

# Perancangan Strategi Pemasaran Produk Roti Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* (Studi Kasus di Cv. Citra Sari Bakery)

Strategic Marketing Planning di *Home Industry* Citra Sari Bakery in Bandung City  
Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

<sup>1</sup>Muhammad Fauzan Budiman, <sup>2</sup> M Dzikron <sup>3</sup> Dewi Shofi

<sup>1,2,3</sup>Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung  
40116 email: [1Fauzansjr08@gmail.com](mailto:Fauzansjr08@gmail.com)

**Abstract.** Marketing has a strategic position in the effort to bring the company to a better direction in the business competition that is difficult. Marketing strategy is a grip for companies to have an advantage in the market competition, as well as seeking a match between the company's internal capabilities in selling products to consumers with the existing extension opportunities in the market that is potential buyers who like the product being sold. Optimal marketing strategy to increase the likelihood or frequency of action. . The method that can be used in marketing strategy design is miscalculation of SWOT method of QSPM. SWOT analysis of the scope of efforts for the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that determine the company's performance and the objectives of QSPM is to determine the relative attractiveness of varying strategies, to determine which strategies are best for the Company to implement used as a place of research that is CV. Citra Sari Bakery which is one of the food industry company in Bandung City. Results of sales turnover CV. Citra Sari Bakery has decreased from the last 5 years caused by the lack of marketing management system. Based on these matters, this research can be a profit sharing option of CV sales turnover. Citra Sari Bakery and formulate the right marketing strategy for CV. Citra Sari Bakery produced from Quantitative Strategic Planning Matrix method (QSPM). The results obtained from this research are 5 alternative strategies such as Expanding the marketing area to the National level of big cities, improving the quality of high quality products, in order to obtain maximum sales, Creating new products by looking at the development of the culinary world in Indonesia, the company's human resources there in order to achieve the target, Doorprise work to consumers / stores that have the largest number of sales that have been selected by the method of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

**Keywords:** Marketing Strategy, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), SWOT Analysis

**Abstrak.** Pemasaran memiliki posisi strategis dalam upaya membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dalam persaingan bisnis yang semakin sulit. Strategi pemasaran merupakan pegangan bagi perusahaan agar mempunyai keunggulan dalam persaingan pasar, sekaligus mencari kecocokan antara kemampuan internal perusahaan dalam menjual produk ke konsumen dengan peluang eksternal yang ada di pasar yaitu pembeli potensial yang menyukai produk yang dijual tersebut. Strategi pemasaran umumnya diarahkan untuk meningkatkan kemungkinan atau frekuensi perilaku konsumen, seperti peningkatan kunjungan pada toko tertentu atau keputusan pembelian produk tertentu. . Metode yang dapat digunakan dalam perancangan strategi pemasaran yaitu salah satunya analisis SWOT dan metode QSPM. Analisis SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan dan tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relative dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Perusahaan yang dijadikan tempat penelitian yaitu CV. Citra Sari Bakery yang merupakan salah satu perusahaan industri makanan di Kota Bandung. Hasil omset penjualan CV. Citra Sari Bakery mengalami penurunan dari 5 tahun terakhir yang disebabkan, pada bagian sistem manajemen pemasarannya yang belum maksimal. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab penurunan dari omset penjualan CV. Citra Sari Bakery dan merumuskan strategi pemasaran yang tepat bagi CV. Citra Sari Bakery yang diperoleh dari metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu 5 alternatif strategi antara lain Memperluas daerah pemasaran sampai tingkat Nasional terutama kota kota besar, Meningkatkan kualitas rancangan produk yang bermutu tinggi, agar memperoleh penjualan lebih maksimal, Menciptakan produk baru dengan melihat perkembangan dunia kuliner di Indonesia, Meningkatkan kompetensi para SDM perusahaan yang sudah ada demi mencapai target, Memberikan Doorprise kepada konsumen / toko yang memiliki jumlah

penjualan terbesar yang telah terpilih dengan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM).

