

# Pengaruh Modal Sosial pada Perilaku Berbagi Pengetahuan dan Kinerja: Studi Kasus di Pemasok Komponen Otomotif Astra Grup

Badri Munir Sukoco  
Hardi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

## Abstrak

*Sebagai sebuah kelompok perusahaan otomotif terbesar di Indonesia, Grup Astra menjalin kemitraan dengan supplier spare parts secara ekstensif, yang mana pemasok berkategori Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk komponen sepeda motor mencapai 94% sedangkan komponen mobil mencapai 60%. Hubungan yang terjalin selama ini dimungkinkan membentuk modal sosial yang kuat dan tentunya akan menimbulkan konsekuensi positif bagi kedua belah pihak. Menggunakan Teori Modal Sosial, peneliti bermaksud menguji secara empiris apakah keberadaan modal sosial mempengaruhi aktifitas berbagi pengetahuan antara supplier dan buyer (dalam hal ini Grup Astra) maupun kinerja pemasok. Lebih lanjut, peneliti berargumen bahwa persepsi ketergantungan (interdependensi) pada pembeli akan memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja masing-masing pemasok. Berdasarkan hasil survei yang diikuti lebih dari 211 supplier Grup Astra, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal sosial hanya mempengaruhi kinerja pemasok. Efek moderasi dari interdependensi yang diasumsikan juga tidak terkonfirmasi dalam penelitian ini. Konsisten dengan hipotesa yang dikembangkan, modal sosial relasional terbukti dibentuk oleh modal sosial kognitif dan struktural. Implikasi manajerial dan akademis disajikan lebih lanjut dalam penelitian ini.*

*Kata kunci: modal sosial, berbagi pengetahuan, kinerja pemasok, interdependensi, Grup Astra*

## Abstract

*As the biggest automotive group producer in Indonesia, Astra Group maintains relationship with its suppliers extensively, in which suppliers with small and medium enterprises (SMEs) for motorcycle reach 94% while automobile for about 60%. The existing relationships create strong social capital and offer positive consequences for both parties. Using social capital theory, this study empirically tests the effect of social capital on knowledge sharing between buyer (Astra Group) and supplier as well as suppliers' performance. Further, this study argues that perceived interdependency to the buyer could moderate the effect of social capital on suppliers' performance. Based on a survey among 211 suppliers' of Astra Group, the results indicate that social capital mainly influences suppliers' performance. The moderating effect of interdependency is not confirmed in this study. Consistent with the developed hypotheses, relational social capital is developed by cognitive and structural social capital. Managerial and academic implications are presented in this study.*

*Keywords: social capital, knowledge sharing, suppliers' performance, interdependency, Astra Group*

## 1. Pendahuluan

PT. Astra International, Tbk (ASII) dan anak perusahaannya yang tergabung dalam Grup Astra merupakan kelompok usaha terbesar di Indonesia. Kinerja yang bagus dibarengi dengan pengelolaan yang baik menjadikan Grup Astra terpilih sebagai perusahaan terbaik dalam pengelolaan perusahaan dalam 3 tahun terakhir (Astra, 2013). Pada tahun 2011, pendapatan yang dihasilkan sebesar Rp. 162,6 triliun dengan laba bersih sebesar Rp. 17,8 triliun, meningkat dibandingkan tahun 2010 yang sebesar Rp. 14,4 triliun. Dari kelompok otomotif, penjualan mobil Grup Astra (Toyota, Daihatsu, Isuzu, UD Trucks, BMW, dan Peugeot) mengalami kenaikan 14,05% dibandingkan tahun 2010 menjadi 487.000 mobil, adapun penjualan sepeda motor oleh PT. Astra Honda Motor (AHM) menjadi 4,3 juta unit dan pangsa pasar meningkat dari 52% menjadi 58% (Astra, 2011).

Keberhasilan grup Astra menjadi sebuah kelompok perusahaan otomotif terbesar di Indonesia tersebut tidak terlepas dari peran pemasoknya (*supplier*). Data pemesanan dari perusahaan grup Astra yang diberikan kepada *supplier* kategori UKM (Usaha Kecil Menengah) untuk komponen sepeda motor (Astra Honda Motor) mencapai 94% dan komponen mobil (Astra Daihatsu Motor) mencapai 60% (Astra, 2011). Nilai kemitraan yang diberikan perusahaan kepada *supplier* sebesar Rp. 8 triliun untuk kategori UKM (Astra, 2011). Laporan internal perusahaan juga menunjukkan bahwa jumlah pemasok (*supplier*) komponen ke perusahaan mengalami peningkatan dan perkembangan tiap tahunnya, dibarengi dengan peningkatan kualitas yang memadai. Hal ini seiring dengan pelatihan dan standar QCD (*quality, cost, delivery*) yang menjadi *corporate value* Grup Astra yang harus diikuti oleh seluruh *supplier*.

Kedekatan Grup Astra dengan supliernya dapat di-*capture* dengan *social capital theory* (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Menurut Adler dan Kwon (2002), teori modal sosial menjadi perspektif yang penting untuk mempelajari sifat hubungan dan kerjasama antar organisasi. Mengingat "*relational glue* (lem sosial)" menjadi dasar *supply chain* yang efektif (McGrath dan Sparks, 2005), modal sosial menjadi aset yang penting dalam pengelolaan hubungan antara *buyer* dan *supplier* untuk berkontribusi dalam pengembangan keunggulan bersaing masing-masing pihak.

Penelitian sebelumnya mempelajari pengaruh modal sosial secara parsial dalam konteks *buyer* dan *supplier*, misalnya Cousins, Handfield, Lawson, dan Petersen (2006) mempelajari pengaruh modal sosial relasional pada kinerja *buyer*; Lawson, Tyler, dan Cousins (2008) menginvestigasi pengaruh modal sosial relasional dan struktural juga terhadap kinerja *buyer*; adapun Krause, Handfield, dan Tyler (2007) mempelajari pengaruh modal sosial kognitif dan struktural pada kinerja *buyer*. Se jauh ini, hanya penelitian yang dilakukan oleh Carey, Lawson, dan Krause (2011) yang mempelajari secara komprehensif sebagaimana yang diusulkan oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998) bahwa modal sosial terdiri atas dimensi kognitif dan struktural akan membentuk dimensi relasional dan apa konsekuensinya dengan konteks usaha menengah dan besar di Inggris.

