

Pengaruh *Strategic Sourcing*, Terhadap *Firm Performance* Melalui *Sourcing Capability* dan *Buyer-Supplier Relationship* pada Perusahaan Manufaktur (Makanan dan Minuman) di Jawa Timur

Gabriela Waileruny

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya 60236

Email: briella_gabz@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang *Strategic Sourcing* pada Perusahaan Manufaktur Makanan dan Minuman di Jawa Timur. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 perusahaan makanan dan minuman yang ada di Kota Surabaya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui *Strategic Sourcing* terhadap *Firm Performance* melalui *Sourcing Capability* pada perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana Peneliti menggunakan kuisioner. Hasil uji PLS membuktikan *Strategic Sourcing* berpengaruh positif terhadap *Sourcing Capability*, *Strategic Sourcing* berpengaruh positif terhadap *Buyer-Supplier Relationship*, *Sourcing Capability* berpengaruh positif terhadap *Buyer-Supplier Relationship*, *Sourcing Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*, dan *Buyer-Supplier Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*.

Kata kunci: *Strategic Sourcing*, *Sourcing Capability*, *Buyer-Supplier Relationship*, *Firm Performance*.

ABSTRACT

This study discusses the Strategic Sourcing of Food and Beverage Manufacturing Companies in East Java. The sample in this research are 60 food and beverage companies in Surabaya. The purpose of this research is to know Strategic Sourcing to Firm Performance through Sourcing Capability in manufacturing company. This research uses quantitative method, where the researcher use questionnaire. The result of PLS test proves Strategic Sourcing has positive effect on Sourcing Capability, Strategic Sourcing has positive effect on Buyer-Supplier Relationship, Sourcing Capability has positive effect on Buyer-Supplier Relationship, Sourcing Capability has positive effect on Firm Performance, and Buyer-Supplier Relationship positively affects Firm Performance.

Keywords: Strategic Sourcing, Sourcing Capability, Buyer-Supplier Relationship, Firm Performance

1. INTRODUCTION

Arena bisnis global saat ini telah menjadi sangat kompetitif dan daya saingnya telah menjadi area fokus utama sebuah perusahaan. Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia sedang berusaha untuk tetap dinamis dan responsif dalam menerobos semua batasan kompetitif mereka. Berdasarkan statistik industri tahunan internasional 2016 (United Nations Industrial Development Organization, 2015), industri manufaktur Indonesia telah mencapai nilai seperempat dari Pendapatan Domestik Bruto (PDB) negara dan peringkat Indonesia

merangkak naik ke daftar 10 besar (United Nations Industrial Development Organization, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa industri manufaktur di Indonesia sangat berkembang dan memberi kontribusi yang signifikan dalam perekonomian Indonesia.

Sedangkan menurut Survei Kegiatan Dunia Usaha (SKDU) kuartal IV-2015 (Bank Indonesia, 2016) menurun dibandingkan dengan kuartal sebelumnya yang dapat dilihat dari saldo bersih sebesar 3,02% lebih rendah dibandingkan 5,06% pada triwulan III-2015. Dapat dilihat dalam grafik Perkembangan Kegiatan Usaha.

Faktor utama perlambatan kegiatan usaha disebabkan oleh kontribusi sektor pertanian dan penggalian dengan Saldo Bersih Tertimbang (SBT) sebesar -1,18%, terlihat lebih rendah dibandingkan dengan SBT sebelumnya yang berkontribusi sebesar -0,34%. Berdasarkan subsektor, ekspansi kegiatan usaha diperkirakan terjadi pada seluruh subsektor, terutama tanaman bahan makanan dan tanaman perkebunan dengan SBT masing-masing sebesar 0,74% dan 0,67%.

Hasil survei dari SKDU menunjukkan bahwa penurunan kegiatan usaha, rata-rata kapasitas produksi pada triwulan IV-2015 adalah 75,23%, lebih rendah dibandingkan 75,36% pada triwulan III. Kinerja perusahaan manufaktur yang menurun terutama terjadi pada sektor pertanian, perkebunan, pertanakan dan kehutanan yang mengalami penurunan sebesar 1,98%.

Semakin banyak perusahaan membuat persaingan semakin ketat dan seiring dengan perkembangan global saat ini menyebabkan terjadinya perubahan yang sangat cepat dalam kondisi pasar yang semakin kompleksitas dan membuat lingkungan kompetisi yang baru (Oberoi & Khamba, 2005). Persaingan yang ketat membuat perusahaan mencari cara untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas produksi dan lebih focus pada supplier mengembangkan hubungan *buyer-supplier* untuk meningkatkan kegiatan *supply chain*.

Dalam data publikasi tahunan yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Timur (Badan Pusat Statistik, 2017) jumlah perusahaan manufaktur makanan mengalami pertumbuhan 1,7- 2,6% dan minuman meningkat 1 – 1,2% untuk setiap tahunnya. Dari data diatas menunjukkan perusahaan makanan dan minuman mengalami pertumbuhan yang sangat baik. Salah satu indikator pertumbuhan perusahaan makanan dan minuman adalah impor pangan yang dilakukan oleh negara-negara, misalnya Australia, Amerika Serikat, Brasil, Thailand dan India. Kegiatan impor yang dilakukan oleh Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pokok masyarakat.

