

## Pengembangan Konsep Keadilan Restoratif Merek dan Perannya Sebagai Mediator dalam Pengaruh Hubungan Persepsi Kecocokan Terhadap Evaluasi Merger Merek: Studi Kasus Merger Merek Gojek-Tokopedia di Indonesia

M. Elfan Kaukab

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sains Al-Qur'an, Wonosobo, Indonesia  
Email: elfan@unsiq.ac.id

### Abstrak

**Tujuan** - Artikel ini merupakan sebuah agenda penelitian yang bertujuan untuk mengetahui mekanisme yang menjembatani antara pengaruh persepsi kecocokan terhadap evaluasi merger merek di perusahaan jasa transportasi yang melakukan merger dengan perusahaan non transportasi menggunakan konsep keadilan restoratif merek.

**Metodologi** - Melakukan metaanalisis teori ekuitas merek dan teori keadilan.

**Hasil** - Menghasilkan kebaruan dalam hal menggunakan teori merger merek dan merger organisasi bersama-sama, kombinasi variabel yang digunakan berbeda dari penelitian merek pada umumnya, menggunakan variabel keadilan restoratif merek yang belum pernah diteliti. Pendekatan ini berkontribusi pada pengembangan teori merger merek dalam literatur.

**Implikasi** - Kegunaan praktis Hasil penelitian ini memberikan manfaat yang menguntungkan bagi strategi merek perusahaan yang mempertimbangkan untuk melakukan merger merek.

**Originalitas** - Penelitian ini mengungkapkan evaluasi merger merek secara lebih detail, sehingga memberikan gambaran baru mengenai merger merek, dengan mempertimbangkan jangkauan keadilan restoratif merek serta pemicunya yang terlibat dengan keadilan restoratif merek.

**Kata kunci:** keadilan restoratif merek, persepsi kecocokan, evaluasi merger merek, conceptual paper.

### Pendahuluan

Indonesia adalah salah satu negara di Asia dengan pertumbuhan perusahaan startup raksasa terbesar (Guo & Zhang, 2021; D. Lee & Lin, 2020). Perusahaan-perusahaan yang disebut sebagai unicorn ini memiliki aset besar melayani bukan saja masyarakat Indonesia tetapi juga Asia Tenggara. Perusahaan-perusahaan unicorn bergerak di bidang jasa penjualan tiket (Traveloka), transportasi (Go-Jek), dan marketplace (Tokopedia, Bukalapak). Persaingan ketat dengan unicorn asal Singapura mendorong berbagai strategi merger. Pada tahun 2021, dua perusahaan unicorn raksasa, Tokopedia dan Go-Jek melakukan merger dan membuat merek baru bernama Go-To (Clinton, 2021).

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui mekanisme yang menjembatani antara pengaruh persepsi kecocokan terhadap evaluasi merger merek di perusahaan jasa transportasi yang melakukan merger dengan perusahaan non transportasi dari perspektif teori pensinyal (*signalling theory*), teori ekuitas merek, dan teori diskrepansi lewat survei pada konsumen umum. Keadilan yang kami maksudkan disini adalah perubahan persepsi keadilan konsumen dari merek lama pada merek baru (J. L.-M. Lee et al., 2020). Dalam konteks merek, keadilan muncul ketika seorang konsumen mendapatkan kesalahan pelayanan oleh perusahaan (Hazée et al., 2017; Hsu et al., 2017). Sebagai contoh, perusahaan Go-Jek dapat gagal dalam memberikan pelayanan karena terlambat atau

