

# PERILAKU OPORTUNISTIK DALAM HUBUNGAN KEMITRAAN (PARTNERSHIP): SEBUAH ANALISIS KONSEPTUAL DENGAN MENGUNAKAN MODEL IGMOB

Alexander Joseph Ibnu Wibowo

Prasetiya Mulya Business School

Email: ibnu.wibowo@pmbs.ac.id; ibnu.wibowo74@yahoo.com

## Abstract

*This paper reviews the impact of opportunistic behavior in a partnership or the buyer-seller relationship. This study strives to present an integrated general model of opportunistic behavior (IGMOB) to provide a conceptual understanding of opportunistic behavior from the perspective of relationship marketing theory. Various scientific articles from leading journals were re-examined, in particular articles discuss opportunistic behavior. In particular, the causes and consequences of opportunistic behavior were identified, then analyzed their relationships with performance. Based on previous empirical studies, a conceptual understanding was constructed by inserting various relationships among important concepts related. In the context of the relationships between the partners, various studies found that opportunistic behavior has a negative trait for a relationship. There are fifteen factors causing the emergence of opportunistic behavior were identified in this study: temporary relationships (temporality), cultural similarity, formalization, governance, equity-based cooperation, mutual influence, atmosphere of tolerance, mutual respect, satisfaction, length of relationship, flattery, cynicism, deceitful tendencies, and relativity. The study also identified six factors that could be affected by this opportunistic behavior: trust, commitment, cooperation, intention to extent the relationship, knowledge sharing, and guanxi. This study seeks to understand conceptually about the causes and effects of opportunistic behavior in building long-term partnerships between the partners based on a review of current literature. The conceptual model is successfully constructed in this study should be reviewed through various empirical studies.*

**Keywords:** *Opportunistic Behavior, Trust, Performance, IGMOB Model*

## Pendahuluan

Dewasa ini, aspek hubungan antara penjual dan pembeli (*buyer-seller relationship*) atau hubungan kemitraan (*partnership*) memperoleh perhatian banyak kalangan, baik akademisi maupun praktisi bisnis. Banyak peneliti mengkaji hubungan vertikal yang terjadi di antara para mitra, seperti pemasok, perusahaan manufaktur (pabrik), distributor, pengecer, dan konsumen akhir. Berbagai studi juga meneliti aspek hubungan ini, baik dalam konteks bisnis-ke-bisnis maupun bisnis-ke-konsumen.

Hubungan dengan mitra perlu dikelola dengan baik agar bisa memberikan manfaat dan saling menguntungkan bagi setiap mitra yang berhubungan. Selain itu, salah satu tujuan penting menjalin hubungan baik antar-mitra adalah upaya untuk menciptakan produk atau merek yang memiliki nilai superior bagi konsumen dan memiliki keunggulan bersaing melalui inovasi. Dalam konteks rantai nilai, hubungan yang terjalin tadi semestinya semakin meningkatkan nilai produk atau merek di mata konsumen.

Dalam perjalanannya, hubungan antar-mitra ini bisa jadi berjalan mulus namun terkadang bisa juga menemui masalah. Salah satu masalah yang kerap muncul dalam hubungan ini adalah adanya niat (intensi) mitra untuk berperilaku oportunistik. Perilaku oportunistik (*opportunistic behavior*) atau oportunisme (*opportunism*) ini mengganggu hubungan di antara mitra, sehingga bisa menghambat proses kokreasi nilai. Oleh sebab itu, setiap mitra yang berhubungan harus berupaya untuk meningkatkan kualitas hubungan untuk meredam potensi munculnya perilaku oportunistik oleh mitra. Bekerja dengan menjalin hubungan baik bisa berfungsi sebagai perlindungan terhadap risiko masa depan, seperti oportunisme (Mysen, Svensson, dan Payan, 2011).

Sebenarnya apa saja faktor yang mendorong munculnya perilaku oportunistik? Selain itu, apa saja dampak yang mungkin bisa diakibatkan oleh perilaku oportunistik ini? Apa hubungan antara perilaku oportunistik dan kinerja? Makalah ini bermaksud membahas secara mendalam ketiga pertanyaan tersebut di atas dengan menganalisisnya secara konseptual melalui sebuah kajian literatur. Temuan atau kontribusi terpenting dari studi ini adalah menyajikan sebuah model perilaku oportunistik yang bersifat umum dan terpadu, yang memungkinkan untuk diterapkan dalam berbagai situasi oleh institusi bisnis maupun non-bisnis. Selain itu, studi ini menggunakan teori pemasaran hubungan sebagai landasan utama dalam menganalisis. Permasalahan ini layak memperoleh perhatian kalangan akademis dan praktis mengingat signifikansi dampaknya bagi dunia bisnis (maupun non-bisnis), baik bagi terciptanya nilai pelanggan maupun kinerja jangka panjang.

### **Perilaku Oportunistik**

Perilaku oportunistik (*opportunistic behavior*) atau oportunisme (*opportunism*) didefinisikan sebagai “mencari kepentingan pribadi atau diri sendiri dengan menggunakan tipu daya (tipu muslihat)” (Williamson, 1985). Perilaku oportunistik mengacu pada tindakan spesifik yang dilakukan oleh satu pihak, sehingga terjadi pengaturan yang tidak sama (tidak setara) dengan pihak lain yang berhubungan. Perilaku ini terjadi misalnya saat pemasok menahan (menyimpan) informasi kritis atau penting hanya bagi kepentingan dirinya sendiri, memutarbalikkan fakta-fakta, menerapkan tipu daya, atau mengambil keuntungan dari mitra dagang.

Selain itu, oportunisme mengarah pada tindakan, seperti memotong/menahan atau mendistorsi informasi penting, tidak memenuhi janji atau kewajiban, berbohong, atau berbuat curang (Wathne dan Heide, 2000; Williamson, 1985). Dengan demikian, oportunisme menimbulkan perasaan kebencian dan frustrasi pada pihak lain.

Secara rinci, Skarmeas, Katsikeas, dan Schlegelmilch (2002), Williamson (1975), Simonin (1999) dan Morgan dan Hunt (1994) merancang beberapa indikator perilaku oportunistik - yang menjelaskan karakteristik perilaku oportunistik - dari mitra kerjasama selama periode hubungan pertukaran dan negosiasi yakni sebagai berikut: (i) mitra melebih-lebihkan kebutuhan mereka untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan; (ii) mitra terkadang melanggar perjanjian formal atau informal untuk keuntungan mereka sendiri; (iii) mitra terkadang mengubah fakta untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan; (iv) tawaran itikad baik bukanlah ciri dari gaya negosiasi mitra oportunistik; (v) mitra telah mendapatkan manfaat dari hubungan kemitraan dengan merugikan mitra lain; (vi) mitra memiliki kebijakan yang disengaja untuk membatasi pertukaran atau berbagi pengetahuan; (vii) untuk mencapai tujuan sendiri, kadang-kadang mitra mengubah sedikit fakta; dan (viii) untuk mencapai tujuan sendiri, kadang-kadang mitra berjanji untuk melakukan sesuatu tanpa benar-benar mereka lakukan nantinya.

Banyak studi yang mengaitkan perilaku oportunistik dengan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan inovasi. Keinovatifan dalam sebuah kerjasama bergantung pada berbagi pengetahuan (Calantone, Cavusgil, dan Zhao, 2002; Panayides dan So, 2005) dan, karena takut terhadap munculnya perilaku oportunistik, bisa saja perusahaan mungkin enggan untuk berbagi pengetahuan dengan mitra mereka. Keengganan ini dapat merusak inovasi (Steinicke, Wallenburg, dan Schmoltzi, 2012).

