

## Kajian Strategi Pemasaran Es Krim Baltic di PT. Balticindo Jayafood Jakarta

Roslina Erdawati Hutagaol<sup>1</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup> dan Soewarno Tjokro Soekarto<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alumni PS MPI, SPs IPB; PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor;

Program Studi Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

### ABSTRACT

Ice cream is one of product that are liked by people because has a high nutrition value, made from milk, give priority to taste, price and packing. One of company which had been developing it is PT. Balticindo Jayafood which capable to market 3,000 l ice cream per a week and capability of production can be reach 6,000 l ice cream per a week. The objectives of this study are (a) to analyze internal and external factors which influence process of decision making in the implementation of market strategy; (b) to arrange marketing strategy in the future in the framework of developing industry of Ice Cream Baltic; (c) to give recommendation of marketing strategy of ice cream to PT. Balticindo Jayafood. Based on the result of the research by multiattribute model Fishbein got important scale which was consumer perception to first attribute. The are (a) package, rate of taste, choice of taste, texture, composition, price, place of selling, ease to get, clarity licence from The National Agency of Drug and Food Control (BPOM) dan clarity halal from The assessment institute for foods, drugs, and cosmetics indonesia council of ulama (LP MUI). Each of them have score 2. They showed that according to the consumer, score of the attributes is very important for ice cream product; (b) size, shape, colour, hygiene, promotion and brand. Each of them have score 1. They showed that according to the consumer, score of the attributes is important for ice cream product. Based on the analysis of correlation between two variable (crosstab) showed (a) correlation between work and age of consumer is not tight; (b) correlation between age of consumer and age education is tight; (c) correlation between age of consumer and work is tight; (d) correlation between age of consumer and a number of family member is tight; (e) correlation between age of consumer and average of salary is tight; (f) correlation between age of consumer and distance of residence to outlet is not tight. Based on the result of External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE) matrix showed each score were 2.69 and 2.42. That showed position of Ice Cream Baltic company was stable to response external situation which it faced and it was on the rate average which was capable to response internal climate which it had. Total score value combination between EFE and IFE used to know Ice Cream Baltic position. Internal-External (IE) matrix score showed it in the center cell position (Growth/Stable). The result of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis in the form of formulation strategy need to implement of policy in the PT Balticindo Jayafood, it is marketing mix aspect (4P: product, price, place and promotion). Management implication of the study divided in four targets, they are (a) Marketing; (b) Financial; (c) Production; (d) Human Resources.

Key words: consumer perception, ice cream, market strategy, the analysis of correlation

### PENDAHULUAN

Industri kecil merupakan bagian penting dari sistem perekonomian nasional, karena dapat mempercepat pemerataan pertumbuhan ekonomi melalui misi penyediaan lapangan usaha dan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan ikut berperan dalam meningkatkan perolehan devisa serta memperkokoh struktur industri nasional (Hubeis, 2006). Hal ini menunjukkan bahwa industri kecil (IK) mampu meningkatkan ekonomi kerakyatan yang bersifat padat karya.

Semakin ketatnya persaingan didalam dunia usaha pada saat sekarang ini telah membuat para pelaku usaha harus memiliki senjata yang dapat dijadikan sebagai keung-

gulan untuk memenangkan persaingan dengan para pesaingnya. Kondisi tersebut menyebabkan para pelaku usaha semakin gencar berusaha untuk mencari solusi maupun program bisnis yang dapat meningkatkan daya saing salah satunya adalah usaha produksi es krim.

Menurut Astawan (2007), produk es krim merupakan suatu hidangan yang berbentuk emulsi air dalam minyak (*water in oil*) atau *w/o*. Es krim merupakan salah satu produk yang disukai oleh masyarakat dengan nilai gizi tinggi, karena terbuat dari bahan dasar susu, yang mengutamakan rasa, harga dan kemasan. Komposisi gizi per 100 es krim adalah energi (207 kkal), protein (4,0 g), dan lemak (12,5 g). Hidayat (2008) mengemukakan bahwa pada tahun 2002-2007, tingkat pertumbuhan pasar es krim di Indonesia sedikitnya 20% per tahun. Tahun 2007, total pasar es krim sudah mendekati

\*) Korespondensi:

Chase ALDC It. 12 Jl. Jend. Sudirman Kav. 21-23  
Jakarta

angka 100 juta l dengan nilai absolut di atas Rp 2 triliun. Padahal tingkat konsumsi es krim di Indonesia tergolong rendah, hanya 0,2 l/orang/tahun. Lambatnya penetrasi es krim di Indonesia terjadi karena hanya ada sedikit pemain yang menggarapnya secara nasional. Kebanyakan produsen es krim adalah industri rumah tangga yang pasarnya terbatas di daerah tertentu. Walaupun pemainnya sedikit, persaingan es krim tergolong ketat, terutama bagi dua industri skala besar, yaitu Campina dan Walls yang menguasai hampir 80% pasar.

Menurut Eckles *et al.* (1984), es krim adalah produk olahan susu yang dibekukan, terbuat dari kombinasi susu dengan beberapa bahan tambahan seperti telur, gula, madu, *stabilizer* (bahan penstabil), emulsifier (bahan pengemulsi), bahan *flavor* dan pewarna. Robinson (1985) menyatakan bahwa komposisi es krim adalah lemak 10%, padatan susu tanpa lemak (*solid non fat* atau SNF) 11%, bahan penstabil dan pengemulsi 0,5-0,75%, pewarna dan bahan aroma, sedangkan Arbuckle and Marshall (1996) menyatakan bahwa untuk mendapatkan formulasi yang baik, komposisi es krim sebaiknya mengandung lemak 12%, padatan susu 11%, gula 15%, bahan penstabil dan pengemulsi 0,3%, serta secara keseluruhan mempunyai total padatan 38,3%. Bahan padat pada susu terdiri dari lemak susu dan padatan susu tanpa lemak (PSTL). Padatan susu berfungsi membentuk tekstur es krim yang kompak dan lembut, meningkatkan ketahanan leleh, viskositas dan menimbulkan rasa. Sumber padatan susu dapat diperoleh dari susu segar, susu bubuk, susu skim dan susu bubuk skim (Fardiaz, 1989). Menurut Arbuckle and Marshall (1996), lemak susu dan PSTL memiliki pengaruh yang sangat besar pada cita rasa es krim, yaitu *flavor*, massa dan tekstur pada produk.

