**BAB III**

**Analisis Industri dan Pesaing**

1. **Tren dan Pertumbuhan Industri**

Dalam berbisnis seseorang harus mengerti tren dan pertumbuhan industri yang ingin digeluti untuk melihat suatu kelayakan bisnis tersebut. Toko Perhiasan Emas Gunung Agung adalah bisnis yang bergerak di bidang *Manufacture* yang menjual produk-produk perhiasan seperti anting, giwang, kalung, liontin, bros, gelang, cin-cin, gelang kaki, paku emas, dan logam mulia. Produk-produk ini masih di minati di pasar karena selain sebagai pelengkap aksesoris bisa juga dijadikan sebagai *instrument* investasi yang tentunya dengan konsep dan produk yang menarik bagi pelanggan.

Tidak banyak Toko Perhiasan baruyang tumbuh di pasar baru Bekasi dikarenakan terkendala dengan modal dan minimnya pengetahuan tentang berbisnis Emas atau perhiasan. Sehingga membuat persaingan sedikit longgar dalam mendapatkan konsumen disamping itu rata-rata toko perhiasan di Pasar Baru Bekasi tidak memiliki banyak varian produk baik dari segi model, kadar, dan, harga mereka masih jauh lebih minim di bandingkan dengan Toko Perhiasan Emas Gunung Agung. Jasa dan pelayanan kurang lebih sama, yang membedakan hanya jasa grafir nama pada cin-cin.

1. **Analisis Pesaing**

Menurut Fred R. David (2013:105), pesaing adalah perusahaan yang menawarkan produk dan jasa sejenis di pasar yang sama. Pasar dapat mencakup *area geografis* ataupun segmentasi produk.

Agar dapat unggul dengan pesaing sejenis, perusahaan harus memiliki strategi yang matang dan produk yang memiliki ciri khas dan keunggulan tersendiri. Dalam melakukan analisis pesaing salah satu hal yang harus diketahui adalah mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing yang dapat dilihat dari produk yang mereka jual, bagaimana pemasaran produknya, teknologi yang dipakai maupun dalam bidang keuangan dan sumber daya manusia.

Kekuatan yang dimiliki oleh pesaing tidak boleh dianggap remeh dan harus dipertimbangkan karena itu merupakan sebuah ancaman bagi perusahaan , sedangkan kelemahan pesaing dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengambil kesempatan bisnis.

Toko Perhiasan Emas Gunung Agung memang menawarkan berbagai macam produk -produk emas yang berupa perhiasan maupun logam mulia yang hampir sama dengan yang ditawarkan pesaing lainnya tetapi kami memiliki nilai tambah yaitu dari variasi produk, harga, kadar, dan pelayanan yang ditawarkan membuat Toko Perhiasan Emas Gunung Agung memiliki nilai tambah tersendiri. Beberapa pesaing sejenis Toko Perhiasan Emas Gunung Agung di Pasar Baru Bekasi antara lain :

1. **Toko Perhiasan Cahaya Agung**

Jenis Produk : Perhiasan dan logam mulia

Produk Unggulan : Perhiasan

Segmentasi konsumen : *Middle High*

Jumlah Outlet : 1

Alamat Toko : Jl. Prof Moh Yamin ruko pasar baru bekasi

Website : -

Kontak : 081398398287

1. **Toko Perhiasan KING**

Jenis Produk : Perhiasan dan logam mulia

Produk Unggulan : perhiasan

Segmentasi konsumen : *middle high*

Jumlah Outlet : 2

Alamat Toko : Jl. Prof Moh Yamin ruko pasar baru bekasi

Website : -

Kontak : 085100956034

1. **Analisis PESTEL ( *Political, Economy, Social, Technology, Environment, and Legal )***

Analisis PESTEL dilakukan untuk dapat lebih mengetahui apa saja faktor eksternal yang mempengaruhi suatu bisnis agar dapat lebih unggul dalam persaingan dengan pebisnis lainnya dan menjadikan perusahaan menjadi pemimpin pasar. Menurut Fred R. David (2013:93), kekuatan eksternal PESTEL dibagi menjadi 6 kategori yaitu:

1. Politik

faktor-faktor yang pada dasarnya adalah bagaimana campur tangan pemerintah dalam perekonomian. Secara khusus, faktor-faktor politik termasuk: kebijakan pajak, hukum perburuhan, hukum lingkungan, pembatasan perdagangan, *tarif*, dan stabilitas politik. Faktor-faktor politik juga dapat mencakup barang-barang dan jasa yang akan diberikan atau diberi oleh pemerintah serta berbagai hal yang tidak ingin disediakan oleh pemerintah. Lebih jauh, pemerintah memiliki dampak yang tinggi pada kesehatan, pendidikan dan infrastruktur pada negara. Industri Manufaktur terutama Toko Perhiasantidak terlalu merasakan dampak dari faktor politik karena tidak mendapat subsidi dalam bentuk apapun dari Negara. Hal – hal yang mempengaruhi secara langsung adalah penetapan harga bumi dan bangunan.

