

Membangun Jejaring Bisnis dalam bentuk manajemen rantai pasok Berbasis *Guanxi* (hubungan antar personal)

Siti Rahayu
Erna Andajani
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Surabaya

ABSTRACT

In the globalization era, the *firm* moves flexibility to do adaptation with change the firm's strategy. The changing of firm's strategy will be worthy if firm business networking had developed. A good Inter personal relationship (*Guanxi*) among people at the *firm*, is a pioneer to create a good organization relationship too. It makes continue and worthy external relationship. Interdependencies between suppliers, firms and consumers build the business networking.

Keywords: *Guanxi*, Globalisasi. Jejaring Bisnis

PENDAHULUAN

Globalisasi bisnis membuat perusahaan menghadapi lingkungan yang sangat cepat berubah, oleh karena itu perusahaan dituntut responsif menghadapi perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan dengan ketidakpastian yang tinggi membuat perusahaan memerlukan usaha yang besar untuk dapat mengenali lingkungan dengan baik. Lingkungan yang dihadapi perusahaan meluas cakupannya tidak sekedar lingkungan internal perusahaan. Namun meluas ke lingkungan eksternal perusahaan untuk jejaring bisnis menjadi bagian penting aktivitas bisnis saat ini.

Jejaring bisnis merupakan aktivitas kompleks yang melibatkan seluruh rantai pasok mulai dari supplier sampai ke customer. Mata rantai ini dikelola melalui aktivitas manajemen rantai pasok (Supply Chain Management).

Pembentukan jejaring bisnis, seringkali diawali dari hubungan antar personal (*guanxi*) yang ada di perusahaan dengan berbagai pihak dalam bentuk hubungan keluarga, **pertemanan/persahabatan**, kedaerahan/dialek, atau teman sekolah. Hubungan ini menyiratkan adanya suatu kepastian, kewajiban yang saling menguntungkan, pengertian, serta sikap yang mengarah pada hubungan sosial jangka panjang dan hubungan bisnis. Untuk itu, perusahaan perlu memahami basis, filosofi, dan berbagai faktor yang mempengaruhi berkembangnya *guanxi* dalam perusahaan sehingga hubungan tersebut dapat meluas menjadi hubungan organisasional yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Saat ini, dunia bisnis telah memasuki era globalisasi yaitu suatu era dimana dunia seolah-olah tanpa batas. Hal ini terlihat dari pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat. Hotherto dalam Gattorna dan Walters (1998) menyatakan bahwa perubahan adalah sesuatu yang dapat diprediksi. Ini terjadi pada kondisi dimana terdapat waktu yang cukup untuk

membuat sebuah perencanaan. Apabila perubahan yang terjadi sangat cepat maka perencanaan harus bersifat reaktif. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi.

Pernyataan Hitherto juga didukung oleh pernyataan Drucker dalam Gattorna dan Walters (1998) yaitu *"the only certainty about the times ahead is that they will be turbulent times, and in turbulent times the first task of management is to make sure of the institution's capacity for survival, to make sure of its capacity to survive a blow, to adapt to sudden change, and to avail itself of new opportunities"*. Perubahan yang sangat turbulen membuat seolah-olah bisnis memasuki area yang sulit diketahui arahnya, sehingga perusahaan memerlukan energi yang lebih besar dan menghadapi risiko yang tinggi dalam menghadapi lingkungan. Pada kondisi tersebut, sangat mustahil jika perusahaan harus bertahan sendiri dipasar untuk memenangkan persaingan. Perusahaan harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dapat bersaing di pasar.

Saat ini, kerjasama antar perusahaan tidak hanya dilakukan dalam batas wilayah negara, namun juga dilakukan dalam wilayah negara yang berbeda. Contohnya: Garuda Indonesia dan Lufthansa System melakukan kerjasama dalam bentuk *joint venture* yang bergerak dalam bisnis pelayanan sistem informasi komersial. Perusahaan patungan tersebut akan memberikan layanan jasa sistem informasi dalam bidang sistem reservasi dan pemantauan, penjadwalan, manajemen jejaring, penentuan harga, manajemen keuntungan, dan program *frequent flier*. *Strategic partnership* ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sistem informasi Garuda Indonesia dan memperkuat posisinya dalam persaingan global (www.suaramerdeka.com).

Uraian di atas menunjukkan pentingnya bagi perusahaan membangun jejaring bisnis. Salah satu hal yang disadari untuk dapat terus maju dan menjamin kelanjutan kehidupan perusahaan adalah menerapkan konsep *connected corporation* atau perusahaan yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Sebuah *connected corporation* adalah perusahaan yang mengakui bahwa dirinya merupakan bagian dari ekosistem organisasi-organisasi yang saling tergantung dalam suatu jaringan kerjasama. Berdasarkan survei Accenture, ternyata seperempat dari jumlah perusahaan mengatakan bahwa aliansi akan memberi nilai pasar sebesar 40% (www.swa.co.id).

Setiap perusahaan pasti memiliki ketergantungan dengan pihak lain. Upaya perusahaan untuk menggalang kerjasama dengan mitranya membuat setiap bagian menjadi mata rantai yang saling berhubungan. Kesuksesan tidak mungkin diperoleh dari satu bagian rantai saja, tapi dimulai dari pemasok hingga bahan jadi sampai ke tangan konsumen akhir (www.ekuator.com).

Membangun jejaring bisnis dengan *supplier* sangat penting bagi perusahaan dimana perusahaan mendapatkan pasokan bahan baku yang terjamin baik dari sisi kualitas dan pengiriman, serta harga yang kompetitif. Jejaring bisnis ini contohnya perusahaan rokok dengan para petani tembakau. Perusahaan rokok membutuhkan pasokan tembakau berkualitas dari petani, untuk itu perusahaan rokok ikut membantu mendidik petani tentang bagaimana cara bercocok tanam yang baik agar hasil pertaniannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dijual ke perusahaan dengan harga layak. Jejaring bisnis ini akan menguntungkan bagi petani dan perusahaan.

Jejaring bisnis dengan konsumen penting dibangun, agar perusahaan mendapatkan informasi tentang kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap produk perusahaan. Disamping itu, perusahaan juga dapat membangun loyalitas konsumen. Bentuk jejaring dengan konsumen sangat bervariasi tergantung kreativitas program yang dijalankan perusahaan, misalnya membuat program kunjungan langsung ke konsumen untuk mendemonstrasikan produk, atau berhubungan langsung dengan konsumen melalui media internet.

