



ANALISIS STRATEGI KORPORASI PT MARTINA BERTO TBK DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI KOSMETIK DAN HERBAL DI INDONESIA

Herry Kusumadjaja

Ubaya School of Management, Universitas Surabaya, Indonesia

herrykuss85@gmail.com

Article History	Received 20-2-2026	Revised 21-3-2026	Accepted 28-4-2026
-----------------	-----------------------	----------------------	-----------------------

News Article

Keyword:

Strategic
Management,
SWOT, QSPM,
Cosmetics Industry,
Herbal Industry,
Market Penetration

Abstract

This study aims to analyze the strategic management of PT Martina Berto Tbk in responding to the increasing competition in the cosmetics and herbal industry in Indonesia. The research employs a qualitative descriptive approach with a case study method, utilizing secondary data from company annual reports and relevant literature. The analysis is conducted using various strategic management tools, including PEST, Five Forces, SWOT, BCG, IE, SPACE, and QSPM matrices. The findings indicate that the company's strengths lie in its diversified product portfolio, extensive distribution network, and strong brand image based on natural ingredients. However, the company also faces challenges such as intense competition, dependence on imported raw materials, and operational cost pressures. Based on the QSPM analysis, the most appropriate strategy is market penetration, focusing on strengthening digital marketing, expanding distribution channels, and enhancing customer engagement. This strategy is expected to improve competitiveness and support sustainable growth amid industry dynamics.

Kata Kunci:

Manajemen Strategi,
SWOT, QSPM,
Industri Kosmetik,
Jamu, Market
Penetration.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen pada PT Martina Berto Tbk dalam menghadapi persaingan industri kosmetik dan jamu yang semakin kompetitif di Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus, menggunakan data sekunder dari laporan tahunan perusahaan dan literatur terkait. Analisis dilakukan melalui berbagai alat manajemen strategis, yaitu PEST, Five Forces, SWOT, BCG, IE, SPACE, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan pada diversifikasi produk, jaringan distribusi yang luas, serta citra merek yang kuat berbasis bahan alami. Namun, perusahaan juga menghadapi tantangan berupa tingginya persaingan, ketergantungan bahan baku impor, serta tekanan biaya operasional. Berdasarkan analisis QSPM, strategi yang paling tepat untuk diterapkan adalah market penetration dengan memperkuat pemasaran digital, ekspansi distribusi, dan peningkatan engagement konsumen. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan daya saing dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan di tengah dinamika industri.

To cite this article: Herry Kusumadjaja. (2026). "Analisis Strategi Korporasi PT Martina Berto Tbk dalam Menghadapi Persaingan Industri Kosmetik dan Herbal di Indonesia". *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum dan Pendidikan*, Volume 11 (3), Mei, 2026. Page: 296 - 307



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ©2025 by Herry Kusumadjaja.

INTRODUCTION

Dengan meningkatnya kesadaran Masyarakat terhadap perawatan diri dan preferensi untuk produk berbahan alami, industri kosmetik dan jamu di Indonesia telah berkembang pesat. PT Martina Berto Tbk, yang didirikan oleh Martha Tilaar, adalah salah satu perusahaan yang memainkan peran penting dalam perkembangan sektor ini. Berawal dari salon kecantikan yang didirikan pada tahun 1977, perusahaan ini berkembang ke bidang Pendidikan yang didirikan oleh Puspita Martha. Pada akhirnya, perusahaan ini melakukan diversifikasi ke produksi kosmetika dan jamu. Perkembangan ini didukung oleh pembangunan fasilitas produksi di kawasan industri Pulo Gadung, serta strategi ekspansi melalui pengembangan merek, restrukturisasi *brand*, dan akuisisi perusahaan pendukung. Perusahaan berubah menjadi perusahaan terbuka pada tahun 2011 dengan melakukan penawaran umum perdana di Bursa Efek Indonesia dan mendirikan pabrik kemasan pada tahun 2013. Transformasi ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan tata Kelola, efisiensi operasional dan daya saing industri nasional (P.T. Martina Berto Tbk., 2023)

Di sisi lain, industri kecantikan nasional mengalami pertumbuhan yang pesat, didorong oleh meningkatnya jumlah penduduk usia produktif serta kesadaran masyarakat akan pentingnya menjaga penampilan dan kesehatan kulit. Munculnya berbagai merek kosmetik lokal dengan kualitas yang semakin kompetitif turut memperketat persaingan di industri ini (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2024). Kondisi ini menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dan mengembangkan strategi yang adaptif guna mempertahankan pangsa pasar.

Selain faktor industri, stabilitas ekonomi nasional juga menjadi pendorong penting bagi pertumbuhan sektor ini. Kontribusi sektor industri terhadap Produk

Domestik Bruto (PDB) yang terus meningkat menunjukkan peran strategis industri manufaktur dalam perekonomian Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2024).

Agar perusahaan mampu meningkatkan daya saing di tengah dinamika pasar yang semakin kompetitif yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis berkelanjutan, khususnya dalam penggunaan bahan baku alami dan ramah lingkungan, perusahaan kosmetik dan jamu dituntut untuk memiliki strategi manajemen yang adaptif dan inovatif.

Metode yang dapat digunakan untuk melakukan analisis strategi perusahaan adalah analisis lingkungan eksternal menggunakan metode *PEST* dan *Five Forces*. Analisis *Five Forces* digunakan untuk menentukan tingkat persaingan dalam industry (Porter, 2008). Selain itu, analisis internal dilakukan melalui pendekatan *resource-based view*, yang menekankan betapa pentingnya sumber daya untuk memberikan keunggulan kompetitif Perusahaan (Barney, 1991)

Menurut David & David, (2017), Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap utama: perumusan, implementasi, dan evaluasi. Tahap perumusan strategi mencakup penetapan visi dan misi organisasi, analisis peluang dan ancaman eksternal, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal, dan penyusunan berbagai alternatif strategi sebelum memilih strategi yang paling sesuai untuk diterapkan.

