



## JURNAL ILMU MANAJEMEN

Published every June and December  
e-ISSN: 2623-2081, p-ISSN: 2089-8177

Journal homepage: [http://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu\\_manajemen](http://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu_manajemen)



# Variabel Anteseden dan Konsekuensi Tata Kelola Relasional Dengan Dimoderasi oleh Turbulensi Pasar

Tria Suciati Leona<sup>a</sup>, Sulaiman Helmi<sup>b,\*</sup>

<sup>a,b</sup> Magister Manajemen, Universitas Bina Darma, Indonesia

\* Corresponding author e-mail: [Sulaimanhelmi@binadarma.ac.id](mailto:Sulaimanhelmi@binadarma.ac.id)

### ARTICLE INFO

DOI:  
10.32502/jimn.vXiX.XXXX

*Article history:*  
Received:  
DD MM YYYY

Accepted:  
DD MM YYYY

Available online:  
DD MM YYYY

*Keyword:*  
Anteseden, Tata Kelola  
Relasional, Turbulensi Pasar

### ABSTRACT

This research aims to determine the influence of trust, contract clarity, procedural justice and connectedness on relational governance, the influence of relational governance on alliance performance, as well as the influence of market turbulence as a moderating variable in the relationship between relational governance and alliance performance. Research data was obtained from 100 respondents who were company management in alliance with the South Sumatra Light Railway Management Center. The research was carried out by distributing questionnaires via Google Forms and the data was processed using Partial Least Square (PLS). The research results show that procedural justice and connectedness influence relational governance, then relational governance influences alliance performance. In this research, it was also found that trust and contract clarity had no effect on relational governance and market turbulence did not moderate the relationship between relational governance and alliance performance. The implications of this research indicate that it is important to pay attention to aspects such as procedural justice and connectedness in running business alliances, because these factors can significantly influence relational governance and ultimately alliance performance.

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural dan keterhubungan terhadap tata kelola relasional, pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi, serta pengaruh turbulensi pasar sebagai variabel moderasi dalam hubungan tata kelola relasional dan kinerja aliansi. Data penelitian diperoleh dari 100 responden yang merupakan manajemen perusahaan yang beraliansi dengan Balai Pengelola Kereta Api Ringan Sumatera Selatan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui Google Forms dan data diolah dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan keadilan prosedural dan keterhubungan berpengaruh terhadap tata kelola relasional, selanjutnya tata kelola relasional berpengaruh terhadap kinerja aliansi. Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa kepercayaan dan kejelasan kontrak tidak berpengaruh terhadap tata kelola relasional dan turbulensi

---

pasar tidak memoderasi hubungan antara tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi. Implikasi penelitian ini mengindikasikan bahwa pentingnya memperhatikan aspek-aspek seperti keadilan prosedural dan keterhubungan dalam menjalankan aliansi bisnis, karena faktor-faktor ini dapat secara signifikan memengaruhi tata kelola relasional dan akhirnya kinerja aliansi.

---

[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

---

## Pendahuluan

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 (H. W. Liu & Huang, 2015). 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 (Beaumont et al., 2022). 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.

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.

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 (Syahrina & Christiana, 2023). 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 (Setyadi et al., 2023). 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.

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.

Menurut Bojja et al. (2021) 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 koopetitif dan menguji pengaruh moderasi turbulensi pasar terhadap hubungan tata kelola relasional dan kinerja aliansi.

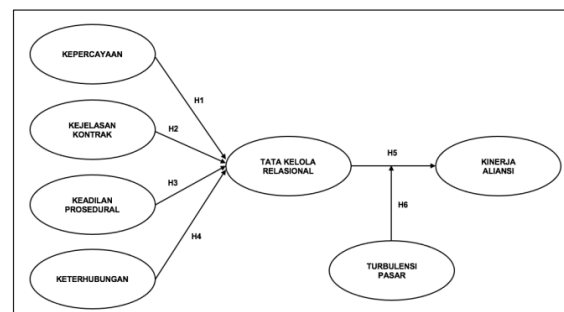
### Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan berdasarkan paradigma positivistik dengan pendekatan

