

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA KOSMETIK PADA PT. MARVEL UNICOS CENTURY DI GEDANGAN SIDOARJO

Eric Kurniawan Tanarto dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: eric_09089@yahoo.com ; mia@peter.petra.ac.id

Abstrak— PT. Marvel Unicos Century merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang usaha kosmetik seperti parfum, *air serum*, *handbody*, lulur dengan berbagai macam varian. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan pengelolaan perusahaan, menganalisa situasi dan kondisi internal eksternal perusahaan, melakukan analisa SWOT, dan merumuskan alternatif pengembangan usaha kosmetik di PT. Marvel Unicos Century. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisa internal fungsi bisnis dan analisa eksternal *five porter analysis* untuk mengetahui SWOT Matrix dan membuat formulasi strategi pengembangan perusahaan dengan metode deskriptif kualitatif.

Dari matrix SWOT didapatkan strategi formulasi strategi perusahaan adalah *cost leadership* dengan menambah kapasitas produksi perusahaan supaya biaya lebih rendah dan margin yang diperoleh lebih tinggi.

Kata Kunci— pengelolan dan pengembangan, analisa internal dan eksternal, dan formulasi strategi.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kosmetik merupakan salah satu kebutuhan yang tidak dapat dihindari, terlebih bagi kalangan wanita. Kebutuhan akan kosmetik yang semakin meningkat bagi masyarakat khususnya kaum wanita ini merupakan segmen yang menguntungkan dan menarik untuk digeluti. Kementerian Perindustrian mencatat pada tahun 2011, omzet kosmetik nasional mencapai Rp 9,76 triliun (www.tempo.co, 2012). Hal ini mengakibatkan banyak perusahaan-perusahaan masuk dalam industri kosmetik. Data yang diperoleh dari Indonesia Finance Today mengatakan bahwa pasar kosmetik di Indonesia diperkirakan naik sebesar 16,9% yaitu sejumlah 12,2 Triliun pada tahun 2012. Daya beli masyarakat yang tinggi serta meningkatnya penggunaan kosmetik menimbulkan pertumbuhan yang cepat. Persaingan yang terjadi dalam pasar kosmetik di Indonesia meliputi produk-produk impor baik legal maupun illegal. (www.ipotnews.com, 2012).

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono, 2007). Sebagai contoh PT. Mustika Ratu, Tbk merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang kosmetik. Usaha kosmetik ini semula diawali dari pabrik kecil-kecilan di garasi rumah. Sekarang produk dari PT. Mustika Ratu sudah banyak diminati oleh masyarakat dan sudah bertaraf internasional. Proses produksi yang pada awalnya masih dilakukan secara manual, sekarang sudah menggunakan mesin. Modernisasi dan pengembangan terus dilakukan PT. Mustika Ratu untuk dapat maju dan bersaing dengan perusahaan kosmetik lainnya. Permasalahan yang dianggap menjadi tantangan bagi

pendiri PT. Mustika Ratu ini adalah suksesi kepemimpinan ke generasi selanjutnya, dimana faktor kepemimpinan penerus terhadap pengelolaan dan pengembangan perusahaan menjadi penentu dari keberlangsungan perusahaan. (www.detik.com, 2012)

Setiap perusahaan baik dalam skala kecil maupun besar membutuhkan pengelolaan yang baik dalam menjalankan bisnisnya. Pengelolaan bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan tersebut tak lepas dari pengelolaan terhadap fungsi bisnis suatu perusahaan. Fungsi bisnis tersebut terdiri dari fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi dan operasional, dan fungsi sumber daya manusia. Menurut David (2011), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area. Kekuatan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disamakan atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi yang unik (*distinctive competencies*). *Distinctive competencies* sebagai alat untuk membangun keunggulan kompetitif, dan strategi perusahaan dibangun dalam rangka mengubah kelemahan menjadi kekuatan. Pengelolaan terhadap fungsi-fungsi bisnis ini sangatlah penting karena merupakan hal yang sangat mendasar dalam menjalankan suatu bisnis. Dengan adanya pengelolaan yang efektif dan efisien, diharapkan perusahaan dapat mencapai visi dan misinya. Selain melakukan pengelolaan, perusahaan juga perlu melakukan pengembangan terhadap bisnis yang digelutinya baik dari segi internal maupun eksternal. Pengembangan bisnis bertujuan untuk membuat *competitive advantage* agar mampu bersaing dengan kondisi dan situasi lingkungan yang terus berubah. Isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekaya ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan (David, 2011, p388). Dengan adanya pengembangan ini, perusahaan diharapkan dapat mampu beradaptasi dan menyusun strategi yang tepat untuk menjalankan bisnisnya.

