

ANALISIS PENERAPAN MODAL SOSIAL PADA UD. SUTOYO SUGENG

Marco Hadisurya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m_hadisurya8195@yahoo.co.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana perusahaan dalam penerapan modal sosial pada UD. Sutoyo Sugeng, pada tiga dimensi yaitu kepercayaan, norma, dan jaringan Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada informan. Uji keabsahan data dilakukan menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UD. Sutoyo Sugeng telah menerapkan ketiga dimensi modal sosial. Pada dimensi kepercayaan, perusahaan mampu menciptakan dan mempertahankan kepercayaan. Pada dimensi norma, perusahaan memiliki aturan yang memberikan keuntungan bersama kedua pihak. Perusahaan memiliki jaringan yang luas untuk mendukung kegiatan bisnisnya.

Kata Kunci—Modal sosial, Kepercayaan, Norma, dan Jaringan.

I. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di Indonesia sangatlah ketat. Menurut Lin (2007), untuk bisa memenangkan persaingan yang begitu ketat yang kita butuhkan tidak hanya sekedar *Human Capital* ataupun *Economic Capital* saja yang dimiliki tiap individu. Bila hanya mengandalkan kedua modal itu akan menuntun perusahaan pada persaingan ketat yang menghabiskan waktu dan biaya dalam jumlah besar tentunya yang di mana ini sebenarnya malah membawa keuntungan pada konsumen dan merugikan perusahaan. Oleh sebab itu, diperlukan sebuah solusi yang menguntungkan di tengah ketatnya persaingan pasar dan solusinya dengan pemakaian modal sosial. Modal sosial memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan berupa penggunaan sumber daya milik pihak lain berupa sumber daya yang berwujud dan yang tak berwujud demi kepentingan perusahaan itu. Sumber daya yang tak berwujud yang dapat diakses perusahaan dari pihak lain seperti informasi trend teknologi, pergerakan harga bahan baku produksi dalam perusahaan, dan lainnya.

Putnam (1993, dalam Nugroho, 2011, p.165) mendefinisikan modal sosial sebagai fitur organisasi sosial seperti jaringan, norma, dan kepercayaan sosial yang memfasilitasi koordinasi dan kerja sama yang saling menguntungkan Sedangkan definisi dari modal sosial menurut Burt (1992, dalam Shi, Shepherd, dan Schimidts, 2015) adalah hasil dari lubang struktural yang melekat dalam struktur jaringan, memungkinkan individu untuk menjadi perantara antara individu yang tidak berhubungan dalam jaringan. Burt (1992, dalam Nugroho, 2011, p.177) menunjukkan bahwa semakin luas jaringan yang kita miliki dapat mengarahkan pada akses jaringan sumber daya ekonomi yang lebih baik serta yang dimaksud perantara di atas adalah pengusaha yang menginvestasikan sumber daya,

waktu, dan keramahannya untuk mengembangkan jaringan di berbagai kelompok yang berbeda untuk mendapatkan keuntungan dari mendapatkan informasi tersebut.

Terdapat tiga dimensi yang akan dibahas dalam penelitian ini mengacu pada Lesser (2000) dalam Boari dan Presutti (2004) yaitu *trust* (kepercayaan), *norm* (norma), dan *network* (jaringan).

Dimensi kepercayaan membahas mengenai pengharapan yang muncul dalam sebuah komunitas yang berperilaku normal, jujur, kooperatif, berdasarkan norma-norma yang dimiliki bersama, demi kepentingan anggota yang lain dari komunitas tersebut. Dengan pertimbangan tersebut, maka kepercayaan menjadi sesuatu yang penting bagi sebuah kerja sama, khususnya dalam bisnis Fukuyama (2002, p.36). Mengacu pada teori Dakhli dan De Clercq (2004, dalam Doh & Zolnik, 2011), kepercayaan dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu *generalized trust* dan *institutional trust*

Generalized trust atau kepercayaan umum, merupakan kepercayaan seseorang terhadap individu. Kepercayaan ini timbul akibat adanya aspek *interpersonal*, sehingga dapat diasumsikan bahwa kepercayaan ini dapat mengurangi ketidakpastian dan memfasilitasi interaksi dan komunikasi (Sako, 1992; Beugelsdijk dan Van Schaik, 2005 dalam Doh & Zolnik, 2011). Sedangkan *institutional trust* atau kepercayaan institusional, merupakan kepercayaan seseorang terhadap suatu organisasi atau institusi. Kepercayaan ini timbul akibat kinerja yang telah terbukti baik, sehingga dapat mengurangi kebutuhan untuk memonitor dan mengontrol dengan ketat, dan memberi kebebasan terhadap aturan-aturan yang kaku (Quinn, 1979; Dakhli dan De Clercq, 2004 dalam Doh & Zolnik, 2011).