Menurut Ketua Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) Adhi S. Lukma (Tribun Bisnis, 2015) mengatakan, kinerja perusahaan saat ini dipengaruhi oleh kurangnya ketersediaan bahan baku misalnya daging, gula dan garam. Berdasarkan data dari BPS, Indonesia masih mengimpor pangan dari luar negeri seperti Beras (225.029 ton), Biji Gandum dan Meslin (4,5 juta ton), Gula Pasir (46.298 ton), Gula Tebu (1,98 juta ton) dan Garam (1,04 juta ton).

Sejalan dengan data dari BPS tentang impor dan pernyataan Ketua GAPMMI, *interview* yang dilakukan dengan beberapa perusahaan makanan dan minuman menyatakan kurangnya ketersediaan pasokan bahan baku dan mahalnya bahan baku yang dijual membuat perusahaan sulit dalam menentukan harga jual untuk dapat bersaing. Ada pula yang mengatakan kondisi bahan baku yang tidak sama berpengaruh pada proses produksi dan dari segi *packaging* perusahaan luar negeri seperti Korea dan China masih unggul dibandingkan Indonesia.

Penurunan dibidang produksi bahan baku dan disisi lain peningkatan dalam jumlah perusahaan manufaktur makanan dan minuman membuat perusahaan berlomba-lomba mencari *supplier* yang tepat dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan mendorong kinerja perusahaan untuk semakin meningkat. Kinerja dan keuntungan bisnis perusahaan manufaktur yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perekonomian ini, dipengaruhi juga

oleh berbagai aspek, seperti *strategic sourcing*, *sourcing capability*, dan *buyer-supplier relationship* yang pada akhirnya akan membuat perusahaan dapat memiliki sistem pengelolaan yang baik dan memiliki *integrated supply chain* (Kannan & Tan, 2006; Su & Gargeya, 2012).

Strategic sourcing adalah proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi keputusan *sourcing* yang sangat penting sebagai usaha untuk mencapai tujuan dan rencana jangka panjang perusahaan (Su & Gargeya, 2012). *Strategic sourcing* merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. *Strategic sourcing* menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, dan implementasi *Strategic sourcing* bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam persaingan dalam industry (Porter, 1993).

Penelitian berbasis survei untuk menguji pada 152 perusahaan tekstil dan pakaian jadi di US yang dilakukan Su dan rekannya Gargeya (2012) juga menunjukkan bahwa *strategic sourcing* memiliki dampak yang besar terhadap *sourcing capabilities*. *Sourcing capability* adalah kemampuan *sourcing* manager, seperti kemampuan analitik tentang biaya, pemahaman tentang pasar pasokan di seluruh dunia, kemampuan untuk bernegosiasi dan mengembangkan kontrak global, kemampuan komunikasi dan presentasi yang efektif pemahaman tentang proses pengembangan *strategic sourcing* secara global, kemampuan untuk berpikir secara holistik melampaui daerah tempat kerja, kemampuan bekerja dengan budaya yang berbeda secara efektif (Trent & Monczka, 2003).

Dalam penelitian terhadap 180 perusahaan tekstil dan pakaian jadi di US, (Su, 2013) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara *strategic sourcing* dan *buyer-supplier relationship*. Penelitian yang dilakukan oleh (Thawiwinuy, K and Laptaned, U., 2009) Menyatakan bahwa *supplier involvement* berpengaruh terhadap *strategic sourcing* dan pada penelitian yang sama didapatkan bahwa *strategic sourcing* juga ditentukan oleh *relationship with supplier* dengan signifikan.

Su & Gargeya (2012) juga menegaskan bahwa ada hubungan antar *sourcing capabilities* dengan *buyer-supplier relationship* dengan menjelaskan bahwa hubungan perusahaan dengan *supplier (buyer-supplier relationship)* yang mungkin memiliki perbedaan sosial dan kebudayaan membuat seorang manajer harus memiliki *sourcing capabilities* agar dapat mengelola hubungan dalam jangka waktu yang panjang. *Buyer-supplier relationships* juga menjadi hal yang esensial jika perusahaan mengadopsi *offshore sourcing* mengingat keadaan demografis, keadaan geografis, zona waktu, praktek bisnis, sistem hukum, nilai tukar uang, keadaan politik, dan ekonomi negara lain yang berbeda yang harus dihadapi seorang manajer (Su & Gargeya, 2012).

Berdasarkan penelitiannya—(Su & Gargeya, 2012) menjelaskan bahwa *sourcing capability* memiliki dampak positif terhadap *firm performance*, walaupun hubungan kedua variabel ini tidak kuat. Namun, melihat realita perkembangan dunia bisnis yang dinamis menjadikan *sourcing capability* seseorang, terutama manajer, dalam setiap *value chain* menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai *performance* dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Susan, K.N., Wagoki, 2014) didapatkan bahwa dampak kemampuan pengadaan material di perusahaan manufaktur di Kenya berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan.