Dalam konteks Industri kosmetik dan jamu dimana saat ini semakin meningkatnya jumlah penduduk usia produktif dan kesadaran masyarakat akan pentingnya menjaga penampilan dan kesehatan kulit yang menyebabkan munculnya berbagai merek kosmetik lokal dengan kualitas yang semakin kompetitif serta didukung oleh industri kecantikan nasional yang mengalami pertumbuhan pesat turut memperketat persaingan di industri ini. Maka analisis strategis seperti *SWOT*, *BCG*, *IE*, *SPACE*, dan *QSPM* menjadi alat penting dalam menilai posisi perusahaan serta menentukan strategi pertumbuhan yang berkelanjutan (David & David, 2017).

Analisis *SWOT* adalah evaluasi menyeluruh dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu Perusahaan atau dengan kata lain *SWOT* digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kesempatan dan tantangan dari sumber eksternal (Mahfud, 2019). Menurut Helms

& Nixon, (2010) dalam pembuatan strategi, analisis SWOT digunakan untuk menentukan faktor internal dan eksternal dan menganalisis bagaimana keduanya berinteraksi satu sama lain. Matriks BCG dan IE berguna untuk menganalisis portofolio bisnis perusahaan, posisi masing-masing divisi dinilai berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Ini membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya dan menentukan strategi yang tepat untuk setiap unit bisnis (David & David, 2017; Hill *et al.*, 2017; Pearce & Robinson, 2013). Menurut David & David, (2017) Analisa SPACE adalah tahap pencocokan, atau *match stage*, yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi arah strateginya melalui empat kuadran utama: agresif, kompetitif, konservatif, dan defensif. Dalam penentuan posisi ini, ada dua dimensi internal, yaitu posisi keuangan dan posisi persaingan, dan dua dimensi eksternal, yaitu posisi stabilitas dan posisi industri. Kedua dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan bisnis dan daya saing Perusahaan. Sedangkan QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi (Setyorini *et al.*, 2016). Sedangkan menurut (David & David, 2017), QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan menentukan strategi terbaik. Dengan terlebih dahulu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Dengan menggunakan berbagai pendekatan tersebut, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen P.T. Martina Berto Tbk dalam menghadapi tantangan industry kosmetik dan jamu yang kompetitif dan berorientasi pada keberlanjutan. Hasil analisis ini diharapkan dapat membantu mengembangkan praktik manajemen strategis di sektor industry kosmetik dan jamu.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus pada P.T. Martina Berto Tbk. Penelitian kualitatif dipilih karena menekankan pada pemahaman fenomena dalam kondisi alami secara interpretatif dan holistik. Oleh karena itu, pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan kondisi strategi manajemen perusahaan secara mendalam dan

kontekstual (Creswell, 2009). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, publikasi industri, dan literatur akademik terkait teori manajemen strategi. Analisis dilakukan menggunakan berbagai matriks strategi seperti *External Audit*, *Internal Audit*, *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *Internal - External (IE) Matrix*, *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Setiap matriks digunakan untuk mengidentifikasi posisi perusahaan dan menentukan strategi paling efektif untuk pertumbuhan berkelanjutan (David & David, 2017).

RESULTS AND DISCUSSION

3.1 External Audit

A. PEST Analysis

Political

1. Regulasi pemerintah Indonesia yang cukup ketat terkait dengan standart keamanan kosmetik dan perawatan tubuh, serta pengawasan BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) memastikan produk yang dipasarkan aman bagi konsumen.
2. Kebijakan Pemerintah Indonesia yang menaikan pajak impor untuk bahan kosmetik sebesar 10–15% (PMK 96/2023), selain itu ada pajak lain seperti PPN sebesar 11% & PPh Pasal 22 atas impor sebesar 2,5%.
3. Regulasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan / TPB yang terdiri dari 17 tujuan untuk mencapai pembangunan berkelanjutan pada tahun 2030.
4. Ketidakstabilan politik seperti adanya pergantian kepemimpinan (Presiden dan Wakil Presiden) yang dapat menambah ketidakpastian dalam iklim bisnis.

Economic

1. Ancaman Resesi Global yang dapat mempengaruhi permintaan dan penjualan
2. Dampak dari pandemi COVID-19 yang masih berpengaruh pada kinerja bisnis Perusahaan dan berdasarkan data Badan Pusat Statistik, konsumsi rumah tangga di Indonesia agak menurun dari 5,23% menjadi 5,06%, seiring dengan naiknya beberapa bahan pokok.

3. Fluktuasi nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi biaya bahan baku impor, serta harga jual produk di pasar internasional. Mengingat sekitar 97% bahan baku kimia berasal dari luar negeri diperoleh melalui pembelian dari agen lokal, sementara sisanya sekitar 3% didapatkan dari dalam negeri.
4. Ekonomi Indonesia tetap kuat dan berkelanjutan yang ditandai pada kuartal ketiga tahun 2023, Produk Domestik Bruto (PDB) mencatat pertumbuhan positif sebesar 4,94% dibanding tahun sebelumnya, Sektor manufaktur tumbuh 5,2%, didukung oleh permintaan domestik yang kuat dan tingginya permintaan atas komoditas hilirisasi khususnya mineral. Sisi perdagangan juga mampu tumbuh kuat sebesar 5,1% didorong oleh peningkatan penjualan kendaraan bermotor dan suku cadang. Sektor penunjang pariwisata juga melanjutkan tren pertumbuhan kuat pada kuartal ketiga tahun 2023, dengan sektor transportasi tumbuh sebesar 14,7% (yoy). Demikian pula, sektor akomodasi tumbuh 10,9%, didorong oleh pertumbuhan sub-sektor akomodasi sebesar 13,7%.
5. Di Sektor Kosmetik potensi *market size* secara nasional pada 2023 bisa mencapai 467.919 produk atau meningkat lebih dari 10 kali lipat dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Selain itu penjualan produk personal care dan kosmetik mengalami peningkatan pesat dalam beberapa tahun terakhir ini di tengah masifnya perkembangan *e-commerce* di Indonesia.

