

FORMULASI STRATEGI PEMASARAN MARCK'S' VENUS DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PRODUK KOSMETIK DENGAN MENGGUNAKAN METODE SWOT, IE DAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)

Dwi Anggrayana Nurzanah¹⁾, Erry Rimawan²⁾, Muhammad Kholil³⁾

Teknik Industri Universitas Mercu Buana Jakarta

Jl. Raya Meruya Selatan No. 1 Kembangan, Jakarta Barat

email : Nurjannahdvia@gmail.com; m.kholil2009@gmail.com

ABSTRAK

Industri kosmetik merupakan salah satu industri yang memiliki prospek yang cerah dan memberikan peluang pasar yang cukup luas dan besar. Terbukti dengan semakin tumbuh dan berkembangnya industri kosmetik sejalan dengan peningkatan kebutuhan dan keinginan terhadap kecantikan diri serta perubahan gaya hidup masyarakat sekarang ini. Ketatnya persaingan dalam industri kosmetik mengharuskan perusahaan mampu menyusun strategi dalam bersaing untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan perusahaan. Tujuan penelitian ini yaitu memformulasikan strategi pemasaran yang tepat yang dapat digunakan oleh perusahaan agar produk Marck's' VENUS semakin kuat dalam menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan dan memberikan saran/rekomendasi alternatif strategi yang tepat untuk perusahaan. Penelitian ini menggunakan matriks Internal Eksternal (IE), Matriks Strength, Weakness, Opportunity dan Threat (SWOT) dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Matrik IE dan SWOT digunakan untuk perencanaan alternatif strategi sedangkan matrik QSPM digunakan untuk penentuan strategi prioritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dapat diterapkan yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk dan integrasi horizontal. Prioritas strategi dengan nilai Total Attractive Score tertinggi adalah mempertahankan kualitas, mutu, dan kehalalan kosmetik bahan-bahan yang digunakan dan meningkatkan kualitas produk Marck's' VENUS.

Kata kunci : Kosmetik, Strategi, SWOT, IE, QSPM

1. PENDAHULUAN

Industri kosmetik merupakan salah satu industri yang memiliki prospek yang cerah dan memberikan peluang pasar yang cukup luas dan besar. Terbukti dengan semakin tumbuh dan berkembangnya industri kosmetik sejalan dengan peningkatan kebutuhan dan keinginan terhadap kecantikan diri serta perubahan gaya hidup masyarakat sekarang ini. Ketatnya persaingan dalam industri kosmetik, mengharuskan perusahaan mampu menyusun strategi dalam bersaing untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan perusahaan.

Dalam hal ini, dibutuhkan adanya formulasi strategi untuk menghadapi persaingan produk-produk kosmetik sejenis melalui 3 (tiga) tahap formulasi yaitu tahap input (input stage), tahap pencocokan

(matching stage), dan tahap keputusan (decision stage).

Tahap input (input stage) berisi analisis situasi internal dan eksternal, kemudian dilanjutkan dengan mengolah faktor internal dan eksternal menjadi matriks EFAS (Eksternal Strategic Factor Analysis Summary) dan IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary). Tahap pencocokan (matching stage) berfokus pada penciptaan strategi alternatif melalui matriks SWOT dan matriks IE, kemudian dilanjutkan dengan tahap keputusan (decision stage) yang melibatkan satu teknik saja, Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Strategi menurut Porter (1985) adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (1995), Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Penulis menarik kesimpulan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan aksi yang diimplementasikan dalam rangka memenangkan persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennett, 1988). Sementara itu, Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

2.3 Strategi Bersaing

Menurut Porter, 2007:23, Tujuan dari strategi bersaing adalah untuk menemukan posisi dalam industri tersebut, dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan. Strategi bersaing dapat diperoleh melalui strategi pemasaran yang baik.

