

JURNAL WIDYA MANAJEMEN & AKUNTANSI

Journal of Widya Management and Accounting

Volume 5 Nomor 1, April 2005

ARTIKEL

CATHARINA CLARA

Pengaruh Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran (*Marketing Cross Functional*) terhadap Kinerja Unit Bisnis Strategis, dengan Dinamisme Pasar sebagai *Moderating Effect*

SHANTI

RATNA WULANINGRUM

Hubungan antara Set Kesempatan Investasi dengan Kebijakan Pendanaan dan Dividen, serta *Leverage Financial*

BAMBANG WIDJANARKO OTOK

Klasifikasi Perbankan dengan Pendekatan CART dan MARS

CEICILIA BINTANG HARI YUDHANTI

Analisis Kinerja Operasi Perusahaan yang Melakukan Merjer atau Akuisisi

SANDRA SUNANTO

ABRAHAM NANDIWARDHANA

Analisis Kesenjangan Dimensi Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Manajemen dan Persepsi Pasien pada Unit Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Daerah Dokter Abdul Aziz Singkawang - Kalimantan Barat

LYDIA ARIE WIDYARINI

Analisis Niat Perilaku Menggunakan Internet Banking di Kalangan Pengguna Internet di Surabaya

CHRISTINA ESTI SUSANTI

Praktek Konsep Interaksi Jangka Pendek dalam Pelayanan Kesehatan dan Pengaruhnya terhadap Loyalitas Pasien pada Rumah Sakit Umum di Surabaya

JURNAL WIDYA MANAJEMEN & AKUNTANSI

Journal of Widya Management and Accounting

Volume 5 Nomor 1, April 2005

Redaksi	i
Daftar Isi	ii
CATHARINA CLARA Pengaruh Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran (<i>Marketing Cross Functional</i>) terhadap Kinerja Unit Bisnis Strategis, dengan Dinamisme Pasar sebagai <i>Moderating Effect</i>	1 - 30
SHANTI RATNA WULANINGRUM Hubungan antara Set Kesempatan Investasi dengan Kebijakan Pendanaan dan Dividen, serta <i>Leverage Financial</i>	31 - 49
BAMBANG WIDJANARKO OTOK Klasifikasi Perbankan dengan Pendekatan CART dan MARS	50 - 62
CEICILIA BINTANG HARI YUDHANTI Analisis Kinerja Operasi Perusahaan yang Melakukan Merjer atau Akuisisi	63 - 77
SANDRA SUNANTO ABRAHAM NANDIWARDHANA Analisis Kesenjangan Dimensi Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Manajemen dan Persepsi Pasien pada Unit Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Daerah Dokter Abdul Aziz Singkawang - Kalimantan Barat	78 - 100
LYDIA ARIE WIDYARINI Analisis Niat Perilaku Menggunakan Internet Banking di Kalangan Pengguna Internet di Surabaya	101 - 123
CHRISTINA ESTI SUSANTI Praktek Konsep Interaksi Jangka Pendek dalam Pelayanan Kesehatan dan Pengaruhnya terhadap Loyalitas Pasien pada Rumah Sakit Umum di Surabaya ...	124 - 142

**PENGARUH DERAJAT PENYEBARAN LINTAS FUNGSI
PEMASARAN (*MARKETING CROSS-FUNCTIONAL*)
TERHADAP KINERJA UNIT BISNIS STRATEGIS,
DENGAN DINAMISME PASAR SEBAGAI
*MODERATING EFFECT***

Catharina Clara *

Abstract

This research examines the link between the cross-functional dispersion of influence (marketing, sales, R&D, operation/ production, and finance/ accounting) on making marketing decisions and performance at the SBU level by considers market dynamism, which may moderate the strength of this relationship. Additionally, it's explored the strengthen and the weaken factors of performance in manager insight. Market orientation come from the thought that company should realize that build consumer satisfaction is the primary of business goal by focused on consumer and competitor. Marketing cross-functional is one of the dimensions of antecedents of market orientation which inspected further on this research by measure its effect on performance as consequences of market orientation by considering market dynamism as moderating effect. Data for this study was obtained from the depth interview with 7 managers and 550 mail questionnaires which sent to 380 managers on 5 functions in each SBU in consumer goods industry sector which go public at JSX. Data analysis from 106 questionnaires which returned using structural equation modeling (SEM), consist of confirmatory factor analysis (CFA) for measurement model and causal analysis between unobserved variable in structural model. Using moderated regression analysis and multi group analysis to examine the moderating effect. The strengthen and the weaken factors of performance are explored and ranked based on frequency. This research thus provides empirical evidence for the very weak and negative implication of cross-functional interaction in the context of making marketing decisions on performance. It's also find that the relationship between the cross-functional dispersion of influence on making marketing decisions and performance is positively influenced by dynamism of the market. The main internal strengthen factors are the competent human resource and the good internal coordination. On the other side, the main internal weaken factors are the unskilled human resource, lack of communication, and the poor internal coordination. The main external support factor of performance is consumer's buying power, on the contrary, the main external weaken factors of performance are the competitor's new products and the new competitors.

Keywords: cross-functional interaction; market orientation; cross-functional marketing; marketing performance; market dynamism

Pendahuluan

Ide bahwa pemasaran menjadi lintas fungsional berhubungan dengan ide orientasi pelanggan dari sebuah organisasi. Peter Drucker pada tahun 1954 (Dasgupta, 1999) telah menyarankan bahwa dengan benar-benar berfokus pada pelanggan, sebuah organisasi harus mengadopsi konsep pemasaran, yang merupakan kunci untuk mencapai sasaran organisasionalnya, sehingga perusahaan

* Staf Pengajar STIE Musi - Palembang

menjadi lebih efektif daripada pesaingnya dalam menciptakan, menghantarkan, serta mengkomunikasikan nilai pelanggan pada pasar sasaran yang dipilihnya. Jika kepuasan pelanggan adalah sasaran dari organisasi, maka tidak dapat hanya mengharapkan dari fungsi pemasaran saja untuk mencapainya, tetapi juga bergantung pada kinerja dari departemen lainnya. Hal ini mengharuskan perlunya pemasaran melibatkan diri dengan fungsi lainnya.

Satu dari banyak tren bisnis yang didiskusikan secara luas pada tahun 1990-an s.d. awal tahun 2000-an adalah kebutuhan untuk merestrukturisasi organisasi dalam tujuan untuk menjadi lebih fleksibel dan membagi informasi antar kelompok fungsional dan batas-batas organisasi (Dawes dan Massey, 2001; Massey, 2002), hubungan antar departemen dengan kinerja operasional (Tuominen *et al.*, 2000; 2002), dan penanganan konflik yang timbul dari hubungan antar departemen (Polychroniou, 2003; Song, 2003). Dalam konteks pemasaran, telah sering dinyatakan bahwa organisasi seharusnya menstruktur organisasi pemasaran dengan tujuan lebih berorientasi pasar dan responsif terhadap perubahan kebutuhan konsumen dan kondisi pasar (Kohli dan Jaworski, 1993; Day, 1994; Slater dan Narver, 1995, pada Krohmer, 2002). Pentingnya topik penelitian ini diangkat dari kesimpulan konferensi menghadapi interfungsiional yang disponsori oleh Marketing Science Institute, di mana Montgomery dan Webster (1997:15, pada Krohmer, 2002) mengatakan bahwa :

"There was a strong consensus that issues at the interface of marketing with other management process, functions, and disciplines are among the most important managers are dealing with."

Dari fenomena kinerja usaha di Indonesia yang dinamis, pasar yang masih sangat potensial, dan tingkat persaingan yang sangat tinggi dalam industri barang konsumsi yang menunjukkan gejala pasar yang cukup tinggi, intensitas persaingan yang cukup tinggi, dilihat dari belanja iklan barang konsumsi yang merupakan porsi terbesar dalam belanja iklan televisi dan masih mendominasi "aksi" pelanggaran etika periklanan (Cakram, Januari 2004), maka perlu dipertimbangkan untuk melakukan inovasi secara terus-menerus dalam menjalankan proses bisnis perusahaan dengan merestrukturisasi organisasi supaya menjadi lebih fleksibel dalam bentuk koordinasi antar fungsi-fungsi (*interfunctional coordination*) dalam perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan.

Ada sejumlah riset yang signifikan mengenai topik *cross-functional teams* (Denison *et al.*, 1996; Hausman *et al.*, 2001; Sarin, 2001; lihat juga McShane dan Von Glinow, 2003; Luthans, 2002; Wikipedia, 2004; Teare, 1999) atau *cross-functional research* (Parente, 1999) dan menghadapi lintas fungsi pemasaran (Nelson, 1997; Basu, 2003, Chimhanzi, 2001; Dawes dan Massey, 2001; Krohmer *et al.*, 2002; Leenders, 2001; Massey, 2002; Kyriazis, 2002; Hsu, 1998; lihat juga Impact Report, 2000). Berdasarkan Krohmer *et al.* (2002), mengenai apakah aktivitas pemasaran seharusnya dibuat lintas fungsi, ada tiga hal yang berhubungan dengan riset ini. Pertama, literatur mengenai produk baru telah memandang dalam konteks interaksi kelompok yang seperti apa yang mempengaruhi prestasi dari tim produk baru. Kedua, riset pada orientasi pasar telah memfokuskan pada penyebaran informasi dan mempertimbangkan akibatnya terhadap kinerja. Ketiga, literatur mengenai *Total Quality Management (TQM)* mengungkapkan implikasi kinerja yang lebih erat dari interaksi lintas fungsi dalam proses bisnis.