Social

1. Tren Kecantikan dan Perawatan Diri dimana saat ini Masyarakat Indonesia semakin sadar akan pentingnya perawatan diri, terutama dengan meningkatnya minat terhadap produk kecantikan dan perawatan tubuh.
2. Konsumen kini semakin peduli terhadap produk yang ramah lingkungan dan tidak mengandung bahan kimia berbahaya.
3. Kondisi Negara Indonesia dengan 280 juta penduduknya yang masih menjanjikan pangsa pasar yang besar.
4. Setiap tahun jumlah generasi milenial dan generasi Z semakin banyak yang masuk dalam usia produktif, memiliki penghasilan dan daya beli.

Technological

1. Saluran digital masih menjadi saluran yang paling efektif untuk kegiatan promosi

B. Five Forces Model

Threat of New Entrants

1. Meskipun ada regulasi yang ketat terkait izin dan keamanan produk, namun jumlah pemain baru cukup banyak. Salah satunya adalah kemudahan masyarakat untuk membuat *private brand* yang membuat *entry barrier* di industri kosmetik yang semakin rendah dan persaingan semakin ketat. Berdasarkan data yang dibuat oleh Perhimpunan Perusahaan dan Asosiasi Kosmetika Indonesia (PPA Kosmetika Indonesia), menyebutkan bahwa jumlah industri kosmetika Indonesia mencapai 21,9 persen, yakni 913 perusahaan di tahun 2022 dan di pertengahan 2023 sebanyak 1.010 perusahaan.
2. Semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat terkait keamanan produk kosmetik maka konsumen saat ini lebih memperhatikan produk kosmetik yang benar-benar bermanfaat untuk kesehatan kulit, merek yang telah terpercaya (reputasi merk), keamanan, kualitas serta diferensiasi produk.
3. Keunggulan distribusi / jaringan distribusi yang kuat dan hubungan yang baik dengan pengecer serta mitra bisnis sangat diperlukan karena hal ini berpengaruh langsung pada ketersediaan produk, peningkatan daya saing, efisiensi biaya, dan kepuasan pelanggan. Mengingat bisnis ini memiliki pasar yang sangat kompetitif dan dinamis.

Bargaining Power of Buyers

1. Konsumen memiliki banyak pilihan produk kosmetik dengan harga dan kualitas yang bervariasi. Produk lokal dan internasional bersaing di pasar yang sama, memberikan konsumen banyak pilihan.
2. Dalam pasar kosmetik yang kompetitif, Konsumen lebih sensitif terhadap harga atau kualitas, mereka dapat berpindah ke merek lain jika ada produk yang harga atau kualitasnya lebih baik
3. Saat ini semakin mudahnya orang untuk memperoleh informasi, termasuk produk kosmetik baik melalui media sosial, internet, dan lain-lain, sehingga memberi mereka lebih banyak kekuatan tawar dalam memilih produk.
4. Jumlah peminat kosmetik saat ini semakin banyak karena semakin banyaknya orang yang sadar untuk pentingnya menjaga penampilan.

Threat of Substitute Products

1. Produk kosmetik dan perawatan pribadi memiliki banyak alternatif pengganti, seperti produk yang lebih terjangkau, bahkan banyak produk-produk dari merek internasional yang lebih besar yang didatangkan dari Korea, dll
2. Kesadaran konsumen akan kesehatan dan inovasi produk, yang lebih mengutamakan bahan-bahan alami, produk alami dan organik semakin meningkat namun masih sedikitnya produk kosmetik yang menggunakan bahan alami asli Indonesia

Bargaining Power of Suppliers

1. Pada Industri Kosmetik, bahan baku dapat dikelompokkan kedalam tiga besar yaitu bahan baku nabati, bahan baku kimia dan bahan baku kemas. Dimana bahan baku kimia sebagian besar masih berasal dari luar negeri.
2. Dalam proses produksi juga adanya ketergantungan terhadap pasokan bahan bakar dan listrik yang berpengaruh terhadap kegiatan usaha.
3. Mengingat adanya regulasi yang ketat terkait izin dan keamanan produk, maka kualitas bahan baku untuk industri kosmetik sangat penting. Dimana bahan baku yang akan digunakan harus berkualitas tinggi, hal ini yang membuat hanya beberapa supplier yang dapat memenuhi

Rivalry Among Existing Competitors

1. Industri kosmetik di Indonesia sangat kompetitif, banyak pemain besar dan kecil yang bersaing, termasuk merek internasional dan produk lokal lainnya.
2. Meskipun pasar kosmetik di Indonesia terus berkembang, persaingan harga, kualitas, dan inovasi produk tetap menjadi faktor kunci dalam persaingan di pasar.
3. Seiring dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat terkait produk kosmetik, maka masyarakat lebih memilih produk kosmetik yang telah memiliki merek yang terpercaya atau sudah dikenal luas

C. Life Cycle of Industry Analysis

1. Pertumbuhan Pasar yang Stabil

Industri kosmetik di Indonesia secara keseluruhan telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Produk-produk kosmetik dan perawatan kulit sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Dengan banyaknya pemain di pasar dan tingkat persaingan yang tinggi, pasar kosmetik Indonesia sekarang lebih stabil, dan pertumbuhannya cenderung melambat. Hal ini menunjukkan bahwa industri ini sudah memasuki tahap kematangan.

2. Diversifikasi dan Inovasi Produk

PT Martina Berto Tbk, mengembangkan merek yang bervariasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar kosmetika dan jamu guna memperoleh dan meningkatkan *market share*, *mind share*, dan *heart share*. Setiap merek diciptakan sedemikian rupa dengan *brand positioning* yang berbeda-beda. Hal ini mencakup jenis kelamin pria dan wanita, usia konsumen mulai dari 15 tahun (remaja) hingga usia menengah (< 50 tahun), serta segmen harga dari premium, menengah keatas, menengah, dan menengah ke bawah. Selain itu melalui merek Sariayu, PT Martina Berto Tbk pada tahun 2023 telah meluncurkan berbagai produk baru yang sesuai dengan tren kecantikan lokal.

3. Stabilitas Keuangan dan Jangkauan Pasar

PT Martina Berto Tbk memiliki posisi yang kuat di pasar lokal dengan produk-produk yang telah dikenal luas oleh konsumen Indonesia. Merek Sariayu menjadi simbol produk kosmetik alami dengan harga terjangkau, dan produk ini sangat dikenal di kalangan konsumen Indonesia. Ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah menguasai pasar.