Porter membagi strategi bersaing menjadi tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu : (1) Keunggulan biaya menyeluruh (low cost), (2) Differensiasi

(3) Fokus. Menurut Porter, perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang bisa dicapai oleh perusahaan agar berhasil, antara lain : (1) Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan keterampilannya relatif terhadap pesaing yang meliputi sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek, dan lain-lain, (2) Nilai-nilai pribadi dari organisasi, merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personal lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih, (3) Peluang dan ancaman industri dan lingkungan persaingan, dengan resiko serta imbalan potensial yang menyertainya, (4) Harapan masyarakat, mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan.

2.4 Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.

Dalam formulasi strategi terdapat tiga tahap aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi yaitu tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap pengambilan keputusan (*decision stage*). Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan dimana formulasi strategi membutuhkan data dan informasi dari pengamatan dan analisis lingkungan (Dirgantoro: 2001, 82).

Proses formulasi strategi pada penelitian ini terdiri dari :

1. Analisis lingkungan, meliputi analisis lingkungan eksternal dan internal.
2. Tahap input (*The input stage*), meliputi pembuatan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*).
3. Tahap penyesuaian (*The matching stage*) meliputi pembuatan matriks IE (*Internal-*

External) dan matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunity-Threats*).

4. Tahap keputusan (The decision stage), meliputi pembuatan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

2.5 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang. Penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara pengamatan lingkungan dengan laba (Hunger, 2003: 113). Menurut Jatmiko (2004: 68) analisis lingkungan terdiri dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan internal terdiri dari aspek Pemasaran, aspek Keuangan dan Akuntansi, aspek Sumber Daya Manusia, aspek Produksi/Operasi dan Peneliti Pengembangan, aspek Sistem Informasi. Sedangkan analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan eksternal makro dan mikro. Eksternal makro mencakup faktor Ekonomi, faktor ekonomi, faktor Politik dan Hukum, faktor teknologi, faktor demografis. Lingkungan eksternal mikro ancaman Pemandang Baru, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli/Pelanggan, Ancaman Produk Pengganti, Pesaing Dalam Industri

2.5 Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal (EFAS) yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal (IFAS) yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi.

Cara membuat matriks SWOT adalah dengan menggunakan faktor-faktor strategis eksternal maupun internal dalam tabel EFAS dan IFAS, yaitu dengan mentransfer peluang dan ancaman dari tabel EFAS serta mentransfer kekuatan dan kelemahan dari tabel IFAS ke dalam sel yang sesuai dalam matriks SWOT. Kemudian dengan membandingkan faktor-faktor strategis tersebut selalu diberikan empat set

kemungkinan alternatif startegi (SO, ST, WO, WT) :

- a. **Strategis SO:** strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. **Strategis ST:** strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. **Strategis WO:** strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. **Strategis WT:** strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Adapun matriks alternatif strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.6 sebagai berikut :

Tabel 1. Matriks SWOT Empat Kemungkinan Alternatif Strategi

EFAS	IFAS	<i>Strength (S)</i> Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	<i>Weakness (W)</i> Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
	<i>Opportunity (O)</i> Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	<i>Threats (T)</i> Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Rangkuti (2006:22-23) mengatakan bahwa sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, terlebih dahulu kita perlu mengetahui faktor strategi eksternal (EFAS). Contoh EFAS berada pada Tabel 2.2

Tabel 2. Tabel EFAS

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
PELUANG			
Total Peluang			
ANCAMAN			
Total Ancaman			
TOTAL EFAS			

Sumber : Rangkuti (2006: 24)

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) :

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom tiga) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, rating adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

2.6.2 Penentuan Faktor Strategi Internal (IFAS)

Rangkuti (2006: 24-25) mengatakan bahwa setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Contoh IFAS berada pada Tabel 2.3

Tabel 3. Tabel IFAS

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
KEKUATAN			
Total Kekuatan			
KELEMAHAN			
Total Kelemahan			
TOTAL IFAS			

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Internal (IFAS):

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0(paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor

tersebut terhadap posisi strategis perusahaan.(semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

