

PERILAKU PERUSAHAAN DALAM MENERAPKAN MODAL SOSIAL PADA PT. INDOTRANS SEJAHTERA

Selvi Anggriani dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: selvianggreani94@yahoo.co.id; dhyah@peter.petra.ac.id

Abstrak—Dalam membentuk suatu usaha, diperlukan modal sosial yang terdiri dari dimensi struktural, dimensi relasional, dimensi kognitif. Modal sosial bermanfaat untuk membentuk strategi pada perusahaan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan perilaku perusahaan dalam menerapkan modal sosial di PT. Indotrans Sejahtera. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam pada narasumber yang ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Indotrans Sejahtera telah menerapkan modal sosial pada setiap dimensi yang ada. Dimensi struktural dapat dilihat pada ikatan jaringan yang kuat dengan konsumen, suplier, dan internal perusahaan. Dimensi relasional dapat dilihat pada kepercayaan yang ada di PT. Indotrans yang diwujudkan dengan selalu menjaga kualitas BBM dan norma yang terbentuk dalam hal pembayaran. Dimensi kognitif menunjukkan bahwa dalam hal komunikasi tidak pernah terjadi kesalahpahaman.

Kata Kunci—Modal sosial, dimensi struktural, dimensi relasional, dimensi kognitif.

I. PENDAHULUAN

Saat ini, peluang pasar dalam bisnis *mobile bunker agent* di Indonesia cukup besar. Hal ini dapat dibuktikan oleh Suhartoko, *Senior Vice President Marketing & Distribution* PT. Pertamina (Persero) yang mengatakan bahwa potensi pasar bunker kapal di Indonesia cukup besar yakni mencapai 2,5 juta kilo liter per tahun termasuk untuk kapal domestik dan *ocean going* (www.wartajakarta.com, 2012). Potensi pasar yang cukup besar akan menyebabkan munculnya keinginan para pebisnis baru untuk membuka usaha dibidang tersebut sehingga akan memunculkan persaingan bisnis dalam usaha (www.antaranews.com, 2009).

Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mempertahankan maupun mencari pelanggan baru. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah

penerapan modal sosial dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat bertahan (*survive*). Modal sosial ini sendiri merupakan norma-norma dan hubungan sosial yang melekat dalam struktur sosial yang memungkinkan orang untuk saling berkoordinasi demi mencapai tujuan yang diinginkan (Bank Dunia, 1985 dalam Doh dan Zolnik, 2011). Porter (1998 dalam Boari dan Presutti, 2004) juga mengatakan bahwa jaringan sosial adalah faktor yang penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi baru. Menurut Lesser (2000, dalam Boari dan Presutti, 2004), bentuk dari modal sosial ada tiga yaitu *trust* (kepercayaan), *norms* (aturan-aturan yang berlaku), dan *network* (jaringan). Kepercayaan (*trust*) adalah suatu bentuk keinginan untuk mengambil resiko dalam hubungan sosial yang didasari oleh perasaan yakin bahwa yang lain akan melakukan sesuatu seperti yang diharapkan dan akan senantiasa bertindak dalam suatu pola tindakan yang saling mendukung sehingga tidak menimbulkan kerugian diantara kedua belah pihak (Putnam, 1993, 1995 dan 2002 dalam Hasbullah, 2006). *Norms* (aturan-aturan yang berlaku) adalah norma-norma sosial yang diciptakan secara sengaja dalam pengertian bahwa orang-orang yang memprakarsai atau ikut mempertahankan suatu norma merasa diuntungkan oleh kepatuhannya pada norma dan merugi karena melanggar norma (Coleman, 2011). Jaringan merupakan hal terpenting dalam mengembangkan saluran komunikasi yang handal dan efektif dalam melintasi batas-batas organisasi (Knack dan Keefer, 1997 dalam Boari dan Presutti, 2004). Oleh karena itu, sejauh mana penerapan modal sosial di perusahaan akan berperan penting bagi keberlangsungan usaha.

Pada penelitian ini mengacu dari penelitian Nahapiet dan Ghoshal (1998) menggunakan tiga dimensi yaitu: dimensi struktural, relasional dan kognitif. Dimensi struktural adalah konfigurasi jejaring antar orang atau organisasi (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Pada penelitian ini, dimensi struktural dibagi menjadi dua yaitu: *network ties* adalah jumlah dan bentuk suatu hubungan yang memiliki harapan untuk dapat menyediakan akses ke berbagai sumber daya seperti informasi dan pengetahuan. Pembahasan *network ties* meliputi identifikasi bagaimana proses, seberapa sering dan kedekatan (intensitas) perusahaan menjalin hubungan dengan mitra kerja, dibedakan dalam bentuk *strong ties* dan *weak ties*. *Network configuration* adalah konfigurasi jaringan yang menggambarkan bagaimana sebuah jaringan dapat terbentuk dalam hal seperti kepadatan, konektivitas dan hirarki. Melalui

konfigurasi jaringan maka akan mendapatkan kemudahan dalam pertukaran informasi dan aksesibilitas terhadap anggota jaringan yang lain. Pembahasan konfigurasi jaringan meliputi identifikasi asal mula perusahaan membangun dan menjaga hubungan dengan supplier, konsumen, pemerintah, dan pesaing.

