

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Astra Internasional merupakan perusahaan manufaktur otomotif yang juga merupakan perusahaan konglomerasi di Indonesia. Astra merupakan perusahaan yang tidak bisa dipandang sebelah mata terlebih oleh para pesaingnya, hal tersebut dikarenakan pencapaian yang telah diraihinya selama ini, salah satunya yaitu dengan selalu menjadi *market leader* pada setiap segmen produknya. Astra menjadi perusahaan yang disegani seperti sekarang ini tidak terlepas dari peran sang pendiri yaitu William Soeryadjaya yang berjuang dengan penuh kesungguhan dan tekad untuk memajukan Indonesia melalui Astra. William setapak demi setapak membangun Astra hingga menjadi perusahaan kebanggaan Indonesia seperti sekarang ini. Astra memulai bisnisnya pada tahun 1957 sebagai sebuah perusahaan perdagangan umum dengan nama PT. Astra International Inc.

Sebagai perusahaan konglomerasi terbesar di Indonesia, Astra memiliki beberapa lini bidang usaha dan otomotif sebagai lini usaha utama. Astra sendiri memiliki 186 anak perusahaan yang antara lain bergerak di bidang otomotif, jasa keuangan, alat berat, pertambangan, agribisnis, infrastruktur, logistik, dan teknologi informasi (Laporan Tahunan Astra, 2014). Pada tahun 1990 Astra melakukan perubahan nama menjadi PT. Astra International Tbk dan sekaligus menjadikan Astra menjadi perusahaan *Go Public*. Astra saat ini sudah tercatat sebagai perusahaan *Go Public* pada Bursa Efek Indonesia dengan kode perusahaan ASII.



**Gambar 1.1**  
**Pendapatan Bersih dan Laba Bersih Astra**  
**Tahun 2009-2013**

Sumber: Laporan Tahunan Astra, 2014.

Astra setiap tahunnya memperoleh pencapaian yang luar biasa, pencapaian tersebut terlihat dari peningkatan pendapatan bersih dan laba bersih yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Pendapatan bersih Astra per Desember tahun 2013 mencapai Rp 193,9 triliun, naik 3% dibandingkan tahun 2012. Sementara laba bersih mencapai angka Rp 19,4 triliun, berada pada kisaran yang sama dengan tahun 2012. Laba bersih per saham sebesar Rp 480 per saham tidak mengalami perubahan dari tahun 2012. Nilai bersih aset Astra Rp 2.073 per saham pada 2013, mengalami kenaikan sebesar 18% dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp 1.759 per saham. Laba bersih tertinggi disumbang oleh divisi otomotif yang naik sebesar 4% menjadi Rp 9,8 triliun dari tahun sebelumnya (Laporan Tahunan Astra, 2014).

Keberhasilan Astra menjadi perusahaan otomotif terbesar di Indonesia seperti sekarang ini tidak terlepas dari peran perusahaan pendukung, salah satunya adalah peran *supplier*. *Supplier* memiliki peranan yang sangat penting terlebih bagi perusahaan yang bergerak di bidang otomotif seperti Astra. Bagi Astra, *supplier* merupakan *asset* penting yang harus dijaga dalam mendukung proses

bisnis yang dilakukannya. Pada lingkungan industri saat ini *supplier* juga dapat ikut memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja perusahaan dalam bidang kualitas, pengiriman, *cost*, *commitment*, dan pengembangan produk baru, oleh karena itu hubungan Astra dengan *supplier* harus selalu terjaga dengan baik karena Astra maupun *supplier* memiliki peranan masing-masing yang penting antara satu sama lain. Bagi Astra, *supplier* mempunyai peran yaitu sebagai pemasok komponen bagi produk-produk Astra dan sebaliknya bagi *supplier*, Astra mempunyai peran sebagai pencipta lapangan pekerjaan.