4. Tekanan Persaingan dan Pengembangan Digital

PT Martina Berto Tbk juga harus menghadapi tantangan besar dari kompetitor, baik lokal maupun internasional, yang masuk dengan inovasi dan pemasaran yang lebih agresif. Perusahaan perlu berfokus pada peningkatan kualitas layanan, pemasaran digital, dan penyesuaian dengan tren konsumen, seperti keinginan akan produk yang ramah lingkungan dan berbahan alami.

Berdasarkan *Life Cycle of Industry Analysis*, PT Martina Berto Tbk berada dalam *Maturity stage*

Berdasarkan *External Audit* maka peluang dan Tantangan :

Peluang

1. Ekonomi Indonesia tetap kuat dan berkelanjutan.
2. Kondisi Negara Indonesia yang memiliki jumlah penduduk sebanyak 280 juta. Selain itu setiap tahun jumlah generasi milenial dan generasi Z semakin banyak yang masuk dalam usia produktif, memiliki penghasilan dan daya beli. Hal ini menjanjikan pangsa pasar yang besar
3. Industri kosmetik di Indonesia berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Di sektor kosmetik potensi *market size* secara nasional pada 2023 meningkat lebih dari 10 kali lipat dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Selain itu penjualan produk *personal care* dan kosmetik mengalami peningkatan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini dikarenakan semakin sadarnya konsumen akan pentingnya perawatan diri, sehingga pangsa pasar semakin banyak
4. Konsumen kini semakin peduli terhadap produk yang ramah lingkungan dan tidak mengandung bahan kimia berbahaya.
5. Saat ini semakin mudahnya orang untuk memperoleh informasi, termasuk produk kosmetik baik melalui media sosial, internet, dan lain-lain. Saluran digital masih menjadi saluran yang paling efektif untuk kegiatan promosi.
6. Semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat terkait keamanan produk kosmetik maka konsumen saat ini lebih memperhatikan produk kosmetik yang benar-benar bermanfaat untuk kesehatan kulit, merek yang telah terpercaya (reputasi merk), keamanan dan kualitas.

Tantangan

1. Meskipun ada regulasi yang ketat terkait izin dan keamanan produk, namun jumlah pemain baru cukup banyak. Salah satunya adalah kemudahan masyarakat untuk membuat *private brand* yang membuat *entry barrier* di industri kosmetik yang semakin rendah dan persaingan semakin ketat.
2. Kebijakan-kebijakan Pemerintah Indonesia seperti kenaikan pajak impor untuk bahan kosmetik sebesar 10–15% (PMK 96/2023), kenaikan PPN sebesar 11% & PPh Pasal 22 atas impor sebesar 2,5% serta Regulasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan / TPB (SDGs)
3. Ketidakstabilan politik seperti adanya pergantian kepemimpinan (Presiden dan Wakil Presiden) yang dapat menambah ketidakpastian dalam iklim bisnis.

4. Ancaman Resesi Global yang dapat mempengaruhi permintaan dan penjualan serta dampak dari pandemi COVID-19 yang masih berpengaruh. berdasarkan data Badan Pusat Statistik, konsumsi rumah tangga di Indonesia agak menurun dari 5,23% menjadi 5,06%, seiring dengan naiknya beberapa bahan pokok.
5. Fluktuasi nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi biaya bahan baku impor, serta harga jual produk di pasar internasional.

3.2 Internal Audit

Porter Value Chain

A. Primary Activities

1. Inbound Logistics

- Dalam hal pengadaan Bahan Baku, PT Martina Berto Tbk mengutamakan kualitas dalam pemilihan bahan baku alami untuk produk kosmetiknya, seperti ekstrak tumbuhan dan bahan alami lainnya untuk merek Sariayu. Mereka bekerja sama dengan pemasok lokal dan internasional untuk memastikan kelancaran pasokan bahan baku. Selain itu untuk bahan baku nabati PT Martina Berto Tbk memiliki Kebun Djamu Organik (KaDO), dimana sebagian dari bahan-bahan nabati merupakan hasil budidaya tanaman di Kampong Djamu Organik tersebut. Dalam hal pengemasan PT Martina Berto Tbk memiliki Pabrik Kemasan sendiri di Pulo Ayang.
- Dalam proses produksi, untuk pasokan bahan bakar dan listrik masih tergantung pada pemasok yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha, profitabilitas, dan kondisi keuangan Perseroan, terutama pada saat harga BBM dan tarif listrik naik.
- Pada Manajemen Persediaan, PT Martina Berto Tbk mengelola inventaris secara efektif untuk menjaga keberlanjutan produksi dan memenuhi permintaan pasar tanpa ada kekurangan pasokan.

2. Operations

- Proses produksi PT Martina Berto Tbk melibatkan pembuatan produk kosmetik dan perawatan kecantikan dengan teknologi yang modern, memastikan efisiensi dan kualitas.

- Setiap produk melalui uji kualitas yang ketat untuk memastikan keamanan dan efektivitasnya. PT Martina Berto Tbk memastikan bahwa produk mereka telah sesuai dengan standar kesehatan dan regulasi kosmetik. Hal ini ditandai dengan diperolehnya sertifikasi ISO 9001:2015, sertifikasi cara pembuatan kosmetik yang baik, dan lain-lain
- PT Martina Berto Tbk berfokus pada inovasi dalam mengembangkan produk baru sesuai dengan kebutuhan pasar dan tren kecantikan, dengan penelitian intensif tentang bahan alami yang dapat mendukung produk mereka.
- PT Martina Berto Tbk mengembangkan merek yang bervariasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar kosmetika dan jamu. Setiap merek diciptakan sedemikian rupa dengan *'brand positioning'* yang berbeda-beda.

3. *Outbound Logistics*

- PT Martina Berto Tbk memiliki jaringan distribusi yang luas, baik melalui saluran retail konvensional maupun *e-commerce*. Produk mereka tersedia di pasar domestik dan internasional melalui berbagai mitra distribusi dan pengecer. Pada tahun 2022, menjalin kerja sama distribusi dengan PT Dos Ni Roha (DNR) yang merupakan anak usaha dari PT Dosni Roha Indonesia Tbk (*DNR Corporation*).
- PT Martina Berto Tbk memastikan pengiriman tepat waktu dan penyimpanan yang aman agar produk tetap dalam kondisi baik hingga sampai ke konsumen.