Dimensi relasional adalah akses kepada pihak untuk mengantisipasi nilai dan motivasi pihak untuk terlibat dalam penciptaan pengetahuan. Pada penelitian ini dimensi relasional yang akan diteliti, yaitu: *trust* yang merujuk pada pendapat Misztal (1996 dalam Nahapiet dan Ghoshal, 1988) yang mendefinisikan bahwa kepercayaan sebagai keyakinan bahwa hasil seseorang yang ditujukan dengan tindakan akan sesuai dari sudut pandang. Ada interaksi dua arah antara kepercayaan dan kerjasama. Kepercayaan melumasi kerjasama dan kerjasama itu sendiri akan melahirkan kepercayaan. Pemahaman *trust* meliputi bagaimana perusahaan membangun kepercayaan dengan konsumen dan identifikasi bentuk kepercayaan yang dibangun. *Norms* yang merujuk pada pendapat Starbuck (1992 dalam Nahapiet dan Ghosal, 1988) yang mencatat pentingnya norma-norma sosial keterbukaan dan kerjasama tim sebagai fitur kunci dari pengetahuan intensif perusahaan. Norma tidak dapat dipisahkan dari jaringan dan kepercayaan. Norma muncul dari pertukaran yang saling menguntungkan (Blau, 1963, Fukuyama, 1999 dalam Lawang, 2005). Norma bersifat resiprokal yang artinya isi norma menyangkut hak dan kewajiban kedua belah pihak yang dapat menjamin keuntungan yang diperoleh dari suatu kegiatan tertentu. Norma keadilan akan muncul jika jaringan yang terbina lama dan menjamin keuntungan kedua belah pihak secara merata (Blau, 1963 dalam Lawang, 2005). Pembahasan norma meliputi bagaimana bentuk dan proses terbentuknya norma dalam perusahaan.

Dimensi kognitif merupakan sumber-sumber yang menyediakan representasi bersama, interpretasi, dan sistem makna antara pihak. Pada penelitian ini untuk melihat dimensi kognitif dengan cara *shared language and code*. *Shared language and codes* adalah sarana untuk bertukar informasi, mengajukan pertanyaan dan menjalankan bisnis yang dapat mempengaruhi persepsi dan mengatur data sensoris dalam kategori persepsi dan memberikan kerangka acuan untuk mengamati dan menafsirkan lingkungan kita. Pemahaman *shared language and codes* meliputi penggunaan bahasa dan pemahaman istilah-istilah dalam bidang usaha yang dijalani.

Penelitian ini ditujukan kepada PT. Indotrans Sejahtera yang merupakan perusahaan agen resmi (*Mobile Bunker Agent*) Pertamina yang terletak di wilayah Kalimantan Timur (Samarinda). Perusahaan ini didirikan pada tahun 2008 oleh empat orang yang masih memiliki hubungan keluarga dan

kemudian menjabat sebagai Direktur Utama, Direktur, Komisaris, dan Manajer Pemasaran. PT. Indotrans Sejahtera terletak di jalan Panglima Batur Kompleks Citra Niaga Blok B-12, Samarinda-Kalimantan Timur 75112. Perusahaan bergerak di bidang penjualan dan pendistribusian Solar Industri (HSD), Kerosene dan bensin di wilayah Kalimantan Timur dengan menggunakan armada kapal (SPOB) dan juga *fuel tank truck*. Proses pengisian BBM yang dilakukan oleh PT Indotrans Sejahtera dilakukan selama 24 jam. PT. Indotrans memiliki delapan armada SPOB.

PT. Indotrans Sejahtera menghadapi persaingan usaha serta mengalami kesulitan dalam mempertahankan konsumen. Penerapan modal sosial dapat dijadikan sebagai salah satu langkah perusahaan untuk memanfaatkan hubungan perusahaan dengan berbagai pihak sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perilaku penerapan modal sosial pada perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode (Denzin dan Lincoln, 1987, dalam Moleong, 2007, p.5).

Subjek penelitian ini adalah semua pihak yang terkait dengan perusahaan. Subjek penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu: eksternal perusahaan (supplier dan konsumen) dan internal perusahaan PT. Indotrans Sejahtera. Objek penelitian ini adalah perilaku penerapan modal sosial pada PT. Indotrans Sejahtera dengan menggunakan tiga dimensi yaitu: dimensi struktural, dimensi kognitif dan dimensi relasional.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2010, p.15). Data tersebut digunakan untuk membantu mengidentifikasi perilaku penerapan modal sosial pada PT. Indotrans Sejahtera.