PT. Marvel Unicos Century merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang usaha kosmetik. Perusahaan ini berkantor pusat di Sidoarjo, Jawa Timur. Produk kosmetik yang dihasilkan oleh perusahaan berupa parfum, *air serum*, *handbody lotion*, dan lulur. Pentingnya pengelolaan dan pengembangan suatu perusahaan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan tersebut. Perusahaan yang beberapa fungsi bisnisnya masih dikelola satu atau beberapa orang saja tidak bisa fokus dalam melakukan kinerjanya. Hal ini dapat menimbulkan kurang efektif dan efisiennya kinerja perusahaan karena banyak pekerjaan yang sering terlewatkan. Selain itu pengembangan

perusahaan baik dari segi internal dan eksternal harus lebih ditingkatkan untuk dapat mengambil strategi yang tepat dalam menjalankan bisnisnya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti tentang perusahaan kosmetik ini dan mengambil judul “Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Kosmetik Pada PT. Marvel Unicos Century di Gedangan Sidoarjo”.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century?
2. Bagaimana situasi dan kondisi internal dan eksternal usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century?
3. Bagaimana merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century.
2. Menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century.
3. Melakukan analisis SWOT usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century.
4. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century.

II. METODE PENELITIAN

2.1. Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengurai sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu dan hanya mengumpulkan fakta, menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Umar, 2005). Prosesnya berupa pengumpulan dan penyusunan data, serta analisis dan penafsiran data tersebut. Menurut Travers (1978), penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu (Umar, 2005). Penelitian kualitatif menurut Moleong (2007) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah.

2.2. Teknik Menentukan Informan

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2011).

2.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif berupa informasi dari usaha dan manajemen yang sedang berlangsung pada perusahaan.

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor yang penting, karena sumber data akan menyangkut kualitas dari hasil penelitian dan menjadi bahan pertimbangan dalam metode pengumpulan data (Purhantara, 2010, p.79). Sumber data terdiri atas sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data primer ini dalam penelitian ini didapat dari wawancara langsung terhadap pemilik perusahaan dan pengamatan langsung tentang proses produksi, operasional, sumber daya manusia di perusahaan. Sedangkan data sekundernya yaitu sumber data sekunder kedua sesudah data primer. Data yang didapat dari data sekunder ini berupa data internal perusahaan, berupa struktur organisasi dari perusahaan, data produksi, data penjualan.

2.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2011). Pada penelitian kali ini penulis menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara semiterstruktur ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana informan dimintai pendapat dan ide-idenya (Purhantara, 2010). Dalam melakukan wawancara, peneliti akan mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan

2.5. Uji Validitas

Trianggulasi menurut Sugiyono (2012) dalam pengujian validitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Pada penelitian ini, peneliti akan menguji validitas data dengan metode triangulasi sumber. Trianggulasi sumber yaitu untuk menguji validitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan kesimpulan.

2.6. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data yang dilakukan adalah teknik perbandingan tetap. Dinamakan teknik perbandingan tetap karena secara tetap membandingkan satu datum dengan datum lainnya, dan kemudian secara tetap membandingkan kategori dengan kategori lainnya (Sugiyono, 2012, p246). Analisa dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti telah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Setelah semua data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah dan dianalisis sehingga diperoleh penjelasan serta dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Kondisi Internal

Kondisi internal perusahaan dianalisis dari fungsi manajemen yang fokus pada fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan operasional serta keuangan. Penjabarannya adalah sebagai berikut:

3.1.1. Fungsi Pemasaran

1. *Planning*

Sebelum melakukan proses pemasaran, perusahaan terlebih dahulu menganalisa tren yang ada dalam lingkungan konsumen saat ini. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan memantau produk yang sedang booming di market dan juga melakukan survey kepada remaja-remaja perempuan. Survey tersebut dilakukan untuk mengetahui keinginan dari calon konsumen sehingga perusahaan dapat membuat produk baru dengan inovasi dan sesuai dengan kebutuhan pasar yang ada. Perusahaan juga melakukan test market terlebih dahulu untuk menerima masukan dari calon konsumen sehingga produk bisa menjadi lebih baik.