Struktur tata kelola (*governance*) sebuah hubungan membantu untuk meminimalkan risiko oportunisme di antara pihak yang bekerja sama (Hoetker dan Mellewigt, 2009). Tata kelola memainkan peran penting dalam kerjasama, misalnya melalui mekanisme pengawasan (Teng dan Das, 2008), dan mempengaruhi penciptaan nilai (Dyer dan Singh, 1998). Terkadang, karena layanan dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, perusahaan bisa saja menahan informasi penting karena takut informasi tersebut dimanfaatkan oleh mitranya untuk berperilaku oportunistik (Hurmelinna-Laukkanen dan Ritala, 2010; Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, dan Blomqvist, 2009; Sampson, 2007). Di sini, mekanisme tata kelola mampu meningkatkan inovasi dengan membangun struktur koordinasi dan dengan menciptakan suasana yang penuh rasa percaya (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, dan Blomqvist, 2009; Dilk, Gleich, Wald, dan Motwani, 2008).

Sehubungan dengan inovasi, kedua bentuk tata kelola operasional (yaitu tata kelola formal dan tata kelola relasional/hubungan) diyakini mampu mendorong koordinasi dan mengurangi perilaku oportunistik dalam sebuah kerjasama (Hoetker dan Mellewigt, 2009). Tata kelola formal ditandai dengan aturan umum, perjanjian, dan kontrak yang independen dari hubungan pribadi, sedangkan tata kelola relasional didasarkan pada mekanisme antar pribadi yang bertujuan membina kepercayaan (Dekker, 2004; Hoetker dan Mellewigt, 2009). Selain tata kelola operasional, tata kelola struktural juga mempengaruhi kemungkinan risiko dari oportunisme (Steinicke, Wallenburg, dan Schmoltzi, 2012). Tata kelola struktural diwakili oleh kontrak perjanjian untuk usaha patungan (Das dan Teng, 2000; Gulati, 1998).

Selain tata kelola, formalisasi (*formalization*) juga membantu mitra untuk mencapai koordinasi yang lebih baik dan untuk melawan perilaku oportunistik (Hoetker dan Mellewigt, 2009), sehingga berfungsi sebagai dasar untuk kegiatan yang bersifat inovatif. Formalisasi telah diidentifikasi oleh Galbraith (1973 dalam Steinicke, Wallenburg, dan Schmoltzi, 2012) sebagai mekanisme koordinasi yang penting yang meningkatkan kapasitas pemrosesan informasi dan dengan demikian meningkatkan kemampuan untuk menangani sejumlah besar informasi. Dengan demikian, formalisasi mempengaruhi interaksi sehari-hari antara mitra kerjasama. Ukuran-ukuran resmi/formal seperti penentuan tujuan, tanggung jawab, dan tugas telah diidentifikasi sebagai faktor keberhasilan untuk jaringan inovasi. Tanpa efek positif dari formalisasi (perbaikan koordinasi dan pengurangan risiko oportunisme), inovasi dalam sebuah kerjasama lebih sulit untuk dicapai. Untuk mitra yang memiliki kekuasaan atau kekuatan (*power*) lebih besar, mereka sebaiknya mengurangi pengaruh mereka ke tingkat yang seimbang dalam kerjasama. Jika tidak, mereka bisa menghambat arus informasi dari perusahaan yang kurang berpengaruh (memiliki *power* lemah), yang mungkin takut terhadap munculnya perilaku oportunistik oleh mitra yang lebih besar (Steinicke, Wallenburg, dan Schmoltzi, 2012).

Masih berkaitan dengan inovasi, pengurangan terhadap potensi munculnya oportunisme juga bisa dilakukan melalui pengaruh timbal-balik (*mutual influence*). Keseimbangan kekuasaan (*power balance*) dalam kerjasama mendorong suasana toleransi, saling menghormati, dan pengaruh timbal balik yang membantu untuk mengimbangi risiko oportunisme. Pengaruh timbal-balik ini menciptakan kepercayaan dan keyakinan (Hoetker dan Mellewigt, 2009; Muthusamy dan White, 2005; Steensma dan Lyles, 2000) dan meningkatkan kemauan untuk bekerja sama dan bertukar informasi.

Faktor kesamaan/kemiripan budaya (*cultural similarity*) di antara mitra ternyata juga mampu mempengaruhi perilaku oportunistik. Selain membantu untuk lebih memudahkan koordinasi, kesamaan budaya juga mengurangi kekhawatiran munculnya perilaku oportunistik (Schreiner, Kale, dan Corsten, 2009). Seperti kerjasama yang dibangun dalam interaksi pribadi dan sosial, budaya perusahaan dan norma-norma bersama yang sesuai atau cocok akan meningkatkan kepercayaan di antara mitra kerjasama (Tubin dan Levin-Rozalis, 2008; Zucker, 1986). Dengan demikian, kesamaan budaya sangat memotivasi mitra untuk membuka diri dalam kerjasama mereka terhadap pertukaran pengetahuan di antara pihak-pihak yang berpotensi bersaing. Dampak selanjutnya, kesamaan budaya memperkuat dasar untuk inovasi (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, dan Blomqvist, 2009).

Faktor lain yang dianggap mampu mengurangi risiko perilaku oportunistik yaitu dengan cara membangun kerjasama berbasis kepemilikan (*equity-based cooperation*). Bentuk kerjasama ini tidak hanya memfasilitasi koordinasi dengan membentuk sebuah model kepemilikan formal, tetapi juga mengurangi risiko yang terkait dengan perilaku oportunistik. Model kepemilikan menyiratkan investasi yang signifikan dalam aset kerjasama yang mungkin berisiko ketika terjadi oportunistik (Deeds dan Hill, 1999). Selain itu, model kerjasama ini menimbulkan situasi "saling sandera" yang secara otomatis mengurangi niat para mitra untuk berperilaku oportunistik (Williamson, 1975).

Steinicke, Wallenburg, dan Schmoltzi (2012) menjelaskan bahwa dalam kerjasama berbasis non-kepemilikan, di mana kebutuhan untuk koordinasi dan risiko oportunistik jauh lebih besar, formalisasi operasional memegang peranan penting untuk inovasi. Ketika salah satu badan hukum baru didirikan (*joint venture*) atau hubungan sangat dekat dibentuk melalui *joint equity shares*, kesamaan budaya hanya memiliki efek yang sangat marginal pada inovasi karena risiko oportunistik sudah berkurang melalui tata kelola struktural. Dengan menggunakan mekanisme tata kelola yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan koordinasi dan mengurangi risiko oportunistik.

Beberapa studi lainnya menyebutkan bahwa perilaku oportunistik memiliki pengaruh negatif paling kuat terhadap kepercayaan. Morgan dan Hunt (1994) dan Katsikeas, Skarmeas, dan Bello (2009) menegaskan bahwa oportunistik adalah anteseden kepercayaan. Ketika seorang mitra menunjukkan perilaku oportunistik, maka kepercayaan dari mitra lainnya akan berkurang. Berkaitan dengan rantai pasokan, hubungan persaingan yang potensial dalam rantai pasokan akan mengarah pada perilaku oportunistik dari mitra ketika kesempatan untuk meningkatkan kepentingan dirinya sendiri muncul (Cheng, Yeh, dan Tu, 2008).

Selain itu, beberapa peneliti lain menyatakan bahwa oportunisme merupakan antededen komitmen (Joshi dan Arnold, 1997; Skarmeas, Katsikeas, dan Schlegelmilch, 2002). Ketika seorang mitra menunjukkan perilaku oportunistik, maka komitmen mitra lain untuk terus menjalin hubungan juga akan berkurang. Dalam kondisi seperti ini, sangat mungkin bagi mitra lainnya untuk memutuskan hubungan kerjasama atau bisnis di masa-masa yang akan datang.

