

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

UD. Sasaku merupakan toko *souvenir* yang memiliki ciri khas tersendiri dengan menggabungkan seni yang ada di Pulau Lombok. UD. Sasaku didirikan pada tanggal 28 Juli 2013 oleh Heru Winanto. Penamaan Sasaku sendiri merupakan penggabungan dari kata SASAK yang merupakan suku asli dari Pulau Lombok yaitu Suku Sasak dan kata KU yang dimaksud adalah milikKU. Jadi kepanjangan dari SASAKU adalah Sasak milikku, dari penamaan tersebut pemilik ingin menyampaikan *value*-nya yaitu agar masyarakat Lombok bangga dengan daerahnya sendiri serta Suku Sasaknya.

Awal berdiri UD. Sasaku ialah bermula dari pemilik yang iseng membeli sebuah pertokoan dengan tanah yang cukup luas dan harga murah. Setelah pembelian tersebut, pemilik berpikir untuk membangun sebuah usaha apa yang cocok sambil melihat wisatawan yang lalu lalang melewati depan pertokoan tersebut. Pemilik berasumsi bahwa mereka sepertinya membutuhkan oleh-oleh khas Lombok. Berangkat dari pemikiran itulah kemudian pemilik mengajak temannya yang bernama Pengsong untuk bekerja sama. Pengsong adalah seseorang yang berprofesi sebagai pelukis, pemilik toko mengenal dengan Pengsong sewaktu usai pameran di Singapore. Saat pameran tersebut, Pengsong ditemani oleh anaknya yang bernama Mantre. Karena usia Pengsong sudah tua, sebagai alternatif pemilik mengajak kerja sama dengan anaknya tersebut, yang mana sekarang menjadi *designer* di UD. Sasaku. Jadi, Mantre mengatur semua tentang *design art* seninya, dan pemilik mengatur semua tentang penjualan. Selain itu, pemilik Sasaku juga mengajak orang-orang yang memiliki potensi pada bidangnya masing-masing untuk bergabung dan bekerja sama di dalam bisnisnya, antara lain: jasa agen perjalanan, pedagang sate khas Pulau Lombok, dan lain-lain.

Sasaku memiliki 3 *outlet*, di mana *outlet* UD. Sasaku yang pertama berada pada komplek pertokoan di daerah Dasan Cermen, *outlet* UD. Sasaku yang kedua berada di daerah Senggigi dan *outlet* yang ketiga berada di Bandara Internasional Lombok (Praya). Akan tetapi *outlet* yang ada di

Bandara sejak akhir tahun 2014 sudah ditutup, karena *costnya* sangat tinggi. Jadi, sekarang UD. Sasaku memiliki dua *outlet* tetap, yakni yang berada di kompleks pertokoan di daerah Dasan Cermen dan Senggigi. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh UD. Sasaku sekitar 70 orang, terhitung mulai dari *staff* sampai bagian sablon.

UD. Sasaku tidak memiliki visi dan misi secara rinci, tetapi UD. Sasaku memiliki tujuan untuk menjadi toko *souvenir* yang bukan sekedar toko biasa, yakni sebagai toko yang mampu menyediakan *souvenir* dan juga bisa dibanggakan oleh penduduk lokal Lombok, karena memberikan kualitas yang baik. Dengan melakukan pengembangan melalui *brand image*, UD. Sasaku lebih menanamkan rasa kepercayaan, komunikasi, dan hubungan yang baik di antara semua pihak, mulai dari karyawan, pemasok, hingga pelanggan.

UD. Sasaku memiliki pemasok dari berbagai varian produk, yakni mulai dari pemasok *fashion*, sate, makanan ringan, dan pemasok aksesoris. Kendati demikian, pemasok yang akan dibahas dalam penelitian ini hanya pemasok *fashion* dan pemasok sate. Hal ini dikarenakan hanya kedua pemasok tersebut yang dapat diakses untuk memperoleh informasi. UD. Sasaku saat ini memiliki sekitar 10 pemasok tetap untuk *fashion*. Pemasok ini diperoleh dari pemilik yang turun secara langsung ke lapangan untuk mencari barang dan kemudian dipilih serta dijual di tokonya. Hal ini dilakukan bertujuan untuk menjaga kualitas yang ditawarkan oleh UD. Sasaku, karena pemilihan barang dilakukan langsung dari pemilik tanpa perantara. Berbeda halnya dengan pemasok sate, pemilik UD. Sasaku mengajak kerja sama dengan penjual sate Bulayak yang biasa menjadi langganan pembelian. Hal ini bermula dari rombongan yang melakukan pembelian di UD. Sasaku, dan mereka mengungkapkan bahwa rasa sate tersebut enak, dari sinilah kemudian pemilik UD. Sasaku berinisiatif untuk bekerja sama dengan penjual sate Bulayak tersebut. Jalinan kerja sama ini bertujuan untuk menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian di UD. Sasaku, selain juga sebagai ciri khas tersendiri bagi UD. Sasaku.