perilaku pengemudi yang buruk, sementara Tokopedia dapat gagal dalam memberikan pelayanan karena barang yang tidak sesuai pesanan atau barang berkualitas buruk. Pada situasi ini, konsumen mengharapkan keadilan dan dapat memperoleh umpan balik dengan nilai keadilan pada derajat tertentu. Pada situasi merger, derajat keadilan ini dapat berubah menjadi lebih baik atau lebih buruk. karenanya, kami menanyakan apakah keadilan dapat berpengaruh pada evaluasi merger merek sehingga menjembatani determinan evaluasi ekstensi merek ke evaluasi merger merek. Penelitian terdahulu menunjukkan kalau persepsi keadilan dapat menimbulkan perilaku yang positif terhadap ekstensi merek karena adanya emosi yang positif terhadap merek ekstensi (Le et al., 2019) dalam bentuk kegembiraan merek (Schnebelen & Bruhn, 2018). Keadilan restoratif yang dimaksud disini adalah keadilan setelah sebuah permasalahan terjadi yaitu permasalahan kualitas dari kedua merek di atas.

## Research Gap

Tinjauan literatur yang kami lakukan pada basis data Google Scholar dari tahun 2000 hingga 2021 menunjukkan sangat minimnya penelitian maupun analisis konseptual mengenai merger merek. Konsep brand merger adalah konsep yang sebenarnya sudah cukup lama dikemukakan (Knudsen et al., 1997) tetapi ternyata hingga saat ini, studi terhadap brand merger masih sangat terbatas (Basu, 2006; Chang, 2009; Chung & Kim, 2020; Lin et al., 2015; Machado et al., 2012). Penelitian masih sangat terbatas pada aspek kualitatif dan praktis mengenai mekanisme pelaksanaannya (Li & He, 2013; Luoma-aho & Makikangas, 2014; Machado et al., 2012a; Thozhur et al., 2007), walaupun pada kenyataannya fenomena ini telah lama terjadi. Di sisi lain, studi terhadap brand extension sangat melimpah (Dens & Pelsmacker, 2008; Hadi & Sandhu, 2020; Shah et al., 2018; Veg-Sala, 2017; Wang & Liu, 2020; Zhang et al., 2020; Zheng et al., 2019). Hal ini dengan sendirinya telah menciptakan semacam gap dalam literatur ekuitas merek.

Ada semacam asumsi bahwa brand merger dan brand extension adalah dua hal yang sama. Walau begitu, terdapat perbedaan tajam antara brand merger dan brand extension. Brand merger menggabungkan dua brand yang ada dalam kekuatan yang relatif sama. Jika tidak, tentu brand yang inferior akan dihilangkan dan brand yang superior menjadi yang utama. Sebaliknya, brand extension tetap mempertahankan brand lama dan brand lama ini memunculkan sebuah brand baru sebagai ekstensi.

Penelitian yang masih sangat minim di bidang brand merger yang tidak seimbang dengan brand extension memunculkan pertanyaan apakah temuan-temuan yang telah diperoleh dalam penelitian brand extension dapat diperluas pada konteks brand merger? Sebagai contoh, pada studi brand extension terdapat kesepakatan yang hampir konsensus mengenai peran persepsi kecocokan dan persepsi kualitas merek induk sebagai dua determinan utama evaluasi brand extension (Zheng et al., 2019). Apakah kemudian persepsi kecocokan dan persepsi kualitas juga menjadi determinan bagi evaluasi brand merger?

Sejauh ini, teori persepsi kecocokan menyatakan bahwa persepsi kecocokan mentransfer asosiasi positif dengan merek induk ke merek ekstensi yang baru sehingga mendorong sikap yang positif pada ekstensi merek (Zeng et al., 2019). Sementara itu, belum ada penelitian yang mendukung atau bahkan menguji hipotesis bahwa persepsi kecocokan mampu mentransfer asosiasi positif dengan dua merek awal ke merek merger yang baru sehingga mendorong sikap yang positif pada merek merger.

Gleibs et al. (2013) menemukan bahwa persepsi keadilan dan emosi memediasi pengaruh persepsi kecocokan terhadap dukungan atas merger. Penelitian ini tidak memeriksa pengaruh variabel mediasi tertentu pada variabel luaran berupa evaluasi ekstensi merek. Walau begitu, kedua penelitian ini dapat memberi petunjuk mengenai mekanisme yang memungkinkan persepsi kecocokan meningkatkan evaluasi ekstensi merek. Penelitian Gleibs et al (2013) yang menemukan bahwa persepsi keadilan dan emosi memediasi pengaruh persepsi kecocokan terhadap dukungan atas merger dapat memberikan petunjuk pada mekanisme yang membawa persepsi kecocokan terhadap evaluasi merger merek.