Dimensi norma membahas tentang sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh anggota masyarakat pada suatu entitas sosial tertentu Hasbullah (2006, p.13). Mengacu pada Lawang (2005, p.70), norma bersifat resiprokal. Artinya, isi norma menyangkut hak dan kewajiban kedua belah pihak yang dapat menjamin keuntungan yang diperoleh dari suatu kegiatan tertentu. Dalam konteks ini, orang yang melanggar norma resiprokal yang berdampak pada berkurangnya keuntungan di kedua belah pihak, akan diberi sanksi negatif yang sangat keras. Kalau dalam pertukaran pertama keduanya merasa saling menguntungkan, maka akan muncul pertukaran kedua, dengan harapan akan memperoleh keuntungan pula.

Pada dimensi jaringan penekanan konsep jaringan dalam konteks modal sosial ini adalah pada partisipasi dalam suatu jaringan (*participation in a network*). Hal tersebut dikarenakan masyarakat selalu berhubungan sosial dengan masyarakat yang lain melalui berbagai variasi hubungan yang saling berdampingan dan dilakukan atas prinsip kesukarelaan (*Voluntary*), kesamaan (*Equality*), kebebasan (*Freedom*) dan keadaban (*Civility*) Hasbullah (2006, p.9)

Dimensi jaringan dalam modal sosial lebih memfokuskan pada aspek ikatan antar simpul yang bisa berupa antar individu atau organisasi (Evangelinos dan Jones, 2008). Mengacu pada Lin et al. (2001) dalam Boari dan Presutti (2004), jaringan dibagi menjadi tiga jenis, yaitu *business network*, *information network*, dan *research network*. *Business network* mencakup klien, supplier, pesaing, dan lain-lain. *Information network* mencakup *trade fairs*, *exhibitions*, pertemuan dan publikasi, dan lain-lain. *Research network* mencakup laboratorium penelitian pemerintah, organisasi transfer teknologi, universitas, dan lain-lain.

Perusahaan yang akan diteliti adalah UD. Sutoyo Sugeng yang merupakan perusahaan manufaktur engsel pintu dengan merk 777. Perusahaan ini mulai berdiri pada tahun 1987 oleh Sutoyo Sugeng dan Fendy Sugeng dengan didampingi oleh Trisno Sugeng selaku pendamping mereka ketika awal mula pendirian perusahaan. Saat ini UD. Sutoyo Sugeng memiliki satu pabrik yang berlokasi di daerah Gresik

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak hanya berfokus pada satu jenis produk tertentu saja. Hal ini dilakukan dengan melakukan penambahan jenis-jenis barang yang diproduksi dengan pertimbangan perusahaan. Salah satu pertimbangannya adalah bagaimana keadaan pasar dari barang tersebut, apakah menguntungkan atau tidak. Informasi terkait keadaan pasar barang yang hendak diproduksi dapat diperoleh melalui jaringan yang dimiliki perusahaan. Modal sosial amat berguna dalam membangun jaringan yang nantinya bisa menjadi acuan dalam perusahaan mengambil keputusan berdasarkan informasi akurat yang didapat yang akan menjadi keunggulan perusahaan dalam bersaing (Lin, 2007). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perusahaan dalam penerapan modal sosial dalam upaya menghadapi ketatnya persaingan di pasar.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif sendiri adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor, 1975, dalam Moleong, 2010, p.4).