Penelitian sebelumnya mengedepankan bahwa keberadaan modal sosial berpengaruh positif terhadap kedua belah pihak dalam konteks hubungan *buyer* dan *supplier*. Namun, sifat hubungan yang ada antara *buyer* dan *supplier* selama ini jarang terdiskusikan bagaimana pengaruhnya terhadap efek dari modal sosial (Carey dkk., 2011; Krause dkk., 2007). Menggunakan *resource dependence theory* (Pfeffer dan Salancik, 1978), penelitian yang dilakukan oleh Casciaro dan Piskorski (2005) dan Gulati dan Sytch (2007) menunjukkan bahwa tingkat ketergantungan *buyer* dan *supplier* – *interdependency* – dapat mempengaruhi hasil akhir dari sebuah hubungan. Lebih spesifik adalah tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap *buyer* (*supplier*) memungkinkan partner tersebut untuk ter-eksploitasi. Dalam penelitian ini akan didiskusikan bagaimana pengaruh sifat hubungan tersebut pada pengaruh modal sosial terhadap konsekuensinya.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesa

### 2.1. Modal Sosial

Dalam artikelnya, Nahapiet dan Ghoshal (1998) menyatakan bahwa modal sosial yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dapat memberikan keunggulan bersaing. Teori modal sosial mendiskusikan bagaimana hubungan-hubungan sosial yang dimiliki organisasi dapat berpengaruh pada sumberdaya dan kinerja yang dimilikinya (Koka dan Prescott, 2002). Kami mengadopsi definisi modal sosial dari Nahapiet dan Ghoshal (1998) sebagai “jumlah sumberdaya aktual dan potensial yang terdapat didalam, tersedia melalui, dan dihasilkan dari jejaring hubungan-hubungan yang dimiliki secara individu maupun organisasi” (hal. 243). Lebih lanjut, mereka mengajukan bahwa modal sosial memiliki tiga dimensi, yakni: dimensi relasional (kepercayaan, identifikasi, dan obligasi), dimensi kognitif (berbagi ambisi, visi, dan nilai), dan dimensi struktural (kekuatan dan jumlah jejaring antar pihak).

Dimensi kognitif merupakan simbolik dari kesamaan tujuan, visi, dan nilai pihak-pihak yang berhubungan dalam sebuah sistem sosial (Tsai dan Ghoshal, 1998), yang memungkinkan mereka untuk mempersepsikan informasi dengan makna yang sama (Augoustinos dan Walker, 1995). Dimensi struktural didefinisikan sebagai “konfigurasi jejaring antar orang atau organisasi” (Nahapiet dan Ghoshal, 1998), yakni, “siapa yang Anda kenal dan bagaimana Anda mengenalnya” (Burt, 1992). Penelitian ini mengacu pada pendapat dari Tsai dan Ghoshal (1998) bahwa dimensi struktural mengacu pada interaksi yang dilakukan antar pihak, dalam hal ini *buyer* dan *supplier*. Sedangkan dimensi relasional adalah kepercayaan, obligasi, dan identifikasi yang dibawa didalam hubungan personal antar individu maupun organisasi (Nahapiet dan Ghoshal, 1998).

Kepercayaan adalah niat baik masing-masing pihak (Burt, 2000) dan menjadikannya elemen terpenting dalam sebuah hubungan (Anderson dan Narus, 1990). Bila mengacu pada pendapat Nahapiet dan Ghoshal (1998), ketiga dimensi tersebut berinteraksi dalam membentuk modal sosial, namun dimulai oleh dimensi kognitif dan struktural sebelum terbentuk dimensi relasional.

## 2.2. Berbagi Pengetahuan

Dalam interaksinya, buyer dan supplier sering berbagi pengetahuan terkait dengan kebutuhan dan preferensi konsumen, struktur pasar dan akuisisi yang diperlukan, teknologi produk terbaru, strategi dan keuangan dari partner, dan bagaimana mengatasi problem yang dihadapi (Selnes dan Sallis, 2003). Sebagian besar peneliti menyepakati bahwa pengetahuan terbagi menjadi dua jenis, yakni explicit dan tacit (Kogut dan Zander, 1992; Grant, 1996). Dalam artikelnya, Grant (1996) menjelaskan bahwa pengetahuan yang tacit adalah mengetahui bagaimana suatu aktifitas dilakukan (knowing how), sedangkan pengetahuan yang explicit adalah mengetahui tentang fakta dan teori (knowing about).

Lebih lanjut, Grant (1996) membedakan keduanya pada kemampuan untuk ditransfer dan mekanisme transfer antar individu, antar tempat dan antar waktu. Seperti yang disampaikan oleh Kogut dan Zander (1992), transfer pengetahuan yang tacit akan menjadi lambat, mahal, dan tidak pasti bilamana pengetahuan tidak bisa dikodifikasikan dan hanya bisa ditransfer melalui observasi secara langsung dan praktek dalam jangka waktu tertentu. Hal sebaliknya akan terjadi pada pengetahuan yang explicit, dimana kemampuan untuk ditransfer dan mekanismenya cenderung lebih mudah dan berbiaya rendah (Grant, 1996). Penelitian terbaru dari Nag dan Gioia (2012) menunjukkan bahwa ketika perusahaan mampu mengombinasikan pengetahuan tacit dan explicit yang mereka miliki menjadi uncommon knowledge, maka keunggulan bersaing akan didapat.

## 2.3. Interdependensi

Pfeffer dan Salancik (1978) mendefinisikan interdependensi (ketergantungan) antara dua organisasi akan terjadi bilamana tujuan salah satu pihak tidak akan tercapai tanpa adanya sumberdaya dari pihak yang lain. Studi terdahulu menghubungkan konsep interdependensi dengan konsep kekuasaan (mis: Casciaro dan Piskorski, 2005, Gulati dan Sytch, 2007), yang dikembangkan berdasarkan konsep dari teori *power-dependence relations* (Emerson, 1962). Menurut teori ini, kekuasaan terdapat pada ketersediaan sumberdaya-sumberdaya alternatif (mis: Brass, 1984; Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1998).

Dalam konteks hubungan *buyer* dan *supplier*, Perusahaan A sebagai *supplier* akan mempunyai kekuasaan lebih besar dibandingkan *buyer*-nya (Perusahaan B) bilamana Perusahaan A dapat menjual produknya ke pembeli selain Perusahaan B dengan harga yang sepadan atau lebih baik, *vice versa*. Selanjutnya, teori ini juga mengatakan bahwa kekuasaan terdapat pada tingkat konsentrasi dari pertukaran yang terjadi (mis: Burt, 1982; Casciaro and Piskorski, 2005). Bilamana Perusahaan A menjual produknya lebih dari 75% kepada Perusahaan B, maka dapat dikatakan Perusahaan B mempunyai kekuasaan lebih besar dari Perusahaan A, *vice versa*.

Menurut Emerson (1962), terdapat dua jenis ketergantungan antar perusahaan, yakni ketergantungan yang asimetris dan ketergantungan yang berimbang. Ketergantungan yang asimetris menunjukkan adanya perbedaan kekuasaan antara satu perusahaan dengan partnernya (Casciaro dan Piskorski, 2005), yang mana perusahaan tersebut bisa jadi lebih atau kurang tergantung terhadap partnernya.