Jejaring bisnis lain yang penting adalah antara perusahaan dengan pihak-pihak yang terkait dengan bisnis perusahaan yaitu pesaing, pemerintah, dan masyarakat. Perusahaan bisa mengajak pesaing untuk bekerja sama mengembangkan bisnis yang saling menguntungkan. Misalnya dengan melakukan *co-branding*, penggunaan fasilitas bersama, atau dengan iklan bersama. Jejaring bisnis dengan pemerintah perlu dibangun karena aktivitas perusahaan didukung oleh layanan pemerintah. Misalnya, pemerintah memfasilitasi perusahaan dengan layanan yang memudahkan dunia usaha untuk berkembang misalnya dengan layanan satu atap atau adanya *e-government*. Sebaliknya, perusahaan yang sukses diharapkan membantu pemerintah untuk mensukseskan berbagai programnya. Sedangkan jejaring bisnis dengan masyarakat perlu dibangun agar terjadi simbiosis mutualisma antara perusahaan dengan masyarakat, misalnya perusahaan membangun fasilitas pendidikan di daerah setempat, melakukan penghijauan dan memelihara lingkungan sekitar, membuka lapangan kerja untuk masyarakat setempat, atau membangun fasilitas perpustakaan.

Jejaring bisnis dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan menjadi semakin penting dilakukan. Oleh karena itu jejaring perlu dilakukan oleh dan dengan berbagai pihak. Membangun jejaring dapat dilakukan mulai dari kegiatan antar personal yang berkembang menjadi jejaring bisnis organisasional. Hubungan antar personal yang baik, akan memudahkan hubungan bisnis perusahaan dengan pihak-pihak terkait.

KAJIAN TEORI

Jejaring Bisnis

Jejaring bisnis merupakan hal yang sangat penting diaplikasikan. Namun, tidak semua perusahaan menyadari pentingnya jejaring bisnis. Bagi sebagian perusahaan, jejaring bisnis telah dikelola sebagai bagian dari aktivitas dan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan beranggapan bahwa jejaring bisnis akan mempermudah proses bisnis perusahaan dan dapat menguntungkan perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini sesuai dengan definisi jejaring bisnis yaitu: *"business networking is the reciprocal process of exchanging, leads, recommendations, and other information, through networks of established relationships, in efforts to make business processes easier and more profitable"* (www.itsnotwhatyouknow.com). Pengertian tersebut menjelaskan bahwa jejaring bisnis merupakan proses dimana terdapat dua atau lebih pihak yang terlibat didalamnya, dan berbagai pihak tersebut memiliki komitmen untuk saling mengerti, memahami, dan membantu satu sama lain. Komitmen ini bisa dicapai jika kedua belah pihak secara seimbang menjalankan komitmen tersebut.

Jejaring bisnis dapat membantu perusahaan untuk memperluas jaringan, mendukung reputasi perusahaan, meningkatkan kredibilitas, dan memperkuat aset

hubungan. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa *"those who practice business networking increase referral networks, bolster name reputations, gain credibility, and strengthen relationships assets"* (www.itsnotwhatyouknow.com).

Dalam praktiknya jejaring bisnis seringkali dilakukan dalam bentuk aliansi strategik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sheth and Parvatiyar (2000) bahwa aliansi strategik merupakan manifestasi dari strategi kerjasama antar organisasi, yang terdiri dari penyatuan keterampilan dan sumberdaya dengan partner untuk mencapai satu atau lebih tujuan terkait dengan tujuan strategik perusahaan. Sedangkan aliansi strategik menurut Parkhe (1993) dalam Sheth and Parvatiyar (2000) adalah *"relatively enduring interfirm cooperative arrangements, involving flows and linkages that use resources and/ or governance structures from autonomous organizations, for the joint accomplishment of individual goals linked to the corporate mission of each sponsoring firm"*. Pentingnya perusahaan membangun partnership dalam bentuk aliansi strategik menurut Anshoff's (1957) dalam Sheth and Parvatiyar (2000) adalah:

1. *Motives related to market entry and market position: gain access to new international markets, circumvent barriers to entering international markets posed by legal, regulatory, and/or political factors, defend market position in present markets, and enhance market position in present market*
2. *Motives related to product: fill gaps in present product line, broaden present product line, and differentiate or add value to the product*
3. *Motives related to product/market: enter new product/market domains, and enter or maintain the option to enter evolving industries whose product offerings may emerge as either substitutes for or complements to the firm's product offerings*
4. *Motives related to market structure modification: Reduce potential threat of future competition, raise or erect entry barriers, and alter the technological base of competition*
5. *Motives related to market entry timing: accelerate pace of entry into new product-market domains by accelerating pace of R&D, product development, and/or market entry*
6. *Motives related to resource-use efficiency: lower manufacturing costs and lower marketing costs*
7. *Motives related to resource extension and risk reduction: pool resources in the face of large resource outlays required, technological uncertainties, market uncertainties, and/or other uncertainties*
8. *Motives related to skills enhancement: learn new skills from alliance partners and enhance present skills by working with alliance partners*

Dari berbagai manfaat yang didapatkan dengan terciptanya jejaring bisnis, membuat jejaring bisnis harus dikelola sebagai sebuah sistem. Sistem untuk mengelola seluruh jejaring bisnis tersebut dikenal sebagai manajemen rantai pasok.

Manajemen Rantai Pasok

Pada tahun-tahun terakhir, jejaring bisnis merupakan topik yang banyak dibicarakan dan diaplikasikan dalam dunia bisnis. Jika diamati, fenomena ini terkait dengan adanya tekanan yang dihadapi perusahaan saat ini (Christopher, 1998) yaitu: (1) *the customer service explosion* yaitu adanya kenyataan bahwa saat ini *customer* menjadi semakin *demanding*, tidak hanya terhadap kualitas produk namun juga kualitas layanan, (2) *time compression*: waktu saat ini menjadi isu yang kritis, dimana daur hidup produk semakin pendek, konsumen industri dan

distributor menghendaki pengiriman *just in time*, dan pemakai akhir menginginkan segera mendapatkan produk pengganti jika produk yang diinginkan tidak tersedia., (3) *globalization of industry*: dalam bisnis global, material dan berbagai komponen berasal dari seluruh dunia, dibuat dan dijual di berbagai negara untuk memenuhi kebutuhan lokal, dan (4) *organizational integration*: organisasi harus berorientasi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan yang berorientasi pada pencapaian kesuksesan di pasar yang didasarkan pada pengelolaan proses dan orang-orang yang memberikan layanan.