Subjek penelitian adalah orang-orang yang bersangkutan yang dapat menjadi sumber informasi pada perusahaan. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan cara *purposive sampling* yaitu pengambilan subjek penelitian berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan peneliti. Subjek penelitian ini dimulai dengan pemilik UD. Sutoyo Sugeng yang kemudian berlanjut pada pihak internal perusahaan UD. Sutoyo Sugeng meliputi *general manager* dan *supervisor* dan eksternal perusahaan meliputi *supplier* dan konsumen yang dapat memberikan informasi. Objek di dalam penelitian ini adalah perusahaan dalam penerapan modal sosial dengan memakai tiga dimensi pada kerangka berpikir yaitu: kepercayaan, norma, dan jaringan

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2010, p.402). Pada penelitian ini data primer yang digunakan berasal dari hasil wawancara dengan narasumber dari pihak internal dan eksternal

perusahaan sementara data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2010, p.402), data sekunder berupa struktur organisasi, daftar *supplier*, dan distributor perusahaan.

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara untuk teknik pengumpulan data. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara dan yang memberi jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2010, p.186). Pada penelitian ini menggunakan model wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2010, p.413).

Sebelum dilakukan analisis data, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian data untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh. Metode pengujian data yang digunakan peneliti adalah triangulasi data. Menurut Sugiyono (2014, p. 273), triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi waktu. Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui 3 sumber. Kemudian analisis data yang digunakan peneliti mengacu pada Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2010, p. 430-438), analisis data melalui 3 tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis penerapan modal sosial yang dilakukan pada perusahaan dilakukan dengan tiga dimensi yaitu kepercayaan, norma, dan jaringan.

Kepercayaan

Di dalam kegiatan usahanya, perusahaan menggunakan dua jenis kepercayaan yaitu kepercayaan umum (*general trust*) dan kepercayaan institusional (*institution trust*). Perusahaan telah menggunakan kepercayaan umum saat menjalankan bisnisnya. Hal ini terlihat dari bagaimana perusahaan dalam membangun kepercayaan antar pegawai dan kepercayaan pegawai dengan pemilik yang dalam perekrutan pegawai tanpa kriteria khusus, perekrutan hanya berdasarkan kepercayaan selama bekerja. Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya berdasarkan kepercayaan dan kekeluargaan yaitu bisa dilihat saat pengangkatan supervisor dan kepala produksi yang didasarkan kemampuan yang dianggap cukup dan memiliki jiwa kepemimpinan. Perusahaan dalam memberikan kepercayaan kepada pekerjanya memiliki pertimbangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, perusahaan dalam memberi kepercayaan kepada pegawainya berdasarkan sifat dan kinerja dari pekerjanya selama masa kerjanya. Ketika seorang pekerja memiliki karakter yang baik dan kemampuan yang cukup maka dia akan diberi kepercayaan. Pengawasan kepercayaan yang diberikan perusahaan pada karyawan berdasarkan pada pengamatan pemilik perusahaan di lapangan, kamera pengawas, dan hasil laporan dari supervisor. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa seorang karyawan dikatakan telah mempertahankan kepercayaan yang diberikan apabila kualitas kerjanya tidak

mengalami penurunan dan juga jujur selama bekerja di perusahaan. Ketika menjalankan kegiatan bisnis, perusahaan tidak hanya membangun kepercayaan kepada pihak internal perusahaan saja namun juga membangun kepercayaan dengan pihak eksternal yang salah satunya kepada distributor. Berdasarkan hasil wawancara dari narasumber, perusahaan dalam memperoleh kepercayaan distributor dengan menjaga kualitas barang sesuai standard perusahaan dengan harga jual yang sesuai.

Perusahaan membangun kepercayaan institusional dengan pihak eksternal yaitu *supplier* dan distributor. Ketika awal bekerja sama dengan *supplier*, kepercayaan *supplier* pada perusahaan harus dibangun dengan baik terutama ketika awal berhubungan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, ketika persyaratan awal dalam berhubungan bisnis dipenuhi perusahaan maka kepercayaan dari *supplier* akan tumbuh dan perusahaan dalam membangun kepercayaan awal *supplier* dengan pembayaran tunai dengan tepat waktu. *Supplier* memegang peran penting dalam kegiatan produksi perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, perusahaan dalam mencari *supplier* yang diperlukan pertimbangannya adalah bahan baku dalam hal kualitas, harga, dan kecocokan bahan baku yang dijual dengan produk yang akan dihasilkan perusahaan. Berikutnya, perusahaan membangun kepercayaan dengan distributor yang berperan dalam pemasaran produk perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, distributor telah memiliki kepercayaan sejak awal berhubungan sementara perusahaan dalam menjaga kepercayaan awal distributor, dengan selalu menjaga produk dan pelayanan perusahaan tidak menurun dari komitmen bersama saat awal berhubungan. Dalam membangun kerja sama antara distributor dan perusahaan tentu ada pertimbangan dari masing-masing pihak. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, pertimbangan perusahaan dalam pemilihan distributor berdasarkan pada informasi terkait karakter distributor dan hasil survey perusahaan pada distributor, sedangkan pertimbangan distributor dalam bekerja sama dengan perusahaan lebih kepada kesesuaian produk yang ditawarkan perusahaan dan bidang usaha yang dijalani distributor serta tingkat profitabilitas barang di pasar.