Berdasarkan beberapa keterbatasan dan saran dari penelitian-penelitian terdahulu, indikator bursa regional, pertumbuhan ekonomi Indonesia dilihat dari PDB, dan beberapa indikator yang telah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pertimbangan, pada pengambilan keputusan mengenai desain struktur organisasi pemasaran khususnya, *SBU*, atau organisasi secara umum, untuk mengoptimalkan kinerja dan mengurangi konflik antar kelompok fungsional. Oleh karena itu diusahakan untuk 1) mengukur dan mengkaji pengaruh derajat penyebaran lintas fungsi pemasaran (*Marketing Cross-Functional*) terhadap kinerja unit bisnis strategis (*Strategic Business Unit/ SBU*); 2) mengukur efek moderator dinamisme pasar; dan 3) menggali faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja *SBU*, di mana ketiga – tiganya berdasarkan persepsi manajer-manajer level *SBU* perusahaan-perusahaan dalam industri barang konsumsi yang telah mempublik di BEJ.

Tinjauan Pustaka

Literatur mengenai orientasi pasar telah membangkitkan dua pandangan paralel mengenai konstruk orientasi pasar. Pertama, Narver dan Slater (1990), pada Pulendran (2001) menganjurkan bahwa orientasi pasar tersusun dari 3 komponen perilaku – yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi – serta 2 kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Mereka berpendapat bahwa 3 komponen perilaku tersebut sama pentingnya.

Pandangan kedua dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990), mereka mencoba menguji minat dalam orientasi pasar dengan menyediakan definisi operasional dan menjelaskan domainnya. Kohli dan Jaworski (1990) mengembangkan proposisi penelitian mereka dengan mendiskusikan kondisi-kondisi yang mengawali (*antecedents*) dan konsekuensi-konsekuensi (*consequences*) dari orientasi pasar, serta moderator-moderator pada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis. Empat rangkaian tersebut adalah (1) kondisi-kondisi awal (*antecedents*) yang membantu perkembangan atau yang menekan orientasi pasar, (2) konstruk orientasi pasar, (3) konsekuensi-konsekuensi (*consequences*) orientasi pasar, (4) variabel moderator yang menguatkan maupun melemahkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja bisnis.

Kerangka pemikiran tiga dimensi orientasi pasar (*antecedents*, *consequences*, dan *moderator*) dari Kohli dan Jaworski (1990) inilah yang diadopsi dalam penelitian ini, dikombinasikan dengan derajat penyebaran lintas fungsi pemasaran dari Krohmer *et al.* (2002) sebagai salah satu dimensi kondisi-kondisi awal (*antecedents*) orientasi pasar, dan ukuran kinerja subyektif dari *SBU* sebagai konsekuensi-konsekuensi (*consequences*) orientasi pasar (Ruekert 1985 pada Krohmer, 2002; Dawes, 1999), serta dinamisme pasar berupa perubahan-perubahan dalam strategi pemasaran dan preferensi konsumen (Krohmer *et al.*, 2002) sebagai efek moderator. Bagan kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Konstruk Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran berdasarkan pada distribusi kekuasaan/ pengaruh dari kelompok-kelompok fungsional (selain pemasaran) dalam pembuatan keputusan mengenai aktivitas pemasaran. Pendekatan pengukuran pengaruh sub-unit terhadap isu-isu spesifik dipilih berdasarkan penelitian Enz (1986), Hinings, *et al.* (1974), dan Pfeffer (1981), pada Krohmer *et al.* (2002). Jika sebuah perusahaan tidak mempunyai suatu kelompok fungsional tertentu atau sebuah kelompok fungsional tidak memiliki pengaruh, maka responden diminta memberi skor nol pada fungsi tersebut dan mendistribusikan poin 100 pada kelompok fungsional yang ada. Hal tersebut berarti penyebaran peranan dalam lintas fungsional maksimal (masing-masing fungsi bobotnya 20) jika peranan didistribusikan merata di antara kelompok fungsional dan minimal (satu fungsi bobotnya 100) jika hanya terkonsentrasi pada satu kelompok fungsional.

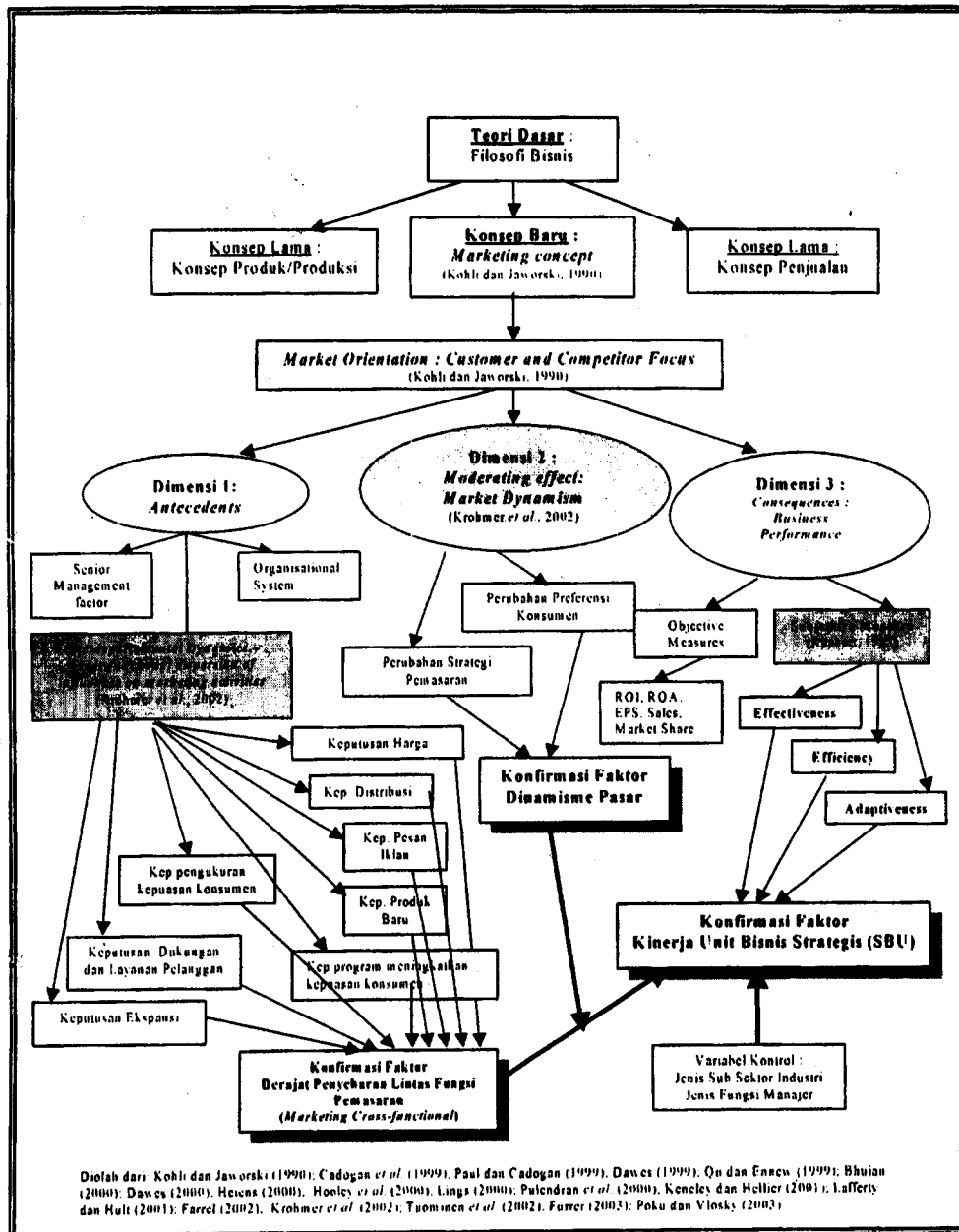
Tiga dimensi konseptualisasi dari kinerja terdiri dari efektivitas, efisiensi, dan kemampuan beradaptasi (Ruekert *et al.*, 1985, pada Krohmer 2002). Konseptualisasi ini diterima secara umum dalam literatur dan didefinisikan sebagai berikut :

"Effectiveness involves the degree to which organizational goals are reached, efficiency consider the relationship between organizational outputs and the inputs required to reach those outputs, and adaptiveness reflects the ability of the organization to adapt to changes in its environment" (Ruekert *et al.*, 1985, p. 15).

Tingkat dinamisme pasar dilihat dari frekuensi perubahan-perubahan utama dalam lingkungan bisnis yang berhubungan dengan aspek pasar di mana bisnis mereka menghasilkan jumlah penjualan terbesar. Perubahan-perubahan tersebut adalah perubahan-perubahan dalam strategi penjualan, perilaku penetapan harga, strategi periklanan dan promosi penjualan (ketiga perubahan tersebut diukur baik dalam unit bisnis responden maupun para pesaingnya berdasarkan persepsi responden), preferensi konsumen terhadap fitur produk, dan preferensi konsumen terhadap perbandingan harga dengan kinerja produk, menurut persepsi responden (diadaptasi dari Krohmer *et al.*, 2002).

