

## PERILAKU CV. ANUGERAH JAYA DALAM MENERAPKAN MODAL SOSIAL UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS

Yoshyanne Wihardja dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* shyannewihardja@yahoo.com ; dhyah@petra.ac.id

**Abstrak**— Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perilaku perusahaan dalam menerapkan modal sosialnya. Modal sosial terdiri dari kepercayaan, norma, dan jaringan yang berguna untuk pengembangan bisnis karena dapat meningkatkan kepercayaan, menjaga hubungan kerjasama, dan memperluas jaringan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dimana pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Metode pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan modal sosial di internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Dimensi kepercayaan dibagi menjadi kepercayaan moralistik dan strategis. Perusahaan menerapkan kepercayaan moralistik kepada pemasok dan konsumen sedangkan dengan karyawan menerapkan kepercayaan strategis. Norma yang diterapkan oleh perusahaan adalah norma tertulis dan norma tidak tertulis. Jaringan kuat perusahaan berada pada karyawan, pemasok, dan konsumen yang rutin membeli produk, sedangkan jaringan lemah ada pada konsumen yang hanya beberapa kali membeli produk (tidak rutin).

**Kata Kunci**— modal sosial, kepercayaan, jaringan, norma, perilaku, pengembangan bisnis.

### I. PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya zaman, bidang ekonomi juga mengalami kemajuan yang tinggi. Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia mencatat perekonomian Indonesia tahun 2015 triwulan yang ke IV mencapai pertumbuhan yang tertinggi dibanding triwulan-triwulan sebelumnya, yaitu: 4,73 persen pada triwulan I, 4,66 persen pada triwulan II, 4,74 persen pada triwulan III dan, 5,04 persen pada triwulan IV (BPS Indonesia). Pertumbuhan ekonomi membuat pengusaha harus berlomba-lomba untuk mengembangkan bisnisnya. Hal tersebut perlu dilakukan untuk menghadapi serangan dari kompetitor yang ada disekitar dan pasar bebas Asean.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis adalah dengan membangun hubungan kerjasama yang baik dengan semua pihak yang berhubungan dengan perusahaan. Hubungan baik dapat dijalin dengan karyawan, pemasok barang, konsumen dan juga pesaingan yang ada disekitar. Tak hanya dengan membangun hubungan yang baik antar relasi yang ada, namun perusahaan juga harus mampu menciptakan dan membangun kepercayaan. Cox (dalam Hasbullah, 2006) mendefinisikan modal sosial sebagai suatu rangkaian proses hubungan antara manusia yang ditopang oleh jaringan, norma-norma, dan kepercayaan sosial yang memungkinkan efisien dan efektifnya koordinasi dan

kerjasama untuk keuntungan dan kebajikan bersama. Menurut Putnam (dalam Amintojar, Shekari & Zabihi 2015) modal sosial adalah satu set kepercayaan, norma, dan jaringan terkait yang memfasilitasi kerjasama yang saling menguntungkan dan hasilnya adalah berbagai jenis tindakan kolektif. Kinerja ekonomi secara keseluruhan lebih baik dalam masyarakat yang terikat erat daripada dalam masyarakat yang tidak banyak menjalin hubungan (Putnam dalam Field, 2016). Modal sosial bisa disebut sebagai modal selama hal ini melahirkan sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk memberdayakan actor individu dan kelompok, untuk mencapai tujuan mereka secara lebih efektif (Field, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Fornoni, Aribas, Vila (2012) mengatakan bila modal sosial memfasilitasi akses ke sumber daya yaitu dimensi relasional memfasilitasi akses ke informasi, dimensi sumber daya membuat akses biaya lebih mudah, dimensi struktural membantu pengusaha untuk mengakses pasar. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Turkina dan Thai (2013) menunjukkan bahwa modal sosial memainkan peran penting dalam mendorong imigran dalam melakukan *high value added* dan kegiatan kewirausahaan umum. Hubungan yang kuat secara statistik signifikan antara kewirausahaan imigran dan jaringan, kepercayaan interpersonal, kepercayaan kelembagaan yang menunjukkan bahwa peningkatan faktor modal sosial ini akan menjadi langkah efektif untuk mempromosikan kewirausahaan imigran. Penelitian yang dilakukan oleh Shi dan Schmidts (2015) menunjukkan ada beberapa jenis kepercayaan yang ada secara bersamaan dalam bisnis keluarga kecil dan menengah, itu adalah kepercayaan antar pribadi atas dasar niat baik dan kompetensi yang berlaku, sedangkan kepercayaan yang berdasarkan kontrak bersifat lemah dan tipis.