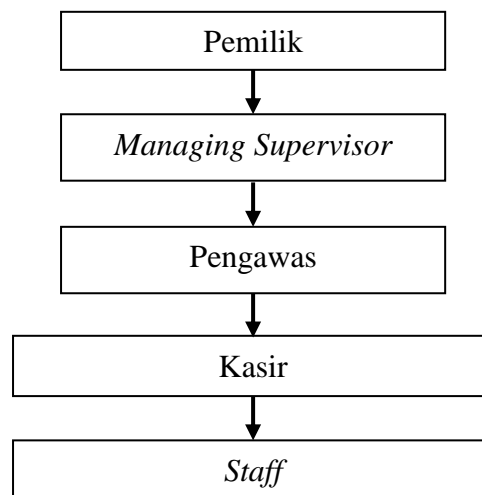
Salah satu cara yang digunakan oleh pemilik UD. Sasaku dalam menarik minat pembeli adalah dengan memberikan voucher setiap pembelian

minimal Rp 500.000,-. Voucher tersebut berupa makan sate Bulayak yang merupakan makanan khas Pulau Lombok. Hal ini selain bertujuan untuk menarik minat pembeli, juga sebagai agen dalam mengenalkan kuliner dari Pulau Lombok, sehingga wisatawan yang berkunjung ke UD. Sasaku selain bisa berbelanja *souvenir* juga bisa mencicipi sate secara gratis.

Berdasarkan pemaparan di atas, terlihat jelas bahwa modal sosial dalam penelitian ini dilakukan oleh pemilik dengan mengatasnamakan UD. Sasaku sebagai usaha yang digelutinya. Pemilik UD. Sasaku di sini berperan sebagai penggerak di bidang pemasaran yang bekerja sama dengan pelukis yang bergerak di bidang *art*. Selain itu, pemilik UD. Sasaku juga menjalin mitra dengan pemasok sate Bulayak yang memiliki peran sebagai pendukung serta pemberi ciri khas berbeda dengan toko-toko lainnya.

4.2. Struktur dan *Job Description*

Struktur organisasi yang ada di UD. Sasaku tidak ada secara formal, namun terdapat struktur informal. Adapun struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD. Sasaku
Sumber : Hasil wawancara diolah

Job description dari masing jabatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemilik

Pemilik bertugas sebagai pengawas dari kinerja jabatan yang ada di bawahnya, serta bertanggung jawab atas semua kendala maupun permasalahan yang terjadi di toko. Selain itu, Pemilik juga bertugas sebagai penentu apakah desain yang ditawarkan *designer* tersebut bisa dinaikkan untuk disablon atau tidak. Pemilik juga melakukan survei secara langsung dalam pemilihan barang yang nantinya akan dijual di tokonya.

2. *Managing Supervisor*

Manager bertugas sebagai pengkoordinir kinerja yang ada di bawahnya. Selain itu juga memantau jalannya produksi apabila Pemilik sedang tidak berada di tempat.

3. Pengawas

Pengawas bertugas sebagai pengganti pemilik untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan apabila pemilik tidak hadir secara langsung di lokasi.

4. Kasir

Kasir bertugas sebagai pembayaran dari pembelian pelanggan. Kasir bertanggung jawab atas pelayanan eksklusif yang diberikan kepada pelanggan, dan juga harus memahami kompensasi yang akan diberikan kepada agen perjalanan sebagai jasa pembawa pelanggan.

5. *Staff*

Staff bertugas sebagai penjaga dari setiap produk yang dijual. *Staff* ini sekaligus juga bertanggung jawab sebagai *marketing* yang memasarkan produknya. Seorang *staff* harus mampu melayani pelanggan dengan ramah, dan harus siap siaga memberikan pengarahan apabila ada pelanggan yang meminta bantuan.

Adapun profil dari informan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemilik UD. Sasaku

Pemilik UD. Sasaku bernama Heru Winanto. Awal mula pemilik mendirikan usaha ini diawali dengan rasa iseng yang kemudian memiliki inisiatif untuk membuka sebuah usaha *souvenir*. Usaha *souvenir* ini ditujukan untuk masyarakat Pulau Lombok dan wisatawan yang mengunjungi Pulau Lombok. Adapun tujuan inti dari pendirian usaha *souvenir* ini adalah ingin memperkenalkan dan memberikan ciri khas tentang Pulau Lombok.

2. Managing Supervisor UD. Sasaku

Managing Supervisor UD. Sasaku bernama Christoper. Christoper ini merupakan orang yang dipercaya oleh pemilik untuk mengatur semua kegiatan operasional yang terjadi di UD. Sasaku.

3. Pemasok UD. Sasaku

Pemasok UD. Sasaku ini bernama Syahrahme. Syahrahme merupakan pedagang sate Bulayak keliling dari tahun ketahun dan sekarang berjualan menetap di UD. Sasaku. Awalnya penjual sate didatangi oleh pemilik UD. Sasaku dan ditawari untuk bekerja sama dengan berhenti berjualan keliling melainkan berjualan menetap di UD. Sasaku saja.