1. Ekonomi

Faktor faktor ekonomi meliputi standar nilai tukar, suku bunga dan pertumbuhan ekonomi . untuk nilai tukar dan suku bunga tidak terlalu berdampak bagi Toko Perhiasan Emas Gunung Agung*.* Tetapi jika pertumbuhan ekonomi suatu daerah maupun Negara itu baik, maka daya beli masyarakat yang akan tinggi yang nantinya akan mempengaruhi daya beli dari Toko Perhiasan Emas Gunung Agung.

1. Sosial

Salah satu faktor utama dari sosial adalah gaya hidup dan tren masyarakat yang sedang berkembang. Dengan tingkat kesibukan yang tinggi akibat dari bekerja masyarakat menginginkan sesuatu yang mewah yang bisa sekaligus dijadikan *instrument* dalam berinvestasi contohnya dalam hal memilih perhiasan ataupun emas batangan yang tentunya tersedia di Toko Perhiasan Emas Gunung Agung.

1. Teknologi

Di zaman yang sudah modern ini tentu teknologi memiliki peran penting dalam sebuah bisnis yaitu membantu dan mempermudah kegiatan operasional sebuah perusahaan. Toko Perhiasan yang ada sekarang ini pasti memiliki teknologi internet *wifi* untuk menunjang kegiatan aktivitas *online* para konsumennya baik yang sedang menunggu maupun yang memanfaatkan tekonologi *wifi* ini untuk melakukan pembayaran baik via *transfer* maupun *scan QR Code*.

Sebuah Toko Perhiasan juga membutuhkan teknologi yaitu *system* operasi berupa *software* untuk mengatur pembukuan yaitu seperti mesin kasir yang terhubung dengan divisi penjualan dan bagian *inventory* barang sehingga seluruh kegiatan penjualan sudah terkomputerisasi yang akan mempermudah untuk pengelolaan dan pengadaan bahan baku serta pembuatan laporan keuangan.

1. Legal

Hukum atau kebijakan negara adalah sesuatu yang harus ditaati oleh seluruh pebisnis dimanapun itu. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan yang sudah ada, karena bila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman legal dari Negara. Contohnya adalah perhiasan emas yang diproduksi harus asli, berat timbangan yang tertulis harus sesuai dan jujur, tidak memberikan uang palsu baik sebagai kembalian dari pembelian ataupun untuk membayar konsumen yang sudah *loyal* dan konsumen baru yang hendak menjual perhiasan di Toko Perhiasan Emas Gunung Agung.

1. *Environment* (Lingkungan)

Lingkungan dalam pembahasan ini adalah perusahaan harus memiliki kontribusi untuk kelangsungan lingkungan dengan menghadirkan lingkungan yang bersih dan penggunaan produk – produk yang bisa di daur ulang untuk melestarikan alam sebagai bentuk tanggung jawab atau timbal balik.

1. **Analisis Pesaing : Lima Kekuatan Persaingan Model Porter ( *Porter Five Forces Business Model )***

Ramalan industri merupakan salah satu hal yang harus dilakukan sebelum membuat bisnis untuk mengetahui seberapa besar permintaan pasar akan kesempatan bisnis tersebut dan mengantisipasi perubahan permintaan di masa depan. Sehingga bisnis yang akan didirikan bisa bertahan lama dan memiliki daya saing yang tinggi dengan *competitor*. Menurut Fred R. David (2013:106) *Porter’s Five-Forces* *Model* adalah model analisis kompetitif yang sering digunakan dalam mengembangkan strategi dari banyak industri. Dalam menganalisis seseorang harus mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik jangka panjang sebuah pasar atau *segmen* pasar, yaitu persaingan sejenis di dalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan dari produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli. Berikut adalah analisis *Porter’s Five-Forces* *Model* dari Toko Perhiasan Emas Gunung Agung.