Menurut Sugiyono (2010, p. 137), sumber data penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Dalam penelitian ini yang menjadi data primer adalah hasil wawancara dengan para narasumber dan identifikasi tiga dimensi modal sosial. Data sekunder yang digunakan merupakan data yang diperoleh dari perusahaan

seperti struktur organisasi, proses *loading* dan *loading order* pada perusahaan Indotrans Sejahtera.

Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Pada teknik ini, alat bantu yang digunakan pada penelitian ini adalah pedoman wawancara, dimana sangat berguna pada penelitian agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian dan juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti (Sarosa, 2012, p.47).

Dalam penelitian ini, peneliti akan memilih informan secara *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012, p.392). Terdapat empat informan yang dipilih untuk internal perusahaan. Informan pertamayaitu pemilik sekaligus Direktur Utama PT. Indotrans Sejahtera. Peneliti memilih informan tersebut karena informan merupakan orang yang bertanggung jawab penuh dalam menjalankan perusahaannya. Selain itu, informan juga lebih mengerti kondisi yang terjadi pada perusahaannya. Informan kedua yaitu: pemilik dan Direktur PT. Indotrans Sejahtera. Peneliti memilih informan tersebut karena informan yang berperan penting dalam perusahaan. Selain itu, informan juga mengerti kondisi perusahaan saat ini. Informan ketiga yaitu: Manajer Operasional PT. Indotrans. Peneliti memilih informan ini karena informan tersebut berhubungan secara langsung terhadap proses pengisian BBM (Solar) yang terjadi di lapangan. Informan keempat yaitu: Manajer Pemasaran PT. Indotrans Sejahtera. Peneliti memilih informan tersebut karena informan tersebut terlibat langsung dalam interaksi konsumen.

Dari eksternal perusahaan, informan yang dipilih terdiri dari suplier dan konsumen. Informan suplier yang dipilih adalah Pertamina yang merupakan suplier tunggal Bahan Bakar Minyak. Yang akan dijadikan informan adalah cabang Pertamina yang berada di Jalan Cendana No. 01, Samarinda. Penelitian ini menggunakan dua informan konsumen. Informan konsumen pertama yang dipilih adalah PT. X yang merupakan konsumen tetap PT. Indotrans sejak tahun 2009. PT. X merupakan perusahaan pertambangan di wilayah Samarinda. Peneliti memilih informan tersebut dikarenakan penelitian ini ingin melihat bagaimana PT. Indotrans Sejahtera menjalin hubungan dengan konsumen tetap. Informan konsumen kedua yaitu PT. Y. PT. Y merupakan perusahaan pelayaran di wilayah Samarinda. Perusahaan ini merupakan konsumen tidak tetap dari PT. Indotrans Sejahtera yang dijadikan informan bagi penelitian ini. Peneliti memilih

informan tersebut dikarenakan peneliti ingin melihat bagaimana PT. Indotrans Sejahtera menjalin hubungan dengan konsumen tidak tetap.

Menurut Bogdan & Biklen (dalam Moleong, 2006, p. 248), analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data mengorganisasikan data, memilah-milahnyamenjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Menurut Sugiyono (2010), triangulasi sumber berfungsi untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah diperoleh kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga akan menghasilkan suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Modal Sosial

Modal sosial akan terbentuk jika terdapat jaringan, kepercayaan, norma, dan pemahaman bahasa dan istilah dalam suatu hubungan. Modal sosial dapat dijadikan sebagai strategi dalam perusahaan. Modal sosial yang tinggi maka perusahaan bisa mempertahankan konsumen. Selain itu, modal sosial bukan hanya bisa diterapkan dalam perusahaan tetapi juga bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari (Lesser, 2000, Nahapiet dan Ghoshal, 1998).

Jaringan merupakan hal yang terpenting dalam pengembangan bisnis baru (Porter, 1998). Hal ini dikarenakan di dunia ini bisa dikatakan bahwa tidak ada manusia yang tidak menjadi bagian dari jaringan dengan manusia lainnya di masyarakat. Dengan kata lain, manusia di bumi ini selalu membina hubungan sosial dengan siapa pun, manusia lain dimana dia tinggal dan hidup sebab manusia pada dasarnya tidak dapat atau tidak sanggup hidup sendiri (Agusyanto, 2007).

Dalam sebuah jaringan diperlukannya kepercayaan. Apabila ada tingkat kepercayaan yang tinggi maka seseorang lebih bersedia mengambil risiko. Akan tetapi, kepercayaan yang sudah luntur akan menyebabkan konflik yang besar. Dengan demikian, menjaga kepercayaan satu sama sama lain akan mengalami kesulitan. Apabila kepercayaan mengalami kesulitan maka akan berakibat pada pembentukan norma. Norma tidak dapat dipisahkan dari jaringan dan kepercayaan.

Norma muncul dari pertukaran yang saling menguntungkan. Dengan demikian, apabila para pelaku yang terlibat dalam suatu hubungan, tidak adanya sikap saling merugikan dan dirugikan maka modal sosial akan timbul dengan sendirinya (Blau, 1963, Fukuyama, 1999).