Implikasi dari tekanan tersebut terletak pada 3 kata kunci yaitu (1) *responsiveness*: saat ini kebutuhan untuk merespon kebutuhan konsumen dalam waktu yang lebih pendek menjadi hal yang kritis. Disamping itu, konsumen juga menuntut fleksibilitas, dan solusi terhadap masalah mereka; (2) *reliability*: tuntutan terhadap pemenuhan kebutuhan konsumen membuat perusahaan juga harus handal dalam mengatur rantai pasok mulai dari pemasok, proses, hingga produk berkualitas yang harus dikirim tepat waktu; dan (3) *relationship*: hubungan antara perusahaan dan konsumen merupakan sebuah jejaring bisnis yang sangat kompleks, untuk itu aktivitasnya harus dikelola dengan manajemen rantai pasok yang didefinisikan sebagai "*management of relationships across complex networks of companies that whilst legally independent are in reality interdependent*".

Jejaring bisnis dengan semua pihak yang terkait dengan proses bisnis perusahaan merupakan aktivitas yang perlu dikelola. Pengelolaan tersebut sering diistilahkan sebagai manajemen rantai pasok (*supply chain management*) yang didefinisikan sebagai *firms collaborating to leverage strategic positioning and to improve operating efficiency* (Bowersox, Closs and Cooper, 2002). Dalam aplikasi manajemen rantai pasok, *relationship* dalam jejaring bisnis yang sangat kompleks merupakan hal yang sangat penting. *Relationship* dalam jejaring yang kompleks menurut Morgan and Hunt (1994) dalam Sheth and Parvatiyar (2000) terdiri dari: (1) *Buyer partnerships* dengan *intermediate customer* dan *ultimate customers*, (2) *supplier partnerships* dengan *good suppliers* dan *service suppliers*, (3) *lateral partnerships* dengan *competitor*, *nonprofit organization*, dan *government*, serta (4) *internal partnership* diantara *the various business unit*, *functional departments*, dan *employees of the firm*.

Pentingnya *relationship* terhadap kelangsungan hidup perusahaan membuat perusahaan harus memikirkan bagaimana membangun *relationship* yang efektif. Dalam kenyataannya, *relationship* dalam organisasi seringkali sangat dipengaruhi oleh *relationship* dari individu-individu (*interpersonal relationship*) yang ada dalam perusahaan.

Guanxi (Interpersonal Relationship)

Guanxi adalah salah satu dari dinamika utama di masyarakat Cina. Guanxi telah menjadi bagian dari tradisi kehidupan masyarakat Cina dan telah menyatu pada dunia bisnis Cina pada abad terakhir. Diakui pula bahwa guanxi menjadi determinan bisnis kunci dari kinerja perusahaan (Lou, 2000).

Istilah guanxi dalam bahasa Cina menunjukkan konsep yang menggambarkan hubungan untuk mengamankan *favors* dalam hubungan *personal*. "*It forms an intricate, pervasive relational network which the Chinese cultivate energetically, subtly, and imaginatively*" (Lou, 2000). Guanxi secara implisit mengandung arti adanya saling berkewajiban, jaminan, pemahaman, dan governs sikap Cina

terhadap hubungan sosial dan bisnis dalam jangka panjang. Secara luas, *guanxi* berarti keterkaitan antar personal yang berimplikasi pada pertukaran *favours* terus menerus. *Guanxi* lebih dari sekedar persahabatan atau hubungan antar personal yang sederhana, namun mencakup adanya saling berkewajiban untuk menanggapi permintaan atau bantuan.

Guanxiology merupakan lintas disiplin, bidang terintegrasi yang mencari bentuk, proses, dan *outcome* dari hubungan *guanxi*. *Guanxi* mempunyai 5 fitur yaitu: (1) *guanxiology is a multilevel field*: pada tingkatan makro mencakup keluarga, komunitas, dan masyarakat. Pada tingkatan semi makro berhubungan dengan kebijakan manajerial, praktik bisnis, bauran pemasaran, perilaku organisasi, administrasi sumberdaya manusia, budaya perusahaan, dan strategi bisnis. Pada tingkatan mikro (individu) terkait dengan hubungan antar personal, struktur insentif, status sosial, dan hubungan keluarga; (2) *guanxiology is cross-disciplinary*: ini merupakan berakar dari ilmu sosiologi, ekonomi, sejarah, psikologi, politik, dan bisnis. Tidak satupun dari bidang ini yang lebih penting dibanding yang lain. Masing-masing menjelaskan sesuatu yang berbeda tapi merupakan aspek parsial dari rasional dan proses dari pembentukan, pengembangan, dan konsekuensi dari *guanxi*; (3) *guanxiology is highly integrative*: walaupun merupakan lintas budaya *guanxiology* merupakan sesuatu yang unik, intinya adanya kebebasan dalam hubungan antar personal. Untuk memahami hal ini secara keseluruhan, seseorang perlu memadukan keseluruhan bidang yang saling berhubungan dalam lingkungan yang dinamik; (4) *guanxiology is extremely dynamic*: ini ditandai tidak hanya dalam orientasi proses dari *guanxi* tapi juga *evolutionary nature* dari bidang ini. *Guanxiology* menilai *antecedent*, *concurrent*, dan faktor-faktor konsekuensi dari keseluruhan rantai dari *guanxi cultivation*; (5) *guanxiology is practice-oriented*: walaupun *guanxiology* memiliki paradigma teoritis dan prinsip-prinsip konseptual, *it hinges largely on practical dynamics*.