Dalam konteks hubungan *buyer* dan *supplier*, contoh pertama di atas menunjukkan bahwa Perusahaan A pada posisi yang kurang tergantung terhadap Perusahaan B. Adapun contoh kedua menunjukkan bahwa Perusahaan A lebih tergantung kepada Perusahaan B dalam melakukan aktifitas ekspornya. Sedangkan ketergantungan yang berimbang menunjukkan situasi dimana kedua belah pihak mempunyai tingkat ketergantungan yang sama besar (Gulati dan Sytch, 2007). Hal ini bisa diilustrasikan sebagai berikut: Perusahaan A merupakan salah satu diantara tiga perusahaan yang diberikan izin oleh Pemerintah Indonesia untuk memproduksi komponen otomotif tertentu, dan Perusahaan B merupakan salah satu diantara tiga perusahaan yang membutuhkan komponen tersebut di Indonesia. Dapat dikatakan bahwa ketergantungan diantara kedua perusahaan tersebut adalah berimbang, *ceteris paribus*.

#### 2.4. Kinerja Pemasok

Definisi kinerja pemasok kami adopsi dari pendapat Cheung, Myers, dan Mentzer (2011) dan Selnes dan Sallis (2003) bahwa kinerja pemasok yang dihasilkan dari hubungan yang dilakukan berdasarkan tingkat efisiensi dan efektifitas yang didapatkan. Hubungan yang baik antara *buyer* dan *supplier* bilamana pemasok dapat meningkatkan efektifitas (misal: melakukan aktifitas yang tepat) dan efisiensi (misal: melakukan aktifitas dengan baik (Selnes and Sallis, 2003; hal. 83). Efektifitas dalam hubungan *buyer* dan *supplier* terdiri atas pengembangan produk baru, meningkatkan kualitas produk, dan faktor-faktor lain yang meningkatkan inovasi dan daya saing; sedangkan efisiensi terdiri atas pengurangan biaya, meningkatkan *on-time delivery*, dan memperpendek *lead times* (Cheung dkk., 2011).

#### 2.5. Pengembangan Hipotesa

Coleman (1988, 1990) dalam artikel dan bukunya menyatakan bahwa kepercayaan terbangun dari hubungan timbal balik yang ada dengan dipagari oleh norma-norma hubungan yang disepakati kedua belah pihak sehingga resiko berperilaku oportunistik berkurang. Hal ini juga sejalan dengan pendapat dari Barber (1983) bahwa hubungan yang saling mempercayai berimplikasi bahwa "tujuan dan nilai bersama telah dibawa dan menjaga hubungan tetap ada." Penjelasan sebelumnya menyatakan bahwa modal sosial kognitif menitikberatkan pada kesamaan nilai dan keyakinan diantara *buyer* dan *supplier*, seiring dengan waktu kesamaan tersebut akan menimbulkan kepercayaan karena masing-masing pihak saling mengidentifikasi diri dan berbagi nilai dan keyakinan sepanjang waktu (Nahapiet dan Ghoshal, 1998).

Dengan kata lain, modal sosial relasional tidak akan terbangun bilamana kedua belah pihak tidak mengerti satu sama lain (Adler dan Kwon, 2000). Nahapiet dan Ghoshal (1998) juga menyatakan bahwa modal sosial relasional terbentuk dari kesamaan sistem keyakinan yang terdapat dalam modal sosial kognitif dan kemampuan masing-masing aktor dalam memaknai pengalaman yang dihadapi bersama.

Bilamana kesamaan dalam pemaknaan tersebut tidak ada, hubungan antara buyer dan supplier akan dipenuhi dengan salah paham (Inkpen dan Tsang, 2005; Krause dkk., 2007), sehingga modal sosial relasional tidak akan terbentuk. Sehingga dalam penelitian ini kami berargumentasi bahwa kognisi yang terbagi antara *buyer* dan *supplier*, dalam hal ini antara Grup Astra dengan *supplier*-nya, menjadi dasar terbentuknya saling percaya satu sama lain (Carey dkk., 2011; Tsai dan Ghoshal, 1998). Sehingga,

*H<sub>1</sub>: Modal sosial kognitif berpengaruh positif terhadap modal sosial relasional yang dimiliki oleh pemasok Grup Astra*

Modal sosial struktural digambarkan dengan bagaimana masing-masing pihak terhubung dalam sebuah hubungan dan bagaimana mereka mengerti "siapa yang tahu apa" (Carey dkk., 2011). Dengan melakukan interaksi sosial, hal tersebut akan terjabarkan seiring dengan waktu, sehingga peluang dan motivasi masing-masing aktor akan menentukan seberapa tinggi tingkat kepercayaan yang dimiliki akan terdapat dalam hubungan tersebut (Yu, Liao, dan Lin, 2006; Zaheer, McEvily, dan Perrone, 1998). Kegiatan-kegiatan sosial yang diselenggarakan sebagai bentuk interaksi antara *buyer* dan *supplier*, baik secara formal maupun informal, memungkinkan masing-masing pihak menilai kepercayaan dan komitmen satu sama lain (Carey dkk., 2011).

Keterbukaan dari interaksi yang ada mendorong transparansi perilaku masing-masing pihak dan pada saat yang sama mengurangi keinginan untuk berperilaku oportunistik dan asimetri informasi dalam sebuah hubungan (Carey dkk., 2011). Hal ini juga konsisten dengan pendapat dari Bell, Oppenheimer, dan Bastien (2002) dan Granovetter (1985) bahwa terlibat dalam interaksi secara langsung dengan partner bisnis akan membangun saling percaya satu sama lain. Konsisten dengan hal tersebut, kami berargumentasi bahwa frekuensi interaksi antara Grup Astra dengan para suppliernya, baik yang formal maupun informal, akan membentuk kepercayaan satu sama lain. Sehingga,

*H<sub>2</sub>: Modal sosial struktural berpengaruh positif terhadap modal sosial relasional yang dimiliki oleh pemasok Grup Astra*

Modal sosial relasional mengacu pada kepercayaan, kewajiban, rasa hormat dan persahabatan yang dikembangkan oleh satu sama lain sepanjang hubungan tersebut dibangun (Granovetter, 1985; Kale, Singh, dan Perlmutter, 2000; Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Modal relasional dapat membantu pembeli dan pemasok untuk lebih efektif dalam berbagi informasi bila kegiatan operasional dilakukan secara bersama-sama (Collins dan Hitt, 2006; Dyer dan Chu, 2003; Wu, 2008). Modal relasional ini dapat mengurangi masalah yang terkait dengan berbagi informasi, mendorong pembeli dan pemasok untuk mencapai ambisi dan tujuan dalam mencapai visi bersama (Carey dkk., 2011).