kuantitatif yang mengutamakan hubungan kausalitas antar variabel. Penelitian ini didesain sebagai penelitian eksplanatori, karena penelitian eksplanatori dianggap tepat diterapkan pada penelitian ini yang mengacu kepada tujuan penelitian yaitu menguji pengaruh kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural dan keterhubungan terhadap tata kelola relasional, yang kemudian memengaruhi kinerja aliansi yang dimoderasi oleh turbulensi pasar.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada perusahaan/ organisasi yang pernah melakukan aliansi bersama Balai Pengelola Kereta Api Ringan Sum-sel. Beberapa perusahaan di bidang FnB, pakaian, transportasi, perbankan, pendidikan, hiburan, asosiasi, dan kedinasan. Metode pemilihan sampel menggunakan purposive sampling atau sampel bertujuan yang mana Setiap perusahaan diambil 4 sampai 5 responden, sehingga mendapatkan sebanyak 145 individu. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin, di mana rumus ini mampu mengukur besaran sampel yang akan diteliti. Maka jumlah minimal sampel yang harus dipenuhi dalam penelitian ini adalah sejumlah 106 responden.

Untuk menggambarkan secara garis besar penelitian ini mengenai “Variabel Anteseden dan Konsekuensi Tata Kelola Relasional dengan Dimoderasi Oleh Turbulensi Pasar” dapat dilihat pada gambar kerangka berpikir berikut ini.



Sumber Data: Dikelola, 2023

**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SEM (structural equation model) dengan menggunakan pendekatan PLS (partial least square). PLS merupakan teknik analisis yang kuat dan sering disebut sebagai soft modelling karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (ordinary least square) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya masalah multikolinearitas antar variabel eksogen (Salloum et al., 2019). Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, PLS juga bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori.

Analisis SEM-PLS terdiri dari dua subbab model yaitu model pengukuran atau sering disebut outer model dan model struktural atau sering disebut inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana observed variable atau variabel yang dapat diamati merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Hair et al., 2019).

## Hasil Dan Pembahasan

### Hasil Uji Validitas

#### Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian validitas konvergen dapat dilihat dari muatan faktor yang sebaiknya lebih dari 0,7 serta nilai AVE yang lebih dari 0,5 (Purwanto & Sudargini, 2021). Muatan faktor yang baik akan meningkatkan nilai AVE, sehingga meningkatkan validitas konvergen dan validitas diskriminan. Muatan faktor adalah estimasi hubungan-hubungan dalam pengukuran reflektif sehingga memberikan kontribusi signifikan dalam mengukur konstruk (AM et al., 2022). Uji validitas konvergen beberapa variabel sudah memenuhi kriteria validitas konvergen dilihat dari nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,5, yaitu variabel kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural, keterhubungan, tata kelola

relasional, turbulensi pasar, dan kinerja aliansi. Variabel yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen dapat terjadi ketika nilai muatan faktor konstruk dari variabel tersebut rendah, yaitu pada variabel kepercayaan dan tata kelola relasional. Menurut Hair et al. (2017), muatan faktor sebaiknya lebih dari 0,7. Jika suatu muatan faktor lebih kecil dari 0,7, maka dipertimbangkan untuk dihapus atau dikeluarkan dari model, untuk meningkatkan nilai AVE secara signifikan.

Nilai muatan faktor yang berada di bawah 0,7 adalah KC3 (nilai muatan faktor 0,603). Indikator ini memiliki nilai muatan faktor yang rendah, maka tidak bisa dipertahankan. Indikator KC3 dikeluarkan sehingga nilai AVE variabel kepercayaan memenuhi kriteria validitas konvergen. Selanjutnya, indikator TKR1 dikeluarkan sehingga nilai AVE variabel tata kelola relasional memenuhi kriteria validitas konvergen. Mengeluarkan satu indikator dengan nilai muatan faktor rendah akan meningkatkan nilai AVE variabel. Dengan demikian, meningkatkan nilai AVE adalah dengan tidak mengeluarkan sekaligus indikator tersebut, namun dilakukan satu-persatu dimulai dari indikator dengan nilai muatan faktor paling rendah. Proses pengeluaran indikator bermasalah selesai ketika nilai AVE variabel sudah memenuhi kriteria validitas konvergen. Model terbaik yang dihasilkan dari mengeluarkan dua indikator bermasalah dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Uji Validitas Konvergen**

Variabel	Muatan Faktor	AVE	CR
Kinerja Aliansi	0,748-0,894	0,662	0,934
Kepercayaan	0,825-0,876	0,733	0,886
Kepercayaan	0,786-0,837	0,668	0,892
Keadilan Prosedural	0,876-0,925	0,805	0,889
Keterhubungan	0,779-0,888	0,710	0,925