Dari kerangka pemikiran di atas, ada 2 hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Semakin tinggi Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran (DPLFP) maka akan semakin tinggi Kinerja SBU(KSBU), atau dengan kata lain terdapat pengaruh positif antara DPLFP dengan KSBU .
- 2) Semakin tinggi dinamisme pasar maka akan semakin rendah pengaruh DPLFP terhadap KSBU, atau dengan kata lain DP sebagai *moderating effect* melemahkan pengaruh DPLFP terhadap KSBU.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Pengaruh Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran (*Marketing Cross-functional*) terhadap Kinerja Bisnis, serta Dinamisme Pasar sebagai Variabel Moderator

Metode Penelitian

1. Teknik Penarikan Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer yang bertanggung jawab pada pemasaran maupun fungsi lainnya di setiap *SBU* di seluruh perusahaan pada industri barang konsumsi yang telah mempublik di BEJ. Kelompok industri barang konsumsi dipilih berdasarkan tiga alasan, pertama, kelompok industri barang konsumsi memiliki *SBU* yang relatif banyak dan berukuran relatif besar, kedua, ukuran *SBU* pada perusahaan yang sudah mempublik menggambarkan adanya multidivisional dan keterbukaan informasi kepada pihak luar, dan terakhir, jenis sektor industri ini mencakup sub sektor industri yang cukup bervariasi dan terdiri dari perusahaan manufaktur yang berhubungan dengan perubahan selera konsumen khususnya konsumen akhir secara langsung, serta intensitas persaingan yang cukup tinggi, dilihat dari belanja iklan barang konsumsi yang merupakan porsi terbesar dalam belanja iklan televisi dan masih mendominasi "aksi" pelanggaran etika periklanan (Cakram, Januari 2004), yang merupakan indikator dari dinamisme pasar.

Tingkat unit bisnis strategis (*SBU*) dianggap level yang layak untuk mengumpulkan data berdasarkan sejumlah alasan. Pertama, pengumpulan data pada level ini konsisten dengan penelitian sebelumnya pada bidang ini (misalnya Morgan dan Piercy, 1997; Ruekert, 1992, pada Chimhanzi dan Morgan, 2001). Kedua, unit bisnis strategis mewakili unit organisasional dengan satu strategi bisnis dan tujuan-tujuan penjualan dan profitabilitas sendiri (Lukas, 1999, pada Chimhanzi dan Morgan, 2001). Dan terakhir, *SBU* memiliki otonomi baik pada isu-isu pemasaran maupun sumber daya manusia (Chimhanzi dan Morgan, 2001).

Nama dan alamat perusahaan-perusahaan yang terdaftar di BEJ, diambil dari JSX Fact Book 2002 dan daftar emiten situs BEJ () dalam kelompok industri barang konsumsi diinventarisasi. Didapat sebanyak 38 perusahaan sampai dengan bulan Mei 2004, setelah dikurangi perusahaan yang mengundurkan diri dari bursa/ *delisting*, yaitu Miwon Indonesia Tbk. Dan Procter & Gambler Ind. Tbk. (Pengumuman *Delisting*, 2003). Rata-rata perusahaan memiliki minimal dua *SBU*. Dalam setiap perusahaan akan dipilih 1-3 *SBU*, berdasarkan proporsi pada banyaknya *SBU* dalam setiap perusahaan. Dalam setiap *SBU* yang terpilih ada 5 orang manajer (dari 5 fungsi) yang menjadi responden, sehingga total responden yang dikirim angket (dengan rata-rata 2 *SBU* setiap perusahaan) sebanyak 380 orang ($38 \times 2 \times 5 = 380$).

Kerangka *sampling* terdiri dari seluruh *SBU* yang terdapat pada 38 perusahaan dalam industri barang konsumsi, merupakan satuan *sampling primer/ SSP (cluster/ primary sampling unit/ PSU)*. Rata-rata di setiap perusahaan terdapat 2-4 *SBU* dan di setiap *cluster* (dalam penelitian ini adalah *SBU*) diasumsikan ada 5 elemen populasi (5 orang manajer dalam 5 fungsi) yang merupakan satuan *sampling sekunder/ SSS (secondary sampling unit/ SSU)*. Kerangka *sampling* untuk populasi ini tidak tersedia, sehingga peneliti mengobservasi melalui situs internet perusahaan dan melalui telepon. Untuk perusahaan sangat besar, terutama yang merupakan konglomerasi, data *SBU* dengan mudah diakses berdasarkan jenis-jenis usahanya, namun untuk perusahaan sebagai perusahaan tunggal, *SBU* dibagi berdasarkan jenis-jenis produk utama perusahaan.

Tipe sampel yang digunakan adalah probabilitas yang didasarkan pada basis kompleks (*complex probability sampling*). Tipe acak sederhana (*simple random sampling*) tidak dipilih berdasarkan beberapa alasan yaitu: (1) tipe ini mensyaratkan kerangka *sampling* (*sampling frame*) yang sering tidak tersedia; (2) gagalannya mengumpulkan semua informasi mengenai sebuah populasi membuat desain tipe ini menjadi tidak berguna; dan (3) mahalannya dalam implementasi, baik waktu maupun uang. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah pemilihan sampel berdasarkan kelompok (*cluster sampling*), dengan membagi populasi ke dalam kelompok-kelompok unit bisnis strategis (*SBU*). Langkah-langkah dalam teknik ini, yaitu:

- a. Populasi dibagi dalam sub kelompok (*cluster/ PSU*) yang disebut unit bisnis strategis (*SBU*), yang terdiri dari 5 elemen populasi/ unit observasi (5 orang manajer yang mengepalai 5 fungsi *SBU*). Sub kelompok ini dipilih berdasarkan beberapa kriteria kemudahan atau ketersediaan dalam pengumpulan data (Cooper & Schindler, 2003:196). Peneliti memastikan heterogenitas di dalam sub kelompok/ *cluster* (ada 5 manajer dalam 5 fungsi yang berbeda), sehingga tercapai homogenitas di antara sub kelompok. Walaupun biasanya terjadi kebalikannya (Cooper & Schindler, 2003:196), dalam penelitian ini sudah diantisipasi dengan membatasi populasi hanya dalam 1 kelompok industri yaitu industri barang konsumsi.
- b. Secara acak dipilih sejumlah sub kelompok (*SBU*) tersebut dan selanjutnya dilakukan penelitian (dengan cara survei melalui angket) terhadap masing-masing elemen populasi (kelima orang manajer) di dalam setiap *cluster* yang terpilih.

Penelitian dilakukan dengan metode survei melalui penyebaran angket yang dikirim dengan perlakuan khusus/ *pos plus* dalam 3 tahap pengiriman, tahap I (150 pucuk angket) pada minggu ketiga bulan Juli 2004, dengan batas waktu pengembalian dua minggu (akhir bulan) Juli 2004, tahap II (200 pucuk angket) pada minggu kedua bulan Agustus 2004, dengan batas waktu pengembalian dua minggu (minggu keempat) Agustus 2004, dan tahap III (200 pucuk angket) pada minggu pertama bulan September 2004 dengan batas waktu pengembalian pada minggu keempat bulan September 2004. Pengiriman angket sebanyak 3 tahap ini dilakukan dengan pertimbangan rendahnya *response rate*. Pada tahap I *response rate* sebesar 20% (28 diisi lengkap, 2 angket dikembalikan tanpa diisi, dan 4 buah angket dikembalikan karena pabrik/ kantor perusahaan pindah alamat). Pada tahap II, angket dikirimkan kepada responden, baik yang sudah maupun yang belum dikirim pada tahap I (*response rate* meningkat menjadi 21%, 41 diisi lengkap, 1 tidak mengisi *opened question* namun angket ini tetap digunakan karena *closed question* diisi lengkap, dianggap 42 angket). Pada tahap III, *response rate* sebesar 15,5%, 29 diisi lengkap, 2 tidak diisi). Selain survei via pos, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam, dilakukan pengantaran angket secara langsung dan wawancara singkat kepada 7 orang manajer. Sehingga jumlah total angket yang dapat digunakan pada penelitian ini adalah 106 pucuk. Setelah itu dilakukan pemrosesan data.

Untuk mengatasi kemungkinan terjadinya *non-response bias*, dilakukan uji *non-response bias* dengan cara membandingkan karakteristik mereka yang berpartisipasi dengan mereka yang tidak berpartisipasi. Karena data mengenai *non-response* obyek tidak tersedia (data sekunder tidak tersedia), maka responden yang mengembalikan sebelum tanggal yang ditetapkan (*early response*) dianggap sebagai responden yang menjawab sedangkan responden yang mengembalikan setelah tanggal yang ditentukan dalam surat pengantar (*late response*) dianggap sebagai responden yang tidak menjawab (Indriantoro dan Supomo, 2002). Dilakukan *t-test* untuk menguji perbedaan antara dua kelompok responden tersebut (Ghozali, 2001: 25).

Untuk menjawab masalah penelitian butir 1) dan 2), data variabel independen didapat dari jawaban skala konstan poin 100 mengenai derajat penyebaran peranan kelima fungsi dalam pembuatan 8 keputusan pemasaran. Data variabel dependen yaitu persepsi responden mengenai kinerja *SBU*-nya dibandingkan dengan kinerja pesaing. Sedangkan variabel moderator, yaitu persepsi manajer mengenai perubahan-perubahan dalam strategi pemasaran dan preferensi konsumen, didapat dari jawaban skala semantik. Jawaban berupa persepsi manajer mengenai derajat penyebaran lintas fungsi pemasaran (berupa partisipasi kelima fungsi dalam pembuatan 8 keputusan pemasaran), persepsi manajer mengenai kinerja *SBU*-nya, dan persepsi manajer mengenai dinamisme pasar. Butir-butir pertanyaan (*item*) dalam angket diadopsi dari butir-butir pertanyaan kuesioner yang diadopsi dari Krohmer *et al.*, 2002 yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dilihat dari koefisien alpha dan reliabilitas gabungan masing-masing konstruk.

Untuk menjawab masalah penelitian butir 3), digunakan pertanyaan terbuka kepada para manajer mengenai pendapat mereka tentang faktor – faktor yang dianggap menunjang maupun menghambat kinerja *SBU*-nya.

2. Metode Analisis

Berdasarkan paradigma penelitian kuantitatif, hipotesis merupakan jawaban atas masalah penelitian yang secara rasional dideduksi dari teori. Tujuan pengujian hipotesis, oleh karena itu, untuk menentukan apakah jawaban teoritis yang terkandung dalam pernyataan hipotesis didukung oleh fakta yang dikumpulkan dan dianalisis dalam proses pengujian data.