Melalui transaksi yang dilakukan berulang antara pembeli dan pemasok membuktikan bahwa ada kepercayaan yang menegaskan norma-norma persahabatan dan hubungan timbal-balik. Modal sosial relasional akan mampu mengurangi perilaku oportunistik dan mengurangi biaya transaksi (Dyer dan Singh, 1998). Modal sosial relasional juga meningkatkan kegiatan eksplorasional (misalnya peluncuran produk baru atau memproduksi barang yang sedang dipatenkan) dengan melibatkan supplier, mengingat tingkat kepercayaan yang dimiliki satu sama lain tinggi (Adler dan Kwon, 2002).

Hal ini akan mempercepat komersialisasi sebuah prototype menjadi produk yang bisa segera di jual di pasar. Sehingga,

*H<sub>3</sub>: Modal sosial relasional akan berpengaruh positif terhadap (a) berbagi pengetahuan dan (b) kinerja pemasok Grup Astra*

Keterbukaan perusahaan manufaktur kepada para pemasoknya ditandai dengan adanya proses berbagi pengetahuan yang baik. Perusahaan melakukan berbagi pengetahuan terkait proses, produk dan hal-hal lain yang khusus untuk diketahui oleh para pemasoknya. Bilamana kinerja *supplier* meningkat, maka penciptaan nilai tambah produk dan layanan bagi konsumen juga akan meningkat.

Seperti yang disampaikan oleh Cannon dan Perreault (1999), berbagi pengetahuan antara *buyer* dan *supplier* akan meningkatkan efisiensi operasional kedua belah pihak. Vargo dan Lusch (2004) juga berargumentasi saling berbagi pengetahuan merupakan dasar adanya *coproduction* (menghasilkan produk secara bersama dengan *supplier*), karena banyak pengetahuan yang terkait dengan kebutuhan pasar, kualitas yang dibutuhkan, proses pendistribusian, maupun biaya produksi ditukar satu sama lain. Hal inilah yang menjadikan berbagi pengetahuan yang dilakukan antara *buyer* dan *supplier* akan memberikan kontribusi positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi (Van den Hooff dan De Ridder, 2004). Sehingga,

*H<sub>4</sub>: Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasok Grup Astra*

Penelitian dari beberapa studi industri otomotif menunjukkan bahwa ketergantungan pemasok kepada produsen dikarenakan jalinan hubungan relasional yang dilakukan oleh dua belah pihak (Dore, 1983). Lebih lanjut, sebagaimana telah didiskusikan sebelumnya, modal sosial relasional yang baik akan memberikan dampak positif terhadap berbagi informasi antara pembeli dan pemasok (Collins dan Hitt, 2006; Dyer dan Chu, 2003; Wu, 2008). Namun hal tersebut akan terjadi ketika kondisi ketergantungan antar keduanya cukup berimbang – *balanced dependencies* (Casciaro dan Piskorski, 2005; Gulati dan Sytch, 2007).

Sebaliknya, jika terjadi *asymmetric dependencies*, hubungan antara modal sosial relasional dengan berbagi informasi tidak akan sekuat sebelumnya. Artinya, jika pemasok sangat tergantung pada pembeli, maka pemasok tidak akan serta merta terlibat dalam aktifitas berbagi informasi mengingat mereka selama ini terbiasa hanya memenuhi order yang diberikan oleh pembeli, sehingga berbagi informasi sebatas pada mendiskusikan pelaksanaan pesanan atau order tanpa adanya pertukaran ide baru.

Di sisi lain, jika pembeli memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap pemasok, maka pemasok tidak akan dengan mudah berbagi informasi dengan pembeli. Hal ini dikarenakan informasi yang ada merupakan nilai daya saingnya (*competitive advantage*), dan untuk menjaga posisi tawarnya tetap tinggi, maka pemasok secara sengaja tidak akan berbagi informasi dengan pembelinya. Dari argumentasi tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

$H_{5a}$ : Pengaruh modal social relasional terhadap berbagi pengetahuan dimoderasi oleh interdependensi. Pengaruh tersebut akan melemah bilamana terdapat ketidakseimbangan interdependensi dibandingkan kondisi yang seimbang.

$H_{5b}$ : Pengaruh dimensi relasional terhadap kinerja pemasok dimoderasi oleh interdependensi. Pengaruh tersebut akan melemah bilamana terdapat ketidakseimbangan interdependensi dibandingkan kondisi yang seimbang.

### 3. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan 5 item yang dikembangkan oleh Kale dkk. (2000) yang dikembangkan berdasarkan studi Dyer dan Singh (1998) dan Nahapiet dan Ghoshal (1998) guna mengukur modal social secara relasional. Sedangkan modal sosial secara kognitif diukur menggunakan 4 item yang dikembangkan berdasarkan studi dari Tsai dan Ghoshal (1998) dan Weick (1995). Adapun modal social secara struktural diukur menggunakan 5 item yang dikembangkan oleh Cousins dan Menguc (2006) dan Cousins dkk. (2006) berdasarkan studi oleh Tsai dan Ghoshal (1998). Keempat belas item tersebut juga digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Carey dkk. (2011).

Berbagi pengetahuan menggunakan 7 item yang diadaptasi dari studi yang dilakukan oleh Selnes dan Sallis (2003), sedangkan kinerja hubungan menggunakan 4 item yang dikembangkan dan oleh Cheung, Myers, dan Mentzer (2011). Tujuh item yang mengukur interdependensi diadopsi dari item yang dikembangkan oleh Gulati dan Sytch (2007). Semua item tersebut diukur menggunakan 5 skala Likert, yang mana angka 1 menunjukkan tidak setuju dan angka 5 menunjukkan setuju. Guna mengurangi *common-method variance (CMV)*, peneliti melakukan *balancing order*, yakni mengurutkan pertanyaan tidak secara berurutan (kinerja di awal, diikuti oleh modal social, baru berbagi pengetahuan). Penggunaan sumber pertanyaan yang berbeda juga merupakan salah satu upaya untuk mengurangi CMV sesuai dengan saran dari Podsakoff, MacKenzie, Lee, dan Podsakoff (2003).

Responden dalam penelitian ini adalah *supplier* yang memasok kepada kelompok perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang otomotif di Jawa Timur (Sidoarjo dan Gresik) dan Jakarta dan tercatat sejumlah 598 perusahaan (Astra, 2011). Dari jumlah tersebut, yang bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 320 perusahaan, dimana 140 kuesioner disebarkan untuk supplier di daerah Sidoarjo dan Gresik, sisanya disebarkan di Jakarta. Penelitian dilakukan mulai bulan Juni hingga bulan September 2012 dengan mengirimkan kuesioner ke masing-masing perusahaan dengan melakukan *reminder* setiap 2 minggu sekali bilamana belum dijawab. Responden adalah pemilik, pimpinan, atau kepala bagian yang menangani langsung pasokan kepada perusahaan (dalam hal ini grup Astra).

