

THE INFLUENCE OF CROSS-FUNCTIONAL MARKETING CAPABILITIES ON MARKETING AMBIDEXTERITY

Peppy Fachrial, Lira Agusinta

Management of Transportation, Institusi Transportasi dan Logistik Trisakti, Indonesia
Email: peppy20200@gmail.com, liragustina@gmail.com

Abstrak

Untuk menjalankan strategi marketing ambidexterity diperlukan adanya kerjasama dan koordinasi lintas fungsi pemasaran dan fungsi-fungsi lainnya di dalam perusahaan. Cross-functional marketing capabilities (C-FMCap) dapat membantu memaksimalkan marketing ambidexterity. Terdapat tiga dimensi yang memberikan kontribusi pada C-FMCap yang meliputi: brand management, new product development, dan customer relationship management. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan nilai koefisien jalur cross-functional marketing capabilities terhadap marketing ambidexterity sebesar 0,44 dengan T-Values sebesar 4,131 dan P Values 0,000 ($< 0,05$). Untuk itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Cross-Functional Marketing Capabilities (C-FMCap) terhadap marketing ambidexterity.

Kata Kunci: kemampuan pemasaran lintas fungsi; pemasaran ambidexterity

Abstract

To carry out the marketing ambidexterity strategy, it is necessary to have cooperation and coordination across marketing functions and other functions within the company. Cross-functional marketing capabilities (C-FMCap) can help maximize marketing ambidexterity. There are three dimensions that contribute to C-FMCap which include: brand management, new product development, and customer relationship management. Based on the results of hypothesis testing, the path coefficient value of cross-functional marketing capabilities to marketing ambidexterity is 0.44 with T-Values of 4.131 and P Values of 0.000 (< 0.05). Therefore, it can be concluded that there is a positive and significant effect of Cross-Functional Marketing Capabilities (C-FMCap) on marketing ambidexterity.

Keywords: cross-functional marketing capabilities; marketing ambidexterity

Received: 2022-01-20; Accepted: 2022-02-05; Published: 2022-02-20

Pendahuluan

Kemampuan pemasaran perusahaan merupakan bagian strategis dalam kemajuan perusahaan. Untuk itulah penting bagi perusahaan meningkatkan *marketing ambidexterity*. Marketing ambidexterity secara umum mengacu kepada kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan yang berbeda secara simultan yakni eksploitasi dan

How to cite: Peppy Fachrial, Lira Agusinta (2022) The Influence of Cross-Functional Marketing Capabilities on Marketing Ambidexterity. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2). <http://dx.doi.org/10.36418/Syntax-Literate.v7i2.6101>
E-ISSN: 2548-1398
Published by: Ridwan Institute

eksplorasi (March, 1991), efisiensi dan fleksibilitas (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999), *incremental* dan *radical innovation* (de Visser et al., 2010), atau *alignment* dan *adaptability* (Gibson & Birkinshaw, 2004). Pentingnya *marketing ambidexterity* untuk menciptakan posisi bersaing yang lebih kuat di dalam konteks pasar yang begitu dinamis.

Untuk mengelola *marketing ambidexterity* pada tingkat tinggi dalam konteks pemasaran tidaklah mudah. Perlu eksplorasi dan eksploitasi pemasaran yang baik. Seiring dengan hal itu, maka masalah yang dihadapi perusahaan adalah memastikan bagaimana energi dan sumber daya yang digunakan pada aktivitas eksplorasi dan eksploitasi dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil studi (Wei, Zhao, & Zhang, 2014) disimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi pasar proaktif yaitu perusahaan secara aktif dan berkelanjutan melakukan inovasi dan mengembangkan produk, layanan dan kapasitasnya, interaksi pemasaran eksploitatif dan eksploratif memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Maka untuk itu, kapabilitas pemasaran dapat menjadi pendorong “*marketing ambidexterity*” yang selanjutnya dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan demikian untuk menjalankan strategi *marketing ambidexterity* diperlukan adanya kerjasama dan koordinasi lintas fungsi pemasaran dan fungsi-fungsi lainnya di dalam perusahaan. Dimana koordinasi lintas fungsional tersebut diperlukan untuk pengembangan sistem dan proses pemasaran mulai dari hulu (pengadaan bahan baku) sampai ke hilir (*after sales service*). Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh (O’Cass, Heirati, & Ngo, 2014), bahwa perusahaan menjadi *ambidextrous* ketika strategi eksploitatif dan eksploratif level korporat berinteraksi dengan kapabilitas eksploratif dan eksploitatif level operasional melalui *multiple area functional*.

