

**Integrasi Strategi Bisnis dan Nilai-Nilai Sosial Budaya Terhadap Pengusaha Tionghoa di  
Kabupaten Garut**

**Alfine Nasution<sup>1</sup>, Nizar Alam Hamdani<sup>2</sup>, Henry Siahaan<sup>3</sup>**  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Garut

<sup>1</sup>[alfinenst96@gmail.com](mailto:alfinenst96@gmail.com),  
<sup>2</sup>[nizar\\_hamdani@uniga.ac.id](mailto:nizar_hamdani@uniga.ac.id),  
<sup>3</sup>[henry@uniga.ac.id](mailto:henry@uniga.ac.id)

**Abstrak**

Melakukan aktivitas bisnis terdapat serangkaian kegiatan, tindakan, kebiasaan, bahkan keputusan yang diambil dengan tujuan bisnis bisa berkelanjutan. Bisnis yang masih bertahan tentunya sudah mengorbankan banyak hal, termasuk waktu dan tenaga. Persaingan bisnis menjadikan hal yang sudah biasa dihadapi oleh para pengusaha, termasuk orang tionghoa. Pandangan atau stereotip pribumi terhadap orang tionghoa mengarah kepada suatu etnis yang mempunyai diberi kelebihan dalam keterampilan bisnis. Didukung dengan keunggulan mereka dalam berekonomi, menjadikan mereka dianggap superior oleh masyarakat pribumi, khususnya di Kabupaten Garut. Beberapa artikel di internet yang beredar menyebutkan orang terkaya di Indonesia didominasi oleh orang berketurunan tionghoa. Penelitian ini akan melakukan analisis mengenai strategi bisnis yang diintegrasikan dengan nilai-nilai sosial budaya orang tionghoa dalam bisnisnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, dengan harapan memperoleh hasil penelitian yang mendalam dan terperinci. Data yang diperoleh disajikan pada *balanced scorecard* untuk mengetahui kinerja bisnis dalam 4 perspektif. Ketiga narasumber secara konsisten menekankan pentingnya membangun dan menjaga kepercayaan (*xinren*) dan relasi (*guanxi*) dalam hubungan bisnis, baik dengan pelanggan, pemasok maupun dengan mitra usaha, yang dibuktikan dengan lamanya usaha tersebut beroperasi dan menguasai pasar di berbagai sektor khususnya di Garut.

**Kata Kunci:** Bisnis, Keberlanjutan Bisnis, Nilai-nilai Sosial Budaya, Orang Tionghoa, Strategi.

**1. Pendahuluan**

Dominasi etnis Tionghoa dalam kegiatan perdagangan membawa kontribusi besar ketersediaan berbagai kebutuhan pelanggan, bahkan tidak sedikit para pedagang etnis Tionghoa yang memperkerjakan masyarakat lokal yang tidak memiliki pekerjaan lain (Ananda, 2023). Sebaran komunitas Tionghoa di Indonesia merupakan yang terbesar di kawasan Asia Tenggara. Lebih dari sepuluh juta rakyat Indonesia adalah orang Tionghoa, yang setara dengan 3,8 persen dari total populasi (Goodstats, 2023). Para ahli ekonomi menilai bahwa stereotip mengenai orang Tionghoa dapat dibuktikan melalui keberhasilan mereka dalam perdagangan dan manajemen usaha yang efisien. Stereotip ini meliputi anggapan bahwa orang Tionghoa memiliki dedikasi yang tinggi, mampu menghadapi tantangan di dunia bisnis yang kompetitif, tidak mudah menyerah, dan berinovasi untuk menciptakan solusi baru bagi berbagai masalah bisnis. Databoks menunjukkan data bahwa sebagian besar individu terkaya di Indonesia berasal dari latar belakang Tionghoa dan menunjukkan bahwa mereka memiliki peran penting di berbagai bidang bisnis (Databoks, 2025).

Dengan populasi sebesar 11,15 juta atau sekitar 4 persen dari keseluruhan penduduk Indonesia (gotvnews, 2024), beberapa individu keturunan Tionghoa berhasil masuk dalam daftar 10 orang terkaya di negara ini.