Salah satu UKM yang tertarik mengembangkan produk es krim adalah PT. Balticindo *Jayafood* yang telah berdiri sejak tahun 1939, mampu memasarkan 3.000 l es krim per minggu, padahal kemampuan produksi dapat mencapai 6.000 l es krim per minggu. Kondisi ini dirasa belum cukup ideal, karena kapasitas produksi hanya terpakai 50%, maka diperlukan strategi pemasaran, agar kapasitas produksi menjadi optimal.

Strategi pemasaran menjadi sangat dominan peranannya dalam menyalurkan produk-produk yang dihasilkan hingga ke pasar, yaitu bagaimana produk tersebut dapat mencapai *target market* yang dituju, apakah produk yang dihasilkan diterima baik oleh pasar, dalam arti telah memiliki mutu dan nilai sesuai dengan selera dan harapan konsumen. Selanjutnya strategi harga yang ditawarkan kepada konsumen, apakah telah sesuai dengan mutu produk dan nilai yang diberikan dan bagaimana

bila dibandingkan dengan harga dari produk sejenis yang telah ada di pasar.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam strategi pemasaran adalah pemilihan *channel distribution* (saluran distribusi) yang tepat, karena sebaik apapun produk es krim yang dihasilkan, bila produk tersebut tidak sampai ketangan konsumen akan menjadi sia-sia dan produk tersebut tidak akan memiliki nilai apapun bagi perusahaan, sebaliknya dengan semakin cepatnya suatu produk sampai ketangan konsumen akan segera dapat diketahui, apakah produk tersebut diterima atau ditolak oleh konsumen, sehingga perusahaan dapat segera melakukan langkah-langkah strategik untuk melakukan diversifikasi ataupun pengembangan produk (*product development*).

Pertanyaan selanjutnya, bagaimana konsumen dapat mengenal produk es krim Baltic, bagaimana *awareness* terhadap produk tersebut, bagaimana menarik minat pasar untuk mau membeli atau paling tidak mau untuk mencoba membeli dan menilai mutu produk es krim yang dihasilkan. Dalam hal ini peranan promosi menjadi sangat penting untuk memperkenalkan produk dan menginformasikan tentang keunggulan-keunggulan yang dimiliki produk es krim tersebut, bila dibandingkan dengan produk es krim sejenis yang ada di pasar.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi atribut es krim dengan model atribut Fishbein, (2) Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam menerapkan strategi pemasaran, (3) Menyusun strategi pemasaran di masa mendatang dalam rangka pengembangan industri es krim Baltic.

## METODOLOGI

Pengumpulan data dalam penelitian ini, dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1. Pengumpulan data internal, yang terdiri dari: (a) Observasi berupa pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti, meliputi observasi strategi, lokasi, produk, bahan dan proses produksi pada perusahaan PT. Balticindo *Jayafood*; (b) Wawancara kepada pemilik perusahaan narasumber yang merangkap sebagai manajer di PT. Balticindo *Jayafood*, kepala bagian produksi dan kepala bagian pemasaran. Aspek yang dikaji adalah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di PT. Balticindo *Jayafood*.
2. Pengumpulan data eksternal untuk mengungkap fakta yang terjadi di lapangan, terdiri dari: (a) Observasi berupa pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti, meliputi observasi strategi, lokasi dan produk pada perusahaan pesaing; (b) Wawancara dan survei kepada konsumen es krim Baltic, Campina dan Walls meliputi segmentasi pasar dan persepsi pasar. Aspek yang dikaji berupa persepsi pasar

terhadap 16 faktor peubah, yaitu kemasan, tingkat kelezatan, pilihan rasa, ukuran, bentuk, tekstur, warna, komposisi, harga, tempat penjualan, tingkat higienis, kemudahan memperoleh, promosi, merk, kejelasan ijin Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) dan kejelasan sertifikasi halal dari Lembaga Penelitian Pengawas Obat dan Makanan Majelis Ulama Indonesia (LP POM MUI).

Pemilihan responden dilakukan dengan metode *purposive sampling*, dengan contoh yang berasal dari 80 kuesioner yang disebar kepada para pelanggan es krim Baltic, Campina dan Walls, dengan perincian berikut:

1. 40 kuesioner untuk kajian utama, di *outlet* es krim Baltic.
2. 20 kuesioner untuk kajian pendukung, di *outlet* es krim Campina.
3. 20 kuesioner untuk kajian pendukung, di *outlet* es krim Walls.

Pengolahan dan analisis data menggunakan (1) uji validitas dan reliabilitas, (2) analisis persepsi pasar, (3) analisis hubungan dua variabel (*crossstabs*) dan (4) analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Es krim Baltic diproduksi pada tahun 1939. Sejak berdiri perusahaan dikelola oleh keluarga Setiawan. Saat ini pemilik perusahaan adalah Bapak Mulya Setiawan yang merupakan generasi kedua dari pendiri perusahaan. Konsep awalnya merdeka kedai es krim di daerah Kramat Raya. Saat itu di daerah sekitar Kramat Raya belum ada kedai es krim. Lokasi yang strategis dan suasana yang nyaman menjadikan es krim Baltic (pada saat itu bernama Istana Es Krim) dikenal oleh masyarakat luas.

Saat ini strategi pemasaran yang dilakukan masih bersifat sederhana. Perubahan strategi pemasaran meliputi munculnya tampilan es krim baru, yang semula hanya menjual es krim bentuk *steak, cup* dan literan, kini tersedia pula dalam bentuk *ice tart*, misalnya *Black Forest Ice Tart*. Disamping itu, penjualan es krim Baltic dengan sistem paket memberikan keringanan harga bagi konsumen.

Konsep pemasaran layanan pesan antar dilakukan untuk mengatasi persaingan yang semakin hebat. Penawaran produk dilakukan dengan menghubungi konsumen melalui telepon. Layanan pesan antar dikhususkan bagi konsumen di daerah Jabodetabek dan sekitarnya.

