

KINERJA PEMASARAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)

Utah Sahiro Ritonga¹, Masyhuri² dan Dwidjono Hadi Darwanto³

¹Mahasiswa Megister Manajemen Agribisnis UGM

² Guru Besar Fakultas Pertanian UGM

³Guru Besar Fakultas Pertanian UGM

Abstract

Marketing Performance PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) consist the analysis of (1) the ability of marketing with Structural Equation Modeling (SEM) and Confirmatory Factor Analysis (CFAs), (2) Audit marketing strategy based Strategic Marketing Plus 2000, and (3) Marketing achievement in statistic different test methods. The analysis result of marketing capabilities, remaining 12 indicators and 4 marketing capabilities of CPO commodity those are Product Development, Selling, Marketing Planning, and Marketing Implementation. For the Rubber commodity remaining 9 indicators and 3 marketing capabilities, namely Selling, Marketing Planning, and Marketing Implementation. On CPO commodity capability of Selling and Marketing Implementation has a highest positive correlations value. Capability of Product Development and Marketing Implementation has a lowest positive correlations value. For Rubber commodity a highest positive correlations are capability of Selling and Marketing Implementation. Marketing Planning and Marketing Implementation has a lowest positive correlations value. With the method of Strategic Marketing Plus 2000 is known that the marketing strategies of PT. Perkebunan Nusantara III is relatively lagging behind, which means it does not have a competitiveness. The analysis conducted on the marketing achievement CPO and Rubber based on quantum and value of sales can be achieved according to plan except sales quantum of Rubber.

Kata kunci: kemampuan pemasaran, strategi pemasaran, pencapaian pemasaran

Latar Belakang

Pelaksanaan kegiatan pemasaran perlu dikendalikan karena selalu ditemui adanya penyimpangan antara rencana atau target. Realisasi pemasaran tidak selalu sama dengan rencana atau target dapat terjadi karena kemungkinan (Assauri, 1987):

- a) Implementasi strategi pemasaran yang benar sesuai dengan rencana, tetapi ada perubahan yang terjadi dalam lingkungan pemasaran sehingga perlu dicari apa sebabnya.
- b) Implementasi strategi pemasaran yang dilakukan tidak tepat sesuai dengan rencana, karena adanya kesalahan yang disebabkan oleh perbedaan persepsi atau kemampuan orang-orang yang dalam perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan dalam kondisi persaingan yang kompetitif perusahaan tidak terlepas dari kemungkinan terjadinya kegagalan dalam pencapaian pemasaran.

Menurut Badan Pusat Statistik tahun 2012 tercatat sekitar 2.408 perusahaan agribisnis perkebunan beroperasi di Indonesia. Dari jumlah

tersebut termasuk diantaranya perusahaan milik negara (BUMN) bidang usaha agribisnis perkebunan yang tidak terlepas dari situasi persaingan dan kemungkinan terjadinya penyimpangan rencana pemasaran. Keadaan ini mendorong untuk mengetahui kinerja pemasaran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bidang perkebunan khususnya PT. Perkebunan Nusantara III sebab menurut rencana pada siaran pers 14 Mei 2012 Kementerian Keuangan akan ditunjuk sebagai perusahaan induk pada Holding BUMN Perkebunan. Dengan alasan itu penting untuk mengetahui kinerja pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III sebagai bentuk evaluasi untuk menilai kesesuaian serta hal-hal lainnya yang mungkin perlu ditingkatkan agar perusahaan menjadi semakin baik dan siap menjadi perusahaan induk pada Holding BUMN Perkebunan Indonesia.

Rumusan Masalah

Ruang lingkup pembahasan penelitian ini berfokus pada rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kemampuan pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III?

2. Apakah strategi pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III memiliki daya saing kompetitif?
3. Apakah pencapaian pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III tercapai sesuai rencana?

Metode Penelitian

Metode pada penelitian ini adalah Metode Studi Kasus yang merupakan suatu metode yang digunakan dan diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna dan memperoleh pemahaman dari kasus yang diteliti. Kesimpulan studi kasus hanya berlaku bagi kasus yang diteliti.

Metode Pengumpulan Data

Jenis data terdiri dari Data Primer (Responden yang dipilih) dan Data Sekunder (*Annual Report* Perusahaan). Teknik Pengumpulan Data yang digunakan untuk Data Primer melalui angket kuisioner. Data Sekunder melalui *Annual Report* yang dicatat menjadi laporan berisi rencana dan realisasi pemasaran.

Teknik Pengukuran

Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden terdiri dari 5 (lima) kemungkinan jawaban yaitu: 5= Sangat Setuju, 4= Agak Setuju, 3= Netral, 2= Agak Tidak Setuju, 1= Sangat Tidak Setuju.