Berangkat dari penjelasan di atas, menurut (Benner & Tushman, 2003) *cross-functional marketing capabilities* (C-FMCap) dapat membantu organisasi mengeksplorasi peluang-peluang baru untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis dan secara simultan dapat mengeksplorasi peluang-peluang yang ada untuk mencapai benefit efisiensi bisnis. C-FMCap merupakan kapabilitas pemasaran yang mengkombinasikan spesialisasi multiple seperti produk, harga, saluran distribusi, komunikasi pemasaran, manajemen penjualan dan riset pemasaran dengan input dari fungsi-fungsi lainnya (Neil A. Morgan, 2012) dan biasanya secara struktural tidak ditempatkan pada organisasi pemasaran yang terorganisasi secara formal di dalam perusahaan (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1999). C-FMCap ini umumnya tidak ditempatkan pada struktur organisasi di perusahaan secara formal namun *embedded* atau bekerja dalam sistem dan proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan di dalam unit bisnisnya.

Pada C-FMCap, menurut (Neil A. Morgan, 2012) terdapat tiga dimensi yang dapat turut meningkatkan *marketing ambidexterity*, yaitu: *Brand Management (BM)*, *Customer Relationship Management (CRM)* dan *New Product Development (NPD)*. Selain itu juga, C-FMCap meliputi kemampuan perusahaan dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan, pengelolaan merek dan kemampuan mengembangkan produk

baru yang unggul. Ketiga dimensi C-FMCap (yaitu BM, CRM, dan NPD) akan membantu perusahaan untuk melakukan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi pemasaran.

A. Cross-Functional Marketing Capabilities

Kapabilitas pemasaran yang menjadi fokus dalam studi ini adalah *cross-Functional Marketing Capabilities* (C-FMCap) atau kapabilitas pemasaran lintas fungsional, dimana kapabilitas pemasaran ini lebih kompleks dan lebih tinggi tingkatannya dari kapabilitas khusus (manajemen produk, harga, promosi, distribusi, penjualan dan riset pemasaran) (Neil A. Morgan, 2012) karena kapabilitas pemasaran ini mengintegrasikan sejumlah kapabilitas khusus yang berbeda-beda tersebut. Kapabilitas ini merupakan integrasi dari *multiple specialized marketing capabilities* dan kombinasi dari input yang berasal dari kapabilitas pemasaran khusus di dalam fungsi-fungsi lainnya (Aaker, 2009). Kapabilitas pemasaran ini seringkali tidak ditempatkan di dalam struktur organisasi pemasaran secara formal (Srivastava et al., 1999).

C-FMCap merupakan faktor pendorong penting dan dibutuhkan bagi *contextual ambidexterity* karena C-FMCap dapat membentuk ikatan sosial diantara individu-individu dari berbagai latar belakang fungsional yang berbeda di dalam perusahaan (Neil A. Morgan, 2012) yang dapat memfasilitasi aktivitas *marketing ambidexterity*. Dimana dengan konteks sosial tersebut dapat menjadi saluran baru bagi individu-individu untuk mendapatkan pengetahuan baru dari individu-individu lain dari berbagai fungsi di seluruh perusahaan baik pengetahuan yang tidak berhubungan langsung yang dapat mendorong kreativitas inovasi *exploratory* maupun pengetahuan yang terkait langsung yang dapat mendorong inovasi eksploitasi yang dapat bermanfaat untuk memperbaiki dan meningkatkan value dari produk perusahaan.

C-FMCap merupakan pengembangan dari pengembangan dari *marketing capabilities from outside-in perspective* yang terdiri dari tiga dimensi. Adapun tiga dimensi C-FMCap, yaitu:

1. Brand Management (BM) Capabilities

Merek yang kuat sangat penting bagi perusahaan karena merek merepresentasikan sejarah hubungan masa lalu perusahaan dengan pelanggan dan menunjukkan janji perusahaan kepada stakeholder-nya (Day & Montgomery, 1999). Mengembangkan dan mengelola *brand* yang kuat di pasar yang penuh dengan persaingan saat ini menjadi proses yang semakin sulit (Pitt, Napoli, & Van Der Merwe, 2003). Banyaknya *brand* yang bermunculan, fragmentasi media, membanjirnya teknologi informasi, meningkatnya persaingan dan biaya-biaya, kekuatan peritel dan perubahan nilai-nilai konsumen semuanya berkontribusi terhadap tekanan pada *brand* dan sistem manajemen *brand*. Hal ini mendorong perspektif yang beragam pada penawaran dari dimensi-dimensi penting dari *brand management*.