4. *Marketing and Sales*

- PT Martina Berto Tbk memiliki strategi pemasaran yang kuat, memanfaatkan branding tradisional seperti Sariayu yang mengusung kekayaan budaya Indonesia dan pemasaran digital untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas.
- PT Martina Berto Tbk melakukan berbagai kampanye iklan melalui TV, media sosial, dan *influencer* untuk meningkatkan kesadaran merek, serta promosi di event kecantikan dan pameran industri. Selain itu juga didukung dengan strategi *Below the Line* yang melibatkan ribuan tenaga *promoter*, seperti *beauty consultants*, *beauty advisers*, dan *Sales Promotion Girls*, yang tersebar di seluruh Indonesia.
- PT Martina Berto Tbk mengembangkan penjualan langsung ke konsumen melalui situs *web* dan platform *e-commerce*.
- Meluncurkan gerai Martha Tilaar Shop (MTS), di luar negeri untuk meraih pangsa pasar internasional.

5. Services

- PT Martina Berto Tbk menyediakan layanan pelanggan yang responsif, termasuk pengembalian produk, pertanyaan seputar penggunaan produk, dan solusi masalah produk. Dalam waktu 24 jam yang dapat diakses melalui Email, Hotline dan Media sosial seperti *Instagram, Facebook, dan Twitter*
- PT Martina Berto Tbk mengedukasi konsumen mengenai cara penggunaan produk, memberikan tutorial kecantikan, dan memperkenalkan manfaat bahan-bahan alami di dalam produk mereka.

B. Support Activities

1. Firm Infrastructure

- PT Martina Berto Tbk didukung oleh sistem manajemen yang baik, yang memungkinkan efisiensi operasional dan pengelolaan strategi jangka panjang. Mereka berfokus pada keberlanjutan dan kepatuhan terhadap regulasi di industri kosmetik.
- PT Martina Berto Tbk telah menggunakan sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) dan perangkat lunak manajemen data pelanggan untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan operasional seperti Sistem Manufaktur, Atas, Accapp, dan EPRS yang disesuaikan dengan pelaporan yang diminta oleh departemen yang membutuhkan.
- Penjualan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, dimana tahun 2022, total penjualan IDR 360,183 juta, tahun 2023 menjadi IDR 418,529 juta, namun tahun 2023 masih mengalami kerugian sebesar IDR (31,928) juta.
- Ada penurunan total aset, dimana pada tahun 2020 total aset sebesar IDR 982,883 juta, pada tahun 2021 turun menjadi IDR 713,521 juta dan tahun 2023 menjadi IDR 673,251 juta, hal ini dikarenakan pada tahun 2021 ada penjualan tanah, bangunan, mesin, perlengkapan bangunan, laboratorium, dan kantor di Desa Sukaresmi, Kecamatan Cikarang Selatan, dan Lemah Abang, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat dikarenakan terlilit hutang dan kas yang terganggu

2. Human Resource Management

- Proses rekrutmen terhadap seluruh karyawan dari semua jenjang dilakukan secara transparan dan adil, selalu dipastikan tidak adanya diskriminasi dalam

setiap lingkungan kerja. Perusahaan mendukung dan mengimplementasikan prinsip kesetaraan gender dan inklusivitas

- PT Martina Berto Tbk memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang terlatih di bidang produksi, R&D, pemasaran, dan layanan pelanggan.
- Perusahaan selalu berkomitmen untuk menyediakan tempat kerja dan fasilitas yang aman dan nyaman bagi karyawan dan mitra kerja.
- Perusahaan menawarkan peluang pengembangan karir serta program kesejahteraan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan produktivitas.

3. *Technology Development*

- PT Martina Berto Tbk berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan produk kosmetik yang inovatif dan ramah lingkungan serta sesuai dengan tren yang berkembang di pasar.
- Mereka mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi produksi dan kontrol kualitas.

4. *Procurement*

- PT Martina Berto Tbk memiliki hubungan yang kuat dengan pemasok bahan baku kosmetik
- Perusahaan melakukan negosiasi untuk mendapatkan bahan baku dengan harga yang kompetitif tetapi tetap menjaga standar kualitas.

Competitive Profile Matrix & Key Success Factor

Tabel 1 *Competitive Profile Matrix & Key Success Factor* PT Martina Berto Tbk

Critical Success Factors	Weight	Martina Berto		Mustika Ratu		Victoria Care	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Organization structure of the	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Human Resources	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Product quality	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Production technology /	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Product Process	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Marketing & promotion of	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Consumer satisfaction	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60
Input supplier	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Competitors	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Environmental supports	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
Government regulations	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Totals	1,00		2,50		3,20		3,50

Berdasarkan *Internal Audit* maka Kekuatan dan Kelemahan :

Kekuatan

1. PT Martina Berto Tbk memiliki Kebun Djamu Organik (KaDO), dimana sebagian dari bahan-bahan nabati merupakan hasil budidaya tanaman di Kampong Djamu Organik tersebut. Selain itu juga memiliki Pabrik Kemas sendiri di Pulo Ayang.
2. Dengan pengalaman selama 53 tahun sebagai pionir di industri kecantikan, PT Martina Berto Tbk memiliki distribusi / jaringan distribusi yang kuat dan hubungan yang baik dengan pengecer serta mitras bisnis. Saat ini tersebar di Jawa, Sulawesi, Sumatera, Kalimantan, Bali, Nusa Tenggara, Papua dan Maluku. Selain itu memiliki 9 Toko di Indonesia.
3. PT Martina Berto Tbk mengembangkan merek yang bervariasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar kosmetika dan jamu. Setiap merek diciptakan sedemikian rupa dengan '*brand positioning*' yang berbeda-beda. Mencakup jenis kelamin, usia dan harga, produk yang dihasilkan juga bermacam-macam ada kosmetika cair, kosmetika kering, kosmetika semi padat dan obat tradisional

