



JBK

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan

Volume 17 Issue 1, 2021

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Pengaruh Supply Chain Drivers (Cost Reduction dan Growth) terhadap Partnership in Marketing and Sales Performance

Gladys Greselda Gosal¹, Timotius F.C.W. Sutrisno², Ricky Martin Palimbong³

^{1,2,3} Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia

¹gladys.gosal@ciputra.ac.id

Abstract. This study aims to determine the effect of supply chain drivers, namely cost reduction and growth on partnership in marketing and sales as well as marketing and sales performance in the food and beverage manufacturing industry in Indonesia. This research uses quantitative methods with PLS-SEM analysis techniques. The population used in this study are managers who work in food and beverage manufacturing companies who are members of Indonesian Production and Operations Management Society (IPOMS), totaling 711 managers. The sampling technique uses random sampling with a total of 70 samples and data obtained by 50 respondents. The results of this study indicate that cost reduction does not affect partnership, but directly performance. Meanwhile, growth affects partnership and performance. Partnership has a direct effect on marketing and sales performance, furthermore, partnership is also proven to mediate the effect of growth on performance, but is not proven to mediate the effect of cost reduction on performance. The results of this study show that it is important for companies to implement cost reduction and maintain growth, in order to open opportunities for partnership with other companies, especially in marketing and sales division which in turn can improve marketing and sales performance within the company.

Keywords: *cost reduction, growth, partnership in marketing and sales, marketing and sales performance*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendorong rantai pasok yaitu pengurangan biaya dan pertumbuhan terhadap kemitraan pemasaran dan penjualan serta kinerja pemasaran dan penjualan pada industri manufaktur makanan dan minuman di Indonesia. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis PLS-SEM. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur makanan dan minuman yang tergabung sebagai anggota komunitas manajemen produksi dan operasi di Indonesia (IPOMS) yang berjumlah 711 manajer. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah random sampling dengan jumlah 70 sampel dan data yang diperoleh sebanyak 50 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengurangan biaya tidak berpengaruh terhadap kemitraan, akan tetapi berpengaruh langsung terhadap kinerja pemasaran dan penjualan. Sementara itu, pertumbuhan berpengaruh terhadap kemitraan serta kinerja pemasaran dan penjualan. Kemitraan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan penjualan, selanjutnya kemitraan juga terbukti memediasi pengaruh antara pertumbuhan terhadap kinerja, akan tetapi tidak terbukti memediasi pengaruh antara pengurangan biaya terhadap kinerja. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan untuk menerapkan pengurangan biaya serta mempertahankan pertumbuhan, agar dapat membuka peluang kerjasama dengan perusahaan lain terutama dalam bidang

pemasaran dan penjualan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan penjualan dalam perusahaan.

Kata Kunci: *pengurangan biaya, pertumbuhan, kerjasama dalam pemasaran dan penjualan, kinerja pemasaran dan penjualan*

PENDAHULUAN

Industri manufaktur adalah salah satu sektor yang menyerap tenaga kerja nasional terbanyak, pada tahun 2018 tercatat industri manufaktur telah menyerap 18,25 juta orang atau sebesar 14,72% dari total tenaga kerja nasional (Kemenperin, 2019). Salah satu industri manufaktur yang sedang berkembang pesat adalah industri makanan dan minuman, pada tahun 2018 sektor industri manufaktur mengalami pertumbuhan sebesar 7,91% angka tersebut melampaui pertumbuhan nasional yang berada pada angka 5,17% pada tahun yang sama. Sektor ini menarik untuk diteliti karena merupakan kontributor terbesar bagi PDB Indonesia, tercatat pada tahun 2019 kontributor sektor manufaktur berada pada angka 19,62% (Yunianto, 2020).

Pandemi COVID-19 telah mengakibatkan performa industri manufaktur mengalami penurunan tajam. Hal ini tentu sangat berbahaya mengingat industri manufaktur terutama makanan dan minuman merupakan sektor andalan pemerintah dalam meningkatkan PDB. Berdasarkan data yang diperoleh dari IHS Markit (2020), performa industri manufaktur mengalami penurunan tajam yang terjadi di bulan April 2020 yang hanya memperoleh skor 27,5, maupun di bulan Mei 2020 dengan skor 28,6.