**Kata kunci:** Strategi Pemasaran, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), Analisis SWOT

## A. Pendahuluan

Pemasaran memiliki posisi strategis dalam upaya membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dalam persaingan bisnis yang semakin sulit. Strategi pemasaran merupakan pegangan bagi perusahaan agar mempunyai keunggulan dalam persaingan pasar, sekaligus mencari kecocokan antara kemampuan internal perusahaan dalam menjual produk ke konsumen dengan peluang eksternal yang ada di pasar yaitu pembeli potensial yang menyukai produk yang dijual tersebut. Strategi pemasaran umumnya diarahkan untuk meningkatkan kemungkinan atau frekuensi perilaku konsumen, seperti peningkatan kunjungan pada toko tertentu atau keputusan pembelian produk tertentu.

Menyadari akan pentingnya pemasaran dalam menentukan kesuksesan suatu usaha, maka CV. Citra Sari Bakery yang merupakan perusahaan *home industry* di Indonesia terus berusaha untuk meningkatkan penjualan roti dan bisa bersaing dengan kompetitornya. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis roti dengan berbagai macam jenis dan varian rasa seperti roti tawar, roti sobek, roti isi (coklat, keju, susu), roti pisang coklat, roti coconut, roti baglen, dll. Perusahaan ini masih belum memiliki divisi khusus pemasaran, sehingga dalam memasarkan rotinya hanya menggunakan sistem *drop*, dimana roti hanya di distribusikan di beberapa pasar tradisional pada setiap pertengahan dan akhir pekan ke daerah Bandung, Karawang, dan Tasikmalaya. Kemudian pada saat akhir bulan petugas dari CV. Citra Sari Bakery datang ke pasar dan toko toko untuk mengambil hasil uang penjualan dan mengambil sisa roti yang tidak terjual.

Pada awal tahun 1990 sejak berdirinya Home industry Citra Sari Bakery sampai tahun 2013, profit yang didapatkan oleh CV. Citra Sari Bakery ini tidak mengalami perbedaan angka profit yang signifikan atau dapat dikatakan bahwa profit Home industry CV. Citra Sari Bakery selama 5 tahun terakhir ini profit yang didapatkan mengalami penurunan angka. Hal tersebut dikarenakan strategi pemasaran yang digunakan oleh Home industry CV. Citra Sari Bakery masih belum sempurna karena ada beberapa hal yang mengakibatkan ketimpangan dalam menerapkan strategi pemasaran diantaranya adalah permasalahan di internal dan eksternal perusahaan seperti SDM kurang profesional dalam menjalankan tugasnya, kualitas barang, proses produksi, banyaknya persaingan penjualan roti sejenis, persaingan harga, alat transportasi, teknologi, perubahan cuaca, dan dari permasalahan permasalahan yang muncul dari salesman sendiri.

Dilihat dari Sumber Daya Manusia, para pekerja belum bisa menerapkan jobdesk mereka masing masing dengan benar, mereka mengerjakan pekerjaan yang sekiranya mereka bisa lakukan. Seperti contoh salesman yang hanya mengantarkan barang sesuai jalur yang tersedia, salesman belum bisa membuat *improvement-improvement* yang dapat meningkatkan penjualan roti. Sebagai contoh para pelanggan sering tidak kebagian barang/roti hanya karena para salesman tidak adil dalam pembagian barang, mereka hanya memprioritaskan toko yang pengambilannya lebih banyak, dan terkadang salesman juga suka mengambil jatah bonus roti untuk sang pemilik toko yang memiliki penjualan roti bagus, sehingga dapat menurunkan loyalitas pelanggan dan omset.

Dilihat dari mutu barang, roti Citra Sari Bakery ini hanya mampu bertahan maksimal 5 hari dihitung dari proses pembungkusan karena tidak menggunakan bahan

pengawet, kemudian dari kemasan plastik yang terkadang sering kempes dan penyret akibat tertindih didalam box karena plastik kurang kuat, yang berakibat retur sehingga dapat menurunkan omset. Dilihat dari proses produksi masih adanya produk gagal yang terkadang harus melakukan Rework agar produk menjadi sempurna. Dilihat dari alat transportasi yang kurang memadai, mobil box yang tersedia hanya 5 unit, total jumlah jalur tidak sebanding dengan ketersediaan mobil box, belum lagi apabila ada mobil box yang rusak akan menyebabkan pembatalan pengiriman dan dapat menurunkan omset penjualan. Dilihat dari perubahan cuaca yang berubah ubah, dapat berpengaruh pada kualitas roti yang bisa menyebabkan kerusakan seperti tumbuhnya jamur sebelum batas *expired* akibat lembab, sehingga menjadi return yang akhirnya menurunkan omset penjualan karena tidak dapat dijual lagi.