Populasi, Sampel dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara III yang berjumlah 28.558 orang dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bidang pemasaran, kepala bagian serta direktur pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III dengan ukuran sampel 100-200 yang jumlah tersebut hanya digunakan untuk mengukur kemampuan pemasaran. Untuk menganalisis strategi pemasaran ukuran sampel yang digunakan minimum hanya 7 akan ditujukan pada karyawan pimpinan saja. Sedangkan teknik Sampling yang digunakan adalah *Convenience Sampling* (Cooper & Schindler, 2008)

Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif untuk mendeskripsikan obyek dan membuat kesimpulan yang berlaku secara umum dengan cara penyajian data berbentuk tabel maupun distribusi frekuensi dan diberi uraian penjelasan untuk menggambarkan hasil temuan pada kasus penelitian.

Analisis Kuantitatif untuk menganalisis secara matematik dan statistik terhadap data yang terdiri dari sederatan angka atau kuantitatif (*countable data*) yang jenisnya primer ataupun sekunder yang

dikumpulkan menggunakan teknik pengumpulan data dari populasi dan sampel.

Analisis kemampuan pemasaran

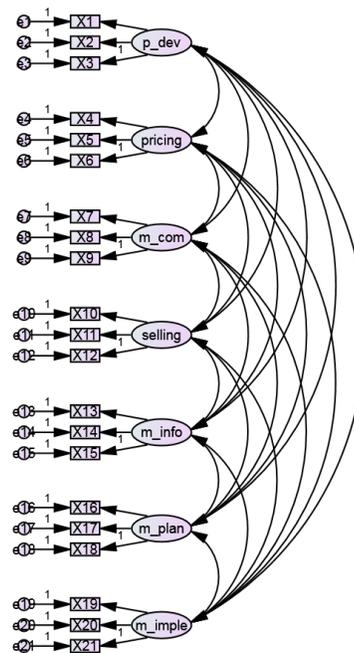
Untuk menganalisis kemampuan digunakan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan Confirmatory Factor Analysis (CFAs) (Hair et.al.,1998; Albright & Hun, 2008) dilakukan dengan menggunakan software bantu SPSS dan AMOS Versi 22.

Tahapan SEM Untuk Menguji Pengukuran Validasi Teori Dengan CFA

1. Mendefinisikan Konstruk Individual

Mengukur seberapa kuat tiap konstruk pemasaran membentuk kemampuan pemasaran dan mengidentifikasi konstruk pemasaran yang paling kuat membentuk kemampuan pemasaran.
2. Mengembangkan Model Pengukuran Secara Keseluruhan

Indikator spesifik dari konstruk datang dari penelitian sebelumnya, Vorhies & Morgan (2005); & Charlotte (2009); Vijenda & Maria (2012).



Sumber: Amos 22

3. Mendesain Studi Untuk Menghasilkan Hasil Empirikal

Penelitian ini perlu didesain dan dilakukan pengumpulan data untuk menguji model pengukuran dengan pengambilan sampel dari populasi.

4. Menetapkan Validitas Model Pengukuran
Overall model fit dan kriteria untuk validitas konstruk akan diperiksa melalui (Ghozali dan Fuad, 2005):

- Uji Validitas
- Uji Reliabilitas
- Uji Normalitas dan Linieritas
- Uji Outlier
- Uji Multikolinieritas dan Singularitas
- Uji Kelayakan Model

Analisis Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dianalisis dengan metode audit pemasaran *Strategic Marketing Plus 2000* (Kartajaya, 1995). Adapun kriteria penilaian (Bayuaji, 2003) adalah sebagai berikut:

CAI > CSI disebut dengan kesenjangan positif, berarti bahwa aktifitas pemasaran tersebut relatif lebih baik dan memiliki keunggulan kompetitif.

CAI < CSI disebut dengan kesenjangan negatif, berarti bahwa kegiatan pemasarannya relatif kurang baik dan tidak memiliki keunggulan kompetitif.

Angka masing- masing indek adalah skor rata-rata(\bar{X}) hasil kuisioner CAP dan CSP yang didapat dengan rumus:

$$(\bar{X}) = \frac{\sum X}{n}$$

Keterangan:

- (\bar{X}) = Skor rata-rata dihitung
 - $\sum X$ = Jumlah nilai skor CAP/CSP
 - n = Jumlah sampel responden
- Untuk melihat apakah para responden mempunyai tingkat pemahaman dan persepsi yang sama, maka dilakukan pengujian statistik:

$$\text{Stand. Dev. (s)} = \sqrt{\frac{\sum (X - (\bar{X}))^2}{n - 1}}$$

Keterangan:

- Stand. Dev.(s) = Standard deviasi sampel
- (\bar{X}) = Skor rata-rata hitung
- X = Nilai skor CAP/CSP
- n = Jumlah sampel responden