Hubungan timbal balik antar-organisasi dalam pengambilan keputusan yang di dalamnya terdapat *buyer* dan *supplier* merupakan definisi *buyer-supplier relationship* yang dikemukakan oleh Day (2000) dalam (Gebert. Konstantin Gregor Kilian, 2012). *Buyer-supplier relationship* memiliki pengaruh terhadap aspek lain dalam *supply chain management* yaitu *firm performance*. Hasil penelitian (Kannan & Tan, 2006) juga mendukung hipotesis bahwa *buyer-supplier relationship* berdampak positif terhadap *performance*. Hubungan yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan yang saling menguntungkan bagi pembeli (*buyer*)

dan pemasok (*supplier*). Penelitian (Chepng'etich, C., Waiganjo, E., and Karani, 2015) menyatakan bahwa *supplier relationship management* berpengaruh terhadap *organizational performance* pada perusahaan Kenya.

Cousins & Lawson (2007) menyatakan bahwa ada hubungan yang erat antara *strategic sourcing* terhadap *firm performance*.

Penelitian lain mengemukakan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan *sourcing* dalam *strategic planning* memiliki *performance* yang tinggi dibandingkan dari perusahaan lain (González-Benito, 2010; Chen, Paulraj, & Lado, 2004). Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai pengaruh *strategicsourcing*, terhadap *firm performance* melalui *sourcing capability* dan *buyer-supplier relationship*, pada perusahaan manufaktur (Makanan dan Minuman) yang ada di Jawa Timur.

Berdasarkan latar belakang, maka peneliti merumuskan masalah penelitian:

1. Apakah *Strategic Sourcing* berpengaruh terhadap *Sourcing Capability*?
2. Apakah *Strategic Sourcing* berpengaruh terhadap *Buyer-Supplier Relationship*?
3. Apakah *Sourcing Capability* berpengaruh terhadap *Buyer-Supplier Relationship*?
4. Apakah *Sourcing Capability* berpengaruh terhadap *Firm Performance*?
5. Apakah *Buyer-supplier Relationship* berpengaruh terhadap *Firm Performance*?
6. Apakah *Strategic Sourcing* berpengaruh terhadap *Firm Performance*?

2. LITERATURE REVIEW

2.1.Strategic Sourcing

Menurut Barney. J & Hesterly.W.S, (2010)*strategic sourcing* adalah komponen penting dalam *supply chain management* secara global. *Strategic sourcing* menurut (Carr & Pearson, 2002; Carr & Smeltzer, 2000) Proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi keputusan *sourcing* yang sangat penting sebagai usaha untuk mencapai tujuan dan rencana jangka panjang perusahaan. *Strategic sourcing* bertujuan untuk merampingkan kegiatan *sourcing* dan pembelian untuk mendukung visi *supply chain* untuk melayani pelanggan dan mengidentifikasi dan memilih pemasok untuk kemitraan jangka panjang (Khan K & Pillania, 2008). *Starategic sourcing* selaras dengan operasi *sourcing* untuk mendukung strategi keseluruhan organisasi dan tingkat layanan, serta menyediakan *benchmark* dan umpan balik yang terus-menerus (G. Tomas & M. Hult, 1998; Kocabasoglu, 2002).

Menurut Robert J, (2004) *strategic sourcing* merupakan pendekatan yang statistic untuk melakukan optimalisasi *supply* perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan secara menyeluruh. *Strategic Sourcing* juga dijelaskan oleh (Andrew M, Coumo., Roann M, 2013) merupakan strategi yang banyak dipakai perusahaan-perusahaan dalam mengelola biaya-biaya yang terkaitdengan akuisisi bahan baku terhadap operasional. *Strategic Sourcing* juga mempromosikan penggunaan bahan baku secara efektif dan efisien.

2.2.Sourcing Capability

Trent & Monczka (2003)mengungkapkan hal penting dari kemampuan *sourcing* manager, seperti kemampuan analitik tentang biaya, pemahaman tentang pasar pasokan di seluruh dunia, kemampuan untuk bernegosiasi dan mengembangkan kontrak global, kemampuan komunikasi dan presentasi yang efektif pemahaman tentang proses pengembangan *strategic sourcing* secara global, kemampuan untuk berpikir secara holistik melampaui daerah tempat kerja, kemampuan bekerja dengan budaya yang

berbeda secara efektif. Kemampuan ini berbeda dari kemampuan pembelian operasional harian.