#### Perumusan Masalah

Permasalahan yang dapat diidentifikasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi permasalahan pemasaran produk roti di CV. Citra Sari Bakery?
2. Mencari variabel yang berpengaruh di dalam pemasaran di CV. Citra Sari Bakery?
3. Bagaimana merancang strategi pemasaran di CV. Citra Sari Bakery untuk meningkatkan penjualan?

#### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui permasalahan pemasaran pada produk Roti di CV. Citra Sari Bakery.
2. Mengetahui variabel yang berpengaruh di CV. Citra Sari Bakery.
3. Merancang strategi pemasaran di CV. Citra Sari Bakery untuk meningkatkan penjualan dengan menggunakan Analisis SWOT dan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM).

#### B. Landasan Teori

QSPM adalah alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternative secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih. Langkah-langkah untuk mengembangkan QSPM:

1. **Buatlah daftar peluang atau ancaman eksternal kunci dan kekuatan/kelemahan internal kunci dari perusahaan di kolom kiri QSPM.** Informasi tersebut harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Paling tidak sepuluh faktor keberhasilan eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan internal harus dicakup dalam QSPM.
2. **Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal kunci.** Bobot tersebut sama dengan yang ada di Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot tersebut disajikan pada kolom sebelah kanan kolom faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal.
3. **Periksalah matriks-matriks pencocokan di Tahap 2 (*Matching stage*), dan kenalilah strategi-strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan.** Tulislah strategi-strategi tersebut pada baris atas QSPM. Kelompokkanlah strategi-strategi tersebut dalam rangkaian yang saling eksklusif jika mungkin.
4. **Tentukanlah Nilai Daya Tarik (AS) yang didefinisikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian**

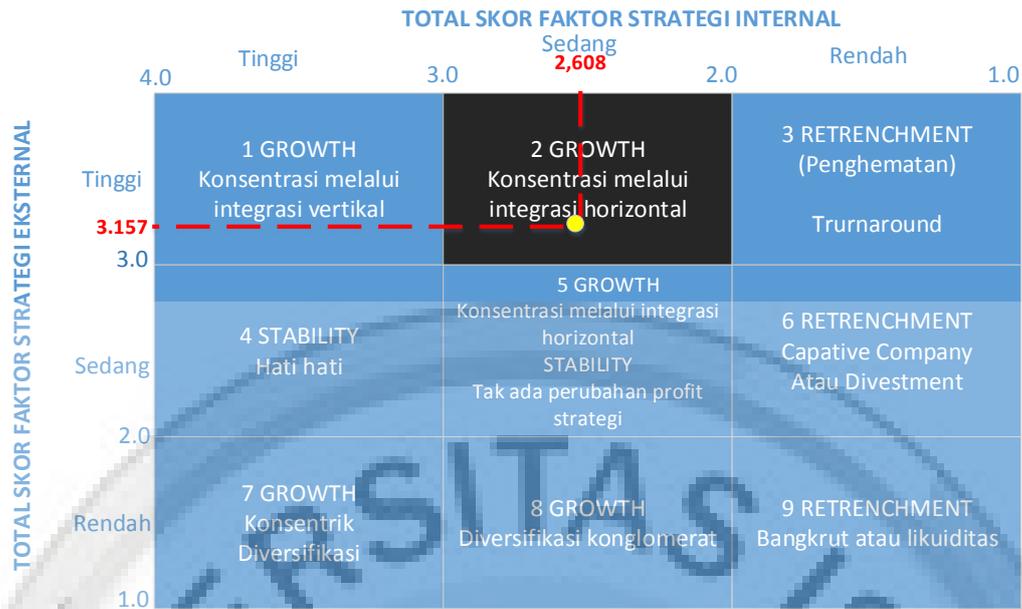
alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik harus diberikan pada masing-masing strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi terhadap yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Cakupan Nilai Daya Tarik adalah: 1 = tidak menarik; 2 = agak menarik; 3 = wajar menarik; dan 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan tersebut tidak, hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat.