## Permasalahan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, *research gap*, dan fenomena bisnis yang telah diuraikan di atas, terdapat masalah yang harus diselesaikan yaitu belum adanya penelitian terdahulu yang meninjau pengaruh persepsi kualitas merek induk dan persepsi kecocokan terhadap keadilan restoratif dan emosi dan dampaknya bagi evaluasi merger merek, khususnya pada perusahaan di bidang transportasi, sehingga dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

“Bagaimana kelayakan variabel keadilan restoratif merek secara statistik dan bagaimana peran variabel keadilan restoratif merek dalam pengaruh persepsi kecocokan terhadap evaluasi merger merek di perusahaan jasa transportasi yang melakukan merger dengan perusahaan non transportasi”.

## Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah variabel keadilan restoratif merek layak secara statistik?
2. Apakah persepsi kecocokan berpengaruh terhadap keadilan restoratif merek?
3. Apakah keadilan restoratif merek berpengaruh terhadap evaluasi merger merek?
4. Apakah keadilan restoratif merek merupakan mediator dalam hubungan antar persepsi kecocokan merek terhadap evaluasi merger merek?

## Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah mengetahui mekanisme yang menjembatani antara pengaruh persepsi kecocokan terhadap evaluasi merger merek di perusahaan jasa transportasi yang melakukan merger dengan perusahaan non transportasi menggunakan konsep keadilan restoratif merek. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

1. Menguji secara empiris dan menganalisis kelayakan variabel keadilan restoratif merek secara statistik.
2. Menguji secara empiris dan menganalisis persepsi kecocokan terhadap keadilan restoratif merek.
3. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh keadilan restoratif merek terhadap evaluasi merger merek.
4. Menguji secara empiris dan menganalisis peran keadilan restoratif merek sebagai mediator dalam hubungan antar persepsi kecocokan terhadap evaluasi merger merek.

### Orisinilitas Penelitian

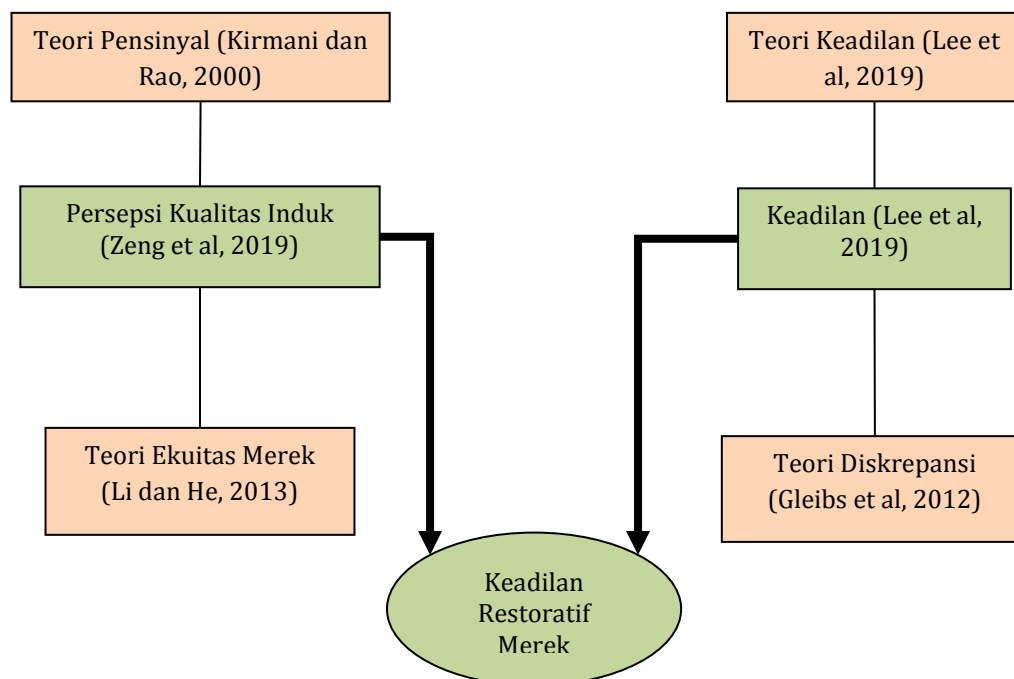
Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini mengungkapkan evaluasi merger merek secara lebih detail, sehingga memberikan gambaran baru mengenai merger merek, dengan mempertimbangkan jangkauan keadilan restoratif merek serta pemicunya yang terlibat dengan keadilan restoratif merek.