Modal sosial mungkin masih terdengar asing pada beberapa perusahaan, namun secara tidak langsung setiap perusahaan pasti menggunakan modal sosial dalam aktivitas bisnisnya. Apalagi perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi, maka secara tidak disadari pasti mereka telah menerapkan modal sosial. Membangun kerjasama dan jaringan dengan pemasok dan konsumen sangatlah dibutuhkan untuk berlangsungnya bisnis distribusi. Tidak hanya membangun hubungan yang baik dalam internal perusahaan, seperti hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, tapi hubungan eksternal perusahaan juga harus diperhatikan untuk kelancaran bisnis. Jaringan yang luas dan hubungan yang baik dengan pemasok dan konsumen sangat penting bagi perusahaan distribusi.

Modal sosial adalah sumber daya yang dapat dipandang sebagai investasi untuk mendapatkan sumber daya baru.

Sesuatu yang disebut sumber daya adalah sesuatu yang dapat dipergunakan untuk dikonsumsi, disimpan dan diinvestasikan. Sumber daya yang digunakan untuk investasi disebut sebagai modal. Dimensi modal sosial cukup luas dan kompleks. Modal sosial lebih menekankan pada potensi kelompok dan antar kelompok dengan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok dengan ruang perhatian pada jaringan sosial, norma, nilai, dan kepercayaan antar sesama yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok (Hasbullah, 2006). Saat ini perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok dan konsumennya, hanya saja terkadang terjadi beberapa kendala, seperti: pemasok terlambat mengirimkan barang pesanan karena pemasok kehabisan stok barang yang diinginkan oleh perusahaan, konsumen terlambat membayar dari tanggal yang telah disepakati.

Walaupun terjadi kendala dalam kegiatan bisnis, modal sosial harus tetap dilakukan untuk menjaga hubungan dengan seluruh relasi perusahaan, agar perusahaan dapat menjaga hubungan kerjasama yang baik, mempertahankan jaringan yang luas serta menerapkan kepercayaan. Seperti yang diungkapkan oleh Fukuyama (dalam Habullah, 2006) bahwa modal sosial yang kuat akan merangsang pertumbuhan berbagai sektor ekonomi karena adanya tingkat rasa percaya yang tinggi dan kerekatan hubungan dalam jaringan yang luas tumbuh antar sesama pelaku ekonomi. Modal sosial sangat berguna untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan bersaing dengan kompetitor. Untuk dapat bertahan di tengah persaingan, perusahaan harus menyadari pentingnya modal sosial dengan membangun jaringan dan relasi yang luas dengan berbagai pihak. Maka dari itu penelitian ini akan membahas bagaimana perilaku perusahaan dalam menerapkan modal sosial untuk mengembangkan bisnisnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan mendeskripsikan perilaku perusahaan dalam menerapkan modal sosial untuk mengembangkan bisnis, sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan mampu bersaing dengan kompetitor.