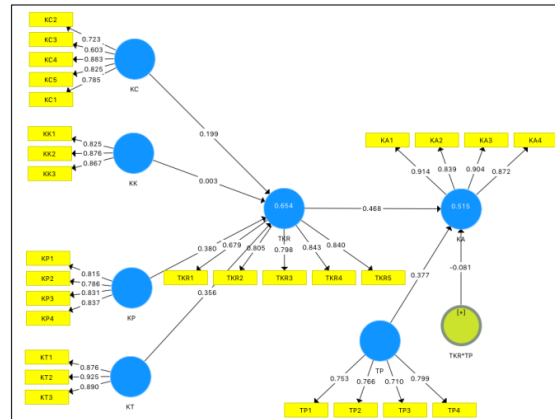
Tata Kelola Relasional	0,710-0,799	0,574	0,907
Turbulensi Pasar	0,839-0,914	0,780	0,843

Sumber: *Dikelola*, 2023.

Terdapat dua indikator yang dibuang untuk meningkatkan nilai AVE yaitu KC3 pada variabel kepercayaan, dan TKR1 pada variabel tata kelola relasional. Nilai muatan faktor setelah indikator bermasalah dikeluarkan dari model dapat dilihat pada Lampiran 3. Setelah dua indikator tersebut dikeluarkan dari model, seluruh variabel telah memenuhi validitas konvergen.

**Evaluasi Model Struktural**

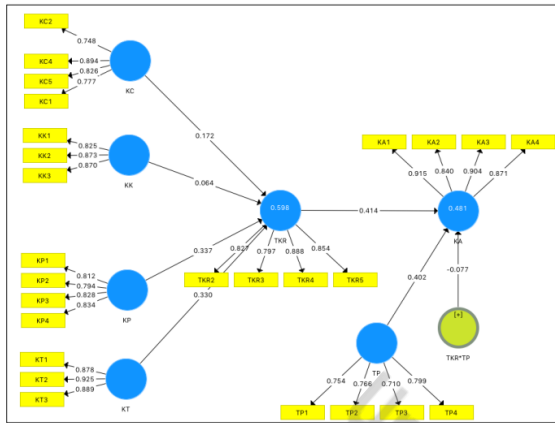
Setelah meyakini bahwa konstruk penelitian sudah memenuhi validitas dan reliabilitas dalam evaluasi model pengukuran, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural. Evaluasi model struktural dilakukan untuk melihat kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (J. F. J. Hair et al., 2019). Evaluasi model struktural dengan menggunakan PLS dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi, besaran ukuran efek relatif variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, dan koefisien jalur (J. F. J. Hair et al., 2022). Pengujian model struktural dengan menggunakan SmartPLS 3.3.2 dimulai dengan menggambar model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel yang diteliti dan menghubungkannya sesuai dengan dugaan hipotesis. Variabel yang diduga memiliki pengaruh pada variabel lain akan dihubungkan dengan arah panah/jalur satu arah, sehingga membentuk variabel independen dan variabel dependen. Variabel yang memiliki pengaruh pada variabel lain dalam penelitian ini adalah kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural, keterhubungan terhadap tata kelola relasional, dan tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi.



Sumber Data: *Dikelola*, 2023.

**Gambar 2. Koefisien jalur sebelum drop indikator**

Gambar 2 menunjukkan arah koefisien jalur antar variabel. Semua arah koefisien sesuai dengan dugaan hipotesis, seperti adalah kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural, keterhubungan terhadap tata kelola relasional, dan tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi. Di mana dugaan hipotesis adalah positif. Sedangkan, variabel moderasi menunjukkan arah koefisien yang berlawanan dengan dengan dugaan hipotesis. Dapat dilihat bahwa turbulensi pasar memiliki arah koefisien negatif. Sebagai variabel moderasi, koefisien negatif menandakan bahwa variabel tersebut memperlemah hubungan antara tata kelola relasional dan kinerja aliansi. Sementara itu, ada dua indikator pada variabel laten yang memiliki nilai estimasi rendah yaitu di bawah 0,7 yaitu indikator KC3 dan TKR1. Maka kedua indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Gambar 3 merupakan gambar model setelah mengeluarkan indikator. Setelah melihat koefisien jalur, selanjutnya dapat dilihat besar koefisien determinasi dari variabel dependen.