Tujuan ini berfokus untuk mengidentifikasi dan menjelaskan unsur-unsur yang mendukung keberhasilan pebisnis keturunan Tionghoa, seperti pola kerja, jaringan usaha, cara pengelolaan keuangan, etos kerja, serta kondisi sosial ekonomi yang mempengaruhi perkembangan bisnis mereka. Penelitian dimaksudkan juga untuk memahami bagaimana strategi bisnis dan nilai budaya—misalnya kedisiplinan, kepercayaan, keharmonisan, serta hubungan keluarga dan komunitas—diintegrasikan dalam aktivitas usaha, serta bagaimana nilai-nilai tersebut membentuk pola pengambilan keputusan dan praktik bisnis sehari-hari.

## Literature Review

### a. Konsep Bisnis

Bisnis merujuk pada aktivitas yang bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dengan kata lain, kesuksesan sebuah bisnis sangat bergantung pada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan melalui produk atau layanan yang relevan dan berkualitas. Drucker juga menyoroti bahwa inovasi dan pemasaran adalah pusat dari aktivitas bisnis (Drucker, 1999). Sebuah organisasi atau institusi yang memusatkan perhatian pada kegiatan menghasilkan barang dan/atau layanan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Bisnis juga mencakup pengelolaan sumber daya seperti tenaga kerja, modal, dan teknologi demi meningkatkan efisiensi serta menciptakan nilai bagi konsumen (Nickels dan McHugh, 2012).

Bisnis mencakup segala jenis kegiatan yang melibatkan pengelolaan dan organisasi untuk memproduksi barang atau jasa dengan tujuan memperoleh keuntungan dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Aktivitas bisnis tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga harus memperhatikan aspek etika dan keberlanjutan (Robinson dan Judge, 2013).

### b. Strategi

Strategi adalah pola pengalokasian sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan performanya (Barney, 1997). Pengertian strategi mencakup perencanaan yang lebih terukur dan sistematis yang memiliki keunikan baik dari segi produk atau jasa yang ditawarkan maupun kemampuan dari tenaga kerja. Strategi juga dapat dipahami sebagai keseluruhan rencana mengenai pemanfaatan sumber daya untuk menciptakan posisi yang menguntungkan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diiharapkannya (Grant, 1995). Strategi adalah pola tindakan yang terbentuk akibat serangkaian keputusan yang diambil oleh organisasi dalam periode tertentu. Mintzberg menekankan bahwa strategi bukan hanya direncanakan, tetapi juga berkembang berdasarkan pengalaman dan respons terhadap keadaan yang ada. Dengan kata lain, strategi dapat bersifat *deliberate* (direncanakan) maupun *emergent* (berkembang seiring waktu) (Mintzberg, 1994).

Porter menjelaskan bahwa strategi merupakan cara yang diambil perusahaan untuk bersaing dan mencapai keunggulan di pasar. Ia menyatakan ada tiga tipe strategi utama yang bisa dipilih oleh perusahaan, yaitu diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus. Strategi-strategi ini ditujukan untuk menghadapi berbagai tantangan di industri serta memperkuat posisi perusahaan di pasar (Porter, 1996).

### c. *Resource-Based View*

*Resource-Based View* (RBV) adalah teori manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV menyatakan bahwa keunikan dan keunggulan suatu perusahaan terutama berasal dari sumber daya yang dimilikinya, bukan dari kondisi eksternal pasar atau industri (Wernerfelt, 1984). Sumber daya ini dapat berupa aset fisik, kekayaan intelektual, kapabilitas organisasi, atau kompetensi manusia yang sulit ditiru oleh pesaing (Barney, 1991).