### Kegunaan Penelitian

Selain kebaharuan dalam hal menggunakan teori merger merek dan merger organisasi bersama-sama, kombinasi variabel yang digunakan berbeda dari penelitian merek pada umumnya, menggunakan variabel keadilan restoratif merek yang belum pernah diteliti. Pendekatan ini berkontribusi pada pengembangan teori merger merek dalam literatur. Kegunaan praktis Hasil penelitian ini memberikan manfaat yang menguntungkan bagi strategi merek perusahaan yang mempertimbangkan untuk melakukan merger merek.

### Conceptual Mapping dan Proposisi

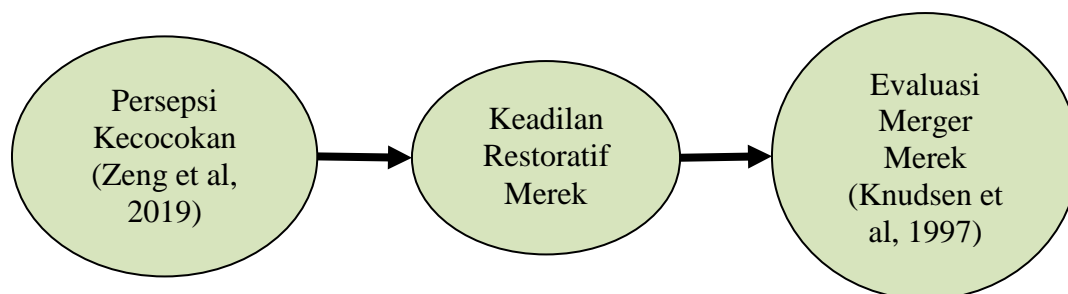
Teori dasar yang digunakan penelitian ini adalah teori ekuitas merek sebagai penjelas terhadap variabel persepsi kualitas dan persepsi kecocokan (Li & He, 2013). Sementara itu, teori pensinyal menjelaskan merger merek sebagai sinyal seperti sinyal pasar lainnya (Kirmani & Rao, 2000). Teori diskrepansi memprediksi bahwa ketidakcocokan antara kondisi yang diinginkan dan kondisi yang diharapkan membawa pada emosi negatif seperti rasa ketidakadilan (Gleibs et al, 2013). Teori keadilan (J. L.-M. Lee et al, 2020) menjelaskan peran variabel mediasi keadilan restoratif merek dalam penelitian ini. Keterkaitan antara teori dan konsep yang digunakan ditunjukkan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Indikator dari variabel keadilan restoratif merek ditarik dari indikator keadilan (Lee et al, 2019) dan indikator persepsi kualitas induk (Zeng et al, 2019), yang mencakup antara lain:

1. Pelayanan yang saya peroleh akan lebih adil jika Go-Jek dan Tokopedia menjadi satu perusahaan.
2. Go-To akan lebih memberikan tingkat kualitas yang memang saya perlukan jika kedua perusahaan ini bersatu.
3. Saya akan lebih mungkin mendapatkan apa yang layak saya dapatkan dari perusahaan jika Go-Jek dan Tokopedia bersatu.
4. Go-To akan lebih dapat diandalkan dalam menangani masalah dengan konsumen dibandingkan jika Go-Jek dan Tokopedia berjalan sendiri-sendiri.
5. Pelayanan Go-Jek dan Tokopedia akan lebih berfungsi sesuai dengan standar pelayanan saya jika perusahaan ini bersatu.
6. Go-To akan lebih peduli dengan masalah saya ketika menggunakan produk mereka dibandingkan jika Go-Jek dan Tokopedia bekerja sendiri-sendiri.
7. Komunikasi akan lebih lancar dengan konsumen jika Go-Jek dan Tokopedia bersatu.
8. Go-To akan lebih banyak mengeluarkan daya upayanya untuk menyelesaikan masalah dengan konsumen dibandingkan jika Go-Jek dan Tokopedia berjalan sendiri-sendiri.
9. Kurir Go-Jek maupun manajemen dan penjual di Tokopedia akan lebih sopan pada konsumen jika kedua perusahaan ini bersatu.
10. Karyawan dan mitra Go-To akan lebih tahu menjawab pertanyaan saya sebagai konsumen dibandingkan jika Go-Jek dan Tokopedia berjalan sendiri-sendiri.



Gambar 2 Kerangka Empiris

Sejalan dengan kerangka ini, maka proposisi penelitian adalah bahwa:

“Persepsi kecocokan akan berpengaruh terhadap ekspektasi konsumen terhadap keadilan pelayanan, pemenuhan kebutuhan, kelayakan pelayanan, penanganan masalah, kesesuaian dengan standar pelayanan subjektif, kepedulian dengan masalah, kelancaran komunikasi, fokus, kesopanan, dan pengetahuan untuk melayani konsumen yang bermasalah dengan pelayanan sehingga memberikan efek pada evaluasi merger merek di perusahaan jasa transportasi yang melakukan merger dengan perusahaan non transportasi”

**Daftar Pustaka**

- Basu, K. (2006). Merging Brands after Mergers. *California Management Review*, 48(4), 28–40. <https://doi.org/10.2307/41166359>
- Chang, W.-L. (2009). *Roadmap of Co-branding Positions and Strategies*. 15(1), 9.
- Chung, Y., & Kim, A. J. (2020). Effects of mergers and acquisitions on brand loyalty in luxury Brands: The moderating roles of luxury tier difference and social media. *Journal of Business Research*, 120, 434–442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.030>
- Clinton, B. (2021, May 18). Gojek-Tokopedia Merger Jadi GoTo, Penjual dan Mitra Dapat Apa? *Kompas*. <https://tekno.kompas.com/read/2021/05/18/17340027/gojek-tokopedia-merger-jadi-goto-penjual-dan-mitra-dapat-apa-?page=all>
- Dens, N., & Pelsmacker, P. D. (2008). How Attitude Toward the Extension Mediates Parent Brand Feedback Effects for Line and Brand Extensions in Response to Extension Advertising. In C. Acevedo, J. M. C. Hernandez, & T. M. Lowrey (Eds.), *LA - Latin American Advances in Consumer Research Volume 2* (pp. 142–143). Association for Consumer Research.
- Gleibs, I. H., Täuber, S., Viki, G. T., & Giessner, S. R. (2013). When What We Get Is Not What We Want: The Role of Implemented Versus Desired Merger Patterns in Support for Mergers. *Social Psychology*, 44(3), 177–190. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000102>
- Guo, K., & Zhang, T. (2021). Research on the Development Path and Growth Mechanism of Unicorn Enterprises. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2021/9960828>
- Hadi, N. U., & Sandhu, N. (2020). Conceptualizing Perceived Quality of Parent Brand and Brand Extension Evaluation Relationship: What is the Role of Style of Thinking? *The Discourse*, 6(1), 199–208.
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>
- Hsu, C.-L., Yu, L.-C., & Chang, K.-C. (2017). Exploring the effects of online customer reviews, regulatory focus, and product type on purchase intention: Perceived justice as a moderator. *Computers in Human Behavior*, 69, 335–346. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.056>
- Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.66.18000>
- Knudsen, T., Finskud, L., Tomblom, R., & Hogna, E. (1997). Brand consolidation makes a lot of economic sense. *The McKinsey Quarterly*, 4, 189–193.
- Le, W., Chang, P.-Y., Chang, Y.-W., & Chen, J. (2019). Why Do Patients Move from Online Health Platforms to Hospitals? The Perspectives of Fairness Theory and Brand Extension Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 3755. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193755>
- Lee, D., & Lin, K.-C. (2020). How to Transform Sustainable Energy Technology into a Unicorn Start-Up: Technology Review and Case Study. *Sustainability*, 12(7), 3018. <https://doi.org/10.3390/su12073018>