2. Customer Relationship Management (CRM) Capabilities

(Robert M. Morgan & Hunt, 1994) menyatakan bahwa untuk membangun dan memelihara CRM, perusahaan membutuhkan proses informasi relasional. Pemasaran relasional didasarkan pada pembangunan pondasi saling ketertarikan dimana perusahaan dan pelanggan saling berkomitmen satu sama lainnya. Perusahaan harus berusaha berinteraksi dengan pelanggan untuk membangun komitmen, yakni keinginan pelanggan yang berkesinambungan untuk memelihara hubungan yang bernilai, dan kepercayaan, kesiapan untuk bergantung pada pertukaran dengan partner. (Robert M. Morgan & Hunt, 1994) meyakini bahwa kepercayaan merupakan faktor kritical untuk pertukaran relasional karena kepercayaan merupakan faktor penting penentu komitmen seseorang. Mereka juga menyatakan bahwa antecedent penting dari kepercayaan adalah komunikasi.

Komunikasi di dalam konteks CRM melibatkan pembagian informasi antara perusahaan dan pelanggannya (De Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci, 2001). Untuk membangun dan memelihara hubungan, penting juga bagi organisasi menggunakan informasi untuk membentuk respon yang tepat terhadap kebutuhan konsumen. Sehingga informasi memainkan peran kunci di dalam membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan (Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005).

3. *New Product Development (NPD) Capabilities*

Kapabilitas ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan penawaran nilai baru yang signifikan untuk target pasar yang dibidik perusahaan (Ramaswami, Srivastava, & Bhargava, 2009). Kapabilitas ini seringkali melibatkan aktivitas yang membutuhkan pengetahuan tentang pasar dan teknis dari dalam dan dari luar perusahaan (Moorman & Miner, 1997), aktivitas yang mengintegrasikan pengetahuan ini untuk menciptakan *insight* baru tentang kemungkinan penawaran penciptaan nilai (Sethi, Smith, & Park, 2001), mengalokasikan, mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya pelengkap yang dibutuhkan untuk menciptakan, menghasilkan dan menyampaikan penawaran nilai yang dipilih untuk konsumen. (Awwad & Akroush, 2016) menyatakan bahwa *NPD capabilities* merupakan kapabilitas penting yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan kesuksesan produk baru. Dari hasil studi (Salomo, Keinschmidt, & De Brentani, 2010) terindikasi bahwa masing-masing anggota tim berkontribusi pada NPD dengan *task-specific knowledge* sambil bekerjasama mentransformasikan ide menjadi produk yang dapat dipasarkan. Sehingga kapabilitas tim NPD memberikan perusahaan kemampuan untuk fokus utama pada *cross-functionality* dan integrasi pengetahuan fungsi-spesifik karena NPD dianggap sebagai proses multidisipliner dimana *tasks, skills, resources* dan *knowledge* dari area *expertise* yang bervariasi.

B. *Marketing Ambidexterity*

Berbagai hasil penelitian mencatat bahwa aktivitas *marketing-based exploitation* sebagian besar melibatkan strategi promosi periklanan (McAlister,

Srinivasan, & Kim, 2007); (Mizik & Jacobson, 2003); (Reinartz, Thomas, & Kumar, 2005). Periklanan merupakan praktek yang berbasis eksploitasi yang fokus pada kegiatan memfasilitasi dan menciptakan pertukaran dengan pasar perusahaan saat ini yang selanjutnya mengekstrak value (Mizik & Jacobson, 2003). Sedangkan eksplorasi yang berbasis pada pemasaran (*marketing based exploration*) fokus pada pencarian, eksperimen, dan pengembangan peluang-peluang dan pengetahuan baru melalui aktivitas yang diasosiasikan dengan inovasi (Vorhies, Orr, & Bush, 2011); (Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008). Aktivitas ini banyak melibatkan kapabilitas R&D (Gupta, Smith, & Shalley, 2006). Kegiatan eksplorasi menjaga perusahaan tetap di depan para pesaingnya dan tekanan lingkungan melalui inovasi yang unggul (Vorhies et al., 2011).

Selanjutnya untuk menjelaskan konsep *ambidexterity* dalam konteks pemasaran atau yang dikenal dengan "*contextual marketing ambidexterity*", (Andriopoulos & Lewis, 2009) menggunakan dua pendekatan, yakni: *Pertama*, pendekatan *architectural* atau *structural ambidexterity* dimana perusahaan harus membangun *dual structures* dan strategi yang berbeda untuk mendiferensiasikan *efforts*, memfokuskan sumber daya pada salah satu atau bentuk lain dari inovasi (incremental/exploitation dan radical/exploration innovation) yang dilakukan secara simultan. *Kedua*, pendekatan kontekstual (*contextual approach*) dimana manajemen perusahaan membangun perilaku dan *social means* untuk mengintegrasikan aktivitas *exploitation* dan *exploration* secara simultan pada setiap level organisasi (Moon & Huh, 2011), dimana walaupun mereka dianggap sebagai aktivitas pemasaran yang "*paradox*" namun sinergi antara keduanya sangat dimungkinkan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi kinerja perusahaan.

