
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI PEUBAH LATEN ANTESEDEN
SEBAGAI INSTRUMEN PENTING UNTUK PENINGKATAN
KINERJA PEMASARAN CERUTU JEMBER**

Bagus Putu Yudhia Kurniawan¹

baguspyudhia@gmail.com

HP. +6281234560070

Abstract

Jember Regency expands of land and the production of Besuki Na Oogst (BNO) tobacco, which tends to increase every year, but this is not matched by an increase in purchases of BNO tobacco by companies or exporters. The phenomenon of the increase in hectareage and production of BNO tobacco, is not offset by the purchase of BNO tobacco products (a decline in BNO tobacco purchases) will obviously reduce the volume of sales and lower the growth rate of Jember's cigar sales. The purpose of this study was to determine the relationship of each indicator with variable of creativity and innovation as antecedent variables which is an important instrument to improve marketing performance, with the method of maximum likelihood estimation (MLE) to estimate the model parameters. The analysis technique used in this study is a confirmatory factor analysis (CFA), a multivariate analysis method that can be used to test or confirm whether the measurement model that is built was accordance with hypothesized. The results showed that the perception of respondent research on creativity, innovation, and marketing performance of Bobin PTPN X industrial units is good. Most powerful indicator as a measure of creativity variable is motivation, while the weakest as a measure of creativity variable is a newness of the strategy. Most powerful indicator as a measure of innovation variable is the product innovation, while the weakest as a measure of innovation variable is the level of investment in innovation. Most powerful indicator as a measure marketing performance variable is customer growth rate, while the weakest as a measure marketing performance variable is sales growth rate.

Keywords: *Confirmatory Factor Analysis, Antecedents Latent Variables, Marketing Performance, Jember's Cigar*

¹ Politeknik Negeri Jember Jurusan Manajemen Agribisnis Program Studi Manajemen Agroindustri

1. PENDAHULUAN

Jember merupakan kabupaten di daerah Tapal Kuda yang terletak di wilayah Timur Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Jember terkenal sampai sekarang sebagai sentra penghasil tembakau terbaik di dunia - terkenal dengan nama tembakau Besuki *Na-oogst* (BNO). Melalui potensi tembakau BNO ini, Kabupaten Jember telah lama terkenal dan melegenda sebagai *tobacco city* - sekaligus sebagai produsen dan penghasil tembakau bermutu tinggi, tidak hanya di pasar nasional, bahkan telah lama Jember dikenal di beberapa negara Eropa, seperti Bremen - Jerman, Swiss, Denmark, Belanda, Spanyol, Italia, dan Perancis (Irawanata, H. Y., 2013 - <http://blog.umsu.ac.id/yadi/pertanian-di-jember/tembakau-cerutu-na-oogst-unggulan-pertanian-jember/>).

Tembakau BNO merupakan jenis tembakau yang menjadi komposisi utama cerutu dunia, baik yang diproduksi di Indonesia maupun di Bremen, Jerman. Cerutu, baik isi dan pembungkusnya terbuat dari daun tembakau BNO. Untuk daun tembakau BNO berkualitas terbaik akan dijadikan pembungkus cerutu atau biasa disebut dengan *dekomblaad*, sedangkan untuk tembakau BNO yang mempunyai kualitas di bawahnya, dijadikan sebagai isi cerutu atau biasa disebut dengan *filler*. Tembakau BNO yang diperuntukkan untuk membuat cerutu sebanyak 40% dipasok dari Kabupaten Jember (Wijaya, D. A., 2014 - <http://jemberterkini.blogspot.co.id/2014/08/tembakau-jember-penuhi-40-persen.html>). Jember adalah penghasil cerutu terbaik nomor satu di Indonesia dan nomor dua terbaik di seluruh dunia, setelah Kuba (kompas.com/h, 2014 - <http://hariansib.co/mobile/?open=content&id=25810>).

Kabupaten Jember memiliki potensi strategis untuk menghasilkan tembakau BNO. Kabupaten Jember memiliki lahan untuk tanaman tembakau seluas 15.246 ha, di antaranya terdiri dari lahan tembakau BNO seluas 3.142 ha, tembakau Vor-Oost (VO) kasturi seluas 8.288 ha, tembakau VO Rajang seluas 2.196 ha, dan Virginia *white burley* seluas 182 hektare, dengan produksi mencapai 37.676 ton tembakau BNO, 108.975 ton VO kasturi, 14.942 ton VO rajang, dan 1.674,5 ton Virginia *white burley* (Jawa Timur dalam Angka Tahun 2014 Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur); (SurabayaPagi.com, 2012 - <http://www.surabayapagi.com/index.php?3b1ca0a43b79bdfd9f9305b8129829621ca0c6ee0e971a10aab0929916ff99e8>).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) satu-satunya yang mengelola tembakau di Jember adalah PT. Perkebunan Nusantara X (PTPN X) yang berlokasi di Desa Jelbuk, Kecamatan Arjasa, Kabupaten Jember. PT. Perkebunan Nusantara X dalam upaya mengantisipasi persaingan pasar utamanya di luar negeri, selain memasarkan produk tembakau secara langsung, juga mengembangkan produksi cerutu melalui unit industri Bobin dan Koperasi Karyawan Kartanegara.