Penelitian dengan tujuan menguji hipotesis menggunakan teknik-teknik yang umumnya digunakan dalam statistika inferensial yaitu statistika parametrik dan non-parametrik, tergantung pada normalitas distribusi data dan tipe skala pengukuran yang digunakan. Skala pengukuran dalam penelitian ini adalah interval dan asumsi normalitas distribusi data diharapkan dipenuhi sebagai syarat dalam *SEM*. Hipotesis yang diuji pada penelitian ini adalah uji asosiasi (hubungan) sebab akibat.

Jumlah variabel penelitian yang diuji pada penelitian ini ada tiga variabel laten yang dijelaskan oleh 13 variabel terobservasi, sehingga membutuhkan analisis data *multivariate*, yang terdiri atas metode-metode statistika deskriptif dan inferensial yang digunakan untuk menganalisis data lebih dari dua variabel penelitian. Tujuan penelitian, di samping mendiskripsikan distribusi data, juga menguji dependensi dan interdependensi antar variabel yang diteliti.

Analisis data dilakukan setelah semua data yang diperlukan dalam penelitian dikumpulkan. Dilakukan beberapa tahap persiapan data untuk memudahkan proses analisis data dan interpretasi hasilnya, yaitu: pengeditan, pemberian kode, dan pemrosesan data (Indriantoro dan Supomo, 2002). Untuk menguji kualitas data, dilakukan dua pengujian yaitu uji reliabilitas dan uji validitas. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan pengujian *construct validity*, diuji dengan dua cara yaitu (1) *convergent validity*, di mana validitas suatu instrumen ditentukan berdasarkan konvergensinya (bertemunya) dengan instrumen lain yang sejenis dalam mengukur konstruk dan (2) *discriminant validity*, di mana validitas suatu instrumen ditentukan berdasarkan rendahnya korelasi dengan instrumen lain yang digunakan untuk mengukur konstruk lain (Indriantoro dan Supomo, 2002). Uji reliabilitas adalah mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum. Digunakan dua cara, yaitu *composite (construct) reliability* (reabilitas gabungan), yang diukur berdasarkan *confirmatory factor analysis/ CFA* (Bagozzi *et al.* 1991 pada Krohmer *et al.*, 2002; Augusty, 2002) dan *variance extracted* (pembagian varians). *Cut-off value* dari *construct reliability* adalah minimal 0,70, sedangkan *cut-off value* untuk *variance extracted* minimal 0,50 (Hair, 1998 : 612, 624; Gozali, 2004 : 111, Nunnally (1978), pada Krohmer *et al.*, 2002). Reabilitas gabungan menyajikan pembagian varians di antara sekumpulan variabel observasi yang mengukur dan mendasari konstruk (Fornell dan Larcker, 1981, pada Krohmer, *et al.*, 2002) dan nilainya paling sedikit 0,6 (Bagozzi dan Yi, 1988: 82, pada Krohmer, *et al.*, 2002). Pemrosesan data menggunakan *Statistical Package for the Social Science* (SPSS 10) dan *Analysis of Moment Structure* (AMOS 4,01) yang dikembangkan oleh Dr. J. Arbuckle.

Untuk menjawab masalah penelitian butir 1) dilakukan analisis hubungan kausal antara Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran dengan Kinerja SBU menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling/ SEM*). Untuk menjawab masalah penelitian butir 2) digunakan *moderating regression analysis (MRA)* terhadap Dinamisme Pasar dan *multigroup analysis*, dan untuk menjawab masalah penelitian butir 3) digunakan statistika deskriptif berupa frekuensi faktor-faktor yang menghambat dan menunjang Kinerja SBU.

PENGARUH DERAJAT PENYEBARAN LINTAS FUNGSI PEMASARAN (MARKETING CROSS FUNGSIONAL) TERHADAP KINERJA UNIT BISNIS STRATEGIS DENGAN UNIT PASAR SEBAGAI MODERATING EFFECT.
 Oleh : Catharina Clara

	X13 Perubahan Preferensi Konsumen (PPK)	g. Perubahan preferensi konsumen terhadap fitur produk	Interval
		h. Perubahan preferensi konsumen terhadap perbandingan harga dengan kinerja produk	Interval (open ended question)
4.	Faktor-faktor Lain Penghambat dan Penunjang Kinerja SBU Menurut Persepsi Manajer (maksimal 5 faktor)	a. Posisi <i>marketing-sales</i> b. Jumlah karyawan dalam unit bisnis c. Jabatan	Nominal Rasio (open ended question)
5.	Profil Responden		
6.	Variabel kontrol 1) Jenis Sub Industri 2) Fungsi Manajer		Nominal Nominal

Butir-butir indikator setiap variabel 1-3 diadopsi dari Ruekert (1985) pada Krohmer et al. (2002) yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Diasumsikan responden penelitian ini memiliki standar yang sama dengan sampel penelitian Krohmer et al., 2002.

P e m b a h a s a n

1. Variabel Laten Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran, Kinerja SBU, dan Dinamisme Pasar

1) Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran (DPLFP), yang dibentuk oleh indikator penyebaran peranan kelima fungsi perusahaan dalam 8 keputusan pemasaran.

Derajat penyebaran tertinggi (sempurna, artinya kelima fungsi memiliki partisipasi yang sama) ditunjukkan dari standar deviasi sebesar nol, sedangkan keputusan yang hanya diambil oleh satu fungsi saja, atau derajat penyebaran terkecil, ditunjukkan dari standar deviasi sebesar 44,72, sehingga *range* data adalah 0 s.d 44,72. Selanjutnya untuk input data (Tabel 2) ke dalam model penelitian, setiap variabel dikali -1 lalu di-*rescale* dengan menambahkan poin 100 ke dalam setiap nilai standar deviasi pada setiap keputusan. Sehingga 100 (didapat dari 0 + 100) menunjukkan level penyebaran yang maksimal dari derajat penyebaran lintas fungsi pemasaran, atau dengan kata lain penyebaran partisipasi kelima fungsi merata, sedangkan 55,28 (-44,72 + 100) menunjukkan level penyebaran yang minimal, atau dengan kata lain keputusan terkonsentrasi pada satu fungsi saja.

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa rata-rata terdapat penyebaran partisipasi cukup tinggi (lebih tinggi daripada nilai tengah 77,64, dari nilai minimum 55,28 dan nilai maksimum 100) dari kelima fungsi perusahaan pada setiap keputusan pemasaran. Rata-rata penyebaran lintas fungsi pemasaran tertinggi terdapat pada pembuatan keputusan pengembangan produk baru, sedangkan rata-rata penyebaran terendah pada pembuatan keputusan pesan iklan. Rata-rata derajat penyebaran peranan yang cukup tinggi pada keputusan pemasaran menunjukkan bahwa pada SBU/ perusahaan reponden terlihat sudah mulai dilakukan pembuatan keputusan yang lintas fungsi, selain itu tentunya informasi telah disebar merata ke seluruh fungsi.

Tabel 2
Statistik Deskriptif Data Setelah di-*rescale* Variabel Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran (DPLFP)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviasi
Kepuasan Harga	106	55.28	100.00	84.1325	7.7623
Kepuasan strategi distribusi	106	55.28	92.93	80.5993	7.4036
Kepuasan pemasaran	106	55.28	100.00	79.8689	8.8425
Kepuasan pengembangan produk baru	106	72.81	95.00	86.7303	4.8698
Kepuasan respon pengaduan konsumen	106	55.28	100.00	81.2224	7.1377
Kepuasan pelaksanaan program-program untuk meningkatkan kepuasan konsumen	106	67.40	95.00	82.2322	6.1228
Kepuasan untuk pendanaan dukungan dan pemasaran	106	65.36	100.00	82.0160	6.0747
Kepuasan layanan Pemasaran	106	55.28	100.00	80.7172	6.9993
	106				

Sumber: data primer yang diolah

Variasi derajat penyebaran peranan dalam pembuatan keputusan aktivitas pemasaran di atas menunjukkan ada beberapa aktivitas pemasaran yang sudah terintegrasi di antara kelompok fungsional selain pemasaran, namun ada juga yang masih tetap merupakan daerah kekuasaan/ otoritas tradisional fungsi pemasaran.

2) Kinerja SBU (KSBU), yang dibentuk oleh 3 indikator
 Tabel 3 berikut menunjukkan bahwa jawaban untuk setiap butir pertanyaan X9, X10, dan X11, rata-rata (*mean*) lebih besar daripada 4 (nilai tengah dari skala semantik 1 s.d. 7), dengan kata lain, rata-rata responden menilai kinerja SBU-nya cukup baik.

Tabel 3
 Statistik Deskriptif Data Mentah Variabel Kinerja
Strategic Business Unit (KSBU)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Std. Deviation
Efektifitas (X9)	106	3.67	6.22	4.8763	4.8889	.4609
Efisien (X10)	106	3.00	6.80	4.9264	5.0000	.7419
Kemampuan Beradaptasi (X11)	106	2.75	7.00	4.9080	5.0000	.8482
Valid N (listwise)	106					

Sumber: data primer yang diolah

1) Dinamisme pasar (DP), yang dibentuk oleh 2 indikator
 Tabel 4 berikut menunjukkan bahwa jawaban untuk setiap butir pertanyaan X12 dan X13, rata-rata (*mean*) lebih besar daripada 4 (nilai tengah dari skala semantik 1 s.d. 7), dengan kata lain, rata-rata responden menilai dinamisme pasar yang dihadapi dalam industrinya adalah cukup tinggi (sering terjadi perubahan).