Dengan menggunakan dua pendekatan tersebut, (Andriopoulos & Lewis, 2009), memberikan kerangka alternatif untuk mengevaluasi tensi eksplorasi dan eksploitasi dan pengelolaannya. Dari hasil studinya, mereka menyimpulkan terdapat tiga kelompok paradoks dari inovasi, yakni: *strategic intent (profit-breakthroughs)*, *customer orientation (tight-loose coupling)*, dan *personal drivers (discipline-passion)*.

Konsep "*marketing ambidexterity*" dapat juga dijelaskan melalui pendekatan dari (Gibson & Birkinshaw, 2004) dan (Sok, O'Cass, & Sok, 2013) yang membandingkan konsep *structural* dan *contextual ambidexterity*. Dimana dalam *contextual ambidexterity* terdapat empat karakteristik perilaku *ambidextrous* yang dapat dimiliki pegawai perusahaan mulai dari senior eksekutif sampai dengan *front-line workers*, yakni sebagai berikut: (1) individu *ambidextrous* mengambil inisiatif dan waspada terhadap peluang bahkan diluar pekerjaannya sendiri; (2) individu *ambidextrous* bekerjasama dan mencari peluang untuk mengkombinasikan upaya-upaya dengan pihak lainnya; (3) individu *ambidextrous* merupakan agen perusahaan, selalu berusaha untuk membangun hubungan internal ; dan (4) individu *ambidextrous* merupakan multitaskers yang nyaman mengerjakan pekerjaan diluar

pekerjaannya. Sedangkan *structural ambidexterity* merupakan aktivitas *alignment* dan *adaptability* yang dilakukan secara terpisah di dalam unit atau tim yang berbeda.

Metode Penelitian

Studi ini juga menggunakan pendekatan *mixed methods*, yakni penggabungan dua jenis penelitian sekaligus, penelitian kualitatif dan kuantitatif. Namun untuk data kualitatif pada studi ini hanya bersifat *complementary* (sebagai data pelengkap studi kuantitatif). Pengambilan data kuantitatif dan kualitatif dilakukan secara simultan dengan menggunakan *simultaneously explanatory strategy* dimana pengumpulan data kuantitatif dan data kualitatif dilakukan secara bersamaan waktunya (Creswell & Creswell, 2017).

Sedangkan unit analisis yang dipilih pada studi ini adalah perusahaan menengah ke atas sebagaimana yang termaktub dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang memiliki rata-rata omset/total penjualan lebih dari Rp 200 juta per bulan dalam tiga tahun terakhir. Peneliti memilih unit analisis perusahaan menengah karena untuk menjalankan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi pemasaran pada tingkat tinggi diperlukan sumber daya yang intensif sehingga perusahaan perlu menyediakan sumber daya yang cukup untuk diinvestasikan pada aktivitas *marketing ambidexterity* (Sok & O'Cass, 2015). Lalu untuk populasi dari penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang bergerak dalam sektor *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) di Indonesia yang meliputi sub sektor makanan dan minuman, rokok, farmasi, kosmetik dan kebutuhan rumah tangga (*household*) dan perlengkapan rumah tangga (*houseware*) dengan masing-masing perusahaan memiliki rata-rata penjualan lebih dari Rp. 200 juta dalam tiga tahun terakhir. Sementara responden yang dipilih dalam studi ini adalah mereka yang menduduki posisi managerial dengan jabatan minimum manajer (Hambrick & Snow, 1977) dan telah bekerja di perusahaan FMCG selama minimal tiga tahun.

Metode penentuan sample dalam studi ini dilakukan dengan menggunakan nonprobability sampling dengan metode convenience dan purposive sampling (Cooper & Schindler, 2011). Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survey melalui kuesioner yang terdiri dari 86 indikator utama yang diuji dalam analisis inferensial. Jumlah responden yang ditargetkan minimal 90 perusahaan FMCG yang terdiri dari lima subsektor yang meliputi subsektor makanan dan minuman, rokok, kosmetik, farmasi dan produk-produk *home care*.

Metode pengolahan data pada studi ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis hubungan antar variabel, dimana dalam penggunaannya kedua metode ini tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lain. Untuk menguji model penelitian maka digunakan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan struktural dari rerangka konseptual yang diajukan dalam model penelitian secara simultan.