Basis Pembentukan Guanxi

Pembentukan *guanxi* tergantung pada ketersediaan basis *guanxi* yaitu kebersamaan dalam pembagian identifikasi diantara dua atau lebih orang. Basis *guanxi* dicapai melalui berbagi pengalaman, dan memfasilitasi pengembangan hubungan *guanxi*. Relevansi dari basis tipe *guanxi* berbeda-beda pada situasi yang berbeda-beda. Basis pembentukan *guanxi* adalah: (1) *Locality or dialect*: sekelompok orang yang membentuk kelompok menurut lokalitas dari daerah asal dan dialek bicaranya. Basis *guanxi* ini sering dilembagakan ke dalam asosiasi yang saling membantu dengan kriteria lokalitas atau dialek. Pentingnya basis *guanxi* ini menurun ketika generasi terakhir menjadi lebih independen dan lebih aktif berinteraksi dengan masyarakat yang lebih besar; (2) *Fictive kinship*: masyarakat Cina mengorganisasikan clan/marga berdasar nama keluarga. Orang-orang yang mempunyai nama keluarga yang sama dipertimbangkan sebagai saudara dan dipercaya memiliki keturunan dari nenek moyang yang sama; (3) *Kinship*: satu famili mungkin dikategorikan sebagai keturunan dari pihak laki-laki saja/*agnatic* (berhubungan dengan darah, biasanya dari keturunan ayah) atau *affinal* (dihubungkan dengan perkawinan). *Guanxi* berbasis *affinal* secara teoritis kurang kuat dibanding *agnatic*, namun seringkali dapat membantu pebisnis mengembangkan jejaring bisnisnya. Perkawinan seringkali digunakan untuk menggabungkan dua keluarga bersama-sama. *Guanxi* ini penting dalam hubungan di dalam organisasi, khususnya pada pembagian kepemilikan dan kendali bisnis pada organisasi swasta. Kekeluargaan sebagai basis *guanxi* tetap relevan pada pengelolaan dan pengendalian pada perusahaan-perusahaan di Cina; (4) *Work*

place: kolega adalah merupakan basis *guanxi* dimana kolega lebih sering bukan saudara satu daerah dari kelompok dialek yang sama. Namun, bekerja bersama-sama bertahun-tahun bisa menjadi basis untuk menentukan atau memperkuat *guanxi*. Kolega penting ketika seseorang memutuskan untuk memulai bisnis baru. Kolega biasanya sudah *familiar* dengan lini bisnis, dapat membuat penghematan, dan biasanya dapat dipercaya setelah bertahun-tahun bekerjasama untuk menjadi partner bisnis yang baik; (5) *Trade association or social clubs*: asosiasi perdagangan memfasilitasi adanya informasi dan peluang untuk berinteraksi melalui undangan makan malam dan aktivitas sosial lainnya. Kegiatan ini memberikan peluang untuk membangun *guanxi* dengan pembeli, pemasok, dan investor potensial. Asosiasi perdagangan atau klub sosial dapat dipandang sebagai bentuk organisasi *guanxi*; (6) *Friendship*: persahabatan menunjukkan hubungan antara orang lain. Hubungan ini diwarnai dengan afeksi atau sentimen. Persahabatan biasanya menjadi prasyarat *guanxi* berbasis kolega. Persahabatan penting karena akan memperkuat *guanxi* yang lebih erat, dimana hal ini penting dalam bisnis. Halangan dan panjangnya prosedur bisnis dapat dihindari jika elemen dari persahabatan dan kredibilitas korepondensi dimiliki. Tanpa afeksi dan sentimen, *guanxi* menjadi lebih jauh dan kurang handal.

Prinsip-Prinsip Guanxi

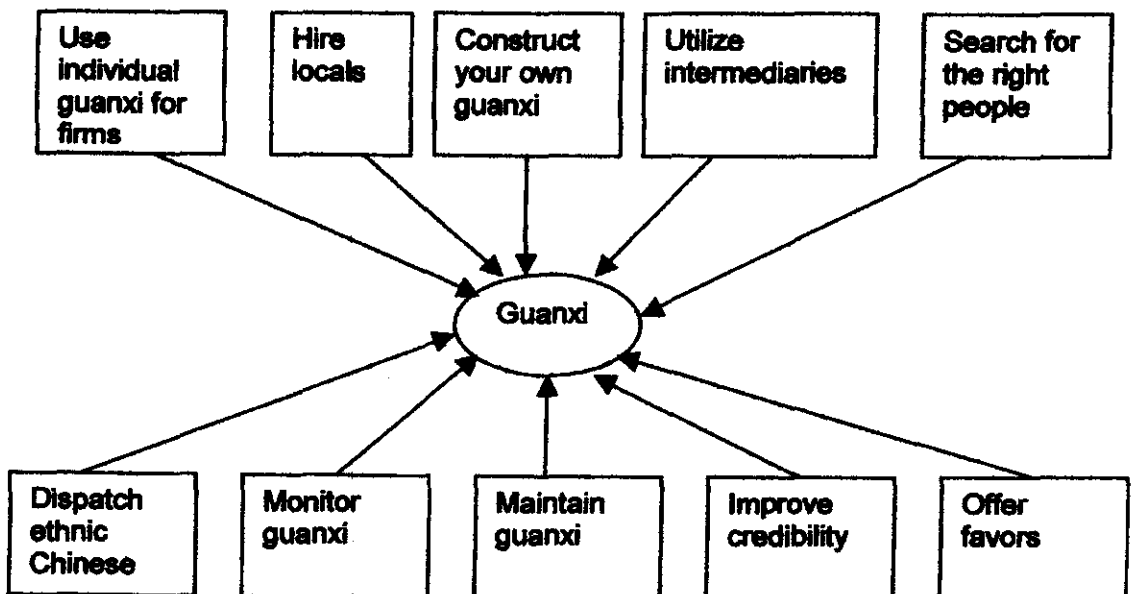
Terdapat beberapa prinsip yang melandasi *guanxi*: (1) *Guanxi is transferable*: jika A mempunyai hubungan interpersonal dengan B dan B adalah teman dari C, B dapat mengenalkan atau merekomendasikan A ke C atau sebaliknya. Kesuksesan pentransferan ini tergantung seberapa puas perasaan B terhadap *guanxi* dengan A dan C. Kemampuan untuk mentransfer juga berarti bahwa *guanxi* berbeda dari persahabatan. Afeksi penting, tapi bukan prasyarat dari *guanxi*, dimana afeksi perlu untuk persahabatan. Hanya relasi *guanxi* yang kuat yang terdiri dari afeksi dan persahabatan; (2) *Guanxi is reciprocal*: seseorang yang tidak mengikuti aturan reksiprositas dengan menolak untuk mengembalikan kebaikan dengan kebaikan akan kehilangan muka dan tidak dipercaya. Pada tingkat individu, *guanxi* adalah keterkaitan antara dua orang, seringkali terjadi dengan tingkatan yang tidak sama, dalam beberapa hal partner yang lemah dapat memberikan kebaikan khusus untuk membalas apa yang sudah dilakukan oleh partnernya; (3) *Guanxi is intangible*: *guanxi* ditentukan dengan sebuah harapan akan pertukaran kebaikan yang tidak terbatas. Ini dipelihara dalam jangka panjang dengan komitmen yang tidak dibicarakan terhadap yang lain dalam jaringan. Orang-orang yang berbagi dalam hubungan *guanxi* mempunyai komitmen terhadap yang lain dengan kode rasa saling dan kepemilikan yang tidak tampak dan tidak tertulis. Sikap tidak peduli dengan komitmen ini dapat membahayakan reputasi sosial seseorang, dan mengarah pada penghinaan prestise atau muka; (4) *Guanxi is essentially utilitarian rather than emotional*: *guanxi* adalah ikatan dua orang melalui pertukaran kebaikan dibanding sentimen. Hubungan ini tidak melibatkan teman, namun hal ini lebih disukai. Hubungan *guanxi* akan dihentikan jika tidak menguntungkan atau tidak ada pertukaran yang saling menguntungkan. Berdasar prinsip ini, individu yang masuk ke hubungan *guanxi* dapat dengan mudah memperluas hubungannya masuk ke dalam organisasi. Karyawan akan mendapat keuntungan seperti bonus, komisi, dan promosi ketika mereka mentransfer *guanxi* personal ke organisasi. Organisasi juga akan mendapat keuntungan dari pertukaran *guanxi* antara yang satu dengan lainnya. *Return* akan didapatkan ketika sumberdaya dan keterampilan dari dua kelompok saling melengkapi dan kedua kelompok secara strategik saling membutuhkan satu sama lain; (5) *Guanxi is contextual*: *guanxi* melibatkan saluran interaktif antar orang. Pelaksanaan *guanxi* sangat spesifik tergantung konteksnya.