Menurut data resmi PTPN X (2015), bahwa setiap tahun PTPN X mengeksport hingga 250 juta cerutu berukuran kecil (*cigarillos*), sebanyak 240 juta cerutu kecil diekspor ke pasar Eropa, seperti Swiss, Jerman, Denmark, Belanda, Spanyol, Italia, dan Perancis, dan sebanyak 10 juta cerutu di ekspor ke Tiongkok. Angka ini naik lima kali lipat dibandingkan saat memulai produksi *cigarillos* pada tahun 2009 yang mencapai 50 juta batang. PT. Perkebunan Nusantara X melalui unit industri Bobin dan Koperasi Karyawan Kartanegara terus berusaha melakukan diversifikasi pasar ekspor. Selain Eropa yang selama ini menjadi pasar utama, Tiongkok juga mulai dilirik. Pertumbuhan ekonomi Tiongkok tertinggi di dunia dalam beberapa tahun

terakhir sehingga banyak muncul kelas menengah baru. Paling tidak, sekitar 30 persen dari total penduduk Tiongkok sebesar 1,4 miliar jiwa adalah perokok. Seiring dengan kemajuan ekonomi, mereka banyak beralih mengonsumsi cerutu kecil dari rokok biasa (kompas.com/h, 2014 - <http://hariansib.co/mobile/?open=content&id=25810>).

Kabupaten Jember memiliki luasan lahan dan produksi tembakau BNO yang cenderung meningkat setiap tahunnya, namun hal ini tidak diimbangi dengan peningkatan pembelian tembakau BNO oleh perusahaan atau eksportir. Pada Tahun 2014 dan 2015 ini justru terjadi penurunan pembelian tembakau cerutu ini mencapai 30-40%. Data yang masuk ke Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember (2015), tercatat bahwa tahun 2014, rencana pembelian tembakau cerutu ini sebanyak 8.400 ton, namun realisasi pembelian tembakau *Na Oogst* Tanam Awal (NOTA) dan BNO tradisional tahun 2014 sebanyak 3.602 ton dari 22 perusahaan atau eksportir yang terdata di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember. Kalau dihitung secara presentase, jumlah penurunan pembelian tembakau NOTA dan BNO tradisional mencapai 30-40%, dan jika dihitung dari jumlah produksi tembakau NOTA dan BNO tradisional, penurunan volume pembelian tembakau cerutu ini lebih dari 50% karena jumlah produksi tembakau NOTA tahun 2014 sebanyak 5.891 ton dan tembakau BNO tradisional mencapai 2.006 ton (Solichah, Z., 2015 - <http://www.antarajatim.com/lihat/berita/154149/pembelian-tembakau-cerutu-di-jember-turun>).

Fenomena peningkatan luasan lahan dan produksi tembakau BNO - tidak diimbangi dengan pembelian produk tembakau BNO (terjadi penurunan pembelian tembakau BNO) ini jelas akan mengurangi volume penjualan serta menurunkan tingkat pertumbuhan penjualan cerutu Jember. Pada penelitian ini, analisis faktor konfirmatori digunakan untuk mengetahui hubungan variabel atau peubah indikator (selanjutnya ditulis indikator) dengan variabel atau peubah laten (selanjutnya ditulis variabel) kreativitas dan inovasi sebagai variabel anteseden yang merupakan instrumen penting untuk meningkatkan kinerja pemasaran, dengan metode *maximum likelihood estimation* (MLE) untuk menduga parameter modelnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan setiap indikator dengan variabel kreativitas dan inovasi sebagai variabel anteseden yang merupakan instrumen penting untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kreativitas

Pada tahun 1964, peneliti masalah kreativitas, Mc. Pherson, dalam Hubeis (2005:11-12) mendapatkan 28 definisi kreativitas, di antaranya kreativitas adalah menghubungkan dan merangkai ulang pengetahuan di dalam pikiran-pikiran manusia untuk berpikir secara lebih bebas dalam membangkitkan ide-ide baru dalam menghasilkan inovasi yang bermanfaat.

Kreativitas (daya cipta atau daya menciptakan sesuatu) adalah satu dari tiga fungsi utama akal manusia, dua fungsi yang lainnya adalah daya analisis dan daya penilaian (Jansen, dalam Liany, 2003:17). Kreativitas memiliki kemampuan untuk mengembangkan ide baru dari ide yang telah dimiliki, dan selanjutnya menggabungkan ide-ide baru yang dimiliki tersebut untuk membentuk inovasi yang bermanfaat, begitu seterusnya proses tersebut berlanjut.

Esensi kreativitas terletak pada kemampuan menampilkan ide atau gagasan baru, mengerjakan berbagai hal dengan cara yang berbeda, dan memikirkan

pendekatan alternatif (West, 2000:15). Menurut Kilby (2001), kreativitas merupakan langkah pertama, dan inovasi sebagai langkah kedua untuk menghasilkan sesuatu yang baru, unik, dan bernilai dalam organisasi. Kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, proses, dan/atau model baru yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Mostert and Frijling, dalam Bake (2004) mengemukakan bahwa kreativitas menunjukkan peran yang semakin meningkat dalam organisasi, karena kreativitas mendasari arus inovasi secara terus-menerus. King dan Anderson (1995:46) juga sependapat bahwa perkembangan penelitian inovasi secara keseluruhan memanfaatkan konsep, model, dan teori dari penelitian kreativitas. Menurut Andrews and Smith (1996) dan Menon *et al.*, (1999), kreativitas dibangun melalui empat indikator pengukuran, yaitu motivasi, kesediaan menanggung resiko, kebaruan strategi dan perbedaan strategi yang dipilih dari (strategi yang dipilih) sebelumnya.