Dalam hubungan bisnis antara importir dan pemasok asing, misalnya, oportunisme yang dilakukan oleh pemasok asing bisa menghalangi kepercayaan dan komitmen jangka panjang dari mitra hubungannya. Kepercayaan dan komitmen memainkan peran penting dalam keberhasilan hubungan yang berkelanjutan di antara importir dan pemasok asing mereka. Kepercayaan importir terhadap pemasok asing akan besar apabila pemasok asing tersebut kompeten dan menyediakan fasilitas yang relatif lebih unggul dibandingkan dengan kecenderungan untuk berperilaku oportunistik. Komitmen importir kepada pemasok asing akan kuat dan terus bertahan jika importir tersebut merasa bahwa pemasok asing tidak oportunis, berpengetahuan dan berpengalaman dengan pasar produk, dan melihat ada keuntungan dari transaksi impor tersebut (Bianchi dan Saleh, 2010).

Meskipun perusahaan bisa memperoleh manfaat dari berbagi informasi dan pengetahuan yang berasal dari mitra eksternal, perusahaan harus melindungi diri terhadap pengambilan pengetahuan untuk kepentingan diri sendiri oleh mitra yang berperilaku oportunistik (Jordan dan Lowe, 2004). Dalam mengkaji proses transfer pengetahuan di antara mitra aliansi strategis, Simonin (1999) menemukan bahwa beberapa mitra menggunakan suatu cara atau metode untuk melindungi pengetahuan penting dari perilaku oportunistik mitra, sehingga hal ini bisa menghambat proses berbagi pengetahuan di antara mitra organisasi. Dalam lingkungan bisnis, meskipun ada keuntungan yang bisa diperoleh melalui berbagi pengetahuan antarorganisasi, perusahaan bisa menghalangi proses berbagi pengetahuan tersebut, jika mereka menganggap mitra bisnis mereka sebagai pesaing potensial dan mencoba untuk melindungi pengetahuan mereka dari perilaku oportunistik mitra mereka (Spekman, Spear, dan Kamauff, 2002).

Aliansi strategis atau perjanjian kerjasama antarorganisasi adalah ruang bagi tumbuhnya perilaku oportunistik potensial oleh mitra yang memiliki tujuan berbeda. Selain itu, temporalitas (kesementaraan) aliansi memainkan peran penting dalam oportunisme mitra (Das, 2006). Semakin tinggi perilaku oportunistik dalam sebuah aliansi strategis, semakin kurang menguntungkan kinerja aliansi (Judge dan Dooley, 2006).

Dalam hubungan antar organisasi, seorang mitra dikatakan oportunistis jika perilakunya tidak konsisten dengan perjanjian sebelumnya (Wathne dan Heide, 2000). Mitra oportunistis dapat melemahkan atau merusak tujuan aliansi jika hanya berupaya untuk meraih tujuan mereka sendiri (Das, 2006).

### **Pentingnya Kepercayaan dalam Hubungan Kemitraan**

Dewasa ini, hubungan kemitraan (*partnership*) telah menjadi perhatian banyak kalangan. Hal ini di antaranya terlihat dari munculnya “ledakan” minat dalam bidang pemasaran hubungan (*relationship marketing*) oleh akademisi, eksekutif, dan manajer organisasi dalam tiga dekade terakhir (Alqahtani, 2011). Pemasaran hubungan menekankan pada pentingnya membangun dan mempertahankan hubungan antara penjual dan pembeli (pelanggan), tidak berorientasi transaksional yang ada dalam paradigma pemasaran klasik (Iglesias, Sauquet dan Montana, 2011). Pemasaran hubungan merupakan sebuah pendekatan untuk mengembangkan pelanggan loyal dalam jangka panjang dan selanjutnya meningkatkan profitabilitas. Gummesson (2008) mendefinisikan pemasaran relasional secara lebih umum yaitu interaksi dalam jaringan hubungan.

Nilai-nilai utama dari pemasaran hubungan adalah penekannya pada kolaborasi dan penciptaan *mutual value* di mana pemasok, pelanggan dan pihak lain dipandang sebagai mitra (*partner*) yang menciptakan secara bersama (*co-create*), bukan sebagai pihak-pihak yang bertentangan (Gummesson, 2008). Baker seperti diungkapkan oleh Gummesson (2008) mengatakan bahwa pemasaran didefinisikan sebagai *mutually satisfying exchange relationships* di mana lebih menekankan pada terciptanya hubungan *win-win* di antara pihak yang berhubungan.

Berkaitan dengan uraian di atas, kepercayaan (*trust*) merupakan salah satu konsep penting yang banyak dikaji oleh peneliti yang mendalami pemasaran hubungan ini. Iglesias, Sauquet dan Montana (2011), misalnya, menyampaikan bahwa kepercayaan merupakan salah satu nilai-nilai bersama yang mendorong pengembangan orientasi pada pemasaran hubungan. Demikian pula, Juscius dan Grigaitė (2011)-dalam studinya terhadap organisasi logistik di Lithuania - menemukan bahwa kepercayaan merupakan salah satu faktor utama yang menggambarkan unsur-unsur pemasaran hubungan dalam pengembangan hubungan pelanggan dalam organisasi logistik, selain faktor-faktor lainnya, yakni kerjasama dan komitmen.

Seperti disampaikan sebelumnya, beberapa peneliti telah menyatakan bahwa ada hubungan antara oportunisme dan kepercayaan di mana oportunisme mempengaruhi kepercayaan mitra yang berhubungan (Morgan dan Hunt, 1994; Katsikeas, Skarmeeas, dan Bello, 2009; Bianchi dan Saleh, 2010).

Mengingat peran penting kepercayaan dalam konteks hubungan kemitraan dan keeratan hubungannya dengan oportunistik, maka konsep kepercayaan dibahas secara spesifik pada bagian ini. Konsep kepercayaan memperoleh perhatian dari banyak peneliti dan banyak digunakan dalam berbagai bidang, aspek, atau konteks. Dalam konteks kerjasama internasional, misalnya, kepercayaan telah muncul sebagai tema sentral dan melambungkan kekuatan ikatan yang terjalin antar-mitra (Li, 2007). Kepercayaan juga telah mendapat perhatian luas dalam hubungan antara penjual dan pembeli (Suseno dan Ratten, 2007), pemasaran hubungan (Morgan dan Hunt, 1994), aliansi strategis (Cullen, Johnson, dan Sakano, 2000; Voss, Johnson, Cullen, Sakano, dan Takenouchi, 2006), hubungan bisnis-ke-bisnis (Zabkar dan Brencic, 2004), dan penyelidikan hubungan importir-eksportir (Katsikeas, Skarmeas, dan Bello, 2009; Zaheer dan Zaheer, 2006).

Berbagai peneliti memberikan definisi yang beraneka ragam terhadap kepercayaan (*trust*). Jap (1999), misalnya, mendefinisikan kepercayaan sebagai kemampuan untuk mengandalkan mitra pertukaran untuk memenuhi janji dan harapan (ekspektasi). Jika harapan ini tidak terpenuhi, maka kepercayaan akan berkurang. Banyak peneliti yang sejalan dengan pernyataan ini. Selain itu, kepercayaan juga bisa didefinisikan sebagai kesediaan untuk bergantung pada mitra pertukaran yang terpercaya (Moorman, Zaltman, dan Deshpande, 1992). Kepercayaan ini muncul ketika salah satu pihak memiliki keyakinan terhadap keandalan dan integritas mitra pertukaran (Morgan dan Hunt, 1994).

Literatur yang ada telah mengidentifikasi beberapa anteseden kepercayaan, seperti oportunistik (Morgan dan Hunt, 1994; Katsikeas, Skarmeas, dan Bello, 2009) dan kesamaan/kemiripan budaya di antara mitra (Amelung, 1994). Selain itu, sejumlah studi telah menemukan bahwa kepercayaan meningkatkan kinerja mitra (Cullen, Johnson, dan Sakano, 2000; Katsikeas, Skarmeas, dan Bello, 2009; Zhang, Cavusgil, dan Roath, 2003). Meskipun satu penelitian melaporkan adanya dampak yang tidak signifikan oportunistik terhadap kepercayaan (Moore, 1998), sebagian besar peneliti yang ada telah menemukan adanya dampak negatif oportunistik terhadap kepercayaan. Kepercayaan berkurang jika sebuah perusahaan memandang mitranya terlibat dalam perilaku oportunistik (Morgan dan Hunt, 1994). Kepercayaan penting untuk meminimalkan risiko yang berasal dari perilaku oportunistik mitra (Panteli dan Sockalingam, 2005) dan kepercayaan bisa mengurangi risiko perilaku oportunistik dalam hubungan pertukaran jangka panjang (Ganesan, 1994).