### d. *Product Life Cycle Theory*

Teori Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle Theory*) menjelaskan bahwa setiap produk yang dipasarkan akan mengalami serangkaian tahapan dari peluncuran hingga penurunan. Model ini membagi siklus hidup produk menjadi empat tahap utama: pengenalan (*introduction*), pertumbuhan (*growth*), kedewasaan (*maturity*), dan penurunan (*decline*). Setiap tahap mencerminkan perubahan dalam penjualan, laba, strategi pemasaran, dan perilaku konsumen terhadap produk (Kotler & Keller, 2016).

### e. *Prinsip Bisnis Orang Tionghoa*

*Guanxi* merupakan salah satu konsep yang sangat krusial dalam tradisi bisnis masyarakat Tionghoa. Secara harfiah, istilah "*Guanxi*" diterjemahkan sebagai "hubungan" atau "koneksi", tetapi dalam konteks bisnis, istilah ini merujuk pada jaringan sosial yang terjalin kuat melalui interaksi pribadi, saling percaya, dan dukungan timbal balik. Masyarakat Tionghoa meyakini bahwa *Guanxi* adalah kunci untuk meraih kesuksesan bisnis, karena relasi yang kuat dan saling menguntungkan dapat membuka lebih banyak peluang. Prinsip *Guanxi* menekankan betapa pentingnya membangun relasi yang positif dengan rekan bisnis, pelanggan, dan bahkan dengan individu yang tampaknya tidak berhubungan langsung dengan usaha tersebut. Dalam praktiknya, ini seringkali melibatkan pemberian hadiah, pertemuan tidak resmi, dan berbagai interaksi sosial lainnya untuk memperkuat dan memperdalam hubungan (Chen, 2001).

Aspek kepercayaan atau *Xinren* juga sangat signifikan dalam dunia bisnis Tionghoa. Mereka menganggap reputasi yang baik dan dapat diandalkan sebagai salah satu aset terpenting dalam menjalankan bisnis. Masyarakat Tionghoa cenderung memilih mitra bisnis yang mereka anggap dapat dipercaya serta memiliki reputasi yang baik di dalam komunitas. Dalam budaya mereka, jika seseorang mengecewakan kepercayaan, dampaknya bukan hanya buruk untuk bisnis, tetapi juga untuk kehidupan sosial dan keluarganya. Selain itu, konsep *mianzi* atau "wajah" berkaitan erat dengan kehormatan dan martabat. Di dalam konteks bisnis, masyarakat Tionghoa sangat menjaga agar tidak ada pihak yang kehilangan muka atau merasa dipermalukan. Oleh karena itu, banyak keputusan bisnis diambil dengan sangat hati-hati untuk melindungi *mianzi* semua pihak yang terlibat (Liu and Chen, 2001).

### f. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem yang efisien dalam manajemen yang banyak digunakan dan direkomendasikan. Pada tahun 1992, *Balanced Scorecard* diperkenalkan dalam *Harvard Business Review* sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja bisnis (Kaplan dan Norton, 1992). Alat ini mendukung manajemen puncak dalam merancang strategi serta mengukur hasil yang dicapai. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang

mencakup aspek finansial dan non-finansial. *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran yang memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi bisnis kepada manajemen puncak. Sistem ini mengukur hasil keuangan dari program-program yang telah dilaksanakan. Ukuran finansial ini dilengkapi dengan ukuran non-finansial yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan, proses internal, serta kegiatan inovasi dan pengembangan. Ukuran operasional berperan sebagai pendorong bagi kinerja finansial di masa depan. Secara umum, *Balanced Scorecard* menggambarkan empat perspektif berbeda dengan menggunakan sejumlah kecil angka untuk menilai masing-masing perspektif tersebut.

## 2. Metodologi

Penelitian ini akan dilakukan di beberapa tempat usaha yang dimiliki oleh warga keturunan Tionghoa yang berada di Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada variasi latar belakang usaha dan keberadaan komunitas Tionghoa yang telah lama menjadi bagian dari kehidupan sosial dan ekonomi di daerah tersebut. Sektor usaha yang akan diteliti akan bervariasi, termasuk dalam bidang perdagangan, jasa, industri, dan kuliner. Keberagaman sektor ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang praktik usaha, strategi penyesuaian, dan nilai-nilai budaya yang mungkin memengaruhi pola bisnis masyarakat Tionghoa di Garut.

