

Wawasan Bisnis Keturunan Cina ASEAN

Bob Widyahartono

DINAMIKA bisnis ASEAN, termasuk Indonesia, dalam dekade terakhir dan memasuki abad 21 yang disebut abad Asia Pasifik menarik perhatian kita. Lingkungan bisnis itu tidak hanya merupakan suatu rangkaian struktur, konsep-konsep organisasi yang berbeda dan praktek-praktek bisnis yang sangat mengakar. Tetapi terdapat juga dinamika kultural yang lebih mendalam mengenai sistemnya, yang pada gilirannya mempengaruhi seluk beluk perkembangan sektor bisnis ASEAN, termasuk Indonesia.

Masyarakat bisnis ASEAN menunjukkan dan masih mempraktekkan interaksinya yang sangat mempribadi (*highly personalised*), suatu ciri yang tampaknya juga terdapat di kebanyakan negara Asia. Sistem nilai utamanya adalah preservasi, termasuk penyelamatan "muka". Suatu kode tak tertulis berlaku dalam hubungan antara pelaku bisnis dengan pelanggan, antara atasan dan bawahan. Bentuk sopan santun dan saling menghormati berarti menjauhkan kritik pedas di hadapan orang banyak. Perasaan malu terbuka (*public shame*) dianggap suatu

hukuman berat. Dalam etos demikian, sikap terus-terang cara Barat "menyatakan apa adanya" jarang sekali muncul di permukaan. Persepsi bisnis yang mendasari interaksinya adalah berusaha untuk menjaga harmoni sosial. Hubungan kontrak tertulis sebagaimana lazimnya dipraktekkan dalam bisnis Barat, masih dianggap sebagai semacam pelengkap formal. Nilai-nilai tradisional masih banyak mendasari interaksi bisnis mereka.

Nilai-nilai "keras" Barat yang dipelajari dalam pendidikan formal tetap mereka seimbangkan dengan nilai-nilai "lunak" Timur. Pelaku bisnis Barat atau mereka yang telah banyak menimba konsep-konsep Barat seperti: ambisi, sikap agresif, prestasi, sukses, pengambilan resiko kompetitif, dan ketegasan kini pun masih harus dihadapkan dengan nilai-nilai tradisional yang mereka warisi seperti: kesetiaan, sikap mempercayai (*trust*), kerja sama, saling mengasihi (*compassion*), toleransi, dan menghargai "muka" orang lain sekalipun orang lain itu adalah pensuplai, pelanggan, atau bawahan dalam organisasi yang menyulitkan. Dalam

praktek bisnis, pelaku bisnis keturunan Cina ASEAN berusaha menemukan keunggulan dalam arti menjembatani pendekatan-pendekatan "keras" dan "lunak". Ini tidak berarti bahwa praktek bisnis mereka selama ini berlangsung dengan harmonis tanpa kelemahan atau kesalahan yang merugikan masyarakat luas.

Kelemahan dan kekurangan yang kadang-kadang tampak, disebabkan oleh kecenderungan tertutup dalam manajemen, dan ada sesuatu yang tidak diekspos secara transparan dengan dalih bahwa hal itu adalah strategi atau keunikan. Sikap demikian itu merupakan cermin perasaan kurang aman (*insecurity feeling*) dan takut disaingi atau kekurangmampuan dalam berkomunikasi secara sosial.

Meskipun demikian ada suatu unsur pragmatisme di kalangan pelaku mereka. Di

kalangan generasi tua ada yang berusaha mempraktekkan pepatah Cina kuno "Itikad baik menyuburkan itikad baik dan hal ini adalah baik bagi bisnis" (*goodwill breeds goodwill and can be good for business*), meskipun tak selalu berhasil karena pelaku bisnis banyak juga yang terpusat pada pikiran jangka pendek (*short term*).

HIPOTESA DAN VALIDITASNYA

Dalam menganalisis perilaku dan pola pikir (*mindscapes*) bisnis keturunan Cina ASEAN, sebaiknya kita tidak memiliki sikap praduga. Meskipun demikian, hipotesa dan pengujian serta argumentasi dari berbagai wawancara dan observasi memperlihatkan serangkaian karakteristik kultural yang melandasi wawasan bisnis keturunan Cina ASEAN sebagai berikut:

Hipotesa

Fakta dan Argumentasi/Alasannya

1. Strategi Bisnis

Cenderung sangat mempribadi. Pilihan bidang usaha adalah oportunistik dan lebih banyak ditentukan oleh pemilik.

Benar. Tujuan strategis sangat mempribadi, meskipun belakangan ini tumbuh beberapa kelompok yang cenderung mengikuti logika industrial (*industrial logic*).