### Karakteristik Konsumen

#### Usia Konsumen

Dari data komposisi usia konsumen es krim Baltic dominan berada pada rentang usia > 40 tahun sebanyak 30%. *Brand image* "es krim

tempoe doeloe" menjadikan es krim Baltic ini masih disukai oleh konsumen yang berusia 40 tahun. Hal ini berbeda dengan responden es krim Campina yang paling dominan pada rentang usia < 20 tahun sebanyak 45% dan es krim Walls dengan rentang usia paling dominan < 20 tahun sebanyak 55%, karena memang fokus pangsa pasar yang dikuasai es krim Campina dan Walls untuk usia pelajar dan anak-anak.

#### Jenis Kelamin

Komposisi jenis kelamin konsumen es krim didominasi jenis kelamin wanita. Nilai yang diperoleh, yaitu es krim Baltic 82,5%, es krim Campina 90%, sedangkan es krim Walls 70%. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen wanita dapat menjadi pangsa pasar tersendiri bagi ketiga produsen es krim tersebut dalam peningkatan penjualannya.

#### Pendidikan Terakhir

Berdasarkan komposisi pendidikan terakhir diketahui bahwa tingkat pendidikan terakhir konsumen es krim Baltic, Campina dan Walls adalah SMA/ sederajat, yaitu berturut-turut 65%, 70% dan 65%. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran untuk konsumen es krim Baltic perlu disesuaikan dengan pendidikan konsumen yang dominan berpendidikan menengah.

#### Pekerjaan

Komposisi pekerjaan terlihat bahwa konsumen es krim Baltic dominan adalah *kalangan* ibu rumah tangga dengan nilai 40%, sedangkan es krim Campina dominan dikonsumsi oleh pelajar/mahasiswa 70% dan untuk es krim Walls juga dominan dikonsumsi oleh pelajar/mahasiswa 75%. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan strategi agar dapat meningkatkan volume penjualan bagi ibu rumah tangga ataupun untuk memperluas segmen pasar di kalangan mahasiswa/pelajar atau karyawan/karyawati.

#### Jumlah Anggota Keluarga

Komposisi jumlah anggota keluarga diketahui bahwa konsumen es krim Baltic dominan adalah keluarga yang memiliki anggota 2-5 orang, yaitu 47,5%, sedangkan untuk es krim Campina dominan jumlah anggota 1 orang (80%) dan untuk responden es krim Walls yang dominan jumlah anggota 1 orang (85%). Hal ini menunjukkan bahwa konsumen es krim Baltic berasal dari kalangan keluarga dengan anggota 2-5 orang, berbeda dengan konsumen es krim Campina dan Walls yang didominasi oleh konsumen yang belum berkeluarga.

#### Rataan Penghasilan

Komposisi rata-rata penghasilan diketahui bahwa konsumen es krim Baltic dominan berpenghasilan Rp 2.500.000-Rp 5.000.000 per bulan (45%), untuk responden es krim Campina yang paling dominan adalah penghasilan < Rp 2.500.000 per bulan (80%) dan untuk responden es krim Walls

yang paling dominan juga yang berpenghasilan < Rp 2.500.000 per bulan (90%). Hal ini berarti konsumen dari ketiga es krim tersebut berpendapatan menengah ke bawah.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengukuran validitas pada instrumen digunakan untuk mengetahui sejauhmana pertanyaan dapat dimengerti dan dipahami oleh responden. Pengukuran validitas dan reliabilitas dengan cara mengujicobakan kuesioner kepada 80 responden. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Dari hasil analisis didapat nilai korelasi antara skor peubah dengan skor total, yang

dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel pada taraf nyata 0,05 dengan uji dwi arah dan jumlah data ( $n$ ) = 80 adalah 0,220. Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa  $r$  hitung *Pearson Correlation* untuk semua peubah lebih besar dari 0,220, sehingga data seluruh peubah dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan pada *alpha cronbach* teori (0,6). Dalam hal ini, kuesioner dikatakan reliabel, bila nilai  $\alpha$  *Cronbach* hasil perhitungan dari kuesioner yang diperoleh lebih besar dari  $\alpha$  *Cronbach* teori. Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa  $\alpha$  *Cronbach* hasil perhitungan untuk semua peubah lebih besar dari 0,6, sehingga data seluruh peubah dinyatakan reliabel.

Tabel 1. Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk faktor persepsi konsumen

Peubah	<i>Pearson Correlation</i>		Ket.	$\alpha$ <i>Cronbach</i>		Ket.
	$r$ hitung	$r$ tabel		$\alpha$ hitung	$\alpha$ teori	
Halal dari LP POM MUI	0,802			0,921		
Tingkat Kelezatan	0,638			0,926		
Ijin BPOM	0,811			0,921		
Ukuran	0,769			0,922		
Harga	0,599			0,927		
Komposisi	0,656			0,925		
Tekstur	0,654			0,926		
Kemasan	0,749	0,220	Valid	0,923	0,6	Reliabel
Pilihan rasa	0,727			0,923		
Warna	0,827			0,920		
Kemudahan Memperoleh	0,740			0,923		
Tempat Penjualan	0,789			0,922		
Promosi	0,775			0,922		
Higienis	0,471			0,932		
Bentuk	0,640			0,926		
Merk	0,484			0,929		

$r$  tabel ( $n$ ): 80 = 0,220;  $\alpha$  *Cronbach* teori = 0,6

### Analisis Fishbein

Model analisis atribut Fishbein mengidentifikasi bagaimana konsumen mengkombinasikan keyakinan (*belief*) terhadap atribut-atribut produk, sehingga membentuk sikap (*attitude*). Dari hasil hipotesis Fishbein, responden es krim Baltic, es krim Campina dan es krim Walls mengukur terhadap 16 atribut (Tabel 2), yaitu kemasan, tingkat kelezatan, pilihan rasa, ukuran, bentuk, tekstur, warna, komposisi, harga, tempat penjualan, higienis, kemudahan memperoleh, promosi, merk, kejelasan ijin BPOM dan kejelasan sertifikasi halal dari LP POM MUI yang menunjukkan hasil bahwa secara keseluruhan tingkat kepercayaan responden terhadap produk es krim Walls lebih baik dari tingkat kepercayaan keseluruhan responden dari es krim Baltic dan es krim Campina. Nilai skor untuk es krim Walls 37, sedangkan untuk es krim Baltic dan Campina 35. Berdasarkan nilai tersebut diketahui bahwa secara keseluruhan persepsi konsumen

terhadap es krim Baltic sama dengan persepsi konsumen terhadap es krim Campina, sedangkan persepsi konsumen terhadap es krim Walls lebih baik dibandingkan dengan persepsi konsumen terhadap es krim Baltic dan Campina.