Setelah dilakukan penelusuran literatur dan analisis yang mendalam atas sejumlah definisi kreativitas, Couger (1996:4) melaporkan bahwa ada lebih dari 100 definisi yang berbeda mengenai kreativitas. *The Concise American Heritage Dictionary*, dalam Linberg (1998:2) mendefinisikan kreativitas sebagai karakterisasi berdasarkan keaslian. Menurut Couger (1996:4), definisi ini terbatas nilainya bagi peneliti. Definisi yang lebih tegas dan komprehensif dapat ditemukan melalui hasil penelitian bidang kreativitas berjudul, "*The Process of Creative Thinking*" yang dilakukan oleh Newell *et al.*, dalam Bake (2004) yang menyatakan bahwa untuk menjadi kreatif maka solusi yang dibuat perlu memenuhi salah satu atau lebih syarat berikut ini:

1. Produk pemikiran mengandung unsur kebaruan atau bernilai (baik bagi pemikir maupun bagi pengembangan budaya).
2. Pemikiran yang dihasilkan tidak konvensional, atau dengan kata lain menuntut modifikasi atau penolakan terhadap gagasan atau ide yang diterima sebelumnya.
3. Pemikiran yang dihasilkan mensyaratkan agar motivasi dan ketekunan dilakukan dalam rentang waktu tertentu (secara terus-menerus atau terputus-putus) dengan intensitas yang tinggi.
4. Masalah yang dihadapi semula masih tidak transparan dan belum didefinisikan secara jelas, sehingga bagian dari tugas kreativitas yang dikerjakan adalah memperjelas rumusan masalahnya.

Salah satu ciri dari definisi kreativitas adalah melihat kreativitas berdasarkan jenisnya. Scott (1995) memahami dua jenis kreativitas, yakni kreativitas murni dan terapan. Kreativitas murni berorientasi pada proses dan tidak menjadikan produk sebagai tujuan akhirnya, misalnya artis yang secara individu menciptakan sesuatu melalui ekspresi dirinya sendiri. Kreativitas terapan terjadi di stasiun penyiaran, rumah produksi, atau agen periklanan karena aktivitasnya diarahkan pada tujuan tertentu. Kreativitas berorientasi produk ini ditentukan dan secara langsung terkait dengan keberhasilan produk tertentu.

Meskipun definisi kreativitas berbeda satu sama lain, namun Higgins (1994), King and Anderson (1995:12), Holt (1988), dan Atkinson (2000), sepakat bahwa dalam definisi kreativitas terkandung ciri originalitas dan utilitas potensial suatu produk, proses, gagasan, model atau perilaku yang dihasilkan. Menurut Fellers and Bostrom, dalam Bake (2004), ciri-ciri kreativitas ini dapat dideskripsikan ke dalam model 4-P Kreatif yang meliputi empat dimensi, yakni *product* (produk), *process*

(proses), *person* (perilaku individu, kelompok, dan organisasi), dan *pers* (lingkungan), dimana keempat faktornya saling berpengaruh secara signifikan. Peneliti kreativitas mengklasifikasi penelitian yang dilakukan dalam arti tertuju pada produk kreatif, proses kreatif, perilaku kreatif, atau lingkungan kreatif.

Menurut Bostrom and Nagasundaram (1998), meskipun kreativitas didefinisikan melalui berbagai cara, namun hampir semua definisinya menyiratkan pengertian yang mencakup kombinasi unsur keaslian dan utilitas dalam menghasilkan *output*. Terdapat perbedaan definisi kreativitas dan inovasi. Woodman, *et al.*, (1993) memahami kreativitas sebagai bagian dari domain inovasi dan konstruk perubahan yang lebih luas, sementara inovasi adalah memulai atau memperkenalkan sesuatu yang baru (Linberg, 1998:6).

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Humprey, dalam Dougherty and Ceramy (2001:1) bahwa kreativitas merupakan pemikiran- pemikiran baru, sebaliknya inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru atau mengalihkan gagasan baru bagi keberhasilan bisnis. Keberhasilan inovasi mensyaratkan adanya eksplorasi berbagai kompetensi berbagai gagasan dan keahlian dari berbagai sumber yang lebih luas (Leifer *et al.*, dalam Wolpert, 2002:78). Inovasi terdiri dari proses teknologi serta manajerial dan sosial, dimana gagasan atau konsep baru pertama kali diperkenalkan untuk dipraktikkan dalam suatu kultur (Quinn and Baruch, 1996). Kreativitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Andrews and Smith (1996) dan Menon *et al.*, (1999), yaitu: (1) motivasi; (2) kesediaan menanggung resiko; (3) kebaruan strategi; (4) dan perbedaan strategi yang dipilih dari (strategi yang dipilih) sebelumnya.