Pemberian hadiah dalam konteks tertentu seperti perkawinan atau kelahiran adalah bagian dari budaya pemberian hadiah. Namun dalam konteks seseorang yang ingin mendapatkan pekerjaan, pemberian hadiah bisa disebut sebagai menyogok. *Guanxi* berkembang secara kontekstual, sehingga membangun dan mengaplikasikan *guanxi* lebih merupakan seni dibanding ilmu; (6) *Guanxi is long-term oriented*: anggota masyarakat Cina mengasumsikan saling ketergantungan dari berbagai kejadian, memahami seluruh interaksi sosial dalam konteks keseimbangan jangka panjang. Orang-orang percaya bahwa dualitas dan kontradiksi (*yin* dan *yang*) adalah terdapat dalam seluruh aspek kehidupan. Hubungan *guanxi* diharapkan sebagai investasi, tetapi tidak tahu kapan dibutuhkan untuk digunakannya. Hal ini dikembangkan dan diperkuat melalui hubungan dan interaksi terus menerus dan jangka panjang. Beberapa hubungan *guanxi* tidak pernah berakhir, tapi terus menerus dipelihara dari generasi ke generasi; (7) *Guanxi is personal*: *guanxi* antara organisasi adalah secara inisial ditentukan oleh dan terus menerus untuk membangun hubungan personal. Ketika orang yang memiliki hubungan *guanxi* meninggalkan hubungan, organisasi akan kehilangan *guanxi*.

Prinsip-prinsip *guanxi* tersebut dilakukan dengan filosofi: (1) *zhong* (loyalty), (2) *xiao* (respect), (3) *ren* (kindness), (4) *ai* (love), (5) *xin* (trust), (6) *yi* (justice), (7) *he* (harmony), dan (8) *ping* (peace). Artinya, hubungan antar personal harus saling loyal satu sama lain, saling memperhatikan, saling berbuat baik, mencintai satu sama lain, saling percaya, adil, selaras dan penuh kedamaian. Prinsip-prinsip ini merupakan pondasi dari relasi dan jaringan antar manusia di Cina.

Bagaimana Membangun Guanxi

Guanxi merupakan hubungan antar personal yang perlu dibangun, karena hubungan ini tidak terjadi dengan sendirinya. Gambar 1 menunjukkan bagaimana membangun *guanxi*.



Sumber: Luo, Yadong, *Guanxi and Business*, World Scientific, Hong Kong, 2000

Gambar 1: Bagaimana Membangun Guanxi

1. Use individual guanxi for firms

Hubungan antara *guanxi* individu organisasi analog dengan individu dan organisasi pembelajar. Organisasi belajar hanya melalui anggotanya. *Guanxi* organisasi didasarkan pada *guanxi* individu. Seluruh aktivitas bisnis, inisiatifnya berasal dari individu dan diimplementasikan oleh individu. Jika pengetahuan anggota staf tidak dicatat dalam memori organisasi, organisasi akan kehilangan pengetahuan pada saat anggotanya meninggalkan organisasi dan membawa *guanxi* yang bernilai.

Perusahaan seharusnya merancang strategi untuk menyukseskan perubahan *guanxi* individu kedalam *guanxi* organisasi. Misalnya: ketika perusahaan mempekerjakan karyawan lokal yang memiliki *guanxi* yang bernilai dengan pegawai pemerintah yang penting, top manajer seharusnya terlibat dalam jaringan *guanxi* dengan pegawai pemerintah. *Guanxi* ini bisa dicapai melalui aktivitas sosial yang merupakan inisiatif dari karyawan, namun secara finansial didukung oleh perusahaan. *Guanxi* organisasi secara substansial diperkuat oleh sejumlah *guanxi* individu yang dilakukan oleh karyawan internal.

2. Hire locals

Banyak perusahaan Barat yang sukses membangun *guanxi* di Cina. Namun, perusahaan asing seringkali harus mengeluarkan biaya besar untuk membangun dan melaksanakan *guanxi*. Diantara kesulitan-kesulitan tersebut, bahasa menjadi hambatan utama. Untuk itu, perusahaan asing bisa memanfaatkan orang lokal yang memiliki keterampilan yang diperlukan dan menggunakan *guanxi* untuk membantu perusahaan memenuhi kebutuhan *guanxi* organisasi.

