat dipercaya).
2. Rumusan budaya Konfusianisme secara jelas akan membawa makna berbeda terhadap perilaku kerja dan mempengaruhi hasil kerja berupa produktivitas kerja secara keseluruhan.
3. Perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang optimal, maka dari pada itu nilai-nilai budaya Konfusianisme yang tertuang secara nyata dalam lima hubungan sosial (*Ren, Yi, Li, Zhi*, dan *Xin*), menjadi dasar atau pedoman perilaku karyawan agar karyawan bisa termotivasi kerja sehingga capaian optimalisasi kinerja terpenuhi.
4. Penguatan budaya Konfusianisme yang lemah, maka perlu adanya *guideline* dalam mempelajari budaya Konfusianisme dan disajikan dalam sistem manajemen perusahaan secara terbuka.
5. Strategi normatif tidak akan mampu mendongkrak perilaku produktif karyawan, melainkan harus menjalankan strategi personalitas yang kuat dan dilakukan secara *continous improvment* guna menanamkan doktrin pada dasar-dasar perilaku yang akhirnya menjadi suatu budaya kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

Amstrong, Michael, 2010. *Amstrong’s Essential Human Resource Management Practice*, Kogan.

Ann, WS., 2013. *Rahasia Bisnis Orang China: Kunci Sukses Menguasai Perdagangan*. Jakarta: Noura Book.

Barker, Chris. 2004. C*ultural Studies Theory and Practice*. SAGE Publications.

Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijkan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya.* Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana.

Budisutrisna, 2009. F*ilsafat kebudayaan confucius*. Yogyakarta: Kepel Press

Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. NewYork: McGraw-Hill.

Creel, H.G., 2009. *Alam Pikiran Cina; Sejak Cofusius Sampai Mao Zedong,* Tiara Wacana, Yogyakarta.

Creswell, John W., 2014. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan.* Cetakan pertama. Edisi 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Daft, Richard L., 2010. *Management*, Ninth Edition, South-Western Cangage Learning

Dharma, Surya., 2011. *Manajemen Kinerja, Falsafdah Teori dan Penerapannya,* Yogyakrata: Pustaka Pelajar.

Elmustian Rahman, Tien Marni dan Zulkarnain. 2003. *Alam Melayu; Sejumlah Gagasan Menjemput Keagungan*. Riau: Unri Press.

Fahmi, Irham., 2011. *Manajemen Kinerja; Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

Fattah, Nanang, 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Gessler, Diana Hollingsworth. 2007. *The Sampoerna Legacy: A Family & Business History.* Jakarta: Sampoerna Foundation.

Given, Lisa M., 2008. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods.* A-L Vol 2.

Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prentice Hall.

Hamidy, UU.,2015. *Jagad Melayu Dalam Lintas Budaya Di Riau*, Cetakan kesepuluh, Pekanbaru: Bilik Kreatif.

Handayaningrat, 2009. *Manajemen Sumber Daya alam untuk perusahaan; Dari Teori ke Parktik,* Jakarta: Rajawali Press.

Handoko, Hani T., 2011. *Manajemen*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Melayu S.P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Hunger, David J., & Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.

Ivancevich, Konovaske dan Matteson, 2007.,*Perilaku dan Manajemen Organisasi,* Jilid 1 Edisi ke-7, Jakarta: Erlangga.

Ivancevich, Konovaske dan Matteson, 2007., *Perilaku dan Manajemen Organisasi,* Jilid 2 Edisi ke-7, Jakarta: Erlangga.

Karen K. Kirst- Ashman (2008), *Human Behavior, Communities, Organizations, and Groups in the Macro Social Environment*, Second Edition, USA, Thomson.

Koentjaraningrat, 2009. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.

Koontz, and O Donnel, 2012, *Principles of Management an Analysis of Management Function,* 5th ed, Mc graw Hill, Booy Coy.

Kreitner dan Angelo Kinicki, 2010. *Organizational Behavior*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Salemba Empat.

Leksono, Sonny. 2013. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.

Liker, Jefrey K., & David Meier. 2006. *The Toyota Way Fieldbook*, McGrawHill.