Penurunan performa perusahaan mencerminkan kinerja perusahaan yang tidak maksimal. Agar kinerja perusahaan dapat meningkat, perusahaan harus mampu mengelola *supply chain management* dengan efektif yaitu dengan mengintegrasikan semua fungsi bisnis secara *internal* maupun *external* (Mentzer et al., 2001). Salah satu fungsi bisnis penting dalam perusahaan adalah *marketing and sales*, sehingga perusahaan harus meningkatkan *marketing and sales performance*.

Peningkatan *marketing and sales* dapat direalisasikan melalui *partnership in marketing and sales* dengan perusahaan lain atau disebut pemasaran simbiosis. Beberapa strategi utama yang dapat diperoleh perusahaan ketika melakukan *partnership in marketing and sales* yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar (Varadarajan & Rajaratnam, 1986). Selain itu, melakukan *partnership in marketing and sales* memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari sumber daya yang dimiliki oleh mitra mereka untuk menciptakan kekuatan yang lebih kuat di pasar (Adler, 1966).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam melakukan *partnership in marketing and sales* yaitu *cost reduction* dan *growth* yang merupakan *supply chain driver* (Rezaei et al., 2018). *Cost reduction* mendorong perusahaan untuk melakukan kemitraan karena dengan bermitra perusahaan dapat menekan biaya distribusi dan biaya pengemasan. Selain itu *growth* juga turut mempengaruhi perusahaan dalam melakukan kemitraan karena perusahaan menginginkan adanya pertumbuhan pada volume penjualan dalam waktu yang singkat. *Partnership in marketing and sales* yang berjalan dengan lancar dan ditunjang oleh biaya distribusi yang rendah serta terjadi pertumbuhan di dalam perusahaan tersebut merupakan cerminan dari *marketing and sales performance* yang baik (Rezaei et al., 2018).

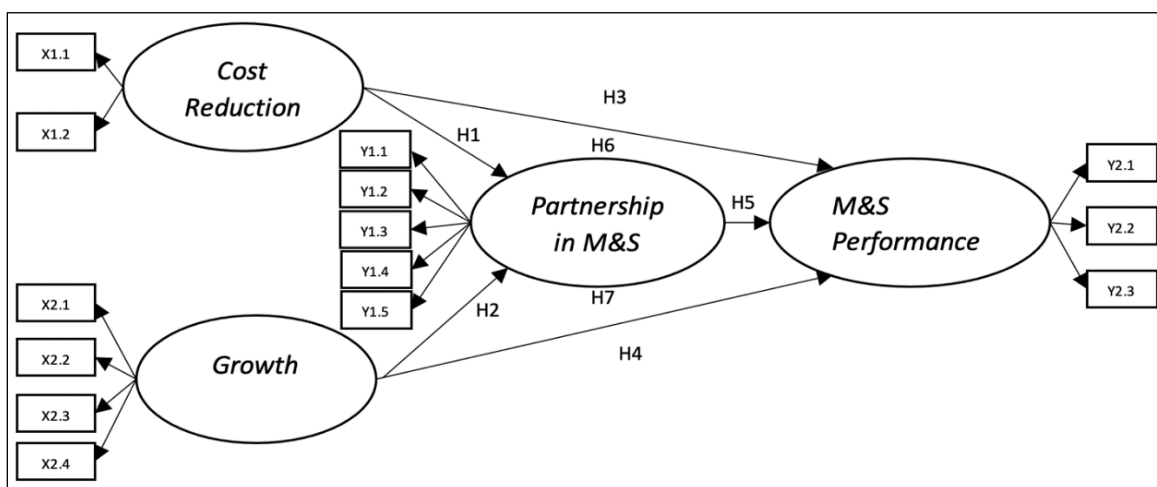
Berdasarkan fenomena kontribusi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Indonesia dan kajian literatur yang telah dibangun, maka para penulis tertarik untuk meneliti pengaruh *supply chain drivers* (*cost reduction* dan *growth*) terhadap *partnership in marketing and sales* dan *marketing and sales performance*, dimana studi akan dilakukan pada industri manufaktur makanan dan minuman di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur makanan dan minuman di Indonesia menggunakan e-kuesioner dan di analisis menggunakan PLS-SEM. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, dimana jawaban dari tiap item instrumen memiliki skala (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) agak tidak setuju, (4) netral, (5) agak setuju, (6) setuju, (7) sangat setuju.

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur makanan dan minuman yang tergabung dalam *Indonesian Production and Operational Management Society* (IPOMS). Sampel dalam penelitian menggunakan teknik *random sampling* sehingga responden memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Jumlah sampel mengacu kepada 5:1 dari jumlah indikator (Hair et al., 2010), sehingga menghasilkan 70 sampel, namun data yang diperoleh dan dapat diolah adalah 50 responden, sehingga *response rate* yang diperoleh sebesar 71,4%.