Tabel 4
 Statistik Deskriptif Data Mentah Variabel
 Dinamisme Pasar (DP)

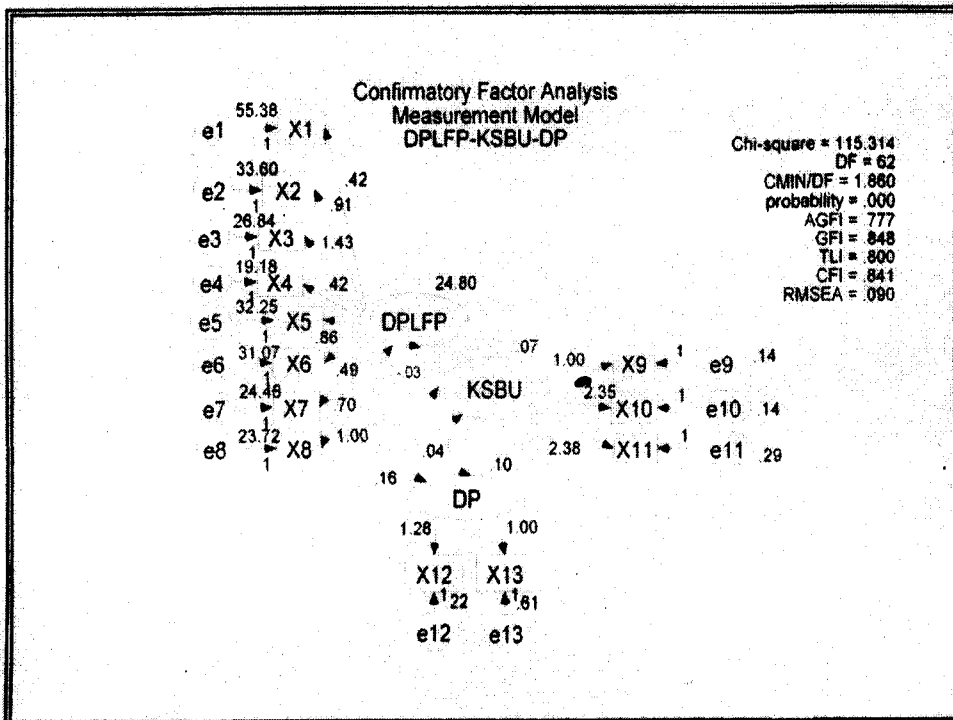
Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Std. Deviation
Perubahan Strategi Pemasaran (X12)	106	2.00	6.00	4.3097	4.3333	.6289
Perubahan Preferensi Konsumen (X13)	106	2.00	6.00	4.2972	4.0000	.8473
Valid N (listwise)	106					

Sumber: data primer yang diolah

2. Model Pengukuran - Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pengujian dan pengembangan dari model pengukuran untuk ketiga variabel laten atau *latent construct*, yang hasilnya dapat dilihat pada Gambar 2. Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor sebagai mana yang dijelaskan di bawah ini.

1) Uji kesesuaian model (*goodness-of-fit*)
Confirmatory Factor Analysis measurement model DPLFP-KSBU-DP pada Gambar 2 belum memenuhi kriteria dalam pengukuran *goodness-of-fit* (Tabel 5). Tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi ditolak. Dengan kata lain terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi.



Gambar 2
Confirmatory Factor Analysis Measurement Model DPLFP-KSBU-DP

Sumber : data diolah

PENGARUH DERAJAT PENYEBARAN LINTAS FUNGSI PEMASARAN (MARKETING CROSS FUNGSIONAL) TERHADAP KINERJA UNIT BISNIS STRATEGIS DENGAN UNIT PASAR SEBAGAI MODERATING EFFECT.
 Oleh : Catharina Clara

Tabel 5
 Goodness-of-Fit Indices

Indeks Goodness-of-fit CFA	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square		115,314	Diharapkan nilai kecil. χ^2 dengan p.5%. DF 62 adalah 81,381 sehingga terlihat 115,314 adalah cukup besar yaitu lebih besar dari
DF		62	
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,090	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,848	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,777	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,860	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,800	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,94$	0,841	Kurang Baik
Indeks Goodness-of-fit SEM	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square		95,897	Diharapkan nilai kecil. χ^2 dengan p.5%. DF 43 adalah 59,3035 sehingga terlihat 95,897 adalah cukup besar yaitu lebih besar dari
DF		43	
Significant Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,108	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,850	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,770	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,230	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,790	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,94$	0,836	Kurang Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Rendahnya korelasi antara DPLFP dengan DP (0,16) serta KSBU dengan DP (0,04) menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen, dan karena itu merupakan variabel independen (DP merupakan variabel moderator atau sering juga disebut variabel independen kedua) yang terbentuk melalui dimensinya masing-masing. Korelasi yang rendah dan negatif antara DPLFP dengan KSBU (-0,03) menunjukkan bahwa hubungan kausalitas di antara keduanya lemah dan berhubungan terbalik.

2) Uji signifikansi bobot faktor

Apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten dikaji dengan menggunakan 2 tahapan analisis sebagai berikut:

a. Nilai lambda (*loading factor*)

Nilai lambda yang disyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lambda lebih rendah daripada 0,4, maka suatu variabel dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. *Standardized regression weights* pada Tabel 6 menunjukkan hampir Semua variabel menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya, kecuali X_1 dan X_{13} .

b. Bobot faktor (*regression weight*)

Seberapa kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya, dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan pada Tabel 6 *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar daripada 2,0 (kecuali X12) menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuknya.

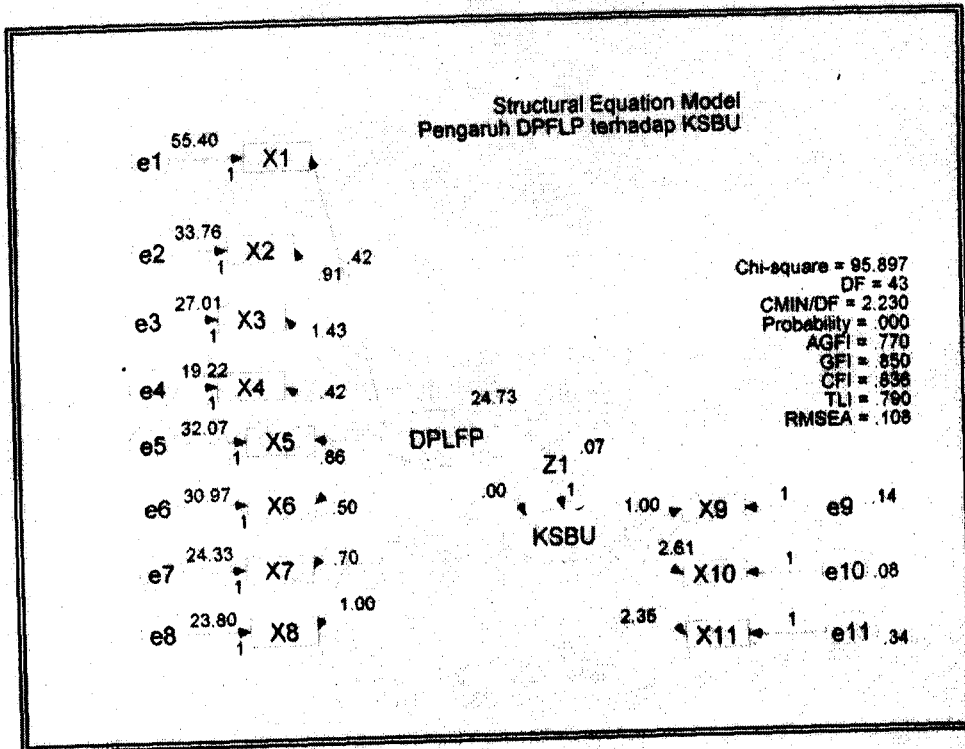
Tabel 6
Estimasi Parameter *Measurement Model* DPLFP-KSBU-DP

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
X8 <----- DPLFP	1.000			
X7 <----- DPLFP	0.698	0.141	4.959	par-1
X6 <----- DPLFP	0.494	0.137	3.600	par-2
X5 <----- DPLFP	0.857	0.164	5.223	par-3
X3 <----- DPLFP	1.428	0.202	7.078	par-4
X2 <----- DPLFP	0.914	0.163	5.618	par-5
X9 <----- KSBU	1.000			
X11 <----- KSBU	2.380	0.435	5.466	par-6
X10 <----- KSBU	2.345	0.416	5.630	par-7
X4 <----- DPLFP	0.417	0.103	4.032	par-8
X13 <----- DP	1.000			
X12 <----- DP	1.276	0.718	1.779	par-10
X1 <----- DPLFP	0.417	0.166	2.512	par-13
Standardized Regression Weights:	Estimate			
X8 <----- DPLFP	0.715			
X7 <----- DPLFP	0.575			
X6 <----- DPLFP	0.404			
X5 <----- DPLFP	0.601			
X3 <----- DPLFP	0.808			
X2 <----- DPLFP	0.617			
X9 <----- KSBU	0.593			
X11 <----- KSBU	0.767			
X10 <----- KSBU	0.864			
X4 <----- DPLFP	0.429			
X13 <----- DP	0.381			
X12 <----- DP	0.656			
X1 <----- DPLFP	0.269			

Sumber : Data primer yang diolah

3. *Structural Equation Modelling*

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *Confirmatory Factor Analysis*, maka sebuah *full-model* SEM dapat dianalisis. Model struktural teoritis dapat dilihat dalam Gambar 3 berikut. Model struktural terdiri dari 2 variabel laten (DPLFP dan KSBU) yang masing-masing memiliki 8 dan 3 indikator yang merupakan *Structural Equation Modelling* dan *full model* dari SEM yang telah dianalisis dengan menggunakan program AMOS. Untuk variabel moderator (DP) tidak masuk dalam model struktural tetapi dijelaskan pada poin 4 sebagai *moderating effect*.