Norma

Norma merupakan salah satu elemen penting dalam sebuah perusahaan, karena norma menyangkut aturan perusahaan dalam berhubungan dengan pihak karyawan, *supplier*, dan distributor. Perusahaan dalam praktiknya menjalankan norma resiprokal yang salah satunya dalam pemenuhan hak karyawan seperti gaji, bingkisan idul fitri, serta kewajiban yang harus dilakukan karyawan pada perusahaan. Norma resiprokal juga dijalankan ketika berhubungan dengan distributor dan *supplier*. Ketika perusahaan berhubungan dengan *supplier*, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa perusahaan untuk mempertahankan hubungan bisnis dengan *supplier* melalui pemenuhan hak dan kewajiban perusahaan. Perusahaan selalu menjaga ketepatan waktu pembayaran untuk menjaga hubungan dengan *supplier*, sementara *supplier* dalam menjaga hubungan dengan perusahaan melalui pemenuhan kewajiban mereka pada perusahaan seperti menjaga harga dan kualitas barang maupun pelayanan.

Saat menjalin hubungan dengan distributor, perusahaan juga menjalankan norma yang bersifat resiprokal untuk

menjaga hubungan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, perusahaan menjaga hubungan dengan distributor melalui pemenuhan kewajiban perusahaan yaitu dengan menjaga harga dan kualitas produk yang ditawarkan juga selalu menjaga komunikasi dengan distributor sementara distributor dalam menjaga hubungan dengan perusahaan melalui pembayaran yang lancar dan menjaga komitmen bisnis yang telah disepakati.

Jaringan

Jaringan memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengakses informasi maupun peluang-peluang bisnis yang ada. Aspek pemasaran sangatlah penting jika suatu perusahaan ingin menjamin keberlanjutannya. Perusahaan dalam berbisnis telah membangun jaringan bisnis dan jaringan informasi untuk bisa meningkatkan daya saing perusahaan. Melalui jaringan bisnisnya, perusahaan dapat berhubungan dengan distributor bahkan yang berada di luar Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, perusahaan mengenal distributor melalui hubungan persahabatan dari kerabat pemilik perusahaan dengan kerabat distributor. Selain itu perusahaan dengan jaringan bisnis juga membangun hubungan dengan *supplier* untuk penyediaan bahan baku produksi perusahaan. Perusahaan dalam membangun hubungan bisnis dengan *supplier* melalui informasi dan rekomendasi teman tentang keberadaan dan kontak *supplier* yang dibutuhkan namun sebagian besar *supplier* yang menjalin hubungan dengan perusahaan justru yang memulai hubungan dalam berbisnis karena reputasi perusahaan telah tersebar luas menurut pemilik perusahaan serta ada kecocokan antara barang yang ditawarkan *supplier* dengan jenis produksi perusahaan.

Jaringan informasi membantu perusahaan dalam memperoleh informasi-informasi seperti keberadaan *supplier* dan distributor, informasi pasar, dan sebagainya. Untuk jaringan informasi perusahaan terkait distributor maupun *supplier*, pemilik perusahaan mendapat informasi keberadaan mereka melalui sahabat maupun kerabat pemilik perusahaan. Kemudian untuk tindak lanjut informasi keberadaan distributor tersebut, pemilik perusahaan melakukan kunjungan langsung sementara untuk informasi keberadaan *supplier*, pemilik menghubungi atau mendatangi tempat *supplier* tersebut. Sementara untuk jaringan penelitian, sampai saat ini, perusahaan belum terlihat adanya kemungkinan atau berencana untuk memiliki jaringan penelitian untuk produk yang dihasilkan. Dampak dari tidak adanya jaringan penelitian adalah perusahaan akan lebih sulit dalam melakukan inovasi produk baru.