Moberg dan Speh (2003) juga berpendapat bahwa mengurangi perilaku oportunistik dengan pelanggan akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen, yang seharusnya mengarah pada kinerja. Anderson dan Narus (1990), Moorman, Deshpande, dan Zaltman (1993), dan Morgan dan Hunt (1994) menemukan bahwa hubungan pemasaran yang sukses membutuhkan antara lain: perilaku oportunistik dan biaya beralih yang rendah untuk meningkatkan komitmen dan kepercayaan.

Berbagai penelitian lain juga menemukan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif pada berbagai pengetahuan antar organisasi (Morgan dan Hunt, 1994; Davenport dan Prusak, 1998; Dyer dan Nobeoka, 2000; Soekijad dan Andriessen, 2003; Moller dan Svahn, 2004; Cheng, Yeh, dan Tu, 2008). Untuk mencapai berbagai pengetahuan yang efektif, pihak-pihak terkait harus memperkuat perilaku dan aktivitas kolaboratif mereka agar dapat meningkatkan hubungan berbasis kepercayaan (Cheng, Yeh, dan Tu, 2008).

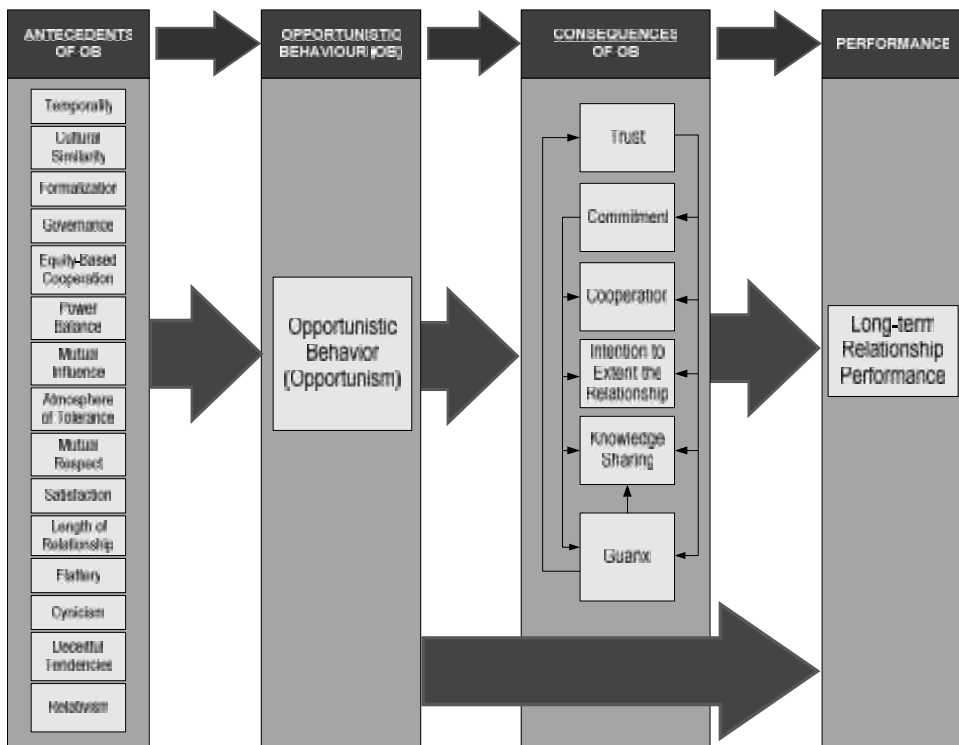
### **Hasil Analisis dan Pembahasan**

Seperti telah diuraikan pada bagian sebelumnya, studi ini berusaha menggali berbagai penyebab (anteseden) munculnya perilaku oportunistik dan akibat (konsekuensi) perilaku oportunistik. Demikian pula, studi ini berupaya mencari hubungan antara perilaku oportunistik ini dengan kinerja hubungan. Pada bagian ini, berbagai temuan hasil penelitian sebelumnya akan dirangkum dalam sebuah model umum perilaku oportunistik yang terpadu (*integrated general model of opportunistic behavior/IGMOB*). Model ini diharapkan dapat membantu untuk memudahkan dalam memberikan pemahaman konseptual tentang perilaku oportunistik, terutama jika diamati dari perspektif teori pemasaran hubungan.

Model IGMOB mengidentifikasi 15 (lima belas) penyebab perilaku oportunistik yaitu: (i) temporalitas (kesementaraan) hubungan; (ii) kesamaan (kemiripan) budaya; (iii) formalisasi hubungan; (iv) tata-kelola hubungan; (v) keseimbangan kekuasaan; (vi) pengaruh timbal-balik; (vii) kerjasama berbasis kepemilikan; (viii) atmosfer toleransi; (ix) saling menghormati (respek); (x) kepuasan hubungan; (xi) lama hubungan; (xii) sanjungan (rayuan) berlebihan; (xiii) sikap sinisme; (xiv) tendensi menipu (berbohong); dan (xv) relativitas.

Menurut Das (2006), temporalitas (kesementaraan) sebuah hubungan bisa berperan penting bagi munculnya oportunistik oleh mitra. Perilaku oportunistik yang muncul dalam aliansi strategis (perjanjian kerjasama antar organisasi), misalnya, disebabkan oleh sifat dari hubungan aliansi yang sementara.

Karena hubungan tersebut hanya bersifat sementara, terkadang hal ini bisa mendorong mitra aliansi untuk tidak “menyianyiakan” begitu saja peluang yang ada dan tergoda untuk memanfaatkan peluang tersebut bagi kepentingan diri sendiri, meskipun dengan mengabaikan (merugikan) mitranya atau merusak tujuan hubungan aliansi (Das, 2006). Hal ini sangat mungkin dilakukan terutama bagi mitra hubungan yang tidak berorientasi pada aspek hubungan dan hanya memikirkan profit jangka pendek. Mereka ini umumnya kurang peduli dengan pentingnya pengelolaan hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan untuk memperoleh profit jangka panjang.



**Gambar 1.**

**Model Umum Perilaku Oportunistik yang Terpadu (IGMOB)**

Menurut Schreiner, Kale, dan Corsten (2009), kemiripan (kesamaan) budaya diantara mitra yang berhubungan mampu mempengaruhi perilaku oportunistik. Kemiripan budaya bisa memudahkan koordinasi antar-mitra dan mengurangi kekhawatiran munculnya perilaku oportunistik oleh mitra. Semakin mirip budaya antar-mitra, semakin kecil peluang munculnya perilaku oportunistik, dan sebaliknya semakin berbeda budaya antar-mitra, semakin besar peluang berkembangnya perilaku oportunistik.

Kemiripan budaya mampu meredam perilaku oportunistik karena masing-masing mitra merasakan adanya kedekatan hubungan, sehingga memotivasi mitra untuk membuka diri dalam kerjasama untuk berbagi pengetahuan (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, dan Blomqvist, 2009). Budaya yang sama (serupa) juga mampu mengurangi potensi konflik yang muncul akibat perbedaan atau kesenjangan antar-budaya (*cross-cultural gap*). Namun jika terjadi perbedaan budaya, maka setiap mitra harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi (menyesuaikan diri) dan toleran dengan perbedaan budaya yang ada (*cross-cultural adaptability*). Mitra yang adaptif berpeluang mengurangi potensi munculnya perilaku oportunistik.