2. Perencanaan Korporat

Pemilik kurang menyukai perencanaan korporat yang mereka anggap terlalu rumit.

Benar. Pemilik lebih menyukai pembuatan rencana sederhana atas dasar pemikiran *instant* dan bersifat jangka pendek.

3. Kontrol Operasional

Kontrol operasional lebih banyak dijalankan menurut cara yang mempribadi daripada memakai sistem.

Benar. Kontrol yang mereka lakukan lebih banyak mereka kaitkan dengan sikap mempercayai (*trust*). Mereka lebih banyak memberi penilaian atas perilaku eksekutif mereka daripada hasilnya.

4. Delegasi Wewenang

Secara formal ada, dalam prakteknya segala keputusan harus sepengetahuan atau dengan restu pemilik.

Benar. Pemilik dalam prakteknya lebih banyak melibatkan diri dalam hal-hal yang sangat rinci, karena merekalah yang menentukan.

Hipotesa	Fakta dan Argumentasi/Alasannya
<p>5. <i>Nepotisme</i></p> <p>Mereka lebih mendahulukan keluarga, meskipun secara profesional kurang mampu.</p>	<p>Benar. Bagi pemilik praktek bisnis merupakan keterkaitan keluarga yang erat (<i>tightly-knitted family organization</i>), yang dapat mentolerir kelemahan anggota keluarga.</p>
<p>6. <i>Loyalitas</i></p> <p>Loyalitas pada pemilik memiliki bobot yang lebih besar daripada kecakapan profesional.</p>	<p>Benar. Bagi pemilik, eksekutif yang loyal berarti selalu bisa "bekerja sepenuhnya tanpa batas waktu".</p>
<p>7. <i>Segmentasi Unit-unit Bisnis</i></p> <p>Unit-unit bisnis akan disegmentasikan demikian rupa sehingga bisa dikelola secara mandiri dan sumber dayanya bisa dialihkan dengan mudah antar bisnis (<i>accross businesses</i>).</p>	<p>Kelompok-kelompok diorganisasi dalam unit-unit operasional yang otonom. Koordinasi sentral dilakukan oleh pemilik atau eksekutif pilihan menurut intuisi pemilik.</p>
<p>8. <i>Interdependensi Manajemen</i></p> <p>Pemilik menghindari interdependensi manajemen antar bisnis (<i>accross businesses</i>).</p>	<p>Kenyataan menunjukkan bahwa situasi berbeda dari hipotesanya. Banyak pemilik menganggap kalau lingkungan bisnis menguntungkan, mereka mempraktekkan integrasi bisnis.</p>
<p>9. <i>Penyebaran Resiko</i></p> <p>Mereka menyebar resiko dan mengelola aset-aset mereka sebagai satuan portfolio yang independen.</p>	<p>Benar. Derajat kemantapan stabilitas politik dan ekonomi mempengaruhi pola pikir mereka untuk menyebar resiko mereka dengan melakukan diversifikasi bisnis baik horisontal maupun vertikal (konglomerasi).</p>
<p>10. <i>Kemampuan Mengelola</i></p> <p>Secara naluri mereka memiliki kemampuan manajerial, meskipun seringkali tidak didukung oleh pengetahuan konseptual.</p>	<p>Benar. Kenyataan ini merupakan produk lingkungan asal mereka, di mana pendidikan formal hanya mereka alami untuk sekadar mendukung praktek bisnis. Keadaan ini secara berangsur berubah dengan kesadaran bahwa berwirausaha harus berlandaskan pengetahuan (<i>knowledge base</i>). Karena itu generasi berikutnya mereka sekolahkan secara lebih baik.</p>

Tampaknya hipotesa dan validitasnya juga merupakan gambaran umum dari suku bangsa ASEAN lainnya. Bahkan dapat dikatakan bahwa andaikata dilakukan riset yang komprehensif hasilnya akan tidak jauh berbeda.

S. Gordon Redding dalam bukunya *The Spirit of Chinese Capitalism* (1990) berpendapat bahwa *bisnis keluarga* adalah inti dan pusat kebanyakan pengusaha keturunan Cina di Asia (luar RRC). Terdapat beberapa pengaruh dasar dalam lingkungan dan budaya-

ya yang diwarisi oleh para pemilik bisnis keluarga itu, meskipun sebagian sudah melangkah ke arah praktek berbisnis secara modern dengan mengakomodasi konsep-konsep manajemen modern baik dalam *marketing, finance, production* dan sumber daya manusia.

