

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, bentuk kolaborasi antar perusahaan seperti “aliansi strategis” telah diadopsi secara luas sebagai sarana strategis yang penting bagi perusahaan untuk mengakses sumber daya yang berharga, mengurangi biaya transaksi, memanfaatkan peluang baru, dan mencapai keberlanjutan organisasi (Liu et al., 2022). Aliansi strategis mengacu pada perlakuan antara perusahaan yang melibatkan pertukaran, berbagi, atau pengembangan bersama antar produk, teknologi, atau layanan. Karena pasar semakin terfragmentasi dan pola pertumbuhan dan evolusi pasar semakin dipengaruhi oleh kekuatan globalisasi dan penyebaran teknologi yang cepat, memelihara dan mempertahankan kemitraan di sepanjang rantai penyampaian ‘nilai’ telah menjadi keterampilan pemasaran yang signifikan dalam mencapai kinerja pasar. Saat ini, pemasar semakin berhubungan satu sama lain dalam peran pemasok, pelanggan, kolaborator, dan pesaing. Akibatnya, masalah bagaimana perusahaan membentuk dan memelihara hubungan kolaboratif yang berarti, bagaimana mereka berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungan pasar yang bergejolak.

Saat pandemi COVID-19 jumlah aliansi strategis “meledak” pada tahun 2020 antara Pfizer dan BioNTech. Kesepakatan ini bertujuan untuk bersama-sama mengembangkan vaksin COVID-19 adalah contoh kooperasi. Perjanjian tersebut memungkinkan kedua perusahaan farmasi untuk menggabungkan kemampuan

pengembangan dan manufaktur. Hasilnya, mereka dapat memasarkan vaksin tersebut pada akhir tahun 2020 dan telah menghasilkan ratusan juta dosis pada tahun 2021. Meskipun jumlah aliansi strategis mengalami peningkatan, penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa tingkat kegagalan aliansi strategis melebihi 50 persen. Kegagalan aliansi strategis menunjukkan bahwa diperlukan pengetahuan yang mendalam untuk memperluas pemahaman tentang mengapa beberapa aliansi gagal sementara yang lain berkinerja baik seiring berjalannya waktu. Meskipun pentingnya memahami kinerja aliansi, bidang penelitian aliansi ini kurang mendapat perhatian dibandingkan bidang lain. Selain itu, sumber turbulensi lingkungan yang kompetitif, teknologi, dan pasar dapat berinteraksi. Misalnya, turbulensi teknologi dalam sistem distribusi (misalnya, *e-commerce* dan sekarang *voice commerce*) dapat mengubah proses dan perilaku pencarian konsumen (yaitu, turbulensi pasar) dan dapat menyebabkan pengadopsian strategi persaingan baru oleh pemegang jabatan untuk menolak perubahan. Pada gilirannya, strategi-strategi ini juga dapat dianut oleh pendatang baru atau pemain yang kurang mapan, yang pada akhirnya menghasilkan turbulensi persaingan. Demikian pula, strategi integrasi ke belakang oleh pengecer seperti Amazon dan munculnya label pribadi (misalnya, AmazonBasics) telah mendorong adopsi strategi langsung ke pelanggan oleh produsen seperti Nike (Danziger, 2018).

Menurut (Rego et al., 2022) contoh lain dari merek yang bertahan dan saat ini sedang mengubah dirinya adalah Zara. Zara telah mengalami reformasi karena pandemi dan telah mendapatkan kehadiran pasar dan pulih lebih cepat daripada pesaing utamanya, H&M, sebagian besar karena kemampuannya yang dinamis,