Subjek penelitian adalah para pengusaha Tionghoa yang secara aktif menjalankan usaha dan memiliki peran sentral dalam perencanaan serta implementasi strategi bisnis, sekaligus mempertahankan dan menerapkan nilai-nilai budaya Tionghoa dalam praktik kewirausahaan mereka. Subjek Penelitian dianggap memenuhi kriteria yang sudah ditentukan, yang bisnisnya sudah beroperasi lebih dari 10 tahun dan sudah diwariskan ke generasi selanjutnya.

Wawancara mendalam adalah teknik wawancara yang bersifat terbuka dan mendalam, yang memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memahami pandangan informan, termasuk motivasi, pengalaman, dan konstruk sosial yang mereka miliki (Patton, 2002). Wawancara mendalam merupakan cara mengumpulkan data dengan pendekatan yang bersifat pribadi dan terbuka, yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang lebih kaya, lengkap, dan bermakna, khususnya dalam konteks penelitian kualitatif. Biasanya, wawancara ini dilaksanakan secara individu, berlangsung dalam waktu yang cukup lama, dan dapat diulang jika diperlukan dalam penelitian (Moleong, 2014).

Peneliti harus meminta persetujuan dari informan, yang dikenal sebagai *informed consent*, yaitu persetujuan yang diberikan setelah informan memahami seluruh informasi terkait wawancara, termasuk bagaimana data mereka akan digunakan (Moleong, 2014). Peneliti juga wajib menjaga kerahasiaan dan keamanan data yang diperoleh selama wawancara. Informasi yang diberikan oleh informan harus diperlakukan dengan sangat hati-hati dan tidak boleh disebarluaskan tanpa izin, guna melindungi privasi dan hak-hak informan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Hasil Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode wawancara mendalam pada narasumber yang bernama Yuliani, sebagai pelaku usaha di bidang *Coffee Roastery*. Wawancara berlangsung pada tanggal 16 September 2025, yang sebelumnya sudah diagendakan berdasarkan waktu luang narasumber. Bu Yuliani meminta untuk tidak melakukan wawancara di tempat

usahnya, dengan alasan kebisingan mesin penyangrai kopi yang akan mengganggu proses wawancara. Untuk tempat wawancara Bu Yuliani memilih suatu kedai kopi dimana ia menyuplai kopinya. Proses wawancara dibatasi dengan durasi maksimal 45 menit. Dalam menjalankan usahanya, Bu Yuliani memegang teguh prinsip-prinsip leluhur Tionghoa, seperti *guanxi* (关系) yang merujuk pada pentingnya membangun dan menjaga hubungan baik dengan mitra, pelanggan dan komunitasnya, serta *xinren* (信任), yang berarti kepercayaan atau reputasi, sesuatu yang menurutnya tidak bisa dibeli dengan uang, melainkan harus dibangun dan dipertahankan dengan konsistensi dan kejujuran.