Menurut Chebet, W. T., Rotich, J. K., & Kurgat (2015) Kemampuan *sourcing capability* yang dimiliki oleh manager sangat diperlukan oleh perusahaan dalam hal bernegosiasi dan meningkatkan informasi untuk mencapai tujuan yang dimiliki pihak-pihak dalam menjalankan bisnis. Chen & Paulraj, (2004) juga menjelaskan *Sourcing capability* mengharuskan manager berkomitmen pada waktu, biaya dan sumber daya untuk mendukung *supplier* untuk menjalin hubungan jangka panjang dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2.3. Buyer-Supplier Relationship

Mohanty & Gahan, (2012) menjelaskan *buyer-supplier relationship* merupakan hubungan kerja sama antara *buyer-supplier* yang dilakukan didasarkan kepercayaan (*trust*), komunikasi, *power-dependence*, dan *capability of the supplier*.

Dalam hubungan kerja sama membutuhkan komunikasi yang tinggi untuk menjaga hubungan bisnis antar *buyer-supplier*. Komunikasi yang tinggi juga meningkatkan kepuasan dan kinerja pada kedua belah pihak. Komunikasi yang tinggi membuat *buyer-supplier* lebih cepat dalam membagi pengetahuan dan informasi yang penting (Hsiao, Purchase, & Rahman, 2002).

Hubungan antara *buyer-supplier* merupakan ikatan yang kuat antara keduanya, membuat saling ketergantungan. Salah satu alasan memiliki *buyer-supplier relationship* adalah dapat memanfaatkan kapasitas dan kapabilitas *supplier* untuk kepentingan perusahaan. Kapasitas dan kapabilitas yang dimaksud adalah kapasitas dalam melakukan pemesanan dari *buyer* dan kapabilitas untuk memahami dan menyelesaikan pesanan (Mohanty & Gahan, 2012).

Dari model penelitian yang telah dirumuskan di atas maka dapat diperoleh beberapa hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Strategic Sourcing berpengaruh terhadap Sourcing Capability.
2. Strategic Sourcing berpengaruh terhadap Buyer-Supplier Relationship.
3. Sourcing Capability berpengaruh terhadap Buyer-Supplier Relationship.
4. Sourcing Capability berpengaruh terhadap Firm Performance.
5. Buyer-Supplier Relationship berpengaruh terhadap Firm Performance.
6. Strategic Sourcing berpengaruh terhadap Firm Performance.

2.4. Firm Performance

Menurut Furtwengler, 2002 Kinerja perusahaan dapat dilihat dari kecepatan proses kerja, kualitas yang terdalkan dan layanan yang baik. Menurut Robertson dalam Mashun, (2006) Kinerja perusahaan merupakan suatu proses penilaian kemampuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dalam menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas. Su & Gargeya, 2012 berpendapat bahwa perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja kompetitif dan keuangan dengan: biaya yang lebih rendah, kualitas tinggi, fleksibilitas, meningkatkan kehandalan pengiriman dan waktu respon yang cepat.

Menurut Purnama (2013) Kinerja juga dilihat dari bentuk produksi, terdiri dari tiga tahap yaitu input, output dan hasil. Kinerja juga diklasifikasikan dalam efisiensi dan keefektifan. Jika dilihat secara global, kinerja terkait dengan input, proses, output dan outcome.

3. METHODOLOGY

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang berada di Jawa Timur.

Dalam penelitian ini, kriteria populasi yang ditetapkan adalah:

1. Populasi merupakan perusahaan manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT) baik perusahaan terbuka ataupun perusahaan tertutup dalam perusahaan manufaktur (makanan dan minuman) yang berada di Jawa Timur yang tergolong dalam industri sedang (jumlah tenaga kerja 20-99 orang) dan industri besar (jumlah tenaga kerja 100 orang atau lebih).
2. Penelitian ini menfokuskan kepada manajer yang bertanggungjawab dalam pembelian atau pengadaan barang dan jasa. Karena dalam hubungan penyediaan barang (pembeli dan supplier), biasanya dilakukan oleh manajer yang bertanggung jawab atas pembelian, dalam mengambil keputusan untuk membeli atau menolak.

Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah 73 perusahaan manufaktur yang berada di Kota Surabaya. Pada penelitian ini sampel yang digunakan baik perusahaan terbuka ataupun perusahaan tertutup dalam perusahaan manufaktur (makanan dan minuman) yang berada di Kota Surabaya.

Teknik Sampling

Untuk menentukan cara pengambilan sampel, perlu menggunakan teknik sampling dalam penelitian. Menurut (Sugiyono, 2011) ada dua jenis teknik sampling yaitu:

- i. *Probability sampling*, adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsure (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.
- ii. *Non-probability sampling*, adalah teknik pengambilan yang tidak member peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsure atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling* untuk menentukan responden. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan kriteria (Sugiyono, 2011).

Definisi Operasional

Hubungan yang terjadi antara departemen *purchasing/sourcing* dengan *supplier*. Empat item yang mengkonstruksikan *buyer-supplier relationship* diambil dari teori (Mohanty & Gahan, 2012 ; Hsiao et al., 2002) meliputi *buyer supplier trust*, frekuensi komunikasi dengan supplier kunci, Frekuensi komunikasi kerja dengan supplier mengenai informasi penting, dan kemampuan supplier kunci dalam merespons kebutuhan perusahaan pembeli.