Pengaruh-pengaruh dalam lingkungan dan budaya yang diwarisi berupa: *Paternalisme* dan perasaan tidak aman (*insecurity*) yang bermuara pada praktek mempribadi (*personalism*) dan sikap defensif dengan jaringan kerja (*networking*) yang mempribadi (*personalistic networking*).

Sekalipun di permukaan tidak tampak pengaruh budaya yang diwarisi, namun *etika Konfusian* di kalangan pelaku bisnis yang tergolong tua (*old generation*) menjadi cermin bagi mereka. Yang jelas adalah Konfusianisme bukan agama. Bagaimana hakikat wawasan budaya Cina tentang kekayaan dan kemakmuran individual (menurut ajaran kuno Konfusius), yang meskipun dalam zaman modern telah mengalami perubahan dan tidak selalu dijadikan pedoman hidup individual?

Konfusius adalah Latinisasi dari nama Cina K'ung Tzu yang berarti Guru K'ung. Ia lahir pada tahun 551 SM di negara Lu yang sekarang bernama Ch'u Fu di Provinsi Shantung. Ia adalah pemikir orisinal tentang sikap atau perilaku yang tepat (*the right conduct*). Mengenai kaya atau kemakmuran (*wealth*) dan kehormatan (*honour*) dengan tegas ia nyatakan: "... Kemakmuran dan kehormatan merupakan hasrat setiap manusia. Tetapi kalau keduanya diperoleh secara tidak wajar, maka keduanya tidak patut dimiliki lebih lanjut. Tiada manusia unggul, kalau ia tidak memiliki perasaan sosial. ... Apa yang membuat seseorang unggul adalah pengembangan diri dengan wawasan mem-

bantu orang lain dan selanjutnya setiap orang (*self-cultivation with a view to helping others and further everybody*) ...". Wawasan ini pada dasarnya merupakan persepsinya mengenai solidaritas sosial, meskipun tak terucapkan demikian.

Praktek bisnis sehari-hari menurut mereka yang tergolong generasi tua bisa digambarkan sebagai Konfusianisme dalam aksi (*Confusianism in action*), bukan Konfusianisme para birokrat dan intelektual petapa dan elit model kuno. Suatu rangkaian wawasan kultural yang mereka hayati sebagai landasan dalam kehidupan sosial dan ekonomi adalah: patuhi dan hormati ayah anda (*paternalism*); jangan langsung mempercayai setiap orang yang bukan keluarga, kecuali anda mengenalnya secara pribadi (*personalism*); dan sejauh mengenai kesejahteraan anda dan keluarga anda adalah mandiri (*on your own*). Prinsip-prinsip ini mengakar ke dalam jiwa (*psyche*) orang Cina. Sebagaimana dikemukakan di atas, dalam masyarakat Cina terdapat pengertian yang mendalam mengenai sopan santun yang beradab, mengenai bagaimana harus berperilaku, dan bagaimana menjalankan peranan sebagai seorang yang dihormati.

Apa yang disebut sebagai "ajaran" Konfusius itu, kalau dilepaskan istilah-istilah Tionghoanya, "ajaran" itu sesungguhnya telah pernah kita dengar di dalam alam pemikiran Indonesia -- khususnya alam pemikiran Jawa. Misalnya saja, ajaran "emasnya: tidak memperlakukan orang lain apabila Anda sendiri tidak ingin diperlakukan demikian ...". Ajaran ini mempunyai padanan yang sangat terkenal di Indonesia, yaitu ajaran "Tepa Selira".

Di Muangthai juga terdapat semacam "kebijakan dan tenggang rasa yang memperkecil ketegangan suasana kerja dan mening-

katkan produktivitas dalam organisasi". Sikap ini merupakan penjabaran dari *Kraeng-chai* yang berarti menghindari tindakan yang bisa menyebabkan sakit hati dalam pikiran orang lain. Berbagai eksekutif bisnis Muang-thai memanfaatkan sikap *Kraeng-chai* ini secara positif untuk memperkokoh etos kerja bisnis. Pada dasarnya masyarakat Muang-thai adalah *conflict-avoidance society* dan perilaku demikian berhasil menjadi landasan wawasan kewirausahaan mereka.

Di Filipina sekalipun masyarakatnya senantiasa dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang berasal dari dunia Barat, seperti Spanyol dan Amerika, namun pada dasarnya terdapat perilaku khas yaitu *amor proprio* (*self esteem*), *hiya* (*embarrassment*), *utang na loob* (*obligation*) dan *pakikisana* (*getting along together*).