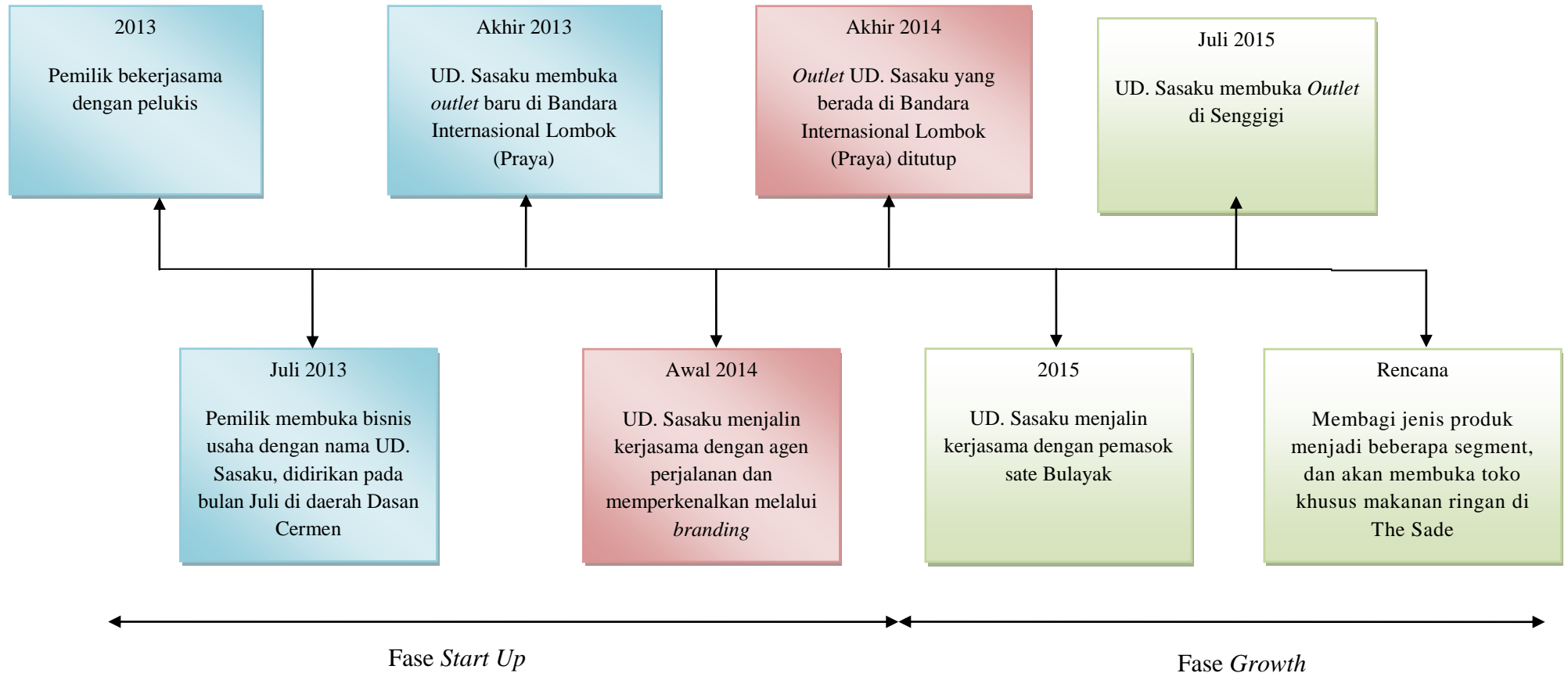
4. Pelanggan UD. Sasaku

Pelanggan UD. Sasaku yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah Risma dan Bayu Shilmy. Risma merupakan penduduk Pulau Lombok asli yang sering berbelanja di UD. Sasaku. Sedangkan Bayu Shilmy merupakan pelanggan dari Jakarta yang sedang berwisata di Pulau Lombok dan sedang berbelanja di UD. Sasaku.

4.3. Analisis

UD. Sasaku dalam mengembangkan bisnis usahanya, langkah awal yang dijalankan adalah dengan menanamkan modal sosial yang merupakan sumber daya untuk investasi sebagai pemenuhan sumber daya baru. Berikut modal sosial yang diterapkan oleh UD. Sasaku:

4.3.1 Siklus Bisnis



Gambar 4.2 Timeline tahap perkembangan UD. Sasaku
Sumber: Hasil Wawancara diolah

Berdasarkan timeline di atas, UD. Sasaku mulai membuka usahanya di tahun 2013 tepatnya pada tanggal 28 Juli 2013. UD. Sasaku membuka *outlet* pertamanya di daerah Dasan Cermen, selanjutnya pada awal tahun 2014 mulai mengembangkan bisnisnya dengan membuka *outlet* kedua, yakni di Bandara Internasional Lombok (Praya). Strategi yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam memperkenalkan produknya yaitu melalui *branding* dan melakukan kerja sama dengan agen perjalanan. Pada akhir tahun 2014, *outlet* UD. Sasaku yang ada di Bandara ditutup, hal ini dikarenakan *cost* yang terlalu tinggi. Setelah dilakukan penutupan tersebut, pada tahun 2015, UD. Sasaku kembali mengembangkan bisnisnya dengan membuka *outlet* di Senggigi. Sejalan dengan hal tersebut, UD. Sasaku menjalin kerja sama dengan pemasok sate Bulayak, dimana sampai saat ini hal tersebut masih menjadi ciri khas dari UD. Sasaku. Rencana yang akan dilakukan oleh UD. Sasaku dalam keberlanjutan pengembangan bisnisnya adalah dengan membagi jenis produk menjadi beberapa segmen, mulai dari menengah ke bawah sampai menengah ke atas. Selain itu, UD. Sasaku juga akan membuka toko khusus makanan ringan di The Sade, dimana lokasinya juga berdekatan dengan UD. Sasaku, tepatnya hanya berjarak empat toko dari UD. Sasaku.