Kuisisioner yang kembali serta layak diolah sebanyak 211 set, sehingga *response rate* sebesar 35,28% terhadap total populasi. Tingginya *response rate* tersebut dikarenakan faktor kedekatan yang terjalin selama ini antara peneliti dengan supplier. Berikut adalah gambaran dari responden penelitian: Sebagian besar perusahaan telah beroperasi lebih dari 10 tahun (131 perusahaan, 62,10%), sedangkan perusahaan yang beroperasi kurang dari 5 tahun sejumlah 29 perusahaan (13,70%).



Perusahaan yang memiliki penjualan di bawah 1 miliar rupiah cukup dominan (155 perusahaan, 73,50%), adapun yang memiliki penjualan lebih dari 5 miliar rupiah sebanyak 18 perusahaan (8,50%). Pola ini juga terlihat dari jumlah karyawan yang dipekerjakan, dimana jumlah perusahaan yang mempekerjakan kurang dari 50 orang sebanyak 187 perusahaan (88,60%) dan yang lebih dari 200 orang sebanyak 8 perusahaan (3,80%).

#### 4. Analisa

Pendekatan *partial least square* (Smart PLS 2.0; Chin, 1998) digunakan untuk memodelkan jalur yang mengestimasi pengukuran dan parameter-parameter structural dalam *structural equation model* (SEM) karena dalam penelitian ini menggunakan variabel reflektif (modal sosial kognitif, structural, dan relasional; berbagi pengetahuan, dan interdependensi) dan formatif (kinerja hubungan) secara bersamaan. Untuk mengukur property psikometri dari instrument penelitian, peneliti menggunakan prosedur yang digunakan oleh Kleijnen, Ruyter, and Wetzels (2007), menggunakan indikator reflektif pada seluruh konstruk (lihat Tabel 1).

Model null tanpa hubungan struktural disetimasikan, dan reliabilitas dievaluasi dengan rata-rata *composite scale reliability* (CR) dan *average variance extracted* (AVE) (Chin, 1998; Fornell and Larcker, 1981). Untuk semua pengukuran, semua nilai CR diatas 0,700 dan AVE juga diatas 0,500 (Fornell and Larcker, 1981). Selain itu, convergent validity dievaluasi dengan melihat pada *standardized loadings* dari pengukuran yang digunakan (Chin, 1998), dan semuanya menunjukkan angka lebih dari 0,500. Satu item pada modal sosial structural dan 3 item dari interdependensi yang memiliki *loadings* dibawah 0,500 dihapus dalam penghitungan lebih lanjut.

Tabel 1 – Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

Kode	Item	Outer loadings	Composite reliability	Cronbach's $\alpha$
<b>Modal sosial kognitif</b>				
	Perusahaan kami dan Astra .....			
MSK1	Sering sepakat tentang apa yang ada di dalam kepentingan hubungan	0,624	0,821	0,711
MSK2	Berbagi nilai-nilai bisnis yang sama	0,831		
MSK3	Tidak berbagi tujuan bisnisnya	0,691		
MSK4	Berbagi cita – cita dan visi yang sama	0,770		
<b>Modal sosial struktural</b>				
MSS1	Berkegiatan kemasyarakatan	0,655	0,756	0,674
MSS2	Berkegiatan pelatihan	0,621		
MSS3	Bekejasama melibatkan tim lain	0,727		
MSS4	Peminjaman tempat produksi	0,412		
MSS5	Bekerja secara berkelompok	0,636		
<b>Modal sosial relasional</b>				
MSR1	Berinteraksi yang erat dalam banyak hal	0,627	0,869	0,811
MSR2	Saling percaya satu sama lain	0,743		
MSR3	Saling menghargai	0,771		
MSR4	Memiliki pesahabatan yang baik	0,829		
MSR5	Mempunyai intensitas timbal balik yang tinggi	0,793		
<b>Berbagi pengetahuan</b>				
	Perusahaan kami dengan Astra saling bertukar informasi ...			
BP1	Mengenai pengalaman yang berhasil dan tidak berhasil terkait dengan produk yang dihasilkan	0,756	0,919	0,896
BP2	Terkait dengan perubahan kebutuhan pengguna akhir, preferensi, dan perilaku.	0,804		
BP3	Terkait dengan perubahan dalam struktur pasar, seperti merger, akuisisi, atau kemitraan.	0,831		
BP4	Terkait dengan perubahan dalam teknologi untuk produk baru	0,799		
BP5	Bila ada masalah yang tidak diprediksi	0,836		
BP6	Terkait dengan perubahan dalam strategi dan kebijakan dua organisasi.	0,820		
BP7	Yang peka bagi kedua belah pihak, seperti kinerja keuangan dan pengetahuan perusahaan.	0,641		

(sambungan)...Tabel 1 – Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

Interdependensi				
Bagi perusahaan kami, ....				
ID1	Terdapat banyak pilihan selain menyuplai Astra	0,184	0,857	0,777
ID2	Ada pilihan alternative untuk memasok produk kami selain Astra	0,143		
ID3	Terdapat banyak alternatif pembeli selain Astra	0,191		
ID4	Teknologi kami lebih unggul dibanding supplier lainnya	0,752		
ID5	Sistem manajemen kami sangat baik untuk bekerja secara efektif dengan Astra	0,818		
ID6	Astra telah berinvestasi secara signifikan (dalam hal pelatihan dan system manajemen) pada perusahaan kami	0,686		
ID7	Astra telah berinvestasi secara signifikan (dalam hal uang) pada perusahaan kami	0,807		
Kinerja Hubungan				
Hubungan perusahaan kami dengan dengan Astra telah meningkatkan ...				
KH1	Kualitas produk	0,829	0,895	0,844
KH2	Perbaikan pada pengiriman tepat waktu	0,826		
KH3	Kemampuan kami dalam mengembangkan produk baru	0,821		
KH4	Kemampuan kami untuk mengurangi biaya	0,825		

Catatan: Item pertanyaan yang tercetak miring dihapus untuk analisa lebih lanjut dikarenakan *outer loadings* yang rendah.

Menurut Ghozali (2011), variabel dengan indikator formatif tidak dapat dianalisis dengan hanya melihat *convergent validity* dan *composite reliability* seperti halnya konstruk reflektif. Untuk itu, analisa tambahan dengan menilai koefisien regresi dan signifikansinya dilakukan untuk kinerja hubungan. Hasil analisa juga menunjukkan bahwa koefisien regresinya memiliki tingkat signifikansi yang diharapkan, sehingga semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang diharapkan.