Penelitian yang dijalankan oleh peneliti menerapkan teknik wawancara mendalam dengan seorang narasumber bernama Dede Limantara, yang merupakan pelaku usaha dalam sektor *Food & Beverage*. Wawancara dilakukan pada tanggal 16 September 2025, setelah terlebih dahulu dijadwalkan sesuai dengan waktu yang nyaman bagi narasumber. Pak Dede menginginkan wawancara dilaksanakan di lokasi usahanya. Durasi wawancara dibatasi hingga maksimal 45 menit. Selama wawancara, pewawancara mengikuti panduan wawancara semi terstruktur untuk memastikan diskusi tetap berada pada jalur yang sesuai dengan tujuan penelitian, tanpa mengurangi kebebasan narasumber untuk menyampaikan pandangannya secara terbuka. Pak Dede memberikan *statement* di luar konteks wawancara, selaku pemilik usaha *Khoe Pek Goan* di bidang *food and beverage*, memandang bisnis bukan hanya cara mencari keuntungan semata, tetapi sebagai sarana untuk memberi makna dan manfaat bagi orang-orang. Pak Dede meyakini betul bahwa bisnis yang baik adalah yang bisa membantu sesama, membuka peluang kerja, dan menjadi bagian dari kehidupan sosial masyarakat. Baginya, bisnis harus berangkat dari apa yang kita sukai, karena dari sanalah muncul dedikasi dan ketulusan dalam menjalankannya. Sejak muda Pak Dede sudah dilibatkan dalam usaha keluarga, sehingga nilai-nilai seperti hubungan sosial dan reputasi sudah tertanam kuat dalam dirinya. Beliau juga meyakini, tanpa hubungan yang baik dan nama baik, bisnis tak akan bertahan lama. Lebih dari itu, Pak Dede menekankan bahwa keluarga adalah komponen penting dalam bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode wawancara mendalam dengan seorang sumber bernama Susana Tjandrajaja, yang bergerak di bidang usaha toko jamu dan obat tradisional. Wawancara diadakan pada tanggal 2 Oktober 2025, setelah diatur sebelumnya sesuai dengan waktu yang diinginkan oleh narasumber. Bu Susana meminta agar wawancara dilaksanakan di tempat usahanya. Wawancara dibatasi durasinya sampai maksimal 45 menit. Selama wawancara, pewawancara mengikuti panduan wawancara semi terstruktur untuk menjaga agar perbincangan tetap fokus pada tujuan penelitian, tetapi tetap memberi kesempatan kepada narasumber untuk berbagi pandangannya secara bebas. Bu Susana pemilik *Liang Keng*, memiliki pandangan yang kuat dan penuh arti tentang bisnis yang sudah beliau jalankan. Bisnis tidak sekedar soal memperdagangkan produk, melainkan harus berguna dan membawa manfaat nyata bagi masyarakat, terutama bagi para konsumen yang datang dengan harapan untuk sembuh atau menjaga kesehatan. Bu Susana menjalankan usahanya dengan memegang teguh nilai-nilai leluhur, khususnya *guanxi* (hubungan) dan *xinren* (reputasi/kepercayaan). Menurutny, menjaga hubungan sosial yang baik dengan pelanggan dan membangun kepercayaan adalah dasar utama dalam bisnis obat tradisional, karena pelanggan datang tidak hanya untuk membeli, tetapi juga untuk mencari nasihat, perhatian, dan keyakinan. Beliau menekankan bahwa keluarga adalah bagian penting dalam bisnis, karena sejak muda ia sudah banyak belajar dari pendahulunya orang tua dan kakek-neneknya yang lebih dulu menjalankan toko tersebut. Bu Susana merasa menjadi penerus tanggung jawab itu, tidak hanya meneruskan usaha, tetapi juga mewarisi ilmu, nilai, dan cara berhubungan dengan orang lain.

### 3.2 Pembahasan

Berdasarkan wawancara dengan Bu Yuliani, Pak Dede, dan Bu Susana, terdapat sejumlah faktor khas yang mencerminkan keunggulan orang Tionghoa dalam berbisnis. Faktor-faktor ini tidak hanya terkait dengan etos kerja, tetapi juga strategi dalam membangun usaha yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan pasar. Orientasi jangka panjang dan keputusan strategis yang mempertimbangkan keberlanjutan usaha dan reputasi juga relevan dengan teori Porter dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan. Alih-alih mengikuti persaingan harga yang bersifat jangka pendek, mereka fokus pada penciptaan nilai jangka panjang, termasuk melalui hubungan personal dengan pelanggan, yang berperan sebagai modal sosial strategis. Kepercayaan pelanggan yang dibangun menjadi salah satu bentuk *barrier to entry*, karena pesaing baru akan kesulitan menembus jaringan kepercayaan yang sudah terbentuk.