2.2 Inovasi

Inovasi telah dijadikan sebagai salah satu fokus perhatian, terutama didasari pada alasan bahwa inovasi telah menempati posisi yang strategis melalui lahirnya organisasi yang inovatif di satu sisi, dan berakhirnya organisasi yang tradisional di sisi lain (Thompson, 1969:4). Inovasi merupakan salah satu strategi untuk membangun dan mengembangkan organisasi melalui introduksi teknologi baru, pengenalan produk baru, aplikasi produk dan pelayanan baru, dan pengembangan produk baru (Leonard-Barton, 1995:17). Inovasi mencakup beberapa kegiatan utama, yaitu pemecahan masalah, integrasi dan memadukan sarana dan proses teknologi baru, melakukan eksperimen dan membangun prototipe, menyerap teknologi dari luar perusahaan, dan pengembangan produk baru (Leonard-Barton, 1995:59).

Thompson, dalam Hurley and Hult (1998) mendefinisikan inovasi secara klasik, yaitu implementasi dari ide-ide baru, produk maupun proses. Secara lebih luas, Amabile *et al.*, dalam Hurley and Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai implementasi yang sukses dari sebuah ide yang kreatif dalam sebuah organisasi. Inovasi adalah salah satu dari dua hal penting dalam berbisnis, seperti yang dikemukakan oleh Drucker, dalam Han *et al.*, (1998) bahwa, “...*only marketing and innovation are important for business, the others are cost*”.

Humprey, dalam Dougherty and Ceramy (2001:1) membedakan inovasi dengan kreativitas. Kreativitas merupakan pemikiran-pemikiran baru, sebaliknya inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru tersebut atau mengalihkan gagasan baru bagi keberhasilan bisnis. Keberhasilan inovasi mensyaratkan adanya eksplorasi berbagai kompetensi atau kemampuan menuai berbagai gagasan dan keahlian dari berbagai sumber yang lebih luas (Leifer *et al.*, dalam Wolpert, 2002: 78).

Damanpour, dalam Wolpert (2002:146-147) membedakan inovasi menjadi inovasi produk dan proses. Inovasi produk melibatkan aplikasi pengetahuan bagi pengembangan produk dan pelayanan baru, sedangkan inovasi proses melibatkan pengembangan manajemen dan praktik baru organisasi. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Lukas and Ferrel (2000) bahwa inovasi produk merupakan proses membawa teknologi baru agar berguna. Inovasi produk digolongkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:

1. Tambahkan lini, yaitu produk-produk yang masih dikenal organisasi bisnis tetapi baru di pasar;
2. Produk tiruan, yaitu produk yang dianggap baru bagi organisasi bisnis tetapi dikenal oleh pasar;
3. Produk baru, yaitu produk yang dianggap baru baik oleh organisasi bisnis maupun pasar.

Pendapat tentang inovasi tersebut dipandang belum lengkap, karena inovasi sesungguhnya bukan hanya terkait dengan pengembangan produk dan jasa baru. Inovasi menyangkut pengembangan kompetensi inti dalam proses menghasilkan teknologi baru (Richardson's, dalam Wolpert, 2002:78). Perspektif tentang inovasi harusnya diperluas. Menurut Prather and Gundry, dalam Dougherty and Ceramy (2001), inovasi didefinisikan sebagai implementasi gagasan-gagasan bisnis yang bersumber dari kreativitas organisasi. Amstrong and Ford (2002:1) selanjutnya berpendapat bahwa inovasi merupakan suatu proses yang dimulai dari penciptaan gagasan menuju pada pengembangan gagasan dan selanjutnya implementasi produk baru.

Menurut Porter, dalam Hoffman (2000), inovasi yang dilakukan perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

1. Perusahaan harus mampu membuat produk yang sama, tetapi proses produksinya harus lebih efisien;
2. Perusahaan harus mampu membuat produk berkualitas yang lebih diminati oleh konsumen;
3. Perusahaan harus mampu menggunakan faktor produksi dengan lebih baik dan membuka pasar baru untuk produknya;
4. Perusahaan harus mampu membuka sumber baru untuk bahan baku yang dapat memberikan nilai tambah dari faktor produksi yang telah ada;
5. Perusahaan harus mampu meningkatkan efektivitas organisasi yang ada sehingga lebih banyak sumber daya yang bisa dimanfaatkan.

Menurut Venkatraman, dalam Zahra and Das (1993), terdapat beberapa perbedaan potensial pada hubungan antara dimensi-dimensi inovasi, dan hal ini penting untuk difokuskan pada kesesuaian antara dimensi-dimensi. Memilih dimensi-dimensi ini harus sesuai antara satu dengan yang lainnya sehingga saling mendukung dan saling memperkuat. Kesesuaian akan mengurangi penyalahgunaan sumber daya dan memungkinkan suatu perusahaan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Inovasi di dalam penelitian ini adalah suatu konsep multidimensional yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Thompson (1969:66-69) dan Ambrosio (1991), yaitu orientasi kepemimpinan, tipe-tipe inovasi, sumber-sumber inovasi, dan tingkat investasi dalam inovasi.

2.3 Kinerja Pemasaran

Voss and Voss (2000) mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja strategi yang dihasilkan dari volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, dan tingkat pertumbuhan pelanggan. Pengukuran kinerja pemasaran perlu dilakukan karena tujuan dari bisnis disamping menciptakan pelanggan, juga harus mampu mendapatkan keuntungan (Farris *et al.*, 2006). Pengukuran terhadap kinerja pemasaran merupakan hal yang berhubungan dengan *satisfaction* (kepuasan) dan *expectations* (harapan). Kepuasan merupakan pengukur yang bersifat subjektif serta sulit diukur karena tiap organisasi memiliki penilaian tersendiri.