Dimensi modal sosial yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori Putnam yang membagi modal sosial menjadi kepercayaan (*trust*), norma (*norms*), dan jaringan (*networks*). Uslaner (2001) membedakan kepercayaan menjadi dua, yaitu kepercayaan moralistik dan kepercayaan strategis. Kepercayaan moralistik adalah pernyataan tentang bagaimana orang harus bersikap. Kepercayaan moralistik contohnya perusahaan percaya dengan pemasok atau konsumen, karena perusahaan memiliki norma-norma atau nilai-nilai yang sama dengan pemasok atau konsumen. Sementara itu kepercayaan strategis mencerminkan harapan kita tentang bagaimana orang akan berperilaku. Kepercayaan strategis contohnya perusahaan percaya dengan pemasok atau konsumen, jadi perusahaan percaya jika pemasok atau konsumen akan bertindak sesuai kepercayaan perusahaan. Norma adalah seperangkat aturan tertulis dan tidak tertulis yang disepakati oleh anggota-anggota dalam komunitas tersebut. Norma berlaku kolektif dan norma memiliki konsekuensi. Ketidaktaatan terhadap norma atau perilaku yang tidak sesuai dengan norma-norma yang berlaku menyebabkan seseorang dikenakan sanksi. Bentuk sanksi terhadap pelanggaran norma dapat berbentuk tindakan (hukuman) dan bisa berupa sanksi sosial yang lebih sering ditunjukkan dalam bentuk sikap (Santoso, 2016). Norma tertulis

contohnya adalah peraturan-peraturan yang ada dalam perusahaan seperti peraturan pembayaran, pengiriman dan retur. Norma tidak tertulis bisa dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan saat kegiatan bisnis berlangsung. Jaringan menurut Granovetter (dalam Killduf & Tsai, 2006) dibagi menjadi dua yaitu: strong ties dan weak ties. Strong ties adalah ikatan atau hubungan yang kuat (seperti persahabatan), sedangkan weak ties adalah ikatan atau hubungan yang lemah (seperti perkenalan). Strong ties bisa berasal dari keluarga dekat, teman dekat, atau seseorang yang memiliki hubungan dekat. Weak ties bisa berasal dari orang-orang yang jarang berhubungan (sekedar kenal).

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif adalah suatu metode dalam meneliti suatu objek atau peristiwa pada masa sekarang. Definisi konseptual digunakan untuk memaparkan dimensi-dimensi kajian yang utama, yaitu faktor-faktor kunci, variabel-variabel, dan hubungan-hubungan antara dimensi-dimensi tersebut yang telah diperkirakan sebelumnya (Miles, Huberman, 1992, p.31). Dalam penelitian ini menggunakan dimensi modal sosial dari Putnam (1993) yang terdiri dari kepercayaan (*trust*), norma (*norms*), dan jaringan (*networks*) untuk menjawab permasalahan yang ada.

Subjek penelitian ini adalah orang-orang yang berhubungan dengan penelitian dan akan menjadi sumber informasi bagi penelitian ini. Objek penelitian ini adalah perilaku perusahaan dalam menerapkan modal sosial. Perusahaan ini bergerak dalam bidang distribusi di Blora Jawa Tengah. Perusahaan ini mendistribusikan berbagai produk makanan, minuman dalam kemasan dan kosmetik kepada konsumen. Perusahaan mengalami perkembangan setelah dipimpin oleh generasi kedua yaitu anak dari sang pendiri. Perusahaan mengalami kenaikan omset, penambahan supervisor dan penambahan jumlah supplier dalam bisnisnya. Sebelum terbentuk Perusahaan telah memiliki jaringan yang luas (di sekitar Jawa Tengah), sehingga sangat berguna pada awal terbentuknya perusahaan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* digunakan karena dalam penelitian ini akan pilih beberapa informan yang berhubungan dengan penelitian dan yang dapat menjawab informasi yang dibutuhkan untuk menjawab masalah dalam penelitian ini. Sumber data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara dan data sekunder didapat dari dokumen-dokumen perusahaan seperti sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Narasumber yang dipilih adalah pemilik, supervisor, staf administrasi, dua orang pemasok, dan empat orang konsumen. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur, dimana peneliti tidak hanya terpaku oleh daftar pertanyaan yang telah dibuat atau dengan kata lain pertanyaan yang akan diajukan bersifat fleksibel dan tidak membatasi. Dengan demikian peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih mendalam. Metode analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Metode yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data

adalah metode triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu ( Sugiyono, 2012, p.464). Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang didapat dari beberapa sumber di lapangan lalu mendeskripsikan, mengkategorikan pandangan yang sama atau berbeda, dan mana yang spesifik dari sumber yang ada kemudian dijadikan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012, p.465).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Modal Sosial