Analisis Pencapaian Target Pemasaran

Untuk mengetahui tingkat pencapaian pemasaran dianalisis dengan menggunakan metode uji beda sebagai berikut:

$$H_0 : PP, \bar{ } = 1$$

$$H_a : PP, \bar{ } \neq 1$$

$$t_{hit} = \frac{\left(PP, \bar{ } - 1 \right)}{S.dev} : t_{tabel}$$

$t_{hit} > t_{tabel} \rightarrow H_0$ ditolak, $PP, \bar{ } \neq 1$ signifikan berbeda terhadap rencana pemasaran

$t_{hit} \leq t_{tabel} \rightarrow H_0$ diterima, $PP, \bar{ } = 1$ berarti tingkat pencapaian = rencana pemasaran

Keterangan:

$$PP, \bar{ } = \frac{Realisasi}{Rencana} \times 100$$

Hasil Analisis Kemampuan Pemasaran

Dari kuisiner yang disebar sebanyak 200 explementer diperoleh kembali kuisioner sebanyak 128 dari bagian komersialisasi PT. Perkebunan Nusantara III.

Deskripsi Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Tabel 1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	99	77.3
Perempuan	29	22.7
Total	128	100

Deskripsi Sampel Berdasarkan Umur Responden

Tabel 2 Umur Responden

Umur	Frekuensi	Persentase
20-25 Tahun	8	6.3
25-30 Tahun	5	3.9
30-35 Tahun	35	27.3
>35 Tahun	80	62.5
Total	128	100

Deskripsi Sampel Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMU Sederajat	24	18.8
D3	5	3.9
S1	82	64.1
S2	17	13.3
Total	128	100

Deskripsi Sampel Berdasarkan Tingkat Pendapatan Responden

Tabel 4 Tingkat Pendapatan Responden

Tingkat Pendapatan	Frekuensi	Persentase
2-4 Juta	22	17.2
4-7 Juta	27	21.1
7-8 Juta	10	7.8
>8 Juta	69	53.9
Total	128	100

Uji Validitas

Jika nilai *loading factor* indikator konstruk dibawah nilai *cut off value* 0.50 dikatakan tidak valid.

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Indikator Pada Komoditi CPO dan Rubber

Indikator Konstruk	Uji Validitas			
	CPO		Rubber	
	Est.	P	Est.	P
<i>Product Development</i>				
X1	.837	***	.709	***
X2	.853	***	.863	***
X3	.828	***	.541	***
<i>Pricing</i>				
X4	.625	***	.625	***
X5	.778	***	.768	***
X6	.599	***	.613	***
<i>Marketing Communication</i>				
X7	.343	.002	.347	.002
X8	.831	***	.810	***
X9	.738	***	.754	***
<i>Selling</i>				
X10	.819	***	.822	***
X11	.784	***	.784	***
X12	.757	***	.753	***
<i>Market Information Management</i>				
X13	.758	***	.747	***
X14	.447	***	.438	***
X15	.717	***	.732	***
<i>Marketing Planning</i>				
X16	.810	***	.807	***
X17	.717	***	.723	***
X18	.767	***	.765	***
<i>Marketing Implementation</i>				
X19	.612	***	.611	***
X20	.837	***	.833	***
X21	.752	***	.756	***

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini reliabilitas diuji dengan menggunakan *composite (construct) reliability* dengan menggunakan *cut off value* 0.60.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Konstruksi Komoditi CPO dan Rubber

Variabel Konstruk	Reliability Construct		Ket	
	CPO	Rubber		
	<i>Product Development</i>	0.679	0.598	√
<i>Pricing</i>	0.572	0.573	X	x
<i>Marketing Communication</i>	0.552	0.550	X	x
<i>Selling</i>	0.650	0.650	√	√
<i>Market Information</i>	0.521	0.522	X	x
<i>Marketing Planning</i>	0.637	0.637	√	√
<i>Marketing Implementation</i>	0.618	0.617	√	√

Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan dengan menetapkan nilai kritis sebesar ± 2.58 untuk tingkat signifikansi 0.001, maka hasil perhitungan yang lebih dari nilai yang ditetapkan akan dianggap tidak normal.