Dari hasil kajian dengan model multiatribut Fishbein diperoleh skala kepentingan yang merupakan persepsi konsumen terhadap atribut utama yang dapat dijadikan pertimbangan berikut:

1. Kemasan, tingkat kelezatan, pilihan rasa, tekstur, komposisi, harga, tempat penjualan, kemudahan memperoleh, kejelasan ijin BPOM dan kejelasan halal LP MUI dengan skor masing-masing 2, yang menunjukkan bahwa menurut konsumen atribut-atribut tersebut dinilai sangat penting bagi produk es krim.
2. Ukuran, bentuk, warna, higienis, promosi dan merk dengan skor masing-masing 1, yang menunjukkan bahwa menurut konsumen atribut-atribut tersebut dinilai penting bagi produk es krim.

Tabel 2. Hasil model Multiatribut Fishbein

ATRIBUT	Evaluasi (ei)	Merk Es Krim (bi)		
		Baltic	Campina	Walls
Kemasan	2	1	2	2
Tingkat kelezatan	2	2	2	2
Pilihan rasa	2	2	1	1
Ukuran	1	2	1	1
Bentuk	1	2	1	1
Tekstur	2	1	1	1
Warna	1	2	1	1
Komposisi	2	1	1	1
Harga	2	2	1	1
Tempat penjualan	2	0	1	1
Higienis	1	1	1	1
Kemudahan memperoleh	2	1	1	2
Promosi	1	0	1	1
Merk	1	0	2	2
Kejelasan ijin BPOM	2	2	2	2
Kejelasan halal LP MUI	2	2	2	2
<b>Total Skor (bi.ei)</b>		<b>35</b>	<b>35</b>	<b>37</b>

Keterangan: Total N = 80 (responden es krim Baltic, Campina, Walls)

Rentang Skala (+2 hingga -2) untuk atribut:

1. Kemasan = dari sangat tidak menarik hingga sangat menarik
2. Tingkat kelezatan = dari sangat tidak enak hingga sangat enak
3. Pilihan rasa = dari sangat tidak bervariasi hingga sangat bervariasi
4. Ukuran = dari sangat tidak bervariasi hingga sangat bervariasi
5. Bentuk = dari sangat tidak bervariasi hingga sangat bervariasi
6. Tekstur = dari sangat kasar hingga sangat halus
7. Warna = dari sangat tidak bervariasi hingga sangat bervariasi
8. Komposisi = dari tidak perlu ada hingga harus ada
9. Harga = dari sangat mahal hingga sangat murah
10. Tempat penjualan = dari sangat sedikit hingga sangat banyak
11. Higienis = dari sangat tidak higienis hingga sangat higienis
12. Kemudahan memperoleh = dari sangat sulit hingga sangat mudah
13. Promosi = dari tidak pernah ada hingga selalu ada
14. Merk = dari sangat tidak terkenal hingga sangat terkenal
15. Kejelasan ijin BPOM = dari tidak perlu ada hingga harus ada
16. Kejelasan halal LP MUI = dari tidak perlu ada hingga harus ada

#### Analisa Hubungan Dua Variabel (Crosstabs)

1. Terdapat hubungan usia konsumen dengan jenis kelamin dan hubungannya tidak erat, karena koefisien kontingensi 0,415 lebih kecil dari 0,5. Dalam hal ini terlihat secara deskriptif, bahwa usia 30-40 tahun dan > 40 tahun pada jenis kelamin wanita dominan dibandingkan usia dan jenis kelamin lainnya.
2. Terdapat hubungan usia konsumen dengan tingkat pendidikan dan hubungannya erat, karena koefisien kontingensi 0,571 lebih besar dari 0,5. Dalam hal ini terlihat secara deskriptif, bahwa usia 20-30 tahun dan 30-40 tahun pada tingkat pendidikan SMA/ sederajat dominan dibandingkan usia dan tingkat pendidikan lainnya.
3. Terdapat hubungan usia konsumen dengan jenis pekerjaan dan hubungannya erat, karena koefisien kontingensi 0,668 lebih besar dari 0,5. Dalam hal ini terlihat secara deskriptif, bahwa usia < 20 tahun dari pelajar/mahasiswa dan ibu rumah tangga berusia 30-40 tahun dan > 40 tahun dominan dibandingkan usia dan jenis pekerjaan lainnya.
4. Terdapat hubungan usia konsumen dengan jumlah anggota keluarga dan hubungannya erat, karena koefisien kontingensi 0,572 lebih besar dari 0,5. Dalam hal ini terlihat secara deskriptif, bahwa usia < 20 tahun dengan jumlah keluarga 1 orang, serta usia 30-40 tahun dan > 40 tahun dengan jumlah keluarga 2-5 orang dominan dibandingkan usia dan jumlah anggota keluarga lainnya.
5. Terdapat hubungan usia konsumen dengan rataan penghasilan dan hubungannya erat, karena koefisien kontingensi 0,646 lebih besar dari 0,5. Dalam hal ini terlihat secara deskriptif, bahwa usia < 20 tahun dengan rataan penghasilan < Rp 2,5 juta dan usia > 40 tahun dengan rataan penghasilan Rp 2,5-5 juta dominan dibandingkan usia dan rataan penghasilan lainnya.
6. Tidak terdapat hubungan usia konsumen dengan jarak tempat tinggal terhadap outlet dan hubungannya erat karena koefisien kontingensi 0,337 lebih kecil dari 0,5. Dalam hal ini terlihat secara deskriptif, bahwa usia 30-40 tahun yang tinggal dekat dengan outlet dominan dibandingkan usia dan jarak tempat tinggal lainnya.