Di awal terbentuknya perusahaan, generasi pertama telah memiliki jaringan yang luas dengan pemasok dan konsumen. Tak hanya pada saat awal mula terbentuk saja yang membutuhkan jaringan luas, namun untuk mengembangkan bisnis perusahaan perlu menerapkan modal sosial. Setelah dipimpin oleh generasi kedua, saat ini perusahaan memiliki jaringan yang lebih luas dengan pemasok dan konsumen. Mereka juga menyadari arti pentingnya membangun kepercayaan dengan pemasok, konsumen dan karyawan. Mentaati norma-norma yang telah disepakati dengan pemasok dan konsumen adalah salah satu cara mereka untuk membangun kepercayaan dan menghindari konflik. Mereka juga memperlakukan karyawan dengan baik agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja, sehingga pekerjaan mereka dapat lebih optimal.

#### Kepercayaan

Membangun kepercayaan adalah salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Kepercayaan dibangun untuk menjalin hubungan baik dengan pemasok maupun pelanggan. Kerjasama tidak akan berjalan lancar apabila tidak dilandasi oleh rasa percaya satu dengan yang lain. Kepercayaan juga dapat memperkuat hubungan di dalam perusahaan. Kepercayaan yang kuat dapat meningkatkan hasil kinerja perusahaan. Dalam menerapkan kepercayaan perusahaan menggunakan sistem kepercayaan moralistik dan sistem kepercayaan strategis. Saat ini mereka telah menerapkan sistem kepercayaan tersebut. Kepercayaan moralistik adalah kepercayaan yang timbul akibat adanya persamaan atau kecocokan norma-norma dan nilai yang ada antara individu satu dengan yang lain. Apabila seseorang tidak memiliki norma atau nilai yang cocok dengan seseorang yang lain, maka mereka akan lebih susah untuk membangun kepercayaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, secara tidak langsung dapat dilihat bahwa mereka telah menerapkan kepercayaan moralistik kepada pemasok. Pemilik perusahaan mengungkapkan akan melihat pemasok dan konsumen dari kecocokan produk, nilai-nilai yang ada pada perusahaan dan juga peraturan dan perjanjian yang ada. Begitu juga yang diungkapkan oleh supervisor perusahaan, ia mengatakan dalam memilih pemasok akan dilihat dahulu produknya apa, apabila sejalan mereka akan memulai hubungan kerjasama. Setelah memulai hubungan kerjasama perusahaan dapat melihat nilai apa saja yang diterapkan oleh

pemasok dan konsumen, apabila cocok hubungan kerjasama akan terus berjalan.

Kepercayaan moralistik juga terlihat dari hasil wawancara dari kedua pihak pemasok. Pemasok 1 mengatakan bahwa produk yang mereka tawarkan sesuai dengan yang perusahaan jual, sehingga mereka dapat memulai hubungan kerjasama. Setelah melakukan kerjasama dengan perusahaan ternyata memiliki kecocokan nilai dalam perusahaan. Nilai dalam perusahaan tersebut dapat terlihat dari peraturan yang ada seperti peraturan pembayaran atau peraturan mengenai hubungan bisnis mereka. Hal yang serupa juga dikatakan oleh pemasok 2, ia mengatakan bila produk yang mereka jual diterima dengan baik oleh perusahaan dan konsumen perusahaan. Oleh karena itu hubungan kerjasama mereka dapat terjalin sampai sekarang. Bukan hanya kecocokan produk tapi mereka juga ada kecocokan nilai-nilai dengan perusahaan, nilai perusahaan dapat terlihat dari cara mereka menetapkan peraturan-peraturan yang ada, sehingga mereka dapat bekerjasama dengan baik hingga saat ini. Untuk melihat kecocokan nilai, perusahaan dan pemasok membutuhkan beberapa waktu untuk melihat apakah nilai yang dimiliki sama dan cocok. Kecocokan nilai yang ada sangat mempengaruhi hubungan kerjasama, apabila tidak ada kecocokan maka kerjasama tidak akan berjalan dengan baik. Konsumen yang membeli secara ecer juga menerapkan kepercayaan moralistik kepada perusahaan, karena perusahaan menjual produk yang mereka inginkan. Kepercayaan strategis adalah kepercayaan yang timbul dari harapan-harapan yang kita terapkan atau lakukan. Apabila perusahaan memberikan dan menerapkan harapan yang baik kepada karyawan dan relasi bisnis, itu dapat membuat karyawan dan relasi bisnis perusahaan menjadi percaya dengan perusahaan. Untuk membangun kepercayaan yang kuat, kedua pihak harus sama-sama saling mempercayai.