Secara khusus *Pakikisana* mengekspresikan hasrat bangsa Filipina untuk hubungan interpersonal yang lancar. Ternyata pula masyarakat Filipino umumnya juga menjaga perasaan orang lain (tepa selira), bahkan sampai sejauh mengorbankan efisiensi kalau perlu, demi menghindari konfrontasi yang menyakitkan. Perilaku demikian ini sekalipun tidak menonjol di permukaan tetapi sudah merupakan budaya dasarnya dalam interaksi personal.

Ajaran Konfusius yang terutama menyangkut bidang bisnis, menurut beberapa pengamat adalah ajaran tentang rumah tangga, keluarga dan kekeluargaan. Hal ini pun masih dapat dipersoalkan juga apakah ajaran ini unik dari Konfusius, atau sudah mengalami pula proses yang disebut domestifikasi (pribumisasi) di beberapa budaya di dunia ini. Misalnya saja, di Indonesia dalam bidang ekonomi. Dalam bidang ini kita mempunyai asas keluarga dan kekeluargaan yang tertuang dalam Pasal 33 UUD 1945.

Asas keluarga dan kekeluargaan tersebut menjadi sendi pokok dalam kehidupan masyarakat bangsa Indonesia.

Di sisi lain kalau kita menelusuri sejarah dunia Barat, maka di dunia Barat juga dikenal adanya asas keluarga dan kekeluargaan khususnya pada masa asal mulanya era industrialisasi, bahkan hingga kini masih juga tampak sisa-sisanya. Misalnya, keluarga Rotschild, Krupp, Vroom, Dreesman, Ford, Rockefeller, Onasis, dan seterusnya. Dewasa ini sistem keluarga di Barat tersebut sudah makin berkurang, sebab sudah makin besar dan modern industri dan bisnisnya.

Sebagai kawasan (*region*) ASEAN mempunyai penduduk sebanyak 308 juta, yang hampir sama dengan Masyarakat Ekonomi Eropa dengan jumlah penduduk 320 juta dan lebih besar dari Amerika Serikat dengan jumlah penduduknya sebanyak 246 juta. Untuk lebih memahami potensi ASEAN kini dan masa mendatang, di bawah ini disajikan tabel yang merincikan jumlah penduduk, densitas penduduk, luas wilayah, Gross Domestic Bruto (GDP) dan pendapatan per kapita pada akhir tahun 1988.

Negara-negara anggota ASEAN memiliki satu kesamaan, yaitu keberadaan keturunan Cina yang kebanyakan berprofesi di bidang ekonomi atau bisnis. Yang menonjol adalah sekelompok kecil diantara mereka memperoleh sukses dalam bidang bisnis, sedangkan mayoritas dari mereka hanya berprestasi biasa-biasa saja dalam bidang bisnis yang mereka tekuni.

Disadari atau tidak, mesin-mesin pertumbuhan (*engines of growth*) ASEAN terutama terletak pada jantung bisnis. Sejak dekade 1980-an dan memasuki abad 21 kenyataan yang harus kita terima adalah bahwa bisnislah dan bukan negara (*nations*) yang

bersaing dalam pasaran domestik maupun internasional dan global. Tampak jelas lingkungan bisnis itu tidak hanya merupakan serangkaian struktur (*a set of structures*), konsep organisasi yang beraneka ragam dan praktek bisnis yang mengakar (*deep rooted business practices*).

Kota-kota ASEAN seperti Bangkok, Pulau Penang, Jakarta, Medan dan Surabaya, Manila, Brunei Darussalam, apalagi Singapura terdapat Pecinan (*China town*). Di negara-negara yang mayoritasnya Cina seperti Singapura (72%), hampir berimbang seperti Brunei (46,7%), cukup banyak seperti di Malaysia (35,5%), atau sekitar 9% di Muangthai -- pertumbuhan ekonominya sungguh mengesankan.

Banyak orang Barat dan sebagian Jepang beranggapan bahwa pelaku bisnis keturunan Cina ASEAN, yang pernah dan masih berinteraksi dengan mereka, adalah sangat dina-

mis, enerjik dan "jeli membaca angin atau peluang". Ungkapan ini, walaupun agak berlebihan, mencerminkan kenyataan seolah-olah keturunan Cina ASEAN dalam profesi bisnis demikian lenturnya berganti, tergantung pada pencapaian omset (*revenues*) dan uang tunai (*cash money*) yang masuk dalam laci mereka.