Modal sosial yang dibahas pada penelitian ini yaitu dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif. Ketiga dimensi ini berperan penting dalam pembentukan perusahaan dan pengembangan perusahaan.

Dimensi Struktural

Network Ties

Dalam suatu usaha, jaringan bermanfaat untuk mengumpulkan informasi-informasi dari berbagai pihak (Nahapiet dan Ghoshal, 1988, Burt, 1992). Jaringan akan terbentuk jika seorang individu dengan individu lain saling mengenal satu sama lain. Jaringan akan membantu dalam membangun sebuah usaha, tanpa adanya jaringan bisa dikatakan bahwa usaha yang dibangun tidak akan bertahan lama. Selain itu, dalam hubungan yang terbina harus ada saling berkomunikasi yang erat satu sama lain sehingga ikatan jaringan bisa menjadi lebih dekat. Jadi, membangun kerjasama akan mempermudah proses untuk membangun suatu usaha baru. Jaringan bermanfaat untuk mengumpulkan informasi-informasi dari berbagai pihak (Nahapiet dan Ghoshal, 1988, Burt, 1992).

Dalam dimensi ini, akan dibahas mengenai proses PT. Indotrans menjalin hubungan dengan konsumen dan supplier. Jika dengan supplier, perusahaan menjalin hubungan dengan cara berkomunikasi yang rutin. Dengan demikian maka apabila terjadi kekurangan stok BBM di darat maka pihak supplier bisa melakukan pengisian 24 jam. Untuk melakukan pengisian, perusahaan membayar tunai setiap pembelian kepada supplier. Akan tetapi, pihak Pertamina memberikan keringanan dalam hal pembayaran yaitu menggunakan bank garansi. PT. Indotrans tidak mengambil bank garansi dalam hal pembayaran, namun lebih memilih untuk membayar tunai karena perusahaan tidak menginginkan adanya utang perusahaan yang besar. PT. Indotrans sering bernegosiasi dengan pihak Pertamina untuk mendapatkan diskon khusus bagi konsumen tetap dan konsumen dengan pengambilan BBM dalam jumlah besar. Selain itu, diskon-diskon tersebut memungkinkan perusahaan memberikan harga yang kompetitif untuk konsumen. Hal ini dapat membuat konsumen lama yang sudah tidak bertransaksi dengan perusahaan karena diambil oleh pesaing, dapat direbut kembali oleh perusahaan.

Dalam proses menjalin hubungan dengan konsumen, perusahaan memberikan pelayanan yang terbaik seperti pelayanan 24 jam, kualitas BBM yang bagus, pelayanan karyawan Indotrans pada setiap konsumen dan memberikan

diskon khusus untuk konsumen yang tetap dan pengambilan BBM dalam jumlah besar setiap bulannya. Perusahaan selalu berkomunikasi dengan konsumen mengenai pelayanan yang telah diberikan. Dengan adanya komunikasi maka hubungan yang terbina antara konsumen dengan perusahaan akan semakin dekat.

Strong ties pada PT. Indotrans terlihat pada internal perusahaan seperti hubungan direktur dengan manager operasional, karena memiliki ikatan keluarga dan adanya komunikasi yang sering antar kedua belah pihak.

Network Configuration

Terbentuknya suatu jaringan dapat mempermudah suatu hubungan untuk saling bertukar informasi yang didapatkan sesuai dengan bidang yang dikuasai oleh masing-masing individu. Selain itu, jika jaringan telah terbentuk maka diperlukan cara untuk menjaga hubungan dengan mitra kerja (Nahapiet dan Ghoshal, 1988).

Konfigurasi jaringan yang terbentuk berbeda antara satu jenis hubungan sosial yang satu dengan jenis hubungan sosial lainnya, dan jenis isi (*content*) hubungan akan membentuk konfigurasi jaringan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Hal ini karena hubungan sosial antara dua pelaku tertentu tidak harus, bahkan tidak hanya berisi satu jenis muatan sosial. Dengan demikian, konfigurasi jaringan masing-masing isi (*content*) dalam setiap hubungan sosial akan membentuk konfigurasi jaringan yang berbeda satu sama lain (Agusyanto, 2007).

Dalam dimensi ini, semula PT. Indotrans menjalin hubungan dengan konsumen dikarenakan pengalaman direktur utama, direktur dan manager pemasaran selama menjadi karyawan di perusahaan pelayaran. Konsumen awal dari PT. Indotrans didapatkan dari jaringan direktur dan manager pemasaran selama menjadi karyawan di Perusahaan pelayaran. Selain itu juga, PT. Indotrans tidak perlu khawatir dalam hal pembayaran oleh konsumen karena PT. Indotrans sudah mengenal konsumen. Dalam hal pembayaran, konsumen tersebut pasti melakukan pembayaran tepat waktu, sehingga perusahaan Indotrans berani untuk melayani konsumen tersebut. Sebagai agen BBM, diperlukan modal yang besar sehingga harus ada pelunasan yang cepat dari konsumen agar perusahaan dapat menjalankan perputaran modal usaha.