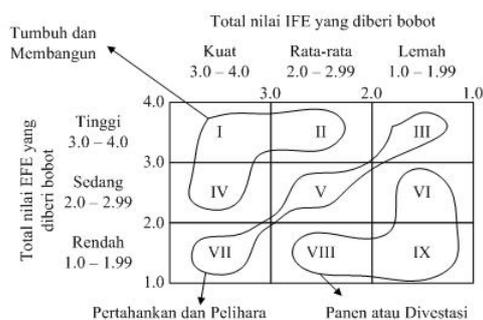
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variable yang masukkategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama sedangkan variabel yang bersifat negative kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

2.7 Matriks IE

Matriks IE bertujuan untuk melihat posisi perusahaan serta memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi uti bisnis yang lebih detail. Matriks IE terbagi atas tiga daerah utama dengan implikasi strategi berbeda, yaitu (Siahaan, 2008) :

- a. Sel I, II, IV
 Dapat melaksanakan strategi *growth and build* (kembang dan bangun). Strategi yang umum diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan, horizontal)
- b. Sel III, V, VII
 Dapat melaksanakan strategi *hold and maintain* (jaga dan pertahankan). Strategi yang umum diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Sel VI, VIII, IX
 Dapat melaksanakan strategi *harvest or divest* (mengambil hasil atau melepaskan). Strategi yang umum diterapkan adalah strategi divestasi, diversifikasi, konglomerat dan likuidasi.

Tabel 4. Matrik IE



2.8 Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif berdasarkan *key success factor internal-external* yang telah diidentifikasi sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (Purwanto,2008).

Menurut Umar dalam Purwanto, 2008 ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat QSPM, yaitu :

1. Buat daftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan di sebelah kiri QSPM, informasi ini diambil dari matriks EFAS dan IFAS.
2. Berikan *weight* pada masing-masing eksternal dan internal. *Weight* ini sama dengan yang ada di matriks EFAS dan IFAS.
3. Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT
4. Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang dipilih. AS ditetapkan dengan cara meneliti faktor internal dan eksternal, dan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Batasan nilai attractive score adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, 4 = sangat menarik.
5. Hitung *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan *weight* dengan *attractives score* pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Score* (TAS)

menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.

6. Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternative strategi yang tertinggi menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir. Bentuk dasar QSPM dapat diilustrasikan pada Tabel 2.5

Tabel 5. Matriks QSPM

Faktor kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Ancaman							
Kekuatan							
Kelemahan							
Jumlah							

Keterangan :

Skala internal : 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat

Skala eksternal : 1 = respon perusahaan lemah, 2 = respon perusahaan rata-rata, 3 = respon perusahaan diatas rata-rata, 4 = respon perusahaan sangat kuat

2.9 Uji Validitas

Analisis validitas bertujuan mengkaji kesahihan alat ukur atau soal dalam menilai apa yang seharusnya diukur atau mengkaji ketepatan soal tes sebagai alat ukur (Sudjana, 2004). Validasi kuesioner oleh responden dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Dimana :

- r = Nilai korelasi
- X = Nilai skor pertanyaan
- Y = Total nilai skor pada seluruh pertanyaan
- n = Jumlah sampel

Setiap nomor dihitung angka korelasinya dengan memakai rumus diatas. Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi r. Apabila koefisien korelasi r melebihi 0,3 maka kriteria pengujian dinyatakan valid (Gumilar, 2007).