menyediakan lebih banyak variasi penawaran melalui desain siklus yang pendek, yaitu siklus hidup produk dan merchandising, dan langsung ke toko dan siklus pengiriman langsung ke konsumen. Zara melaporkan bahwa meskipun menutup sementara sekitar setengah dari 7.500 tokonya, Zara terus beroperasi di 156 pasar online (Kohan, 2020). Pada tahun 2020, penjualan online Zara tumbuh hampir 60% dibandingkan tahun 2019, membantu pemiliknya Inditex pulih di pasar saham. Ketangguhan Zara selama pandemi disebabkan oleh investasi sebelumnya pada kemampuan merek dan omni-channel-nya. Investasi perusahaan dalam teknologi untuk mengembangkan rantai permintaan-ke-pasokan yang terintegrasi dan otomatis yang meningkatkan variasi produk sambil mengurangi inventaris dan risiko telah memungkinkan Zara untuk bergerak mulus ke proses 'langsung ke konsumen' (DTC), sementara para pesaingnya melakukan *outsourcing* dengan siklus pengiriman 2 atau 3 bulan kurang mampu beradaptasi dengan daya tanggap yang dibutuhkan di dunia *online* (Lee, 2021).

Contoh lain, perusahaan yang melakukan aliansi misalnya, penelitian (Cacciolatti et al., 2020) yang mengembangkan kerangka konseptual untuk menjelaskan bagaimana aliansi strategis berpengaruh pada kinerja bisnis perusahaan rintisan (*start-up*). Penelitian tersebut mengembangkan beberapa hipotesis berdasarkan efek aliansi strategis berbasis ekuitas dan non-ekuitas pada berbagai tahap pengembangan perusahaan rintisan. Cacciolatti et al., (2020) mengontrol berdasarkan ukuran dan keterlibatan perusahaan rintisan dengan inovasi sosial karena peneliti berhipotesis bahwa ruang lingkup operasi perusahaan

rintisan dan fokus pada misi sosial berperan dalam menentukan pilihan jenis kolaborasi yang akan dilibatkan.

Penelitian Cacciolatti et al., (2020) menemukan bahwa tidak seperti aliansi strategis organisasi yang lebih besar, perusahaan rintisan beroperasi dengan cara lain dan berbagai bentuk aliansi berbasis ekuitas dan non-ekuitas tidak selalu sesuai di semua tahap pengembangan bisnis. Selain itu, bagi banyak perusahaan rintisan, fokus pada misi sosial dapat menghambat profitabilitas dalam jangka pendek meskipun, dalam beberapa kasus, meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata investor. Ini adalah paradoks di dunia yang menyerukan bisnis yang lebih berkelanjutan dan dengan tata kelola yang memiliki inovasi sosial, bahwa organisasi yang lebih besar tampaknya lebih cocok untuk terlibat dalam misi sosial. Hal ini karena lingkup operasi organisasi yang lebih besar memungkinkan mereka untuk mendapatkan keuntungan bahkan dari inisiatif tersebut yang dapat menimbulkan skeptisisme di kalangan investor karena pasar untuk inisiatif baru tersebut masih baru lahir. Terlepas dari tantangan yang harus dihadapi oleh banyak perusahaan rintisan yang mengejar misi sosial, jika mereka dapat mencapai keseimbangan antara misi sosial dan peningkatan kinerja bisnis, mereka masih dapat memanfaatkan berbagai bentuk aliansi strategis untuk membangun kredibilitas, menarik perhatian investor untuk mendapatkan pendanaan yang sesuai dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, meskipun dengan harga profitabilitas jangka pendek.

Sebagian besar studi tentang aliansi strategis berfokus pada perusahaan multinasional (MNE), merger, akuisisi, diferensiasi, kepemimpinan biaya, aliansi

e-commerce, kemitraan reputasi, dan tata kelola dan struktur. Di Asia Tenggara, membangun hubungan kolaboratif berkualitas tinggi tertanam secara budaya, dan merupakan tema penting dari strategi bisnis. Dalam hubungan antar perusahaan, efektivitas tata kelola relasional penting untuk kepuasan kolaboratif dan mengarah pada keberhasilan yang lebih baik dalam pelaksanaan aliansi. Dengan demikian, tingkat efektivitas tata kelola relasional yang tinggi diharapkan memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan saling pengertian dan pemecahan masalah bersama, yang, pada gilirannya, menghasilkan hasil kolaboratif yang diinginkan. Oleh karena itu, membangun mekanisme tata kelola yang tepat adalah strategi penting untuk menyusun aliansi yang menangani masalah koordinasi sumber daya dan peluang penciptaan sumber daya (Devece et al., 2019).