Dalam menelaah pertumbuhan bisnis keturunan Cina ASEAN S. Gordon Redding dalam bukunya *The Spirit of Chinese Capitalism* (1990) menguraikan bahwa bisnis keluarga (*family business*) adalah inti dan pusat kebanyakan bisnis mereka. Kalau ditelusuri lebih mendalam, maka terdapat beberapa pengaruh dasar dalam lingkungan budaya yang diwarisi oleh para pemilik bisnis keluarga itu. Meskipun demikian, sebagian sudah memasuki praktek berbisnis secara modern dengan mengakomodasi konsep-konsep manajemen modern baik da-

Tabel 1

INDIKATOR ASEAN (1988)

Negara	Penduduk Juta Orang	Luas Wilayah Ribuan Km ²	Rata-rata Densitas Per Km ²	GDP US\$ Milyar	GDP Per Kapita US\$
Indonesia	175,2	1.919,0	92	83,2	440
Singapura	2,6	1,0	2.600	23,9	9.192
Malaysia	16,9	330,0	51	34,7	2.053
Muangthai	54,6	513,0	106	58,0	1.062
Filipina	59,9	300,0	200	39,2	654
Brunei Darussalam	0,3	5,8	51	3,4	22.000
	309,5	3.068,8	100	242,4	

Sumber: 1. *World Bank Report*, World Bank 1990

2. *Indonesia Menyongsong Perkembangan Asia Pasifik* oleh Hartojo Wignjowijoto (November 1990)

lam marketing, manajemen keuangan, produksi dan sumber daya manusia.

Yang masih sangat mengakar dalam pola pikir (*mindscapes*), terutama generasi tua-nya adalah pengaruh lingkungan keluarga yaitu: Paternalisme dan perasaan tidak aman (*insecure feeling*) yang bermuara pada perilaku dan praktek berbisnis yang mempribadi (*personalistic*) dan sikap defensif dengan jaringan kerja (*networking*) yang mempribadi (*personalistic networking*), sekalipun sudah didukung oleh sarana teknologi elektronik komputer dan komunikasi seperti komputer, telex, facsimile.

Hubungan mempribadi atau dalam bahasa Cina Mandarinnya disebut *Guanxi* dengan jaringan kerjanya yang mempribadi itu dilandasi dengan *shin yung* (sikap mempercayai atau *trust*) merupakan suatu keunikan tersendiri yang berlandaskan atas kekeluargaan. Pelanggaran janji tanpa alasan yang dapat diterima atau menyalahgunakan kepercayaan, mempersulit seseorang untuk dapat berbisnis dalam lingkungan tersebut. Awal setiap kontak atau interaksi bisnis keturunan Cina ASEAN biasanya dilandasi sikap dan pertanyaan "SIAPA pihak lain itu", dan baru kemudian "APA yang ingin dijadikan obyek interaksi itu "atau" *It is not WHAT business you are in, but WHO are you (do I know you or do you interact with someone you and I know in common)...*"

Sama seperti suku bangsa ASEAN lainnya, yaitu, mengutamakan hubungan internasional yang hangat dalam keluarga yang meluas ke dalam hubungan kekeluargaan dan banyak berorientasi pada kelompok. Dalam pada itu, orang-orang awam apalagi Barat menyebutkan bahwa keberhasilan keturunan Cina ASEAN dalam bisnis disebabkan oleh adanya berbagai tekanan dalam