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *cost reduction* dan *growth* sebagai variabel bebas, *partnership in marketing and sales* sebagai variabel mediasi, serta *marketing and sales performance* sebagai variabel terikat. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *cost reduction* yaitu kemampuan perusahaan dalam menekan biaya distribusi dan biaya pengemasan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *growth* yaitu kemampuan perusahaan dalam meningkatkan omset penjualan, aset, jumlah tenaga kerja, serta volume penjualan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *partnership in marketing and sales* yaitu kemampuan perusahaan untuk mengontrol, membuat keputusan, menyeimbangkan antara risiko dan *return*, memanfaatkan investasi, dan melakukan komunikasi dalam kemitraan pemasaran dan penjualan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *marketing and sales performance* yaitu kemampuan perusahaan untuk meningkatkan segmen pasar, volume penjualan, dan rasio perputaran investasi dalam kegiatan pemasaran dan penjualan. Seluruh indikator yang digunakan mengacu pada penelitian terhadulu yang dilakukan oleh Rezaei et al. (2018). Keterhubungan antar variabel digambarkan dalam kerangka berikut.



Sumber: Olahan Peneliti, 2021

Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesis yang dikemukakan pada penelitian ini antara lain:

H1: *Cost reduction* berpengaruh terhadap *partnership in marketing and sales*.

H2: *Growth* berpengaruh terhadap *partnership in marketing and sales*.

H3: *Cost reduction* berpengaruh terhadap *marketing and sales performance*.

H4: *Growth* berpengaruh terhadap *marketing and sales performance*.

H5: *Partnership in marketing and sales* berpengaruh terhadap *marketing and sales performance*.

H6: *Partnership in marketing and sales* memediasi pengaruh *cost reduction* terhadap *marketing and sales performance*.

H7: *Partnership in marketing and sales* memediasi pengaruh *growth* terhadap *marketing and sales performance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan 50 responden yang mengisi kuesioner, diperoleh data bahwa responden yang telah bekerja di perusahaan selama < 1 tahun (6%), 1-2 tahun (22%), 2-3 tahun (12%), 3-4 tahun (10%), dan > 4 tahun (50%). Selain itu diperoleh juga data dari lokasi perusahaan tempat responden bekerja yaitu Kalimantan Tengah (2%), DKI Jakarta (6%), Jawa timur (46%), Sulawesi Selatan (12%), Sumatra Selatan (2%), Jawa Barat (16%), Kepulauan Riau (4%), dan Bali (4%). Diperoleh juga data dampak COVID-19 terhadap perusahaan antara lain yang tidak berdampak (2%), sedikit berdampak (40%), berdampak sedang (30%), berdampak besar (20%), dan berdampak sangat besar (8%).

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar jika ditautkan dengan variabel laten lainnya. Artinya setiap variabel laten memiliki validitas konvergen maupun diskriminan yang baik (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 1. *Confirmatory Factor Analysis*

<i>Laten constructs</i>	<i>Observed variable</i>	<i>Factor loading</i>
<i>Cost Reduction (X1)</i>	<i>Distribution costs</i>	0,895
	<i>Packaging costs</i>	0,875
<i>Growth (X2)</i>	<i>Increasing firm's sales</i>	0,923
	<i>Company growth</i>	0,896
	<i>Growth of the number of employees</i>	0,775
	<i>Sales volume growth</i>	0,874
<i>Partnership in M&S (Y1)</i>	<i>Control M&S</i>	0,894
	<i>Decision M&S</i>	0,879
	<i>Risk/Reward M&S</i>	0,890
	<i>Investment M&S</i>	0,813
	<i>Communication M&S</i>	0,950
<i>M&S Performance (Y2)</i>	<i>Average market sales growth</i>	0,910
	<i>Average sales volume (units) growth</i>	0,903
	<i>Average turnover growth</i>	0,921

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua konstruksi telah memenuhi kriteria atau reliabel. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 dan kriteria AVE lebih dari 0,5 (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas

<i>Laten Construct</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>
X1	0,723	0,783	0,878	
X2	0,892	0,755	0,925	
Y1	0,898	0,830	0,936	0,276
Y2	0,932	0,786	0,948	0,625