2. *Organizing*

Aktivitas pengorganisasian di perusahaan merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan pengelolaan dan pengkoordinasian terhadap pemasaran produk perusahaan. Perusahaan memiliki sistem marketing yaitu dengan adanya pembagian divisi untuk penjualan seperti penjualan untuk partai, pasar tradisional, dan juga modern market. Dengan adanya pembagian ini maka setiap divisi bisa focus dalam melayani konsumennya sehingga target yang dibebankan bisa tercapai.

3. *Leading*

Dalam melakukan aktivitas pemasaran, manajer melakukan arahan kepada anak buahnya dalam melakukan pemasaran produk. Arahan tersebut berupa melakukan pembagian kelompok pada anak buah, mengarahkan anak buah ke toko-toko seperti apa yang bisa dijadikan reseller, serta pengarahan terhadap harga dan diskon yang diberikan pada reseller.

4. *Controlling*

Proses pengontrolan dilakukan dengan meninjau bahwa produk telah mengikuti tren yang ada sekarang, harga sesuai dengan harapan konsumen, dan produk yang diberikan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Selain itu juga dilakukan kontrol dalam saluran distribusi perusahaan. Proses kontrol yang lengkap telah menunjukkan bahwa pengontrolan telah dilakukan tetapi karena dilakukan pemilik sendiri maka pengontrolan kurang optimal dan rentan terjadi kesalahan penafsiran informasi.

3.1.2. Fungsi Keuangan

1. *Planning*

Proses *planning* dalam hal keuangan dalam perusahaan tidak dilakukan secara mendetail seperti adanya analisis arus kas jangka panjang dan pendek, peramalan kebutuhan, budgeting, dan lain-lain. Strategi keuangan baik yang bersifat investasi maupun operasional dibicarakan dan dibahas oleh owner dan manajer.

2. *Organizing*

Perusahaan memiliki kebijakan bagi customer yang memiliki utang dengan perusahaan yaitu jatuh tempo maksimal dua minggu setelah pengambilan barang.

3. *Leading*

Dalam perusahaan setiap keputusan yang berhubungan dengan fungsi leading ini seperti investasi dan pembiayaannya diambil oleh owner dan manajer.

4. *Controlling*

Proses control keuangan dilakukan oleh owner sendiri setiap awal bulan setelah menerima laporan keuangan seperti laba rugi, neraca, dan arus kas. Apabila owner menemukan hal-hal yang tidak wajar maka akan langsung

dilakukan pengecekan menyeluruh untuk mengetahui sebabnya.

3.1.3. Fungsi Produksi Operasi

1. *Planning*

Penjadwalan produksi dilakukan dengan meninjau jumlah stok barang yang ada di gudang. Setiap kali hendak membeli peralatan untuk menunjang kegiatan produksi selalu diadakan pemilihan teknologi dan alat dengan melihat kriteria modal yang dikeluarkan kecil tetapi dapat membuat proses produksi lebih efektif dan efisien.

2. *Organizing*

Persediaan yang ada di perusahaan terdiri dari persediaan bahan baku dan persediaan barang jadi. Pembelian bahan baku dilakukan atas perintah kepala gudang dengan persetujuan direktur utama berdasarkan stok bahan baku di gudang. Apabila stok sudah menipis maka akan dilakukan pembelian bahan baku produksi. Bila ada permintaan maka akan dilakukan pengiriman.

3. *Leading*

Segala yang menyangkut proses produksi dan operasional dipegang oleh kepala bagian produksi dan operasional. Karena tidak ada penjadwalan khusus produksi, biasanya bagian gudang diperintahkan untuk melakukan pengecekan jumlah stok barang baik bahan baku maupun bahan jadi.

4. *Controlling*

Kontrol kualitas terus diawasi oleh kepala produksi atas sepengetahuan *owner*. Sampai saat ini kualitas dan mutu dinilai cukup sesuai dengan harapan konsumen, hal ini terlihat dari permintaan oleh customer yang meningkat.

3.1.4. Fungsi Sumber Daya Manusia

1. *Planning*

Planning perusahaan akan sumber daya manusia ditentukan dari kapasitas produksi dan juga ekspansi yang akan dilakukan. Proses perekrutan karyawan dimulai dengan memberikan informasi pekerjaan kepada karyawan yang sudah ada saat ini dan juga warga sekitar serta melalui media komunikasi seperti koran. Seleksi yang dilakukan adalah test pengetahuan dan skill yang dimiliki dan juga wawancara. Semua diatur sesuai dengan standar kualifikasi perusahaan.