Dalam penelitian ini, diketahui bahwa perusahaan telah menerapkan kepercayaan strategis kepada karyawan, pemasok, dan konsumennya. Pemilik dan supervisor perusahaan telah mempercayai karyawannya karena mereka yakin jika karyawannya akan bekerja dengan baik sesuai dengan harapan mereka.

Perusahaan menerapkan sistem kepercayaan strategis dengan karyawan, karena perusahaan berharap kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan dari hasil wawancara yang ada pihak karyawan telah melakukan tanggung jawab masing-masing dengan baik. Perusahaan juga menerapkan sistem kepercayaan strategis kepada pemasoknya. perusahaan memberikan harapan yang baik kepada pemasok, yaitu seperti tidak terlambat melakukan pembayaran dan juga menaati peraturan-peraturan yang telah disepakati di awal hubungan bisnis. Demikian juga yang dilakukan oleh pemasok, mereka juga memberikan harapan yang baik kepada perusahaan dengan memberikan kualitas produk dan pelayanan yang baik. Sistem kepercayaan strategis juga diterapkan perusahaan kepada konsumen retail. Perusahaan memberikan harapan kepada konsumen retail bahwa mereka memberikan barang dengan kualitas bagus, pelayanan bagus, dan harga yang rendah. Dari pihak konsumen retail juga memberikan harapan yang baik kepada perusahaan bahwa mereka akan menjaga pembayaran agar tidak terlambat dan tidak akan bertindak merugikan perusahaan.

## Norma

Norma adalah seperangkat aturan yang disepakati dan harus dipatuhi oleh anggota kelompok tertentu. Norma sangat penting untuk mengatur jalannya kelancaran bisnis. Tanpa ada norma hubungan kerjasama satu dengan yang lain akan berjalan dengan tidak lancar. Perusahaan menyadari pentingnya norma untuk mengatur kelancaran kegiatan bisnisnya. Perusahaan menerapkan norma yang berbeda kepada karyawan, pemasok dan konsumennya, norma dibuat dan dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang ada pada kegiatan bisnis.

Norma tertulis biasanya terbentuk dari peraturan-peraturan atau perjanjian-perjanjian yang ada selama hubungan kerjasama. Norma tertulis sifatnya lebih mengikat atau harus ditaati, karena bentuknya yang tertulis jadi sanksinya jelas bagi pihak-pihak yang melanggarnya. Perusahaan menerapkan norma tertulis kepada pemasok dan konsumennya. Norma tertulis yang disepakati dengan pemasok dan konsumen retail contohnya adalah perjanjian pembayaran, pengiriman barang, area distribusi, retur barang, dan bonus. Terdapat beberapa sistem pembayaran kepada supplier yaitu: cash, 7 hari, 14 hari, 30 hari, 35 hari, 45 hari. Sistem pembayaran untuk konsumen yaitu: cash, 7 hari, 14 hari, sedangkan sistem pembayaran untuk supermarket adalah 30 hari. Sistem pengiriman barang meliputi garansi pengiriman, tanggal pengiriman, dan tanggal kedatangan barang. Konsumen retail yang berada di area Blora juga bisa mengambil barang pesanan di kantor perusahaan. Norma tertulis juga diterapkan perusahaan dan konsumen retailnya dalam kegiatan bisnis. Norma tertulis dapat membantu perusahaan dalam menghadapi konsumen yang sering terlambat membayar atau pembayarannya tidak lancar. Konsumen yang pembayarannya bermasalah akan mendapat sanksi seperti diberikan plafon.