- Lee, J. L.-M., Siu, N. Y.-M., & Zhang, T. J.-F. (2020). Does Brand Equity Always Work? A Study of the Moderating Effect of Justice Perceptions and Consumer Attribution Towards Chinese Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(1), 69–81. <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1635551>
- Li, Y., & He, H. (2013). Evaluation of international brand alliances: Brand order and consumer ethnocentrism. *Journal of Business Research*, 66(1), 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.027>
- Lin, J.-S., Sung, Y., & Chen, K.-J. (2015). Stay or Leave: Examining the Effect of Brand Identity Fusion on Consumers' Responses to Brand Transgressions. In E. W. Wan & M. Zhang (Eds.), *Asia-Pacific Advances in Consumer Research, Volume 1* (pp. 177–178). Association for Consumer Research.
- Luoma-aho, V. L., & Makikangas, M. M. (2014). Do public sector mergers (re)shape reputation? *International Journal of Public Sector Management*, 27(1), 39–52. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2012-0120>
- Machado, J. C., de Lencastre, P., de Carvalho, L. V., & Costa, P. (2012). Rebranding mergers: How attitudes influence consumer choices? *Journal of Brand Management*, 19(6), 513–524. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.58>
- Machado, J. C., Guzman, F., Iglesias, O., Vacas-de-Carvalho, L., Costa, P., & Lencastre, P. (2012a). Brand mergers: Examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 418–427.
- Schnebelen, S., & Bruhn, M. (2018). An appraisal framework of the determinants and consequences of brand happiness. *Psychology & Marketing*, 35(2), 101–119. <https://doi.org/10.1002/mar.21073>
- Shah, N. U., Hashim, N. M. H. N., & Omar, N. A. (2018). Credence and Personal Factors as a Direct Cause of Brand Extension Evaluation: Does Perceived Fit Matter? *Malaysian Journal of Consumer and Family Economics*, 21(1), 1–19.
- Thozhur, A., Heitmann, M., & Lehmann, D. (2007). *Customer Perspectives on Brand Mergers: The Role of Confidence, Loyalty, and Apparent Purpose* (A. L. Dixon & K. A. Machleit, Eds.; pp. 130–131). American Marketing Association.
- Veg-Sala, N. (2017). The impact of stereotyped and non-stereotyped brand genders on cross-gender extension evaluations. *Journal of Marketing Management*, 2, 37.
- Wang, H., & Liu, D. (2020). The differentiated impact of perceived brand competence type on brand extension evaluation. *Journal of Business Research*, 117, 400–410. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.028>
- Zeng, F., Lee, S. H. N., & Heung, C. M. (2019). Consumer attitudes toward downward extensions: An exploration of Giordano's extension in Hong Kong. *Fashion and Textiles*, 6(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s40691-019-0185-1>
- Zhang, Y., Kwak, H., Puzakova, M., & Taylor, C. R. (2020). When distraction may be a good thing: The role of distraction in low-fit brand extension evaluation. *Psychology & Marketing*, 37(4), 604–621. <https://doi.org/10.1002/mar.21329>
- Zheng, X., Baskin, E., & Dhar, R. (2019). By-Brand or By-Category? The Effect of Display Format on Brand Extension Evaluation. *Journal of Retailing*, 95(3), 76–85. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.04.003>