2. *Organizing*

Perusahaan melakukan pengelolaan aspek sumber daya manusia dengan baik agar tidak terjadi hal-hal yang diinginkan seperti mogok kerja dan juga demi kelancaran proses produksi. Proses penempatan karyawan dalam perusahaan disesuaikan dengan skill dan juga criteria pada masing-masing pekerjaan sehingga tidak ada karyawan yang salah posisi. Perusahaan juga memiliki kebijakan kompensasi bagi karyawan seperti adanya bonus performa, tunjangan hari raya, tunjangan kehamilan dan menyusui, dan lain-lain.

3. *Leading*

Atasan memberikan motivasi-motivasi kepada para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi yang diberikan langsung oleh *owner* merupakan suatu penghargaan bagi karyawan. Komunikasi yang dijalin oleh *owner* dengan karyawan selama ini terjalin dengan baik sehingga tidak ada masalah yang terjadi yang mengganggu jalannya perusahaan. Dalam perusahaan atasan memberikan arahan dan instruksi pada karyawannya dengan baik dan sopan sehingga muncul rasa menghargai dari karyawan.

4. Controlling

Proses *controlling* selalu dilakukan setiap saat untuk mengetahui kinerja karyawan. Proses *controlling* juga merupakan evaluasi kinerja karyawan dimana apabila ada karyawan yang tidak bekerja secara baik maka akan mendapat teguran maupun sanksi. Semua karyawan yang ada pada perusahaan saat ini sudah sesuai dengan criteria perusahaan sehingga perusahaan sudah berjalan cukup efektif dan efisien.

3.2. Kondisi Eksternal

a. Rivalry among industry firms

Potensi pasar sangat besar sehingga banyak pesaing yang menggeluti industry kosmetik ini. Tetapi industry sempat terguncang akibat maraknya isu tentang penggunaan zat-zat berbahaya dalam kandungan kosmetik dan masyarakat lebih memilih merek yang sudah terkenal.

b. Threat of substitution product

Produk substitusi kosmetik dapat berupa ramuan tradisional. Ancaman produk substitusi ini sangat kecil karena masyarakat sekarang sudah modern dan menginginkan sesuatu yang praktis. Selain itu sudah ada kosmetik dengan bahan alami dan herbal.

c. Threat of new entrants

Ancaman pesaing baru cukup tinggi melihat pasar yang cukup potensial dan kebutuhan kosmetik yang terus meningkat. Barriers to entry seperti regulasi pemerintah, modal yang diperlukan, jaringan distribusi dan merek produk merupakan factor penting bagi pesaing baru untuk masuk ke dalam industry kosmetik ini.

d. Bargaining power of suppliers

Perusahaan sudah mempunyai pemasok langganan mereka. Opsi untuk memilih pemasok cukup banyak. Beberapa dari pemasok merupakan relasi bisnis owner sehingga negosiasi harga lebih mudah. Ancaman integrasi mungkin saja terjadi karena suppliers mempunyai pengetahuan di bidang zat kimia.

e. Bargaining power of buyers

Customer perusahaan adalah distributor di pasar tradisional, pasar modern dan partai. Distributor tersebut mengambil produk dalam jumlah yang banyak untuk dijual kembali ke *end user*. ancaman integrasi dari buyers dinilai sangat kecil karena kebanyakan dari pembeli adalah *re-seller*.

3.3. Analisa SWOT

Dari analisa kondisi internal dan eksternal perusahaan maka dapat digambarkan matrix SWOT-nya :