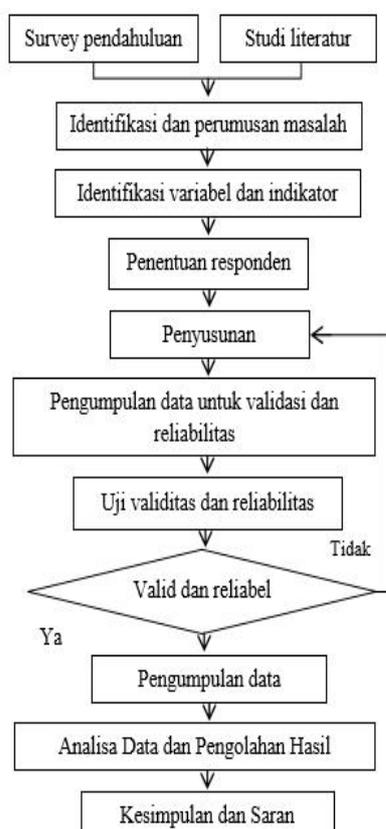
2.10 Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang telah disebar akan dapat menghasilkan hasil yang sama apabila dilakukan secara berulang-ulang. Pengukuran reliabilitas terhadap variabel dilakukan dengan menggunakan teknik Cronbach alpha. Apabila nilai Cronbach's alpha $\geq 0,60$ maka reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik (Santoso, 2005). Rumus Cronbach alpha dituliskan sebagai berikut :

Keterangan :

Nilai reliabilitas
Banyak butir pertanyaan
Variasi butir
Variasi total

3. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Berdasarkan hasil yang diperoleh maka faktor kekuatan yang dimiliki oleh Marcks' VENUS adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan memiliki kemampuan untuk menganalisis konsumen (cth : segmentasi, selera konsumen, daya beli, dll)
2. Perusahaan mampu melakukan penjualan produk-produk Marcks' VENUS sesuai dengan segmentasi dan identifikasi konsumen yang dituju
3. Kebijakan perusahaan tepat terhadap harga jual Marcks' VENUS terhadap konsumen
4. Bagian marketing mampu/kompeten dalam melakukan riset pemasaran
5. Kualitas dan mutu produk Marcks' VENUS yang dihasilkan oleh pabrik
6. Kehalalan bahan baku produk Marcks' VENUS
7. Perusahaan memiliki bagian R&D baik secara internal maupun eksternal
8. Perseroan memiliki karyawan yang berkompoten dan memiliki keahlian bersaing
9. Pihak manajemen mampu memotivasi para karyawan dan mengarahkan hasil agar sesuai dengan perencanaan
10. Kemampuan Marcks' VENUS dalam menentukan keputusan mengenai finansial contoh: pengalokasian modal perusahaan, metode dalam menaikkan modal perusahaan

Sedangkan faktor kelemahan yang dimiliki oleh Marcks' VENUS adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan sarana promosi melalui media cetak
- b. Kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan sarana promosi melalui media elektronik, seperti : radio, TV
- c. Kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan sarana promosi melalui internet
- d. Perseroan kurang memiliki jaringan distribusi yang luas (tersebar di seluruh Indonesia) dalam memasarkan produk Marcks' VENUS
- e. Perseroan kurang berupaya selalu melakukan inovasi produk baik dengan diversifikasi produk, diversifikasi pasar, penggantian kemasan, ukuran dan label

- sejalan dengan kebutuhan pasar, gaya hidup dan trend.
- f. Pemanfaat Sistem Informasi (SI) untuk mendukung operasi dan manajemen

4.2 Identifikasi Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil yang diperoleh maka faktor peluang yang dimiliki oleh Marcks' VENUS adalah sebagai berikut :

- a. Tidak adanya produk pengganti kosmetik
- b. Kekuatan tawar perusahaan terhadap pemasok
- c. Jumlah penduduk dan kemampuan daya beli masyarakat memiliki pengaruh terhadap Marcks' VENUS
- d. Indonesia sebagai pasar yang besar untuk menjual produk kosmetik
- e. Himbauan Menteri Perindustrian agar masyarakat menggunakan produksi dalam negeri
- f. Pengaruh gaya hidup masyarakat modern yang menganggap kosmetik sebagai suatu kebutuhan
- g. Isu kandungan zat berbahaya yang terdapat dalam kosmetik