**Gambar 3.1**

***Porter’s Five Forces Model***

(Sumber : Fred R. David (2013:106)

1. **Persaingan antar perusahaan yang bersaing dalam industri yang sama**

Tekanan yang paling besar dari kelima kekuatan di kebanyakan industri adalah persaingan yang ada di antara perusahaan yang bersaing dalam sebuah pasar tertentu. Perusahaan-perusahaan dalam sebuah pasar bersaing untuk posisi tertentu dalam usaha mendapatkan keunggulan bersaing. Ketika suatu perusahaan menciptakan suatu inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan pesaingnya harus beradaptasi serta menghadapi resiko terlempar keluar dari bisnisnya. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif. Umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika terdapat kondisi sebagai berikut:

1. Jumlah pesaing sedikit
2. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda
3. Industri terkait tumbuh dengan cepat
4. Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa yang terdiferensiasi

Dalam industri manufactur terutama Toko Perhiasandi Bekasi memiliki persaingan yang sangat ketat dikarenakan gaya hidup masyarakat yang sudah mulai mengenal perhiasan karena peningkatan daya beli serta keinginan untuk berinvestasi jangka panjangyang mulai terbentuk layaknya kebiasaan menabung sehingga banyak dari pebisnis yang menginvetasikan uangnya untuk berbisnis Toko Perhiasan atau sekedar menjual belikan emas batangan yang unik dan memiliki daya tarik tersendiri. Oleh karena itu bisnis Toko Perhiasan ini dapat dibilang memiliki persaingan yang sangat tinggi .

1. **Daya tawar dari para pembeli**

Daya tawar pembeli pada industri ini terbilang sangat besar dikarenakan sangat banyak Toko Perhiasan yangmenjual produk sejenis dimulai dari beraneka ragam model perhiasan yang sangat menarik baik dari segi harga, warna, kadar, dan bentuk. Tetapi Toko Perhiasan Emas Gunung Agungmemberikan nilai tambah yaitu dengan pemilihan kadar, bentuk, warna, serta varian harga yang sesuai dengan keinganan pasar sehingga konsumen nantinya bisa merasakan kepuasan dan jaminan bahwa barang yang kami jual adalah asli serta sangat mudah untuk di likuidkan apabila sedang memerlukan modal selama surat ketika membeli perhiasan masih ada maka akan diterima sesuai dengan kesepakatan jual-beli yang disepakati. Serta jasa yang diberikan ketika melayani konsumen juga bisa menjadi nilai tambah karena bisa membuat konsumen merasa nyaman dalam melilih produk atau hanya sekedar bertanya-tanya

1. **Daya tawar dari pemasok**

Daya tawar pemasok merupakan sebuah tantangan bagi seluruh perusahaan. Semakin tinggi daya tawar pemasok maka akan semakin sulit bagi perusahaan untuk menemukan produsen pengganti sehingga kita akan cenderung bergantung dan mengikuti keinginan para pemasok baik dari penetapan harga . Contohnya adalah produsen perhiasan yang cenderung agak sulit untuk ditemukan dengan kualitas yang diharapkan, meskipun pada nantinya ada pemasok yang sesuai harapan, tetapi harga barang tersebut akan cenderung lebih mahal. Ini merupakan anacaman bagi Toko Perhiasan Emas Gunung Agung*.*

1. **Ancaman dari pesaing baru yang memasuki industri yang sama**

Ancaman calon pendatang baru dalam industri ini terbilang sangat besar. Karena prospek bisnis yang sangat jelas dan menguntungkan tentu akan banyak Toko Perhiasan baru yang muncul. Untuk itu sebuah perusahaan harus memiliki nilai tambah dalam sebuah perusahaannya baik dari segi kualitas produk maupun strategi promosi dan bagian pengelolaan yang baik sehingga bisa menjadi pilihan utama target masyarakat yang telah ditentukan.

1. **Ancaman dari produk substitusi (pengganti)**

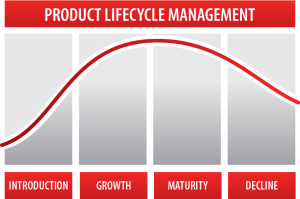
Ancaman produk pengganti emas yang digunakan sebagai perhiasan adalah perak, silver, perunggu dan lain-lain produk-produk ini tentunya bisa menjadi ancaman serius karena pada dasar nya perhiasan yang terbuat dari emas memiliki *limit* dalam pembentukan nya, semakin rumit bentuk perhiasan yang diinginkan maka biasanya kadar emas yang sajikan akan semakin menurun yang membuat warna dan bentuk emas menjadi tidak awet, sedangkan pernak-pernik yang terbuat dari silver, perak, perunggu ini tidak memiliki batasan dalam pembentukan nya sehingga membuat pernak-pernik yang di buat dari bahan-bahan tersebut memiliki model dan bentuk yang sangat menarik bagi pengguna aksesoris tetapi tetap nilai serta *prestige* yang diberikan ketika menggunakan perhiasan emas tidak bisa dibandingkan dengan pernak-pernik yang terbuat dari bahan silver, perunggu, dan perak. Sedangkan ancaman produk pengganti emas sebagai *instrument* investasi yang paling berpengaruh adalah mata uang asing, karena hampir sama setiap harinya mata uang asing pasti mengalami pergerakan baik turun maupun naik sama seperti emas, hal ini tentu menjadi ancaman yang cukup serius apabila produk emas digunakan sebagai *instrument investasi* karena bisa mengurangi penjualan.