Astra selalu memberi kesempatan dan mendukung *supplier* nya untuk terus berkembang, sesuai dengan filosofi awal Astra yaitu menjadi pohon rindang yang memberikan banyak manfaat bagi lingkungannya (Pambudi dan Djatmiko, 2012). Bentuk keseriusan Astra dapat dilihat dari pemberian kesempatan dan peran besar kepada *supplier*. Peran besar *supplier* tersebut bisa dilihat pada produk Mobil Murah Ramah Lingkungan (LCGC) Astra Daihatsu Ayla yang diproduksi oleh Astra. Sebanyak 846 Usaha Kecil Menengah (UKM) bidang onderdil menyumbang 86 persen komponen Mobil Murah Ramah Lingkungan (LCGC) Astra Daihatsu Ayla atau dengan kata lain 86 persen komponennya merupakan komponen lokal. Dari 846 perusahaan UKM tersebut menyerap 489.531 pekerja untuk memproduksi berbagai komponen mobil. Ratusan UKM tersebut kemudian memasok produknya secara langsung ataupun melalui *supplier* ke perusahaan otomotif seperti Toyota dan Daihatsu. Dari 846 perusahaan, sebanyak 141 UKM mendistribusikan produknya secara langsung ke perusahaan mobil, sedangkan 705 lainnya disalurkan lewat *supplier*. Dalam meningkatkan

hasil produksi onderdil oleh UKM di Indonesia, YDBA membina sebanyak 64 perusahaan dari total UKM pemasok komponen mobil LCGC. YDBA membuat program binaan pada para pelaku UKM untuk meningkatkan kinerja di bidang kualitas, harga dan pengiriman. (<http://www.antaraneews.com>, 2014)

Kepercayaan memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah hubungan *interorganizational* terlebih dalam hubungan *supplier* dan *buyer*, karena kepercayaan merupakan dasar dari *strategic partnership* dan penentu utama dalam *relationship commitment* (Morgan dan Hunt, 1994:24). Zaheer dkk (1998) mendefinisikan kepercayaan sebagai harapan partner bahwa pihak lain dapat diandalkan, akan berperilaku seperti yang diprediksi, dan akan bertindak adil. Menurut Poppo dkk (2007), kepercayaan dibentuk oleh dua faktor utama yaitu adanya *expectation of continuity (shadow of the future)* dan *prior exchange history (shadow of the past)*.

Poppo dkk (2007) mendefinisikan *shadow of the future* sebagai ekspektasi untuk melanjutkan hubungan di masa depan oleh pihak yang saling berhubungan, serta mendefinisikan *shadow of the past* sebagai interaksi di masa lalu yang pernah dialami oleh pihak yang saling berhubungan. *Shadow of the future* sangat penting dalam meningkatkan kerjasama dan persepsi dari kepercayaan (Telser, 1980; Axelrod, 1984; Ring dan Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993). Hal ini juga berlaku pada hubungan *supplier* dan Astra, ketika *supplier* memiliki ekspektasi untuk melanjutkan hubungan di masa yang kuat terhadap Astra maka, hal tersebut akan meningkatkan tingkat kerjasama dan kepercayaan antara *supplier* dan Astra.

Dalam hubungan *supplier* dan *buyer*, *shadow of the past* juga memainkan peran yang cukup penting, *History of prior relations and interactions (shadow of the past)* membentuk *social institution* yang mampu membangun kepercayaan (Blau, 1964; Granovetter, 1985; 1992; Gulati, 1995). Maka, kepercayaan antara satu pihak dengan pihak lainnya dikembangkan dari waktu ke waktu dengan akumulasi pengalaman akan hubungan pertukaran yang menunjukkan jenis perilaku yang diharapkan dari pihak lain (Luhmann, 1979; Larson, 1992; Zajac and Olsen, 1993; Lewicki dan Bunker, 1996). Sehingga, interaksi di masa lalu yang dimiliki oleh *supplier* dengan Astra mampu membangun *social institution* yang mampu membangun kepercayaan antara *supplier* dengan Astra.

Manufaktur dan *suppliernya* perlu adanya proses berbagi pengetahuan yang baik (Cheung dkk, 2011). Berbagi pengetahuan merupakan interaksi atau dialog hubungan antara dua pihak untuk saling bertukar informasi bisnis (Cheung dkk, 2011). Berbagi pengetahuan pada hubungan *supplier* dan *buyer* menyangkut banyak hal, antara lain *supplier* belajar untuk memahami permasalahan yang dihadapi oleh manufaktur serta mengetahui kontribusi apa yang dilakukan oleh *supplier* sehingga dapat menciptakan nilai tambah bagi keduanya. Keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya berbagi pengetahuan yaitu efisiensi biaya dan waktu, inventory level yang optimal, meningkatkan rantai nilai, berbagi resiko, memacu inovasi, dan meningkatkan produktivitas (Cheng dkk, 2011; Azadegan, 2010; Kamasak dan Bulutlar, 2009).