## Faktor Persepsi Pasar

Berdasarkan hasil kajian dapat diurutkan besarnya jumlah responden yang telah memilih pentingnya faktor-faktor persepsi pasar, yaitu kemasan, tingkat kelezatan, pilihan rasa, ukuran, bentuk, tekstur, warna, komposisi, harga, tempat penjualan, higienis, kemudahan memperoleh, promosi, merk, kejelasan ijin BPOM dan kejelasan sertifikasi halal dari LP POM MUI adalah:

1. Kejelasan sertifikasi halal dari LP POM MUI  
Seluruh responden memberikan nilai 2 untuk es krim Baltic, Campina dan *Walls*, artinya menurut responden kejelasan sertifikasi halal dari LP POM MUI haruslah ada. Hal tersebut menegaskan perlunya kejelasan sertifikasi halal dari LP POM tentang produk yang diproduksi tersebut halal atau tidak.
2. Tingkat kelezatan  
Keseluruhan responden memberikan nilai 2 untuk es krim Baltic, Campina dan *Walls*, artinya tingkat kelezatan sangat penting bagi konsumen dalam memilih ketiga es krim tersebut.
3. Kejelasan ijin BPOM  
Berdasarkan penilaian responden, kejelasan ijin BPOM memperoleh nilai 2 untuk es krim Baltic, Campina dan *Walls*. Hal ini menunjukkan pentingnya kelayakan dan keamanan konsumen tentang produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan ijin dari BPOM.
4. Harga  
Responden memberikan nilai 2 untuk es krim Baltic, sedangkan es krim Campina dan es krim *Walls* mendapatkan nilai 1, artinya harga yang ditawarkan es krim Baltic lebih murah dibandingkan dengan harga dari es krim Campina dan *Walls*. Hal ini memberikan nilai lebih tersendiri bagi es krim Baltic, karena mempunyai harga kompetitif di bawah harga yang ditawarkan es krim Campina dan *Walls*. Dengan kondisi tersebut, seharusnya dapat bersaing dengan kedua es krim tersebut dan di sisi lain *brand* es krim Campina dan *Walls* lebih dikenal konsumen, sehingga dinilai wajar harga yang ditawarkannya lebih mahal dari es krim Baltic.
5. Komposisi  
Berdasarkan penilaian responden bahwa es krim Baltic, Campina dan *Walls* memperoleh penilaian komposisi yang sama (1), artinya, menurut konsumen komposisi produk es krim Baltic, Campina dan *Walls* perlu memuat informasi tentang kandungan yang ada pada es krimnya.
6. Tekstur  
Keseluruhan responden memberikan nilai 1 untuk es krim Baltic, Campina dan *Walls*, artinya tekstur es krim dari Baltic, Campina dan *Walls* memiliki kehalusan yang sama.
7. Kemudahan memperoleh  
Penilaian responden untuk kemudahan memperoleh es krim Baltic dan Campina memperoleh nilai 1 sedangkan untuk es krim *Walls* nilai 2, artinya lokasi outlet es krim Baltic yang berada di jalan besar yang mudah dilalui oleh alat transportasi dan konsep pemasaran layanan pesan antar menurut responden belum mampu mengimbangi kemudahan memperoleh es krim *Walls* yang sangat mudah ditemukan di warung-warung, pasar modern dan di jalanan yang dijual oleh pedagang keliling. Kemudahan memperoleh es krim Campina yang ada di warung-warung dan pasar modern setara dengan kemudahan memperoleh es krim Baltic.
8. Kemasan  
Responden memberikan nilai 1 untuk es krim Baltic, sedangkan es krim Campina dan es krim *Walls* memperoleh nilai 2, artinya kemasan dari es krim Baltic dianggap menarik oleh konsumen, sedangkan untuk kemasan es krim Campina dan *Walls* sangat menarik. Menurut pendapat responden, kemasan produk es krim Baltic termasuk sederhana tampilannya dan bahan kemasannya cenderung kasar. Berbeda dengan kemasan es krim Campina dan *Walls* yang memiliki kemasan menarik, baik dari segi tampilan maupun bahan yang digunakan. Hal inilah yang memberikan gambaran bahwa kemasan es krim berpengaruh terhadap daya beli konsumen, yaitu apabila kemasan dianggap menarik maka konsumen memiliki keinginan untuk membeli es krim tersebut, begitupun sebaliknya. Dalam hal ini, perlu adanya inovasi yang menarik terhadap kemasan es krim tersebut.
9. Tempat penjualan  
Responden memberikan nilai 0 untuk es krim Baltic, sedangkan untuk es krim Campina dan *Walls* masing-masing memperoleh nilai 1, artinya konsumen menganggap tempat penjualan ataupun *outlet* es krim Baltic kurang tersedia dalam jumlah memadai. Tempat penjualan atau lokasi unit usaha yang strategis dan mudah dijangkau menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu usaha. Lokasi unit usaha yang dekat dengan konsumen dan mudah dijangkau oleh sarana transportasi, baik umum maupun pribadi merupakan faktor penting dalam menentukan lokasi penjualan, karena dapat secara langsung mempengaruhi pembelian ulang terhadap produk. Menurut tanggapan responden, *outlet* penjualan es krim Baltic yang hanya ada di 1 (satu) lokasi belum mampu mengimbangi beberapa jumlah *outlet* penjualan es krim *Walls* dan Campina yang ada di warung-warung, *mall* dan pedagang keliling yang ada di sekitar Kramat.
10. Pilihan rasa  
Responden memberikan nilai 2 untuk es krim Baltic, sedangkan es krim Campina dan *Walls* memperoleh nilai 1, artinya pilihan rasa yang ditawarkan es krim Baltic lebih bervariasi

daripada es krim Campina dan es krim Walls. Dengan ciri diferensiasi produk yang beraneka ragam, terdiri dari berbagai macam rasa, yaitu rasa coklat, stroberi, durian, melon, vanilla, kopyor, moka, alpukat, ketan hitam, nangka, kacang hijau, kacang merah, jeruk, sirsak, nanas, jambu, kopyor dan kombinasi rasa (4 rasa *tutti fruty*). Dalam hal ini responden berpendapat bahwa es krim ini menyajikan pilihan rasa sangat bervariasi dan berbeda dibanding es krim lain yang marak di pasaran, seperti es krim merek dagang Walls dan Campina yang hanya menyajikan rasa coklat, vanilla, durian dan stroberi.