Konsumen yang menjadi target dari perusahaan adalah perusahaan-perusahaan besar. Menurut direktur, konsumen dari perusahaan besar mengambil BBM dalam jumlah besar dan pembayaran yang dilakukan lancar. Melalui konsumen tersebut PT. Indotrans dapat memenuhi target yang ditentukan oleh PT. Pertamina.

Asal mula perusahaan bisa mengenal PT. X karena direktur dan manager pemasaran pernah melayani perusahaan tersebut pada saat menjadi karyawan di Perusahaan pelayaran. Pada saat mendirikan PT. Indotrans, Direktur dan Manager pemasaran masih bekerja dengan Perusahaan pelayaran. Awalnya perusahaan menanyakan terlebih dahulu kepada PT. X apakah ada yang melayani perusahaan dalam menyuplai BBM. Setelah itu, PT. Indotrans memberikan penawaran kepada PT. X. Sistem yang dimiliki PT. X adalah sistem tender. Jadi, PT. Indotrans mengikuti tender tersebut dan terpilih menjadi supplier tunggal di PT. X.

PT. Indotrans membentuk hubungan dengan supliernya, melalui direktur yang pernah bekerja di perusahaan pelayaran selama 15 tahun. Selama menjadi karyawan, direktur sering berhubungan dengan supplier. direktur pergi ke Balikpapan hingga dua atau tiga kali dalam seminggu sebagai pendamping. Meskipun hanya sebagai pendamping, direktur diperkenalkan secara individu dengan semua karyawan yang ada di dalam PT. Pertamina, seperti General Manager dan para staff lainnya. direktur datang secara rutin, sehingga terjalin hubungan yang dekat dan akrab dengan para staff yang ada di PT. Pertamina tersebut. Dengan demikian, pada saat membuka usaha agen, pihak PT. Pertamina sangat mendukung karena melihat adanya potensi dan kinerja yang baik dari direktur. Dalam membentuk hubungan dengan supplier, Direktur utama tidak terlibat secara langsung. Hal ini dikatakan langsung oleh direktur utama “saya sendiri sih dengan Pertamina tidak ada hubungannya”.

Dimensi ini juga membahas mengenai cara perusahaan menjaga hubungan dengan konsumen. PT. Indotrans menjaga hubungan dengan konsumen melalui komunikasi yang aktif. Komunikasi yang dimaksudkan adalah menginformasikan apabila ada perubahan harga serta memberikan diskon khusus. Selain itu, perusahaan juga menanyakan kepada konsumen mengenai pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Cara ini dilakukan perusahaan untuk membina hubungan yang baik, sehingga konsumen mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

PT. Indotrans sering mengikuti pertemuan dengan supplier dalam bentuk gathering yang diadakan tiga bulan sekali. Gathering yang diadakan memberikan manfaat untuk menyamakan visi, pendistribusian dan penjualan dari PT. Pertamina. Pertemuan ini sering diikuti oleh perusahaan untuk menjaga hubungan dengan PT. Pertamina. Dengan adanya gathering yang sering diadakan oleh PT. Pertamina, maka hubungan yang terjalin antar perusahaan Indotrans dengan PT. Pertamina bisa semakin erat. Meskipun terjadi pergantian General Manager PT. Pertamina, agen-agen PT. Pertamina tidak mengalami kesulitan untuk membangun hubungan dengan General Manager yang baru. Pergantian setiap General Manager PT. Pertamina akan disampaikan pada saat gathering yang diadakan oleh PT. Pertamina, sehingga setiap agen mengetahui adanya pergantian General Manager.

Konsumen baru yang ada di PT. Indotrans mengetahui informasi mengenai PT. Indotrans melalui iklan dan melalui rekomendasi dari perusahaan pelayaran yang lain. Konsumen baru biasanya datang ke kantor PT. Indotrans untuk menemui pimpinan secara langsung atau berkomunikasi melalui telepon untuk menanyakan informasi tentang PT. Indotrans. Konsumen tersebut sudah mengetahui PT. Indotrans karena PT. Indotrans sendiri sudah dikenal di kalangan industri pelayaran. Hal ini dapat disimpulkan dari hasil wawancara dengan direktur, “konsumen baru sebenarnya mereka sudah tau Indotrans sudah terkenal, saya sih tidak sombong”.

Dalam mendirikan perusahaan mobile bunker agent, diperlukan surat izin resmi yang harus dilengkapi oleh perusahaan, seperti SITU, SIUP, SIUPAL, izin bunker, izin bongkar muat barang berbahaya dan lain-lain. Dalam hal ini, perusahaan tentunya sering berhubungan dengan pemerintah untuk mengurus surat-surat tersebut. Dalam pengurusan surat-surat ini, perusahaan biasanya mengurus sendiri, akan tetapi ada beberapa surat yang perlu diurus di Jakarta, sehingga diperlukan adanya relasi untuk mengurus surat tersebut. Dalam pengurusan surat-surat ke Pertamina, direktur yang mengurus secara langsung, karena direktur mempunyai relasi di PT. Pertamina. Dengan demikian proses pengurusan surat-surat di PT. Pertamina tidak mengalami kesulitan. Selain itu, pemerintah dan PT. Pertamina mempunyai ketentuan untuk setiap kapal yang akan diberangkatkan. Jika ketentuan tersebut tidak dipenuhi maka kapal tersebut tidak dapat diberangkatkan ke tujuan.