Penelitian terdahulu (Sjödín et al., 2019) telah menerapkan tata kelola relasional untuk penyedia layanan tingkat lanjut. (Sjödín et al., 2019) menerapkan perspektif konfigurasi (yaitu, analisis komparatif kualitatif *fuzzy-set*) untuk menangkap nilai dari penyediaan layanan tingkat lanjut dan mencapai kinerja keuangan yang unggul. Model konfigurasi mengusulkan empat kondisi (yaitu, inovasi layanan, biaya peralihan yang dirasakan, daya tarik alternatif, dan kontrak eksplisit) yang kehadiran atau ketidakhadirannya dalam berbagai konfigurasi tata kelola membentuk kinerja penyedia layanan tingkat lanjut. Analisis menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja keuangan yang unggul, diperlukan interaksi yang lebih kompleks di antara berbagai kondisi tersebut.

Melalui strategi tata kelola relasional, penyedia layanan tingkat lanjut memanfaatkan inovasi layanan yang tinggi dengan mengikat pelanggan ke dalam

hubungan yang lebih lama yang ditandai dengan kepercayaan dan keterbukaan. Hal ini tercermin dari tingginya biaya peralihan yang dirasakan dan rendahnya penggunaan kontrak eksplisit. Memang, manfaat dari penyediaan layanan lanjutan seringkali membutuhkan interaksi berulang, kepercayaan, dan keterbukaan untuk memfasilitasi transaksi layanan relasional yang efektif dan efisien. Dalam strategi relasional, kepercayaan menggantikan kontrak eksplisit sebagai mekanisme tata kelola, yang memungkinkan pembelajaran relasional dan nilai produksi bersama. Biasanya, jenis interaksi ini dicirikan oleh biaya peralihan yang tinggi karena spesialisasi bersama aset dan, konsekuensinya, ketergantungan yang signifikan. Strategi relasional dapat memfasilitasi penciptaan platform kolaborasi interaktif yang memungkinkan penciptaan nilai bersama antara produsen dan pelanggan untuk mengatasi permintaan pasar yang dinamis. Oleh karena itu, perusahaan mengandalkan hubungan, niat baik, kepercayaan, dan penilaian untuk menangkap nilai inovasi layanan.

Berbagai teori memberikan penjelasan yang berbeda dalam hal pembentukan dan evolusi aliansi strategis. Penelitian terdahulu menjelaskan teori pandangan relasional yang berpendapat bahwa aliansi strategis sering terancam oleh risiko relasional yang tinggi yang dapat menghambat pencapaian tujuan bersama. (Liu et al., 2022) berpendapat bahwa aliansi strategis harus diperlakukan sebagai proses yang dinamis, dan dengan demikian hasil aliansi tergantung pada seberapa baik perusahaan mengelola faktor dalam setiap tahap siklus hidup aliansi. Teori pandangan relasional menjelaskan aspek sosiopsikologis dalam hal kerja sama.

Di sisi lain, teori kontrak sosial adalah pendekatan yang cocok untuk menjelaskan bahwa tindakan bersama mengenai aspek-aspek kunci dari aliansi akan menarik mitra lebih dekat satu sama lain dan membentuk norma relasional bersama. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kontrak sosial berhubungan dengan kesepakatan eksplisit atau implisit tentang apa yang menjadi hak masing-masing pihak. Maka, tindakan bersama harus dilakukan untuk proses fokus aliansi. Mengacu pada teori kontrak sosial, bahwa antar perusahaan yang tidak terikat secara hukum dan hanya merujuk pada pemahaman umum, perlu diteliti faktor-faktor yang menyusun dan mengelola hubungan antar perusahaan tersebut.