3. Construct your own guanxi

Di masyarakat Cina, orang-orang menggunakan ikatan dari keluarga, lokalitas, tempat kerja, atau sekolah untuk membuat kontrak persahabatan. Afiliasi-afiliasi ini cukup fleksibel. Saat ini, pasar Cina tidak dapat ditangkap secara efektif tanpa memberi perhatian pada membangun dan memelihara *guanxi* yang baik.

Investor asing pada saat akan melakukan investasi harus mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan *guanxi*. Partner lokal dalam model *joint venture* dapat memacu ekspansi pasar modal asing dan meningkatkan kekuatan pasar menghadapi pesaingnya di lingkungan lokal karena pengaruh sinergi operasional antara partner lokal yang ada dalam jaringan *guanxi* dan partner teknologi asing serta kompetensi organisasi. Pada tahap awal membangun *guanxi*, partner lokal akan membantu pemodal mengurangi risiko kontekstual dan transaksional dengan menggunakan pengetahuan spesifik tentang negaranya. Seluruh wirausahawan, manajer, dan birokrat lebih suka menjalankan bisnis dengan orang-orang yang mempunyai hubungan cukup dekat, sehingga investor asing harus meluangkan waktunya terlebih dahulu untuk membangun hubungan antar personal.

4. Utilize intermediaries

Penggunaan intermediari yang tepat dapat memperluas jaringan *guanxi*. Intermediari dapat berupa teman atau pihak-pihak yang dapat diandalkan dalam membangun *guanxi*. Jaringan *guanxi* melalui saluran kekeluargaan seringkali lebih efektif daripada berinisiatif mengenalkan diri sendiri. Dalam banyak kasus orang-orang yang menyelesaikan keputusan terakhir dari jaringan tidak akan pernah tau dan tidak akan pernah bertemu dengan peminta awal. Intermediari juga bertindak

sebagai pemandu untuk temannya dalam kasus dimana *guanxi* antara dua orang yang akan melakukan transaksi tidak cukup kuat atau aman.

5. Search for the right people

Merupakan hal yang cukup realistis jika seseorang membangun *guanxi* dengan partner organisasi dan agen pemerintah. Pemilihan orang yang benar dalam membangun *guanxi* merupakan hal yang krusial untuk kelanjutan efektifitas dan efisiensi dari *guanxi*. Dalam mencari orang yang tepat pada *top level*, bisnis asing perlu menemukan seseorang yang mempunyai kekuatan dominan dalam mengendalikan perusahaan, dan mempunyai hubungan lebih baik dengan penguasa lokal.

6. Dispatch ethnic chinese

Mengirim etnis Cina untuk bekerja di Cina adalah solusi yang direkomendasikan bagi perusahaan asing untuk membangun hubungan *guanxi* yang efektif. Perusahaan asing dapat mengambil keuntungan dari jaringan *guanxi* yang ada di Cina, karena kemampuan mereka untuk mengusahakan hubungan *guanxi* yang baru, dan menurunkan biaya pengiriman ekspatriat.

Keberadaan ekspatriat di Cina sangat penting untuk membangun jaringan *guanxi*. Kunjungan dan pertemuan secara reguler dengan *customer* merupakan hal yang esensial dalam menciptakan dan memelihara *guanxi* jangka panjang dengan mereka. Perusahaan-perusahaan Amerika sering mengalami kegagalan pada tahap akhir transaksi, karena gagal mengunjungi agen dan *customer* lokal secara reguler. Kegagalan tersebut membuat agen dan konsumen lokal berasumsi bahwa mereka tidak serius dalam memelihara *guanxi* dengan agen dan konsumen lokal.

7. Monitor guanxi

Memonitor *guanxi* dalam organisasi mencakup: (1) memaksimalkan keuntungan *guanxi* dengan mentransfer *guanxi* dari satu operasi ke operasi lainnya, (2) mengaudit *guanxi* dengan *stakeholder* dari luar perusahaan, (3) memetakan permintaan *guanxi* dengan *supply guanxi*. Jika perusahaan memiliki berbagai unit di Cina (*subsidiaries*, cabang, kantor perwakilan, atau *joint ventures*), perusahaan seharusnya mengkonsolidasi dan mengkoordinasikan kebutuhan *guanxi* seperti stok *guanxi* dalam jaringan yang terdiversifikasi. Ketika *guanxi* sebuah unit dipelihara seharusnya juga menguntungkan unit lain, dan perusahaan seharusnya mempertimbangkan untuk memperluas *guanxi* dari unit ini.

Audit dari *guanxi* dengan *stakeholder* dari luar seperti *customer*, *supplier*, dan penguasa pemerintah memungkinkan perusahaan menganalisis kemajuan yang dibuat dalam penerapan *guanxi* serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan jaringan *guanxi* saat ini. Perusahaan seharusnya mengidentifikasi *guanxi* individual yang akan ditransformasi ke dalam *guanxi* organisasi yang solid dan berkelanjutan. *Guanxi* individu dalam perusahaan dibagi ke dalam 4 tipe: (1) *strong individual blood guanxi*, misalnya: anggota keluarga inti, (2) *weak individual blood guanxi*, misalnya: anggota *clan*, (3) *strong individual social guanxi*, misalnya: teman sekelas, dan (4) *weak individual social guanxi*, misalnya: teman dari teman sekelas. Identifikasi dari kelompok ini dapat membantu merealisasikan keberlanjutan dari *guanxi* organisasional.

Organisasi yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda terhadap jaringan *guanxi*, karena membangun *guanxi* memerlukan investasi sosial yang mahal.

Perusahaan seharusnya melakukan evaluasi secara periodik apakah jaringan *guanxi* yang ada cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional, karena *guanxi* akan membantu *top manager* memutuskan apakah perusahaan perlu membangun koneksi *guanxi* yang baru.

8. **Maintain guanxi**

Memelihara kedekatan *guanxi* memerlukan interaksi sosial terus menerus. Kunjungan sosial, undangan makan malam, dan pemberian hadiah memfasilitasi proses ini. Tanpa hal ini, *guanxi* menjadi jauh dan lama kelamaan mejadi bertambah buruk. Satu teknik untuk menjamin interaksi sosial terus menerus adalah dengan terus menambah basis *guanxi*. Hubungan *guanxi* yang banyak juga akan meningkatkan peluang berinteraksi. Hal ini akan meningkatkan perasaan kebersamaan antar kelompok dan membuat lebih mudah dalam mengembangkan *guanxi*.