Kinerja pemasaran dapat diukur dari besarnya volume penjualan atau dengan membandingkan realisasi hasil penjualan dengan target atau sasaran penjualan (Gove and Gross, 1968:282; Chakravarthy, dalam Pelham, 2000). Menurut Kim and Lim (1988), kinerja pemasaran dapat diukur dari tingkat pertumbuhan penjualan. Kinerja pemasaran juga dapat dibangun dengan menggunakan dimensi-dimensi yang dibentuk dari efektivitas penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan (McKee *et al.*, 1989); tingkat penjualan, bagian pasar, kemampuan untuk merebut bagian pasar, dan tingkat pertumbuhan penjualan (Okoroafo and Russow, 1991); tingkat pertumbuhan penjualan (Carpano *et al.*, 1994); *return on asset* (ROA) dan tingkat pertumbuhan penjualan (Slater and Narver, 1994); tingkat penjualan, bagian pasar, dan tingkat pertumbuhan penjualan (Adu, 1999). Pelham (1999) menggunakan efektivitas penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, dan bagian pasar untuk mengukur kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran dapat diukur berdasarkan *brand equity* dimana semua pengeluaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran adalah merupakan investasi untuk masa depan, bukan merupakan biaya, sehingga nantinya pada masa depan *brand equity* dari produk harus mencerminkan keuntungan *brand* serta dapat meningkatkan nilai *shareholder*. Pengukuran kinerja pemasaran secara garis besar dinilai berdasarkan *financial performance* dan *non-financial performance*. *Financial measure* dilihat berdasarkan standar uang serta merupakan hasil akhir dari kegiatan dan keputusan manajemen. *Non-financial measure* dilihat berdasarkan *price, quality, part million defect, lead time, productivity, customer satisfaction, customer complain, customer response time*, dan *delivery time* (Saekako, 2003).

Kinerja pasar perusahaan diukur melalui pertumbuhan penjualan dan *market share* (Doyle P. and Veronica Wong, 1997). Pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu. Porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar sejenis dibandingkan para kompetitor. Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi serta meningkatnya jumlah penjualan, baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai pula dengan pencapaian penjualan yang baik dari periode sebelumnya (*sales volume*), pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dari pesaing (*sales growth*), serta perusahaan memiliki porsi pasar yang bertambah dari periode sebelumnya (*market share*).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran sebaiknya berdasarkan aktivitas (*activity based measurement*) yang diarahkan untuk dapat menghasilkan kinerja pemasaran (Bharadwaj *et al.*, 1993; Ferdinand, 2000:116). Kinerja pemasaran dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang

dikembangkan oleh Voss and Voss (2000), yaitu: (1) volume penjualan; (2) tingkat pertumbuhan penjualan; dan (3) tingkat pertumbuhan pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja pada unit industri Bobin PTPN X di Desa Jelbuk, Kecamatan Arjasa, Jember dengan pertimbangan bahwa PTPN X adalah satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola tembakau di Jember serta memasarkan tembakau BNO secara langsung dan mengembangkan produksi cerutu melalui unit industri Bobin.

Penelitian ini merupakan gabungan antara penelitian eksploratif dan konfirmatori. Penelitian eksploratif dilakukan untuk memperoleh informasi yang mendalam berkaitan dengan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kreativitas, inovasi, dan kinerja pemasaran. Penelitian konfirmatori dilakukan untuk menentukan nilai *loading factor* setiap indikator dari variabel kreativitas, inovasi, dan kinerja pemasaran.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara langsung dengan manajemen dan beberapa karyawan unit industri Bobin PTPN X yang seluruhnya berjumlah 43 orang, dipandu menggunakan kuesioner yang telah valid dan reliabel. Data sekunder bersumber dari informasi atau data yang dimiliki instansi terkait serta buku literatur, jurnal atau berbagai macam bentuk terbitan sebagaimana tertera dalam Daftar Pustaka.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*; CFA), yaitu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk menguji atau mengkonfirmasi apakah model pengukuran yang dibangun sesuai dengan yang dihipotesiskan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif dilakukan terhadap variabel kreativitas, inovasi, dan kinerja pemasaran. Tabel-tabel berikut merupakan nilai skor setiap indikator dari setiap variabel penelitian tersebut.

Tabel 1.
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kreativitas

Indikator	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata
Motivasi	43	4,00	4,75	4,28
Kesediaan menanggung resiko	43	4,00	5,00	4,18
Kebaruan strategi	43	4,00	4,67	4,16
Perbedaan strategi yang dipilih dari (strategi yang dipilih) sebelumnya	43	4,00	4,67	4,21
KREATIVITAS	43	4,00	4,77	4,21

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden penelitian mempersepsi kreativitas unit industri Bobin PTPN X adalah baik, yaitu dengan rata-rata skor 4,21. Indikator pengukuran yang dipandang paling baik adalah motivasi dengan rata-rata skor 4,28, sedangkan indikator pengukuran yang direspon kurang baik dibandingkan lainnya adalah kebaruan strategi dengan rata-rata skor 4,16.