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internal | <i>Strength – S</i> | <i>Weakness – W</i> |
| | 1. Harga produk kompetitif 2. Kualitas produk terjamin 3. Tidak menggunakan bahan kimia berbahaya 4. Memiliki <i>customer</i> yang loyal 5. Memiliki karyawan yang mau bekerja keras dan loyal | 1. Belum ada sistem manajemen yang sistematis dan detail 2. Belum ada struktur manajemen yang baik 3. Wilayah pemasaran belum tersebar di seluruh Indonesia 4. Modal belum kuat dan keuangan tidak lancar |
| Eksternal | <i>Opportunities – O</i> | <i>Strategi WO</i> |
| | 1. Permintaan akan produk kosmetik yang terus meningkat 2. Jumlah penduduk Indonesia yang terus meningkat 3. Kemajuan dan penggunaan teknologi | Strategi SO (S1,S2,S3,O1,O2) : Memperluas daerah pemasaran (S5,O3) : Meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas produksi yang ada |
| | <i>Treats – T</i> | <i>Strategi WT</i> |
| | 1. Munculnya kosmetik impor di Indonesia 2. Banyaknya pesaing kosmetik 3. Masyarakat Indonesia suka dengan brand asing 4. Adanya isu-isu negative terkait kosmetik dan parfum palsu | Strategi ST (S1,S2,S3,T1,T2,T4) : Menjaga kualitas produk dan harga agar dapat bersaing dengan kompetitor (S1,S2,S4, T1, T4) menjaga nama baik brand dan perusahaan di hadapan <i>customer</i> |

Gambar 1. Matriks SWOT
Sumber : Olahan Peneliti, 2013

Berdasarkan matriks SWOT di atas, beberapa strategi alternatif untuk pengembangan usaha PT. Marvel Unicos Century adalah :

1. S-O strategi

a. Memperluas daerah pemasaran

Saat ini kosmetik perusahaan hanya dijual dan didistribusikan di Indonesia wilayah Timur. Perusahaan dapat mengembangkan daerah pemasarannya ke Indonesia bagian barat dengan mencari customer baru dan menambah pekerja salesman untuk mempromosikan produknya.

b. Meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas produksi yang ada.

Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan melakukan investasi membeli mesin baru. Dengan kemajuan teknologi saat ini, mesin dan peralatan sangatlah mendukung produktivitas produksi supaya lebih efektif dan efisien. Bila lebih efisien maka biaya produksi dapat dikurangi sehingga dapat melakukan *cost leadership* atau mendapat margin yang lebih besar.

2. W-O strategi

a. Memperbaiki sistem dan struktur manajemen perusahaan secara mendetail.

Dilihat dari situasi yang ada, terjadi perangkapan tugas dalam fungsi bisnis perusahaan. Hal ini membuat kinerja tidak focus akibat terjadi perangkapan tugas. Melihat jumlah permintaan dan jumlah penduduk yang semakin meningkat menjadi peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualannya. Perusahaan dapat mempekerjakan seorang ahli dalam fungsi bisnis pemasaran, produksi, keuangan, SDM yang ada supaya tiap tiap bagian bisa dilakukan secara focus. Dengan begitu kinerja perusahaan akan maksimal dan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan tepat.

b. Menggunakan teknologi dalam Manajemen

Perusahaan dapat menggunakan teknologi untuk membantu manajemen perusahaan berupa menggunakan Sistem Informasi Manajemen dalam kinerjanya. Dengan

bantuan teknologi ini maka informasi yang didapat bisa lebih lengkap dan akurat sehingga membantu pengambilan keputusan perusahaan.

c. Mengembangkan perluasan wilayah pemasaran

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya perusahaan perlu melakukan ekspansi wilayah pemasarannya melihat peluang pasar masih besar sedangkan perusahaan belum mencoba untuk melakukan perluasan wilayah pemasaran di seluruh Indonesia.

3. S-T strategi

a. Menjaga kualitas dan harga produk kosmetik perusahaan supaya dapat bersaing dengan kompetitor

Mengingat banyaknya pesaing dan produk impor yang masuk di Indonesia, perusahaan harus menjaga harga dan kualitas produk nya supaya lebih kompetitif.

b. Menjaga nama baik brand maupun perusahaan.

Perusahaan harus pintar-pintar membuat hubungan yang baik dengan customernya karena customer perusahaan sangat loyal. Selain itu untuk menghindari isu-isu terkait penggunaan zat berbahaya pada produk kosmetik, perusahaan harus dapat menjaga nama *brand* mungkin dengan penulisan kandungan dalam kemasan. Strategi ini perlu dilakukan supaya masyarakat percaya dengan *brand* perusahaan.

4. W-T strategi

a. Memperbaiki struktur modal perusahaan

Perusahaan perlu untuk memaksimalkan modal untuk mendukung kinerja perusahaan. Mengingat modal sendiri sangat minim maka perlu dilakukan penambahan pinjaman bank. Selain itu perusahaan harus tegas pada customer yang telat melakukan pembayaran supaya keuangan perusahaan lancar dan modal yang ada dapat digunakan untuk pengembangan perusahaan.