1. **Analisis Posisi dalam Persaingan**

Sebuah produk pasti akan mengalami siklus produk dari *Introduction* atau perkenalan lalu masuk pada tahap *Growth* atau pertumbuhan kemudian masuk pada siklus *mature* dan terakhir akan menurun atau *decline*. Berikut gambaran dari siklus produk:

**Gambar 3.2**

**Product Life Cycle**



Sumber: Kotler dan Keller (2012:332)

Analisis posisi perusahaan dalam persaingan dapat dilihat dengan menggunakan metode *Product Life Cycle* atau yang biasa dikenal dengan Siklus Hidup Produk. Menurut Kotler dan Keller (2012:332) sebuah produk memiliki siklus hidup, yang  berarti mengatakan tentang empat hal berikut:

1. Produk mempunyai usia yang terbatas. Dimana jika produk mencapai usia dewasanya, perlu dilakukan pengembangan untuk mendaur ulang siklus hidup produk.
2. Penjualan produk melalui tahap-tahap berbeda, setiap tahap mempunyai tantangan, peluang, dan masalah berbeda bagi penjual.
3. Laba naik dan turun pada berbagai tahap siklus hidup produk.
4. Produk memerlukan strategi pemasaran, keuangan, manufaktur, pembelian, dan sumber daya manusia yang berbeda dalam setiap tahap siklus produk.

Siklus hidup produk umumnya dapat digambarkan ke dalam kurva siklus hidup produk. Kurva tersebut menggambarkan tahapan-tahapan dalam produk yang terdiri atas empat tahap. Keempat tahapan tersebut meliputi tahap perkenalan produk (*Introduction),* tahap pertumbuhan produk (*Growth)*, tahap kedewasaan produk (*Maturity)*, dan tahap penurunan produk (*Decline)*.

1. Tahap Pengenalan Produk (*Introduction)*

Tahap ini umumnya merupakan tahap dimana produk baru diperkenalkan kepada calon konsumen. Periode pertumbuhan penjualan masih lambat ketika produk diperkenalkan di pasar dikarenakan calon konsumen belum memiliki kesadaran merek dan produk.

Dalam tahap ini pemasaran sangat gencar dilakukan untuk meningkatkan kesadaran merek pada para konsumen. Perusahaan juga tidak mendapatkan laba karena pengeluaran yang besar untuk pengenalan produk.

1. Tahap Pertumbuhan Produk (*Growth)*

Pada tahap ini, produk telah dikenal dan telah diterima oleh konsumen. Periode penerimaan pasar cepat serta permintaan tinggi. Promosi yang dilakukan mulai berkurang dikerenakan kesadaran konsumen akan produk tinggi. Namun persaingan mulai masuk ke dalam tahap ini, karena sangat terbukanya ruang untuk masuk dan bersaing. Perusahaan pada tahap ini mendapatkan laba yang tinggi akibat permintaan yang tinggi.

1. Tahap Kedewasaan Produk (*Maturity)*

Pada tahap kedewasaan produk, terjadi penurunan pertumbuhan penjualan dikarenakan produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Perusahaan juga harus mengadapi persaingan yang sangat meningkat. Peningkatan persaingat tersebut menyebabkan pangsa pasar yang diperoleh semakin sedikit. Pada tahap ini laba cendurung stabil bahkan dapat menurun. Untuk menghindari tahap penurunan (*Decline)* diperlukan strategi yaitu modifikasi produk, modifikasi pasar, dan modifikasi program pemasaran.

1. Tahap Penurunan Produk (*Decline)*

Pada tahap ini terjadi penurunan penjualan dikarenakan beberapa alasan, yaitu kemajuan teknologi, perubahan selera konsumen, dan peningkatan persaingan domestik dan luar negeri. Dengan terjadinya penurunan penjualan, beberapa perusahaan akhirnya menarik diri dari pasar dan perusahaan yang tersisa mungkin mengurangi jumlah produk yang ditawarkan karena sedikitnya permintaan.