Tabel 2.
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi

Indikator	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata
Orientasi kepemimpinan	43	4,00	4,60	4,77
Inovasi proses	43	4,00	5,00	4,72
Inovasi Produk	43	4,00	4,67	4,91
Sumber inovasi eksternal	43	4,00	5,00	4,25
Sumber inovasi internal	43	4,00	5,00	4,60
Tingkat investasi dalam inovasi	43	4,00	4,75	4,24
INOVASI	43	4,04	4,67	4,58

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden penelitian mempersepsi inovasi yang dilakukan unit industri Bobin PTPN X adalah baik, yaitu dengan rata-rata skor 4,58. Indikator pengukuran yang dipandang paling baik adalah inovasi produk dengan rata-rata skor 4,91, sedangkan indikator pengukuran yang direspon kurang baik dibandingkan lainnya adalah tingkat investasi dalam inovasi dengan rata-rata skor 4,24.

Tabel 3.
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pemasaran

Indikator	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata
Volume penjualan	43	4,40	5,00	4,70
Tingkat pertumbuhan penjualan	43	4,20	5,00	4,54
Tingkat pertumbuhan pelanggan	43	4,00	5,00	4,85
KINERJA PEMASARAN	43	4,20	5,00	4,70

Tabel 3 menunjukkan bahwa responden penelitian mempersepsi kinerja pemasaran unit industri Bobin PTPN X adalah baik, yaitu dengan rata-rata skor 4,70. Indikator pengukuran yang dipandang paling baik adalah tingkat pertumbuhan pelanggan dengan rata-rata skor 4,85, sedangkan indikator pengukuran yang direspon kurang baik dibandingkan lainnya adalah tingkat pertumbuhan penjualan dengan rata-rata skor 4,54.

4.2 Analisis Faktor Konfirmatori

Variabel (peubah) laten dalam penelitian ini diukur berdasarkan beberapa indikator, dimana untuk mendapatkan data dari setiap variabel laten tersebut digunakan analisis faktor konfirmatori. Hasil analisis faktor konfirmatori yang menunjukkan nilai *loading factor* setiap indikator dari variabel kreativitas ditunjukkan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4.
Loading Factor Setiap Indikator dari Variabel Kreativitas

Indikator	Loading Factor
Motivasi	0,899
Kesediaan menanggung resiko	0,796
Perbedaan strategi yang dipilih dari (strategi yang dipilih) sebelumnya	0,755
Kebaruan strategi	0,687

Tabel 4 menunjukkan bahwa indikator yang memberikan kontribusi terbesar atau yang paling kuat sebagai pengukur variabel kreativitas adalah motivasi dengan nilai *loading factor* 0,899, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil atau yang paling lemah sebagai pengukur variabel kreativitas adalah kebaruan strategi dengan nilai *loading factor* 0,687.

Motivasi merupakan indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel kreativitas. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian berjudul, “*The Process of Creative Thinking*” yang dilakukan oleh Newell *et al.*, dalam Bake (2004) yang menyatakan bahwa untuk menjadi kreatif (memiliki daya cipta atau daya menciptakan sesuatu), maka pemikiran yang dihasilkan mensyaratkan agar motivasi dilakukan secara terus-menerus dengan intensitas yang tinggi dalam rentang waktu tertentu. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Andrews and Smith (1996), Menon *et al.*, (1999), dan Humprey, dalam Dougherty and Ceramy (2001:1) bahwa esensi kreativitas terletak pada kemampuan menampilkan ide atau gagasan baru, mengembangkan ide baru dari ide yang telah dimiliki, dan selanjutnya menggabungkan ide-ide baru tersebut untuk membentuk inovasi yang bermanfaat. Hal ini mensyaratkan adanya motivasi yang diciptakan dan dilakukan secara terus menerus.

Hasil analisis faktor konfirmatori yang menunjukkan nilai *loading factor* setiap indikator dari variabel inovasi ditunjukkan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5.
***Loading Factor* Setiap Indikator dari Variabel Inovasi**

Indikator	<i>Loading Factor</i>
Inovasi produk	0,912
Sumber inovasi eksternal	0,898
Inovasi proses	0,875
Orientasi kepemimpinan	0,830
Sumber inovasi internal	0,627
Tingkat investasi dalam inovasi	0,468

Tabel 5 menunjukkan bahwa indikator yang memberikan kontribusi terbesar atau yang paling kuat sebagai pengukur variabel inovasi adalah inovasi produk dengan nilai *loading factor* 0,912, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil atau yang paling lemah sebagai pengukur variabel inovasi adalah tingkat investasi dalam inovasi dengan nilai *loading factor* 0,468.

Inovasi produk merupakan indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel inovasi. Hal ini dikarenakan unit industri Bobin PTPN X sudah dikategorikan mampu membuat produk cerutu berkualitas yang lebih diminati oleh konsumen dan *in-process* membuka pasar baru untuk produknya. Hal ini sesuai dengan rencana strategis PTPN X, bahwa melalui unit industri Bobin, PTPN X terus berusaha melakukan diversifikasi pasar ekspor. Selain Eropa yang selama ini menjadi pasar utama, Tiongkok juga mulai dilirik. Pertumbuhan ekonomi Tiongkok tertinggi di dunia dalam beberapa tahun terakhir sehingga banyak muncul kelas menengah baru. Seiring dengan kemajuan ekonomi, mereka banyak beralih mengonsumsi cerutu berukuran kecil (*cigarillos*) dari rokok biasa (<http://hariansib.co/mobile/?open=content&id=25810>). Temuan ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan Porter, dalam Hoffman (2000) di dalam artikelnya,

“An Examination of The Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future”.