Gambar 3

Structural Equation Model DPLFP - KSBU

Sumber : Data primer yang diolah

Seperti halnya dalam *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan 2 macam pengujian yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi seperti yang diuraikan berikut.

1) Uji kesesuaian model (*goodness-of-fit*)

Pengujian model pada *SEM* ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengolahan data menunjukkan chi-square 95,897 dengan probabilitas sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat diterima. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini tidak sesuai dengan data atau tidak fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari Tabel 5, belum berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karena itu model ini belum dapat diterima.

2) Uji kausalitas : *regression weights*

Sementara itu untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model regresi.

Pada Tabel 7 melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa hampir semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol. Namun, koefisien regresi untuk hubungan kausalitas DPLFP dengan KSBU tidak signifikan tidak sama dengan nol (0,006), sehingga hipotesa mengenai hubungan kausalitas antara DPLFP dengan KSBU dalam model tidak dapat diterima.

Tabel 7
Estimasi Parameter *Structural Model* DPLFP-KSBU

Regression Weights:	Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.
KSBU <----- DPLFP	-0.001	-0.010	0.006	-0.085
X8 <----- DPLFP	1.000	0.714		
X6 <----- DPLFP	0.499	0.408	0.138	3.625
X5 <----- DPLFP	0.863	0.604	0.165	5.229
X3 <----- DPLFP	1.428	0.807	0.202	7.067
X2 <----- DPLFP	0.911	0.615	0.163	5.593
X9 <----- KSBU	1.000	0.567		
X11 <----- KSBU	2.354	0.726	0.432	5.446
X10 <----- KSBU	2.614	0.921	0.533	4.904
X4 <----- DPLFP	0.416	0.427	0.104	4.011
X7 <----- DPLFP	0.703	0.578	0.142	4.968
X1 <----- DPLFP	0.416	0.268	0.166	2.504

Sumber : Data primer yang diolah

4. *Moderating Effect* Dinamisme Pasar (DP) pada *Structural Equation Model* Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran – Kinerja SBU (DPLFP – KSBU)

Dalam situasi studi aktual, sebuah hubungan yang sederhana antara 2 variabel perlu untuk direvisi dengan menggunakan variabel lain ke dalam hubungan tersebut. Sering digunakan tipe yang lain dari variabel eksplanatori, yaitu *moderating variable* (MV). Sebuah *moderating variable* adalah sebuah variabel independen kedua yang dimasukkan karena diyakini memiliki kontribusi yang signifikan atau efek kontingensi pada hubungan antara *independent variable* (IV) dan *dependent variable* (DV) mula-mula (Cooper & Schindler, 2003 : 48). Pendekatan ini juga dilakukan oleh Wong dan He (2001).

Dengan metode *moderated regression analysis* (MRA) maka didapat hasil perhitungan SPSS seperti pada Tabel 8. Dari hasil analisis, pada persamaan pertama diketahui bahwa DPLFP tidak mempunyai hubungan dengan KSBU, dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,000. Dari uji ANOVA atau F_{test} , didapat F_{hitung} adalah 0,001 dengan tingkat signifikansi 0,971. Oleh karena probabilitas (0,971) jauh lebih besar daripada 0,05, maka model regresi tidak

dapat dipakai untuk memprediksi kinerja SBU. Hal ini berarti bahwa variasi perubahan kinerja SBU tidak dapat dijelaskan oleh variasi perubahan derajat penyebaran lintas fungsi pemasaran. Hasil ini tidak mendukung hipotesis pertama (H1) dan tidak konsisten dengan hasil penelitian Krohmer, *et al.* (2002).

Pada persamaan kedua, setelah persamaan pertama ditambah dengan variabel dinamisme pasar sebagai variabel independen juga, koefisien determinasinya menjadi sebesar 0,094, dengan koefisien b_2 berada pada tingkat signifikansi $p = 0,006$, yang berarti variabel dinamisme pasar mempengaruhi kinerja SBU dengan variasi perubahannya sebesar 9,4%.

Tabel 8

Hasil Analisis dengan *Moderated Regression Analysis*

No.	Persamaan Regresi	Nilai F. (sig)	R ²	Increment R ²
1.	KSBU = 4,893 + 0,004 DPLFP (0,971)	0,001 (0,971)	0,000	
2.	KSBU = 3,622 - 0,006 DPLFP + 0,302 DP (0,001)	5,346 (0,006)	0,094	0,094
3.	KSBU = 8,424 - 0,207 DPLFP - 0,861 DP + 1,995 (DPLFP * DP) (0,026)	5,410 (0,002)	0,137	0,043

Sumber : Data primer yang diolah

Keterangan:

KSBU = Kinerja Strategic Business Unit, DPLFP = Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran, DP = Dinamisme Pasar

Teknik *moderated regression analysis* (MRA) digunakan untuk menguji pengaruh interaksi faktor kontinjensi. Selain menggunakan koefisien beta, digunakan juga penambahan pada R² untuk menjelaskan kontribusi relatif faktor kontinjensi dalam menjelaskan varians kinerja SBU. Persamaan ketiga merupakan perumusan interaksi antara derajat penyebaran lintas fungsi pemasaran dengan dinamisme pasar, menunjukkan koefisien positif (b_3) sebesar 1,995 (*standardized*) dengan tingkat signifikansi $p = 0,026$. Koefisien determinasi persamaan ketiga meningkat menjadi 0,137. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dinamisme pasar merupakan variabel *quasi moderator* yang mempengaruhi hubungan antara derajat penyebaran lintas fungsi pemasaran dengan kinerja SBU.

Cara umum yang digunakan untuk menganalisis pengaruh interaksi adalah dengan *moderated regression analysis* (MRA) seperti cara di atas, yaitu spesifikasi regresi linear yang memasukkan variabel ketiga berupa perkalian antara dua variabel independen sebagai variabel moderator. Persoalan akan timbul jika ada kesalahan pengukuran (*measurement error*) dalam pengukuran variabel, koefisien estimasi MRA akan bias. Model persamaan struktural dapat mengoreksi untuk kesalahan pengukuran ini dan telah dikembangkan dengan memasukkan pengaruh interaksi ke dalam model.

Program *AMOS* dapat mengestimasi model interaksi ini dengan metode pendekatan *Multi Group* (Ghozali, 2004). *Group* dikelompokkan sesuai dengan tingkat variabel interaksi (*group* yang sering muncul atau data kontinyu dengan *cut-point means* atau *median*). Dalam penelitian ini data variabel dinamisme pasar dikelompokkan menjadi 2, kelompok I (DP Rendah) adalah kelompok nilai dinamisme pasar yang lebih rendah daripada nilai *mean*-nya. Sedangkan untuk kelompok II (DP Tinggi) adalah kelompok nilai dinamisme pasar yang lebih tinggi daripada nilai *mean*-nya.

Hasil estimasi koefisien regresi pengaruh Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran terhadap Kinerja SBU untuk kelompok Dinamisme Pasar Rendah (Tabel 9) sebesar -0,037 sehingga tidak signifikan secara statistik. Hasil ini dibandingkan dengan output untuk kelompok Dinamisme Pasar Tinggi pada Tabel 10. Dalam kelompok Dinamisme Pasar Tinggi, nilai *goodness-of-fit* sama baik untuk kelompok Dinamisme Pasar Rendah.

Tabel 9
Hasil Persamaan Struktural DPLFP-KSBU Pada DP Rendah

Results for group: DP_rendah Maximum Likelihood Estimates					

Regression Weights:	Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	

KSBU <----- DPLFP	-0.002	-0.037	0.009	-0.214	
X8 <----- DPLFP	1.000	0.741			
X6 <----- DPLFP	0.550	0.466	0.191	2.879	

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 10
Hasil Persamaan Struktural DPLFP-KSBU Pada DP Tinggi

Results for group: DP-tinggi Maximum Likelihood Estimates					

Regression Weights:	Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	

KSBU <----- DPLFP	-0.003	-0.070	0.006	-0.543	
X8 <----- DPLFP	1.000	0.683			
X6 <----- DPLFP	0.402	0.313	0.201	1.994	

Sumber : Data primer yang diolah

Namun demikian untuk nilai R^2 nilainya 0,005 (bertambah 0,004 dari kelompok DP Rendah) dan nilai koefisien parameter regresi Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran terhadap Kinerja SBU sebesar -0,070, dan tetap tidak signifikan, tetapi hampir dua kali lipat koefisien regresi DPLFP-KSBU pada kelompok DP Rendah

Jadi baik dengan menggunakan metode *MRA* maupun *multigroup analysis*, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara DPLFP dengan KSBU, baik pada kelompok DP Rendah maupun DP Tinggi. Karena R^2 mengalami peningkatan dan koefisien regresi juga meningkat pada DP Tinggi, maka variabel Dinamisme pasar berperan sebagai *quasi moderator*. Hal ini terjadi mungkin karena dinamisme pasar dalam penelitian ini hanya menyoroti mengenai perubahan-perubahan dalam strategi pemasaran dan preferensi konsumen sebagai pengaplikasian dari orientasi pelanggan dan orientasi pesaing yang telah dibahas sebagai elemen-elemen orientasi pasar. Jika dimensi dinamisme pasar ditambah, misalnya dengan memasukkan faktor ekonomi makro, politik, teknologi, dan keamanan, diharapkan dimensi ini dapat menunjukkan efek moderator yang lebih signifikan dalam hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan pada umumnya.

5. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja SBU

Dari pertanyaan terbuka kepada para manajer mengenai faktor-faktor yang menunjang dan menghambat kinerja SBU/ perusahaannya, didapat jawaban yang digolongkan ke dalam sumber internal maupun eksternal perusahaan. Ternyata sebagian besar perusahaan masih berorientasi ke dalam proses internal perusahaan sebagai faktor penunjang dan penghambat kinerja. Di sisi lain, tidak sedikit juga yang sudah berorientasi pada pelanggan dan faktor eksternal lain, dengan mengkombinasikan faktor internal dan eksternal perusahaan, sebagai faktor penunjang dan penghambat kinerja SBU/ perusahaannya.