Firm Performance merupakan keberhasilan Kinerja operasional sebuah perusahaan dalam hal efisiensi biaya, pengiriman tepat waktu, *time to market* yang tepat, produks berkualitas dan fleksibel dalam merespon pelanggan. Pengukuran *firm*

performance didasari oleh penelitian (Su & Gargeya, 2012), meliputi Ketepatan pemenuhan permintaan, Kecepatan dalam memproduksi barang dan Kecepatan pengiriman kepada pelanggan.

4. RESULT AND DISCUSSION

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang makanan dan minuman yang berada di Kota Surabaya. Target objek penelitian ini yaitu seluruh perusahaan manufaktur makanan dan minuman yang tergolong dalam industri sedang dan besar. Data responden penelitian diperoleh Badan Pusat Statistik Jawa Timur (BPS JaTim) dan informasi dari internet.

Peneliti menyebarkan 95 kuisisioner dan yang kembali 65 kuisisioner dan yang dapat digunakan sebanyak 60 kuisisioner sedangkan 5 kuisisioner tidak dapat digunakan karena pengisian tidak lengkap.

Signifikan dan Pengaruh antar Variabel

Strategic Sourcing adalah sebagian preoses manajemenn yang menjadi panduan bagi aktivitas-aktivitas *sourcing* agar selaras dengan tujuan perusahaan. Empat item yang mengukur *strategic sourcing* dikembangkan oleh (Carr & Pearson, 2002 ;Carr & Smeltzer, 2000 ; Kocabasoglu & Suresh, 2006). Teori ini menangkap konsep kunci *strategic sourcing*, meliputi evaluasi rencana jangka panjang, berbagi informasi dengan *supplier* dan pengembangan *supplier*.

Sourcing capabilities merupakan kemampuan yang dimiliki manager dalam meningkatkan dan mencapai tujuan perusahaan. *Sourcing capability* diukur dengan menggunakan skala *business capabilities* yang diajukan (Trent & Monczka, 2003 ; Chebet, W. T., Rotich, J. K., & Kurgat, 2015 ; Chen & Paulraj, 2004), meliputi Kemampuan Negosiasi, Komunikasi dan Komitmen dengan Supplier. *Buyer-Supplier Relationship* adalah

Nilai koefisien *path* atau inner model tingkat signifikansi dalam penhuji hipotesis. Sekor koefisien *path* ditunjukkan oleh nilai T-statistik. Nilai T-statistik yang digunakan (*two-tailed*) t-value 1,96 dengan *significance level* yaitu 5%. Selain T-statistik, hasil iterasi yang dilakukan PLS menghasilkan *original sampel*, *sample mean*, dan *stradart deviation*. Original sampel adalah sekora beta *unstandardize* yang digunakan untuk melihat sifat pridiksi variabel independen terhadap variabel dependen. Sampel mean adalah nilai rata-rata sampel yang dihasilkan dari proses iterasi. *Standard deviation* adalah standar *error* (Latan & Ghozali, 2013). Hasil *bootstrapping* dengan iterasi sebanyak 500 untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel

Tabel Path Coefficient

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics
SS->SC	0,580	0,599	0,083	6,954
SS->BSR	0,343	0,362	0,128	2,685
SC->BSR	0,323	0,332	0,131	2,463
SC->FP	0,334	0,335	0,135	2,482
BSR->FP	0,254	0,274	0,126	2,011
SS->FP	0,277	0,266	0,139	1,992

Koefisien *path* pengaruh *Strategic Sourcing* terhadap *Sourcing Capability* sebesar 0,580 dengan *t-statistic* sebesar $6,954 > 1,96$. Hasil ini menyimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Strategic Sourcing* terhadap *Sourcing Capability* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian. Hal ini berarti peningkatan *Strategic Sourcing* akan meningkatkan secara signifikan *Sourcing Capability* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian dengan level signifikan 0,05.

Koefisien *path* pengaruh *Strategic Sourcing* terhadap *Buyer-Supplier Relationship* sebesar 0,343 dengan *t-statistic* sebesar $2,685 > 1,96$. Hasil ini menyimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Strategic Sourcing* terhadap *Buyer-Supplier Relationship* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian.

Hal ini berarti peningkatan *Strategic Sourcing* akan meningkatkan secara signifikan *Buyer-Supplier Relationship* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian dengan level signifikan 0,05.

Koefisien *path* pengaruh *Sourcing Capability* terhadap *Buyer-Supplier Relationship* sebesar 0,323 dengan *t-statistic* sebesar $2,463 > 1,96$. Hasil ini menyimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Sourcing Capability* terhadap *Buyer-Supplier Relationship* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian. Hal ini berarti peningkatan *Sourcing Capability* akan meningkatkan secara signifikan *Buyer-Supplier Relationship* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian dengan level signifikan 0,05.