Hoetker dan Mellewigt (2009) menjelaskan bahwa formalisasi membantu mitra untuk melawan perilaku oportunistik. Selain itu, formalisasi hubungan juga mempengaruhi interaksi di antara mitra kerjasama melalui ukuran-ukuran resmi (formal), seperti penentuan tujuan, tanggung jawab, dan tugas (Steinicke, Wallenburg, dan Schmoltzi, 2012). Formalisasi bisa menghambat oportunisme karena ukuran-ukuran formal tadi bisa berfungsi sebagai sistem pengawasan internal melalui prosedur yang sistematis yang mengikat dan mesti ditaati oleh setiap mitra yang berhubungan. Seiring dengan perjalanan hubungan antar-mitra, formalisasi bisa saja diperbaiki untuk menyesuaikan diri dengan dinamika hubungan diantara mitra dan juga dinamika lingkungan eksternal. Namun, semuanya itu semestinya memberikan manfaat berarti bagi masing-masing mitra.

Seperti telah disampaikan pada bagian sebelumnya, pengurangan terhadap potensi munculnya oportunisme juga bisa dilakukan melalui pengaruh timbal-balik, suasana toleransi, dan sikap saling menghormati antar-mitra. Namun, sikap toleransi dan saling menghormati ini semestinya dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh masing-masing mitra secara kognisi, afeksi, maupun perilaku. Komunikasi yang intensif bisa membantu terciptanya suasana toleransi dan saling menghormati, sehingga bisa meminimalkan potensi oportunisme. Selain itu, keseimbangan kekuasaan (*power balance*) antar-mitra juga diperlukan untuk mereduksi perilaku oportunistik. Keseimbangan kekuasaan juga mendorong pengaruh timbal-balik, suasana toleransi, dan sikap saling menghormati (respek) antar-mitra. Hasil penelitian Grzeskowiak dan Al-Khatib (2009) menegaskan bahwa perilaku oportunistik berasal dari sekumpulan multidimensi keyakinan moral yang dimiliki oleh mitra pertukaran. Bujukan (rayuan), sikap sinis mitra, dan berbohong (menipu) oleh mitra bisa menghasilkan negosiasi yang bersifat oportunistik.

Mereka juga memperoleh temuan menarik di mana hubungan saling percaya hanya mengurangi perilaku oportunistik yang disebabkan tipu daya, tetapi tidak efektif terhadap sinisme atau sanjungan (rayuan). Al-Khatib, Malshe, Sailors, dan Clark III (2011) menambahkan bahwa selain kecenderungan berbohong (menipu), relativitas juga bisa menentukan perilaku oportunistik mitra.

Kepuasan terhadap hubungan dan lama hubungan menurut berbagai studi juga menentukan perilaku oportunistik. Mysen, Svensson, dan Payan (2011), misalnya, menemukan bahwa hubungan dengan pemasok yang diwarnai dengan suasana yang menyenangkan, memuaskan, dan bebas dari permasalahan ternyata mampu mengurangi perilaku oportunistik. Ketika kepuasan terhadap suatu hubungan menurun dan terasa kurang berharga, organisasi cenderung menunjukkan perilaku negatif, seperti oportunisme atau “mencari kepentingan diri sendiri secara diam-diam” (Ping, 2007).

Berkaitan dengan lama hubungan, studi Chung dan Jin (2011) menunjukkan bahwa lama hubungan yang telah terjalin di antara mitra ternyata berdampak signifikan terhadap tingkat oportunisme antar-mitra. Semakin lama hubungan yang terjalin di antara mitra, semakin kecil potensi munculnya perilaku oportunistik di antara mitra, dan sebaliknya. Oleh karena itu, dalam hubungan aliansi yang masih baru berdiri, sebenarnya peluang munculnya oportunisme relatif besar.

Selanjutnya, model IGMOB juga mengidentifikasi 6 (enam) dampak yang bisa diakibatkan oleh adanya perilaku oportunistik ini yakni: (i) kepercayaan; (ii) komitmen; (iii) berbagi pengetahuan; (iv) kerja sama; (v) niat untuk memperluas hubungan; dan (vi) hubungan bisnis yang dekat (*guanxi*). Banyak studi yang menemukan adanya pengaruh perilaku oportunistik terhadap kepercayaan (Vieire, Monteiro, dan Veiga, 2011; Mukherjee dan Nath, 2003; Cheng, Yeh, dan Tu, 2008; Kassim dan Abdulla, 2006). Namun, studi Wu, Weng, dan Huang (2012) tidak menemukan adanya pengaruh signifikan perilaku oportunistik terhadap kepercayaan. Meskipun demikian, studi Wu, Weng, dan Huang (2012) yang dilakukan dalam konteks kemitraan rantai pasokan ini memperoleh temuan menarik lainnya di mana semakin tinggi tingkat kepercayaan mitra maka semakin mampu mengarahkan interaksi antar-mitra menjadi lebih baik, dan kepercayaan dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi kemitraan rantai pasokan. Selain itu, berbagai studi juga menjelaskan bahwa kepercayaan mampu mendukung kerjasama (Wu, Weng, dan Huang, 2012; Pesamaa dan Hair Jr, 2007; Terawatanavong dan Quazi, 2006; Fynes, Voss, dan Burca, 2005; Leonidou, Palihawadana, dan Theodosiou, 2006) dan komunikasi antar-mitra, serta mampu mengurangi ketidakpastian.

Studi Bianchi dan Saleh (2010) dalam konteks hubungan dengan importir juga menegaskan pengaruh perilaku oportunistik terhadap kepercayaan. Mereka menyebutkan bahwa kepercayaan importir terhadap pemasok asing dinilai efektif jika pemasok tersebut kompeten dan mampu menyediakan berbagai fasilitas superior, sebagai lawan dari kecenderungan oportunis. Demikian pula, komitmen importir terhadap pemasok asing lebih kuat ketika importir merasa bahwa pemasok asing tersebut tidak oportunis. Semakin tinggi kepercayaan dan komitmen juga dapat meningkatkan efisiensi kerjasama (Wu, Weng, dan Huang, 2012; Pesamaa dan Hair Jr, 2007). Demikian pula, semakin tinggi kepercayaan juga dapat meningkatkan komitmen mitra terhadap hubungan yang dijalin (Wu, Weng, dan Huang, 2012; Vieira, Monteiro, dan Veiga, 2011; Pesamaa dan Hair Jr, 2007; Leonidou, Palihawadana, dan Theodosiou, 2006; Moliner, Tena dan Garcia, 2013; Kassim, Mohammed, dan Abdulla, 2006; Kwong, Albaum, Fullgrabe, 2013).

Banyak peneliti menyatakan bahwa kepercayaan mempengaruhi berbagi pengetahuan (Cheng, Yeh, dan Tu, 2008; Qi dan Chau, 2013; Kuo, 2013; Ho, Kuo, dan Lin, 2012; Ha, Park, dan Cho, 2011; Casimir, Lee, dan Loon, 2012; Amayah, 2013; Ma, Qi, dan Wang, 2008; Pai, 2006; Yen dan Hung, 2013; Eze, Goh, Goh, dan Tan, 2013; Swift dan Huang, 2013). Hubungan saling percaya antar-mitra ini bisa terus dikembangkan melalui komunikasi intensif antar-mitra. Semakin intensif komunikasi dilakukan, semakin tercipta kesepahaman antar-mitra sehingga mampu meningkatkan rasa saling percaya. Komunikasi yang terjalin sebaiknya bersifat timbal-balik dalam bentuk dialog, bukan hanya didominasi oleh satu pihak saja (monolog). Oleh sebab itu, komunikasi dan partisipasi yang terjadi dalam hubungan di antara mitra sebenarnya merupakan dua aspek yang saling terkait satu sama lain untuk meningkatkan kepercayaan. Kepercayaan yang terbentuk inilah yang menjadi landasan seorang mitra untuk rela berbagi informasi dengan mitra lainnya. Semakin banyak faktor yang mendukung kepercayaan secara positif (seperti partisipasi dan komunikasi) atau negatif (seperti perilaku oportunistik), semakin banyak faktor yang mendukung untuk berbagi pengetahuan (Casimir, Lee, dan Loon, 2012). Selain kepercayaan, komitmen juga terbukti menentukan berbagi pengetahuan (Casimir, Lee, dan Loon, 2012).