Tabel 7 Assessment of Normality Data Komoditi CPO

	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X1	-.447	-2.063	-1.089	-2.514
X2	-.409	-1.887	-1.013	-2.340
X3	-.449	-2.073	-.958	-2.213
X10	-.533	-2.463	-.604	-1.396
X11	-.546	-2.521	-.585	-1.351
X12	-.487	-2.251	-.882	-2.037
X16	-.504	-2.327	-.525	-1.212
X17	-.755	-3.489	-.271	-.627
X18	-.500	-2.309	-.523	-1.208
X19	-.517	-2.388	-.681	-1.572
X20	-.652	-3.014	-.440	-1.015
X21	-.523	-2.415	-.380	-.877
<i>Multivariate</i>			3.045	.940

Tabel 8 *Assessment of Normality Data Komoditi Rubber*

	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X10	-.533	-2.463	-.604	-1.396
X11	-.546	-2.521	-.585	-1.351
X12	-.487	-2.251	-.882	-2.037
X16	-.504	-2.327	-.525	-1.212
X17	-.755	-3.489	-.271	-.627
X18	-.500	-2.309	-.523	-1.208
X19	-.517	-2.388	-.681	-1.572
X20	-.652	-3.014	-.440	-1.015
X21	-.523	-2.415	-.380	-.877
<i>Multivariate</i>			.281	.113

Uji Outliers

Uji *outliers* dilakukan dengan membandingkan nilai *mahalanobis distance* dengan nilai *chi-square* (χ^2) tabel pada jumlah tertentu dan tingkat $p < 0.001$ (Hair *et.al*, 1998). Nilai χ^2 yang digunakan berdasarkan pada derajat bebas yakni sebesar banyaknya jumlah indikator yang digunakan dalam perhitungan.

Tabel 9 Observasi *Outlier Data Komoditi CPO*

Arah	Observasi	Md	p1	p2
Atas	112	25.198	.014	.834
	8	24.297	.019	.688
...
...
	104	7.914	.792	.737
Bawah	80	7.893	.793	.680

Keterangan: $df=12$ $p>0.001$ $\chi^2 = 26.22$

Tabel 10 Observasi *Outlier Data Komoditi Rubber*

Arah	Observasi	Md	p1	p2
Atas	112	24.034	.004	.420
	101	19.741	.020	.717
...
...
	14	5.964	.743	.253
Bawah	27	5.964	.743	.191

Keterangan: $df=9$ $p>0.001$ $\chi^2 = 21.67$

Sumber: data primer diolah, 2015

Dari Tabel 10 diketahui bahwa hanya pada komoditi *Rubber* terdapat outlier yaitu pada data 112 sehingga data yang terindikasi outlier akan dikeluarkan dari perhitungan selanjutnya.

Uji Multikolonieritas dan Singularitas

Nilai *determinant matrix covariance* pada penelitian ini untuk komoditi *CPO* = 0.001 dan komoditi *Rubber* = 0.001 yang berarti tidak terjadi *multikolonieritas* atau *singularitas* meski nilainya

sangat kecil. Namun nilai *determinant matrix covariance* akan meningkat bila *criteria good of fit* juga meningkat. Dengan kata lain bahwa data akan semakin menjauhi *multikolonieritas* dan *singularitas* seiring dengan terjadinya peningkatan nilai *good of fit*.

Uji Kelayakan Model

Menilai kelayakan terhadap data yang digunakan pada model yang dikembangkan adalah dengan cara membandingkan hasil yang diperoleh untuk tiap kriteria yang dipersyaratkan (*cut of value*). Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai kriteria seperti terlihat pada Tabel 11 dan 12.

Tabel 11 Uji Kelayakan *Overall Model Komoditi CPO*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Ket.
<i>Chi-Square</i>	Kecil	81.445	<i>Fit</i>
Probabilitas	≥ 0.05	0.002	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.74	<i>Poor Fit</i>
GFI	≥ 0.90	0.913	<i>Fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0.858	<i>Poor Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2.00	1.697	<i>Fit</i>
TLI	≥ 0.95	0.955	<i>Fit</i>
CFI	≥ 0.95	0.967	<i>Fit</i>

Tabel 12 Uji Kelayakan *Overall Model Komoditi Rubber*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Ket.
<i>Chi-Square</i>	Kecil	42.677	<i>Fit</i>
Probabilitas	≥ 0.05	0.011	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.79	<i>Poor Fit</i>
GFI	≥ 0.90	0.933	<i>Fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0.874	<i>Poor Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2.00	1.778	<i>Fit</i>
TLI	≥ 0.95	0.958	<i>Fit</i>
CFI	≥ 0.95	0.972	<i>Fit</i>

Diketahui dari Tabel 11 dan 12 bahwa data belum cukup *fit* dan salah satu cara untuk dapat menaikkan nilai *good of fit* pada kriteria adalah dengan memodifikasi hubungan antar *measurement error* dengan melihat *Modification Indices* (MI) pada output. Dengan melakukan modifikasi diperoleh hasil uji kelayakan yang dirangkum pada Tabel 13.