#### 11. Ukuran

Hasil penilaian responden menunjukkan bahwa ukuran es krim Baltic mendapatkan nilai 2, artinya sangat bervariasi. Es krim Campina dan Walls memperoleh nilai 1, artinya bervariasi. Es krim Baltic memiliki ukuran bervariasi, yaitu dari sangat kecil (*mini ice cake*) hingga dalam ukuran sangat besar, (dijual dalam wadah galon). Wadah galon biasanya dipesan untuk acara-acara keluarga atau pesta.

#### 12. Promosi

Responden memberikan nilai 0 untuk es krim Baltic, serta nilai 1 untuk es krim Campina dan Walls, artinya promosi yang dilakukan oleh es krim Campina dan Walls lebih baik dibandingkan promosi es krim Baltic. Sejauh ini, unit usaha es krim Baltic belum melakukan kegiatan promosi dan periklanan khusus. Kegiatan promosi yang telah dilakukan adalah pemasangan papan nama di lokasi *outlet* dan meletakkan brosur produk di *outlet*. Selain itu, promosi penjualan dilakukan melalui *internet* dan informasi dari mulut ke mulut antar pelanggan. Kegiatan promosi penjualan lainnya adalah pemberian diskon bagi pembelian produk dalam bentuk paket. Namun kegiatan promosi tersebut belum mampu mengimbangi promosi yang dilakukan oleh es krim Walls dan Campina. Berbeda dengan promosi yang dilakukan es krim Baltic, es krim Walls dan Campina pernah melakukan promosi melalui media massa, seperti majalah, televisi dan pemberian potongan harga pada *event-event* tertentu di *mall*, sehingga mudah diketahui oleh masyarakat luas.

#### 13. Higienis

Keseluruhan responden memberikan nilai 1 untuk es krim Baltic, Campina dan Walls, artinya ketiga merk es krim tersebut higienis. Dalam hal ini, responden berpendapat bahwa kemasan yang baik dan penyimpanan yang dilakukan di lemari pendingin telah menyebabkan produk es krim Baltic, Campina dan Walls dianggap higienis.

#### 14. Warna

Responden memberikan nilai 2 untuk es krim Baltic, sedangkan es krim Campina dan Walls memperoleh nilai 1, artinya warna produk es krim Baltic lebih bervariasi daripada es krim Campina dan es krim Walls. Warna pada es krim Baltic mengikuti rasa yang ditawarkan, sehingga untuk masing-masing rasa warnanya juga berbeda.

#### 15. Bentuk

Responden memberikan nilai 2 untuk es krim Baltic, sedangkan es krim Campina dan Walls memperoleh nilai 1, artinya bentuk es krim Baltic beraneka ragam, karena es krim memiliki beberapa variasi *ice cream cake*. Berbeda dengan es krim Campina dan Walls yang hanya menawarkan bentuk es krim stik, *cup* dan *cone*, yang juga terdapat pada es krim Baltic.

#### 16. Merk

Responden memberikan nilai 0 untuk es krim Baltic, sedangkan es krim Campina dan es krim Walls memperoleh nilai 2, artinya merk dari es krim Baltic biasa saja, dikarenakan minimnya pengetahuan mengenai produk es krim Baltic, disamping itu tempat penjualan dan promosi sangatlah minim, berbeda dengan es krim Campina dan es krim Walls yang lebih terkenal di masyarakat. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa merk sangat berpengaruh terhadap penjualan perusahaan.

### Analisis SWOT

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, diperoleh hasil berupa nilai matriks yang menentukan posisi perusahaan es krim Baltic untuk dijadikan acuan dalam memformulasikan alternatif strategi yang diperoleh. Perumusan strategi pemasaran ini tidak terlepas dari aspek dimensi lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan hasil penjumlahan skor total pada matriks EFE dan IFE didapatkan nilai masing-masing 2,74 dan 2,42. Skor total yang terdapat pada matriks EFE menggambarkan dan mengindikasikan posisi perusahaan es krim Baltic stabil dalam merespon situasi eksternal yang dihadapi. Skor total IFE mengindikasikan posisi es krim Baltic berada pada tingkat rata-rata untuk mampu merespon iklim internal yang dimiliki.

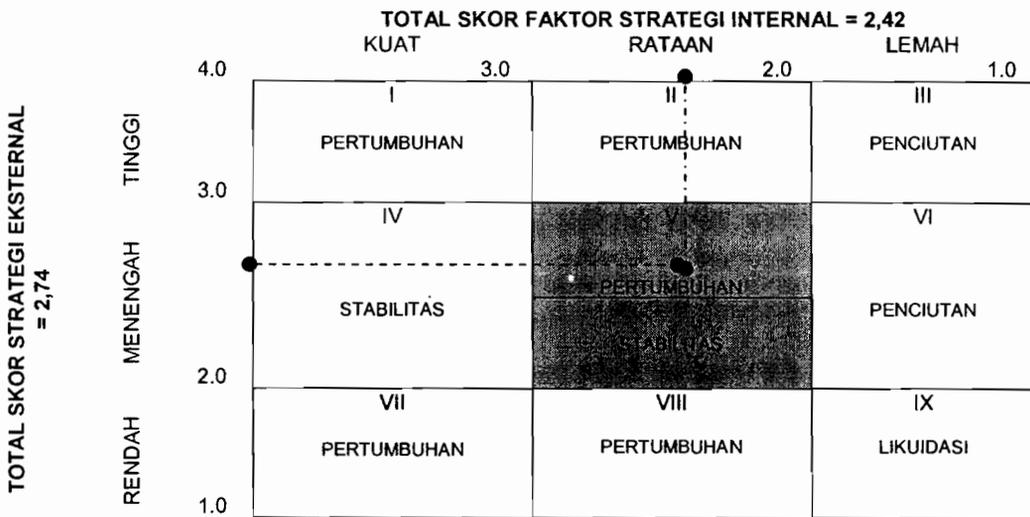
Nilai skor total kombinasi antara matriks EFE dan IFE digunakan untuk mengetahui posisi es krim Baltic (Gambar 1). Berdasarkan kombinasi dari nilai EFE dan IFE didapatkan matriks IE. Nilai matriks IE menunjukkan pada posisi sel tengah (Pertumbuhan/Stabil).