Sedangkan faktor ancaman yang dimiliki oleh Marcks' VENUS adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh dari banyaknya merek kosmetik di dalam segmen yang sama dari luar negeri
2. Pengaruh dari banyaknya merek kosmetik di dalam segmen yang sama dari dalam negeri
3. Industri kosmetik mudah dimasuki oleh pendatang baru
4. Adanya krisis global yang memberikan dampak terhadap masyarakat untuk lebih mengutamakan kebutuhan primer
5. Munculnya metode atau teknologi baru dalam memproduksi kosmetik

4.3 Matriks IFAS

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Matriks IFAS berfungsi untuk mengetahui seberapa besar peranan faktor internal yang terdapat pada Marcks' VENUS. Berdasarkan matriks IFAS dapat dilihat bahwa terdapat sepuluh kekuatan dan enam kelemahan yang dimiliki oleh Marcks' VENUS. Kekuatan utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terbesar yaitu pada kualitas dan mutu produk sedangkan

kelemahan utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terkecil yaitu pada kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan sarana promosi melalui media elektronik, seperti : radio, TV. Tabel 4.1 merupakan matriks IFAS yang menjelaskan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh Marcks' VENUS dan hasil rating serta pembobotan oleh responden pakar.

Tabel 6 Matriks IFAS

Faktor-faktor strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Kekuatan			
Kemampuan menganalisis konsumen	0.069	3.2	0.22
Kemampuan menjual produk	0.068	3.1	0.21
Kebijakan harga jual	0.069	3.3	0.22
Riset pemasaran	0.067	3	0.20
Kualitas&mutu produk	0.085	3.8	0.32
Kehalalan produk	0.083	3.5	0.29
RnD internal& eksternal	0.076	3	0.22
SDM kompeten	0.0722	3.4	0.24
Arahan pihak manajemen	0.075	3.3	0.24
Keputusan finansial, seperti alokasi modal, metode menaikan modal	0.082	3.8	0.31
Kelemahan			
Promosi dengan media cetak	0.048	2	0.09
Promosi dengan elektronik (Radio, TV)	0.032	1.87	0.05
Promosi dengan internet	0.046	2.73	0.12
Jaringan distribusi	0.034	1.7	0.06
Inovasi produk	0.035	1.7	0.06
Pemanfaatan SI	0.049	2.2	0.10
Total	1.000		3.01

4.4 Matriks EFAS

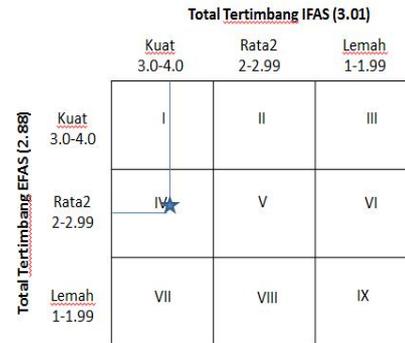
Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*). Matriks EFAS berfungsi untuk mengetahui seberapa besar peranan faktor eksternal yang terdapat pada Marcks' VENUS. Berdasarkan matriks EFAS dapat dilihat bahwa terdapat tujuh peluang dan lima ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Peluang utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terbesar yaitu pada pengaruh gaya hidup masyarakat modern yang menganggap kosmetik sebagai suatu kebutuhan sedangkan ancaman utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terkecil yaitu pada pengaruh dari banyaknya merek kosmetik di dalam segmen yang sama dari dalam negeri. Tabel 4.4 merupakan matriks EFAS yang menjelaskan peluang serta ancaman yang dimiliki oleh Marcks' VENUS serta hasil rating dan pembobotan oleh responden pakar.