Sumber Data: Dikelola, 2023

**Gambar 3. Koefisien jalur sesudah drop indikator**

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) dan Ukuran Efek (f<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi digunakan untuk mengidentifikasi seberapa besar proporsi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen (Shih & Montes, 2022) Koefisien determinasi melihat seberapa akurat model dalam memprediksi suatu variabel. Menurut Barbu et al. (2021) untuk penelitian keperilakuan, nilai 0,75, 0,50, dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut kuat, sedang dan lemah. Terdapat dua variabel dependen dalam penelitian ini, yaitu kinerja aliansi dan tata kelola relasional. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Koefisien Determinasi**

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	Ket
Kinerja Aliansi	Tata Kelola Relasional	0,481	Moderat
Tata Kelola Relasional	Kepercayaan, Kejelasan Kontrak, Keadilan Prosedural, Keterhubungan	0,598	Moderat

Sumber Data : Dikelola, 2023

Variabel kinerja aliansi dalam model penelitian ini dijelaskan satu variabel independen yaitu tata kelola relasional dan variabel moderator. Variabel moderator adalah variabel yang dihasilkan dengan

membuat interaksi antara tata kelola relasional dan turbulensi pasar. Variabel kinerja aliansi memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,481. Ini dapat diartikan bahwa proporsi variabel independen dan moderator dalam menjelaskan variabel kinerja aliansi adalah sebesar 41,8%. Variabel tata kelola relasional dijelaskan oleh empat variabel independen. Variabel independen yang digunakan untuk menjelaskan tata kelola relasional adalah kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural, dan keterhubungan. Nilai koefisien determinasi tata kelola relasional adalah 0,598 artinya bahwa proporsi variabel kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural, dan keterhubungan dalam menjelaskan variabel tata kelola relasional adalah sebesar 59,8%. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja aliansi dan tata kelola relasional berada pada rentang model sedang/moderat.

Nilai koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa akurat variabel-variabel anteseden dapat menjelaskan suatu variabel dependen. Secara parsial, besaran ukuran efek masing-masing variabel independen dalam menjelaskan suatu variabel dependen dapat dilihat dari nilai f<sup>2</sup>. Nilai f<sup>2</sup> masing-masing variabel sebagai anteseden dari variabel dependen. Ukuran efek mengindikasikan besaran kontribusi suatu anteseden dalam menjelaskan suatu variabel dependen secara relatif. Nilai f<sup>2</sup> 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan ukuran efek yang kecil, sedang, dan besar. Variabel tata kelola relasional dalam model ini dijelaskan oleh variabel kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural, dan keterhubungan. Kepercayaan memiliki ukuran efek yang besar karena lebih dari 0,35, sementara keadilan prosedural dan keterhubungan memiliki ukuran efek yang sedang dan kejelasan kontrak memiliki ukuran efek yang kecil. Variabel kinerja aliansi dijelaskan oleh variabel tata kelola relasional yang memiliki ukuran efek sedang yaitu 0,246, sedangkan variabel moderator yang menjelaskan kinerja aliansi memiliki ukuran efek yang kecil yaitu hanya 0,009. Variabel

turbulensi pasar memiliki ukuran efek yang sedikit lebih besar ketika belum dilakukan interaksi dengan tata kelola relasional.

### Pengujian Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model struktural yang mencakup pengaruh kepercayaan terhadap tata kelola relasional, pengaruh kejelasan kontrak terhadap tata kelola relasional, pengaruh keadilan prosedural terhadap tata kelola relasional, pengaruh keterhubungan terhadap tata kelola relasional, pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi dan turbulensi pasar yang memoderasi pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan antara nilai t-hitung dan nilai kritis pada t-tabel. Hipotesis diterima jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel. Nilai kritis t-tabel yang digunakan adalah nilai uji satu ekor dengan nilai 1,645 untuk signifikansi 5% dan 2,326% untuk signifikansi 1%. Arah hubungan antar variabel dapat dilihat dari nilai estimasi, yaitu nilai terstandarisasi antara -1 dan +1 tergantung dari arah dan kekuatan hubungan antar jalur. Nilai estimasi yang mendekati +1 mengindikasikan hubungan yang positif dan kuat, sebaliknya, semakin mendekati 0 maka hubungan semakin lemah. Hasil pengujian bootstrapping dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Bootstrapping**

Hipotesis	T Statistic	P Value	Deskripsi
H1	1,614	0,070	Tidak Signifikan
H2	0,409	0,683	Tidak Signifikan
H3	2,942	0,003	Signifikan
H4	3,136	0,002	Signifikan
H5	3,840	0,000	Signifikan
H6	0,601	0,548	Tidak Signifikan

**Keterangan:**  $T \text{ Statistic} > 1,645$ ;  $P \text{ Values}$  signifikan pada 5%

**Sumber Data :** *Dikelola, 2023*

Dari data bootstrapping yang didapat menggunakan SmartPLS 3.3.2, peneliti dapat mengambil keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan.

Pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat nilai estimasi dan nilai t-hitung.

### Pembahasan

Hasil Pengujian Hipotesis Terdapat 6 hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Pembahasan hasil pengujian hipotesis diperlukan untuk memperkuat penjelasan mengenai signifikan atau tidaknya sebuah hipotesis penelitian. Pembahasan hipotesis dapat didasarkan pada teori yang relevan, temuan penelitian terdahulu, dan logika berpikir yang diambil dari realita sesungguhnya. Berikut pembahasan hasil pengujian hipotesis penelitian.

#### Hipotesis 1: Kepercayaan berpengaruh terhadap tata kelola relasional

Hubungan antara kepercayaan dan tata kelola relasional menunjukkan nilai t-hitung 1,614 dengan nilai estimasi 0,172. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Secara statistik, kepercayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap tata kelola relasional, karena signifikansi lebih dari 5% yaitu 0,070 yang menunjukkan bahwa variabel ini tidak memiliki pengaruh pada tata kelola relasional. Sehingga dapat dinyatakan bahwa  $H_1$  tidak signifikan. Ketika kepercayaan berkembang dalam hubungan yang bergantung pada kekuasaan, beberapa bentuk penegakan pihak ketiga mungkin masih diperlukan untuk memastikan dari penyalahgunaan atau eksploitasi terburuk dari hubungan tersebut, bahkan ketika dasar kepercayaan adalah interaksi diadik yang sedang berlangsung (Glavee-Geo et al., 2020). Hal ini mendukung temuan (Caldwell & Peters, 2018) bahwa meskipun kepercayaan telah digambarkan sebagai sumber keunggulan kompetitif, pentingnya kontinum komitmen-kepatuhan dalam keputusan untuk percaya dan mencatat bahwa kepercayaan adalah persepsi subjektif dilihat melalui lensa mediasi setiap individu. Lensa itu dan interpretasi setiap individu tentang kontrak sosial berdampak pada komitmen seseorang untuk bekerja sama. Responden menilai secara subjektif mengenai kepercayaan yang tinggi terhadap komitmen



dan kontribusi masing-masing antar perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, bahwa sebelum muncul rasa kepercayaan terhadap tata kelola relasional, terjadi perwujudan perilaku kepercayaan individu sebagai dasar rasa kepercayaan (Castañer & Oliveira, 2020).

### **Hipotesis 2: Kejelasan kontrak berpengaruh terhadap tata kelola relasional**

Hubungan antara kejelasan kontrak dan tata kelola relasional menunjukkan nilai t-hitung 0,409 dengan nilai estimasi 0,064. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Secara statistik, kejelasan kontrak tidak berpengaruh signifikan terhadap tata kelola relasional, sehingga dapat dinyatakan bahwa H<sub>2</sub> tidak signifikan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kejelasan kontrak terhadap tata kelola relasional tetapi hasilnya tidak signifikan. Tingkat signifikansi lebih dari 5% yaitu 0,683 menunjukkan bahwa variabel ini tidak memiliki pengaruh pada tata kelola relasional. Aliansi kontraktual bergantung pada mekanisme kontrol dengan lebih banyak fleksibilitas yang terkait dengan investasi spesifik hubungan yang lebih sedikit dan integrasi antar perusahaan (Pesch & Bouncken, 2017). Oleh karena itu, dapat diharapkan bahwa praktik manajemen yang berbeda mungkin relevan dalam hubungan berbasis ekuitas daripada kontrak untuk mencapai tata kelola relasional (Liu et al., 2020) Terkadang, para pihak akan secara proaktif memberikan informasi yang relevan (dan seringkali di luar kontrak yang ditetapkan) kepada mitra mereka dan dengan demikian mendukung pengambilan keputusan dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Aben et al. (2021) bahwa kejelasan kontrak tidak selalu mengarah kepada tata kelola relasional.