#### Matriks IE

Posisi pada matriks IE menunjukkan posisi strategi pertumbuhan dan stabil, strategi pertumbuhan ini didesain untuk mencapai kondisi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pertumbuhan aset. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara menekan dan meminimumkan

biaya produksi, sehingga dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan es krim Baltic. Kegiatan untuk peningkatan jenis produk merupakan salah satu formulasi strategi yang dapat menjadi andalan utama bagi perusahaan

es krim Baltic, disamping untuk mengembangkan kegiatan usaha juga bertujuan untuk mempertahankan usaha, agar terus berlangsung dan terhindar dari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan.



Gambar 1. Matriks IE pada es krim Baltic

### Perumusan strategi pemasaran dengan matriks SWOT

Perumusan strategi dilakukan dengan mengkombinasikan berbagai faktor yang telah diidentifikasi dan dikelompokkan. Hasil perumusan dikelompokkan menjadi empat kelompok perumusan strategi yang terdiri dari strategi Kekuatan-Peluang (S-O), strategi Kekuatan-Ancaman (S-T), Strategi Kelemahan-Peluang (W-O) dan strategi Kelemahan-Ancaman (W-T), seperti termuat pada Gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2, terdapat 4 (empat) jenis alternatif strategi yang dapat dilakukan, yaitu:

#### a. Strategi Kekuatan dan Peluang (*Strengths - Opportunities*)

- i. Memperluas jaringan pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar (faktor eksternal peluang dan internal kekuatan: O1, O2, O5 dan S1, S5, S6).
- ii. Menciptakan variasi produk yang disukai konsumen (faktor eksternal peluang internal kekuatan: O1, O3, O4 dan S2, S3, S4).
- iii. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan mutu produk (didasarkan pada faktor eksternal peluang dan faktor internal kekuatan: O1, O2, O4 dan S3, S4).
- iv. Memperkuat permodalan agar bersaing dengan pesaing es krim Baltic (faktor eksternal peluang dan faktor internal kekuatan: O1, O2, O3, O5 dan S3, S6).

#### b. Strategi Kelemahan dan Peluang (*Weaknesses - Opportunities*)

- i. Meningkatkan volume penjualan dengan meningkatkan produksi es krim Baltic

(faktor eksternal peluang dan faktor internal kelemahan: O1, O2, O5 dan W1, W5).

- ii. Menambah *outlet* untuk memperluas jaringan pemasaran es krim Baltic (faktor eksternal peluang dan faktor internal kelemahan: O1, O2, O3, O5 dan W1, W3).
- iii. Mengadakan pelatihan dan pengetahuan karyawan tentang mutu untuk meningkatkan produksi es krim (faktor eksternal peluang dan faktor internal kelemahan: O1, O4, O5 dan W2, W4).
- iv. Memanfaatkan lembaga perbankan untuk meningkatkan modal (faktor eksternal peluang dan faktor internal kelemahan: O1, O2, O5 dan W1, W3, W5).
- v. Menekan biaya produksi dengan membuat produk yang disukai pasar (faktor eksternal peluang dan faktor internal kelemahan: O1, O3, O4 dan W1, W2, W5).
- vi. Meningkatkan efektifitas pemasaran dengan kegiatan promo produk (O1, O2, O5; W1, W3, W5, W6, W7).

#### c. Strategi Kekuatan dan Ancaman (*Strengths - Threats*)

- i. Konsisten dengan mempertahankan produktifitas untuk diterima pasar (faktor eksternal ancaman dan faktor internal kekuatan: T1, T2 dan S2, S3).
- ii Meningkatkan loyalitas pelanggan/konsumen (T1, T2, S3, S5)

#### d. Strategi Kelemahan dan Ancaman (*Weaknesses - Threats*)

- i. Memanfaatkan lembaga perbankan sebagai penunjang kegiatan industri (faktor eksternal ancaman dan faktor internal kelemahan: T1 dan W1, W5).

ii. Meningkatkan pengenalan label produk untuk menjaga eksistensi industri kecil

(faktor eksternal ancaman dan faktor internal kelemahan: T2 dan W2).