Tabel 7. Matriks EFAS

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Peluang			
Tidak adanya produk pengganti kosmetik	0,071527778	03.04	00.35
Kekuatan tawar perusahaan terhadap pemasok	0.094	03.03	00.31
Pengaruh jumlah penduduk dan kemampuan daya beli masyarakat	0,069444444	03.05	00.35
Indonesia sebagai pasar besar untuk menjual produk kosmetik	0,071527778	03.06	00.37
Himbauan Menteri Perindustrian agar masyarakat menggunakan produksi dalam negeri	0,070138889	03.04	00.34
Pengaruh gaya hidup masyarakat modern yang menganggap kosmetik sebagai suatu kebutuhan	0,072222222	03.07	00.38
Isu kandungan zat berbahaya yang terdapat dalam kosmetik	0,069444444	03.04	00.34
Ancaman			
Pengaruh dari banyaknya merek kosmetik di dalam segmen yang sama dari luar negeri	0.054	01.04	00.08
Pengaruh dari banyaknya merek kosmetik di dalam segmen yang sama dari dalam negeri	0.053	01.03	00.07
Industri kosmetik mudah dimasuki oleh pendatang baru	0.060	01.05	00.09
Adanya krisis global yang memberikan dampak terhadap masyarakat untuk lebih mengutamakan kebutuhan primer	0.061	01.06	00.10
Munculnya metode atau teknologi baru dalam memproduksi kosmetik	0.062	01.07	00.11
Total	1.000		0,144444444

4.5 Matriks IE (Internal – Eksternal)

Input yang digunakan dalam matriks IE adalah total nilai tertimbang dari matriks IFAS dan matriks EFAS. Total nilai tertimbang matriks IFAS diletakkan di sumbu vertikal dan total nilai tertimbang matriks EFAS diletakkan di sumbu horizontal. Total nilai tertimbang matriks IFAS sebesar 3.01 dan total nilai tertimbang matriks EFAS sebesar 2.88. Titik pertemuan dari kedua sumbu tersebut berada pada sel ke- IV yang menunjukkan kekuatan internal produk Marcks' VENUS berada pada posisi kuat dan kekuatan eksternal Marcks' VENUS berada pada posisi rata-rata. Divisi pada sel I, II, IV dapat melaksanakan strategi strategi *growth* and *build* (kembang dan bangun). Strategi yang umum diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan, horizontal). Gambar 4.5 merupakan matriks IE yang menjelaskan mengenai posisi produk Marcks' VENUS saat ini.



Gambar 2. Matriks IE

4.6 Matriks SWOT

Matriks SWOT didapat dengan menformulasikan strategi berdasarkan penggabungan antara faktor internal dan eksternal. Matriks SWOT bertujuan untuk memberikan alternatif strategi utama diantaranya strategi S-O (*Strength-Opportunity*), W-O (*Weakness-Opportunity*), S-T (*Strength-Threat*), W-T (*Weakness-Threat*). Berdasarkan Matriks SWOT didapatkan sepuluh strategi pemasaran Marcks' VENUS dalam menghadapi persaingan produk kosmetik.

	Strength	Weakness
Opportunity	Strategi S-O 1. Berkomitmen untuk menggunakan bahan baku yang layak, halal, sesuai untuk digunakan dalam membuat produk kosmetik, dan menjaga kualitas dan mutu produk. (ST1) 2. Menawarkan ragam produk kosmetik dengan kualitas yang baik serta aman untuk digunakan oleh konsumen dengan harga yang terjangkau. (ST2)	Strategi W-O 1. Melakukan inovasi pada jenis produk dan desain kemasan. (ST3) 2. Memperluas jaringan distribusi ke seluruh wilayah Indonesia sehingga konsumen dapat lebih mudah menemukan produk yang ditawarkan. (ST4) 3. Meningkatkan promosi melalui media cetak, elektronik (TV, radio), dan internet untuk menjangkau pasar yang lebih besar. (ST5) 4. Pemanfaatan Sistem Informasi yang dapat menghubungkan perusahaan dengan pemasok agar tercipta hubungan kuat antara pemasok dan perusahaan. (ST6)
Threat	Strategi S-T 1. Pengembangan SDM untuk dapat mencapai keunggulan bersaing seperti pengadaan training secara khusus dalam hal mengembangkan kompetensi karyawan. (ST7) 2. Berusaha melakukan investasi dengan menggunakan mesin-mesin teknologi modern sehingga menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan standar yang ada. (ST8)	Strategi W-T 1. Berupaya melakukan riset pemasaran agar produk dapat bersaing dengan produk sejenis baik produk dalam negeri maupun produk luar negeri. (ST9) 2. Berupaya menggunakan dan mengembangkan sistem informasi untuk keunggulan kompetitif produk Marcks' VENUS. (ST10)