Norma tidak tertulis biasanya terbentuk dari kebiasaan yang muncul dalam suatu kelompok. Perusahaan menerapkan norma tidak tertulis kepada karyawannya. Dalam kegiatan bisnis perusahaan lebih menggunakan sistem kekeluargaan. Perusahaan menerapkan peraturan sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan yang ada dalam perusahaan. Misalnya seperti jam masuk kerja yang biasanya jam 07.30 WIB, namun apabila ada pengiriman yang lebih awal maka karyawan akan masuk jam 06.30 WIB. Begitu juga dengan pembagian tugas, karyawan telah mengetahui tanggung jawab masing-masing dan apabila ada salah satu karyawan yang absen, karyawan lain bisa menggantikannya. Konsumen yang membeli secara ecer juga tidak memiliki norma tertulis dengan perusahaan.

## Jaringan

Jaringan adalah faktor utama bagi perusahaan distribusi dalam mengembangkan jaringannya. Jaringan yang luas akan membuat omset perusahaan distribusi menjadi meningkat. Pentingnya membangun jaringan yang luas telah disadari oleh perusahaan, bagi mereka jaringan adalah nyawa bagi perusahaan. Perusahaan selalu berusaha mendapatkan toko atau area baru agar jaringannya bertambah luas. Jaringan kuat dapat terbentuk dari beberapa orang yang tingkat komunikasinya tinggi (sering bertemu/berkomunikasi) atau dari hubungan yang telah lama terjalin. Jaringan kuat dapat berasal dari keluarga, sahabat, dan teman lama, tapi apabila tingkat komunikasi mereka rendah jaringan itu akan menjadi jaringan lemah.

Perusahaan menyadari begitu pentingnya jaringan sehingga mereka menerapkan jaringan kuat kepada karyawan, pemasok, dan konsumen retail. Jaringan yang kuat akan menimbulkan kepercayaan dan norma, sehingga dapat membantu perusahaan untuk berkembang. Perusahaan menganggap karyawan sebagai bagian dari keluarga, jika terjadi masalah perusahaan akan membantu karyawan untuk menemukan solusinya. Agar hubungan tetap erat. Pemilik sering mengajak karyawan untuk melakukan kegiatan bersama, seperti makan bersama, berbuka puasa bersama, dan memberikan bingkisan saat hari raya. Perusahaan juga menerapkan jaringan kuat kepada pemasok dan konsumen retail. Perusahaan selalu berkomunikasi dengan baik dan lancar dengan pemasok dan konsumen retail. Perusahaan telah menerapkan jaringan kuat terhadap karyawan, pemasok, dan konsumen retail. Perusahaan juga selalu menjaga komunikasi dengan pemasok maupun konsumen, hal yang mereka lakukan adalah dengan cara berkomunikasi dengan rutin. Jaringan lemah dapat terjadi apabila seseorang jarang melakukan komunikasi dan jarang bertemu dengan seseorang yang lain. Jaringan kuat yang tidak dijaga dengan baik dapat berubah menjadi jaringan lemah. Menjaga jaringan yang telah terjalin sangatlah penting bagi perusahaan distribusi agar mereka tidak kehilangan relasi bisnis dan mengalami penurunan omset.