Faktor Internal	<b>Faktor kekuatan (S)</b> S1 Lokasi perusahaan strategik S2 Ketersediaan tenaga kerja S3 Keterampilan manajer dalam mengelola usaha S4 Ketersediaan alat produksi S5 Pelayanan yang baik terhadap konsumen S6 Jalur distribusi yang sederhana	<b>Faktor kelemahan (W)</b> W1 Kapasitas produksi terbatas W2 Kemasan kurang menarik W3 <i>Outlet</i> penjualan terbatas W4 Tingkat keterampilan karyawan rendah W5 Biaya produksi tinggi W6 Kurangnya promosi W7 Pemasaran belum optimal
Faktor Eksternal		
<b>Faktor peluang (O)</b> O1 Meningkatnya permintaan es krim Baltic O2 Pangsa pasar masih luas O3 Hubungan baik dengan pemasok O4 Kemudahan mendapatkan bahan baku O5 Jalur komunikasi mudah dan murah	<b>Strategi SO (agresif)</b> 1. Memperluas jaringan pemasaran dengan penetrasi pasar (O1,O2,O5; S1,S5,S6) 2. Menciptakan variasi produk yang disukai konsumen (O1,O3,O4; S2,S3,S4) 3. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan mutu produk (O1,O2,O4; S3,S4) 4. Memperkuat pemodal, agar bersaing dengan pesaing es krim Baltic (O1,O2,O3,O5; S3,S6)	<b>Strategi WO (diversifikasi)</b> 1. Meningkatkan volume penjualan dengan meningkatkan produksi es krim Baltic (O1,O2,O5; W1,W5) 2. Menambah <i>outlet</i> untuk memperluas jaringan pemasaran es krim Baltic (O1,O2,O3,O5; W1,W3) 3. Mengadakan pelatihan dan pengetahuan karyawan tentang mutu untuk meningkatkan produksi es krim (O1,O4,O5; W2,W4) 4. Memanfaatkan lembaga perbankan untuk meningkatkan modal (O1,O2,O5; W1,W3, W5) 5. Menekan biaya produksi dengan membuat produk yang disukai pasar (O1,O3,O4; W1,W2,W5) 6. Meningkatkan efektifitas pemasaran dengan kegiatan promo produk (O1, O2, O5; W1, W3, W5, W6, W7)
<b>Faktor ancaman (T)</b> T1 Krisis ekonomi T2 Banyaknya pesaing produk es krim T3 Kebiasaan mengkonsumsi es krim tidak rutin	<b>Strategi ST (diferensiasi)</b> 1. Konsisten mempertahankan produktivitas untuk diterima pasar (T1,T2, T3; S2,S3) 2. Meningkatkan loyalitas pelanggan/konsumen (T1, T2; S3, S5)	<b>Strategi WT (defensif)</b> 1. Memanfaatkan lembaga perbankan sebagai penunjang kegiatan industri (T1; W1,W5) 2. Meningkatkan pengenalan label produk untuk menjaga eksistensi industri kecil (T2; W2)

Keterangan : (O<sub>i</sub> ; S<sub>i</sub>) atau (O<sub>i</sub> ; W<sub>i</sub>) atau (T<sub>i</sub> ; S<sub>i</sub>) atau (T<sub>i</sub> ; W<sub>i</sub>) menunjukkan kombinasilingkungan eksternal dengan internal dalam menghasilkan pilihan strategi (i = 1, 2, .....n).

Gambar 2. Rumusan strategi pemasaran dengan matriks SWOT

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Atribut es krim dengan model atribut Fishbein meliputi kemasan, tingkat kelezatan, pilihan rasa, tekstur, komposisi, harga, tempat penjualan, kemudahan memperoleh, kejelasan ijin BPOM dan kejelasan halal LP POM MUI masing-masing memiliki skor 2 (dinilai sangat penting bagi produk es krim) ; ukuran, bentuk, warna, higienis, promosi dan merk masing-masing memiliki skor 1 (dinilai penting bagi produk es krim). Dalam hal ini, dibandingkan pesaingnya (es krim Campina dan *Walls*), es krim Baltic memiliki keunggulan pada atribut pilihan rasa, ukuran, bentuk, warna dan harga; kelemahannya mencakup kemasan, tempat penjualan, promosi dan merk.
2. Faktor internal yang mempengaruhi pengambilan keputusan adalah kekuatan (lokasi perusahaan strategik, ketersediaan tenaga kerja, keterampilan manajer menge-

lola usaha, ketersediaan alat produksi, pelayanan yang baik dan jalur distribusi sederhana) dan kelemahan (kapasitas produksi terbatas, kemasan kurang menarik, *outlet* penjualan terbatas, tingkat keterampilan karyawan rendah, biaya produksi tinggi, kurangnya promosi dan pemasaran belum optimal). Sedangkan faktor eksternal adalah peluang (meningkatnya permintaan, pangsa pasar masih luas, hubungan baik dengan pemasok, kemudahan mendapatkan bahan baku, jalur komunikasi mudah dan murah) dan ancaman (krisis ekonomi, banyaknya pesaing produk es krim dan kebiasaan mengkonsumsi es krim tidak rutin)

3. Berdasarkan matriks IE diketahui bahwa posisi perusahaan, PT. *Balticindo Jayafood* berada pada posisi sel tengah (Pertumbuhan/Stabil) dan analisis SWOT dengan strategi pemasaran yang perlu diimplementasikan melalui aspek bauran pemasaran (*product, price, place* dan *promotion*).

**Saran**

1. Bidang pemasaran
  - a. Menciptakan variasi produk yang disukai konsumen.
  - b. Memperluas jaringan pemasaran dengan penetrasi pasar, misalnya membuat ritel gerai dan usaha waralaba, serta jaringan pemasaran diperluas dengan menjalin pola kemitraan dengan IKM yang bergerak di bidang makanan dan minuman.
  - c. Meningkatkan pengenalan label produk untuk menjaga eksistensi industri kecil.
  - d. Mengadakan *event-event* yang dapat meningkatkan ekuitas merek es krim Baltic.
  - e. Mengelola konsumen loyal dengan menjalin hubungan baik bagi pelanggan.
2. Bidang keuangan  
Memperkuat permodalan agar dapat bersaing dengan pesaing es krim Baltic, dengan memanfaatkan lembaga perbankan.
3. Bidang produksi  
Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan konsisten dengan mempertahankan produktifitas agar diterima pasar.
4. Bidang sumber daya manusia  
Mengadakan pelatihan dan peningkatan pengetahuan bagi karyawan tentang mutu untuk meningkatkan produksi es krim dan meningkatkan pelayanan sesuai standar layanan agar pelanggan puas.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arbuckle, W.S. and R.T. Marshall. 1996. Ice Cream. Chapman and Hall, New York.
- Astawan, M. 2007. Ada Penjinak Virus di Dalam Es Krim. <http://www.depkes.go.id>.
- Eckles, E.H, W.B. Combs, and H. Macy. 1984. Milk and milk products. Me Graw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
- Fardiaz S. 1989. Analisis Mikrobiologi Pangan. Bogor: PAU Pangan dan Gizi, Institut Pertanian Bogor.
- Hidayat, T. 2008. Adu Strategi di Pasar Es Krim. <http://www.swa.co.id>.
- Hubeis, M. 2006. Modul 1-6 : Pengantar Industri Kecil Menengah. Bahan Kuliah PS MPI, SPS IPB, Bogor.
- Robinson, R.K. 1985. The Microbiology of Milk. Dairy Microbiology. Applied Science Publishers, London and New York.