Pada penelitian sebelumnya seperti (Xie et al., 2023); (Liu et al., 2022); (Sun et al., 2022); (Bicen et al., 2021); dan (Liu et al., 2020) sebagian besar berfokus menguji tata kelola relasional sebagai anteseden kinerja aliansi. Namun, tinjauan sistematis terdahulu, belum menguji faktor prediktor tata kelola relasional (Lascaux, 2020), Kurangnya perhatian terhadap mekanisme tata kelola relasional merupakan kekurangan yang signifikan dalam memahami sifat kooperasi (Devece et al., (2019); Lascaux, 2020). Berdasarkan penelitian terdahulu (Oliveira & Lumineau, 2019) juga telah mengembangkan perspektif pilihan rasional untuk menjelaskan keputusan untuk percaya. Dengan logika ini, kepercayaan mewakili penilaian sosial berdasarkan pengambilan keputusan probabilistik, di mana Oliveira & Lumineau (2019) memperluas definisi kepercayaan dalam hal harapan positif yang meyakinkan tentang perilaku orang lain. Harapan positif yang percaya diri mengacu pada kepercayaan, kecenderungan untuk mengaitkan niat baik, atau

kemauan untuk bertindak atas dasar perilaku orang lain. Oleh karena itu, penting untuk menguji anteseden tata kelola relasional yang didasarkan teori kontrak sosial.

Menurut Liu et al. (2020) menentukan kontrak mengenai kerja sama, pembagian, dan pertukaran antar pihak harus didefinisikan dengan jelas dan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan dan mitra. Setelah proses kontrak antar perusahaan sudah jelas, maka kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan aliansi harus bersifat adil, agar kedua belah pihak dapat mencapai tujuan bersama yang menguntungkan. Manajemen perusahaan saling melakukan 'peninjauan bersama' untuk menilai kemajuan terhadap tujuan yang sudah ditentukan. Mekanisme ini sebagai pembentukan rutinitas perilaku dan strategi manajemen yang dilakukan oleh perusahaan yang beraliansi. Namun, pada penelitian Liu et al. (2020) masih ditemukan adanya inkonsistensi hasil penelitian dalam hubungan tata kelola relasional dan kinerja aliansi. Berdasarkan penelitian Bicen et al. (2021) terdapat turbulensi lingkungan sebagai perubahan yang cepat atau tak terduga dalam kondisi pasar. Tata kelola relasional memaksakan penggunaan kewajiban dan janji antara mitra melalui proses sosial berdasarkan saling percaya dan komitmen. Oleh karena itu, kepercayaan dan komitmen sebagai benang penting dalam tatanan sosial hubungan aliansi, memungkinkan mitra untuk bekerja sama dalam mengubah ruang lingkup dan memenuhi kebutuhan pasar yang berubah dengan cepat.

Berdasarkan temuan-temuan empiris, peneliti ingin menerapkan pada Balai Pengelola Kereta Api Ringan Sumatera Selatan yang mempunyai tugas utama untuk melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana kereta api ringan Sumatera