Untuk mengecek dampak dari potensi *common method variance* (CMV) dalam penelitian ini, 2 langkah pengujian dilakukan. Pertama, menggunakan uji *Harman's one-factor test* dengan menempatkan semua item pertanyaan dalam *principal component factor analysis* (Podsakoff dan Organ, 1986). Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada satu faktor yang mendominasi (terdapat 6 faktor yang dihasilkan dengan 64,890% adalah *total variance*, dan faktor pertama mempunyai 19,091% *variance*).

Kedua, uji *discriminant validity* dilakukan mengikuti prosedur yang dikembangkan oleh Fornell and Larcker (1981). Bilamana nilai AVE untuk setiap variabel lebih besar dari kuadrat korelasi variabel tersebut, maka dapat dikatakan bahwa antar variabel penelitian memiliki *discriminant validity*. Tabel 2 menunjukkan hasil tersebut dan terlihat bahwa nilai masing-masing AVE lebih besar dari nilai kuadrat dari korelasi variabel-variabel penelitian.

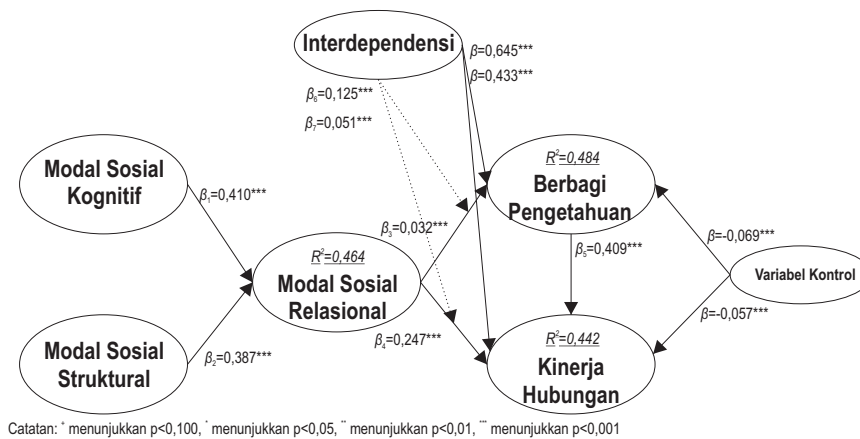
Untuk menguji hipotesa, peneliti menggunakan *structural equation modeling* dengan metode *partial least square* (PLS) menggunakan Smart PLS 2.0 (Chin, 1998). Mengingat dua variabel merupakan variabel formatif (kinerja hubungan dan variabel kontrol), penggunaan PLS tepat dalam menganalisa model penelitian yang menggunakan variabel reflektif dan formatif. Prosedur yang digunakan dengan menghasilkan sub-sampel 300 dari kasus yang dipilih secara random, dengan penggantian, dari data aslinya. Koefisien jalur kemudian dihasilkan untuk sub-sampel yang terpilih. *t*-statistik dihitung untuk semua koefisien, berdasarkan stabilitas antar sub-sampel yang mengindikasikan jalur mana yang signifikan secara statistik.

Tabel 2. Deskriptif dan Matriks Korelasi

zVariabel Penelitian	Rata-rata	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Lama beroperasi	2.6919	.95363	<b>n.a.</b>	0.047	0.038	0.017	0.000	0.001	0.017	0.002	0.000
Penjualan per tahun	1.4597	.90081	0.216	<b>n.a.</b>	0.539	0.003	0.002	0.000	0.000	0.012	0.001
Jumlah karyawan	1.1991	.63860	0.195	0.734	<b>n.a.</b>	0.000	0.012	0.000	0.000	0.002	0.005
Modal sosial kognitif	4.1860	.79023	-0.131	0.055	0.016	<b>0.537</b>	0.176	0.352	0.029	0.054	0.027
Modal sosial struktural	3.7517	.82908	0.010	-0.045	-0.108	0.419	<b>0.437</b>	0.214	0.029	0.010	0.045
Modal sosial relasional	4.6616	.50502	-0.036	-0.006	0.006	0.593	0.463	<b>0.572</b>	0.017	0.123	0.008
Berbagi pengetahuan	3.5653	.93411	-0.130	0.016	-0.021	0.170	0.171	0.129	<b>0.619</b>	0.326	0.479
Kinerja hubungan	4.1908	.88878	-0.046	0.110	0.044	0.233	0.100	0.350	0.571	<b>0.681</b>	0.203
Interdependensi	3.1632	1.00387	-0.012	0.027	0.073	0.163	0.211	0.087	0.692	0.450	<b>0.601</b>

Keterangan: n.a. menunjukkan tidak ada; angka yang terdapat pada diagonal dan dicetak tebal adalah AVE; angka yang terletak diatas diagonal dan tercetak miring adalah kuadrat dari nilai korelasi; angka korelasi > 0,163 menunjukkan signifikansi pada p < 0,05; angka korelasi > 0,195 menunjukkan signifikansi pada p < 0,01.

Seperti yang tergambar pada Gambar 1, hasil analisa menunjukkan bahwa modal sosial kognitif ( $\beta_1 = 0,410, t = 4,919$ ) dan struktural ( $\beta_2 = 0,387, t = 4,587$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap modal sosial relasional, sehingga  $H_1$  dan  $H_2$  terkonfirmasi. Pengaruh modal sosial relasional terhadap berbagi pengetahuan ( $\beta_3 = 0,031, t = 0,394$ ) tidak signifikan, sedangkan terhadap kinerja hubungan ( $\beta_4 = 0,247, t = 2,521$ ) signifikan, sehingga hanya  $H_{3b}$  yang terkonfirmasi. Adapun pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja hubungan ( $\beta_5 = 0,409, t = 2,998$ ), sehingga  $H_4$  terdukung dalam penelitian ini. Sedangkan pengaruh moderasi interdependensi pada pengaruh modal relasional terhadap berbagi pengetahuan ( $\beta_6 = 0,125, t = 0,705$ ) dan kinerja hubungan ( $\beta_7 = 0,052, t = 0,651$ ) tidak signifikan, sehingga  $H_{5a}$  dan  $H_{5b}$  tidak terdukung.



Gambar 1. Model Penelitian

Hasil lebih lanjut memperlihatkan bahwa variabel kontrol (jumlah penjualan, jumlah karyawan, dan lama berdiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan ( $\beta = -0,069, t = 0,480$ ) dan kinerja hubungan ( $\beta = -0,069, t = 0,480$ ). Sedangkan interdependensi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan ( $\beta = 0,645, t = 9,611$ ) dan kinerja hubungan ( $\beta = 0,433, t = 4,630$ ).