Selain itu perusahaan juga berhubungan dengan pemerintah mengenai pajak, karena BBM yang dijual oleh PT. Indotrans merupakan BBM non subsidi. Kondisi ini mengharuskan perusahaan menyetor kewajiban pajaknya kepada pemerintah setiap tahun. Pajak yang dibayar berupa PPN, PPKB, PPH. Perusahaan memiliki relasi untuk mengurus pajak.

Dimensi Relasional

Trust

Kepercayaan akan terbangun jika ada hubungan yang erat antar individu, antar individu dengan kelompok, dan antar kelompok dengan alasan tertentu misalnya percaya karena sudah kenal lama atau pernah bekerjasama dengan orang yang sama. Kepercayaan bisa luntur apabila ada salah satu pihak yang tidak menjalankan kewajibannya. Rasa kepercayaan yang tinggi terhadap setiap relasi atau mitra kerja sangat diperlukan (Nahapiet dan Ghoshal, 1988, Doh dan Zolnik, 2011).

PT. Indotrans membangun kepercayaan konsumen dengan cara menjaga kualitas BBM. PT. Indotrans menjaga kualitas BBM dengan cara memberikan kandungan BBM yang sesuai dengan permintaan konsumen. Selain itu, PT. Indotrans tidak mencampur kandungan BBM dengan kandungan lainnya untuk memperoleh keuntungan semata. Selain itu, perlu ada

kontrak untuk konsumen tetap, sehingga hak dan kewajiban bisa saling terpenuhi. Namun, harga yang tertera di dalam kontrak dapat berubah sewaktu-waktu, menyesuaikan harga yang diberikan oleh Pertamina. Dengan cara ini, perusahaan dapat membangun kepercayaan dengan konsumen. Namun, bagi konsumen yang pengambilan minyaknya jarang dan konsumen yang tidak memiliki kontrak, perusahaan mewajibkan untuk dibayar tunai untuk mencegah adanya penundaan pembayaran. PT. Indotrans juga memberikan harga yang berbeda untuk konsumen yang melakukan pembayaran tunai dan kredit. Sistem pembayaran kredit yang ada pada di PT. Indotrans yaitu memberikan jangka waktu satu bulan pembayaran setelah pengambilan BBM.

Kepercayaan konsumen dengan PT. Indotrans dapat terbentuk karena pelayanan yang diberikan sangat memuaskan. Pelayanan yang diberikan adalah pelayanan 24 jam tanpa ada penundaan pengisian. Selain itu, konsumen pun pernah melakukan survei dari perusahaan pelayanan lainnya mengenai pelayanan yang diberikan oleh PT. Indotrans. Dari hasil survei tersebut dan dari rekomendasi orang lain, konsumen mempunyai keinginan untuk menjalin kerjasama dengan PT. Indotrans.

PT. Pertamina sebagai suplier dapat percaya pada PT. Indotrans karena kedekatan hubungan yang dimilikinya dengan konsumen. Ada beberapa konsumen yang hanya PT. Indotrans yang bisa melayaninya. Selain itu, PT. Indotrans memiliki beberapa armada kapal dan SDM yang terbaik. Hal ini yang menyebabkan PT. Pertamina tetap membina hubungan kerja sama dengan PT. Indotrans.

Kepercayaan dalam hubungan bisnis harus dijaga, karena apabila kepercayaan sudah luntur, maka sulit untuk membangun kepercayaan untuk kedua kalinya. Jadi perusahaan harus menjaga kepercayaan konsumen untuk tetap mengambil BBM dari PT. Indotrans dengan memberikan pelayanan dan kualitas yang baik serta kuantitas yang sesuai dengan permintaan dari konsumen.

Norms

Norma sulit terlihat secara langsung, sehingga diperlukan pengamatan yang khusus untuk hal ini. Norma itu bersifat resiprokal sehingga menyangkut dengan hak dan kewajiban kedua belah pihak (Lawang, 2005). Dalam hal ini, norma yang terlihat dalam PT. Indotrans adalah dalam hal pembayaran karena perusahaan selalu memberikan toleransi jika konsumen terlambat dalam pembayaran. Dalam kontrak kerjasama, konsumen akan dikenakan denda jika terlambat dalam pembayaran, akan tetapi perusahaan tidak pernah memberikan denda kepada konsumen yang terlambat dalam pembayaran. Apabila utang konsumen sudah menumpuk, PT. Indotrans berhenti untuk meyuplai BBM pada konsumen. Akan tetapi, PT. Indotrans selalu menyelesaikan masalah dengan cara kekeluargaan. Setiap keterlambatan dalam pembayaran, perusahaan meminta adanya komunikasi antara konsumen dan

perusahaan. Hal ini dilakukan supaya tidak terjadi konflik antara konsumen dengan PT. Indotrans.