Hasil dan Pembahasan

A. Analisis Deskripsi Data

1. Cross-Functional Marketing Capabilities

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui nilai total rata-rata *Brand Management Capability* menunjukkan angka 4,923. Angka ini menunjukkan bahwa responden menilai kapabilitas manajemen merek yang dimiliki tim manajemen perusahaan sudah tergolong relatif tinggi yang meliputi pembangunan secara konsisten berbagai asosiasi merek yang diinginkan perusahaan ke dalam benak konsumen; pemeliharaan citra merek yang positif relatif terhadap para pesaing; adanya *awareness* merek perusahaan yang tinggi di pasar dari waktu ke waktu; dan pendayagunaan ekuitas merek secara sistematis berdasarkan persepsi para pelanggan untuk menentukan titik-titik saluran penjualan. Berikut ini hasil nilai total mean *Cross-Functional Marketing Capabilities*.

Tabel 1
Nilai Total Mean Cross-Functional Marketing Capabilities

Dimensi	Indikator	N	Min	Max	St Dev	Mean	Total Mean
Brand Management Capabilities	Kapamer1	99	2	6	1,035	5,172	4,923
	Kapamer2	99	2	6	1,145	4,960	
	Kapamer3	99	2	6	1,001	5,131	
	Kapamer4	99	1	6	1,162	4,677	
	Kapamer5	99	2	6	1,163	4,677	
Customer Relationship Management Capabilities	Crn1	99	1	6	1,193	5,101	5,087
	Crn2	99	1	6	1,115	5,101	
	Crn3	99	2	6	0,938	5,222	
	Crn4	99	1	6	1,014	4,960	
	Crn5	99	2	6	1,086	5,051	
New Product Developmen Capabilities	Npd1	99	1	6	1,324	4,323	4,427
	Npd2	99	1	6	1,313	4,253	
	Npd4	99	1	6	1,178	4,616	
	Npd5	99	1	6	1,381	4,515	

Sumber: Data diolah kembali oleh Peneliti, 2020

Selain *Brand Management Capability*, pada *Customer Relationship Management Capabilities* rata-rata menunjukkan angka 5,087. Angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai *Customer Relationship Management Capabilities* dari tim manajemen perusahaan sudah relatif baik yang meliputi pembangunan "dialog" dengan para pelanggan yang menjadi sasaran perusahaan; adanya upaya secara teratur mengajak para pelanggan sasaran untuk mencoba berbagai produk perusahaan; adanya upaya pemenuhan kebutuhan jangka panjang para pelanggan agar terjadi pembelian berulang; adanya upaya memelihara loyalitas para pelanggan utama perusahaan secara

sistematis; dan meningkatkan secara berkala kualitas hubungan dengan para pelanggan utama perusahaan.

Sementara untuk *New Product Development Capabilities*, rata-rata menunjukkan angka 4,427. Angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai *New Product Development Capabilities* dari tim manajemen perusahaan agak tinggi yang meliputi tingkat frekuensi perusahaan dalam meluncurkan produk baru; kemampuan secara simultan memperkenalkan beberapa macam versi produk sekaligus di sejumlah pasar yang berbeda-beda; kemampuan menanggapi berbagai permintaan spesifik di masing-masing pasar yang berbeda-beda; dan kemampuan untuk menembus berbagai pasar baru.

Berdasarkan hasil data di atas, rata-rata responden menilai *Cross-Functional Marketing Capabilities* dari tim manajemen sudah relatif baik atau tinggi.

2. Marketing Ambidexterity

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa nilai total rata-rata *marketing exploration* menunjukkan angka 4,401. Angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai eksplorasi pemasaran yang dilakukan oleh tim manajemen perusahaan sudah tergolong agak tinggi yang meliputi pengembangan secara berkesinambungan prosedur pemasaran baru yang sangat berbeda dari perusahaan-perusahaan lainnya yang telah mengembangkannya di masa lalu; perkenalan secara berkala berbagai prosedur baru pemasaran yang menantang, berisiko, atau berani; penggunaan pengetahuan pasar secara konsisten untuk mengembangkan berbagai proses baru pemasaran; penggunaan pengetahuan pasar untuk "*thinking out of the box*" dan menciptakan berbagai proses baru pemasaran yang tidak pernah dipergunakan sebelumnya.

Selain itu dalam memasarkan produk barunya, perusahaan mengembangkan proses penetapan harga yang sama sekali baru; membangun saluran penjualan dan distribusiyang sama sekali baru; mengembangkan berbagai proses pengiklanan dan/atau promosi yang sepenuhnya baru; mengembangkan berbagai metode komunikasi pemasaran yang sepenuhnya baru dengan para pelanggan; membangun berbagai proses riset pemasaran yang sepenuhnya baru; dan menerapkan berbagaijenis proses pemasaran yang sepenuhnya baru.