Kemampuan berinovasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar, seperti penerapan prinsip ATM (Amati, Tiru, Modifikasi) dan pemanfaatan sumber belajar modern, mencerminkan penerapan strategi diferensiasi dinamis, di mana perusahaan secara terus-menerus menyesuaikan produk dan layanan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Sementara itu, pembelajaran berkelanjutan yang dilakukan para pelaku usaha menunjukkan kesadaran akan pentingnya kompetensi inti (*core competencies*), konsep yang juga sejalan dengan teori Porter, yakni kemampuan unik yang sulit ditiru pesaing dan menjadi sumber keunggulan strategis.

*Prinsip Guanxi (关系)* – Membangun dan Mempertahankan Hubungan: *Guanxi*, yang berarti membangun hubungan baik dan saling menguntungkan, menjadi salah satu fondasi utama dalam praktik bisnis ketiga narasumber. Bu Yuliani menekankan pentingnya memperlakukan pelanggan dan karyawan seperti keluarga, mengingat nama mereka, dan mendengarkan cerita mereka. Hal ini tidak hanya menciptakan loyalitas pelanggan, tetapi juga membangun kemitraan yang solid. Pak Dede menegaskan bahwa menjaga hubungan baik dengan pelanggan, karyawan, dan mitra bisnis adalah inti dari kesuksesan usahanya. Baginya, bisnis bukan sekadar transaksi jual-beli, tetapi membangun jejaring sosial yang saling mendukung. Bu Susana juga menekankan bahwa tokonya bukan hanya tempat berjualan jamu, tetapi ruang di mana pelanggan merasa aman dan dihargai. Hubungan personal yang dibangun dengan penuh perhatian membuat banyak pelanggan tetap setia puluhan tahun. Dengan demikian, *guanxi* menciptakan modal sosial yang strategis, menjaga loyalitas pelanggan dan memperkuat stabilitas usaha.

*Prinsip Xinren (信任)* – Kepercayaan dan Reputasi: *Xinren*, atau kepercayaan, menjadi nilai inti lainnya yang diterapkan oleh ketiga pelaku usaha. Bu Yuliani menegaskan bahwa reputasi bisnis tidak bisa dibeli dengan uang dan harus dibangun melalui konsistensi dan kejujuran. Kepercayaan pelanggan menjadi landasan utama usaha kopi yang telah bertahan lebih dari lima tahun. Pak Dede menyatakan bahwa kepercayaan pelanggan lebih berharga daripada keuntungan jangka pendek. Tanpa kepercayaan, loyalitas pelanggan tidak terbentuk, dan pertumbuhan usaha jangka panjang sulit dicapai. Bu Susana juga menekankan pentingnya kejujuran, keramahan, dan ketulusan dalam melayani pelanggan, sehingga reputasi dan kepercayaan menjadi modal utama untuk keberlangsungan bisnis toko *Liang Keng*. Kepercayaan (*xinren*) ini menjadi aset strategis yang tidak mudah ditiru, memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi bisnis mereka.

Keberlanjutan bisnis bagi para pelaku usaha etnis Tionghoa, seperti Bu Yuliani, Pak Dede, dan Bu Susana, tidak hanya bergantung pada aspek finansial, tetapi juga pada kualitas produk, hubungan personal dengan pelanggan, manajemen operasional yang efisien, inovasi yang adaptif, dan pengelolaan sumber daya manusia. Strategi-strategi ini diterapkan secara konsisten untuk menjaga bisnis tetap bertahan, relevan, dan berkembang dalam jangka panjang.



***R Roastery***• **Sudut Pandang Keuangan**

Target	Pengukuran
Dapat bertahan	Laba yang didapat bisa membayar pegawai
Perluasan pasar	Mitra usaha yang bertambah.

• **Sudut Pandang Pelanggan**

Target	Pengukuran
Meningkatkan kepuasan mitra usaha	<i>Review</i> atau ulasan dari beberapa mitra usaha yang berpendapat jika produk yang dihasilkan konsisten
Menjaga loyalitas mitra usaha	Beberapa mitra usaha bekerja sama dan menerima suplai dari produk yang dihasilkan lebih dari 5 tahun.