Untuk menghadapi tahap ini, perusahaan harus menetapkan sistem untuk mengidentifikasi produk yang lemah melalui beberapa departemen serta melakukan strategi untuk pemasaran dan pengembangan produk.

Posisi Toko Perhiasan Emas Gunung Agung pada siklus hidup produk ini adalah dalam tahap pengenalan karena merupakan pendatang baru. Sehingga diperlukan pematangan kualitas produk dan pemasaran yang terintegrasi sehingga meningkatkan *brand awareness* dengan tujuan akhir Toko Perhiasan Emas Gunung Agung dapat dikenal dan mencapai *profit* yang maksimal dari bisnis manufaktur ini.

1. **Analisis Faktor-Faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix /* CPM*)***

*Competitive Profile Matrix* adalah alat manajemen strategis penting untuk membandingkan perusahaan dengan pemain utama industri. Menurut Forest dan Fred (2015:245) *“ The Competitive Profile Matrix identifies a firm’s major competitors and its particular strengths and weakness in relation to a sample firm’s strategic position “.* (Profil Kompetitif Matrix mengidentifikasi pesaing perusahaan dan kekuatan serta kelemahannya yang berkaitan dengan posisi strategis perusahaan.)

Profil Kompetitif Matrik menunjukkan kepada pebisnis mengenai titik kuat dan titik lemah mereka terhadap pesaingnya. Nilai CPM diukur atas dasar faktor penentu keberhasilan, setiap faktor diukur dalam skala yang sama berarti berat tetap sama untuk setiap perusahaan hanya *rating-*nya yang bervariasi.

Hal positif tentang CPM adalah itu termasuk perusahaan yang dimiliki penulis dan juga pesaing lain untuk memudahkan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja.

1. ***Critical Success Factors***

Faktor ini menjadikan penentu keberhasilan yang diambil setelah analisis mendalam dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Jelas di setiap perusahaan ada beberapa keuntungan dan beberapa kerugian bagi perusahaan dalam lingkungan eksternal maupun internal. Jika ratingnya tinggi menunjukkan bahwa strategi perusahaan telah dilakukan dengan baik dan *rating* yang lebih rendah menunjukkan strategi perusahaan yang dijalankan belum cukup baik.

**2. *Rating* (peringkat)**

Peringkat dalam *Competitive Profile Matrix* memperlihatkan respon perusahaan terhadap faktor penentu keberhasilan sebuah usaha. Semakin tinggi *rating* yang didapat memperlihatkan respon yang baik dari perusahaan terhadap *Critical Success Factors*, dan juga sebaliknya bila *rating* rendah menunjukan respon yang kurang baik. Peringkat dengan kisaran antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan untuk berbagai faktor.

Ada beberapa poin penting terkait dengan rating di CPM:

1. Peringkat diterapkan untuk masing-masing faktor yang ada pada perusahaan.
2. Tanggapan paling rendah akan diwakili oleh 1,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan utama dari sebuah perusahaan.
3. Tanggapan rata - rata diwakili oleh angka 2,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan kecil dari sebuah perusahaan.
4. Tanggapan diatas rata-rata diwakili oleh 3,0 yang menunjukkan adanya kelebihan kecil dalam sebuah perusahaan.
5. Tanggapan yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan adalah unggul diwakili oleh 4.0

**3. *Weight* (Bobot)**

Atribut bobot di CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor kesuksesan di dalam industri perusahaan. Berat berkisar dari 0,0 (yang berarti tidak penting) dan 1,0 (berarti penting), jumlah semua berat yang dihitung atau total dari seluruh faktor yang ada harus sama dengan 1,0 jika total perhitungan bukanlah 1,0 berarti ada kesalahan dalam meletakkan bobot di salah satu atau beberapa faktoryang ada yang harus diperbaiki.

**4*. Total Weighted Score***

Jumlah dari semua nilai sama dengan total skor tertimbang, nilai akhir dari total skor tertimbang harus antara rentang 1,0 (rendah) ke 4.0 (tinggi). Nilai rata-rata tertimbang untuk CPM matriks adalah 2,5 dimana setiap perusahaan dengan total skor di bawah 2,5 dianggap lemah., sedangkan bilatotal skor tertimbang yang lebih tinggi dari 2.5 ini akan dianggap sebagai perusahaan yang kuat. Perbandingan perusahaan dari total CPM adalah perusahaan dengan nilai total skor tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaingnya yang ada.