Berbeda dengan rata-rata aktivitas eksplorasi pemasaran yang relatif agak tinggi, rata-rata responden menilai bahwa perusahaan mereka telah melakukan *marketing exploitation* relatif tinggi, dimana nilai total rata-rata *marketing exploitation* menunjukkan angka 4,659. Angka ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai eksploitasi pemasaran yang dilakukan oleh tim manajemen perusahaan sudah relatif tinggi yang meliputi pengecekan kembali secara konsisten informasi dari berbagai proyek dan/atau studi sebelumnya untuk memodifikasi berbagai proses pemasaran yang telah berjalan; pengembangan berbagai proses baru pemasaran secara berkala dengan mengadaptasi berbagai ideyang ada; perbaikan secara bertahap dan berkalaberbagai prosedur pemasaran yang ada; peningkatan efisiensi dengan memfokuskan berbagai

perubahan prosedur-prosedur pemasaran yang sudah ada. Selain itu rata-rata responden menilai bahwa dalam memasarkan produk barunya, perusahaan melakukan penyempurnaan berbagai proses penentuan harga yang telah ada; perbaikan berbagai saluran distribusi dan penjualan yang telah ada; penyempurnaan berbagai proses pengiklanan dan/atau promosi yang telah ada; penyempurnaan metode komunikasi pemasaran dengan konsumen yang sudah ada; penyempurnaan berbagai proses riset pasar yang sudah ada dan perbaikan berbagai proses pemasaran yang sudah ada. Dengan demikian, rata-rata responden menilai *marketing ambidexterity* oleh tim manajemen sudah relatif tinggi, yaitu nilai rata-rata 4,530. Berikut ini hasil nilai total mean *Marketing Ambidexterity*.

Tabel 2
Nilai Total Mean Marketing Ambidexterity

Dimensi	Indikator	N	Min	Max	St Dev	Mean	Total Mean
Marketing Exploration	Eksplor1	99	1	6	1,327	4,343	4,401
	Eksplor2	99	1	6	1,217	4,465	
	Eksplor3	99	1	6	1,153	4,727	
	Eksplor4	99	2	6	1,094	4,556	
	Eksplor5	99	1	6	1,474	4,263	
	Eksplor7	99	1	6	1,229	4,384	
	Eksplor8	99	1	6	1,381	4,253	
	Eksplor9	99	1	6	1,287	4,283	
	Marketing Exploitation	Eksplor1	99	1	6	1,064	
Eksplor2		99	2	6	0,994	4,596	
Eksplor3		99	1	6	1,239	4,586	
Eksplor4		99	1	6	1,222	4,404	
Eksplor5		99	1	6	1,063	4,596	
Eksplor6		99	2	6	1,101	4,667	
Eksplor7		99	1	6	1,149	4,747	
Eksplor8		99	2	6	1,188	4,596	
Eksplor9		99	1	6	1,089	4,808	

Sumber: Data diolah kembali oleh Peneliti, 2020

B. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan nilai koefisien jalur *cross-functional marketing capabilities* terhadap *marketing ambidexterity* sebesar 0,44 dengan T-Values sebesar 4,131 dan P Values 0,000 (<0,05). Terdapat tiga dimensi yang memberikan kontribusi pada kapabilitas pemasaran lintas fungsional yang meliputi brand management, *new product development*, dan customer relationship management. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3
Path Coefficients Structural Model C-FMCap

	Standard Deviation (STDE)	T Statistics (O/STDEV)	p Values
C-FMCap → BM	0.011	88.629	0.000
C-FMCap → CRM	0.028	31.887	0.000
C-FMCap → NPD	0.019	48.126	0.000

Keterangan:

C-FMCap: Cross-Functional Marketing Capabilitie;

BM: Brand Management;

CRM: Customer relationship anagement;

NPD: New Product Development

Sedangkan untuk besaran pengaruh yang diberikan C-FMCap terhadap MA mengalami penurunan, dimana nilai path coefficient C-FMCap terhadap MA pada awalnya (tanpa interaksi dengan PTE) sebesar 0.394, T statistics 4.131 (two-tailed test dan P values sebesar 0,000 atau < 0,05). Namun setelah ada efek moderasi dari PTE, nilai path coefficient C-FMCap*PTE terhadap MA menjadi tidak signifikan, dimana nilai path coefficient C-FMCap*PTE menjadi sebesar 0.026 dengan T statistics 0.369 p values 0.712 ($p > 0.05$).