Jaringan lemah perusahaan berada pada konsumen ecer yang hanya datang beberapa kali untuk membeli kebutuhannya. Lemahnya jaringan terjadi karena mereka jarang bertemu dan berkomunikasi satu dengan yang lain. Konsumen hanya sekedar membeli barang yang mereka butuhkan. perusahaan lebih menjaga hubungan baik dengan konsumen retail yang secara rutin dan terus menerus melakukan order daripada dengan konsumen yang membeli secara ecer atau hanya sesekali melakukan order. Namun apabila perusahaan memperhatikan konsumen dengan baik, maka perusahaan dapat membangun jaringan kuat kepada konsumen yang hanya beberapa kali datang membeli. Misalkan konsumen yang berasal dari gereja, dalam satu tahun gereja bisa mengadakan beberapa acara (Paskah, ulang tahun, Natal, Lebaran, dsb) apabila dijaga dengan baik gereja dapat melakukan order di perusahaan secara rutin dan terus menerus. Begitu juga dengan konsumen yang hanya beberapa kali datang apabila terus dijaga hubungannya mereka akan selalu datang membeli barang ke perusahaan. Hal tersebut membantu perusahaan dalam menambah jumlah konsumen dan memperluas jaringan. Apabila konsumen dan jaringan bertambah dan semakin luas maka perusahaan juga akan menjadi terus berkembang dan meningkat.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara saat ini perusahaan telah menerapkan modal sosial kepada seluruh pihak yang berhubungan dengan perusahaan. Perusahaan telah menerapkan dan membangun kepercayaan (*trust*), norma (*norms*), jaringan (*networks*) yang merupakan bagian dari modal sosial itu sendiri. Perusahaan bergerak dalam bidang distribusi maka kepercayaan, norma, dan jaringan sangatlah dibutuhkan bagi berjalannya dan berkembangnya usaha

mereka. Kepercayaan yang kuat akan mempermudah hubungan kerjasama perusahaan dengan pihak yang berhubungan, norma dapat digunakan untuk mengatur jalannya kelancaran kerjasama dan meminimalisasi konflik, serta jaringan sangatlah penting bagi perusahaan distribusi, karena jaringan yang kuat dan luas akan membuat bisnis perusahaan terus berkembang.

#### 1. Kepercayaan (*trust*)

Perusahaan menerapkan kepercayaan moralistik kepada pemasok, dan konsumen yang hanya beberapa kali melakukan order. Kepercayaan ini muncul karena adanya persamaan atau kecocokan norma atau nilai-nilai perusahaan dan produk yang mereka jual atau ingin konsumen beli. Apabila produk yang ditawarkan sejalan dengan yang perusahaan jual dan produk yang ditawarkan pemasok laku di pasaran maka perusahaan akan menerimanya. Perusahaan juga melihat dari persyaratan atau perjanjian apa saja yang pemasok ajukan. Dari situ akan terlihat kecocokan nilai antara perusahaan dengan pemasok. Perusahaan juga menerapkan kepercayaan strategis kepada karyawan, pemasok, dan konsumen retail. Perusahaan mempercayai karyawan karena rata-rata karyawan sudah bekerja lama di perusahaan. Sikap percaya tersebut membuat karyawan lebih nyaman untuk bekerja dan mereka cenderung melakukan tanggung jawab masing-masing dengan baik. Perusahaan juga menjaga pembayaran kepada pemasok agar nama baik tetap terjaga dan pemasok tetap percaya kepada mereka. Perusahaan juga menjaga kualitas produk yang dijual dan *attitudes* mereka agar konsumen tetap percaya jika Perusahaan adalah perusahaan yang bermutu tinggi.

#### 2. Norma (*norms*)

Perusahaan menerapkan norma tertulis kepada pemasok dan konsumen. Norma tersebut berisi tentang perjanjian dan peraturan selama kegiatan kerjasama. Contoh peraturannya adalah peraturan pembayaran, pengiriman barang, area distribusi, retur barang, dan bonus. Peraturan tersebut sangat berguna bagi kelancaran bisnis perusahaan karena peraturan tersebut dapat mengurangi terjadinya konflik dan memperjelas sanksi bagi pihak yang melanggarnya. Norma tidak tertulis juga berlaku bagi karyawan perusahaan, mereka menjalankan aktivitas bisnis sesuai dengan kebiasaan atau budaya dan kebutuhan yang ada.