### **Hipotesis 3: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap tata kelola relasional**

Hubungan antara keadilan prosedural dan tata kelola relasional menunjukkan nilai t-hitung

2,942 dengan nilai estimasi 0,337. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Secara statistik, keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap tata kelola relasional, sehingga dapat dinyatakan bahwa H<sub>3</sub> signifikan. Thorpe (2018) menjelaskan bahwa keadilan prosedural merupakan komponen penting dalam tata kelola rantai yang efektif. Pada penelitian Liu et al. (2020) keadilan prosedural memberikan pedoman dalam menyusun proses pengambilan keputusan untuk memaksimalkan persepsi keadilan. Keadilan prosedural dapat menjaga komitmen mitra aliansi untuk upaya bersama dan memperkuat loyalitas. Keadilan prosedural lebih mudah dicapai melalui peraturan atau norma (Bostanci, 2020). Keadilan prosedural juga berkontribusi pada penyelarasan tujuan di antara anggota aliansi dan mengkonsolidasikan kepentingan antar perusahaan yang positif. Pada penelitian Liu et al. (2020) ditemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap tata kelola relasional. Penelitian ini mendukung temuan tersebut, bahwa responden menilai prosedur yang digunakan oleh dua pihak untuk membuat keputusan strategis sudah adil. Hasil ini mendukung temuan penelitian Liu et al. (2020) sebelumnya.

### **Hipotesis 4: Keterhubungan berpengaruh terhadap tata kelola relasional**

Hubungan antara keterhubungan dan tata kelola relasional menunjukkan nilai t-hitung 3,136 dengan nilai estimasi 0,330. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Secara statistik, keterhubungan berpengaruh signifikan terhadap tata kelola relasional, sehingga dapat dinyatakan bahwa H<sub>4</sub> signifikan. Sinkovics et al. (2019) menjelaskan bahwa keterhubungan mengacu pada kumpulan mekanisme komunikasi dan interaksi dan struktur relasional yang bertujuan untuk mendukung arus bolak-balik ide, pengalaman, dan pengetahuan antara dua organisasi. Menurut (Bouncken & Barwinski, 2021) tata kelola relasional dapat terjadi meskipun komunikasi dan interaksi dengan

cara virtual, cara ini dapat efektif karena menjembatani jarak geografis, sehingga ikatan antar perusahaan menjadi kuat. Pengujian hipotesis ini mengarah pada kesimpulan bahwa responden merasa setuju dengan manajemen perusahaan yang melakukan peninjauan bersama demi tujuan strategis bersama. Hasilnya, keterhubungan berpengaruh terhadap tata kelola relasional. Temuan ini sesuai dengan penelitian (Liu & Kolen, 2020).

#### **Hipotesis 5: Tata kelola relasional berpengaruh terhadap kinerja aliansi**

Hubungan antara tata kelola relasional dan kinerja aliansi menunjukkan nilai t-hitung 3,840 dengan nilai estimasi 0,414. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Secara statistik, tata kelola relasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja aliansi, sehingga dapat dinyatakan bahwa  $H_5$  signifikan. Menurut (Liu et al., 2023) dalam hubungan antar perusahaan, 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, lalu menghasilkan hasil kolaboratif yang diinginkan. Bonatto et al. (2020) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dipandang sebagai hasil utama, diukur dengan pendekatan yang berbeda dan dipengaruhi oleh instrumen tata kelola relasional. Hasil penelitian Sjödin et al. (2019) menunjukkan literatur tentang servitisasi dan layanan lanjutan dengan menerapkan beragam strategi tata kelola relasional sehingga menuju kinerja perusahaan yang unggul. (C. L. E. Liu et al., (2020) juga menemukan bahwa tata kelola relasional berpengaruh terhadap kinerja aliansi. Penelitian ini mendukung temuan tersebut, bahwa responden setuju adanya perilaku kolaboratif yang ditargetkan ditandai dengan saling mempengaruhi, komunikasi

terbuka, pemecahan masalah bersama, dan aspirasi untuk menciptakan keuntungan bagi kedua belah pihak. Hasil ini mendukung temuan penelitian Liu et al. (2020) sebelumnya.

#### **Hipotesis 6: Turbulensi pasar memoderasi pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi**

Variabel moderasi turbulensi pasar menunjukkan nilai t-hitung 0,601 dengan nilai estimasi -0,077. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Secara statistik, turbulensi pasar tidak memoderasi pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi, sehingga dapat dinyatakan bahwa  $H_6$  tidak signifikan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa turbulensi pasar memperlemah pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi dan hasilnya tidak signifikan. Tingkat signifikansi lebih dari 5% yaitu 0,548 menunjukkan bahwa variabel ini tidak memoderasi pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi.