Berdasarkan analisis di atas, perusahaan telah menerapkan modal sosial baik dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Modal sosial sendiri terdiri dari tiga dimensi yaitu kepercayaan, norma, dan jaringan. Para Pihak yang menjalin hubungan dengan perusahaan meliputi karyawan, *supplier*, dan distributor.

Penerapan modal sosial pada karyawan perusahaan

Dalam perusahaan ini dilakukan penerapan kepercayaan umum pada setiap lapisan karyawan yang ada di perusahaan. Salah satu kepercayaan ini terlihat dari bagaimana perusahaan dalam pengangkatan supervisor dan kepala produksi. Mereka diangkat dikarenakan adanya rasa kepercayaan akan karakter mereka dan kinerja yang mereka tunjukkan selama bekerja. Perusahaan menanamkan kepercayaan berdasarkan kinerja yang ditunjukkan

karyawan pada masa kerjanya. Pengawasan kinerja karyawan tersebut berasal dari laporan, pengamatan langsung di lapangan oleh pemilik perusahaan maupun *general manager*, dan kamera pengawas. Pengawasan ini selain bertujuan untuk mengawasi kinerja karyawan juga untuk mengawasi kejujuran karyawan dalam mempertahankan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Di dalam perusahaan, norma yang dilaksanakan berupa peraturan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan. Peraturan di dalam perusahaan bersifat tidak tertulis, salah satu peraturannya adalah seorang buruh dilarang menggunakan satu jenis mesin tertentu secara terus menerus. Pelaksanaan peraturan dilakukan secara kekeluargaan namun peraturan-peraturan tersebut secara sadar telah dipatuhi oleh semua karyawan. Ketika karyawan melanggar peraturan yang ada maka akan dikenakan sanksi berupa pemberian peringatan lisan atau pemotongan gaji hingga pemecatan. Perusahaan juga menerapkan norma keadilan ketika seorang karyawan melakukan kesalahan mendapatkan perlakuan yang sama tanpa melihat kedudukannya.

Perusahaan dalam pemenuhan hak karyawan meliputi gaji, bonus mingguan, THR, dan bingkisan hari raya Idul Fitri. Selain itu perusahaan juga mengadakan kegiatan kebersamaan satu perusahaan untuk mempererat hubungan kerja dalam perusahaan. Dalam menjaga ikatan antara pemilik dengan karyawan selain diadakan kegiatan kebersamaan juga melalui komunikasi yang baik. Hal ini dilakukan karena karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan, sebab karyawanlah yang menentukan kualitas barang yang dihasilkan melalui pekerjaan mereka baik dalam produksi maupun penyaringan barang yang gagal produksi.

Penerapan modal sosial pada pihak *supplier*

Kepercayaan umum yang terjalin antara perusahaan dengan *supplier* dibangun berdasarkan informasi yang ada terkait cara berbisnis perusahaan serta adanya rekan dari perusahaan yang bisa menjamin kejujuran perusahaan saat akan berhubungan dengan *supplier*. Kepercayaan institusional yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan *supplier* adalah saat membangun kepercayaan awal ketika akan berhubungan bisnis di mana perusahaan harus melakukan pembayaran kontan dan tepat waktu untuk memperoleh kepercayaan saat awal berhubungan. Ketika semua ini terpenuhi dan tidak ada pelanggaran-pelanggaran baik dari pihak *supplier* maupun dari pihak perusahaan maka kepercayaan akan tumbuh dengan berjalannya waktu. Pertimbangan perusahaan dalam pemberian kepercayaan pada *supplier* lebih kepada harga dan kualitas barang yang ditawarkan serta kesesuaian dengan keperluan perusahaan. Sementara pertimbangan *supplier* terkait kepercayaan pada perusahaan lebih pada kesesuaian produk yang dijual dengan kebutuhan perusahaan.