Koefisien *path* pengaruh *Sourcing Capability* terhadap *Firm Performance* sebesar 0,334 dengan *t-statistic* sebesar $2,482 > 1,96$. Hasil ini menyimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Sourcing Capability* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian. Hal ini berarti peningkatan *Sourcing Capability* akan meningkatkan secara signifikan *Firm Performance* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian dengan level signifikan 0,05.

Koefisien *path* pengaruh *Buyer-Supplier Relationship* terhadap *Firm Performance* sebesar 0,254 dengan *t-statistic* sebesar $2,011 > 1,96$. Hasil ini menyimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Buyer-Supplier Relationship* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian. Hal ini berarti peningkatan *Buyer-Supplier Relationship* akan meningkatkan secara signifikan *Firm Performance* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian dengan level signifikan 0,05.

Koefisien *path* pengaruh *Strategic Sourcing* terhadap *Firm Performance* sebesar 0,277 dengan *t-statistic* sebesar $1,992 > 1,96$. Hasil ini menyimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Strategic Sourcing* terhadap *Firm Performance* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian. Hal ini berarti peningkatan *Strategic Sourcing* akan meningkatkan secara signifikan *Firm Performance* pada perusahaan makanan dan minuman di Kota Surabaya yang menjadi objek penelitian dengan level signifikan 0,05.

Pengaruh *Strategic Sourcing* terhadap *Sourcing Capability*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama (H1) memiliki besaran nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan jika dilihat dari nilai *Original Sample* 0,589 dan nilai *t-statistik* 6,654. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada *Strategic*

Sourcing terhadap *Sourcing Capability* (H1) yang bernilai positif. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh manager sangat dipengaruhi *Strategic Sourcing*.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Su & Gargeya, (2012) pada 152 industri tekstil dan pakaian setengah jadi di Amerika Serikat bahwa *Strategic Sourcing* berdampak pada *Sourcing Capability* karena kemampuan dari manajemen puncak dapat mengarahkan perusahaan pada pengembangan hubungan rencana jangka panjang dengan *supplier*. Sejalan dengan penelitian ini (Petersen et al., 2000) juga mengungkapkan pentingnya kemampuan *Sourcing* yang dimiliki oleh manager dalam menangani dan mengendalikan aktivitas perusahaan agar lebih efektif khususnya dalam mendukung pengembangan *strategic sourcing*. Selanjutnya (Trent & Monczka, 2003) mengatakan untuk mencapai *strategic sourcing* yang memuaskan dibutuhkan manajemen puncak yang berbakat dan terlatih untuk mengelola bisnis.

Pengaruh *Strategic Sourcing* terhadap *Buyer-Supplier Relationship*

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua (H2) memiliki besaran nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan jika dilihat dari nilai *Original Sample* 0,343 dan nilai *t-statistik* 2,685. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada *Strategic Sourcing* terhadap *Buyer-Supplier Relationship* (H2) yang bernilai positif. Artinya *Strategic Sourcing* berpengaruh pada hubungan kerja sama antara *Buyer – Supplier*.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang lakukan Chen et al., (2004) menggunakan 221 perusahaan manufaktur di Amerika Serikat sebagai sampel menemukan bahwa *strategic sourcing* memiliki peran penting dalam menciptakan hubungan jangka panjang, *strategic sourcing* dapat mendorong hubungan kerja sama yang erat antara *buyer-supplier* terkhusus dalam mempertahankan komunikasi dua arah dan berbagi pengetahuan antara *buyer dan supplier*. Pendapat yang sama juga dijelaskan oleh (Su, 2013) dalam penelitiannya bahwa penerapan *Strategic sourcing* akan meningkatkan usaha perusahaan dalam mengembangkan hubungan kolaboratif antar *buyer-supplier* dalam hubungan meningkatkan komunikasi dan pengembangan pemasok.

Pengaruh *Sourcing Capability* terhadap *Buyer-Supplier Relationship*

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga (H3) memiliki besaran nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan jika dilihat dari nilai *Original Sample* 0,323 dan nilai *t-statistik* 2,463. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada *Sourcing Capability* terhadap *Buyer-Supplier Relationship* (H3) yang bernilai positif. Artinya *Strategic Sourcing* berpengaruh pada hubungan kerja sama antara *Buyer – Supplier*.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan (Su & Gargeya, 2012) yang menjelaskan bahwa kemampuan *sourcing* yang dimiliki oleh management puncak sangat dibutuhkan untuk mengelola hubungan jangka panjang antara *buyer-supplier*. Perks, P. S., & Oosthuizen, (2013) juga menegaskan bahwa *sourcing capability* yang dimiliki oleh manajemen puncak perlu dikembangkan untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan *supplier* agar perusahaan lebih kompetitif dibandingkan kompetitornya.

Pengaruh *Sourcing Capability* terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis keempat (H4) memiliki besaran nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan jika dilihat dari nilai *Original Sample* 0,334 dan nilai *t-statistik* 2,482. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada *Strategic Sourcing* terhadap *Firm Performance* (H4) bernilai positif. Artinya kemampuan *Sourcing Capability* berpengaruh pada pengembangan kinerja perusahaan .