## 5. Pembahasan

Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Pertama, penelitian ini menunjukkan bahwa modal sosial kognitif dan struktural berpengaruh secara positif terhadap modal sosial relasional. Hal ini konsisten dengan pendapat dari Nahapiet dan Ghoshal (1998) bahwa kepercayaan antar dua pihak akan terbangun bilamana diawali dengan kesamaan nilai dan keyakinan. Dalam konteks hubungan *supplier* dan *buyer*, hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi penemuan Carey dkk. (2011) dan Tsai dan Ghoshal (1998) bahwa kognisi – baik tujuan, nilai, maupun keyakinan – akan menjadi dasar terbentuknya modal sosial relasional. Selain itu, penelitian ini juga mengkonfirmasi argumentasi dari Bell dkk. (2002) dan Granovetter (1985) bahwa interaksi secara langsung dengan partner bisnis akan membangun saling percaya satu sama lain. Transparansi perilaku, baik *buyer* dan *supplier*, yang terlihat ketika interaksi terjadi akan mengurangi keinginan untuk berperilaku oportunistik dan asimetri informasi dalam sebuah hubungan (Carey dkk., 2011). Seiring dengan jalannya waktu, tentunya kepercayaan satu sama lain akan terbangun.

Kedua, aktifitas berbagi pengetahuan antara buyer dengan supplier dalam penelitian ini tidak terbukti dipengaruhi oleh modal sosial relasional. Hal ini bertentangan dengan pendapat sebelumnya bahwa modal sosial relasional merupakan dasar sebelum adanya berbagi pengetahuan diantara kedua belah pihak (Granovetter, 1985; Kale dan Perlmutter, 2000; Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Hal ini mungkin disebabkan pengelolaan manajemen informasi yang dimiliki oleh ASII dan supplier-nya sudah berjalan dengan baik, sehingga aktifitas berbagi informasi relatif kurang memerlukan keberadaan modal sosial relasional.

Ketiga, penelitian ini menyampaikan bahwa modal sosial relasional akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasok. Saling percaya antara buyer dan supplier akan meningkatkan efektifitas dalam berbagi informasi (mis: Collins dan Hitt, 2006; Wu, 2008) dan juga mampu mengurangi perilaku oportunistik dan mengurangi biaya transaksi (Dyer dan Singh, 1998). Hal inilah yang nantinya akan mempercepat proses komersialisasi sebuah produk baru karena buyer memiliki kepercayaan yang tinggi kepada supplier (Adler dan Kwon, 2002), sehingga informasi detail terkait desain produk tersampaikan ke supplier tanpa kekhawatiran akan di-imitasi. Penerapan sistem baru yang akan meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas produksi perusahaan juga akan disampaikan oleh buyer ke supplier, mengingat efisiensi atau kualitas produk supplier juga akan mempengaruhi kinerja buyer.

Keempat, penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa berbagi pengetahuan akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasok. Berbagi pengetahuan kepada supplier meningkatkan kerjanya, sehingga penciptaan nilai tambah produk dan layanan kepada buyer juga akan meningkat. Hal ini juga konsisten dengan pendapat Vargo dan Lusch (2004) bahwa berbagi pengetahuan merupakan dasar adanya coproduction, dan akan memberikan kontribusi positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi (Van den Hooff dan De Ridder, 2004).

Kelima, penelitian ini tidak menemukan efek moderasi dari interdependensi atas pengaruh modal relasional terhadap berbagi pengetahuan dan kinerja pemasok. Hal ini bertentangan dengan argumentasi yang kami bangun berdasarkan studi yang dilakukan oleh Casciaro dan Piskorski (2005) dan Gulati dan Sytch (2007) bahwa balanced dependencies dan asymmetric dependencies akan mempengaruhi secara berbeda hubungan yang dimiliki buyer dan supplier. Hal ini dimungkinkan karena ketergantungan pemasok kepada ASII tinggi dibandingkan sebaliknya, apalagi jika melihat pada penguasaan pangsa pasar kelompok otomotif ASII pada pasar Indonesia  $\pm 60\%$ . Meskipun selama ini ASII berupaya memberdayakan dan membebaskan pemasoknya untuk menyuplai perusahaan lain, namun hingga saat ini order yang mereka terima dari ASII lebih besar dibandingkan yang lainnya. Hal inilah yang menyebabkan efek moderasi yang diprediksikan tidak terbukti.

Hasil penelitian ini mempunyai implikasi manajerial sebagai berikut: Pertama, para manajer dapat mengembangkan modal sosial secara kognitif, struktural, dan relasional. Modal sosial secara kognitif dapat dibangun dengan berbagi nilai atau visi perusahaan, agar supplier memahami apa yang diinginkan oleh buyer. Modal sosial secara struktural dapat dikembangkan dengan melakukan interaksi yang cukup agar hubungan yang ada memiliki kekuatan yang cukup dalam memfasilitasi kebutuhan buyer dan supplier.

Adapun modal sosial secara relasional akan dapat dibangun ketika secara kognitif dan struktural sudah dilakukan, maka kepercayaan akan dengan sendirinya berkembang (Poppo, Zhou, dan Ryu, 2008). Kedua, terbangunnya modal sosial tersebut perlu ditindaklanjuti dengan saling berbagi informasi agar inovatifitas kedua belah pihak semakin tinggi (Azadegan, 2011; Azadegan dan Dooley, 2010). Bilamana manfaat secara langsung dari modal sosial dirasakan kedua belah pihak, hal tersebut akan semakin menguatkan modal sosial yang ada.

Selain implikasi manajerial, implikasi akademis yang ditawarkan oleh penelitian ini adalah: Pertama, penelitian ini merupakan studi pertama yang menggunakan modal sosial (Nahapiet dan Ghosal, 1998) dalam konteks hubungan buyer-supplier pada industri otomotif di Indonesia. Kedua, penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Carey dkk. (2011) bahwa tidak hanya ikatan hukum yang dapat memoderasi pengaruh modal sosial, namun sifat hubungan kedua belah pihak - interdependensi (Casciaro dan Piskorski, 2005, Gulati dan Sytch, 2007) juga dimungkinkan akan berpengaruh.

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun masih terdapat beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini terbatas hanya pada pemasok otomotif pada Grup Astra. Tentunya dengan menggunakan pemasok pada perusahaan lain, baik pada industri yang sama atau selain otomotif, akan meningkatkan generalizability dari hasil penelitian ini. Kedua, penggunaan sumber tunggal (masing-masing supplier) yang menjawab semua variabel penelitian yang digunakan meningkatkan potensi common method variance (Podsakoff dkk., 2003).

Penelitian kedepan diharapkan dapat menggunakan sumber yang berbeda, baik dari pihak buyer maupun menggunakan sumber data sekunder (misal: laporan keuangan atau tingkat kepuasan pelanggan supplier). Ketiga, mengingat modal sosial terbentuk dalam jangka waktu yang lama, tentunya menggunakan cross-sectional method tidak dapat meng-capture fenomena tersebut. Untuk itu, penelitian kualitatif yang longitudinal akan dapat memberikan gambaran yang jelas terkait dengan proses pembentukannya.