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

Hasil uji *R Square* pada Tabel 2 menunjukkan nilai *R Square* untuk *partnership in marketing and sales* (Y1) sebesar 0,276 dan *marketing and sales performance* (Y2) sebesar 0,625. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *partnership in marketing and sales* (Y1) dipengaruhi sebesar 27,6% oleh variabel *cost reduction* (x1) dan *growth* (x2), sedangkan 72,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak ada dalam penelitian ini. Selanjutnya variabel *marketing and sales performance* (Y2) dipengaruhi sebesar 62,5% oleh variabel yang ada dalam penelitian ini, dan 37,5% dipengaruhi oleh variabel yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 3. Predictive Relevance

Variabel	SSO	SSE	Q ² (1-SSE/SSO)
Cost Reduction	100	100	
Growth	200	200	
Marketing and Sales Performance	150	78,246	0,478
Partnership in Marketing and Sales	250	201,596	0,194

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

Tabel 3 menunjukkan nilai Q² *predictive relevance* dari kedua variabel endogen lebih besar dari 0, sehingga model konstruk endogen (*goodness of fit model*) dapat divalidasi. Nilai Q² pada variabel *marketing and sales performance* menunjukkan angka 0,478, yang berarti bahwa validitas relevansi prediktif fit model tergolong kuat (>0,35), sedangkan nilai Q² pada variabel *partnership in marketing and sales* menunjukkan angka 0,194, yang berarti bahwa validitas relevansi prediktif fit model tergolong moderat (>0,15).

Tabel 4. Hypothesis Testing

RH	<i>Relationship</i>	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	Hasil
RH1	X1 » Y1	0,167	0,172	0,149	1,118	Tidak Mendukung
RH2	X2 » Y1	0,434	0,443	0,164	2,642	Mendukung
RH3	X1 » Y2	0,330	0,327	0,115	2,876	Mendukung
RH4	X2 » Y2	0,318	0,326	0,123	2,579	Mendukung
RH5	Y1 » Y2	0,361	0,364	0,095	3,810	Mendukung
RH6	X1»Y1»Y2	0,060	0,068	0,061	0,987	Tidak Mendukung
RH7	X2»Y1»Y2	0,157	0,154	0,064	2,456	Mendukung

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

Berdasarkan analisis data maka dapat disimpulkan bahwa *cost reduction* tidak memiliki pengaruh terhadap *partnership in marketing and sales* (t-statistik < 1,96), dengan demikian hipotesis pertama ditolak. Hal ini dikarenakan *partnership in marketing and sales* lebih fokus kepada kualitas kerjasama pemasaran dan penjualan sehingga perusahaan rela untuk mengeluarkan dana lebih dalam menjalin kerjasama. Sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kegiatan *marketing and sales* dalam sebuah perusahaan sudah memiliki

budget tersendiri dan telah diperhitungkan dengan matang (Richey *et al.*, 2009). Bahkan ketika resesi pun bukan saat yang tepat untuk menghentikan *budget* pemasaran, namun saat yang tepat untuk merubah strategi pemasaran (Kumar & Pauwels, 2020).

Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa *growth* memiliki peran signifikan terhadap *partnership in marketing and sales* (t-statistik > 1,96), dengan demikian hipotesis kedua diterima. Hubungan tersebut muncul dikarenakan *growth* merupakan tanda bahwa perusahaan memiliki kinerja yang bagus, karena bisa mencetak keuntungan yang semakin baik dari waktu ke waktu (Gustian, 2017). Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Rezaei *et al.* (2018) yang mengatakan bahwa pertumbuhan yang dimiliki oleh perusahaan mampu menarik minat perusahaan lain untuk melakukan investasi maupun bermitra dengan perusahaan tersebut, dengan adanya kemitraan terutama dibidang pemasaran dan penjualan diharapkan mampu mendorong performa perusahaan yang dimiliki dan meningkatkan pangsa pasar yang lebih besar lagi.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa *cost reduction* berpengaruh signifikan terhadap *marketing and sales performance* (t-statistik > 1,96), artinya hipotesis ketiga dapat diterima. Penerapan *cost reduction* dapat meningkatkan segmen pasar perusahaannya, karena penghematan pada biaya produksi dapat menunjang perusahaan mencapai *competitive advantage* dalam aspek harga. Harga sebuah produk yang kompetitif juga akan mendorong konsumen untuk melakukan pembelian berulang, dengan demikian maka dapat menunjang *marketing and sales performance* (Sutrisno *et al.*, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rezaei *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa *cost reduction* berpengaruh signifikan terhadap *marketing and sales performance*.