Dalam studi kasus terhadap industri otomotif di Amerika Serikat dan Jepang, Ono dan Kubo (2009) menemukan bahwa niat untuk memperluas hubungan bisa berkurang karena oportunisme distributor. Namun selain oportunisme distributor, orientasi jangka panjang dari produsen otomotif juga menentukan keinginan untuk memperluas hubungan dengan distributor. Chiou dan Shen (2006) menegaskan kembali uraian di atas dengan temuan mereka bahwa oportunisme yang dirasakan berdampak pada intensi loyalitas.

Perlu diketahui, beberapa peneliti menyebutkan perluasan hubungan (*extension*) sebagai salah satu dimensi loyalitas (Cahlil, 2006; Homburg, Giering, dan Menon, 2003). Oleh sebab itu, studi Chiou dan Shen (2006) bisa dikatakan menegaskan kembali bahwa oportunistik juga mempengaruhi intensi untuk memperluas hubungan.

Lee, Pae, dan Wong (2001) dalam studi terhadap bisnis di China mengatakan bahwa perilaku oportunistik berdampak negatif terhadap hubungan bisnis yang sudah erat atau dekat (*guanxi*). Mereka juga menemukan bahwa *guanxi* mempengaruhi kinerja hubungan secara tidak langsung, yaitu melalui kualitas hubungan dan saling ketergantungan (*interdependence*). *Guanxi* bisa mempengaruhi berbagi pengetahuan (Cao dan Xiang, 2012), dan *guanxi* juga bisa diakibatkan oleh adanya komitmen (Leung, Lai, Chan, dan Wong, 2005). Studi Buttery dan Wong (1999) menunjukkan bahwa kepercayaan signifikan mempengaruhi *guanxi*, tetapi temuan Lu, Trienekens, Omta, dan Feng (2008) justru kebalikannya di mana *guanxi* juga bisa mempengaruhi kepercayaan.

Dalam konteks hubungan aliansi, semakin tinggi perilaku oportunistik dalam sebuah aliansi strategis, semakin kurang menguntungkan kinerja aliansi (Judge dan Dooley, 2006). Buttery dan Wong (1999) menyatakan bahwa *guanxi* mempengaruhi kinerja. Namun, studi Armstrong dan Seng (2000) menemukan bahwa kinerja juga bisa mempengaruhi *guanxi*. Selanjutnya, Bianchi dan Saleh (2010) menegaskan bahwa kepercayaan dan komitmen penting untuk meningkatkan kinerja hubungan importir di negara berkembang. Guo dan Miller (2012) menemukan pengaruh komitmen afektif dan komitmen kontinyu terhadap kinerja.

Boniface, Gyau, dan Stringer (2012) menemukan dampak loyalitas terhadap kinerja, baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Demikian pula, Liang, Wang, dan Farquhar (2009) menegaskan pengaruh loyalitas terhadap kinerja keuangan. Oleh karena niat untuk memperluas hubungan merupakan salah satu dimensi loyalitas, maka bisa dikatakan bahwa niat untuk memperluas hubungan juga bisa berdampak pada kinerja.

Selain itu, Racela, Chaikittisilpa, dan Thoumrungroje (2007) menemukan bahwa kerjasama berdampak pada kinerja. Dalam studinya, mereka menjelaskan bahwa kinerja ekspor semakin tinggi dengan semakin tingginya kerjasama ekspor. Studi Lee, Lee, dan Schniederjans (2011) menegaskan adanya pengaruh kerjasama dengan pemasok terhadap kinerja organisasi. Chou dan Yau (2010) juga menemukan dampak kerjasama dan harmoni terhadap kinerja. Selanjutnya, Seong dan Brown (2012) menemukan bahwa berbagi pengetahuan mempengaruhi kinerja individu dan Ural (2009) menemukan bahwa berbagi informasi mempengaruhi kinerja keuangan.

Berbagai studi menyatakan adanya pengaruh komitmen terhadap loyalitas (Palaima dan Auruskeviciene, 2007; Casalo, Cisneros, Flavian, dan Guinaliu, 2009; Wang, 2008; Liang dan Wang, 2007; Liang, Wang, dan Farquhar, 2009), sehingga bisa disimpulkan juga bahwa komitmen mempengaruhi intensi pelanggan untuk memperluas hubungan. Demikian pula, dampak kepercayaan terhadap loyalitas sudah banyak dibuktikan dalam berbagai studi (Choi dan La, 2013; Ramaseshan, Rabbanee, dan Hui, 2013; Casalo, Flavian, dan Guinaliu, 2007; Zboja dan Voorhees, 2006; Rios dan Riquelme, 2008; Liang, Wang, dan Farquhar, 2009). Oleh sebab itu, kepercayaan juga bisa mempengaruhi intensi untuk memperluas hubungan.

Sebagai penjelasan terakhir terhadap model IGMOB, kami ingin menyampaikan bahwa kinerja ditentukan oleh keberhasilan hubungan antar-mitra (Kannan dan Tan, 2006). Keberhasilan hubungan antar-mitra ini bisa diamati dari tumbuhnya kepercayaan, komitmen, kerjasama, berbagi pengetahuan, intensi untuk memperluas hubungan, dan hubungan bisnis yang dekat (*guanxi*), yang kesemuanya ini menentukan kinerja hubungan dalam jangka panjang, sebaliknya, perilaku oportunistik bersifat menghambat tercapainya kinerja hubungan dalam jangka panjang.

## **Kesimpulan**

Makalah ini berupaya membahas penyebab dan akibat perilaku oportunistik dalam hubungan kemitraan. Berdasarkan sebuah kajian literatur, studi ini berhasil menyajikan sebuah model umum perilaku oportunistik yang terpadu (*integrated general model of opportunistic behavior/IGMOB*) yang diharapkan bermanfaat untuk memberikan pemahaman konseptual tentang perilaku oportunistik bagi berbagai kalangan dan bidang yang relevan.

Secara keseluruhan, berbagai studi menyatakan bahwa perilaku oportunistik yang muncul dalam suatu hubungan kemitraan cenderung bersifat negatif bagi sebuah hubungan, sehingga sebaiknya dihindari. Setidaknya ada 15 (lima belas) faktor penyebab munculnya perilaku oportunistik yang berhasil diidentifikasi dalam studi ini yakni: kesementaraan hubungan, kesamaan (kemiripan) budaya, formalisasi hubungan, tata-kelola hubungan, kerjasama berbasis kepemilikan, saling mempengaruhi, atmosfer toleransi, sikap saling menghormati, kepuasan dalam hubungan, lama hubungan, bujukan (*rayuan*), sinisme, tendensi menipu (berbohong), dan relativitas. Studi ini juga berhasil mengidentifikasi 6 (enam) faktor yang bisa terpengaruh oleh perilaku oportunistik yaitu: kepercayaan, komitmen, kerjasama, intensi untuk memperluas hubungan, berbagi pengetahuan, dan *guanxi*. Keenam faktor tersebut bersama dengan perilaku oportunistik menentukan kinerja hubungan dalam jangka panjang.