3.4. Pengembangan Usaha

Dari hasil analisis SWOT sebelumnya peneliti telah mendapatkan beberapa alternatif strategi dan langkah selanjutnya adalah melakukan rencana pengembangan usaha. Strategi yang cocok bagi perusahaan dengan memperhatikan visi, misi, dan tujuan serta analisis SWOT adalah Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*). Strategi ini dibuat mengingat kondisi yang ada dalam industry kosmetik seperti banyaknya membuat persaingan harga semakin ketat, produk yang dihasilkan pesaing serupa dan tersedia bagi penjual, pembeli begitu besar sehingga memiliki daya tawar yang mengakibatkan penurunan harga. Adanya kondisi tersebut menjadikan persaingan semakin ketat dan untuk memenangkan pasar perusahaan harus mampu menekan harga produknya. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan skala produksi dan peningkatan efisiensi dengan penambahan mesin baru supaya biaya produksi dapat lebih rendah dan perusahaan tetap dapat menjual produk kosmetiknya meskipun harga lebih murah. Investasi yang diperlukan memang cukup besar tetapi perusahaan harus mampu memperbaiki struktur modalnya dengan memberi kebijakan pada customer yang sering terlambat melakukan pembayaran dengan harapan perusahaan tidak mengalami kesulitan modal lagi.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan kondisi internal perusahaan dapat disimpulkan bahwa :

a. Pemasaran

Aktivitas pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah menawarkan produk kosmetik perusahaan ke distributor di pasar tradisional, pasar modern, dan partai dengan memberikan paket-paket khusus (*bundling*) dan bonus dengan jumlah pembelian tertentu.

b. Keuangan

Perusahaan tidak melakukan sistem akuntansi keuangan secara mendetail seperti *budgeting*, analisis arus kas jangka panjang dan pendek, peramalan dan lain-lain. *Owner* hanya menerapkan sistem lama mengingat skala produksi masih belum besar. Setiap awal bulan berikutnya laporan laba rugi dibuat untuk mengontrol *financial* perusahaan.

c. Produksi dan operasional

Perusahaan tidak mempunyai penjadwalan khusus produksi. Proses produksi perusahaan dilakukan bila jumlah stok di gudang sudah menipis. Proses dan standar kualitas produk kosmetik sudah sesuai dengan ketentuan Dinas Kesehatan dan BPOM sehingga mutu dan kualitasnya terjamin.

d. Sumber daya manusia

Perusahaan telah mengalokasikan karyawannya sesuai dengan skill dan criteria perusahaan. Sebelumnya telah dilakukan pelatihan dan arahan dari perusahaan kepada karyawan supaya job description jelas. Perusahaan juga memotivasi karyawannya dengan memberikan kompensasi sesuai dengan performa karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

2. Berdasarkan kondisi eksternal PT. Marvel Unicos Century dapat disimpulkan bahwa :

a. *Rivalry among industry firms*

Potensi pasar sangat besar sehingga banyak pesaing yang menggeluti industry kosmetik ini. Tetapi industry sempit terguncang akibat maraknya isu tentang penggunaan zat-zat berbahaya dalam kandungan kosmetik dan masyarakat lebih memilih merek yang sudah terkenal.

b. *Threat of substitution product*

Produk substitusi kosmetik dapat berupa ramuan tradisional. Ancaman produk substitusi ini sangat kecil karena masyarakat sekarang sudah modern dan menginginkan sesuatu yang praktis. Selain itu sudah ada kosmetik dengan bahan alami dan herbal.

c. *Threat of new entrants*

Ancaman pesaing baru cukup tinggi melihat pasar yang cukup potensial dan kebutuhan kosmetik yang terus meningkat. Barriers to entry seperti regulasi pemerintah, modal yang diperlukan, jaringan distribusi dan merek produk merupakan factor penting bagi pesaing baru untuk masuk ke dalam industry kosmetik ini.

d. *Bargaining power of suppliers*

Perusahaan sudah mempunyai pemasok langganan mereka. Opsi untuk memilih pemasok cukup banyak. Beberapa dari pemasok merupakan relasi bisnis owner sehingga negosiasi harga lebih mudah.

e. *Bargaining power of buyers*

Customer PT. Marvel Unicos Century adalah distributor di pasar tradisional, pasar modern dan partai. Distributor tersebut mengambil produk dalam jumlah yang banyak untuk dijual kembali ke *end user*.