Pesaing dari PT. Indotrans adalah AKR, Petronas, Shell, PEN, Niaga Umum, dan lain-lain. Pesaing-pesaing tersebut dapat merebut konsumen Indotrans dengan memberikan harga yang lebih murah. Akibatnya, perusahaan kesulitan untuk mempertahankan konsumen. Perusahaan tidak pernah berhubungan dengan pesaing. Selain itu, tidak ada sistem pinjam meminjam minyak. Sesama agen PT. Pertamina tidak boleh merebut konsumen, karena PT. Pertamina telah menetapkan aturan tersebut. Apabila ada agen yang melanggar, maka akan mendapatkan surat peringatan dari PT. Pertamina.

Dimensi Kognitif

Dimensi kognitif yang dibahas dalam dimensi ini adalah *shared language and codes*. Dimensi ini menjelaskan bahwa perlunya ada pemahaman yang sama antar pihak-pihak yang saling berkomunikasi. Pemahaman yang dimaksudkan adalah pemahaman bahasa dan pemahaman istilah-istilah yang ada. Pemahaman ini akan membantu usaha untuk melakukan penyesuaian dengan apa yang ada didalam suatu usaha yang ditidak diketahui oleh orang diluar bidang usaha tersebut. Jadi dalam perusahaan, harus memiliki pemahaman yang sama untuk setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan (Nahapiet dan Ghoshal, 1988).

Perusahaan Indotrans menggunakan Bahasa Indonesia dalam berkomunikasi. Terdapat perbedaan penggunaan bahasa dalam berkomunikasi antara karyawan yang berada di kantor perusahaan dengan yang berada di galangan kapal. Karyawan kantor menggunakan Bahasa Indonesia, sedangkan anak buah kapal menggunakan Bahasa Kutai dan Bahasa Banjar. Dalam hal ini, pemahaman akan bahasa tersebut tergantung dari pribadi masing-masing individu. Ada informan yang tidak mengerti dengan bahasa yang digunakan oleh anak buah kapal. Namun, ada juga informan yang mengerti bahasa tersebut karena sering berkomunikasi dengan anak buah kapal tersebut, jadi secara tidak langsung setiap individu dapat beradaptasi dalam menggunakan bahasa tersebut. Bahasa Kutai dan bahasa Banjar merupakan bahasa daerah yang digunakan di wilayah Kalimantan. Pemahaman untuk bahasa tersebut diperlukan waktu yang cukup lama dan harus sering berkomunikasi dengan orang-orang yang menggunakan bahasa tersebut.

Selain itu, terdapat istilah-istilah yang ada di dalam perusahaan seperti bunker dan nama kapal. Bunker dalam hal ini adalah pengisian/muat. Dalam proses operasional, anak buah kapal biasanya mempunyai istilah untuk pengucapan nama-nama kapal. Pemahaman istilah yang ada di dalam perusahaan tidak diperlukan waktu yang lama, karena istilah tersebut sering diucapkan. Pada awalnya, direktur utama tidak

mengerti dengan istilah bunker, akan tetapi seiring berjalan dengan waktu, narasumber dapat mengerti pemahaman istilah tersebut. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan direktur utama, “saya dulu tidak mengerti bunker itu apa, ternyata bunker itu artinya mengisi minyak di kapal, itu saya juga baru tahu kalau bunker itu bahasa-bahasa mereka, bunker itu pengisian minyak”. Anak buah kapal yang awalnya tidak mengerti istilah tersebut, akan diberi pengarahan terlebih dahulu. Jika ada anak buah kapal yang baru, direktur akan langsung turun ke lapangan untuk melakukan pengecekan terhadap anak buah kapal tersebut. Hal ini dikatakan langsung oleh direktur pada saat wawancara, “Lagipula saya langsung terjun ke sana kalau ada yang baru, langsung ke kapal tersebut”. Hal ini dilakukan direktur, untuk menciptakan pemahaman yang sama antar anak buah kapal dengan karyawan maupun direktur perusahaan.

Diperlukan waktu yang cukup lama untuk memperoleh pemahaman terhadap istilah-istilah dalam bidang usaha yang digeluti PT. Indotrans. Apabila diberi penjelasan hanya sekali atau dua kali, karyawan akan mengalami pemahaman yang berbeda terhadap istilah tersebut. Pemahaman istilah hanya bisa dipahami oleh orang yang bergerak dibidang tersebut.