4.4 Modal sosial

Modal sosial diartikan sebagai investasi dalam hubungan sosial dengan pengembalian yang diharapkan di pasar (Lin, 2007, p.19). Modal sosial merupakan komponen penting yang perlu dibangun dalam suatu bisnis, akan tetapi hal ini tidaklah mudah bagi perusahaan yang baru mendirikan usaha bisnisnya. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah sulitnya menanamkan rasa kepercayaan kepada seseorang atau instansi yang baru dikenal karena adanya rasa khawatir akan risiko yang ada. Adanya kesulitan dalam penanaman rasa kepercayaan ini menjadi hal yang penting dalam pengembangan bisnis, karena akan berdampak pada norma. Norma tidak akan dapat dilaksanakan apabila tidak ada rasa kepercayaan di antara pihak-pihak yang terkait. Ketika norma dan kepercayaan tidak dapat dibangun, maka hubungan dalam sebuah jaringan juga akan sulit dibangun.

Kendati demikian, apabila semua pihak yang terkait telah menjalin hubungan yang saling menguntungkan, maka modal sosial akan tumbuh dengan sendirinya (Lawang, 2005). Adanya norma, kepercayaan dan hubungan yang terjalin dengan baik secara bersama-sama akan membentuk modal sosial.

Modal sosial tersebut salah satunya diterapkan oleh UD. Sasaku, yang mana hal ini dijadikan sebagai pedoman langkah awal dalam menjalankan bisnisnya. Adapun gambaran modal sosial meliputi kepercayaan, norma, dan jaringan. Ketiga elemen tersebut memiliki peranan yang penting dalam pembentukan, pengembangan dan keberlanjutan perusahaan.

4.4.1 Kepercayaan

Fukuyama dalam Lawang (2005, p.45) menjelaskan kepercayaan secara implisit mengandung pengertian terkait adanya percaya dengan individu, percaya dengan organisasi, percaya dengan keluarga dan percaya kepada negara. Dapat disimpulkan bahwa kepercayaan merupakan hubungan antara dua pihak atau lebih yang mengandung harapan yang menguntungkan kedua belah pihak melalui interaksi sosial. Pada praktiknya, UD. Sasaku telah membangun kepercayaan kepada berbagai pihak yang terkait atas dasar pertimbangan tertentu. Kepercayaan ini dibangun mulai dari karyawan, pemasok, hingga pelanggan.

4.4.1.1 Kepercayaan Umum

Kepercayaan Umum atau *Generalized trust* merupakan kepercayaan antara individu satu dengan individu lain, yakni menjelaskan bahwa kepercayaan terbentuk dari interaksi dan komunikasi yang dilakukan antar individu yang bertujuan untuk mengurangi ketidaksepahaman (Dakhli dan De Clercq 2004, dalam Doh dan Zolnik, 2011).

Pemilik UD. Sasaku membangun kepercayaan ini dimulai dari pihak internal, yakni terlihat pada proses perekrutan karyawan baru. UD. Sasaku dalam perekrutan karyawan tidak memiliki kriteria secara khusus, akan tetapi hanya bermodalkan kepercayaan yang sejak awal ditanamkan kepada karyawannya. Selanjutnya, pemilik UD. Sasaku mengembangkan

kepercayaan yang telah ditanamkan kepada karyawannya yakni dengan melihat dari kejauhan terkait cara karyawan dalam melakukan komunikasi dengan pelanggan. Selain itu, juga melakukan pengawasan melalui CCTV, untuk melihat keseriusan karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan.

4.4.1.2 Kepercayaan Institusional

Kepercayaan Institusional atau *institutional trust* merupakan kepercayaan yang terjalin antara individu dengan sebuah organisasi ataupun institusi (Dakhli dan De Clercq 2004, dalam Doh dan Zolnik, 2011).

Kepercayaan yang dibangun dengan pihak eksternal, yakni terdapat dua elemen, yaitu pemasok dan pelanggan. Pemasok yang dimiliki oleh UD. Sasaku yang dapat dijangkau dalam penelitian ini meliputi dua bagian, yakni pemasok *fashion* dan pemasok sate. Pemasok *fashion* merupakan mitra yang memasok segala macam produk *fashion*, seperti kain, baju, sandal, dan aksesoris kepada UD. Sasaku. Cara awal yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam menjalin kepercayaan dengan pemasok *fashion* adalah dengan melakukan survei dan pemilihan kualitas yang bagus. Jika pemilik UD. Sasaku merasa cocok, maka dilakukan pembelian dalam jumlah yang besar dengan ketentuan sesuai kesepakatan. Selanjutnya, pemilik UD. Sasaku melakukan pemesanan melalui berbagai media, baik *by phone*, *whatsapp* ataupun melalui layanan BBM (*Blackberry Messenger*).

Berbeda halnya dengan pemasok sate, kepercayaan dibentuk dengan memberikan perjanjian bahwa UD. Sasaku melakukan pemesanan setiap hari dengan konsekuensi apabila masih ada sisa sate, maka menjadi tanggung jawab dari pihak UD. Sasaku. Hal ini menunjukkan bahwa UD. Sasaku memberikan kepercayaan dengan komposisi saling menguntungkan dengan berbagai pihak.