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan Wright & Snell (1998) menyebutkan bahwa *sourcing capability* harus dimiliki oleh manajemen puncak untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan. (Trent & Monczka, 2003) mengungkapkan hal penting dari kemampuan *sourcing* pada manajer dalam hal bernegosiasi dan mengembangkan kontrak dengan supplier.

Pengaruh *Buyer-Supplier Relationship* terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis kelima (H5) memiliki besaran nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan jika dilihat dari nilai *Original Sample* 0,254 dan nilai *t-statistik* 2,011. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada *Buyer-Supplier Relationship* terhadap *Firm Performance* (H5) bernilai positif. Artinya Hubungan yang baik antara *Buyer-Supplier* berpengaruh pada Kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan (Amabile et al., 2001) yang menyatakan produktifitas hubungan *buyer-supplier* sangat tergantung sejauh mana *buyer-supplier* saling menghormati untuk menjalin hubungan kerja sama. Menurut (DeWitt et al., 2006) hubungan yang baik yang terjalin antar *buyer-supplier* sangat berpengaruh pada peningkatan Kinerja perusahaan dalam hal ini memenuhi permintaan pelanggan dan menciptakan keunggulan bersaing.

Pengaruh *Strategic Sourcing* terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis keenam (H6) memiliki besaran nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan jika dilihat dari nilai *Original Sample* 0,277 dan nilai *t-statistik* 1,992. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada *Strategic Sourcing* terhadap *Firm Performance* (H6) bernilai positif. Artinya *Strategic Sourcing* berperan penting dalam pengembangan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Carr & Smeltzer, 1999) mengatakan bahwa *strategic sourcing* yang sejalan dengan sasaran strategi perusahaan maka akan memberikan kontribusi yang tinggi pada kinerja perusahaan. Menurut (Narasimhan & Das, 1999) *strategic sourcing* dapat mendukung perusahaan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

5.CONCLUSION

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini berdasarkan data langan yang telah dianalisis pada bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. *Strategic Sourcing* berpengaruh positif terhadap *Sourcing Capability* pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Kota Surabaya. *Strategic Sourcing* merupakan bagian penting dari perusahaan maka dibutuhkan kemampuan *Sourcing* manajemen puncak untuk mengembangkan perusahaan.
2. *Strategic Sourcing* berpengaruh positif terhadap *Buyer-Supplier Relationship* pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Kota Surabaya. *Strategic Sourcing* mendorong perusahaan untuk mengembangkan hubungan kerja sama antara *Buyer-Supplier*.
3. *Sourcing Capability* berpengaruh positif terhadap *Buyer-Supplier Relationship* pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Kota Surabaya. Kemampuan *Sourcing* yang dimiliki manajemen puncak dibutuhkan untuk melakukan negosiasi dan hubungan kerja sama antar *Buyer-Supplier*.
4. *Sourcing Capability* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance* pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Kota Surabaya. Kemampuan *Sourcing* yang dimiliki manajemen puncak dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan.

5. *Buyer-Supplier Relationship* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance* pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Kota Surabaya. Hubungan saling menguntungkan antara *Buyer-Supplier* dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan.
6. *Strategic Sourcing* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance* pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Kota Surabaya. *Strategic Sourcing* yang sejalan dengan strategi perusahaan akan meningkatkan Kinerja Perusahaan.

REFERENCES

- Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P. W., Marsh, M., & Kramer, S. J. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 418–431.
- Andrew M, Coumo., Roann M, D. (2013). Purchasing Strategic Irrelevance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 37(4).
- Asghar Afshar Jahanshahi, Mahdi Rezaei, Khaled Nawaser, V. R. B. K. P. (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management*.
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Direktori Perusahaan Industri Besar dan Sedang Jawa Timur 2016*.
- Bank Indonesia. (2016). *Survei Kegiatan Dunia Usaha - Triwulan IV 2015*.
- Barney. J & Hesterly.W.S. (2010). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. *Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ*.
- Campbell, A. (1997). Buyer-supplier partnerships: flip sides of the same coin? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6), 417–434.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032–1053.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1999). The relationship of strategic purchasing to supply chain management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(1), 43–51.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (2000). An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 40–54.
- Carton, R. (2005). Measuring organizational performance: an exploratory study. *Academy of Entrepreneurship*.
- Chebet, W. T., Rotich, J. K., & Kurgat, A. (2015). Negotiation Skills: Keys to Business Excellence in the 21 Century. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(3), 23–31
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Chepng'etich, C., Waiganjo, E., and Karani, A. (2015). Influence of Strategic Sourcing on Organizational Performance of State Corporation in Kenya: a Case of Kenya Power. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, 3, 127–137.