Gambar 3. Matriks SWOT

4.7 Matriks QSPM

Matriks QSPM bertujuan untuk mengetahui strategi prioritas yang bisa diaplikasikan oleh Marcks' VENUS. Matriks QSPM menggunakan nilai bobot dan nilai Attractive Score (AS) yang dinilai oleh responden pakar. Dari kedua nilai tersebut akan didapatkan nilai Total Attractive Score (TAS). Strategi dengan nilai TAS terbesar menjadi pilihan utama strategi prioritas sedangkan strategi dengan nilai TAS terkecil merupakan pilihan terakhir. Tabel 4.8 merupakan hasil perhitungan nilai TAS pada matriks QSPM.

Tabel 7. Nilai TAS Matriks QSPM

ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9	ST10
00.39	00.24	00.38	00.31	00.38	00.22	00.24	00.24	00.25	00.34
00.36	00.24	00.35	00.03	00.34	00.22	00.24	00.24	00.24	00.31
00.38	00.24	00.37	00.27	00.37	00.22	00.24	00.24	00.25	00.33
00.25	00.24	00.38	00.26	00.38	00.21	00.23	00.23	00.24	00.34
00.32	00.03	00.38	00.27	00.37	00.27	00.03	00.29	00.31	00.33
00.32	00.29	00.39	00.03	00.38	00.27	00.29	00.29	00.03	00.34
00.29	00.27	00.37	00.17	00.37	00.24	00.27	00.26	00.27	00.33
00.27	00.25	00.38	00.12	00.38	00.23	00.25	00.25	00.26	00.18
00.29	00.26	00.27	00.17	00.27	00.24	00.26	00.26	00.27	00.17
00.31	00.29	00.03	00.12	00.03	00.26	00.29	00.28	00.03	00.20
00.18	00.17	00.17	00.13	00.17	00.15	00.17	00.17	00.17	00.20
00.12	00.11	00.12	00.18	00.12	00.01	00.11	00.11	00.12	00.20
00.17	00.16	00.17	00.37	00.17	00.15	00.16	00.16	00.17	00.23
00.13	00.12	00.12	00.34	00.12	00.11	00.12	00.12	00.12	00.22
00.13	00.12	00.13	00.36	00.13	00.11	00.12	00.12	00.13	00.23
00.18	00.17	00.18	00.37	00.18	00.16	00.17	00.17	00.18	00.22
00.39	00.36	00.37	00.36	00.37	00.33	00.36	00.36	00.37	00.28
00.36	00.33	00.34	00.37	00.34	00.03	00.33	00.33	00.34	00.27
00.38	00.35	00.36	00.36	00.36	00.32	00.35	00.35	00.36	00.25
00.39	00.36	00.37	00.19	00.37	00.33	00.36	00.36	00.37	00.24
00.39	00.36	00.36	07.15	00.36	00.32	00.35	00.35	00.36	00.25
00.04	00.37	00.37	00.31	00.37	00.33	00.36	00.36	00.37	00.27
00.38	00.35	00.36	00.03	00.36	00.32	00.35	00.35	00.36	00.11
00.20	00.19	00.19	00.19	00.19	00.17	00.19	00.19	00.19	00.16
0,33888889	0,30208333	07.40	06.49	07.29	06.09	06.35	06.35	0,29236111	06.49

5. KESIMPULAN

Berikut merupakan kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan pengolahan data terkait formulasi strategi pemasaran produk Marcks' VENUS dalam menghadapi persaingan produk kosmetik.