Kepercayaan selanjutnya yakni dibangun dengan pelanggan. Awal mula kepercayaan dibangun dengan mengutamakan kualitas. Selanjutnya apabila terdapat kendala karena adanya cacat pada kualitas, maka UD. Sasaku memberikan ganti rugi dengan menukarkan barang yang baru. Hal ini sesuai dengan fakta yang pernah terjadi, yakni saat terjadi komplain dari

pelanggan di Jakarta karena adanya kualitas yang kurang bagus, maka kebijakan dari pihak UD. Sasaku yaitu meminta pelanggan untuk mengirimkan kembali barang tersebut dan diganti dengan barang yang baru dengan ketentuan biaya pengiriman ditanggung sepenuhnya oleh UD. Sasaku.

Berdasarkan pemaparan di atas, terlihat bahwa kepercayaan yang ditanamkan dan ditumbuhkembangkan oleh UD. Sasaku kepada seluruh pihak yang berkaitan mampu memberikan keuntungan kepada semua pihak. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yael M. Levitte (2004), yang mengungkapkan bahwa hubungan yang terjalin secara kuat akan mampu mengembangkan usaha serta sebagai media untuk meningkatkan keterampilan dalam berwirausaha.

4.4.2 Norma

Norma merupakan ikatan untuk mengatur dan menjaga hubungan dari sebuah ikatan agar dapat dipelihara dan dipertahankan, maka norma tidak dapat dipisahkan dari jaringan dan kepercayaan (Lawang 2005, p.70). Norma merupakan pengikat UD. Sasaku dalam menjaga hubungan ikatan agar dapat dipelihara dan dipertahankan. Pada praktiknya, UD. Sasaku telah menjalankan norma resiprokal dengan memenuhi hak dan kewajiban kepada karyawannya.

Perlakuan yang diberikan oleh UD. Sasaku kepada semua pihak dalam menjalankan bisnisnya adalah dengan cara saling mengerti dan memahami. Apabila terdapat konflik dengan satu atau lebih pihak yang terkait dengan UD. Sasaku, maka akan dilakukan evaluasi dengan harapan dapat menjadi pembelajaran yang berharga untuk ke depannya. Misalnya dengan pemberian Surat Peringatan kepada karyawan yang melanggar kebijakan sebagaimana ketentuan dari UD. Sasaku. Pemberian Surat Peringatan ini tidak langsung diberikan, akan tetapi dimulai dengan peringatan lisan, apabila peringatan dengan lisan ini tidak mengalami perubahan yang lebih baik maka diberlakukan SP1, dan apabila masih melanggar kembali, maka diberlakukan SP2, kemudian yang terakhir akan diberlakukan penawaran yakni apakah karyawan tersebut masih bersedia bekerja di UD. Sasaku atau tidak. Jika

masih bersedia bekerja, karyawan tersebut harus berkomitmen untuk memperbaiki sikap yang lebih baik daripada yang sebelumnya. Tahapan kebijakan ini dibuat karena pada dasarnya pemilik UD. Sasaku merupakan tipe orang yang tidak menyukai adanya perputaran karyawan yang tinggi. Hal ini dilakukan agar konflik atau permasalahan yang terjadi tidak menjadi penghalang dalam usaha mengembangkan bisnisnya.

UD. Sasaku menetapkan kebijakan tersebut atas dasar berbagai pertimbangan, di antaranya tujuan, yaitu agar karyawan UD. Sasaku lebih disiplin, tidak seenaknya dalam bekerja, dan agar tercipta keadaan yang adil di antara kedua belah pihak. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Manager Operasioanal UD. Sasaku menambahkan bahwa adanya pertimbangan tersebut didasarkan pada sikap dari karyawan UD. Sasaku, tujuannya agar tercipta kenyamanan kerja bagi seluruh karyawan.

Adanya kebijakan tersebut dapat meminimalisir timbulnya konflik yang mungkin terjadi antar karyawan. Adapun beberapa konflik yang pernah terjadi biasanya dikarenakan oleh faktor fisik dari karyawan yang lelah. Misalnya karyawan tersebut sudah merasa lelah, tetapi tetap harus melayani pelanggan yang rewel, maka dapat timbul emosi yang tidak bisa terkontrol, sehingga menyebabkan terjadinya konflik. Kendati demikian, permasalahan tersebut bisa diatasi dengan mengajak berbicara dan menemukan solusi yang tepat.

Norma yang dilakukan oleh UD. Sasaku terhadap para karyawannya adalah dengan pemenuhan hak dan kewajiban. Adapun pemberian hak kepada karyawan yaitu dari pemenuhan gaji Upah Minimum Regional (UMR), pemberian bonus, Tunjangan Hari Raya (THR), dan liburan serta hiburan agar dapat tercipta rasa kekeluargaan di dalam UD. Sasaku.

Selanjutnya, pihak perusahaan juga menjaga hubungan dengan pemasok baik pemasok *fashion* ataupun pemasok sate, hal ini bertujuan agar tidak ada yang merasa dirugikan. Kerja sama yang dilakukan UD. Sasaku dengan pemasok *fashion* yakni dengan perjanjian saat pembelian produk *fashion*, apabila terdapat beberapa produk cacat, maka akan dikembalikan kepada pemasok. Berdasarkan hasil wawancara, pemilik UD. Sasaku

mengatakan bahwa barang yang disuplai kepada UD. Sasaku pasti laku semua, apabila terdapat produk yang tidak laku, maka lama kelamaan produk tersebut pasti laku terjual meskipun membutuhkan waktu yang agak lama dibandingkan lainnya. Berbeda dengan pemasok sate, pihak UD. Sasaku menjalin hubungan dengan membeli sate sesuai dengan pesannya, yaitu setiap hari Senin sampai Kamis sebesar Rp 500.000,-, dan pada hari Jumat sampai Minggu sebesar Rp 800.000,-.