Memelihara hubungan *guanxi* juga tergantung pada kehandalan dan kepercayaan pada sebuah hubungan. Hubungan yang tidak handal akan membuat *guanxi* menjauh. Terus-menerus memperkuat hubungan personal dalam hubungan *guanxi* juga perlu dilakukan. Hubungan *guanxi* yang hanya didasarkan pada materi merupakan hubungan yang mudah pecah. Untuk memelihara hubungan *guanxi*, penting untuk memperkuat hubungan personal dengan partner yang tidak mudah ditiru oleh yang lain. Hubungan personal mengimplikasikan sesuatu yang spesifik antara dua kelompok dalam hubungan seperti berbagi perasaan dan pertemuan keluarga. Ketulusan hati dan keterusterangan adalah suatu yang esensial. Agar bisa melakukan hal ini, seseorang harus mempunyai pengetahuan yang mendalam terhadap kebutuhan dan permintaan *personal partner*.

9. **Improve credibility**

Guanxi tidak statis, dan dapat memburuk. Sekali kredibilitas ditentukan, pemeliharanya tergantung pada kinerja yang baik dan ketekunan seseorang dalam menghargai kata-katanya. Jika dia tidak menjaga kata-katanya atau berbohong, dia akan kehilangan hubungan. Sebuah hubungan akan terkait dengan sanksi-sanksi sosial dan kepercayaan personal dalam jaringan hubungan antar personal. *Guanxi* adalah sistem dimana kelompok-kelompok saling memahami dan fleksibel, serta melakukan kompromi antar kelompok.

Kredibilitas seseorang sesudah mengabaikan kepercayaan tergantung dari kualitas *guanxi*. Hubungan *guanxi* yang lebih dekat membuat adanya peluang yang lebih tinggi untuk dimaafkan atau dibebaskan dari kesalahan. Kekuatan hubungan yang ada akan mempengaruhi hasil *guanxi*. Sumberdayanya adalah seseorang memiliki akses untuk mempengaruhi orang lain terhadap pelanggaran.

10. **Offer favors**

Keberadaan *guanxi* juga digunakan sebagai sumberdaya untuk menarik dan memelihara *guanxi* yang lebih baik. Kemampuan untuk membantu pihak lain akan meningkat jika seseorang memberikan bantuan yang menyenangkan bagi pihak lain dengan menanyakan kesukaannya, yang bisa memberikan posisi yang lebih baik untuk mendapatkan layanan yang diperlukan. *Guanxi* yang baik akan menjadi sumberdaya sosial terhadap pekerjaan, posisi sosial dan kepemilikan material seseorang.

PEMBAHASAN

Tantangan bagi setiap perusahaan saat ini adalah menjadi organisasi yang responsif. Perusahaan harus bergerak dengan fleksibilitas yang tinggi untuk merespon kondisi pasar yang dinamik, dengan menghasilkan solusi yang inovatif bagi konsumen. Salah satu perubahan yang harus dilakukan adalah perubahan dari transaksi menuju *relationship* (Christopher, 1998).

Relationship dalam perusahaan seringkali dianggap bukan hal yang penting sehingga tidak dikelola dengan serius, karena seringkali *relationship* hanya diawali dari sebuah hubungan antar personal seperti hubungan karena keluarga, saudara, teman sekolah atau teman satu kantor, dan teman satu daerah atau satu bahasa yang sama. Padahal dari hubungan tersebut seringkali dapat dikembangkan menjadi hubungan organisasi.

Perusahaan harus memfasilitasi hubungan individu yang mempunyai potensi untuk menjadi hubungan organisasi yang diharapkan dapat menguntungkan bagi perusahaan, sehingga ketika individu yang mempunyai hubungan organisasi meninggalkan perusahaan, perusahaan tetap bisa menjaga hubungan organisasi tersebut.

Disamping itu perusahaan juga harus membuat rambu-rambu dalam hubungan organisasi. Hal ini karena hubungan organisasi dalam praktiknya terdiri dari berbagai macam bentuk yang selain bermanfaat secara positif juga bisa berakibat negatif bagi perusahaan. Bentuk negatif ini bisa berupa pemberian hadiah yang tidak wajar (*gift*), penyogokan (*bribe*), dan korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam kasus *guanxi* bisa terjadi hal positif bagi bisnis, kombinasi hal positif dan negatif, atau hanya hal negatif dimana individu/perusahaan yang melakukan *guanxi* bertindak negatif untuk kepentingannya sendiri tanpa memperhatikan partnernya. Kasus General Motor berikut menunjukkan contoh aplikasi *guanxi*. General Motor pada tanggal 25 Maret 1997 melakukan kontrak dengan Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC). *Joint venture* ini juga melibatkan dua perusahaan yaitu Shanghai GM (SGM) untuk fabrikasi, sales dan distribusi kendaraan dan Pan Asia Technical Automotive Center (PATAC) untuk pengembangan desain kendaraan dan rekayasanya.

Kerjasama GM dan SAIC melibatkan pemerintahan kedua negara. GM diwakili wakil presiden AS Albert Gore, Jr dan SAIC diwakili dengan China's Premier Li Peng. Pada kerjasama ini terlihat adanya gabungan yang baik dalam keterampilan, pengetahuan dan sumberdaya. Sasaran kerjasama ini adalah GM ingin masuk di wilayah regional Asia Pasifik yang memiliki pertumbuhan pasar konsumen yang cepat di dunia serta untuk menghadapi pesaing yang terberat yaitu Jepang. Strategi untuk memasuki pasar tersebut dimulai dengan membuat pabrik di Taiwan, Indonesia dan Thailand. Pemerintah Cina membuka kebijakan luar negerinya juga merupakan daya tarik bagi GM untuk membangun jejaringnya di wilayah asia pasifik.

Terbukanya kebijakan politik luar negeri Cina ini bertujuan untuk mengembangkan industri otomotif dengan memberikan transfer teknologi dari negara asing. Sasaran jangka panjang, pemerintah Cina mengharapkan agar Cina sendiri dapat membuat kendaraan kelas dunia sendiri dan menjadi central automotive di wilayah regional.