Proses berbagi pengetahuan tidak serta merta dapat dilakukan oleh pihak yang saling berhubungan khususnya pada hubungan *supplier* dengan Astra,

terdapat beberapa faktor yang dibutuhkan untuk mendorong proses berbagi pengetahuan itu sendiri. Faktor tersebut antara lain kepercayaan, *expectation of continuity*, kualitas hubungan, dan komitmen kontrak (Dyer dan Chu, 2003; Jia dkk, 2014; Heide dan Minner, 1992). Dyer dan Chu (2003) dalam temuannya menunjukkan bahwa kepercayaan dapat menurunkan *transcation costs* dan dapat meningkatkan proses berbagi pengetahuan yang lebih besar pada hubungan *supplier* dan *buyer*. Heide dan Minner (1992) juga menyatakan bahwa adanya *expectation of future interaction (shadow of the future)* akan mendorong diri dalam menumbuhkan strategi pembukaan informasi dan berbagi pengetahuan dengan pihak lain. Sehingga, kepercayaan dan *shadow of the future* yang dimiliki oleh *supplier* akan mendorong *supplier* tersebut untuk melakukan proses berbagi pengetahuan dengan Astra.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sukoco dan Hardi (2013) berada dalam ruang lingkup kajian *Business to Business (B2B) marketing* khususnya dalam hubungan antara *buyer* dan *supplier* dalam hal ini adalah Astra dengan para *supplier*. Penelitian ini mencoba meneliti secara empiris apakah keberadaan modal sosial mempengaruhi aktifitas berbagi pengetahuan antara *supplier* dan *buyer*. Peneliti berargumen bahwa persepsi ketergantungan (interdependensi) pada pembeli akan memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja setiap *supplier*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Poppo dkk (2007) mencoba meneliti hubungan antara kepercayaan, *shadow of the past (prior exchange history)*, dan *shodow of the future (expectation of continuity)*. Dalam penelitian ini kepercayaan muncul dari *shadow of the past* maupun *shadow of the*

*future*. Penelitian ini juga mengembangkan dan menguji secara empiris ketiga perspektif yaitu potensi saling ketergantungan dari dua penjelasan yang ada.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian lain sebelumnya, jika Poppo dkk (2007) hanya meneliti hubungan antara kepercayaan, *shadow of the past (prior exchange history)*, dan *shadow of the future (expectation of continuity)* tetapi pada penelitian ini akan meneliti hubungan antara *supplier* dan *buyer* yang *shadow of the future*, kepercayaan, berbagi pengetahuan, dan *shadow of the past*. Dalam penelitian ini *shadow of the future* merupakan variabel *independent*, kepercayaan merupakan variabel *intervening*, berbagi pengetahuan merupakan variabel *dependent*, dan *shadow of the past* merupakan variabel moderator.

Penelitian ini mengambil sebagian model penelitian Poppo dkk (2007) dan menguji secara langsung hubungan *shadow of the future* terhadap kepercayaan serta menguji efek moderasi yang diberikan *shadow of the past* pada hubungan *shadow of the future* terhadap kepercayaan. Penelitian ini tidak menguji hubungan dan pengaruh *shadow of the past* secara langsung kepada kepercayaan karena pada penelitian Poppo dkk (2007), *shadow of the past* yang diuji memiliki pengaruh yang sangat kecil dan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan, sehingga peneliti hanya menguji hubungan *shadow of the future* terhadap kepercayaan tanpa menguji pengaruh *shadow of the past* terhadap kepercayaan. Penelitian ini juga menguji efek moderasi dari *shadow of the past* pada hubungan *shadow of the future* terhadap kepercayaan, karena pada penelitian Poppo dkk (2007) efek moderasi tersebut terbukti kebenarannya. Lewat penelitian ini, peneliti juga ingin melihat pengaruh yang diberikan *shadow of the future* dan

kepercayaan terhadap berbagi pengetahuan, karena berbagi pengetahuan sangat menarik untuk diteliti terlebih dalam konteks *supplier* dan *buyer* sehingga peneliti menambahkan variabel berbagi pengetahuan pada penelitian ini.