Norma yang dijalankan perusahaan dengan *supplier* dijalankan dalam bentuk peraturan yang bersifat tidak tertulis seperti cara dan waktu pembayaran yang disampaikan secara lisan, hal ini karena kepercayaan yang telah terbangun sejak dahulu. Selama berhubungan bisnis dengan *supplier*, pihak perusahaan tidak pernah melanggar peraturan dalam berbisnis dengan *supplier* karena ditakutkan pelanggaran tersebut akan berdampak negatif pada hubungan bisnis dengan *supplier*. Selama ini hampir tidak pernah ada konflik antara perusahaan dengan *supplier*, kalau pun ada dapat diselesaikan dengan komunikasi yang

baik dengan menghasilkan solusi saling menguntungkan.

Penerapan modal sosial pada pihak distributor

Perusahaan menjalankan kepercayaan umum saat berhubungan dengan distributor. Distributor memiliki kepercayaan disebabkan karena telah memiliki hubungan bisnis bahkan sebelum memproduksi engsel pintu ini maupun karena ada hubungan pertemanan dengan kerabat maupun pemilik. Perusahaan juga menjalankan kepercayaan institusional dengan distributor. Praktik dari kepercayaan institusional ini ketika perusahaan akan bekerja sama dengan distributor, perusahaan menjadikan informasi latar belakang distributor dan hasil survey langsung dari pemilik perusahaan untuk pertimbangan dalam pemberian kepercayaan pada distributor. Kepercayaan awal sangatlah penting ketika perusahaan berhubungan dengan distributor. Perusahaan membangun kepercayaan dengan distributor melalui menjaga harga dan kualitas barang serta pelayanan yang diberikan pada distributor karena itu alasan utama distributor berhubungan bisnis dengan perusahaan.

Dalam berhubungan bisnis dengan distributor, perusahaan memakai norma yang tidak tertulis seperti waktu dan cara pembayaran disampaikan secara lisan. Hal ini dikarenakan adanya kepercayaan bahwa kedua pihak akan saling bertanggung jawab untuk menjalankan komitmen bisnis mereka masing-masing. Ini terbukti selama ini tidak pernah ada distributor yang melanggar norma tidak tertulis tersebut. Ikatan yang terjalin antara perusahaan dengan distributornya terbilang kuat. Karena distributor telah berhubungan dengan perusahaan selama kurang lebih dua puluh dan tiga puluh tahun. Perusahaan menjaga hubungan dengan distributor dengan selalu mentaati kesepakatan bisnis bersama di awal dan selalu menjaga komunikasi dengan distributor melalui telepon atau datang langsung ke tempat distributor yang di Surabaya. Untuk meningkatkan kedekatan perusahaan dengan distributor maka perusahaan mengadakan acara makan bersama keluarga dari distributor yang ada di Surabaya setiap satu tahun sekali. Selama ini jarang terjadi konflik antara perusahaan dengan distributor. Kalau pun terjadi konflik dapat diselesaikan dengan komunikasi yang baik dan solusi yang saling menguntungkan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis wawancara dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang didapatkan dari penelitian pada perusahaan adalah sebagai berikut:

Pertama, Perusahaan memberikan kepercayaan pada karyawan berdasarkan kinerja dan karakter pekerja selama masa kerjanya. Dalam menjaga kepercayaan karyawan, perusahaan menjaga komunikasi dan membangun suasana kekeluargaan dalam bekerja. Perusahaan dalam membangun kepercayaan dengan *supplier* melalui pembayaran kontan di awal dan selalu melakukan pembayaran tepat waktu pada *supplier*. Untuk membangun kepercayaan dengan distributor, selain karena diawali dengan adanya hubungan pertemanan yang sangat lama, karena adanya komunikasi langsung antara pemilik perusahaan dengan distributor juga perusahaan memegang komitmen terkait harga dan kualitas barang yang ditawarkan. Pada kesimpulannya, menurut hasil penelitian ini ditunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki rasa saling percaya dengan karyawan, *supplier*, dan distributor.

Kedua, Peraturan kerja bagi karyawan perusahaan bersifat tidak tertulis. Aturan-aturan tidak tertulis dipatuhi karyawan dengan kesadaran mereka sendiri. Meski peraturan kerja di perusahaan tidak tertulis, tetapi ada sanksi ketika ada pelanggaran pada peraturan seperti pemberian peringatan dan pemotongan gaji hingga pemberhentian. Norma yang dijunjung oleh perusahaan ketika berhubungan dengan *supplier* dan distributor lebih kepada keadilan dalam pemenuhan hak dan kewajiban perusahaan pada *supplier* dan distributor. Perusahaan dalam menjaga hubungan dengan *supplier* dan distributor melalui kepercayaan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan konsisten dalam berbisnis.