Untuk meningkatkan manfaat kerjasama dan untuk mengurangi konflik persaingan ketika berbagi pengetahuan dilibatkan, setiap mitra yang berhubungan harus mengembangkan hubungan berbasis kepercayaan dengan berfokus pada aktivitas-aktivitas yang akan meningkatkan rasa dan sikap saling percaya, seperti partisipasi dan komunikasi. Selain itu, setiap mitra juga sebaiknya menghindari kegiatan yang berpotensi merusak rasa saling percaya, seperti perilaku oportunistik dan kekuasaan (Cheng, Yeh, dan Tu, 2008). Namun demikian, dalam lingkungan bisnis, meskipun ada keuntungan yang bisa diperoleh melalui berbagi pengetahuan antarorganisasi, terkadang perusahaan perlu menghalangi proses berbagi pengetahuan tersebut seandainya mitra bisnis merupakan pesaing potensial yang berkarakter oportunistik. Hal ini memungkinkan dilakukan untuk melindungi informasi atau pengetahuan penting yang dimiliki dari perilaku oportunistik oleh mitra pesaing tadi (Spekman, Spear, dan Kamauff, 2002).

#### **Daftar Pustaka :**

- Alqahtani, A. A. (2011), "Toward a Clarification of the Concept of Relationship Marketing", *International Journal of Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 585-590, June 2011.
- Al-Khatib, J.A., Malshe, A., Sailors, J.J., dan Clark III, I. (2011), "The impact of deceitful tendencies, relativism and opportunism on negotiation tactics: a comparative study of US and Belgian managers", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 1/2, pp. 133-152.
- Amayah, A.T. (2013), "Determinants of knowledge sharing in a public sector organization", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 3 2013, pp. 454-471.
- Amelung, T. (1994), "The impact of transaction costs on trade flows in the Asia-Pacific", in Garnaut, R. and Drysdale, P. (Eds), *Asia-Pacific Regionalism: Readings in International Economic Relations*, HarperCollins, Sydney, pp. 62-74.
- Anderson, J.C. dan Narus, J.A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, pp. 42-58.
- Armstrong, R.W. dan Seng, T.B. (2000), "Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 97-111.
- Bianchi, C., dan Saleh, A. (2010), "On import trust and commitment: a comparative study of two developing countries", *International Marketing Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 55-86.
- Boniface, B., Gyau, A., dan Stringer, R. (2012), "Linking price satisfaction and business performance in Malaysia's dairy industry", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 24 No. 2, pp. 288-304.
- Buttery, E.A. dan Wong, Y.H. (1999), "The development of a Guanxi framework", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17 No. 3, pp. 147-154.



- Cahill, D.L. (2006), Customer Loyalty in Third-party Logistics Relationships: Findings from Studies in Germany and the USA, Physica, Heidelberg.
- Calantone, R., Cavusgil, S., dan Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 515-24.
- Cao, Y. dan Xiang, Y. (2012), "The impact of knowledge governance on knowledge sharing", *Management Decision*, Vol. 50 No. 4, pp. 591-610.
- Casalo, L., Flavian, C., dan Guinaliu, M. (2007), "The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty. The case of free software", *Online Information Review*, Vol. 31 No. 6, pp. 775-792.
- Casimir, G., Lee, K., dan Loon, M. (2012), "Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 5 2012, pp. 740-753.
- Cheng, J-H., Yeh, C-H., dan Tu, C-W. (2008), "Trust and knowledge sharing in green supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, 13/4 (2008) 283–295.
- Chiou, J.-S. dan Shen, C.-C. (2006), "The effects of satisfaction, opportunism, and asset specificity on consumers' loyalty intention toward internet portal sites", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 7-22.
- Choi, B. dan La, S. (2013), "The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery", *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 No. 3, pp. 223–233.
- Chow, R.P.M. dan Yau, O.H.M. (2010), "Harmony and cooperation: their effects on IJV performance in China", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 312-326.
- Chung, J.-E. dan Jin, B. (2011), "In-group preference as opportunism governance in a collectivist culture: evidence from Korean retail buyer-supplier relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 No. 4, pp. 237–249.
- Cullen, J.B., Johnson, J.L. and Sakano, T. (2000), "Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management", *Journal of World Business*, Vol. 35, pp. 223-40.
- Das, T.K. dan Teng, B.-S. (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 31-61.
- Das, T.K. (2006), "Strategic alliance temporalities and partner opportunism", *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 1-21.
- Deeds, D.L. dan Hill, C.W.L. (1999), "An examination of opportunistic action within research alliances evidence from the biotechnology industry", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 No. 2, pp. 141-63.
- Dekker, H.C. (2004), "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 No. 1, pp. 27-49.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Dilk, C., Gleich, R., Wald, A. dan Motwani, J. (2008), "State and development of innovation networks: evidence from the European vehicle sector", *Management Decision*, Vol. 46 No. 5, pp. 691-701.
- Dyer, J.H. and Nobeoka, K. (2000), "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 345-67.
- Dyer, J.H. dan Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 660-79.
- Eze, U.C., Goh, G.G.G., Goh, C.Y., dan Tan, T.L. (2013), "Perspectives of SMEs on knowledge sharing", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 43 No. 2, pp. 210-236.
- Fynes, B., Voss, C., dan de Burca, S. (2005), "The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 6-19.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 2, pp. 1-19.
- Grzeskowiak, S. dan Al-Khatib, J.A. (2009), "Does morality explain opportunism in marketing channel negotiations? The moderating role of trust", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 142-160.
- Gulati, R. (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 293-317.
- Gummesson, E. (2008), Total Relationship Marketing, Third Edition, Published by Elsevier Ltd.
- Guo, C. dan Miller, J.K.G.- (2012), "Understanding survivors' reactions to downsizing in China", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 No. 1, pp. 27-47.
- Ha, B.-C., Park, Y.-K., dan Cho, S. (2011), "Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers. Its effect on collaboration and logistics efficiency", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 56-77.
- Ho, L.-A., Kuo, T.-H., dan Lin, B. (2012), "How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing", *Internet Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 4-28.
- Hoetker, G. dan Mellewigt, T. (2009), "Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type", *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 1025-44.
- Homburg, C., Giering, A. dan Menon, A. (2003), "Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: findings in a business-to-business context", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10 No. 3, pp. 35-62

- Hurmelinna-Laukkanen, P. dan Ritala, P. (2010), "Protection for profiting from collaborative service innovation", *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 6-24.
- Iglesias, O., Sauquet, A. dan Montana, J. (2011), "The role of corporate culture in relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 4, pp. 631-650.
- Jap, S.D. (1999), "Pie expansion efforts: collaboration processes in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 461-75
- Jordan, J. dan Lowe, J. (2004), "Protecting strategic knowledge: insights from collaborative agreements in the aerospace sector", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 241-59.
- Joshi, A.W. dan Arnold, S.J. (1997), "The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer-supplier relationships: the moderating role of relational norms", *Psychology & Marketing*, Vol. 14, pp. 823-45.
- Judge, W.Q. and Dooley, R. (2006), "Strategic alliance outcomes a transaction-cost economics perspective", *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 23-37.
- Juscus, V. dan Grigaite, V. (2011), "Relationship marketing practice in Lithuanian logistics organizations", *Baltic Journal of Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 71-88.
- Kannan, V.R. dan Tan, K.C. (2006), "Buyer-supplier relationships. The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 10, pp. 755-775.
- Kassim, N.M. dan Abdulla, A.K.M.A. (2006), "The influence of attraction on internet banking: an extension to the trust-relationship commitment model", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 6, pp. 424-442.
- Katsikeas, C.S., Skarmeas, D. dan Bello, D.C. (2009), "Developing successful trust-based international exchange relationships", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 132-55.
- Kuo, T.-H. (2013), "How expected benefit and trust influence knowledge sharing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 4, pp. 506-522.
- Kwong, S.T., Albaum, L.G., dan Fullgrabe, L. (2013), "Trust in customer-salesperson relationship in China's retail sector", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 3, pp. 226-248.
- Lee, S.M., Lee, D.H., dan Schniederjans, M.J. (2011), "Supply chain innovation and organizational performance in the healthcare industry", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 11, pp. 1193-1214.
- Lee, D.-J., Pae, J.H., dan Wong, Y.H. (2001), "A model of close business relationships in China (guanxi)", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 1/2, pp. 51-69.