Pada penelitian ini *shadow of the future* menjadi efek utama karena di beberapa penelitian sebelumnya, *shadow of the future* terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kepercayaan dan berbagi pengetahuan. Lewat penelitian ini, peneliti ingin meneliti hubungan dan pengaruh *shadow of the future* terhadap kepercayaan dan pengaruh *shadow of the future* terhadap kemauan dalam berbagi pengetahuan pada *supplier* Astra, peneliti juga ingin meneliti hubungan kepercayaan terhadap berbagi pengetahuan pada *supplier* Astra.

Variabel moderator dalam penelitian ini yaitu *shadow of the past*, penelitian ini menjadikan *shadow of the past* sebagai variabel moderator karena *shadow of the past* memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam mempengaruhi hubungan *shadow of the future* terhadap kepercayaan, sehingga peneliti ingin meneliti dan membuktikan seberapa kuat pengaruh moderasi yang diberikan *shadow of the past* pada hubungan antara *shadow of the future* terhadap kepercayaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka rumusan masalah yang diajukan adalah:

1. Apakah *shadow of the future* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan yang dimiliki *supplier* Astra terhadap Astra?

2. Apakah kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan yang dilakukan *supplier* Astra terhadap Astra?
3. Apakah *shadow of the future* berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan yang dilakukan *supplier* Astra terhadap Astra?
4. Apakah *shadow of the past* dapat memperkuat pengaruh yang diberikan oleh *shadow of the future* terhadap kepercayaan yang dimiliki *supplier* Astra terhadap Astra?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian yang diajukan adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel *shadow of the future* terhadap kepercayaan yang dimiliki *supplier* Astra terhadap Astra.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel kepercayaan terhadap berbagi pengetahuan yang dilakukan *supplier* Astra terhadap Astra.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel *shadow of the future* terhadap berbagi pengetahuan yang dilakukan *supplier* Astra terhadap Astra.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran *shadow of the past* atas pengaruh yang diberikan oleh *shadow of the future* terhadap kepercayaan yang dimiliki *supplier* Astra terhadap Astra

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai informasi bagi akademisi dan manajerial bagaimana pengaruh dari variabel *shadow of the future* terhadap kepercayaan yang dimiliki *supplier* Astra terhadap Astra.
2. Sebagai informasi bagi akademisi dan manajerial bagaimana pengaruh dari kepercayaan terhadap berbagi pengetahuan yang dilakukan *supplier* Astra terhadap Astra.
3. Sebagai informasi bagi akademisi dan manajerial bagaimana pengaruh dari variabel *shadow of the future* terhadap berbagi pengetahuan yang dilakukan *supplier* Astra terhadap Astra.
4. Sebagai informasi kepada akademisi dan manajerial bagaimana pengaruh *shadow of the past* akan memoderasi hubungan *shadow of the future* terhadap kepercayaan yang dimiliki *supplier* Astra terhadap Astra.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi dalam penelitian ini terdiri dari:

##### BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini membahas mengenai latar belakang permasalahan yang menjadi dasar penulisan skripsi, perumusan masalah, tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

## BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi mengenai teori-teori yang melandasi permasalahan dalam penelitian ini, dimana landasan teori ini diperoleh dari literatur dan karya tulis penelitian sebelumnya yang terkait langsung dengan permasalahan, topik serta judul penelitian yang sedang dibahas.

## BAB III : Metode Penelitian

Pada bagian ini menguraikan metode penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah yang meliputi pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian.

## BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dibahas secara rinci mengenai analisis data yang digunakan dalam penelitian, pembahasan mengenai analisis penelitian disertai dengan penghitungan dan pembuktiannya. Pada bagian ini juga akan menjawab permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini berdasarkan hasil perhitungan dan landasan teori yang relevan.

## BAB V : Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini akan dibahas mengenai kesimpulan dari hasil dan pembahasan, serta akan diberikan rekomendasi atau saran atas temuan-temuan yang diperoleh dalam penyajian hasil dan pembahasan sebelumnya.