**Tabel 3.1**

***Competitive Profile Matrix***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Critical Success Factor*** | **Bobot** | **Gunung Agung** | | **Cahaya Agung** | | **King** | |
| **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** |
| Kualitas Produk  Kualitas Pelayanan  Harga  Lokasi  Reward  Kenyamanan  Varian Produk | 0.2  0.19  0.15  0.08  0.07  0.18  0.13 | 3  4  3  2  3  4  3 | 0,6  0,76  0,45  0,16  0,21  0,72  0,39 | 4  4  2  4  4  4  4 | 0,8  0,57  0,3  0,32  0,28  .0,72  0,52 | 3  2  4  3  2  3  3 | 0,6  0,38  0,6  0,24  0,14  0,54  0,39 |
| **TOTAL** | **1.00** | **3,29** | | **3,51** | | **2,89** | |

Sumber: Toko Perhiasan Emas Gunung Agung

Tabel Competitive Profil Matrix (CPM) di atas terdiri dari beberapa faktor. Setiap faktor kunci yang ada diberikan sejumlah nilai bobot (*weight*), di mana semakin besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar juga pengaruhnya. Total nilai dari seluruh pembobotan harus berjumlah satu. *Rating* yang merupakan penilaian dari satu sampai empat untuk masing-masing perusahaan, angka satu menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki kontrol yang baik terhadap faktor tersebut, dan angka empat yang menunjukkan perusahaan memiliki kontrol yang sangat baik terhadap faktor tersebut. Dan juga *score* yang merupakan pengkalian antara *weight* dan *rating* dari masing-masing perusahaan, perusahaan yang memiliki total *score* yang tertinggi adalah perusahaan yang unggul. Berikut penulis menjelaskan mengenai posisi dan pesaing Toko Perhiasan Emas Gunung Agung berdasarkan Tabel 3.1, sebagai berikut:

1. Kualitas Produk

Kualitas produk dapat diartikan sebagai bagaimana produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan kegunaanya. Semakin baik kualitas produk maka akan semakin baik produk tersebut memenuhi kegunaannya. Dalam hal produk perhiasan , kualitas produk dapat diartikan seperti bagaimana kualitas bahan dasar Perhiasan yang digunakan. Sehingga jika kualitas produk perhiasan itu baik dapat dipastikan bahwa Perhiasan yang disajikan memiliki bahan dasar yang baik. Untuk faktor kualitas produk penulis memberikan *rating* cukup tinggi namun masih perlu dilakukan pengembangan dan konsistensi dalam membuat produk yang baik. Jika dilihat dari sisi pesaing yaitu Cahaya Agung yang memiliki rating kualitas produk lebih tinggi dikarenakan jam terbang yang lebih tinggi sehingga perlu bagi Toko Perhiasan Emas Gunung Agung untuk tetap berinovasi agar dapat bersaing dengan pesaing lainnya seperti halnya juga dengan Toko Emas King.

1. Kualitas Pelayanan

Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh orang lain secara langsung. Dalam bisnis ini pelayanan merupakan hal yang paling penting untuk memuaskan para pelanggan sehingga Toko Perhiasan Emas Gunung Agung akan memberikan pelayanan terbaik untuk konsumen dengan cara memberikan sapaan, selalu tersenyum dan tanggap dalam melayani kebutuhan konsumen selama konsumen melakukan aktifitas jual beli dan seluruh pekerja tidak boleh menggunakan alat komunikasi pribadi selama jam kerja agar mereka fokus saat melayani para kebutuhan pelanggan. Kemudian jika dilihat dari salah satu *competitor* yang memiliki *rating* lebih rendah dari Toko Perhiasan Emas Gunung Agung sesuai dengan pengalaman penulis ketika berkunjung kesana, para pekerja tidak fokus melayani pelanggan di saat Toko ramai maupun sepi dan masih banyak yang menggunakan alat komunikasi pribadi ketika sedang bekerja sehingga banyak pelanggan yang merasa tidak diperdulikan ketika mereka membutuhkan sesuatu. Serta ada beberapa pekerja yang tidak memberikaan sapaan dan senyuman ketika sedang melayani pelanggan.

1. Harga

Harga merupakan hal yang selalu dipertimbangkan oleh konsumen sebelum membeli sebuah produk. Konsumen selalu mempertimbangkan apakah produk tersebut sudah sesuai dengan kualitas yang didapat dengan harga tersebut sehingga konsumen akan selalu membandingkan harga dengan para *competitor* sejenis. Semakin tinggi *rating*, menunjukkan bahwa harga yang ditawarkan lebih bersaing atau lebih murah dari pesaingnya. Harga yang kompetitif pun menjadi faktor kesuksesan kedua tertinggi setelah pelayanan dalam analisis CPM ini.