4. PT Martina Berto Tbk juga berinovasi terus menerus yang ditandai dengan meluncurkan berbagai produk baru yang sesuai dengan tren kecantikan lokal pada tahun 2023
5. Meluncurkan gerai *Martha Tilaar Shop (MTS)*, di luar negeri untuk meraih pangsa pasar internasional, Dukungan promosi juga dilakukan melalui strategi *Below the Line* yang melibatkan ribuan tenaga promotor yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu juga memiliki unit *Trade Marketing* yang membangun hubungan yang harmonis dengan para penyalur dan *outlet ritel*, serta merencanakan penjualan di setiap *channel* secara lebih terarah dan *cost-effective*, iklan di *media social* dan kerjasama dengan *key opinion leader (KOL)*, kerjasama *live streaming* dengan *market place* maupun *independent* juga terus dilakukan secara aktif dan rutin. Kerjasama dengan stasiun televisi dan sponsor pada program debat capres juga dilakukan.
6. Memiliki karyawan dengan usia produktif dan latar belakang pendidikan universitas yang cukup banyak. Dari 294 karyawan, Ahli madya (D I, II & III) sebanyak 33 orang, Sarjana/S1 (*Graduate*) sebanyak 102 orang. S2 & S3 sebanyak 10 orang, Sisanya SLTP & *Senior high* sebanyak 149 orang, Karyawan berusia 20-29 tahun sebanyak 46 orang, usia 30-39 tahun sebanyak 76 orang dan usia 40-49 tahun sebanyak 97 orang, sisanya diatas 50 tahun.
7. Memiliki kapasitas produksi yang masih sangat besar dan memadai serta dapat memenuhi kebutuhan peningkatan produksi jika diperlukan. Tahun 2023, Pabrik Pulokambing, kapasitas produksi proses (ton) utilisasi masih terpakai 17,3%, kapasitas produksi pengisian / pengemasan (unit) sebanyak 9,2%, Pabrik Bekasi, kapasitas produksi proses (ton) utilisasi 10,27%, kapasitas produksi pengisian / pengemasan (unit) 9,71%.

Kelemahan

1. Meskipun penjualan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya namun masih mengalami kerugian sebesar IDR (31,928) juta di tahun 2023 dan tahun-tahun sebelumnya.
2. Penurunan total aset pada tahun 2021, hal ini dikarenakan adanya penjualan aset karena terlilit hutang dan kas yang terganggu

3. Ketergantungan terhadap pasokan bahan bakar dan listrik yang berpengaruh terhadap kegiatan usaha, profitabilitas, dan kondisi keuangan Perseroan, terutama pada saat harga BBM dan tarif listrik naik.

3.3 Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

Tabel 2 Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix PT Martina Berto Tbk

SO Strategies		
1	PT Martina Berto dapat meningkatkan penjualan karena memiliki Kebun Djamu Organik sendiri mengingat trend Konsumen yang semakin peduli terhadap produk yang ramah lingkungan dan tidak mengandung bahan kimia berbahaya (S1,O4)	Market Penetration
2	Kondisi Negara Indonesia yang berpenduduk sebanyak 280 juta jiwa, generasi milenial dan gen Z yang semakin banyak memasuki usia produktif, memiliki penghasilan dan daya beli serta industri kosmetik di Indonesia yang berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. PT Martina Berto yang memiliki pengalaman selama 53 tahun sebagai pionir di industri kecantikan dan memiliki jaringan distribusi yang tersebar hampir di seluruh Indonesia, dapat meningkatkan penjualan (S2,O2,O3)	Market Penetration
3	PT Martina Berto mengembangkan merek yang bervariasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar kosmetika dan jamu, mengingat negara Indonesia yang memiliki penduduk sebanyak 280 juta, generasi milenial dan gen Z yang semakin banyak memasuki usia produktif, memiliki penghasilan dan daya beli serta industri kosmetik di Indonesia yang berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir (S3,O2,O3)	Product Development
4	PT Martina Berto berinovasi terus menerus dengan meluncurkan produk baru yang sesuai dengan trend kecantikan, mengingat Industri kosmetik di Indonesia yang berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir, trend konsumen yang semakin peduli terhadap produk yang ramah lingkungan dan tidak mengandung bahan kimia berbahaya serta semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat terkait keamanan produk kosmetik (S4,O3,O4,O6)	Product Development
5	Saluran digital masih menjadi saluran yang paling efektif untuk kegiatan promosi. orang semakin mudah untuk memperoleh Informasi melalui media sosial, internet, dan lain-lain. PT Martina Berto semakin gencar untuk melakukan promosi melalui saluran digital mengingat selama ini telah melakukan iklan melalui media sosial, kerjasama dengan key opinion leader, kerjasama live streaming dengan market place maupun independent dan media televisi serta didukung oleh strategi below the line yang melibatkan ribuan tenaga promoter yang tersebar diseluruh Indonesia (S5,O5)	Market Penetration
6	PT Martina Berto meningkatkan produksi karena masih sangat besar dan memadainya kapasitas produksi, mengingat generasi milenial dan gen Z yang semakin banyak memasuki usia produktif, memiliki penghasilan dan daya beli serta industri kosmetik di Indonesia yang berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir (S7,O2,O3)	Market Penetration
7	PT Martina Berto dapat meningkatkan penjualan dengan image sebagai pionir di Industri kecantikan (pengalaman selama 53 tahun), dimana saat ini masyarakat semakin tahu terhadap keamanan produk kosmetik sehingga lebih memperhatikan produk yang benar-benar bermanfaat, reputasi merk, keamanan dan kualitas (S2,O6)	Market Penetration