- Leonidou, L.C., Palihawadana, D., dan Theodosiou, M. (2006), "An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 1/2, pp. 145-173.
- Leung, T.K.P., Lai, K.-H., Chan, R.Y.K., dan Wong, Y.H. (2005), "The roles of xinyong and guanxi in Chinese relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 5/6, pp. 528-559.
- Li, P.P. (2007), "Social tie, social capital, and social behavior: toward an integrative model of informal exchange", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24, pp. 227-46.
- Liang, C.-J. dan Wang, W.-H. (2007), "The behavioral sequence of information education services industry in Taiwan: relationship bonding tactics, relationship quality and behavioral loyalty", *Measuring Business Excellence*, Vol. 11 No. 2, pp. 62-74,
- Liang, C.-J., Wang, W.-H., dan Farquhar, J.D. (2009), "The influence of customer perceptions on financial performance in financial services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 No. 2, pp. 129-149.
- Lu, H., Trienekens, J.H., Omta, S.W.F., dan Feng, S. (2008), "The value of guanxi for small vegetable farmers in China", *British Food Journal*, Vol. 110 No. 4/5, pp. 412-429.
- Ma, Z., Qi, L., dan Wang, K. (2008), "Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors. An empirical study", *Chinese Management Studies*, Vol. 2 No. 2, pp. 97-108.
- Moberg, C.R. dan Speh, T.W. (2003), "Evaluating the relationship between questionable business practices and the strength of supply chain relationships", *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, pp. 1-19.
- Moliner, J.-R.S.-, Tena, M.-A.M.-, dan Garcia, J.S.-. (2013), "Relationship quality in business to business: a cross-cultural perspective from universities", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31 No. 3, pp. 196-215.
- Moller, K. dan Svahn, S. (2004), "Crossing east-west boundaries: knowledge sharing in intercultural business networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 219-28.
- Moore, K.R. (1998), "Trust and relationship commitment in logistics alliances: a buyer perspective", *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 34, pp. 24-37.
- Moorman, C., Deshpande, R. dan Zaltman, G. (1993), "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 4, pp. 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G. dan Deshpande, R. (1992), "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 314-28.
- Morgan, R.M. dan Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.

- Mukherjee, A. dan Nath, P. (2003), "A model of trust in online relationship banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-15.
- Muthusamy, S.K. dan White, M.A. (2005), "Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view", *Organization Studies*, Vol. 26 No. 3, pp. 415-41.
- Mysen, T., Svensson, G., dan Payan, J.M. (2011), "Causes and outcomes of satisfaction in business relationships", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29 No. 2, pp. 123-140.
- Ono, A. dan Kubo, T. (2009), "Manufacturers' intention to extend the relationships with distributors", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 5/6, pp. 439-448.
- Pai, J.-C. (2006), "An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP)", *Management Decision*, Vol. 44 No. 1, pp. 105-122.
- Palaima, T. dan Auruskeviciene, V. (2007), "Modeling relationship quality in the parcel delivery services market", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 37-54.
- Panayides, P. dan So, M. (2005), "Logistics service provider – client relationships", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 179-200.
- Panteli, N. dan Sockalingam, S. (2005), "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing", *Decision Support Systems*, Vol. 39, pp. 599-617.
- Pesamaa, O. dan Hair Jr, J.F. (2007), "More than friendship is required: an empirical test of cooperative firm strategies", *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 602-615.
- Ping, R. (2007), "Salesperson-employer relationships: Salesperson responses to problems and their antecedents", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 39-57.
- Qi, C. dan Chau, P.Y.K. (2013), "Investigating the roles of interpersonal and interorganizational trust in IT outsourcing success", *Information Technology & People*, Vol. 26 No. 2, pp. 120-145.
- Racela, O.C., Chaikittisilpa, C., dan Thoumrungroje, A. (2007), "Market orientation, international business relationships and perceived export performance", *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 144-163.
- Ramaseshan, B., Rabbanee, F.K., dan Hui, L.T.H. (2013), "Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B context", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 No. 4, pp. 335-346.
- Rios, R.E. dan Riquelme, H.E. (2008), "Brand equity for online companies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 No. 7, pp. 719-742.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P. dan Blomqvist, K. (2009), "Tug of war in innovation-coopetitive service development", *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 255-72.

- Sampson, R.C. (2007), "R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation", *SSRN Electronic Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 364-86.
- Schreiner, M., Kale, P. dan Corsten, D. (2009), "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?", *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 13, pp. 1395-419.
- Seong, J.Y. dan Brown, A.L.K.- (2012), "Testing multidimensional models of person-group fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 No. 6, pp. 536-556.
- Simonin, B.L. (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 7, pp. 595-623.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C.S. dan Schlegelmilch, B.B. (2002), "Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: the importer's perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, pp. 757-83.
- Soekijad, M. dan Andriessen, E. (2003), "Conditions for knowledge sharing in competitive alliances", *European Management Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 578-87.
- Spekman, R.E., Spear, J. dan Kamauff, J. (2002), "Supply chain competency: learning as a key component", *Supply Chain Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 41-55.
- Steensma, H.K. dan Lyles, M.A. (2000), "Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 8, pp. 831-51.
- Steinicke, S., Wallenburg, C.M., dan Schmolz, C. (2012), "Governing for innovation in horizontal service cooperations", *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 279-302.
- Suseno, Y. dan Ratten, V. (2007), "A theoretical framework of alliance performance: the role of trust, social capital and knowledge development", *Journal of Management and Organization*, Vol. 13, pp. 4-23.
- Swift, P.E., dan Hwang, A. (2013), "The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 20 No. 1, pp. 20-37.
- Teng, B.-S. dan Das, T.K. (2008), "Governance structure choice in strategic alliances: the roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners", *Management Decision*, Vol. 46 No. 5, pp. 725-42.
- Terawatanavong, C. dan Quazi, A. (2006), "Conceptualising the link between national cultural dimensions and B2B relationships", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18 No. 3, pp. 173-183.

- Tubin, D. and Levin-Rozalis, M. (2008), "Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 7, pp. 704-22.
- Ural, T. (2009), "The effects of relationship quality on export performance. A classification of small and medium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 1/2, pp. 139-168.
- Vieira, A.A., Monteiro, P.R.R., dan Veiga, R.T. (2011), "Relationship marketing in supply chain: an empirical analysis in the Brazilian service sector", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26/7 (2011) 524–531.
- Voss, K.E., Johnson, J.L., Cullen, J.B., Sakano, T. dan Takenouchi, H. (2006), "Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances", *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 6, p. 610.
- Wang, W.-H. (2008), "The interrelationship of retailer's relationship efforts and consumers' attitude and behavior", *Measuring Business Excellence*, Vol. 12 No. 1, pp. 13-28.
- Wathne, K.H. dan Heide, J.B. (2000), "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 36-51.
- Williamson, O.E. (1975), Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York, NY
- Williamson, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press, New York, NY.
- Wu, M.-Y., Weng, Y.-C., dan Huang, I.-C. (2012), "A study of supply chain partnerships based on the commitment-trust theory", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 24 No. 4, pp. 690-707.
- Yen, Y.-X. dan Hung, S.-W. (2013), "How does supplier's asset specificity affect product development performance? A relational exchange perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 No. 4, pp. 276–287.
- Zabkar, V. dan Brencic, M.M. (2004), "Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: a comparison of two former Yugoslav markets", *International Marketing Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 202-15.
- Zaheer, S. dan Zaheer, A. (2006), "Trust across borders", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 21-9.
- Zboja, J.J. dan Voorhees, C.M. (2006), "The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 5, pp. 381–390.
- Zhang, C., Cavusgil, S.T. dan Roath, A.S. (2003), "Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 550-66.
- Zucker, L.G. (1986), "Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8 No. 1, pp. 53-111.