Tabel 4
Path CoefficientC-FMCap

Paths	Standard Deviation (STDE)	T Statistics (O/STDEV)	p Values
C-FMCap → MA	0.095	4.131	0.000
C-FMCap*PTE → MA	0.070	0.369	0.712

Keterangan:

C-FMCap: *Cross-Functional Marketing Capabilitie*;

MA: Marketing Ambidexterity

PTE: Perceived Task Environment

Temuan pada studi ini, konsisten dengan kesimpulan (Vorhies et al., 2011) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *marketing exploration* dan *exploitation* dan kapabilitas pemasaran. Namun (Vorhies et al., 2011) menyatakan bahwa dalam hubungan keduanya, *marketing ambidexterity* sebagai *antecedent* dari kapabilitas pemasaran. Sedangkan pada studi ini sebaliknya kapabilitas pemasaran merupakan *antecedent* dari marketing ambidexterity. Dimana, (Vorhies et al., 2011) berpendapat bahwa *marketing ambidexterity* tergolong *higher level capabilities* dibandingkan dengan BM, NPD dan CRM yang bersifat *lower level capabilities*. Dengan demikian, untuk studi ini peneliti berargumentasi bahwa *marketing ambidexterity* merupakan *lowerlevel marketing capabilities* atau tergolong *operational-level capabilities* dibandingkan dengan *cross-functional marketing capabilities*.

Argumentasi peneliti di atas diperkuat oleh temuan dari [Mu \(2015\)](#) yang menyatakan bahwa kapabilitas pemasaran yang diwujudkan dalam bentuk *market sensing*, *customer engaging* dan *partner linking* dapat menjadi pendorong aktivitas *marketing ambidexterity* dan bukan sebaliknya. Pendapat pada studi ini juga diperkuat oleh salah satu bagian teori yang telah dibangun oleh ([Neil A. Morgan, 2012](#)) yang menyatakan bahwa *marketing capabilities* bersama-sama dengan *marketing resources* akan memengaruhi implementasi strategi pemasaran (program alignment/konfigurasi program dan resource deployment/alokasi sumber daya). Dimana program atau alokasi sumber daya tersebut selanjutnya akan memengaruhi *positional advantages* dan kinerja pasar serta kinerja keuangan.

Berdasarkan temuan pada studi ini, maka kapabilitas *brand management* yang dapat ditingkatkan oleh perusahaan meliputi: (1) mengidentifikasi *brand positioning* yang bernilai bagi pelanggan secara berkala dengan mempergunakan pemahaman mendalam mengenai pelanggan; (2) mendayagunakan *brand equity* secara sistematis berdasarkan persepsi para pelanggan untuk menentukan titik-titik saluran penjualan, dan (3) memelihara citra merek yang positif relatif terhadap para pesaing.

Selanjutnya pada kapabilitas *new product development* yang dapat ditingkatkan meliputi: (1) kemampuan memperkenalkan beberapa macam versi produk sekaligus di sejumlah pasar yang berbeda-beda secara simultan; (2) kemampuan menembus berbagai pasar baru, dan (3) meluncurkan produk-produk baru secara berkala.

Lalu untuk *customer relationship management* dari hasil studi ini, meliputi: (1) memelihara loyalitas para pelanggan utama secara sistematis, (3) meningkatkan kualitas hubungan secara berkala dengan para pelanggan utama, dan (5) membangun suatu "dialog" dengan para pelanggan sasaran.

Ketiga dimensi *cross-functional marketing capabilities* di atas, diharapkan akan membantu perusahaan dalam menjalankan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi pemasaran (*marketing ambidexterity*) pada tingkat tinggi. Aktivitas eksplorasi pemasaran yang dimaksud antara lain menciptakan proses atau prosedur baru pemasaran yang sangat berbeda dari perusahaan-perusahaan lainnya yang telah mengembangkannya di masa lalu ([Vorhies et al., 2011](#)) dan ([O'Cass et al., 2014](#)). Proses baru pemasaran tersebut diciptakan melalui pengembangan pengetahuan tentang pasar untuk "*thinking out of the box*". Sedangkan untuk aktivitas eksploitasi pemasaran yang dimaksud antara lain memodifikasi dan mengembangkan proses pemasaran yang sudah ada meliputi pengembangan proses atau prosedur pemasaran yang telah ada termasuk periklanan, promosi, saluran distribusi dan penjualan, metode komunikasi dan strategi harga serta proses riset pemasaran yang ada.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Cross-Functional Marketing Capabilities* (C-FMCap) terhadap *marketing ambidexterity*. Temuan ini sesuai dengan temuan studi sebelumnya, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *marketing exploration* dan *exploitation* dan

kapabilitas pemasaran. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan dan aktivitas *marketing ambidexterity*, disarankan agar perusahaan meningkatkan kapabilitas pemasaran lintas fungsional meliputi kapabilitas *brand management*, *new product development* (NPD), dan *customer relationship management* (CRM). C-FMCap dapat menjadi pendorong bagi pelaksanaan aktivitas *marketing ambidexterity* untuk mencapai posisi pasar yang selanjutnya dapat menunjang kinerja superior pemasaran.