Selatan (LRT Sum-sel). Dalam melaksanakan tugasnya, perusahaan menyelenggarakan fungsi seperti, pelaksanaan sumber daya manusia, hubungan masyarakat, hukum, kerja sama, teknologi informasi dan data, serta keuangan. Maka, dalam pelaksanaan tersebut perilaku kolaboratif akan muncul yang ditandai dengan saling mempengaruhi, keterbukaan dalam komunikasi, pemecahan masalah bersama, dan aspirasi untuk menciptakan keuntungan bagi perusahaan dan mitra aliansi yang dipengaruhi oleh kebutuhan konsumen yang selalu berubah. Dalam hubungan antar perusahaan, tata kelola relasional penting dalam tujuan kolaboratif dan mengarah pada keberhasilan yang lebih baik dalam pelaksanaan aliansi (Liu et al., 2020), namun hubungan ini dapat dipengaruhi oleh turbulensi pasar. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji pengaruh tata kelola relasional antar perusahaan terhadap kinerja aliansi kooperatif dan menguji pengaruh moderasi turbulensi pasar terhadap hubungan tata kelola relasional dan kinerja aliansi (Bicen et al., 2021).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah kepercayaan berpengaruh terhadap tata kelola relasional?
2. Apakah kejelasan kontrak berpengaruh terhadap tata kelola relasional?
3. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap tata kelola relasional?
4. Apakah keterhubungan berpengaruh terhadap tata kelola relasional?
5. Apakah tata kelola relasional berpengaruh terhadap kinerja aliansi?

6. Apakah turbulensi pasar memperkuat atau memperlemah hubungan antara tata kelola relasional dan kinerja aliansi?

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya, batasan masalah penelitian ini ditujukan kepada keputusan manajemen atas seperti manajer perusahaan, direktur, dan pengawas senior yang terlibat dalam manajemen aliansi perusahaan pada kurun waktu lima tahun terakhir. Metode pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara luring dan daring yang ditujukan langsung kepada manajemen atas perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapaun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh kepercayaan terhadap tata kelola relasional
2. Untuk menguji pengaruh kejelasan kontrak terhadap tata kelola relasional
3. Untuk menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap tata kelola relasional
4. Untuk menguji pengaruh keterhubungan terhadap tata kelola relasional
5. Untuk menguji pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi
6. Untuk menguji turbulensi pasar memperkuat atau memperlemah terhadap hubungan antara tata kelola relasional dan kinerja aliansi

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara empiris maupun secara praktis. Kontribusi yang dapat diberikan antara lain:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan mengenai pengaruh kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural dan keterhubungan pada tata kelola relasional. Penelitian ini juga diharapkan berkontribusi terkait dengan pengaruh tata kelola relasional pada kinerja aliansi. Kemudian, penelitian ini mampu menjelaskan secara empiris bahwa turbulensi pasar dapat memberikan penjelasan sebagai pemoderasi di dalam hubungan tata kelola relasional dan kinerja aliansi.

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat membantu pembuat kebijakan memahami faktor penentu utama dari tata kelola relasional, menunjukkan bahwa kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural dan keterhubungan adalah anteseden utama. Oleh karena itu, para pembuat kebijakan dan pemimpin perusahaan harus mempertimbangkan kinerja aliansi dari lawan perusahaan yang dapat melakukan kemitraan koopetitif yang sesuai dengan teori kontrak sosial dan tingkat turbulensi pasar yang memengaruhi hubungan antara tata kelola relasional dan kinerja aliansi.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan batasan masalah, maka penelitian ini hanya menguji anteseden tata kelola relasional yang didasarkan teori kontrak sosial dan menguji pengaruh

tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi. Penelitian ini juga mempertimbangkan peran moderasi turbulensi pasar pada hubungan antara tata kelola relasional dan kinerja aliansi.

1.7 Susunan dan Struktur Tesis

BAB I PENDAHULUAN

Bagian pendahuluan berisikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, susunan dan struktur tesis.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bagian kajian pustaka berisikan mengenai teori-teori yang digunakan sehubungan dengan variabel penelitian, dukungan penelitian terdahulu, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisikan mengenai desain penelitian yang digunakan, jenis data, populasi, sampel, teknik penarikan sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisikan mengenai hasil penelitian dan pembahasan secara menyeluruh yang didukung teori dan penelitian terdahulu.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisikan mengenai kesimpulan dan saran-saran hasil penelitian secara sistematis untuk menjawab hipotesis.