Liliweri, Alo. 2007. *Dasar-DasarKomunikasi Antar Budaya*, Yogyakarta; Pustaka Pelajar.

Littlejohn, 2011. Confusianims An Introduction..........................

Luthans, Fred., 2011. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya

McShane, Stephen & Marry Von Glinow, 2010. *Organizational Behavior*, 7th Edition. Florida International University.

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux., 2005. *Human Resource Management* 7th Edition, Prentice Hall.

Nasir, Moh., 2009. *Metode Penelitian*. Cetakan keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ndraha, Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.

Neuman, W. Lawrance. 2011. *Social Research Methods; Qualitative and Quantitative Approaches.* 7th edition, USA; Pearson.

Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Rieka Cipta.

Priadana, Sidik dan Dedi Hadian, 2013. *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia*, Bandung: STIE Pasundan Press.

Pujileksono, Sugeng. 2015. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Malang: Intrans Publishing.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judje., 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judje., 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 2, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P & Coulter, 2009. *Management*, Edisi 10, Jilid 1, Prentisce-Hall

Bernardin & Russel. 2006. *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*. Edisi Indonesia, Jakarta: Binarupa Aksara.

Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Jakarta: Indeks.

Sastradipoera, Komaruddin. 2002. *Menejemen Sumber daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, Edisi I, Bandung: Kappa- Sigma.

Schein, Edgar H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition, USA: Jossey-Bass.

Schemerhorn, John R., 2010. *Management*, Edisi 9, John Wiley & Sons, Limited.

Sedarmayanti, 2007. *Good Governance and Good Corporate Governance*, Bagian Ketiga, Bandung: Mandar Maju

Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.

Soeleman, Sukmalana, 2007. *Manajemen Kinerja:Langkah Efektif Untuk Membangun, Mengendalikan,dan Evaluasi Kerja*, Cetakan Kedua, Jakarta: PT Intermedia Personalia Utama.

Seeger, Elizabeth., 2009. *Sejarah Tiongkok Selajang Pandang*, Jakarta:

Siagian, Sondang P., 2014. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara

Simamora, Henry, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3, Cetakan 1, Yogyakarta: STIE YKPN.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Suvai*. Jakarta: LP3ES.

Soekanto, Soerjono. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar.* Jakarta; Raja Grafindo Persada.

Stoner, J.F., Freeman, A.E., dan Gilbert, D.A., 2012., *Management*, Sixth Edition, New Jersey: Prantice Hall International Inc., A Simon & Schuster Company.

Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiarto, Ryan., *Rahasia Bisnis Orang Cina*. Yogyakarta: Jenius Publisher.

Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet. Keduabelas, Bandung: Alfabeta.

Sule, Ernie Trisnawati & Kurniawan Saefullah, 2005. *Pengantar Manajemen,* Jakarta: Kencana

Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Proses Anaisis Data Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Center for Academic Publishing Service.

Suparyadi, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta, Andi.

Sutarto. 2012. *Dasar-Dasar Organisasi*, Yogyakarya: Gajah Mada University Press.

Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* Bandung: Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan ke-22, Jakarta: Rajawali Pers.

Tika, Moh. Pambudu, 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan kedua, Jakarta: Bumi Aksara.

Timpe, A. Dale, 2002, *Memimpin Manusia, Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis,* Jakarta: Gramedia Asri Media.

Tu Wei-ming, 2005. *Etika Konfusiusan; Tantangan Singapura*, Cetakan 1, Jakarta: Teraju

Umam, Khaerul, 2010. *Perilaku Organisasi,* Bandung: Pustaka Setia.

Wahyudi, Bambang 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Sulita.

Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*.Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.

Winardi.2011, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.

Weihrich dan Koontz. 2005. *Management: A Global Prespective,* Asia: McGraw-Hill Education.

Winardi, 2011. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.

Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, 2011. *Manajemen Organisasi*, Bandung: IKIP Bandung Press

Yin, Robert K., 2013. *Case Study Research: Design a d Methods*. Thrirth Edition. Vol 5. SAGE Publications.