Selama menjalani kerja sama dengan beberapa pemasoknya, pemilik toko tidak pernah mengalami kendala yang besar. Kendala-kendala tersebut muncul karena beberapa masalah kecil, dan masalah tersebut bisa diatasi oleh pihak terkait.

Konflik yang dihadapi untuk pemasok *fashion* adalah dari segi pembayaran, pihak pemasok terkadang meminta membayar kontan, ada juga beberapa yang harus dibayar terlebih dahulu sebelum dikirim, padahal pemasok tersebut sudah menjadi pemasok tetap dari UD. Sasaku. Berbeda dengan pemasok sate, kendala yang muncul terkadang dikarenakan penjual sate tersebut ijin tidak masuk karena ada acara. Kendati demikian, pihak perusahaan tetap memberikan voucher kepada pelanggan dan bisa ditukarkan kapan saja, karena di dalam voucher tersebut tidak ada tanggal berlakunya.

UD. Sasaku juga menjaga hubungan dengan pelanggan, yaitu diwujudkan dengan pelayanan dari *Sales Promotion Girl* (SPG). Adanya hubungan yang sudah terjaga tersebut, membuktikan bahwa semua pihak tidak ada yang dirugikan. Adapun kerugian kecil yang pernah dialami oleh UD. Sasaku yaitu salah satu pelanggan tidak sengaja memecahkan barang dari *display*. Kendati demikian, permasalahan tersebut tidak menjadi hal yang besar, dan bisa diatasi dengan adanya komunikasi yang baik.

Konflik yang dihadapi UD. Sasaku dengan pelanggan jarang terjadi, adapun beberapa di antaranya terjadi dikarenakan masalah pelayanan. Pelayanan ini karena *Sales Promotion Girl* (SPG) dari UD. Sasaku yang terbatas, sehingga tidak bisa melayani pelanggan satu per satu, sehingga pelanggan yang tidak sabar akan marah-marah.

Berdasarkan pemaparan di atas, terlihat bahwa UD. Sasaku menjalin dan menjaga hubungan yang baik dengan berbagai pihak. Hal sesuai dengan norma resiprokal, yaitu yang mengatur hak dan kewajiban, kebijakan, serta pertimbangan-pertimbangan yang dibuat dan dijalankan oleh UD. Sasaku. Adanya pemenuhan tersebut, akan menjadikan sikap saling membutuhkan antar pihak, yang akhirnya akan terjalin hubungan yang saling menguntungkan. Saat terjadi berbagai konflik, UD. Sasaku tetap bertanggung jawab dan menerima semua resiko dengan bijak, karena mengingat semua hal tersebut demi kelancaran bisnis yang selama ini dijalankan oleh UD. Sasaku. Konflik yang terjadi antara pelanggan dengan perusahaan memiliki peluang kecil, karena pelanggan yang pertama kali datang mayoritas puas akan pelayanan yang diberikan oleh UD. Sasaku.

4.4.3 Jaringan

Jaringan sosial terbentuk melalui jaringan orang saling mengetahui, saling memberikan informasi, saling mengingatkan, saling membantu dalam mengatasi masalah. Jaringan merupakan bentuk sebuah kerja sama antar pihak-pihak yang terkait dengan UD. Sasaku. Jaringan ini mencakup tiga hal, yakni antar personal, antar individu dengan institusi, dan antar institusi Lawang (2005, p.63). Pada praktiknya, pihak UD. Sasaku telah membentuk jaringan dengan berbagai pihak dengan baik, mulai jaringan dengan pemasok hingga pelanggan.

UD. Sasaku dalam mengembangkan bisnisnya selain dibangun dengan kepercayaan dan norma, juga adanya jaringan dengan berbagai pihak. Saat ada kendala yang sedang dihadapi, tindakan yang dilakukan oleh UD. Sasaku tidak dengan cara memutuskan hubungan, akan tetapi mencari solusi bersama agar tetap terjalin hubungan yang saling menguntungkan. Hal ini dilakukan karena UD. Sasaku menyadari, bahwa dalam mengembangkan bisnis usaha yang sedang dijalannya tidak terlepas dengan bantuan oleh berbagai pihak. Oleh sebab itu, UD. Sasaku semaksimal mungkin tetap menjalin jaringan yang baik dengan berbagai pihak tersebut, yang meliputi pemasok dan pelanggan.

Pemasok *fashion* merupakan pemasok yang menyuplai kain dan kemudian didesain dan disablon sendiri oleh UD. Sasaku. Cara menjalin jaringan dengan pemasok *fashion*, yaitu dengan keliling di beberapa tempat, misalnya Bali. Ketika mendapatkan sebuah toko grosir yang menarik, kemudian pemilik mendatangi toko tersebut dan terjadi tawar menawar. Apabila mendapatkan harga yang cocok maka pemilik toko membeli barang dari toko tersebut dan menjadikan sebagai referensi pemasok di UD. Sasaku.