Dalam faktor harga ini penulis memberikan rating yang cukup untuk Toko Perhiasan Emas Gunung Agung karena Toko Perhiasan Emas Gunung Agung menetapkan harga rata – rata diantara kedua pesaing terkuat yaitu Cahaya Agung dan King. Toko Perhiasan Emas Gunung Agung menetapkan harga berdasarkan kualitas produk yang diberikan sehingga Toko Perhiasan Emas Gunung Agung harus sangat berhati-hati dalam menetapkan margin keuntungan sekitar 25 – 30 % untuk produk terentu agar tidak terjadi *overpriced* . Dengan metode seperti ini Toko Perhiasan Emas Gunung Agung optimis dapat bersaing dengan *competitor* yang mematok harga lebih tinggi dan ada yang lebih rendah namun dengan kualitas yang kurang baik.

1. Lokasi

Lokasi merupakan faktor terpenting dalam sebuah bisnis. Lokasi yang baik dan strategis diharapkan mendatangkan banyak pengunjung. Serta dengan lokasi yang mudah ditemukan seperti di pusat kota, pemukiman, sekolah ataupun pusat perbelanjaan dapat mempermudah bagi sebuah bisnis untuk melakukan promosi. Untuk lokasi Toko Perhiasan Emas Gunung Agung penulis memberikan *rating* yang kurang baik dibandingkan dengan pesaing karena lokasi Toko Perhiasan Emas Gunung Agung tidak berada di pusat perdagangan melainkan memiliki ruko 3 lantai sendiri perhiasan tetapi sesuai dengan kenyataan yang penulis alami, masyarakat Bekasi sangat antusias dengan adanya Toko Perhiasan Emas Gunung Agung tetap dikunjungi oleh masyarakat Bekasi sehingga lokasi bukan menjadi masalah utama sekarang.

1. Reward

Reward yang dimaksud di sini adalah pemberian hadiah bagi pelanggan, baik pelanggan yang sudah loyal ataupun konsumen baru, selama memenuhi *minimum purchase* dan tidak melakukan negoisasi berlebihan biasa nya Toko Perhiasan Emas Gunung Agung akan memberikan *reward* berupa dompet, kalender, parsel kue, payung, syrup dan lain-lain. Sehingga pelanggan bisa merasa senang dan puas ketika berbelanja banyak, sehingga nama Toko Perhiasan Emas Gunung Agung akan selalu mereka ingat ketika ingin membeli perhiasan.

1. Kenyamana

Sudah dipastikan jika sebuah Toko yang memerlukan waktu yang cukup lama untuk membeli produk nya harus memberikan kenyamanan, sehingga pelanggan akan memberikan respon yang sangat positif . Toko Perhiasan Emas Gunung Agungakan memberikan kenyamanan kepada seluruh pengunjung dengan cara memberikan produk yang berkualitas , pelayanan yang maksimal, dan tempat yang bersih serta fasilitas penunjang lainya seperti *toilet*, AC, *Wifi*, dll.

1. Varian Produk

Semakin banyak varian produk maka akan semakin banyak para pelanggan bisa memilih perhiasan apa saja yang mereka inginkan. Tetapi faktor ini tidak terlalu memberikan peran penting untuk Toko Perhiasan Emas Gunung Agung, Toko Perhiasan Emas Gunung Agung lebih mengutamakan untuk fokus terhadap beberapa produk saja tetapi memiliki *value* yang lebih daripada memberikan banyak penawaran produk tapi tidak dengan konsep yang maksimal.

1. **Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT *Analysis*)**

Menurut Forest dan Fred (2015:256) “ Strategy *analysis and the choice seek to determine alternative courses of action that could best enable the firm to achieve its mission and objectives* “. (Sebuah analisis strategi dan pilihan untuk menentukan program alternatif yang terbaik yang memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuannya.)

Tujuan sebuah perusahaan menggunakan analisis SWOT adalah untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi saat ini, tetapi analisis SWOT tidak bisa menjadi alat untuk memberikan jalan keluar terhadap masalah yang sedang dihadapi.

SWOT adalah singkatan dari:

S = *Strength* (Kekuatan).

W = *Weakness* (Kelemahan).

O = *Opportunities* (Peluang).

T = *Threats* (Ancaman).