PT. Indotrans telah menerapkan ketiga dimensi modal sosial yaitu dimensi struktural, dimensi relasional dan dimensi kognitif. Dalam hal ini, dapat dilihat dari jaringan yang telah terbangun, cara menjaga hubungan, kepercayaan yang telah terbina, norma yang terbentuk, dan pemahaman yang sama terhadap bahasa dan istilah-istilah yang ada di industri pelayaran.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT. Indotrans telah menerapkan ketiga dimensi modal sosial yang meliputi: dimensi struktural, dimensi relasional dan dimensi kognitif, dalam kegiatan bisnis. Dari hasil penelitian ini, modal sosial memiliki peranan penting dalam kegiatan bisnis sehingga PT. Indotrans dapat menjadikan modal sosial sebagai strategi untuk mempertahankan konsumen.

Dimensi struktural terdapat *network ties* dan *network configuration*. PT. Indotrans memiliki ikatan jaringan yang kuat dengan konsumen, suplier, dan internal perusahaan. Dengan konsumen, PT. Indotrans sering berkomunikasi dalam hal pelayanan, diskon dan kualitas BBM. Begitu pula juga dengan suplier, PT. Indotrans berkomunikasi yang aktif. PT. Indotrans dapat menjalin hubungan dengan konsumen dan

suplier karena adanya pengalaman pemilik PT. Indotrans selama menjadi karyawan di perusahaan pelayaran.

Dimensi relasional terdiri dari *trust* dan norma. Kepercayaan yang ada di PT. Indotrans diwujudkan dengan selalu menjaga kualitas BBM sehingga tidak mengecewakan konsumen. Selain itu, konsumen bisa mempercayai pada PT. Indotrans karena perusahaan memberikan pelayanan yang baik dan 24 jam. Norma yang terbentuk dalam PT. Indotrans misalnya dalam hal pembayaran. PT. Indotrans selalu

memberikan toleransi apabila konsumen terlambat dalam pelunasan utang dan tidak dikenakan denda, meskipun di dalam kontrak sudah disepakati bahwa jika terlambat melakukan pembayaran, maka konsumen akan dikenakan denda.

Hasil penelitian pada dimensi kognitif di PT. Indotrans menunjukkan bahwa dalam hal komunikasi tidak pernah terjadi kesalahpahaman antara karyawan kantor dan anak buah kapal meskipun terdapat perbedaan bahasa. Istilah-istilah yang ada di industri pelayaran hanya bisa dimengerti oleh orang yang bekerja di bidang tersebut. Butuh waktu untuk memahami semua istilah yang ada di perusahaan.

Saran

Saran yang berikan terkait dengan penerapan modal sosial di PT. Indotrans Sejahtera adalah pertama, perusahaan disarankan untuk menjadikan modal sosial sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan konsumen. Kedua, perusahaan disarankan untuk tidak hanya mengandalkan konsumen saat ini tetapi juga mengembangkan jaringan untuk mendapatkan konsumen yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Antara. Peluncuran Pertamina Way Bunker (2009). Antaranews.com. Retrieved Agustus 28, 2015, from <http://www.antaranews.com/berita/135547/peluncuran-pertamina-way-bunker>
- Boari, Christina. and Presutti, Manuela. (2004). Social Capital and Entrepreneurship Inside an Italian Cluster: Empirical Investigation. Department of Business Studies Uppsala University & Department of Management University of Bologna.
- Bungin, Burhan. (2003). Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bungin, Burhan. (2005). Metodologi Penelitian Kuantitatif. Jakarta: Kencana.
- Coleman, James. (2011). Dasar-Dasar Teori Sosial : Foundations of Social Theory. Bandung. Nusa Media.
- Doh, Soogwan and Zolnik, Edmund, J. (2011) Social Capital and Entrepreneurship: An Exploratory Analysis. African Journal of Business Management Vol.5(12), pp. 4961-4875.
- Hasbullah, Jousairi. (2006). Budaya Social Capital (Menuju Keunggulan Manusia Indonesia). Jakarta: MR-United Press.
- Lawang, Robert, M (2005). Kapital Sosial dalam Perspektif Sosiologi. Jakarta: FISIP UI Press.
- Lesser, Eric, L. (2000). Knowledge and Social Capital : Foundation and Application. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Moleong, Lexy. (2006). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nahapiet, Janine. and Ghoshal, Sumantra. (1998). Social Capital, Intelctual Capital and The Organizational Advantage. Academy of Management Review23 (2): 242-266.
- Sarosa, Samiaji. (2012). Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar. Jakarta: PT. Indeks.
- Shi, Henry and Shepherd. Schmidts. (2015). Social Capital in Entrepreneurial Family Business: The Role of Trust. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 21 Iss 6 pp. 814 - 841
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Tsai, Wenpin. dan Ghoshal, Sumantra. (2007). Social Capital and Value Creation The Role of Intrafirm Networks: The Academy of Management Journal Vol.41, No.4, pp. 464-476.
- Warta. (2012). Peluang Pasar Bungker Kapal di Indonesia Cukup Besar. [www.wartajakarta.com](http://wartajakarta.com). Retrieved August 28, 2015, from <http://wartajakarta.com/berita-3182-peluang-pasar-bungker-kapal-di-indonesia-cukup-besar.html>