Liu et al., (2019) menjelaskan bahwa adaptasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi perusahaan ketika persepsi turbulensi pasar rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan Okaiyeto et al. (2020) bahwa hubungan bisnis di pasar yang lebih bergejolak mungkin lebih sulit untuk dikelola, pengaruh kapabilitas relasional pada efektivitas kolaborasi ditemukan sama kuatnya di pasar yang kurang lebih bergejolak. Oleh karena itu penting untuk membedakan kapabilitas yang memiliki efek berbeda pada kolaborasi dalam kondisi pasar yang berbeda. Menurut Sun et al. (2022) mekanisme tata kelola, akan efektif dalam meningkatkan kinerja aliansi antar perusahaan hanya ketika perusahaan beroperasi di pasar yang bergejolak tinggi. Sehingga, turbulensi pasar tidak memoderasi pengaruh tata kelola relasional terhadap kinerja aliansi.

## **Simpulan Dan Saran**

Hasil penelitian ini memberikan enam bukti empiris terkait dengan variabel anteseden dan konsekuensi tata kelola relasional yang dimoderasi oleh turbulensi pasar. Dalam hal implikasi praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keterhubungan menghasilkan tata kelola relasional yang efektif, yang kemudian menghasilkan keberhasilan aliansi. Para eksekutif menganggap “bekerja sama untuk bersaing” tidak hanya harus berinvestasi pada kompetensi aliansi perusahaan mereka, namun juga memastikan bahwa kompetensi diartikan ke dalam tindakan bersama. Penelitian ini memiliki dua saran untuk penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti selanjutnya, yaitu: 1) Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel-variabel lain, misalnya orientasi pasar aliansi Bicen et al., (2021) yang dapat diuji dalam pengaruh terhadap tata kelola relasional. Dengan demikian, disarankan untuk penelitian selanjutnya melakukan pengujian terhadap pengaruh variabel tersebut. 2) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode alternatif untuk mengukur kepercayaan, kejelasan kontrak, keadilan prosedural, keterhubungan, tata kelola relasional, dan turbulensi pasar dengan menggunakan desain penelitian lain yang memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kekuatan prediksi dari turbulensi pasar dan hubungan antara tata kelola relasional dan kinerja aliansi

## REFERENSI

- Aben, T. A. E., van der Valk, W., Roehrich, J. K., & Selviaridis, K. (2021). Managing information asymmetry in public-private relationships undergoing a digital transformation: the role of contractual and relational governance. *International Journal of Operations and Production Management*, 41(7), 1145–1191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0675>
- AM, M. A., Helmi, S., Kassymova, G. K., Retnawati, H., Hadi, S., & Istiyono, E. (2022). Effect of job satisfaction on service quality mediated by lecturer performance at state universities. *Materials of International Practical Internet Conference “Challenges of Science,”* V, 62–71. <https://doi.org/10.31643/2022.08>
- Barbu, C. M., Florea, D. L., Dabija, D. C., & Barbu, M. C. R. (2021). Customer experience in fintech. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1415–1433. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050080>
- Beaumont, C. D., Berry, D., & Ricketts, J. (2022). Technology has empowered the consumer, but marketing communications need to catch-up: an approach to fast-forward the future. *Businesses*, 2(2), 246–272. <https://doi.org/10.3390/businesses2020017>
- Bicen, P., Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2021). Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance’s market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, 123(October 2020), 23–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.040>
- Bojja, G. R., Liu, J., & Ambati, L. S. (2021). Health information systems capabilities and hospital performance - An SEM analysis. *27th Annual Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2021*, 31(June), 1–5. [https://aisel.aisnet.org/amcis2021/health\\_care\\_it/sig\\_health/31%0AThis](https://aisel.aisnet.org/amcis2021/health_care_it/sig_health/31%0AThis)
- Bonatto, F., de Resende, L. M. M., & Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: a systematic literature review. *Benchmarking*, 27(6), 1711–1741. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0033>
- Bostanci, Ö. (2020). Learning Style Preferences of Prospective Teachers of Physical Education and Sport. *Asian*