#### 3. Jaringan (*networks*)

Jaringan kuat perusahaan ada pada karyawan, pemasok dan konsumen retail. Perusahaan memperlakukan karyawan seperti keluarga. Perusahaan sering berkomunikasi dengan pemasok dan konsumen retailnya agar hubungan tetap berjalan dengan lancar. Jaringan yang kuat dan luas sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mempermudah mereka mendapat informasi. Jaringan yang kuat dan luas juga dapat menambah omset mereka. Jaringan lemah perusahaan berada pada konsumen yang baru beberapa kali membeli barang. Hal itu terjadi karena intensitas bertemu yang rendah. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disarankan beberapa hal berikut:

1. Perusahaan disarankan terus menjaga dan meningkatkan kepercayaan dan jaringan yang telah dibangun dengan karyawan, pemasok, dan konsumen. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara lebih sering melakukan kegiatan bersama karyawan, menjaga komitmen yang telah disepakati

di awal dan lebih sering melakukan kunjungan kepada konsumen.

2. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan dan menjaga konsumen yang memiliki jaringan lemah sehingga jaringan tersebut dapat berubah menjadi jaringan kuat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menganalisa konsumen mana yang berpotensi untuk dijadikan jaringan kuat. Misalnya adalah pembeli yang tidak rutin membeli tetapi dalam setahun mereka dapat membeli barang di perusahaan beberapa kali (contoh: acara ulang tahun anak, arisan, natal gereja, dsb). Konsumen dengan tipe tersebut dapat menjadi jaringan kuat apabila terus diperhatikan.

3. Perusahaan disarankan untuk terus memperkuat dan memperluas jaringan yang ada saat ini, sehingga akses informasi semakin mudah didapat dan perusahaan semakin berkembang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amintojjar Hossein., Shekari, G. A., & Zabihi, M. R (2015). The effect of social capital on organizational citizenship behavior: A case study of employees in Mashhad Municipality. *International Journal of Organizational Leadership* 4:144-153. Retrieved April 7, 2016. from: [aimijournal.com/Pages/DownloadHandler.ashx%3FDownloadObject%3DArticle%26Id%3Dccbc2a0a-72ef-4784-9199-80c474eab371+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=id](http://aimijournal.com/Pages/DownloadHandler.ashx%3FDownloadObject%3DArticle%26Id%3Dccbc2a0a-72ef-4784-9199-80c474eab371+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=id).
- Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia. Retrieved March, 12, 2016. from: <http://www.bps.go.id/Brs/view/id/1267>
- Field, John (2016). *Modal Sosial. Kreasi Wacana*. Cetakan keempat. Kasihan, Bantul. Jogjakarta.
- Fornoni, Mariel., Arribas, Ivan., Vila, Jose E (2012). An entrepreneur's social capital and performance The role of access to information in the Argentinean case. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 25 No. 5pp. 682-698. Retrieved April, 7, 14.35. from: <https://ideas.repec.org/p/dbe/wpaper/0712.html>.
- Hasbullah, Jousairi (2006). *Social Capital: Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia*. MR-United Press. Jakarta.
- Killdurf, Martin & Tsai, Wenpin (2006). *Social Networks and Organizations*. Sage Publications. Ltd. London.
- Milles, Matthew B., Huberman, A. Michael (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Putnam, R. D. 1993. The prosperous community. *Social capital and public life. The American Prospect*, 4(13), 11–18. Retrieved April, 7, 2016. from: <http://staskulesh.com/wp-content/uploads/2012/11/prosperouscommunity.pdf>.
- Santoso, widjanti Mulyono (2016). *Ilmu Sosial di Indonesia: Perkembangan dan Tantangan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Jakarta.
- Santoso, widjanti Mulyono (2016). *Ilmu Sosial di Indonesia: Perkembangan dan Tantangan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Jakarta.
- Shi, Henry X., Shepherd, Deborah M & Schmidts, Torsten (2015). *Social capital in entrepreneurial family*

- businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 21 No. 6, pp. 814-841. Retrieved April, 7, 2016. from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJE-04-2015-0090>.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Turkina, Ekaterina & Thai, Mai Thi Thanh (2013). *Social capital, networks, trust and immigrant entrepreneurship: a cross-country analysis*. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* Vol. 7 No. 2, pp. 108-124. Retrieved April, 8, 2016. from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17506201311325779>.
- Uslaner, Eric M (2001). *Trust as a Moral Value*. Department of Government and Politics University of Maryland–College Park College Park, MD 20742.