3. Berdasarkan analisis SWOT PT. Marvel Unicos Century dapat disimpulkan bahwa :

a. Strength

Produk kosmetik perusahaan dijual dengan harga yang kompetitif, kualitas mutu terjamin tanpa menggunakan bahan atau zat yang berbahaya. Perusahaan juga mempunyai customer yang loyal serta karyawan yang loyal dan mau bekerja keras dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b. Weaknesses

Kelemahan perusahaan adalah struktur manajemen yang kurang dan pengaturan yang kurang sistematis sehingga kinerja kurang maksimal. Selain itu pemasaran produk c.hanya mencukupi Indonesia bagian timur sehingga sangat minim dan diperlukan perluasan wilayah. Kelemahan terbesar ada pada struktur modal yang belum kuat dan keuangan yang tidak lancar akibat piutang yang terlambat dibayar oleh customer.

c. Opportunities

Banyaknya permintaan dari customer, jumlah penduduk Indonesia yang semakin meningkat, dan kemajuan teknologi merupakan peluang perusahaan untuk mengembangkan produk dan menambah kapasitas produk.

d. Threats

Ancaman yang muncul bagi perusahaan adalah semakin banyaknya produk impor yang masuk ke Indonesia, persaingan yang semakin banyak, masyarakat yang lebih memilih brand asing serta munculnya isu-isu produk kosmetik yang berbahaya.

4. Berdasarkan strategi pengembangan usaha PT. Marvel Unicos Century dapat disimpulkan bahwa permintaan dari customer terus meningkat dan pasar masih mempunyai potensi yang besar. Tetapi kendala yang dihadapi adalah dalam permodalan perusahaan. Kebijakan yang perlu dilakukan perusahaan adalah dengan menambah modal melalui pinjaman modal bank dan berani untuk mengambil tindakan tegas bagi customer yang terlambat melakukan pembayaran utang. Dengan memaksimalkan modal maka perusahaan dapat menambah kapasitas produksi dengan membeli mesin dan menambah jumlah tenaga kerja. Dengan memperbaiki struktur modalnya, perusahaan baru bisa menerapkan strategi *cost leadership* dengan membeli mesin baru untuk menambah kapasitas produksi supaya harga produksi dapat ditekan dan margin yang diperoleh semakin tinggi

4.2. Saran

Saran yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha kosmetik pada PT. Marvel Unicos Century adalah:

1. Memaksimalkan modal perusahaan dengan menambah pinjaman bank.
2. Memberi kebijakan dan tindakan tegas dalam penagihan pembayaran utang oleh customer sehingga keuangan berjalan lancar
3. Merekrut seorah ahli/professional dalam menjalankan fungsi bisnis yang ada supaya tidak terjadi perangkapan tugas.
4. Melakukan perluasan pemasaran mencakup seluruh wilayah Indonesia
5. Menggunakan Sistem Informasi Manajemen dalam mengatur manajemen perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2004). *Management : The New Competitive Landscape*. New York: McGraw Hill, Inc.
- David, F.R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep* (12th ed.). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep* (13th ed.). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Suhendra. *Pasar Bisnis Keluarga, Banyak Kisah Sukses Berasal Dari Garasi Mobil*, from <http://finance.detik.com/read/2010/11/12/081257/1492703/480/bisnis-keluarga-banyak-kisah-sukses-bermula-dari-garasi-mobil>
- Hitt, M.A. Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2003). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. USA : Thomson Learning.
- Anonymous. *Pasar Kosmetik Indonesia Diperkirakan Naik Rp 12,2T*, Retrived September, 14, 2012, from http://www.ipotnews.com/m/article.php?jdl=Pasar_Kosmetik_Indonesia_2012_Diperkirakan_Rp_12_2_Triliun&level2=&level3=&level4=cosmeticshouseholdarticles&news_id=319849&group_news=CLIPPING&taging_subtype=BANKING&popular=&search=y&q=
- Jatmiko, R.D. (2003). *Manajemen Strategik*. Malang : UMM Press.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (ed. Revisi). Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S.P. & Coulter, M.K. (2007). *Management*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B. Wijanarko, H., Susanto, P. & Mertosono, S. (2007). *Family Business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Sukanto, Imam. *Industry Kosmetik Tumbuh 12,9 %* , Retrived September, 19, 2012, from <http://www tempo.co/read/news/2012/11/07/090440233/Industri-Kosmetik-Tumbuh-129-Persen>
- Umar, Husein. (2005). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.