Berbeda dengan pemasok sate, pemilik toko mulai membangun jaringan berdasarkan pengalamannya sendiri yang sering membeli sate di tempat tersebut. Untuk menarik minat pelanggan, pemilik mendatangi penjual sate di daerah Cakra dan akhirnya mengajak bekerja sama.

Jaringan selanjutnya yaitu dilakukan dengan pelanggan, awal mula UD. Sasaku mendapatkan pelanggan yaitu bekerja sama dengan pengemudi jasa pemandu wisata. Pengemudi tersebut merekomendasikan kepada rombongannya, bahwa UD. Sasaku sebagai tempat pembelian oleh-oleh khas Lombok. Adapun perjanjian yang dilakukan oleh UD. Sasaku dan pengemudi tersebut yaitu dengan pemberian komisi sebesar 10 sampai 15 persen dari total pembelian rombongan.

Berdasarkan pemaparan di atas, terlihat bahwa UD. Sasaku menjalin jaringan dengan beberapa pihak dengan baik. UD. Sasaku selalu menjaga komunikasi yang baik dengan berbagai pihak terkait tersebut. Jika terjadi sebuah permasalahan UD. Sasaku bisa menyelesaikan dan bertanggung jawab dengan bijak tanpa ada pihak yang dirugikan, karena pada dasarnya menjalin sebuah jaringan tersebut dengan tujuan menciptakan keadaan yang saling menguntungkan.

4.4.4 Fase *Start-Up*

Fase *start up* merupakan awal dari berdirinya sebuah perusahaan atau organisasi. Pada tahap *start up*, perusahaan memiliki tujuan dan aktivitas utama yakni mengatur arah pengembangan perusahaan di masa kedepannya. Lebih lanjut, fokus perusahaan pada tahap ini ialah memberikan solusi yang efektif kepada pelanggan. Organisasi atau perusahaan pada fase *start up*

cenderung untuk merumuskan arah kebijakan yang berorientasi pada profit dan keberlanjutan usaha agar mampu bertahan dalam pasar (Miller dan Friesen (1984) dalam Wang, 2005).

Upaya yang dilakukan oleh UD. Sasaku pada fase ini adalah dengan merumuskan suatu strategi yang tepat untuk pengembangan bisnisnya, yakni dimulai dengan membangun komunikasi dengan berbagai pihak, utamanya kepada pelanggan dan pemasok. Hal ini merupakan langkah awal untuk menjalankan bisnis agar dapat bersaing dalam persaingan yang semakin kompetitif.

Kepercayaan mulai dibangun dari pelukis, yakni Mantre. Mantre merupakan anak dari Pengsong, yang mana Mantre ini memiliki keahlian melukis yang luar biasa. Pemilik mengetahuinya saat bertemu di pameran Singapore. Melihat kelebihan yang dimiliki oleh Mantre, kemudian pemilik UD. Sasaku berinisiatif untuk mengajak bekerja sama, yakni Pak Mantre sebagai *designer* dan pemilik UD. Sasaku sebagai pemasaran. Hal ini dilakukan oleh UD. Sasaku karena dengan adanya *designer* yang khusus, menjadikan UD. Sasaku memiliki ciri khas dibanding lainnya. Kepercayaan selanjutnya dibangun dengan karyawan, yakni dimulai dengan penetapan persyaratan dan kriteria dalam merekrut karyawan baru. Selanjutnya, dengan memperkenalkan dari awal bahwa UD. Sasku bukan toko yang sama dengan lainnya, yang hanya menjual produk untuk mendapatkan keuntungan yang banyak. Namun, UD. Sasaku merupakan toko dengan ciri khas tertentu, yakni sebagai ikon untuk wisatawan yang ingin membeli oleh-oleh khas Lombok, yang memiliki merek, desain, sablon, dan sistem khusus yang diciptakan untuk menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian.

Norma yang ditetapkan pada UD. Sasaku dalam fase ini yaitu dengan membangun sebuah hubungan yang baik dengan berbagai pihak. Hal ini ditunjukkan bahwa antara karyawan dengan pemilik UD. Sasaku tidak ada kesenjangan dari segi posisi, sehingga mereka bisa menerima semua masukan baik saran dan kritik yang diberikan. Apabila terdapat karyawan yang nakal dan bandel maka akan dilakukan kebijakan dengan tahapan teguran lisan, Surat Peringatan 1, Surat Peringatan 2, dan yang terakhir melakukan pemecatan

terhadap karyawan tersebut. Tahapan kebijakan ini dibuat karena pada dasarnya pemilik UD. Sasaku merupakan tipe orang yang tidak menyukai adanya perputaran karyawan.

Jaringan yang digunakan oleh UD. Sasaku dengan pelanggan, awalnya dijalin dengan mengembangkan *brand*, yakni dilakukan dengan pemasangan papan nama “SASAKU” di depan toko. Pemasangan nama yang unik dan terlihat sangat besar ini dapat menarik perhatian dari calon pelanggan, sehingga mereka memutuskan untuk melakukan pembelian di UD. Sasaku. Selain itu, jaringan juga dibangun dengan agen perjalanan, yakni pengemudi dari setiap agen perjalanan tersebut akan merekomendasikan rombongannya untuk melakukan pembelian di UD. Sasaku.