Tabel 13 Modifikasi Uji Kelayakan *Overall Model* Komoditi *CPO*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Ket.
<i>Chi-Square</i>	Kecil	54.461	<i>Fit</i>
Probabilitas	≥ 0.05	0.134	<i>Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.43	<i>Poor Fit</i>
GFI	≥ 0.90	0.940	<i>Fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0.893	<i>Poor Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2.00	1.238	<i>Fit</i>
TLI	≥ 0.95	0.984	<i>Fit</i>
CFI	≥ 0.95	0.990	<i>Fit</i>

Pada Tabel 13 diketahui telah terjadi perubahan nilai pada kriteria *good of fit* komoditi *CPO* meski ada beberapa kriteria yang masih belum memenuhi *cut of value*. Namun hal tersebut dapat diabaikan dengan alasan nilai probabilitas sebagai penilaian paling penting dalam menguji kelayakan data dengan model sudah *fit*.

Tabel 14 Modifikasi Uji Kelayakan *Overall Model* Komoditi *Rubber*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Ket.
<i>Chi-Square</i>	Kecil	17.740	<i>Fit</i>
Probabilitas	≥ 0.05	0.605	<i>Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.00	<i>Fit</i>
GFI	≥ 0.90	0.970	<i>Fit</i>
AGFI	≥ 0.90	0.933	<i>Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2.00	0.887	<i>Fit</i>
TLI	≥ 0.95	1.006	<i>Fit</i>
CFI	≥ 0.95	1.000	<i>Fit</i>

Pada Tabel 14 diketahui telah terjadi perubahan nilai pada kriteria *good of fit* komoditi *Rubber* dan seluruh kriteria telah memenuhi *cut of value* yang berarti data dan model yang dikembangkan telah layak untuk diinterpretasikan.

Interpretasi Hasil

Interpretasi hasil pada model persamaan struktural meliputi uji kaulitas dan pengaruh indikator secara langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total.

Uji Kausalitas

Setelah diperoleh ukuran *good of fit* model kemudian diinterpretasikan hubungan kausalitas yang masing-masing koefisien jalur.

Tabel 15 Hasil Uji Kausalitas Antar Konstruk Komoditi *CPO*

Konstruk	Correlations	P
p_dev ← m_plan	.906	***
p_dev → m_imple	.799	***
Selling ← p_dev	.866	***
Selling → m_plan	.948	***
Selling ← m_imple	.954	***
m_plan → m_imple	.903	***

Dari Tabel 15 hasil estimasi parameter penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstruk Penjualan (*Selling*) dan Pengembangan Produk (*p_dev*) saling berpengaruh positif sebesar 0.866 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.747 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.
- Konstruk Penjualan (*Selling*) dan Perencanaan Pemasaran (*m_plan*) saling berpengaruh positif sebesar 0.948 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.834 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.
- Konstruk Penjualan (*Selling*) dan Implementasi Pemasaran (*m_imple*) saling berpengaruh positif sebesar 0.954 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.794 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.
- Konstruk Pengembangan Produk (*p_dev*) dan Perencanaan Pemasaran (*m_plan*) saling berpengaruh positif sebesar 0.906 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $6.072 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.
- Konstruk Pengembangan Produk (*p_dev*) dan Implementasi Pemasaran (*m_imple*) saling berpengaruh positif sebesar 0.799 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.708 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.
- Konstruk Perencanaan Pemasaran (*m_plan*) dan Implementasi Pemasaran (*m_imple*) berpengaruh positif sebesar 0.903 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.696 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.

Tabel 16 Hasil Uji Kausalitas Antar Konstruk Komoditi *Rubber*

Konstruk	Correlation	P
m_plan ← Selling	.964	***
Selling → m_imple	.970	***
m_plan ← m_imple	.892	***

Dari Tabel 16 yang merupakan ringkasan hasil estimasi parameter penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstruk Perencanaan Pemasaran (m_plan) dan Penjualan (*Selling*) saling berpengaruh positif sebesar 0.964 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.646 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.
- Konstruk Penjualan (*Selling*) dan Implementasi Pemasaran (m_imple) saling berpengaruh positif sebesar 0.970 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.626 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.
- Konstruk Perencanaan Pemasaran (m_plan) dan Implementasi Pemasaran (m_imple) saling berpengaruh positif sebesar 0.892 dengan tingkat signifikan *critical ratio* $5.639 > 1.96$ dan probabilitas $0.00 < 0.05$.

Pengaruh Indikator Konstruk Penelitian

Pada hasil perhitungan menggunakan *structural equation modeling* dihasilkan perhitungan pengaruh indikator ke konstruk penelitian yang didalamnya termasuk pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total. Namun pada penelitian ini pengaruh langsung dan pengaruh total hasilnya tidak berbeda dikarenakan pada penelitian ini tidak mengukur pengaruh tidak langsung antar konstruk.