Selanjutnya, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *growth* berpengaruh signifikan terhadap *marketing and sales performance* (t-statistik > 1,96), dengan demikian maka hipotesis keempat diterima. Munculnya hubungan tersebut dikarenakan kapitalisasi pasar perusahaan yang semakin luas dan besar yang turut berdampak pada kinerja *marketing and sales* yang semakin baik (Rezaei *et al.*, 2018). Peningkatan pada pertumbuhan perusahaan berpengaruh terhadap *marketing and sales performance* yang ditandai dengan meningkatnya segmen pasar perusahaan. Hubungan antara variabel *growth* dan *marketing and sales performance* juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ipinnaiye *et al.* (2017).

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa *partnership in marketing and sales* berpengaruh signifikan terhadap *marketing and sales performance* (t-statistik > 1,96), dengan demikian maka hipotesis kelima diterima. Dengan terjalinnya kerjasama dalam pemasaran dan penjualan dengan mitra luar maka perusahaan dapat memperoleh beberapa keuntungan yaitu mengurangi resiko dari suatu pekerjaan maupun transfer keunggulan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Kemitraan antar perusahaan yang menyebabkan bertumbuhnya tingkat penjualan juga dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Padmawidjaja *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa hubungan kemitraan perusahaan dengan perusahaan pembayaran *digital* terbukti mampu meningkatkan penjualan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rezaei *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa *partnership in marketing and sales* berpengaruh terhadap *marketing and sales performance*, karena dengan bermitra maka perusahaan dapat masuk ke pasar baru dan lebih besar yang dapat meningkatkan *marketing and sales performance*.

Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa *partnership in marketing and sales* tidak memediasi pengaruh dari *cost reduction* terhadap *marketing and sales performance* (t-statistik < 1,96). Dengan demikian maka hipotesis keenam ditolak. Hal ini sejalan dengan hasil analisis dari hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pengurangan biaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kemitraan dalam pemasaran dan penjualan, karena perusahaan biasanya mengalokasikan anggaran yang cukup besar dalam memasarkan produknya demi mendapatkan omset yang optimal. Di sisi lain, *partnership in marketing and sales* terbukti memediasi pengaruh dari *growth* terhadap *marketing and sales performance* (t-statistik > 1,96). Dengan demikian maka

hipotesis ketujuh diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan mengejar pertumbuhan maka perusahaan tersebut tentu harus meningkatkan penjualannya, hal ini dapat tercapai jika perusahaan bermitra dengan perusahaan lain dalam pemasaran dan penjualan. Kemitraan yang berhasil tentu akan meningkatkan *marketing and sales performance* dari perusahaan tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diperoleh kesimpulan bahwa pertumbuhan merupakan pendorong bagi perusahaan dalam melakukan *partnership in marketing and sales*. Pertumbuhan juga mempengaruhi *marketing and sales performance* karena kinerja yang baik merupakan cerminan dari pertumbuhan perusahaan tersebut. Di sisi lain, *cost reduction* bukanlah pendorong utama perusahaan dalam melakukan *partnership in marketing and sales*, karena perusahaan lebih fokus kepada kualitas kerjasama pemasaran dan penjualan sehingga perusahaan rela untuk mengeluarkan dana lebih dalam menjalin kerjasama. Akan tetapi, *cost reduction* berpengaruh terhadap *marketing and sales performance*, karena dengan menerapkan *cost reduction* maka perusahaan dapat mereduksi biaya produksi sehingga menjadi lebih efisien dan memiliki *competitive advantage* dari segi harga.

Partnership in marketing and sales ditemukan berpengaruh terhadap *marketing and sales performance*, karena kerjasama dengan perusahaan lain dalam hal pemasaran dan penjualan memungkinkan perusahaan untuk saling menggunakan keunggulan dari sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan sehingga dapat meningkatkan *marketing and sales performance*. Selanjutnya, peran mediasi dari penerapan *partnership in marketing and sales* ditemukan pada pengaruh *growth* terhadap kinerja pemasaran dan penjualan, akan tetapi tidak ditemukan pada pengaruh *cost reduction* terhadap kinerja pemasaran dan penjualan.