Berikut adalah analisis SWOT dari Toko Perhiasan Emas Gunung Agung :

1. *Strength* (S) yaitu analisis kekuatan, sebuah kondisi kekuatan yang dimiliki perusahaan saat ini. Perusahaan harus dapat menganalisis dimana faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan bila dibanding dengan pesaingnya. *Strengths* dari Toko Perhiasan Emas Gunung Agung adalah :
2. Kualitas produk terutama perhiasan di Toko Perhiasan Emas Gunung Agung sangat terjamin karena kami konsisten dalam menjaga kualitas baik dari segi kadar perhiasan itu sendiri, bentuk, dan keawetan yang sudah terbukti apabila digunakan dalam kegiatan sehari-hari. Dari segi kualitas Logam Mulia Toko Perhiasan Emas Gunung Agung selalu memastikan logam mulia yang dijual memiliki sertifikat yang sah dan legal dari produsen PT Antam, UBS, DLL.
3. Harga yang ada di Toko Perhiasan Emas Gunung Agung cukup bersaing untuk perhiasan yang memiliki kadar 70-99% Toko Perhiasan Emas Gunung Agung memberikan harga sesuai dengan pasaran yang berlaku pada hari itu dengan penambahan beberapa *point* agar memiliki *profit*, sedangkan untuk perhiasan dengan kadar emas mulai dari 30-40% Toko Perhiasan Emas Gunung Agung memberikan harga mulai dari Rp.200.000-Rp.320.000.
4. Toko Perhiasan Emas Gunung Agung biasanya selalu memberikan *reward* kepada konsumen dalam setiap pembelian seperti contoh memberikan dompet, tas, payung, parcel, kalender, tergantung ketersediaan dan moment yang sedang berlangsung.
5. Kenyamanan ketika memilih produk tentu sangat penting, hal ini juga diperhatikan oleh Toko Perhiasan Emas Gunung Agung mulai dari ketersediaan *Wifi*, kebersihan Toko maupun kebersihan *toilet*, ketersediaan ruang sholat, penerangan yang cukup.
6. Kepuasan pelanggan adalah nomor satu sehingga Toko Perhiasan Emas Gunung Agung memberikan pelatihan yang maksimal kepada pekerja agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggan.
7. *Weakness* (W) yaitu analisis kelemahan, yang merupakan kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Kelemahan merupakan suatu kendala yang serius bagi kemajuan sebuah perusahaan. Berikut kelemahn dari Toko Perhiasan Emas Gunung Agung adalah:
8. Modal awal yang cukup besar
9. Lokasi yang kurang strategis, minimnya parkir mobil
10. tantangan pengendalian SDM yang cukup sulit yang memiliki dampak buruk jika tidak dikendalikan dengan baik
11. Sulit untuk menemukan tenaga kerja professional yang loyal terutama dibidang pembuatan dan perbaikan perhiasan.
12. *Opportunies* (P) yang merupakan analisis peluang, kondisi dimana sebuah perusahaan memiliki peluang untuk berkembang di masa depan. Peluang ini bisa datang kapan saja dan bila perusahaan cepat dalam menanggapi peluang tersebut maka akan menjadi sebuah peningkatan besar dalam proses bisnis tersebut. Berikut peluang yang dimiliki Toko Perhiasan Emas Gunung Agung antara lain:
13. Gaya hidup *fashionable* yang mulai terbentuk sehingga kurang lengkap apabila tidak mengenakan aksesoris emas untuk melengkapi *style fashion* .
14. Mulai adanya kesadaran masyarakat umum untuk berinvestasi, mereka memilih emas sebagai *instrument* investasi karena emas sangat mudah untuk diuangkan kembali dengan potongan yang sedikit, dan sangat cepat dalam proses pencairan nya sehingga memudahkan masyarakat ketika ingin menjual emas atau perhiasan mereka untuk keperluan yang mendesak.
15. *Threats* (T) yaitu analisis terhadap ancaman, ancaman adalah sesuatu yang sifatnya negatif yang harus dihadapi perusahaan selama proses bisnis. Ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan bisa menyebabkan kerugian di berbagai aspek. Ancaman adalah sesuatu yang harus segera ditemukan solusinya karena bila terlalu lama maka kerugian yang akan dirasakan sebuah perusahaan akan makin berbelit – belit. Berikut ancaman yang dihadapi oleh Toko Perhiasan Emas Gunung Agung :
16. Adanya produk subtitusi yang jauh lebih murah seperti perak, silver
17. Masyarakat yang memiliki loyalitas tinggi terhadap Toko Perhiasan tertentu
18. Persaingan yang cukup ketat
19. Daya beli masyarakat yang belum stabil dikarenakan faktor harga yang bisa dibilang cukup mahal untuk kalangan tertentu.