Tabel 17 Hasil Uji Pengaruh Langsung Indikator Konstruk Komoditi *CPO*

	m_imple	m_plan	p_dev	Selling
X19	1.065	.000	.000	.000
X20	1.236	.000	.000	.000
X21	1.000	.000	.000	.000
X16	.000	1.170	.000	.000
X17	.000	.972	.000	.000
X18	.000	1.000	.000	.000
X10	.000	.000	.000	.917
X11	.000	.000	.000	.837
X12	.000	.000	.000	1.000
X1	.000	.000	1.208	.000
X2	.000	.000	1.097	.000

	m_imple	m_plan	p_dev	Selling
X3	.000	.000	1.000	.000

Berdasarkan Tabel 17 diketahui bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan pemasaran *CPO* dengan nilai pengaruh paling besar adalah X20 dan yang terkecil dalam memberikan pengaruh adalah X11.

Hasil 18 Uji Pengaruh Langsung Indikator Konstruk Komoditi *Rubber*

	m_imple	Selling	m_plan
X19	1.030	.000	.000
X20	1.298	.000	.000
X21	1.000	.000	.000
X16	.000	.000	1.107
X17	.000	.000	1.001
X18	.000	.000	1.000
X10	.000	1.027	.000
X11	.000	.853	.000
X12	.000	1.000	.000

Berdasarkan Tabel 18 diketahui bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan pemasaran *CPO* dengan nilai pengaruh paling besar adalah X20 dan yang terkecil dalam memberikan pengaruh adalah X11.

Analisis Strategi Pemasaran

Analisis strategi pemasaran memiliki variabel pengukuran dengan beberapa indikator yang diukur dan dikelompokkan menjadi menjadi 2 (dua) bagian yakni bagian pertama *Competitive Setting Profile* (CSP) terdiri dari *Costumer* (C1) *Competitor* (C3), serta *Change Driver* (C4), bagian kedua adalah *Competitive Aligment Profile* (CAP) yang hanya terdiri dari *Company* (C1). *Competitive Setting Profile* (CSP) dan *Competitive Aligment Profile* (CAP) akan dibandingkan untuk mengetahui kemampuan kompetitif perusahaan.

Analisis *Competitive Setting Profile*

Berdasarkan data kuisioner pada tingkat keyakinan responden yakni para eksekutif karyawan dan pimpinan perusahaan diperoleh *Competitive Setting Profile* PT Perkebunan Nusantara III dilingkungan bisnis perkebunan untuk 5 (lima) tahun yang akan datang ditunjukkan pada Tabel:

Tabel 19 *Competitive Setting Profile (CSP)*

Indikator Penilaian		Rataan	Std. Dev ≤ 0.5
Customer (C1)	<i>Enlightened</i>	3.75	0.463
	<i>Informationalized</i>	4	0
	<i>Empowered</i>	3.25	0.463
Competition (C3)	<i>General</i>	4.25	0.463
	<i>Aggressiveness</i>	4.13	0.354
	<i>Capability</i>	4	0
Change (C4)	<i>Technology</i>	3.25	0.463
	<i>Economic</i>	4.75	0.463
	<i>Social</i>	4.75	0.463
Perolehan		4.01	

Pada Tabel 19 terlihat seluruh nilai indikator pengukuran tidak ada > 0.5 yang berarti seluruhnya hasil perhitungan dapat digunakan.

Analisis Company Alignment Profile

Competitive Alignment digunakan untuk mengevaluasi implementasi formulasi strategi, taktik dan nilai pemasaran. Dari data kuisioner diperoleh *Competitive Alignment Profile (CAP)* PT. Perkebunan Nusantara III sebagai berikut:

Tabel 20 *Competitive Alignment Profile (CAP)*

Indikator Penilaian		Rataan	Std. Dev ≤ 0.5	
Company (C2)	<i>Segmentation</i>	3	0	
	Strategy	<i>Targeting</i>	3.25	0.463
		<i>Positioning</i>	3.25	0.463
		<i>Differentiation</i>	2.25	0.463
	Tactic	<i>Marketing Mix</i>	3	0
		<i>Selling</i>	3.25	0.463
<i>Brand</i>		3.25	0.463	
Value	<i>Service</i>	4	0	
	<i>Process</i>	3.25	0.463	
Perolehan		3.16		

Pada Tabel 20 terlihat seluruh nilai rata-rata ≤ 0.5 berarti seluruhnya hasil perhitungan dapat digunakan.

Strategi Daya Saing Perusahaan

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai CSI = 4.01 sedangkan nilai CAI = 3.16 dengan demikian berdasarkan hasil perbandingan terjadi kesenjangan yang negatif = -0.85 dimana nilai CSI $>$ CAI. Komponen nilai CAI yang terdiri dari *strategy*, *tactic* dan *value* lebih kecil dari nilai CSI yang terdiri dari *customer*, *competition*, dan *change*. Kesenjangan negatif tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan berada pada posisi *lagging behind* yang berarti strategi pemasaran perusahaan

tidak memiliki keunggulan bersaing yang kompetitif.