- a. Hasil evaluasi lingkungan internal dan eksternal produk Marcks' VENUS menunjukkan bahwa Marcks' VENUS memiliki sepuluh kekuatan dan tujuh peluang yang mampu mengatasi enam kelemahan dan lima ancaman yang dihadapi.
- b. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa posisi Marcks' VENUS berada pada sel IV yang menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan, horizontal).
- c. Sepuluh alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk pemasaran produk Marcks' VENUS adalah berkomitmen untuk menggunakan bahan baku yang layak, halal dan sesuai untuk digunakan dalam membuat produk kosmetik, dan menjaga kualitas dan mutu produk, menawarkan ragam produk kosmetik dengan kualitas yang baik serta aman untuk digunakan oleh konsumen dengan harga yang terjangkau, melakukan inovasi pada jenis produk dan desain kemasan, memperluas jaringan distribusi ke seluruh wilayah Indonesia sehingga konsumen dapat lebih mudah menemukan produk yang ditawarkan, m

meningkatkan promosi melalui media cetak, elektronik (TV, radio), dan internet untuk menjaring pasar yang lebih besar, pemanfaatan Sistem Informasi yang dapat menghubungkan perusahaan dengan pemasok agar tercipta hubungan kuat antara pemasok dan perusahaan, pengembangan SDM untuk dapat mencapai keunggulan bersaing seperti pengadaan training secara khusus dalam hal mengembangkan kompetensi karyawan, berusaha melakukan investasi dengan menggunakan mesin-mesin/teknologi modern sehingga menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan standar yang ada, berupaya melakukan riset pemasaran agar produk dapat bersaing dengan produk sejenis baik produk dalam negeri maupun produk luar negeri, dan berupaya menggunakan dan mengembangkan sistem informasi untuk keunggulan kompetitif produk Marcks' VENUS.

- d. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh Marcks' VENUS adalah strategi menggunakan bahan baku yang layak, halal, sesuai untuk digunakan dalam membuat produk kosmetik, dan menjaga kualitas dan mutu produk. Strategi ini bertujuan untuk menjaga dan mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap produk Marcks' VENUS. Penerapan strategi ini diharapkan membuat produk Marcks' VENUS mampu menghadapi persaingan dalam industri kosmetik.

DAFTAR PUSTAKA

Assauri, Sofjan. 2013. Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep dan Strategi. Rajawali : Jakarta.

Assauri, S. 2013. Strategic Management. Rajagrafindo : Depok

David, F.R. (2009). Manajemen Strategis Konsep Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.

Ferdinand, Augusty. 2006. Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian

untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasan, Iqbal .2002. Pokok –pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya. Jakarta: Ghalia Indonesia

Kotler, P. 1995. Manajemen Pemasaran. Analisis Perencanaan Implementasi dan Pengendalian. Edisi kedelapan. Salemba empat Pretice Hall. Edisi Indonesia.

Kotler, Philip. 2000. Marketing Management. Prentice Hall : New Jersey.

Lufi, Wike, dan Shyntia. 2014. Perencanaan Strategi Pengembangan Perusahaan Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang.

Nyimas, Retno dan Shyntia. 2014. Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang Vol. 3 No. 1.

Rangkuti Freddy (1999), Analisis SWOT Teknik membelah kasus bisnis, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Solomon dan Elnora. 2003. Strategi Pemasaran. Kelompok Gramedia : Jakarta.

Stanton, William J. 1986. Prinsip Pemasaran. Erlangga: Jakarta.

Sugiyono.2003. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND. Bandung : Alfabeta.

Taslimi, Omeyr, dan Arabkoshar. 2014. Formulating A Strategy Through Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) Based On SWOT Framework (Case Study: Industrial Group Of Barez Tires). International Journal Of Economy, Management, And Social Sciences Vol. 3 No. 8.