- a. **Hitunglah TAS = Total Nilai Daya Tarik.** *Total Nilai Daya Tarik* didefinisikan sebagai hasil mengalikan bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik di masing-masing baris (Langkah 4). Total Nilai Daya Tarik menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak dari faktor keberhasilan kritis eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik strategi alternatif tersebut (dengan mempertimbangkan hanya faktor keberhasilan kritis yang dekat).
- b. **Hitunglah Jumlah Total Nilai Daya Tarik.** Jumlahkan Total Nilai Daya Tarik di masing-masing kolom strategi QSPM. *Jumlah Total Nilai Daya Tarik (STAS)* mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam masing-masing rangkaian alternatif. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut, dengan mempertimbangkan semua faktor kritis eksternal dan internal yang berkaitan yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan strategis.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam perancangan strategi pemasaran terdapat beberapa penyusunan strategi yaitu tahap 1 (*input stage*) meliputi perancangan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE), Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) tahap 2 (*matching stage*) dengan pembuatan matriks, yaitu diantaranya: **Matriks Internal dan Eksternal**

- a. Hasil matriks identifikasi EFE dan IFE yang digunakan untuk dapat mengerjakan matriks IE. Sumbu horizontal matriks IE ini adalah total nilai bobot IFE sebesar 2.608 sedangkan sumbu vertikalnya adalah total nilai bobot EFE sebesar 3.157. Adapun matriks internal dan eksternal dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Matriks Internal dan Eksternal

Dari gambar 1 dapat dilihat bahwa nilai Home Industri Citra Sari Bakery berada pada posisi 2 yaitu *Growht Strategy*. *Growth Strategy* melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun pada lokasi lain atau memperluas pemasaran dengan metode lain serta meningkatkan jenis produk serta jasa yang dihasilkan. Selain itu, menurut Fred R. David 2009 dijelaskan bahwa posisi yang masuk dalam sel 3, 5 dan 7 dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis posisi ini.

**Matriks SWOT**

Matriks TOWS/ SWOT merupakan matching tool yang mengembangkan 4 strategi. Keempat strategi tersebut yaitu Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.

<p style="text-align: center;">IFAS</p>	<p><b>Kekuatan (Strength)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Bahan Baku Yang Baik</li> <li>2. Kualitas Produk Yang Baik</li> <li>3. Produk Dapat Bersaing</li> <li>4. Produk Dapat Dikonsumsi Oleh Anak Anak Hingga Dewasa</li> <li>5. Harga Yang Relative Standar</li> <li>6. Harga Sebanding Dengan Kualitas</li> <li>7. Potongan Harga Jika Pembelian Jumlah Besar</li> <li>8. Lokasi Dekat Dengan Keramaian Masyarakat</li> <li>9. Pelayanan yang ramah</li> <li>10. Pengembalian/Tukar Produk</li> <li>11. Pemberian Garansi Produk Yang Cacat</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (Weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Packaging Produk Kurang Menarik</li> <li>2. Bentuk Roti Kurang Menarik</li> <li>3. Kurangnya Pilihan Varian Rasa Baru</li> <li>4. Belum Adaknya Toko Khusus Citra Sari</li> <li>5. Tidak Adanya Potongan Harga Untuk Minimum Pembelian Produk Roti</li> <li>6. Pekerja Kurang Berinisiatif Dan Berkompeten Dalam Pekerjaan</li> <li>7. Lokasi Kurang Strategis</li> <li>8. Distribusi Permasaran Yang Terbatas</li> <li>9. Produk Roti Belum Dijual Secara Online</li> <li>10. Iklan Roti Harus Lebih Efektif Dan Efisien</li> <li>11. Suhu Ruangan Yang Panas</li> <li>12. Distribusi Yang Lama</li> </ol>
<p style="text-align: center;">EFAS</p> <p><b>Peluang (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besarnya peluang bisnis makanan di Indonesia yang mempunyai pasar yang cukup besar untuk beberapa produk roti di daerah perkotaan, khususnya pulau Jawa</li> <li>2. Jumlah penduduk Kota Bandung yang terus meningkat</li> <li>3. Adanya pesaing bisa menjadi tolak ukur untuk lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas produk.</li> <li>4. Pendapatan perkapita yang terus meningkat</li> <li>5. Tingginya tingkat konsumsi masyarakat terhadap konsumsi roti</li> <li>6. Perubahan pola makan masyarakat Indonesia khususnya kota kota besar yang mulai mengkonsumsi roti disamping nasi</li> <li>7. Bahan baku yang digunakan mudah di dapatkan</li> <li>8. Berkembangnya teknologi informasi dalam melakukan proses penjualan menjadi lebih luas</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas daerah pemasaran sampai tingkat Nasional terutama kota kota besar (S1,O1) (S1,O2)</li> <li>2. Meningkatkan kualitas rancangan produk yang bermutu tinggi, agar memperoleh penjualan lebih maksimal (S3,O4) (S6,O8)</li> <li>3. Menciptakan produk baru dengan melihat perkembangan dunia kuliner di Indonesia (S5,O6)</li> <li>4. Meningkatkan kompetensi para SDM perusahaan yang sudah ada demi mencapai target</li> <li>5. Memberikan Doorprize kepada konsumen / toko yang memiliki jumlah penjualan terbesar (S7,O5)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki desain produk packaging produk (W1,O9) (W2,O9)</li> <li>2. Membuat promosi bandling untuk memberi potongan harga dengan meningkatkan jumlah penjualan (W5,O5)</li> <li>3. Membuat garansi produk dengan beberapa ketentuan (W9,O7)</li> <li>4. Membuat Website dan media sosias untuk mempromosikan produk roti menjadi lebih luas (W9, O8) (W10,W8)</li> </ol>

*Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks ini secara jelas menunjukan strategi alternatif mana yang akan dipilih atau terbaik. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah sebagai alat yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai pilihan strategi alternatif secara objektif yang berdasarkan pada kondisi perusahaan atas faktor-faktor internal dan eksternal. Tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (relative attractiveness). Dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Setelah dilakukan perumusan strategi dalam matriks SWOT, maka pada QSPM ini diambil beberapa alternatif pilihan strategi bagi perusahaan.

**Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Setelah dilakukan perumusan strategi dalam 4 strategi, maka perlu adanya suatu pemilihan strategi yang dilakukan melalui suatu matriks yang disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar

Critical Success Factors	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
--------------------------	-------	------------	--	------------	--	------------	--	------------	--

<b>Ancaman (Threats)</b>		<b>Strategi ST</b>				<b>Strategi WT</b>			
1. Pelanggan memilih produk dengan harga yang dapat menyesuaikan masyarakat menengah kebawah 2. Pesaing memiliki harga yang lebih murah 3. Persaingan dengan perusahaan sejenis yang sudah menggunakan teknologi informasi 4. Kemampuan tenaga marketing yang dimiliki pesaing lebih baik 5. Selera masyarakat berubah ubah sesuai kondisi, perkembangan, bahkan budaya 6. Banyaknya Outlet/toko roti yang sudah modern yang menjadi daya saing Citra Sari Bakery 7. Banyaknya pesaing yang meniru produk untuk merebut pasar di masyarakat 8. Persaingan dalam tingkat pelayanan dan fasilitas		1. Meningkatkan kompetensi pegawai di perusahaan untuk bisa lebih bersaing dengan kompetitor (S9,T9) 2. Meningkatkan kualitas produk agar konsumen tetap loyal (S1 S2 S3,A7) 3.				1. Membuat Distributor/Toko roti di setiap kota/ daerah untuk meningkatkan penjualan (W8,T4) (W4,T6) 2. Membuat varian rasa baru dengan memperhatikan keinginan masyarakat dan trend kuliner di Indonesia (W3, T5)			
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
<b>Kekuatan (Strength)</b>									
Kualitas Bahan Baku Yang Baik	0,046	3	0.128	3	0.139	2	0.092	3	0.139
Kualitas Produk Yang Baik	0.046	3	0.128	4	0.185	3	0.139	2	0.092
Produk Dapat Bersaing	0.047	3	0.131	3	0.140	3	0.140	3	0.140
Produk Dapat Konsumsi Oleh Anak Anak Hingga Dewasa	0.042	4	0.169	3	0.127	2	0.085	3	0.127
Harga Yang Relative Standar	0.042	3	0.107	1	0.042	2	0.085	3	0.127
Harga Sebanding Dengan Kualitas	0.042	3	0.104	2	0.084	3	0.125	4	0.167
Potongan Harga Jika Pembelian Jumlah Besar	0.042	4	0.167	3	0.125	2	0.084	2	0.084
Lokasi Dekat Dengan Keramaian Masyarakat	0.043	3	0.113	2	0.087	4	0.174	4	0.174
Pelayanan yang ramah	0.045	4	0.181	1	0.045	2	0.090	3	0.135
Pengembalian/Tukar Produk	0.045	2	0.089	2	0.089	2	0.089	2	0.089
Pemberian Garansi Produk Yang Cacat	0.046	3	0.128	1	0.046	3	0.139	2	0.092
<b>Total</b>	0.487	33	1.446	25	1.110	28	1.242	31	1.367
<b>Critical Success Factors</b>	<b>Bobot</b>	<b>Strategi 1</b>		<b>Strategi 2</b>		<b>Strategi 3</b>		<b>Strategi 4</b>	
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
<b>Kelemahan (Weakness)</b>									
Packaging Produk Kurang Menarik	0.045	3	0.119	2	0.089	2	0.089	2	0.089
Bentuk Roti Kurang Menarik	0.045	3	0.119	3	0.134	3	0.134	3	0.134