• **Sudut Pandang Proses Bisnis Internal**

Target	Pengukuran
Mempercepat produksi	Memproduksi kopi (yang sudah disangrai) 20 kg perharinya.

• **Sudut Pandang Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Target	Pengukuran
Meningkatkan keterampilan	Memiliki Sertifikat SCA (Specialty Coffee Association), yang diakui global.

*R Roastery* menunjukkan penerapan RBV (*Resource-Based View*) melalui pengelolaan sumber daya keuangan untuk memperluas pasar, membangun loyalitas pelanggan sebagai aset tidak berwujud yang bernilai tinggi, menjaga efisiensi proses produksi sebagai kompetensi inti, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui sertifikasi SCA. Upaya tersebut mencerminkan strategi berbasis sumber daya yang menjadikan kemampuan internal perusahaan sebagai dasar utama pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

***Khoe Pek Goan***• **Sudut Pandang Keuangan**

Target	Pengukuran
Peningkatan pendapatan	Laporan keuangan, laba bersih.
Memperluas pasar	Membuka cabang baru di Bandung.
Bisnis berkepanjangan	Memberi gaji cukup karyawan, serta kelancaran membeli bahan baku.

• **Sudut Pandang Pelanggan**

Target	Pengukuran
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Ulasan di <i>Google</i> dengan rating 4.7 (dalam jumlah ribuan <i>reviewer</i> ).
Menjaga loyalitas pelanggan	Pelanggan yang sama melakukan pembelian ulang.

- **Sudut Pandang Proses Bisnis Internal**

Target	Pengukuran
Mempercepat waktu pelayanan	Pelayanan yang diberikan maksimal di waktu 10 menit.
Menjaga baik antar pegawai	<i>Turn over</i> pegawai sangat minim, dan bertahun-tahun bertahan.

- **Sudut Pandang Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Target	Pengukuran
Meningkatkan keterampilan	Barista yang bersertifikat, sering mengikuti pelatihan, pengalaman cukup di bidangnya.
Memenuhi kebutuhan pasar	Varian makanan dan minuman yang disediakan 40 lebih yang terdaftar di menu.
Memudahkan transaksi	Konsumen dapat membayar menggunakan uang elektronik (digitalisasi).

*Khoe Pek Goan* menonjolkan strategi diferensiasi dengan memberikan pelayanan cepat, ramah, dan berkualitas, serta menjaga kepuasan pelanggan yang tinggi melalui inovasi menu dan pelatihan barista. Di sisi lain, peningkatan efisiensi operasional dan pengelolaan staf yang efektif mencerminkan penerapan prinsip *cost leadership*, di mana usaha berupaya menekan biaya tanpa mengurangi kualitas layanan.

### ***Liang Keng***

- **Sudut Pandang Keuangan**

Target	Pengukuran
Bisnis berkepanjangan	Memberi gaji cukup karyawan, kelancaran membeli bahan baku.
Menurunkan biaya produksi	Pengeluaran biaya produksi jamu dan obat tradisional (laporan keuangan).

- **Sudut Pandang Pelanggan**

Target	Pengukuran
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Ulasan di <i>Google</i> dengan rating 4.5.
Menjaga loyalitas pelanggan	Terdapat banyak pelanggan tetap hingga puluhan tahun.

- **Sudut Pandang Proses Bisnis Internal**

Target	Pengukuran
Menjaga keamanan produk	Produk jamu dan obat tradisional terdaftar BPOM.
Memelihara hubungan dengan pegawai	Keterbukaan terhadap pemilik usaha, mempelajari sesuatu yang baru bersama-sama.



- **Sudut Pandang Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Target	Pengukuran
Meningkatkan kompetensi	Share informasi berupa video, artikel tentang teknik pengolahan jamu dan obat.
Pemasaran digital	Beberapa produk sudah mulai dijual di media sosial dan <i>e-commerce</i> .