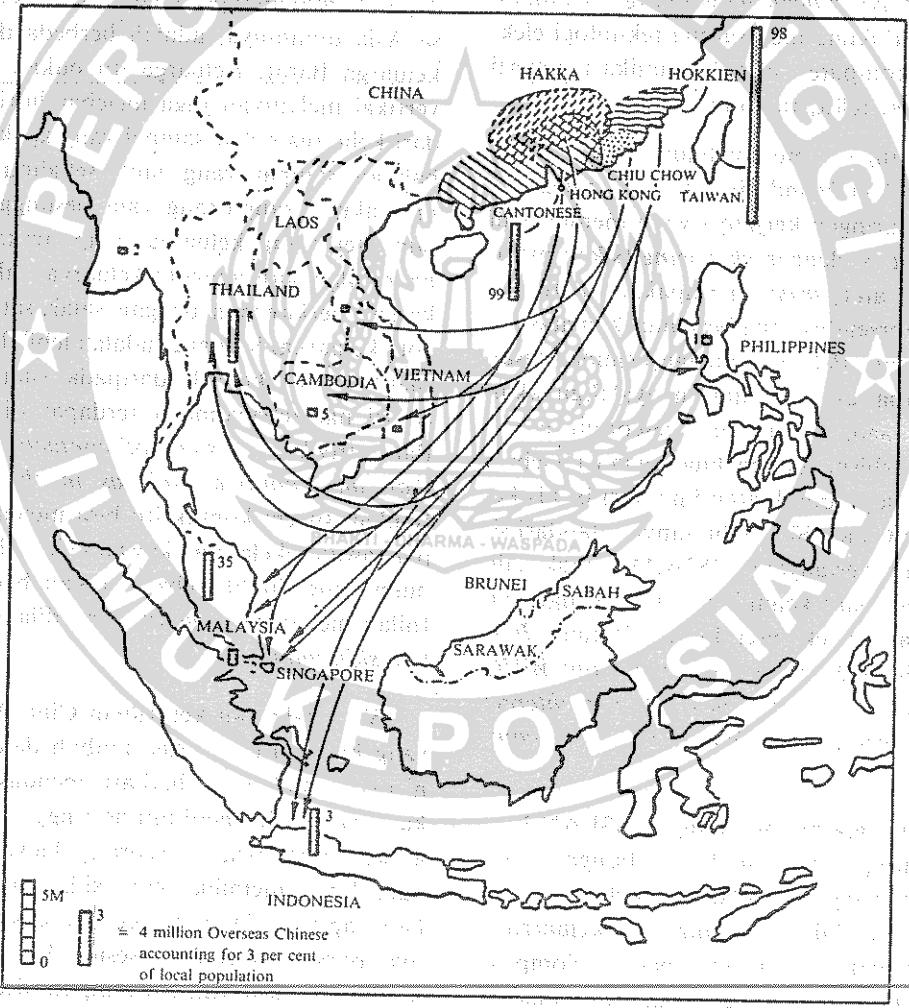
kehidupan di luar bisnis. Pandangan ini menyatakan bahwa justru karena hanya di bisnislah "kapling" mereka (diawali dengan berdagang eceran dan grosir), mereka merayap menjadi pengusaha yang mekar dan sukses. Fenomena ini tidaklah berlaku umum, karena banyak yang mengalami kegagalan juga akibat percekocokan di keluarga dalam mengelola bisnis.

Keluarga dalam konteks keturunan Cina, dapat dikatakan seperti dalam konteks bangsa Asia umumnya, adalah berbeda dengan keluarga Barat. Keluarga itu bukan hanya vertikal melainkan juga melebar horisontal dari keluarga dekat sampai yang agak jauh, bahkan sampai yang jauh sekalipun dan mencakup orang-orang yang sesungguhnya tidak terhitung keluarga tetapi terkait dengan salah satu anggota keluarga, misalnya karena perkawinan dengan salah satu anggota keluarga. Keluarga adalah lebih banyak suatu sistem kontak daripada suatu unit emosional sebagaimana terdapat di dunia Barat (*really a system of contacts, rather than an emotional unit as in the west*). Bahkan sistem kontak itu bisa meluas sampai kawan sekelas dan kawan seadeh/kampung yang dipilih sebagai rekan berbisnis. Inilah mekanisme *guanxi* yang dilandasi sikap *shin yung*.

Wirausahawan keturunan Cina ASEAN yang berhasil dan terus tumbuh dalam bisnisnya adalah yang berhasil mendayagunakan *guanxi*. Ia menjunjung tinggi kewajiban-kewajibannya, ia seorang kawan yang baik, loyal, memiliki reputasi kejujuran dan bersikap adil, dan memberikan rekan bisnisnya porsi keuntungan sesuai kesepakatan meskipun tak tertulis. Meskipun ideal ini tidak selalu dianut dalam prakteknya, tetapi mereka sering bercermin pada sistem nilai atau *good conduct*.

Selain adanya sistem jaringan *guanxi* itu, mereka memiliki suatu sumber intelijen bisnis yang luar biasa (*a superb source of business intelligence*). Mereka selalu membiarkan bisnis di mana pun mereka berjumpa, entah pada acara jamuan makan ulang tahun salah seorang anggota keluarga, acara perkawinan keluarga atau rekan bisnis, olahraga, di sela-sela nonton pertandingan olah

raga, mengantar anak sekolah, dan bahkan sewaktu bersama menikmati perjalanan wisata dalam maupun luar negeri. Kemampuan untuk menyerap informasi, sekalipun hanya sekilas saja didengarnya dan kemudian diolahnya, merupakan suatu "kejelian" yang bukan akibat sekolah formal yang tinggi, melainkan karena kemampuan unik untuk "mendengar", menyerap dan mengolah



Sumber: Pola migrasi historis orang Cina Perantauan dan perkiraan penyebarannya sekarang ini di sekitar Laut Cina Selatan.

suatu ide untuk kemudian di *follow-up*, atau menurut *feeling* atau "intuisi" sebagai tidak bisa dijalankan.