Ketiga, jaringan bisnis yang dimiliki perusahaan cukup luas sehingga memiliki koneksi pada distributor yang di luar Surabaya. Perusahaan juga memiliki jaringan informasi yang luas yang memungkinkan mereka mengetahui keadaan pasar barang dan jenis barang apa yang mungkin menguntungkan bila diproduksi melalui teman atau distributornya. Melalui jaringan informasinya, perusahaan memperoleh informasi terkait profitabilitas pasar engsel pintu, karena produksi engsel pintu dianggap menguntungkan berdasarkan informasi yang didapat, maka akhirnya engsel pintu diproduksi oleh perusahaan dari dulu hingga sekarang. Hal ini menunjukkan bahwa jaringan informasi perusahaan berdampak pada bisnis perusahaan. Jaringan Informasi perusahaan berasal dari teman-teman dari teman dan kerabat pemilik perusahaan. Melalui penelitian ini diketahui bahwa perusahaan memiliki jaringan informasi yang luas yang kemudian mendorong meluasnya jaringan bisnis yang dimiliki perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aribi, A., dan Dupont, O. (2015). The Role of Organizational and Social Capital in the Firm's Absorptive Capacity. *Journal of Knowledge Management*, Vol.19 (5), 987-1006
- Badan Pusat Statistik (2016). Indeks Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Triwulan II Tahun 2016 Jawa Timur. Retrieved September 8, 2016 from <http://jatim.bps.go.id/Brs/view/id/399>
- Bhandari, H., & Yasunobu, K. (2009). What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept. *Asian Journal of Social Science*, Vol. 37 (3) pp. 480-510
- Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2014). Better Knowledge with Social Media? Exploring the Roles of Social Capital and Organizational Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 19 (3), 456-475
- Boari, C., and Presutti, M. (2004). Social Capital and Entrepreneurship Inside an Italian Cluster: Empirical Investigation. Department of Business Studies Uppsala University & Department of Management University of Bologna
- Canas, R. M., Martinez, Francisco, J. S., dan Palomino, Pablo, R. (2012). Knowledge acquisition's mediation of social capital-firm innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol 16 (1), pp. 61-76
- Doh, S., and Zolnik, E. J. (2011). Social Capital and Entrepreneurship: An Exploratory Analysis. *African Journal of Business Management* Vol.5 (12), pp. 4961-4875
- Felicio, J. A., Couto, E., and Caiado, J. (2014). Human Capital, Social Capital, and Organizational Performance. *Management Decision*, Vol. 52 (2), pp. 350-364
- Fukuyama, F (2002). *Trust: Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. Edisi Bahasa Indonesia Yogyakarta, QALAM
- Hasbullah, Jousari. (2006). *Budaya Social Capital (Menuju Keunggulan Manusia Indonesia)*. Jakarta: MR-United Press.
- Lee, Robert., dan Heinz, Tuselman. (2013). Entrepreneurship, Occupational Division and Social Capital Differentials. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 (3), pp. 661-680
- Lin, Nan (2007) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lawang. (2005). *Kapital Sosial dalam Perspektif Sosiologi*. Jakarta: FISIP UI Press
- Moleong, Lexy, J., (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nugroho, A, E., (2011). *Microfinance Development Indonesia: Market Segmentation, Social Capital, and WELFARE Outreach to The Poor in Rural Java*. Saarbrucken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Petrou, Anastasia, dan Daskalopoulou, Irene, (2013). Social Capital and Innovation in the Services Sector. *European Journal of Innovation Management*, Vol.16 (1), 50-69
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schimidts, T. (2015). Social Capital in Enterpreneur Family Business: The Role of Trust. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 21 (6), 814-841.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Xu, Yang. (2016). Entrepreneurial Social Capital, Cognitive Orientation and New Venture Innovation. *Management Research Review*. Vol 39 (5), pp. 498-520.
- Zheng, Q., Wang, M., dan Li, Z., (2011). Rethinking Ethical Leadership, Social Capital and Customer Relationship. *Journal of Management Development*. Vol. 30 (8), pp. 663-674.