Penggunaan bahan lokal yang efisien mencerminkan optimalisasi sumber daya fisik, sedangkan komitmen terhadap keamanan produk dan registrasi BPOM menunjukkan kemampuan organisasi dalam menjaga kepercayaan konsumen. Selain itu, adaptasi terhadap teknologi digital melalui media sosial dan *e-commerce* menunjukkan pengembangan kapabilitas baru yang memperkuat daya saing di era modern. Dengan demikian, *Liang Keng* menerapkan prinsip RBV (*Resource-Based View*) dengan mengombinasikan kearifan tradisional dan inovasi digital sebagai sumber daya strategis untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya.

#### 4. Kesimpulan

Ketiga narasumber secara konsisten menekankan pentingnya membangun dan menjaga kepercayaan dalam hubungan bisnis, baik dengan pelanggan, pemasok, maupun mitra usaha. Kepercayaan tersebut dianggap sebagai fondasi utama yang menentukan kelangsungan dan keberhasilan usaha mereka dalam jangka panjang. Nilai-nilai ini tidak berdiri sendiri, melainkan diwarisi dan dilanjutkan dari generasi sebelumnya, yang telah lebih dahulu menjalankan bisnis dan membentuk budaya usaha yang kuat berbasis etika kerja dan keharmonisan relasional. Hal ini menunjukkan adanya kesinambungan antara warisan budaya leluhur dan praktik bisnis kontemporer yang dijalankan saat ini. Narasumber juga menunjukkan bahwa reputasi usaha menjadi hal yang sangat dijaga, bahkan lebih diutamakan dibandingkan strategi formal atau teknis yang bersifat manajerial.

Implikasi dari penelitian ini bagi pembelajaran sebagai entrepreneur menunjukkan bahwa keberhasilan usaha tidak selalu bergantung pada strategi formal atau teknis semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial budaya seperti kepercayaan (*xinren*) dan hubungan relasional (*guanxi*), terutama dalam konteks komunitas tionghoa di Kabupaten Garut. Oleh karena itu, pembelajaran kewirausahaan perlu menanamkan pentingnya membangun integritas, menjaga reputasi, dan membina relasi jangka panjang yang didasari oleh nilai-nilai kepercayaan. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk fokus pada tingkat keberhasilan suksesor (penerus usaha), guna mengetahui bagaimana nilai-nilai budaya tersebut dipertahankan, diadaptasi, atau bahkan ditinggalkan oleh generasi penerus. Hal ini penting untuk memahami dinamika regenerasi bisnis keluarga dalam komunitas tionghoa, serta bagaimana faktor budaya dan strategi modern berperan dalam keberlanjutan bisnis lintas generasi.

#### Daftar Pustaka

- Aditiya, I.M. (2023, 23 Agustus). *Sebaran Diaspora China di ASEAN, Paling Banyak di Indonesia*. Diakses pada 10 Juli 2024, dari <https://goodstats.id/infographic/sebaran-diaspora-china-di-asean-paling-banyak-di-indonesia-sW1LY>.
- Fadhlurrahman, I. (2025, 24 Juni). *10 Orang Terkaya di Indonesia April 2024, Prajogo Pangestu Tepati Posisi Puncak*. Diakses pada 4 Juli 2025, dari <https://databoks.katadata.co.id/ekonomi-makro/statistik/189eb3a1c01a403/10-orang-terkaya-di-indonesia-juni-2025-versi-forbes-siapa-teratas>.

gotvnews (2025, 29 Januari). *Indonesia Jadi Negara dengan Populasi Tionghoa Terbesar di Dunia Setelah Cina*. Diakses pada 3 Juli 2025, dari <https://gotvnews.co.id/indonesia-jadi-negara-dengan-populasi-tionghoa-terbesar-di-dunia-setelah-cina/>

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press

Porter, M. E. (1996). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.

Chen, M. (2001). *Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. Pearson Education.

Liu, S., & Chen, Z. (2001). *The importance of trust in Chinese business: A study of Chinese business practices*. *Journal of Asian Business*, 17(3), 37-48.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Revisi). Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2012). *Understanding business* (10th ed.). McGraw-Hill Education.