Secara praktis penelitian ini dapat membantu pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan yang strategis. Hasil penelitian ini mendorong perusahaan untuk melakukan kerjasama pemasaran dan penjualan karena kegiatan kerjasama tersebut mampu meningkatkan peluang perusahaan memperoleh pelanggan baru, *transfer* teknologi, maupun memperoleh informasi pasar. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk menerapkan efisiensi pada kegiatan operasional yang dimiliki, karena dengan menurunnya biaya operasional maka perusahaan memiliki kas tambahan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kegiatan pemasaran dan penjualan yang dimiliki yang akan berdampak pada kinerja.

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian hanya mengumpulkan data dari perusahaan yang bergerak di industri manufaktur makanan dan minuman. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut di bidang ini dapat menambahkan perusahaan manufaktur diluar industri makanan dan minuman sebagai sampel penelitian karena perbedaan sektor industri manufaktur mempengaruhi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 1-106.
- Fauziyyah, S., Wulandari, D., & Sukarno, H. (2014). *Pemasaran dalam kemitraan bisnis: Perspektif manajer di sembilan perusahaan*. Artikel Ilmiah Mahasiswa.
- Fekpe, E., & Delaporte, Y. (2019). Sustainability integration and supply chain performance of manufacturing small and medium size enterprises. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(2), 130–147.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gustian, D. (2017). Pengaruh pertumbuhan perusahaan, keputusan investasi, dan keputusan pendanaan terhadap nilai perusahaan (Studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2010-2014). *Jurnal Akuntansi*, 3(2), 84–100.

- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 5(6), 629–686.
- IHS Markit. (2020). PMI mengisyaratkan perbaikan kondisi pabrik untuk pertama kalinya dalam enam bulan selama bulan Agustus. HIS Markit Ltd. <https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/591a0ea83a224e5e93b712a6414aa6e6>
- Ipinnaie, O., Dineen, D., & Lenihan, H. (2017). Drivers of SME performance: A holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48(4), 883–911.
- Kemenperin. (2019, February 15). *Penyerapan Tenaga Kerja Industri Manufaktur Terus Meningkat*. <https://kemenperin.go.id/artikel/20288/Penyerapan-Tenaga-Kerja-Industri-Manufaktur-Terus-Meningkat>
- Kumar, N., & Pauwels, K. (2020). Don't cut your marketing budget in a recession. *Harvard Business Review*.
- Manambing, A., Mandey, S., & Tielung, M. V. (2018). Analisis pengaruh orientasi pasar dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran (Studi kasus umkm kuliner tinutuan di Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Ongkowijoyo, G., Sutrisno, T. F. C. W., Teofilus, T., & Hongdiyanto, C. (2020). *Adaptive Supply Chain Management under Severe Supply Chain Disruption : Evidence from Indonesia*. 11, 91–103.
- Padmawidjaja, L., Sutrisno, T. F. C. W., & Setiani, N. (2020). Student preference towards ovo as a cashless payment facility (Study at students of faculty of business in Surabaya City). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 548–554.
- Rezaei, J., Ortt, R., & Trott, P. (2015). How SMEs can benefit from supply chain partnerships. *International Journal of Production Research*, 53(5), 1-17.
- Rezaei, J., Ortt, R., & Trott, P. (2018). Supply chain drivers, partnerships and performance of high-tech SMEs: An empirical study using SEM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 629–653.
- Richey, R. G., Chen, H., Upreti, R., Fawcett, S. E., & Adams, F. G. (2009). The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(10), 826-840.
- Sugiyarti, G. (2016). Analisis kinerja pemasaran usaha kecil menengah batik di Provinsi Jawa Tengah. *Proceeding Sendi_U*, 5(2), 643–650.
- Sutrisno, T. F. C. W., Gosal, G. G., & Hernandes, S. F. (2020). The role of product quality and price perception in affecting purchase decision (Study on milkmo product). *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 18(3), 106–112.
- Sutrisno, T. F. C. W., Hutapea, D., & Osiyo, D. (2020). Analisis product differentiation, price decisions, product quality terhadap kuatnya motif repeat purchase (Studi kasus pada bisnis ayam geprek silemu). *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 17(2), 209–221.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 827–846.
- Varadarajan, P., & Rajaratnam, D. (1986). Symbiotic marketing revisited. *Journal of Marketing*, 50(1), 7–17.
- Yunianto, T. K. (2020). *Kontribusi Industri Manufaktur terhadap PDB 2019*. <https://katadata.co.id/happyfajrian/finansial/5e9a4c3ba18f4/jadi-tumpuan-ekonomi-ri-sektor-manufaktur-2019-tumbuh-melambat>