Analisis Pencapaian Pemasaran

Uji beda dilakukan untuk mengetahui pencapaian berdasarkan perbedaan realisasi dengan derajat yang ingin dicapai yakni 100 % (seratus persen). Pengujian dilakukan terhadap data *quantum* penjualan dan data nilai penjualan PT. Perkebunan Nusantara III yang terdiri dari jenis produk *CPO* dan *Rubber* setiap bulannya dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir.

Pencapaian Pemasaran CPO

Tabel 21 *One-Sample Test Quantum CPO*

T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
-1.966	35	.057	-2.21902

Dengan uji 2 (dua) sisi dan derajat kepercayaan (signifikan) $\alpha = 0.05$ dan sampel $N = 36$ diperoleh nilai t tabel = 2.028. Sementara berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung = 1.966 dengan nilai signifikan = 0.057 berada di atas nilai $\alpha = 0.05$. Dengan demikian $t_{hit} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima, realisasi pemasaran berbeda tidak nyata

terhadap rencana pemasaran berarti PP, $\bar{t} = 1$ dan dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian pemasaran *CPO* berdasarkan *quantum* penjualan dapat tercapai 100 % (seratus persen).

Tabel 22 *One-Sample Test Nilai CPO*

T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
1.565	35	.127	3.37440

Dengan uji 2 (dua) sisi dan derajat kepercayaan (signifikan) $\alpha = 0.05$ dan sampel $N = 36$ diperoleh nilai t tabel = 2.028. Sementara berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung = 1.565 dengan nilai signifikan = 0.127 berada di atas nilai $\alpha = 0.05$. Dengan demikian $t_{hit} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima, realisasi pemasaran berbeda tidak nyata

terhadap rencana pemasaran berarti PP, $\bar{t} = 1$ dan dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian pemasaran *CPO* berdasarkan nilai penjualan dapat tercapai 100 % (seratus persen).

Pencapaian Pemasaran Rubber

Tabel 23 *One-Sample Test Quantum Rubber*

T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
-2.503	35	.017	-2.50034

Dengan uji 2 (dua) sisi dan derajat kepercayaan (signifikan) $\alpha = 0.05$ dan sampel $N = 36$ diperoleh nilai t tabel = 2.028. Sementara berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung =

2.503 dengan nilai signifikan = 0.017 berada dibawah nilai $\alpha = 0.05$. Dengan demikian $t_{hit} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, realisasi pemasaran berbeda secara nyata terhadap rencana pemasaran yang

berarti PP, $\bar{X} \neq 1$ dan dapat disimpulkan pemasaran *Rubber* berdasarkan quantum penjualan tidak dapat tercapai 100 % (seratus persen).

Tabel 24 *One-Sample Test* Nilai *Rubber*

T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
.256	35	.799	.87047

Dengan uji 2 (dua) sisi dan derajat kepercayaan (signifikan) $\alpha = 0.05$ dan sampel $N = 36$ diperoleh nilai t tabel = 2.028. Sementara berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai t hitung = 0.256 dengan nilai signifikan = 0.799 berada diatas nilai $\alpha = 0.05$. Dengan demikian $t_{hit} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima, realisasi pemasaran berbeda tidak nyata

terhadap rencana pemasaran berarti PP, $\bar{X} = 1$ dan dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian pemasaran *Rubber* berdasarkan nilai penjualan dapat tercapai 100 % (seratus persen).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada tahap akhir analisis kemampuan pemasaran menyisakan 12 (duabelas) indikator dan 4 (empat) faktor untuk komoditi *CPO* yaitu Pengembangan Produk (*Product Development*), Penjualan (*Selling*), Perencanaan Pemasaran (*Marketing Planning*), dan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*) sementara untuk komoditi *Rubber* tersisa 9 (sembilan) indikator dan 3 (tiga) faktor yaitu Penjualan (*Selling*), Perencanaan Pemasaran (*Marketing Planning*), dan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*).
2. Berdasarkan hasil analisis terhadap kemampuan pemasaran *CPO* PT. Perkebunan Nusantara III diketahui faktor kemampuan Penjualan (*Selling*) dan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*) memiliki hubungan saling berpengaruh secara positif paling tinggi dan yang terendah yaitu kemampuan Pengembangan Produk (*Product Development*) dan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*). Indikator dengan pengaruh paling tinggi dari 3 (tiga) indikator yang diukur untuk masing-masing kemampuan yaitu pada

konstruk kemampuan Pengembangan Produk (*Product Development*) dengan indikator kemampuan menyediakan dana pengembangan produk. Konstruk kemampuan Penjualan (*Selling*) dengan indikator kemampuan melaksanakan pengendalian penjualan secara berkala. Pada konstruk kemampuan Perencanaan Pemasaran (*Marketing Planning*) dengan indikator kemampuan menentukan target penjualan dan keuntungan dengan baik. Pada konstruk kemampuan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*) dengan indikator kemampuan mengalokasikan karyawan berdasarkan kemampuan.