#### Daftar Pustaka

- Adler, P.S., and Kwon, S.-W. (2000). Social Capital: The Good, The Bad, and The Ugly, In: Lesser, E.I. (Ed.). *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications* Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Anderson, J.C., and Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing* 54 (1): 42-58.
- [www.astra.co.id](http://www.astra.co.id), diakses tanggal 3 April 2013.
- Augoustinos, M., and Walker, I. (1995). *Social Cognition: An Integrated Introduction*. Sage Publications, London.
- Azadegan, A. (2011). Benefiting From Supplier Operational Innovativeness: The influence of Supplier Evaluations and Absorptive Capacity. *Journal of Supply Chain Management* 47 (2): 49-64.
- Azadegan, A., and Dooley, K.J. (2010). Supplier Innovativeness, Organizational Learning Styles and Manufacturer Performance: An Empirical Assessment. *Journal of Operations Management* 28(6): 488-505.

- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers University Press, Brunswick, NJ.
- Bell, G.G., Oppenheimer, R.J., and Bastien, A. (2002). Trust Deterioration in an International Buyer–Supplier Relationship. *Journal of Business Ethics* 36 (1/2): 65–78.
- Brass, D.J. (1984). Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly* 29: 518–539.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2000). The Network Structure of Social Capital. In: Sutton, R.I., Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT: 3345–3423.
- Cannon, J.P., and Perreault, W.D.Jr. (1999). Customer-supplier Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36: 439–460.
- Carey, S., Lawson, B., and Krause, D.R. (2011). Social Capital Configuration, Legal Bonds and Performance in Buyer–Supplier Relationships. *Journal of Operations Management* 29: 277–288.
- Casciaro, T., and Piskorski, M.J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly* 50: 167–199.
- Cheung, M., Myers, M.B., and Mentzer, J.T. (2011). The Value of Relational Learning in Global Buyer–Supplier Exchanges: A Dyadic Perspective and Test of The Pie-Sharing Premise. *Strategic Management Journal* 32: 1061–1082
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: *Modern Methods for Business Research*, ed. G.A. Marcoulides. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295–336.
- Coleman, J.S., (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, S95–S120.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- Collins, J.D., and Hitt, M.A. (2006). Leveraging Tacit Knowledge in Alliances: The Importance of using Relational Capabilities to Build and Leverage Relational Capital. *Journal of Engineering and Technology Management* 23 (3): 147–167.
- Cousins, P.D., Handfield, R.B., Lawson, B., and Petersen, K.J. (2006). Creating Supply Chain Relational Capital: The Impact of Formal and Informal Socialization Processes. *Journal of Operations Management* 24 (6): 851–863.
- Cousins, P.D., and Menguc, B. (2006). The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management. *Journal of Operations Management* 24 (5): 604–620.
- Cousins, P.D., Lawson, B., Petersen, K.J., and Handfield, R.B. (2011). Breakthrough Scanning, Supplier Knowledge Exchange, and New Product Development Performance. *Journal of Product and Innovation Management* 28: 930–942.
- Dore, R. (1983). Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. *British Journal of Sociology* 34: 459–482
- Dyer, J.H., and Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science* 14 (1): 57–68.
- Dyer, J., and Singh, J. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 23 (4): 660–679.

- Emerson, R. (1962). *Power-Dependence Relations*. *American Sociological Review* 26: 31–41
- Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39-50.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic Action and Social structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3): 481–510.
- Grant, R.M. (1996). Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17(S2): 109-122.
- Gulati, R. and Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly* 52: 32-69.
- Inkpen, A.C., and Tsang, E.W.K. (2005). Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review* 30 (1): 146–165.
- Kale, P., Singh, H., and Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal* 21 (3): 217–237.
- Kleijnen, M., Ruyter, K., and Wetzels, M. (2007). An Assessment of Value Creation in Mobile Service Delivery and the Moderating Role of Time Consciousness. *Journal of Retailing* 83(1): 33–46.
- Kogut, B., and Zander, U. (1996). What Do Firms Do? Coordination, Identity and Learning. *Organization Science* 7: 502-518.
- Koka, B.R., and Prescott, J.E. (2002). Strategic Alliances as Social Capital: A multidimensional View. *Strategic Management Journal* 23 (9): 795–816.
- Krause, D.R., Handfield, R.B., and Tyler, B.B. (2007). The Relationships between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement. *Journal of Operations Management* 25 (2): 528–545.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and Steenkamp, J.-B. E. M. (1998). Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* 35: 225–235.
- Laporan Tahunan Astra International Tbk. (2011). Dapat diperoleh di [http://www.astra.co.id/index.php/investor\\_info/annual\\_report](http://www.astra.co.id/index.php/investor_info/annual_report). Diakses pada 29 April 2013.
- Lawson, B., Tyler, B.B., and Cousins, P.D. (2008). Antecedents and Consequences of Social Capital on Buyer Performance Improvement. *Journal of Operations Management* 26 (3): 446–460.
- McGrath, R., dan Sparks, W.L. (2005). The Importance of Building Social Capital. *Quality Progress* 38 (22): 45–49.
- Nag, R., and Gioia, D.A. (2012). From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-Specific Use of Knowledge as A Resource. *Academy of Management Journal* 55 (2): 421–457.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242-266.
- Nelson, R. and Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge*. *Organization Science* 5: 14–37.
- Pfeffer, J., and Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.



- Poppo, L., Zhou, K.Z., and Ryu, S. (2008). Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science* 19(1): 39-55.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management* 12: 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., and Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879-903.
- Ryle, G. (1984). *The Concept of Mind*. University of Chicago Press, Chicago, 29-34.
- Selnes F, and Sallis J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing* 67: 80-95
- Siaran Pers Astra International Tbk. (2013). Dapat diperoleh di [http://www.astra.co.id/index.php/media\\_room/press\\_release/131](http://www.astra.co.id/index.php/media_room/press_release/131), diakses pada 4 Juli 2013
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal* 17: 27-43.
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal* 41 (4): 464-476.
- Van den Hooff, B. and De Ridder, J.A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Usage on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management* 8 (6): 117-30.
- Vargo, S.L., and Lusch, R.F. (2004). Evolving A New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68: 1-17.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, London.
- Wu, W.-P. (2008). Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies* 45 (1): 122-146.
- Yu, C.-M.J., Liao, T.-J., and Lin, Z.-D. (2006). Formal Governance Mechanisms, Relational Governance Mechanisms, and Transaction-Specific Investments In Supplier-Manufacturer Relationships. *Industrial Marketing Management* 35 (2): 128-139.
- Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science* 9: 141-159.