Sekalipun tampak menjadi karakteristik umum, tetapi realitas ini tidak berarti bahwa masyarakat keturunan Cina ASEAN adalah homogen. Perbedaan diantara mereka sendiri adalah mendasar, yang dapat ditelusuri dari berbagai asal mulanya generasi pertama sebagai pendatang pada abad-abad yang lalu. Banyak orang luar atau Barat beranggapan bahwa masyarakat emigran Cina yang keluar dari kampung halaman mereka ke wilayah Asia Tenggara antara kurun waktu awal 1800-an sampai pertengahan 1930-an adalah homogen. Hal ini *tidaklah benar* karena perbedaan-perbedaan diantara mereka dapat ditelusuri dari berbagai kelompok dialek bahasa seperti Hok-kian, Tio-ciu, Kanton, Hak-ka, Hainan dan Fu-chow, Hinghua, Hokcia dan dialek Wiajiangren (orang-orang dari propinsi tengah sebelah utara Guangdong dan Fujian). Lihat gambar.

Persamaan adalah bahwa emigran pertama yang berjumlah sekitar 4,8 juta orang meninggalkan Cina melalui pelabuhan-pelabuhan utama Xiamen (Amoy), Shantow (Swatow), Guangzhou dan Hongkong antara kurun waktu itu adalah: tidak berpendidikan, petani, buruh kasar tingkat rendah (tukang kayu, pandai besi, pekerja tambang) dan dengan perilaku kasar. Di negara tujuan, pergeseran lapangan kerja dari petani dan buruh kasar menjadi pedagang perantara (eceran) merupakan semacam rekayasa pemerintah kolonial setempat. Misalnya, pemerintah Inggris dan Belanda memberlakukan ketentuan bahwa para pendatang Cina generasi pertama tidak diberi hak untuk memiliki atau mengusahakan tanah. Untuk menjadi pegawai negeri pun mereka harus

melalui bermacam ragam ujian dan saringan birokrasi yang kompleks.

Di kalangan Cina ASEAN ada semacam anggapan bahwa mereka yang berhasil adalah yang mampu mempraktekkan *guanxi* dan *shin yung*. Dari pengamatan dan tukar pikiran dengan pengamat di beberapa negara ASEAN, dapat dikatakan bahwa kebanyakan pengusaha Cina ASEAN menjadi kaya dan makmur bukan karena membangun bisnis yang raksasa. Mereka menjadi kaya dengan meluaskan sistem jaringan *guanxi* dan dengan mendirikan banyak perusahaan.

Beberapa Catatan Akhir

Prestasi bisnis Cina ASEAN mulai dari yang kecil sampai yang besar, lebih banyak dikembangkan oleh sistem jaringan kerja *guanxi* dan *shin yung*. Suku bangsa ASEAN lainnya pun sesungguhnya memiliki sistem demikian itu, hanya tidak nyata dalam praktek bisnis sehari-hari.

Wawasan strategi dan operasi bisnis Cina ASEAN baik yang tampak secara eksplisit maupun implisit adalah:

- margin keuntungan rendah dengan volume penjualan tinggi (*low profit but high revenue*) untuk memperoleh pangsa pasar (*market segment*) yang signifikan/man-tap;
- strategi oportunistik dalam berbisnis dengan fokus jangka pendek;
- segala keputusan strategis, terutama dalam fungsi personalia (sumber daya manusia) dan fungsi *marketing*, berpusat pada pemilik atau lingkungan dalam/terbatas atau disebut *inner circle*;
- walaupun organisasinya memiliki sistem

- manajemen dengan pola organisasi, sistem dan prosedur, diskripsi tugas dan wewenang yang rumusannya jelas, namun dalam prakteknya justru tidak transparan;
- walaupun ada sistem kontrol secara tertulis, namun pemilik dan *inner circle* lebih banyak menerapkan sistem kontrol "tatap muka" yang berbeda dengan sistem kontrol eksplisit Barat;
 - ketika tahap bisnis sudah menjadi makin formal dan profesional, maka yang tetap tampak adalah fungsi *marketing* dan keuangan tetap berada dalam tangan keluarga atau *inner circle*, yang belakangan ini terdiri dari anak, menantu atau ipar, pokoknya keluarga inti dan yang lebih mujur tingkat pendidikan formalnya dibandingkan generasi pemilik/pendirinya;
 - fungsi administrasi/akunting boleh diserahkan kepada "profesional nonkeluarga" namun dengan petunjuk dan kontrol dari pemilik atau *inner circle*;
 - kecuali di Singapura, pengembangan sumber daya manusia dengan kebijaksanaan dan program implementasinya belum dapat dikatakan konsisten, karena masih "tertutupnya" manajemen kebanyakan bisnis mereka;
 - kebanyakan bisnis mereka seringkali adalah *low profile* dan seringkali berada dalam operasi bisnis yang tidak penuh glamour (*frequently in unglamorous business*).