- Chiang, C.-Y., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(1), 49–78.
- Cooper, M. C., & Gardner, J. T. (1993). Building Good Business Relationships: More than Just Partnering or Strategic Alliances? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(6), 14–26.
- Cousins, P. D., & Lawson, B. (2007). Sourcing strategy, supplier relationships and firm performance: An empirical investigation of UK organizations. *British Journal of Management*, 18(2), 123–137.
- DeWitt, T., Giunipero, L. C., & Melton, H. L. (2006). Clusters and supply chain management: the Amish experience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(4), 289–308.
- Ellram, L. M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(1), 35–44.
- Furtwengler, G. (2002). Management Quality, Firm Performance, and Market Pressure. *Journal of Strategic Management*, 21(2).
- G. Tomas & M. Hult. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29(1), 193–216.
- Gebert. Konstantin Gregor Kilian. (2012). Performance Control in Buyer-Supplier-Relationship: The Design and Use of Formal Management Control System.
- Ghozali, I. (2006). Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM dan SPSS. In *aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss 19*.
- González-Benito, J. (2010). Supply strategy and business performance: An analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 774–797.
- Hsiao, M. J., Purchase, S., & Rahman, S. (2002). The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance: a conceptual framework. *IMP Conference*, (Stewart 1995), 24.
- Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision*, 40(1), 26–34.
- Jin, B., & Farr, C. A. (2010). Supplier selection criteria and perceived benefits and challenges of global sourcing apparel firms in the United States. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 39(1), 31–44.
- Kannan, V. R., & 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*, 36(10), 755–775.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Khan K, A., & Pillania, R. K. (2008). Strategic sourcing for supply chain agility and firms' performance A study of Indian manufacturing sector. *Management Decision*, 46(10), 1508–1530.
- Kocabasoglu, C. (2002). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and e-procurement practices on supply chain performance.
- Kocabasoglu, C., & Suresh, N. C. (2006). Strategic sourcing: An empirical investigation of the concept and its practices in U.S. manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*.

- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528–545
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships, Lambert et al.pdf. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1–17.
- Lasker, R. D., & Weiss, E. S. (2003). Broadening participation in community problem solving: A multidisciplinary model to support collaborative practice and research. *Journal of Urban Health*, 80(1), 14–47.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- Mahardika, E. (2007). *Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Mediasi Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Keanekaragaman Pengukuran Kinerja*. Universitas Diponegoro.
- Mashun, O. (2006). Firm Performance and Wages. *Journal of Business Research*, 16(6).
- Mehra, S., & Inman, R. A. (2004). Purchasing management and business competitiveness in the coming decade. *Production Planning & Control*, 15(7), 710–718.
- Mohanty, M. K., & Gahan, P. (2012). Buyer Supplier Relationship in Manufacturing Industry- Findings from Indian Manufacturing Sector. *Business Intelligence Journal*, 5(2), 319–333.
- Narasimhan, R., & Das, A. (1999). An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance. *Decision Sciences*, 30(3), 683–718.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*, 3(4–5), 25–27.
- O’Toole, T., & Donaldson, B. (2000). Relationship Governance Structures and Performance. *Journal of Marketing Management*, 16(December 2014), 327–341.
- Oberoi, J. S., & Khamba, J. S. (2005). Strategically managed buyer-supplier relationships across supply chain: an exploratory study. *Human Systems Management*, 24(4), 275–283.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Perks, P. S., & Oosthuizen, N. (2013). Exploring Supplier Negotiation Best Practices and Supplier Relationship Strategies in South Africa. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 333–350
- Petersen, K. J., Prayer, D. J., & Scannell, T. V. (2000). An Empirical Investigation of Global Sourcing Strategy Effectiveness. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 29–38.
- Robert J, E. (2004). Strategic Purchasing: A History and Review of Literature. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(2).
- S.Munawir. (2000). *Analisa Laporan Keuangan*. Saccani, N., & Perona, M. (2007). Shaping buyer-supplier relationships in manufacturing contexts: Design and test of a contingency model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(1), 26–41.
- Su, J. (2013). Strategic sourcing in the textile and apparel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), 23–38.
- Su, J., & Gargeya, V. B. (2012). Strategic sourcing, sourcing capability and firm performance in the US textile and apparel industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5(2), 145–165.

- Sugiyono. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D. *Bandung: Alfabeta*, 90.
- Susan, K.N., Wagoki, J. (2014). Effect of Strategic Material Sourcing on Operational Performance of Manufacturing Firms: A Case of East African Breweries Ltd., Kenya. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3(11), 124–130.
- Terpend, R., Tyler, B. B., Krause, D. R., & Handfield, R. B. (2008). Buyer-supplier relationships: Derived value over two decades. *Journal of Supply Chain Management*.
- Thawiwinuy, K and Laptaned, U. (2009). The Impact of Strategic Sourcing and e-Procurement on Supply Chain Performance Management. *The 20th National Conference of Australian Society for Operation Research*, (106), 1–12.
- Trent, R. J., & Monczka, R. M. (2003). Understanding integrated global sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7), 607–629.
- Tribun Bisnis. (2015). Pengusaha Mamin Minta Kepastian Pasokan Bahan Baku Lokal.
- Virolainen, V. M. (1998). A survey of procurement strategy development in industrial companies. *International Journal of Production Economics*, 56–7, 677–688.