SDM yang handal dan kompeten serta koordinasi internal yang baik menduduki peringkat utama sebagai faktor penunjang kinerja dari dalam perusahaan. Sebaliknya, SDM yang kurang memadai, komunikasi serta koordinasi internal yang kurang baik menjadi faktor utama penghambat kinerja. Faktor penunjang kinerja dari luar perusahaan adalah daya beli masyarakat yang meningkat, dan faktor eksternal penghambat kinerja adalah pesaing dengan produk baru atau masuknya pesaing baru ke pasar.

Tabel 11
 Faktor-faktor Internal Penunjang dan Penghambat Kinerja SBU/ Perusahaan

Rank	Sumber	Faktor Penunjang	Sumber	Faktor Penghambat
	Internal Perusahaan		Internal Perusahaan	
1.	SDM	Human Resources/ SDM handai, kompeten, kemampuan yang mencukupi	SDM	Skil SDM yang kurang berkualitas, buruk, keterbatasan skill
2.	Manajemen	Team work (Manajemen yang baik, objective yang jelas), kekompakan team kerja, termasuk dengan departemen lain, internal coordination, dukungan dari R&D dan production yang kuat dalam menyempurnakan produk	Manajemen	Lack of communication, Internal coordination buruk, tidak adanya team work yang baik, tidak kompak
3.	Pemasaran/ Produksi	Harga yang bersaing, biaya promosi yang kuat, aktivitas program promosi (Media Ad, TV Commercial, consumer promo), profit oriented, produk yang berkualitas dan inovatif, mutu, produk dapat diekspor, peningkatan penetrasi distribusi, strategi pemasaran dan operasional yang marketable, pengembangan produk untuk kepuasan pelanggan, transportasi	Produksi	Hambatan produksi, shortage raw material supply, mesin sering rusak, peralatan kerja minim, budget limitation, biaya tenaga kerja/ padat karya, boros SDA yang tersedia, tidak sesuai prosedur, kerja yang tidak efisien, harga bahan baku naik, harga BBM naik, transportasi mahal
4.	Manajemen	Reward/ imbalan, penghargaan yang tepat, Fasilitas yang tersedia, gaji, bonus, dll. kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan, staffing, pembagian tugas yang jelas, system, structure, rule yang jelas	SDM	Motivasi kerja karyawan kurang memadai, tidak ada semangat kerja yang tinggi, cepat menyerah, pesimis, menurunnya semangat juang karyawan lapangan, disiplin kurang, kurangnya sense of belonging terhadap perusahaan, fasilitas yang tidak memadai
5.	Produksi	Bahan baku/ material bagus, mesin lancar, dana operasional cukup, budget mencukupi, bahan baku murah, efisiensi produksi, kapasitas, teknologi tepat guna, penguasaan teknologi, pendanaan, finansial yang kuat	Manajemen	Manajemen yang buruk, system & procedure, culture company yang buruk, kadang-kadang kurangnya kerja sama, tidak ada kerjasama, kebijakan yang mengambang, pengambilan keputusan yang lambat dalam menghadapi perubahan, birokrasi yang panjang, kurang fleksibel, pemimpin yang tidak bisa mengambil keputusan, tidak ada wewenang dan tanggung jawab yang jelas
6.	SDM	Tidak cepat puas, semangat yang tinggi, optimis, komitmen, kerja keras, pengalaman	Pemasaran	Produk yang tidak berkualitas, anggaran promosi yang lemah, fluktuatif order barang jadi dari sales, target penjualan, kontinuitas produk, harga yang tidak bersaing, meningkatnya biaya periklanan dan promosi
7.	Top Manajemen	Dukungan manajemen puncak, kebijakan manajemen puncak yang konsisten, pimpinan yang profesional, strategi bisnis yang baik, network		

Sumber: data primer yang diolah

Tabel 12
Faktor-faktor Eksternal Penunjang dan Penghambat Kinerja SBU/ Perusahaan

No.	Pasar	Faktor Penunjang	Sumber	Faktor Penghambat
1.	Pasar	Meningkatnya daya beli masyarakat (pertumbuhan ekonomi, situasi ekonomi yang baik, pelanggan/pasar, pangsa pasar	Pesaing, persaingan	Pesaing baru, aktivitas pesaing, pesaing dengan produk baru, tidak fairnya persaingan di pasar, persaingan pasar yang tinggi, produk substitusi, penjualan kurang
2.	Teknologi	Information Technology yang memadai, mutakhir	Lingkungan	Kondisi ekonomi makro yang kurang kondusif, keamanan, geografis negara Indonesia, alam, musim, Peraturan Daerah
3.	Informasi	Informasi perkembangan pasar	Pasar	Tuntutan pelanggan bertambah banyak, segmen pasar yang sulit ditembus
4.	Stakeholder	Distributor yang kompeten, penjual, dukungan stakeholder, external parties	Distributor	Distributor yang tidak capable
5.			Teknologi	Information Technology yang belum memadai

Sumber: data primer yang diolah

Simpulan dan Saran

1. Simpulan

Sebelum menyimpulkan hasil penelitian, ada dua keterbatasan dalam mengungkap tujuan penelitian yaitu pertama, *response rate* yang rendah mengakibatkan kemungkinan adanya *respons bias* yang membuat hasil penelitian ini belum dapat untuk digeneralisasikan bagi keseluruhan populasi penelitian. Kedua, uji terhadap hipotesis model struktural menunjukkan bahwa model ini tidak sesuai dengan data atau tidak fit terhadap data yang tersedia, menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat diterima. Kesimpulan penelitian berdasarkan identifikasi masalah adalah sebagai berikut :

- 1) a) Pengaruh Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran terhadap Kinerja SBU dalam penelitian ini adalah negatif dan lemah (tidak signifikan). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan DPLFP memiliki hubungan kausalitas positif dengan KSBU dalam model, ditolak. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Esslemont dan Lewis (1991), Tse (1998), Caruana, Pitt, dan Berthon (1999) bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dengan kinerja. Interaksi lintas fungsi sebagai salah satu elemen orientasi pasar, yang diukur sebagai variabel Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran, tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja SBU dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sekaligus

menunjukkan ketidakkonsistenan dengan hasil penelitian Krohmer, *et al.* (2002).

b) Dalam penelitian ini teruji bahwa Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran terbentuk dari indikator-indikator penyebaran partisipasi kelima fungsi dalam perusahaan pada 8 keputusan pemasaran. Rata-rata penyebaran lintas fungsi pemasaran tertinggi terdapat pada pembuatan keputusan pengembangan produk baru, sedangkan rata-rata penyebaran terendah pada pembuatan keputusan pesan iklan.

c) Kinerja SBU terbentuk dari efektivitas, efisiensi, dan kemampuan beradaptasi; dan Dinamisme Pasar terbentuk dari perubahan strategi pemasaran dan perubahan preferensi konsumen. Rata-rata responden menilai kinerja SBU-nya cukup baik dan menilai dinamisme pasar yang dihadapi dalam industrinya adalah cukup tinggi (sering terjadi perubahan

d) *Standardized regression weights* pada Tabel 4.5 menunjukkan hampir semua variabel menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya, kecuali X1 dan X13.

2) Dinamisme Pasar bertindak sebagai *quasi moderator* (karena efeknya kurang signifikan) memperkuat pengaruh Derajat Penyebaran Lintas Fungsi Pemasaran terhadap Kinerja SBU. Dengan demikian hipotesis bahwa DP sebagai *moderating effect* memperlemah pengaruh DPLFP terhadap KSBU tidak dapat diterima. Hal ini berarti semakin tinggi Dinamisme Pasar maka akan mengakibatkan pengaruh DPLFP terhadap KSBU semakin kuat pula.

3) Lemahnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen disebabkan masih banyak faktor-faktor penentu kinerja selain koordinasi lintas fungsi; sedangkan lemahnya dinamisme pasar sebagai moderator variabel disebabkan karena masih banyak faktor kekuatan lingkungan selain pesaing dan konsumen yang belum dimasukkan sebagai indikator. Faktor utama yang menunjang kinerja SBU menurut manajer sebagian besar adalah SDM yang handal dan kompeten serta koordinasi internal yang baik, menduduki peringkat utama sebagai faktor penunjang kinerja dari dalam perusahaan. Sebaliknya, SDM yang kurang memadai, komunikasi serta koordinasi internal yang kurang baik menjadi faktor utama penghambat kinerja dari dalam perusahaan. Faktor utama penunjang kinerja dari luar perusahaan adalah daya beli masyarakat yang meningkat, dan faktor eksternal utama penghambat kinerja adalah produk baru pesaing atau masuknya pesaing baru ke pasar.

2. Saran

1) Manajemen disarankan untuk lebih meningkatkan kerjasama lintas fungsi untuk pembuatan keputusan-keputusan tertentu, misalnya keputusan pengembangan produk baru yang juga menentukan keputusan penentuan harga. Keputusan Ekspansi ke pasar yang baru juga didasarkan pada kemampuan beradaptasi perusahaan.

2) Untuk dinamisme pasar, perubahan yang tinggi atau cepat dalam selera konsumen hendaknya mendorong perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya dengan meningkatkan daya tanggapnya (*responsiveness*),

menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang dinamis dalam strategi pemasarannya, maupun mampu melakukan intelijen pasar yang handal sehingga dapat melangkah melebihi apa yang diharapkan konsumen sekarang, dan bukannya menganggap tuntutan konsumen sebagai hambatan kinerja. Dengan tidak hanya mengetahui kebutuhan yang sekarang namun juga kebutuhan yang akan datang dari konsumen, diharapkan perusahaan akan selalu dapat mempertahankan konsumen lama maupun menarik konsumen baru.