Kurangnya Pilihan Varian Rasa Baru	0.044	3	0.116	2	0.088	2	0.088	2	0.088
Belum Adaknya Toko Khusus Citra Sari	0.043	3	0.113	2	0.087	2	0.087	3	0.130
Tidak Adanya Potongan Harga Untuk Minimum Pembelian Produk Roti	0.042	3	0.104	2	0.084	2	0.084	3	0.125
Pekerja Kurang Berinisiatif Dan Berkompeten Dalam Pekerjaan	0.038	2	0.088	2	0.077	3	0.115	2	0.077
Lokasi Kurang Strategis	0.040	2	0.096	3	0.120	2	0.080	2	0.080
Distribusi Permasaran Yang Terbatas	0.046	3	0.125	3	0.137	2	0.091	3	0.137
Produk Roti Belum Dijual Secara Oneline	0.043	3	0.110	3	0.129	2	0.086	4	0.172
Iklan Roti Harus Lebih Efektif Dan Efesien	0.040	2	0.096	2	0.080	4	0.160	2	0.080
Suhu Ruangan Yang Panas	0.041	2	0.102	3	0.124	2	0.082	4	0.165
Distribusi Yang Lama	0.046	3	0.128	3	0.139	2	0.092	3	0.139
<b>Total</b>	0.513	31	1.317	30	1.287	28	1.189	33	1.416

ritical Success Factors	Bobot	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3	Strategi 4
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
Peluang (Opportunities)					
Besarnya peluang bisnis makanan di Indonesia yang mempunyai pasar yang cukup besar untuk beberapa produk roti di daerah perkotaan, khususnya pulau Jawa	0.065	3	0.195	3	0.195
Jumlah penduduk Kota Bandung yang terus meningkat	0.064	3	0.193	2	0.129
Adanya pesaing bisa menjadi tolak ukur untuk lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas produk.	0.063	3	0.189	3	0.189
Pendapatan perkapita yang terus meningkat	0.065	3	0.195	2	0.130
Tingginya tingkat konsumsi masyarakat terhadap konsumsi roti	0.067	3	0.200	2	0.133
Perubahan pola makan masyarakat Indonesia khususnya kota-kota besar yang mulai mengonsumsi roti disamping nasi	0.066	4	0.263	4	0.263
Bahan baku yang digunakan mudah di dapatkan	0.069	4	0.278	3	0.208

Berkembangnya teknologi informasi dalam melakukan proses penjualan menjadi lebih luas	0.068	3	0.204	2	0.136	3	0.204	2	0.136
Total	0.528	26	1.718	21	1.384	20	1.317	21	1.381