Beberapa Kriteria Karakteristik Wirausahawan ASEAN

Untuk memahami wawasan strategi bisnis ASEAN dan operasinya, diperlukan beberapa karakteristik bagi setiap wirausahawan ASEAN baik keturunan Cina maupun dari suku lainnya. Ia harus memiliki kapasi-

tas untuk menumbuhkan *empathy* orang lain. Salah satu prioritas manajemen adalah pengarahan, pembinaan, pemberian nasihat dan pelatihan sumber daya manusia. Tekanan pada sumber daya manusia adalah pada potensi mereka sebagai manusia dan produktivitas mereka sebagai kawan sekerja atau karyawan. Wirausahawan yang berwawasan strategis haruslah mampu menyelenggarakan manajemen yang berorientasi pada manusia. Ini berarti bahwa manajemennya haruslah dengan jalan "evolusi" dan bukan "revolusi" dan wirausahawan ini haruslah dididik dalam disiplin manajemen, termasuk analisis finansial dan ketrampilan *marketing*.

Sama halnya dengan kebanyakan wirausahawan suku bangsa lainnya, para wirausahawan keturunan Cina ASEAN tidaklah demikian meremehkan pelatihan, meskipun dalam realitas sehari-hari mereka lebih suka menunda pelatihan itu bagi karyawannya karena alasan-alasan praktis.

Victor S. Limlingan dalam bukunya *The Overseas Chinese in ASEAN: Business Strategies and Management Practices* (1986) mengemukakan bahwa masa depan strategis bisnis dan praktek-praktek manajemen keturunan Cina ASEAN patut menjadi perhatian berbagai kelompok masyarakat ASEAN khususnya dan dunia umumnya. Salah satu kelompok ini adalah para pakar manajemen yang mengantisipasi munculnya kapitalisme manajerial di seluruh dunia (*world wide*), khususnya dalam perekonomian pasar bebas Asia Tenggara. Bagi para pengamat bisnis akan menarik sekali untuk melihat bahwa jiwa kewirausahaan-bisnis-keturunan Cina ASEAN yang dicirikan dalam keluarga juga meresap dalam perusahaan dan manajer profesional.

KEPUSTAKAAN

- Chow How, Wee, Lee Khai Sheang dan Bambang Waluyo Hidayat. *Sun Tzu: War and Management*. Addison Wesley Publishing Co., 1991.
- Effendy, Kemal & Eddy Soetriyono. "Dengan Jung Mereka Datang." *Majalah SWASEMBADA* (Februari 1989).
- Gungwu, Wang. "China and the Chinese Overseas." *Times Academic Press* (Singapore, 1991).
- Kasali, Rhenal. "Business Practice: Pengusaha Cina." *Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia* (Juni 1990).
- Lassare, Philippe. "Corporate Strategic Management and the Overseas Chinese Groups." *Asia Pacific Journal of Management* (January 1988).
- Limlingan, Victor S. "The Overseas Chinese in ASEAN; Business Strategies and Management Practices." *Philippines: Vita Development Corp.*, 1986.
- Lumbantoruan, Magdalena. "Manajemen Gaya Cina: Prinsip, Ciri dan Kelemahannya." *Majalah Manajemen IPPM* (1988).
- Pye, Lucien. "Chinese Commercial Negotiation Style." *World Executive Digest* (May 1985).
- Redding, S. Gordon. "The Spirit of Chinese Capitalism." *de Gruyter* (New York, 1990).
- Sendut, Hamzah, John Madsen dan Gregory Thong. *Managing in a Plural Society*. Singapore: Longman Publishers Pte. Ltd., 1989.
- Thong Tin Sin, Gregory. "The Management of Chinese Small Business Enterprises in Malaysia." *Asia Pacific Journal of Management* (May 1987).
- Tsu-wee Tan, Thomas. *Your Chinese Roots: The Overseas Chinese Story*. Singapore: Times Books International, 1986.
- Widyahartono, Bob. *Kongsi dan Spekulasi: Jaringan Kerja Bisnis Cina*. Jakarta: Grafiti Pers, 1989.
- Widyahartono, Bob. "Kaya dalam Budaya Cina." *Majalah Warta Ekonomi* (29 Januari 1990).