Hasil analisis faktor konfirmatori yang menunjukkan nilai *loading factor* setiap indikator dari variabel kinerja pemasaran ditunjukkan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6.
Loading Factor Setiap Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran

Indikator	Loading Factor
Tingkat pertumbuhan pelanggan	0.887
Volume penjualan	0.860
Tingkat pertumbuhan penjualan	0.715

Tabel 6 menunjukkan bahwa indikator yang memberikan kontribusi terbesar atau yang paling kuat sebagai pengukur variabel kinerja pemasaran adalah tingkat pertumbuhan pelanggan dengan nilai *loading factor* 0,887, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil atau yang paling lemah sebagai pengukur variabel kinerja pemasaran adalah tingkat pertumbuhan penjualan dengan nilai *loading factor* 0,715. Tingkat pertumbuhan pelanggan merupakan indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel kinerja pemasaran. Hal ini dikarenakan PTPN X melalui unit industri Bobin setiap tahunnya mengeksport hingga 240 juta cerutu berukuran kecil (*cigarillos*) ke pasar Eropa, seperti Swiss, Jerman, Denmark, Belanda, Spanyol, Italia, dan Perancis. Negara-negara tersebut sudah dianggap sebagai pelanggan tetap dari pasar ekspor PTPN X. Hal ini juga sesuai dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Farris *et al.*, (2006) yang mengemukakan bahwa pengukuran kinerja pemasaran perlu dilakukan karena tujuan dari bisnis adalah menciptakan pelanggan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel penelitian dan analisis faktor konfirmatori yang telah dikemukakan terdapat hasil yang sama, yaitu: Pertama, motivasi merupakan indikator pengukuran yang dipandang paling baik dan paling kuat sebagai pengukur variabel kreativitas, sedangkan kebaruan strategi merupakan indikator pengukuran yang direspon kurang baik dan paling lemah sebagai pengukur variabel kreativitas. Kedua, inovasi produk merupakan indikator pengukuran yang dipandang paling baik dan paling kuat sebagai pengukur variabel inovasi, sedangkan tingkat investasi dalam inovasi merupakan indikator pengukuran yang direspon kurang baik dan paling lemah sebagai pengukur variabel inovasi. Ketiga, tingkat pertumbuhan pelanggan merupakan indikator pengukuran yang dipandang paling baik dan paling kuat sebagai pengukur variabel kinerja pemasaran, sedangkan tingkat pertumbuhan penjualan merupakan indikator pengukuran yang direspon kurang baik dan paling lemah sebagai pengukur variabel kinerja pemasaran.

5. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Simpulan

1. Persepsi responden penelitian terhadap kreativitas, inovasi, dan kinerja pemasaran unit industri Bobin PTPN X adalah baik.
2. Indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel kreativitas adalah motivasi, sedangkan yang paling lemah sebagai pengukur variabel kreativitas adalah kebaruan strategi.

3. Indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel inovasi adalah inovasi produk, sedangkan yang paling lemah sebagai pengukur variabel inovasi adalah tingkat investasi dalam inovasi.
4. Indikator yang paling kuat sebagai pengukur variabel kinerja pemasaran adalah tingkat pertumbuhan pelanggan, sedangkan yang paling lemah sebagai pengukur variabel kinerja pemasaran adalah tingkat pertumbuhan penjualan.

5.2 Rekomendasi

1. Perlu dilakukan kajian yang lebih mendetail dengan menambah atau mengembangkan indikator-indikator sebagai pengukur variabel kreativitas, inovasi, dan kinerja pemasaran sehingga hasil analisis konfirmatori untuk menentukan nilai *loading factor* setiap indikator dari variabel laten tersebut dapat semakin valid dan reliabel.
2. Hubungan antara peubah indikator dengan peubah laten kreativitas, inovasi, dan kinerja pemasaran bersifat kompleks, dan masih terbuka peluang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adu, Kwaku Appiah. 1999. The Impact of Economic Reform on Business Performance: A Study of Foreign and Domestic Firms in Ghana. *International Business Review*, 8, pp. 463-486.
- Ambrosio, E. M. 1991, Guidelines for the Design of an Innovation Strategy. *International Journal of Technology Management*, 6,2, pp. 113-122.
- Andrews, Jonlee and Daniel C. Smith., 1996. In Search of The Marketing Imagination: Factors Affecting The Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33 (May), pp. 174-187.
- Atkinson. Stephanie. 2000. *The Development of Creativity Versus The Need for High Levels of Performance in Design and Technology*. <http://www.tu-bs.de/institute/AD/icte2000/pdf/atkin-son.pdf>.
- Bake, Jamal. 2004. Pendekatan 4P-Kreatif: Pengertian dan Model Pengukuran Kreativitas dan Inovasi. *Usahawan* No.04/TH. XXXIII April 2004. Jakarta: LM-FE UI, Halaman 51-56.
- Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, and John Fahy. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing* 57 (October): pp. 83-99.
- Carpano, Claudio., James J. Chrisman, and Kendall Roth. 1994. International Strategy and Environment: An Assesment of The Performance Relationship. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 639-655.
- Couger, J. D. 1996. *Creativity and Innovation In Information System Organizations*, Danvers MA: Boyd and Fraser Publishers.
- DeBono, E. 1992. *Serious Creativity. Using The Powers of Lateral Thinking to Create New Ideas*. New York, Harper Collins.