Critical Success Factors	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
Ancaman (Threats)									
Pelanggan memilih produk dengan harga yang dapat menyesuaikan masyarakat menengah kebawah	0.064	3	0.191	2	0.127	2	0.127	3	0.191
Pesaing memiliki harga yang lebih murah	0.064	3	0.191	3	0.191	3	0.191	2	0.127
Persaingan dengan perusahaan sejenis yang sudah menggunakan teknologi informasi	0.066	4	0.263	2	0.132	2	0.132	3	0.198
Kemampuan tenaga marketing yang dimiliki pesaing lebih baik	0.066	4	0.263	3	0.198	3	0.198	2	0.132
Selera masyarakat berubah ubah sesuai kondisi, perkembangan, bahkan budaya	0.067	3	0.202	2	0.135	3	0.202	3	0.202
Banyaknya Outlet/toko roti yang sudah modern yang menjadi daya saing Citra Sari Bakery	0.066	3	0.198	2	0.132	3	0.198	2	0.132
Banyaknya pesaing yang meniru produk untuk merebut pasar di masyarakat	0.067	4	0.266	2	0.133	3	0.200	2	0.133
Persaingan dalam tingkat pelayanan dan fasilitas	0.066	4	0.263	3	0.198	2	0.132	3	0.198
Total	0.525	28	1.838	19	1.245	21	1.379	20	1.312
TOTAL KESELURUHAN	2.052		6.318		5.026		5.127		5.476

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian diatas dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

CV. Citra ari Bakery mengalami penurunan penjualan dari Tahun 2012 sampai tahun 2016. Hal yang menjadi penyebab penurunan penjualan yaitu pengaruh dari pesaing dengan memiliki posisi *Financial Strength* (FS) meliputi Investasi, Modal Kerja, Perputaran Persediaan dan Laba Perusahaan. Kemudian posisi *Competitive Advantage* (CA) meliputi pangsa pasar, kualitas produk, loyalitas konsumen,

perkembangan teknologi. Kemudian posisi *Environmental Stability* (ES) meliputi Perubahan teknologis, Variabilitas Permintaan, Rentang harga dan Hambatan masuk ke pasar. Dan terakhir posisi *Industry Strength* meliputi Potensi Pertumbuhan, Potensi Laba, Stabilitas Keuangan dan Utilitas Sumber Daya.

Dalam proses pengembangan penjualan CV. Citra Sari Bakery didukung oleh beberapa faktor internal dan eksternal yang akan berpengaruh pada strategi pasar. Didalam faktor internal terdapat faktor kekuatan yaitu produk kaus kaki dapat bersaing dengan produk Roti lokal lainnya, produk roti memiliki kualitas yang baik, jenis produk baru dapat meningkatkan

### Daftar Pustaka

- Alma Buchari., 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Jakarta: Alfabeta
- Asri, Marwan. 2009. *Marketing*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN
- Basu Swastha., 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty
- Basu Swastha, DH dan Irawan. 1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- David, F.R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Keduabelas, Jakarta: Terjemahan PT. Indeks
- George Terry., 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso., 2012. *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus Di Restoran Waroeng Steak And Shake Cabang Soekarno Hatta Malang*. Tersedia pada : <digilib.uin-suka.ac.id> [Diakses 28.11.2017]
- Husein Umar., 2008. *Strategi Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Lufi Tri Wahyu Ningrum, Wike Agustin Prima Dania, Shyntia Atica Putri. 2013. *Perencanaan Strategi Pengembangan Perusahaan Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus KUD DAU Malang, Jawa Timur)*. Skripsi. Universitas Brawijaya Tersedia pada: <skripsitip.staff.ub.ac.id> [Diakses 27.11.2017]
- Philip Kotler dan Kevin Lane Keller., 2008. *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13 Jilid 1 diterjemahkan Bob Sabran. Jakarta : Erlangga
- Philip Kotler, Gary Armstrong., 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga
- Rangkuti, Freddy., 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan keduabelas. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Setiawati, M. 2014. *Pengaruh Food Quality dan Citra Merk Terhadap Kepuasan Pelanggan Sari Roti* [pdf] <http://www.perpustakaan.upi.edu>, [Diakses 28.11.2017,17:20]