BIBLIOGRAFI

- Aaker, David A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster. [Google Scholar](#)
- Adler, Paul S., Goldoftas, Barbara, & Levine, David I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68. [Google Scholar](#)
- Andriopoulos, Constantine, & Lewis, Marianne W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. [Google Scholar](#)
- Awwad, Abdulkareem, & Akroush, Mamoun N. (2016). New product development performance success measures: an exploratory research. *EuroMed Journal of Business*. [Google Scholar](#)
- Benner, Mary J., & Tushman, Michael L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. [Google Scholar](#)
- Cooper, D. R., & Schindler, Pamela S. (2011). *Business Research Methods*. McGraw-Hill. *Americas, New York*. [Google Scholar](#)
- Creswell, John W., & Creswell, J. David. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. [Google Scholar](#)
- Day, George S., & Montgomery, David B. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 3–13. [Google Scholar](#)
- de Visser, Leonie, van der Knaap, Lisette J., van de Loo, Aurora J. A. E., Van der Weerd, C. M. M., Ohl, Frauke, & van den Bos, Ruud. Trait anxiety affects decision-making differently in healthy men and women: towards gender-specific endophenotypes of anxiety, 48 *Neuropsychologia* 1598–1606 (2010). [Google Scholar](#)
- De Wulf, Kristof, Odekerken-Schröder, Gaby, & Iacobucci, Dawn. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33–50. [Google Scholar](#)
- Gibson, Cristina B., & Birkinshaw, Julian. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. [Google Scholar](#)
- Gupta, Anil K., Smith, Ken G., & Shalley, Christina E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. [Google Scholar](#)

- Hambrick, Donald C., & Snow, Charles C. (1977). A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1977(1), 109–112. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510. [Google Scholar](#)
- Jayachandran, Satish, Sharma, Subhash, Kaufman, Peter, & Raman, Pushkala. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. [Google Scholar](#)
- March, James G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. [Google Scholar](#)
- McAlister, Leigh, Srinivasan, Raji, & Kim, MinChung. (2007). Advertising, research and development, and systematic risk of the firm. *Journal of Marketing*, 71(1), 35–48. [Google Scholar](#)
- Mizik, Natalie, & Jacobson, Robert. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63–76. [Google Scholar](#)
- Moon, Sang Mi, & Huh, Moon Goo. (2011). Building organizational ambidexterity. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(2), 114. [Google Scholar](#)
- Moorman, Christine, & Miner, Anne S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91–106. [Google Scholar](#)
- Morgan, Neil A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. [Google Scholar](#)
- Morgan, Robert M., & Hunt, Shelby D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. [Google Scholar](#)
- O’Cass, Aron, Heirati, Nima, & Ngo, Liem Viet. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862–872. [Google Scholar](#)
- Pitt, Leyland, Napoli, Julie, & Van Der Merwe, Rian. (2003). Managing the franchised brand: The franchisees’ perspective. *Journal of Brand Management*, 10(6), 411–420. [Google Scholar](#)
- Ramaswami, Sridhar N., Srivastava, Rajendra K., & Bhargava, Mukesh. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing’s contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97–116. [Google Scholar](#)

- Reinartz, Werner, Thomas, Jacquelyn S., & Kumar, Viswanathan. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63–79. [Google Scholar](#)
- Salomo, Sören, Keinschmidt, Elko J., & De Brentani, Ulrike. (2010). Managing new product development teams in a globally dispersed NPD program. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 955–971. [Google Scholar](#)
- Sethi, Rajesh, Smith, Daniel C., & Park, C. Whan. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73–85. [Google Scholar](#)
- Sok, Phyra, & O’Cass, Aron. (2015). Achieving service quality through service innovation exploration–exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources. *Journal of Services Marketing*. [Google Scholar](#)
- Sok, Phyra, O’Cass, Aron, & Sok, Keo Mony. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(3), 161–167. [Google Scholar](#)
- Srivastava, Rajendra K., Shervani, Tasadduq A., & Fahey, Liam. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 168–179. [Google Scholar](#)
- Vorhies, Douglas W., Orr, Linda M., & Bush, Victoria D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756. [Google Scholar](#)
- Voss, Glenn B., Sirdeshmukh, Deepak, & Voss, Zannie Giraud. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147–164. [Google Scholar](#)
- Wei, Zelong, Zhao, Jie, & Zhang, Chenlu. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134–153. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Peppy Fachrial, Lira Agusinta (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