- Journal of Education and Training*, 6(2), 231–236.  
<https://doi.org/10.20448/journal.522.2020.62.231.236>
- Bouncken, R., & Barwinski, R. (2021). Shared digital identity and rich knowledge ties in global 3D printing—A drizzle in the clouds? *Global Strategy Journal*, 11(1), 81–108.  
<https://doi.org/10.1002/gsj.1370>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001.  
<https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Glavee-Geo, R., Burki, U., & Buvik, A. (2020). Building Trustworthy Relationships with Smallholder (Small-scale) Agro-commodity Suppliers: Insights from the Ghana Cocoa Industry. *Journal of Macromarketing*, 40(1), 110–127.  
<https://doi.org/10.1177/0276146719900370>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). Multivariate data analysis. In *Pearson* (Seventh).  
<https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth). Annabel Ainscow.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third). SAGE Publications Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Liu, C., & Kolen, M. J. (2020). A new statistic for selecting the smoothing parameter for polynomial loglinear equating under the random groups design. *Journal of Educational Measurement*, 57(3), 458–479.  
<https://doi.org/10.1111/jedm.12257>
- Liu, C. L. E., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2020). Achieving relational governance effectiveness: An examination of B2B management practices in Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 90(April 2019), 453–465.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.004>
- Liu, H. W., & Huang, H. C. (2015). Tradeoff between push and pull strategy: The moderating role of brand awareness. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 2(2), 259–264.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-11779-9\\_98](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11779-9_98)
- Liu, X., Wang, W., & Su, Y. (2023). Leveraging Complementary Resources through Relational Capital to Improve Alliance Performance under an Uncertain Environment: A Moderated Mediation Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1).  
<https://doi.org/10.3390/su15010310>
- Liu, Y., Deng, P., Wei, J., Ying, Y., & Tian, M. (2019). International R&D alliances and innovation for emerging market

- multinationals: roles of environmental turbulence and knowledge transfer. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(6), 1374–1387. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2018-0052>
- Okaiyeto, K., Ekundayo, T. C., & Okoh, A. I. (2020). Global research trends on bioflocculant potentials in wastewater remediation from 1990 to 2019 using a bibliometric approach. *Letters in Applied Microbiology*, 71(6), 567–579. <https://doi.org/10.1111/lam.13361>
- Pesch, R., & Bouncken, R. B. (2017). The double-edged sword of cultural distance in international alliances: How perceived cultural distance influences trust and task discourse to drive new product development performance. *Cross Cultural and Strategic Management*, 24(1), 33–54. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2016-0065>
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: A literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114–123.
- Salloum, S. A., Qasim Mohammad Alhamad, A., Al-Emran, M., Abdel Monem, A., & Shaalan, K. (2019). Exploring students' acceptance of e-learning through the development of a comprehensive technology acceptance model. *IEEE Access*, 7, 128445–128462. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2939467>
- Setyadi, B., Helmi, S., & Mohammad, S. I. (2023). Effectiveness and efficiency of the state revenue and expenditure budget policy in South Sumatra: Islamic perspective study. *IKONOMIKA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 8(1), 103–122. <https://doi.org/10.24042/febi.v8i1.16465>
- Shih, W., & Montes, J. N. (2022). The individualization of erp in smes for sustainable development. *International Journal of Small and Medium Enterprises*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.46281/ijsmes.v5i1.1586>
- Sinkovics, N., Choksy, U. S., Sinkovics, R. R., & Mudambi, R. (2019). Knowledge Connectivity in an Adverse Context: Global Value Chains and Pakistani Offshore Service Providers. In *Management International Review* (Vol. 59, Issue 1). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0372-0>
- Sjödin, D., Parida, V., & Kohtamäki, M. (2019). Relational governance strategies for advanced service provision: Multiple paths to superior financial performance in servitization. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 906–915. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.042>
- Sun, H., Dai, Y. Y., Zhang, C., Lee, R., Jeon, S. S., & Chu, J. H. (2022). The impacts of conditions and person-organization fit on alliances performance: And the moderating role of intermediary. *PLoS ONE*, 17(12 December), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275863>
- Syahrina, A., & Christiana, I. (2023). Efek Mediasi Kepercayaan Pada Pengaruh Persepsi Manfaat dan Persepsi Kemudahan Terhadap Minat Menggunakan e-Money Pendahuluan Financial technology ( fintech ) merupakan Berdasarkan data Bank Indonesai jumlah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 161–174. <https://doi.org/10.32502/jimn.v12i2.6041>
- Thorpe, J. (2018). Procedural Justice in Value Chains Through Public–private Partnerships. *World Development*, 103, 162–175.

<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.10.004>