Untuk kepentingan tersebut, secara politik, pemerintah Cina memperbanyak impor kendaraan dari negara Amerika dan mengurangi impor kendaraan dari Jepang. Dilihat dari sasaran global kedua perusahaan tersebut mempunyai target pasar dan pesaing yang sama.

Secara lokal, kebijakan politik luar negeri membuat banyak investor asing masuk ke Cina, sehingga berdampak naiknya segmen pasar kelas menengah. Kebutuhan akan kendaraan terutama kendaraan keluarga meningkat tajam. Pemerintah Cina melihat hal ini sebagai peluang yang baik. Bagi pihak GM membuat kerjasama dengan perusahaan lokal ini memudahkan untuk menggarap pasar lokal tersebut. Bagi pemerintah Cina sebagai pembelajaran dan pengembangan teknologiotomotif, mencegah terjadinya aliran sumberdaya yang keluar dari negara dan dengan menggandeng GM bisa merupakan solusi yang tepat.

Shanghai merupakan salah satu kota besar di Cina, central bisnis. SAIC telah membangun skala ekonomi dengan mendirikan pabrik sedan dan sistem pemasok komponen. Di tambahan lagi, SAIC telah mempunyai jaringan kerjasama yang baik dengan pemerintah lokal, distribusi mobil dan mudah untuk mencari tenaga kerja yang sesuai. Pengetahuan, pengalaman dan jaringannya yang telah dimiliki SAIC sebagai perusahaan otomotif lokal yang terbaik di Cina sangat mendukung dan mengurangi unsur biaya GM sebagai partner.

Pada kerjasama ini, pihak GM harus menginvestasikan triliunan dollar dan mendirikan Institut Teknologi GM-Cina untuk mengajar lulusan sarjana Cina mendesain komponen mobil, mesin dan transmisinya, serta mengirim teknisi Cina ke Detroit untuk belajar mendesain dengan computer. Pihak GM juga mengundang official Cina untuk melihat pabrik mereka di Brasil dan jejaring bisnis yang telah dirintis GM. GM setuju untuk menyiapkan PATAC dan berkoordinasi melakukan proyek penelitian dengan sejumlah universitas di Cina

Kerjasama dengan SAIC merupakan pelajaran berharga bagi GM untuk memilih partner kerja di Cina. SAIC dipilih sebagai partner yang cocok bagi GM untuk meminimumkan resiko di bidang kerjasama dan keuangan. Disamping itu kedua perusahaan telah mempunyai pengalaman untuk bekerjasama dengan perusahaan asing, sehingga mereka sedikit banyak telah mempelajari budaya kerja masing-masing perusahaan. Hal ini dapat mengurangi konflik yang terjadi dan dapat meningkatkan kepercayaan satu sama lain. Hal ini penting karena komitmen kerjasama ini tidak hanya antara kedua perusahaan tetapi juga kedua pemerintah negara. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kerjasama ini.

Kapasitas perusahaan dapat mempengaruhi profitabilitas dan stabilitas kerjasama tersebut. Pada kasus ini, SAIC berkompeten pada dukungan lokal yang kuat untuk bekerjasama dengan GM yang akan berkontribusi pada teknologi dan dukungan global. GM mempunyai keunggulan pada teknologi, jaringan yang global dan keterampilan manajemen internasional sebagai tulang punggung terbentuknya kerjasama. Secara financial dan riwayat penjualan kedua perusahaan untuk memulai kerjasama tersebut cukup baik. Kekuatan penawaran kedua belah pihak berkontribusi 50/50.

Pada contoh kasus GM, terlihat bahwa GM dan SAIC merupakan dua perusahaan yang sama-sama memiliki keunggulan di bidangnya dan mereka siap untuk

melakukan kerjasama dengan pihak lain. Kerjasama antara GM dan SAIC pada tahun 1997 disahkan dan didukung oleh kedua belah pihak pemerintah negara masing-masing. Bentuk kerjasama ini tidak lain merupakan wujud dari aliansi strategi perusahaan. Berdasarkan pengalaman, adanya guanxi (inter personal relationship) dalam perusahaan, dan relationship organisasi, pihak GM dan SAIC saling mendapatkan keuntungan.

Dapat disimpulkan, bahwa untuk membuat jejaring bisnis, tidak cukup hanya melalui pengalaman, tetapi unsur guanxi harus dilakukan dalam perusahaan untuk tercapainya kinerja perusahaan yang optimal.

PENUTUP

Tuntutan bisnis di era global menuntut perusahaan responsif terhadap lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah. Cepatnya perubahan tersebut membuat memerlukan sumberdaya yang sangat besar untuk mengatasinya. Untuk itu perusahaan perlu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait dengan operasi perusahaan.

Kerjasama bisnis seringkali dimulai dari hubungan yang dilakukan individu-individu dalam perusahaan. Hubungan tersebut diawali dari hubungan keluarga, daerah atau dialek yang sama, pertemanan atau persahabatan. Hubungan seperti ini dapat berdampak positif bagi perusahaan jika hubungan individual berubah menjadi hubungan organisasional. Dalam konteks kerjasama bisnis internasional, hubungan antar dua perusahaan bisa melibatkan pemerintah kedua negara karena masing-masing pemerintah mempunyai kepentingan dari hubungan bisnis kedua perusahaan tersebut.

Oleh karena itu, perusahaan hendaknya memperhatikan dan memfasilitasi hubungan individual jika mempunyai potensi positif bagi perusahaan. Perusahaan juga perlu membuat aturan-aturan atau kode etik agar hubungan individu atau organisasi tidak mengarah pada hubungan yang bersifat negatif.

DAFTAR PUSTAKA

Christopher, Martin, *Logistic and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Prentice Hall, Amsterdam, 1998.

Gattorna, J. L., and D. W. Walters, *Managing The Supply Chain: A Strategic Perspective*, Macmillan Business, London, 1996

Luo, Yadong, *Guanxi and Business*, World Scientific, Hong Kong, 2000

Sheth, Jagdish N., and Atul Parvatiyar, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, New Delhi, 2000.

www.ekuator.com

www.itsnotwhatyouknow.com

www.itsnotwhatyouknow.com

www.itswhatyouknow.com

www.suaramerdeka.com

www.swa.co.id