3) Perlu dikaji lebih lanjut penelitian yang dapat memberikan benefit yang lebih besar kepada dunia bisnis, sehingga praktisi bisnis mau lebih terbuka terhadap penelitian-penelitian akademik independen, supaya hasil penelitian sungguh-sungguh bernilai bagi dunia bisnis karena menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

4) Faktor-faktor lain dari dimensi *antecedents* orientasi pasar seperti faktor manajemen senior, sistem organisasional, orientasi pelanggan dan pesaing, serta penyebaran informasi di dalam perusahaan, belum dibahas dalam penelitian ini. Oleh karenanya, diharapkan penelitian mendatang dapat menambahkan indikator-indikator lain dalam orientasi pasar yang berpengaruh terhadap kinerja *SBU*/ perusahaan secara umum, dengan tetap memperhatikan kompleksitas model penelitian yang efektif. Selain itu dalam dinamisme pasar, disarankan memisahkan antara perubahan strategi pemasaran responden dengan perubahan strategi pemasaran para pesaingnya, serta menambahkan faktor-faktor lain seperti kondisi ekonomi makro, teknologi, politik, dan keamanan. Sehingga diharapkan dinamisme pasar akan menunjukkan efek moderator yang lebih signifikan dan reliabilitas konstruk yang semakin baik pula.

5) Untuk penelitian mendatang, diharapkan menggunakan sampel yang lebih besar dengan metode pengumpulan data yang lebih bervariasi serta menggunakan alat analisis data yang lain bagi model penelitian ini, sehingga dapat dibuat suatu perbandingan dari hasil penelitian ini dengan hasil penelitian mendatang dengan alat analisis yang berbeda.

Daftar Pustaka

- Akhmad Syakhroza (2002). Mengukur dan Memantau *Organizational Performance*. *Usahawan* No. 12 Th. XXXI, Desember, hlm. 41-46. Issues, Impact Report, Vol. 2 December.
- Augusty T. Ferdinand (2002). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip.
- Basu, Kunal and Pankaj Chandra (2003). Market Driven Manufacturing: A Requirements Analysis. *DecisionCraft Analytics*, Paper 231. Melalui <<http://www.decisioncraft.com>> [03/04]

- Bhuiyan, Shahid N (2000). Market Orientation-Performance Linkage: A Replication in Saudi Arabia. *Working Paper Northern State University*. elalui <<http://www.sbaer.uca.edu/Research/2000/SWMA/00swma21.htm>> [05/04]
- Chimhanzi, Jacqueline and Robert E Morgan (2001). Explanations from the Marketing/HR Dyad for Market Competitiveness: A Perspective on Marketing Strategy Implementation Effectiveness and Market Performance in Service Firms. *Research Paper School of Management and Business, Aberystwyth*, No. 2001-8, pp.1-34.
- Cooper, Donald R, and Pamela S. Schindler (2003). *Business Research Methods*. Eighth Ed. Mc Graw Hill.
- Dasgupta, Krishnendu. Marketing is cross functional and not a stand-alone function. Melalui <www.indiainfoline.com/bisc/macp.pdf> [25/04/04].
- Dawes PL and Massey GR (2001). A Model and Empirical Test of Marketing's Cross-Functional Relationship with Sales. *ISBM Report*; Vol. 8, pp. 1-49.
- Denison, DR, Hart SL, Kahn JA (1997). From chimneys to cross-functional teams : developing and validating a diagnostic model. *Academic Management Journal*; 39, August, pp. 1005-23.
- Dornier, Raphaél and Lotfi Karoui (2002). Perceived Performance within the same industry: diversity or homogeneity? *Working Paper Université Paris Dauphine*, pp.1-22.
- Hair Jr, Joseph F, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc., Ch.11.
- Hausman, Warren H, David B. Montgomery, Aleda Rothe (2001). Why Should Marketing and Manufacturing Work Together? Some Exploratory Empirical Results. *Research Paper Series No. 1706*, Graduate School of Business Stanford University, August, pp. 1-27.
- Hsu, Li-Ling and Shyh-Rong Fang (2000). *The Impact on Performance for The Interaction Between Manufacturing and Marketing from A Strategic Perspective*. Melalui <<http://216.239.33.104/search?q=cache:9qDrfMetPb4J.../+manufacturing+gap&hl=en&ie=UTF>> [03/04]
- Imam Ghozali (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP Undip.

- _____. (2004). *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. BP Undip.
- Keneley, Monica and Phil Hellier (2001). A Market Oriented Framework to Teaching Undergraduate Economics: Justification and Explanation. *Working Paper No. 2103 Deakin University Faculty of Business and Law*, February, pp. 1-20.
- Kohli, Ajay K and Bernard J. Jaworski (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), pp. 1-18.
- Krohmer H, Christian Homburg , John P. Workman (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*; Vol. 55, pp. 451-465.
- Kyriazis E (2002). Marketing and R&D Integration; From Conflict in The Past to "Trust" and "Collaboration" in The New Millenium?. *Working paper, University of Wollongong*.
- Lafferty, Barbara A and G. Thomas M. Hult (2001). A Synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. ½, pp. 92-109.
- Leenders MAAM, B. Wierenga (2001). The Effectiveness of Different Mechanism for Integrating Marketing and R&D. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*; Vol. 81, pp. 1-35.
- Lings, Ian (2000). Developing the Domain of Internal Market Orientation And Its Consequences for Market Orientation and Performance. *Research Paper Aston University*, 0019, July, pp. 1-23.
- Luthans, Fred (2002). *Organizational Behavior*, 9th Ed., McGraw-Hill, Irwin.
- Massey GR (2002). Marketing's Cross-Functional Relationships: A Moving Target. *Working paper University of Western Sydney – Macarthur*.
- McEachern, William A (2000). *Ekonomi Makro: Pendekatan Kontemporer*. Terjemahan Sigit Triandaru. Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- McNaughton, Rod B and Phil Osborne (2000). A Model of Market Orientation and Firm Value. *ANZMAC 2000, Visionary marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, pp. 804-810.

- McShane, Stephen L and Mary Ann Von Glinow (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, 2nd Ed., McGraw-Hill, Irwin.
- Morgan, Robert E. and Christopher R. Turnell (2001). Market-based Organizational Learning: Business Performance Gains in Financial Service Organizations. *Research Paper School of Management and Business, Aberystwyth*, No. 2001-11, pp. 1-37.
- Nelson, Mark R (1997). *Integrating Information Services With Marketing In Retail Banking: Key Indicators of Cross-Functional Integration in the U.S. Retail Banking Industry*. Melalui ◊. [05/04]
- Nurika Restuningdiah dan Nur Indriantoro (2000). Pengaruh Partisipasi terhadap Kepuasan Pemakai dalam Pengembangan Sistem Informasi dengan Kompleksitas Tugas, Kompleksitas Sistem, dan Pengaruh Pemakai sebagai *Moderating Variable*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 3, No. 2, Juli, hlm. 119-133.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- Parente, Diane H (1999). Links and Levels: Minimizing Problems in Cross-Functional Research Using the Principles of Data Modeling. *Production/Operation Management*, September/ October. pp.9-13.
- Poku, Kofi and Richard Vlosky (2003). A Model of Marketing Oriented Corporate Culture Influences on Information Technology Adoption. *Working Paper #63 Louisiana Forest Products Development Center*, December 2, pp.1-13.
- Polychroniou, Panagiotis (2003). Relationship of Conflict Strategies to Organizational Communication: Using integrating style for managing interdepartemental conflicts. *SSRN Electronic Paper*. Melalui ◊. [06/04]
- Pulendran S, Richard Speed, and Robert E. Widing (2000). The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia. *Australian Journal of Management*; Vol. 25, September, pp.119-143.
- Sarin, Shikhar and Vijay Mahajan (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*, Vol. 65:2, pp. 35-53.
- Sekaran, Uma (2000). *Research methods for business*. John Wiley & Sons, Inc..

Song, Michael, Hans van der Bij, and Mathieu Weggeman (2001). An Empirical Investigation into the Antecedents of Knowledge Dissemination at the Strategic Business Unit Level, *Research Paper Eindhoven University of Technology*, September 14, pp.1-27.

Song XM, Jinhong Xie J, and Barbara Dyer (2003). Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-handling Behaviors: A Five-country Comparative Study and Strategic Implications. *Marketing Science Institute Report*; 97-116: 1-41.

Teare, Richard, Lesley Munro-Faure, Malcolm Muro-Faure, Eberhard Scheuing, and John T. Bowen (1999). Modelling team structures: a grounded approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 380-392. Melalui <http://www.emerald-library.com>. [04/04]

Tuominen, Matti, Arto Rajala, and Kristian Moller (2000). Intraorganizational Relationships and Operational Performance. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8: 2/ June, pp. 139-160.

_____. (2002). Market orientation: a promising metaphor for culture and collaboration in industrial networks. *Research paper Helsinki School of Economics (HSE)*, pp. 1-26.

Wong, Poh-Kam and Zi-Lin He (2001). The Moderating Effect of Firm's Internal Climate for Innovation On the Impact of Public R&D Support Programs. Submission to Nelson and Winter Conference in Aalborg, June 12-15, pp.1-37.

Data Sekunder

ATN. *Bisnis Iklan di Tahun Politik*, CAKRAM, Edisi Januari 2004, hlm. 9-11.

VIP, TTM, dan YTA. *Obat-obatan dan Makanan Masih Dominan!*, CAKRAM, Edisi Januari 2004, hlm. 42-47.