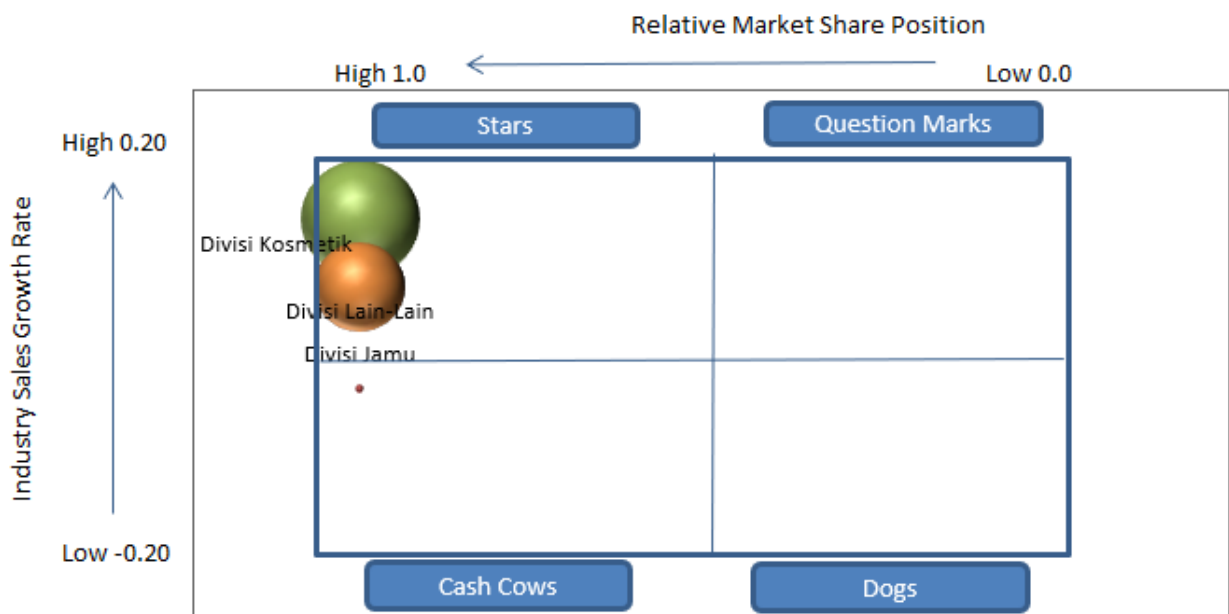
ST Strategies	
1	Jumlah pemain baru yang cukup banyak sehingga membuat entry barrier semakin rendah dan persaingan semakin ketat. PT Martina Berto meningkatkan diversifikasi produk dengan mengembangkan merek yang bervariasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar kosmetika dan jamu serta melakukan inovasi terus menerus dengan meluncurkan produk baru yang sesuai dengan trend kecantikan (S3,S4,T1)
2	PT Martina Berto semakin meningkatkan penggunaan produk dari Kebun Djamu Organik milik sendiri, agar tidak terpengaruh dengan kenaikan pajak seperti pajak impor bahan kosmetik, PPh Impor serta fluktuasi nilai tukar rupiah yang dapat mempengaruhi biaya bahan baku impor (S1,T2,T5)
3	Dengan adanya kondisi konsumsi rumah tangga di Indonesia yang agak menurun, PT Martina Berto dapat meningkatkan penjualan melalui penjualan di Luar Negeri lewat gerai-gerai Marta Tilaar Shop (MTS) (S5,T4)

WO Strategies	
1	mengalami kerugian dari tahun ke tahun namun semakin mengecil karena penjualan yang terus meningkat. PT Martina Berto semakin meningkatkan penjualan agar memperoleh laba, mengingat Kondisi Negara Indonesia yang berpenduduk sebanyak 280 juta jiwa, generasi milenial dan gen Z yang semakin banyak memasuki usia produktif, memiliki penghasilan dan daya beli serta industri kosmetik di Indonesia yang berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir (W1,O2,O3)

WT Strategies	
1	Ketergantungan terhadap pasokan bahan bakar dan listrik yang berpengaruh terhadap kegiatan usaha, profitabilitas dan kondisi keuangan, namun dengan adanya regulasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan / TPB (SDGs) dimana salah satunya mengatur Affordable and Clean Energy, sehingga kedepannya PT Martina Berto dapat menggunakan energi terbarukan seperti penggunaan solar energy, hydropower yang dapat mengurangi ketergantungan terhadap bahan bakar dan listrik (W3,T2)

3.4 Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Tabel 3 Boston Consulting Group (BCG) Matrix PT Martina Berto Tbk

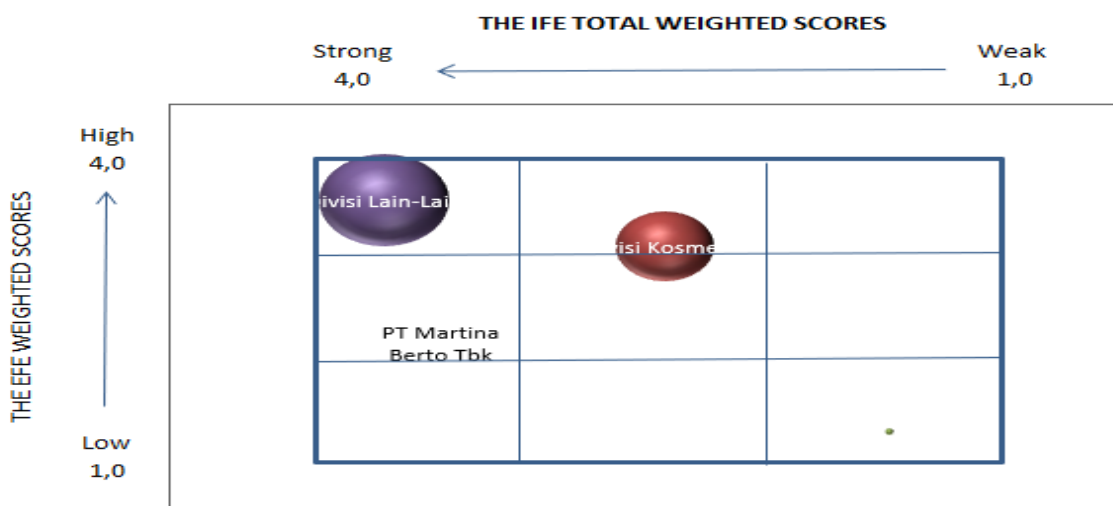


Division	Your Firm's Division Revenues	Top Firm in Industry Division Revenues	Industry Sales Growth Rate	Relative Market Share Position
Divisi Kosmetik	\$152.490	\$152.490	0,10	1,00
Divisi Jamu	\$1.061	\$1.061	-0,05	1,00
Divisi Lain-Lain	\$264.978	\$264.978	0,20	1,00