3. Hubungan saling berpengaruh secara positif paling tinggi untuk kemampuan pemasaran komoditi *Rubber* yaitu kemampuan Penjualan (*Selling*) dan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*). Sementara hubungan dengan nilai paling rendah terdapat pada kemampuan Perencanaan Pemasaran (*Marketing Planning*) dan kemampuan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*). Indikator dengan pengaruh paling tinggi dari 3 (tiga) indikator yang diukur untuk masing-masing kemampuan yaitu pada konstruk kemampuan Penjualan (*Selling*) dengan indikatornya yaitu kemampuan perusahaan menjalin hubungan yang kuat dengan pelanggan. Pada konstruk kemampuan Perencanaan Pemasaran (*Marketing Planning*) dengan indikator kemampuan menentukan target penjualan dan keuntungan dengan baik. Sedangkan pada konstruk kemampuan Implementasi Pemasaran (*Marketing Implementation*) dengan indikator kemampuan mengalokasikan karyawan berdasarkan kemampuan.
4. Hasil analisis strategi pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III berdasarkan audit pemasaran *Strategic Marketing Plus 2000* menunjukkan strategi pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III relatif tertinggal (*lagging behind*) yang berarti tidak memiliki daya saing yang kompetitif yang menjadi penyebab tidak tercapainya rencana pemasaran dengan baik.
5. Analisis pencapaian pemasaran yang dilakukan terhadap komoditi *CPO* dan *Rubber* berdasarkan quantum dan nilai penjualan menunjukkan bahwa pencapaian dapat tercapai

sesuai rencana kecuali quantum penjualan *Rubber*.

Saran

Penelitian ini dilakukan untuk menghimpun dan memberikan manfaat bagi pihak lain dengannya kepada pihak lain yang berkaitan pada penelitian ini disarankan untuk:

- a. Pihak Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III
- b. Meningkatkan dan melaksanakan serta mengevaluasi dengan benar indikator-indikator yang menjadi ukuran dari sebuah kemampuan pemasaran terutama kemampuan yang memiliki pengaruh paling rendah terhadap konstruk sehingga tercipta strategi yang lebih kompetitif yang mampu meningkatkan pencapaian pemasaran dengan lebih baik. Perusahaan hendaklah melaksanakan proses produksi yang terspesialisasi pada segmentasi konsumen yang menjadi target untuk membangun posisi dibenak para pelanggan. Kerangka kerja hendaklah direncanakan dan diaplikasikan dengan mengedepankan differensiasi atas produk, harga, dan promosi. Nilai utama dari perusahaan harus diciptakan kedalam bentuk merek, pelayanan, dan proses dan melibatkan seluruh individu perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- c. Para Peneliti

Kemampuan, strategi dan pencapaian pemasaran yang diteliti dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk jenis perusahaan tertentu. Hasil penelitian mengenai kinerja pemasaran tidak dapat digeneralisir untuk semua tipe perusahaan. Diperlukan kriteria pemasaran tertentu yang jauh lebih spesifik yang telah disesuaikan dengan kondisi serta tipe perusahaan yang diteliti. Kepada para peneliti lain hendaklah dapat mengembangkan model pengukuran kemampuan pemasaran sesuai dengan kondisi perusahaan dan disarankan untuk dapat menggali informasi lebih banyak dari jumlah sampel yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan., 1987. *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep, dan Strategi*. Rajawali Pers. Jakarta
- Albright, Jeremy J., & Hun Myoung Park., 2008. *Confirmatory Factor Analysis using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS. Technical Working Paper*. The University Information Technology Service (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing. Indiana University.
- Bayuaji, YB. Mandra., 2003. *Audit Pemasaran Berdasarkan Strategic Marketing Plus 2000: Studi Kasus Pada PT. HM Sampoerna*. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta.
- BPS ., 2012. www.bps.go.id
- Ghozali., dan Fuad., 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, J.F., Rolph E. Anderson., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. Upper Saddle River. NJ Prentice Hall. New York.
- Kartajaya Hermawan., 1995. "Audit Pemasaran Berdasarkan Strategic Marketing Plus 2000" dimuat dalam *Kelola* No. 09/V/1995. Yogyakarta
- Vijenda, Leticia Santos., & Maria J. Santo Perez., 2012. *Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance*. *Journal of Centrum Chatedra*. Vol. 5. (Issue 1). pp. 24-42.

Vorhies, Douglas W., & Morgan Neil A., 2005. *Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage*. Journal of Marketing. Vol. 69 (January). 80-94.

Charlotte H. Mason.,2009. *Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance*. Strategic Management Journal. Vol. 30. 909-920.