- Dougherty and Ceramy, Yoseph R., 2001. *Research in Organization Design: The Capacity for Innovation in Large, Complex Organization*. [http://www.innovation.cc/discussion paper/Organi- zation Design](http://www.innovation.cc/discussion%20paper/Organization%20Design), p. 1-3.
- Doyle, P and Veronica Wong., 1997. Marketing and Competitive Performance: an Empirical Study, *European Journal of marketing*. Vol. 32 No. 5/6. 1998, pp. 514-535
- Drucker, Peter F., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publisher.
- Ferdinand, A.T., 2000. *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*. Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Gove, P.B. and Gross, D.F., 1968. *Webster's New International Dictionary*. 2nd edition. California: Springfield & Publishing Co.
- Han, Jin K., Namwoon Kim., and Rajendra K. Srivastava., 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, Vol 62, (Oktober 1998), pp. 30-45.
- Higgins, James M. 1994. *101 Problem Solving Techniques*, Florida: New Management Publishing Company, Inc.
- Hoffman, Nicole P. 2000. An Examination of The Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science*. Vol. 4 Available: [http://www.amsreview.org/ articles/hoffman04-2000.pdf](http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf).
- Hubeis, Musa. 2005. *Manajemen Kreativitas dan Inovasi dalam Bisnis*. Jakarta: Hecca Mitra Utama
- Hurley, Robert F. and G. Thomas M. Hult., 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, (July 1998), pp. 42-54.
- Irawanata, H.Y., 2013. *Tembakau Cerutu Na oogst Unggulan Pertanian Jember*. <http://blog.umy.ac.id/yadi/pertanian-di-jember/tembakau-cerutu-na-oogst-unggulan-pertanian-jember/> (November 2013)
- Kilby, Jean., 2001. *Creativity is One of The Greatest Assets in The Workplace*, <http://www.bizjournal.com/css/globalcss>.
- Kim, Linsu and Yoncheol Lim. 1988. Environment, Generic Strategies, and Performance in Rapidly Developing Country: A Taxonomy Approach. *Academic of Management Journal*, Vol. 31, No.4, pp. 802-827.
- King, Nigel, and Neil Anderson., 1995. *Innovation and Change Organization*. Routledge London and New York, pp. 108
- kompas.com/h 2014. *Permintaan Cerutu dari Luar Negeri Meningkat*. <http://hariansib.co/mobile/?open=content&id=25810> (19 Agustus 2014).
- Leonard-Barton, D. 1995. *The Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining The Source of Innovation*. Boston Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

- Liany, Lies. 2003. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kreativitas Strategi Pemasaran dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan Permebelan dan Kerajinan yang Tergabung di dalam ASMINDO Jawa Tengah*. Tesis (Tidak Dipublikasikan). Semarang: PPS Universitas Diponegoro.
- Linberg, Kurt R. *Managing the Creative Organization.*, 1998 <http://www.ourworld.compuserve.com/homepages/linberg/paper.pdf>.
- Lukas, Bryan A. and Ferrell, O. C., 2000. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2. pp. 239-247.
- McKee, Daryl O., P. Rajan Varadajan, and William M. Pride. 1989. Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, July, pp. 21-35
- Menon, A., Bharadwaj, Adidam, and Edison S. W., 1999. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and Test. *Journal of Marketing*, Vol. 63, (April 1999), pp. 18-40.
- Okoroafo, Sam. and Lloyd C. Russow. 1991. Impact of Marketing Strategy on Performance: Empirical Evidence from a Liberalized Developing Country. *Journal of Marketing*, July, pp. 44-72.
- Pelham, Alfred M., 1999. Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 45, pp. 33-46.
- _____, 2000. Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 48-67.
- Quinn, J. B., and J. J. Baruch. 1996. Software Based innovation. *Sloan Management Review* (Summer).
- Saekako, W., 2003, Analisis Model Efektivitas dan Efisiensi Manajemen Distributor, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.II : 155-180
- Slater, Stanley F. and John C. Narver. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), pp. 46-55.
- Solichah, Z., 2015. *Pembelian Tembakau Cerutu di Jember Turun*. <http://www.antarajatim.com/lihat/berita/154149/pembelian-tembakau-cerutu-di-jember-turun> (26 Maret 2015)
- SurabayaPagi.com 2012. *Kabupaten Jember Dicanangkan Jadi Tobacco Center*. <http://www.surabayapagi.com/index.php?3b1ca0a43b79bdfd9f9305b8129829621ca0c6ee0e971a10aab0929916ff99e8> (21 Mei 2012).
- Thompson, Vixtor A., 1969. *Bureaucracy and Innovation*. University of Alabama Press.
- West, Michael. 2000. *Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, Yogyakarta: Kanisius.

Wijaya, D.A., 2014. *Tembakau Jember Penuhi 40 Persen Kebutuhan Dunia*. <http://jemberterkini.blogspot.co.id/2014/08/tembakau-jember-penuhi-40-persen.html> (31 Agustus 2014)

Voss, G.B. and Voss Z.G., 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, Vol. 64, (January), pp. 67-83.

Zahra, S.A., and Das, S.R. 1993. Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study. *Production and Operation Management*, 2,1, pp. 15-37