UD. Sasaku juga membangun jaringan dengan para pemasok *fashion* yakni melalui survei secara langsung. Survei ini dilakukan langsung oleh pemilik UD. Sasaku, dengan jalan-jalan keluar kota untuk mendapatkan informasi mengenai pemasok dengan kualitas yang bagus dan harga yang terjangkau.

Hal lain yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam menjalankan bisnisnya adalah dengan menjalin kerja sama dengan pemasok sate Bulayak. Pemasok sate ini setiap hari datang ke UD. Sasaku untuk melayani penukaran voucher sesuai dengan apa yang ditetapkan oleh UD. Sasaku. Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan profit dan mengembangkan bisnis agar dapat bersaing dengan kompetitor.

4.4.5 Fase *Growth*

Fase ini merupakan fase tahap perkembangan perusahaan. Perusahaan fokus pada kebijakan-kebijakan yang mengacu pada pengembangan bisnis, seperti pemilihan pasar yang tepat, produk yang cocok untuk dijual di pasar. Pada fase ini, perusahaan sering mengalami perubahan budaya secara drastis. Mulai dari prosedur lebih formal, operasi berkembang lebih luas, produk mengalami perkembangan, dan sebagainya (Zimmerer *et al.*, 2009, p.436). Pada fase ini, perusahaan akan memulai mengembangkan produk yang ditawarkan dengan mengutamakan kualitas dan mempunyai ciri khas tersendiri dari produk yang

ditawarkan oleh kompetitor. Munculnya kompetitor pada fase ini akan menjadi ancaman tersendiri bagi perusahaan untuk tetap bertahan dalam pangsa pasarnya.

Kepercayaan yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam fase ini adalah dengan melakukan pemantauan terhadap kinerja karyawannya melalui *Closed Circuit Television* (CCTV). Selain itu, juga dilihat dari cara karyawannya dalam melayani pelanggan. Contoh lain kepercayaan yang dikembangkan oleh UD. Sasaku adalah mengizinkan dua orang karyawannya yang sama-sama berada di posisi kasir untuk menikah. Adanya kepercayaan yang dijalin oleh pemilik UD. Sasaku kepada karyawannya yang sudah menikah tersebut, karena kinerja yang ditunjukkan oleh pasangan tersebut dinilai baik. Hal ini terlihat dari cara mereka dalam bekerja secara profesionalisme.

UD. Sasaku membangun kepercayaan dari pihak pelanggan dengan mengutamakan kualitas. Kualitas inilah yang nantinya akan dapat meyakinkan pelanggan dalam melakukan pembelian selanjutnya. Pengujian kualitas ini biasanya dilakukan oleh pemilik UD. Sasaku dengan menggunakan produknya sendiri, misalnya pakaian.

Norma yang diterapkan oleh UD. Sasaku pada fase ini kepada karyawannya adalah dengan pemenuhan hak dan kewajiban. Adapun pemberian hak kepada karyawan yaitu dari pemenuhan gaji Upah Minimum Regional (UMR), pemberian bonus, Tunjangan Hari Raya (THR), dan liburan serta hiburan. Selanjutnya, pihak perusahaan juga menjaga hubungan dengan pemasok. Hal ini bertujuan agar tidak ada yang merasa dirugikan. Kerja sama dengan pemasok *fashion* dijalankan dengan pembelian beserta perjanjian apabila terdapat beberapa produk cacat, maka akan dikembalikan kepada pemasok. Berbeda dengan pemasok sate, pihak UD. Sasaku membeli sate sesuai dengan pesannya dan apabila sate tersebut tidak habis maka sudah menjadi risiko dan tanggung jawab dari UD. Sasaku untuk tetap membayar sesuai dengan pesanan.

Jaringan yang dilakukan oleh UD. Sasaku dalam fase ini adalah dengan menjaga hubungan dengan berbagai pihak. Apabila terdapat kendala maka akan diselesaikan dengan cara yang baik. Salah satu contohnya adalah komplain dari pelanggan yang langsung diselesaikan oleh UD. Sasaku dengan penggantian

produk yang baru dan menanggung semua biaya pengiriman. Hal ini dilakukan untuk keberlanjutan hubungan yang saling menguntungkan.

Langkah yang dilakukan oleh UD. Sasaku pada fase ini adalah dengan membagi jenis produk menjadi beberapa segmen, yakni mulai dari menengah ke bawah sampai menengah ke atas. Produk yang memiliki kualitas menengah ke bawah akan dilakukan sistem penjualan dengan pemberian merek yang berbeda, yakni *Lombok Coconut*. Merek tersebut memang berbeda dengan UD. Sasaku, akan tetapi pembelian tetap dilakukan di toko Sasaku. Langkah lain yang dilakukan dalam fase ini, yakni UD. Sasaku akan mengembangkan bisnisnya dengan membuka toko khusus makanan ringan di The Sade. Hal ini dilakukan agar UD. Sasaku yang ada di pusat ini khusus menjual produk *fashion* dan produk jenis makanan ringan atau *snack* bisa dibeli di UD. Sasaku yang bertempat di The Sade. Hal ini dilakukan agar UD. Sasaku memiliki ciri khas tersendiri dengan penampilan penjualan yang memfokuskan satu produk penjualan di satu toko.