Dari BCG Matrix diatas, jika dilihat dari posisi *market share* dalam industri serta pertumbuhan penjualan industri untuk Divisi Kosmetik dan Divisi lain-lain berada pada posisi *Stars* sehingga menyarankan untuk lebih meningkatkan *market penetration*, *market development* dan *product development* agar tetap berada di posisi *stars*. PT Martina Berto Tbk dapat lebih gencar lagi untuk melakukan pemasaran melalui iklan di berbagai media seperti media sosial, dan lain-lain. Juga meningkatkan kerjasama dengan *influencer* atau selebritas. Selain itu juga meningkatkan saluran distribusi, baik melalui *retail modern* (supermarket, toko kosmetik besar) maupun toko online serta meningkatkan pengalaman pelanggan dengan memberikan layanan pelanggan yang responsif, memberikan diskon loyalitas atau poin bagi konsumen setia. PT Martina Berto Tbk juga dapat meluncurkan varian baru dari produk yang sudah populer atau menciptakan produk yang lebih sesuai dengan tren dan kebutuhan konsumen saat ini, misalnya produk yang lebih ramah lingkungan atau berbahan alami. Serta lebih meningkatkan lagi penjualan Internationalnya melalui gerai *Martha Tilaar Shop (MTS)* yang ada di luar negeri. Sedangkan untuk divisi jamu berada pada posisi *Cash Cows* sehingga menyarankan untuk lebih meningkatkan *product development* dan diversifikasi dengan cara meluncurkan produk jamu (varian baru) yang lebih sesuai kebutuhan konsumen saat ini serta variasi berbagai macam jamu yang disesuaikan dengan jenis kelamin, usia dan harga agar setiap merek memiliki '*brand positioning*' yang berbeda-beda.

3.5 Internal - External (IE) Matrix

Tabel 4 Internal - External (IE) Matrix PT Martina Berto Tbk

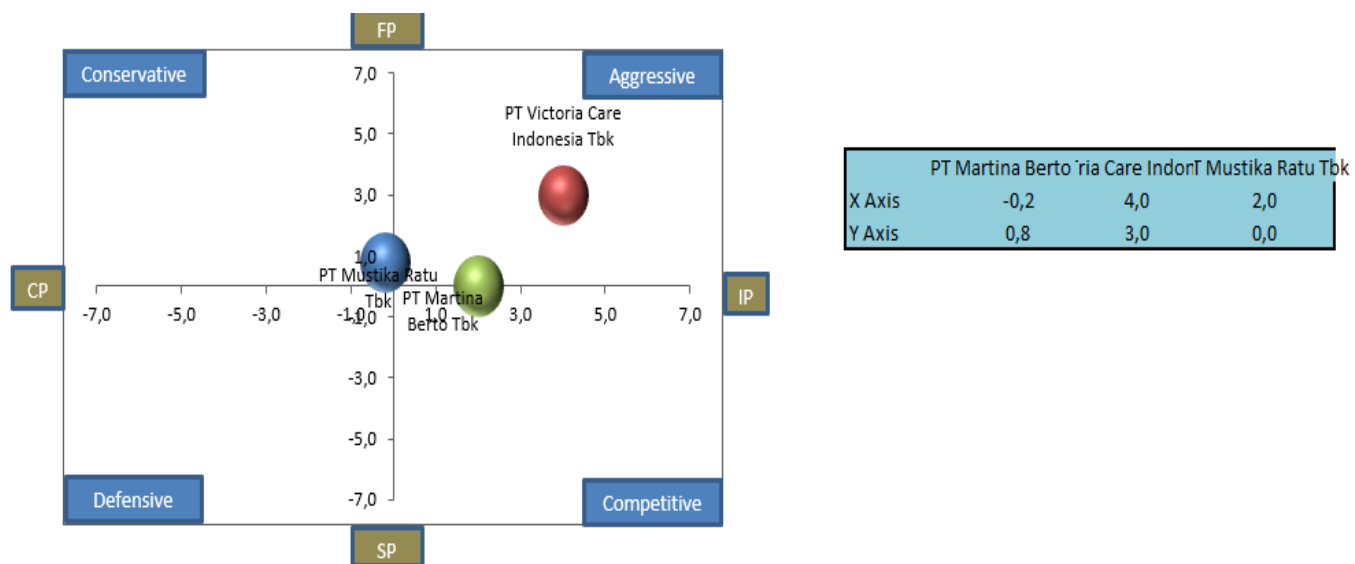


Division	Firm's Division Revenues	Estimate d IFE Score	Estimate d EFE Score
Divisi Kosmetik	\$152.490	2,5	3,0
Divisi Jamu	\$1.061	1,5	1,0
Divisi Lain-Lain	\$264.978	3,8	3,5

Berdasarkan hasil analisis *IFE* dan *EFE*, Untuk Divisi lain-lain terletak di kuadran I & Divisi Kosmetik terletak di Kuadran II, yang menunjukkan berada di posisi *Grow and Build* sehingga penerapan strategi *Market penetration*, *Market Development* dan *Product Development* adalah yang sesuai. Sedangkan Divisi Jamu terletak di kuadran IX, yang menunjukkan di posisi *harvest or divest* sehingga dapat dilakukan strategi *Retrenchment*, dimana PT Martina Berto Tbk dapat melakukan evaluasi terhadap portofolio produk jamu yang ada dan mengidentifikasi produk yang memiliki permintaan rendah atau margin yang lebih kecil. Produk-produk dengan performa buruk dapat dihentikan produksinya dan fokus pada produk-produk yang diminati, selain itu dapat juga dengan mengurangi anggaran pemasaran untuk produk jamu yang kurang laku atau tidak memberikan keuntungan maksimal.

3.6 Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Tabel 5 Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix PT Martina Berto Tbk



<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	
Current Ratio	2	Rate of Inflation	-2
Debt to Equity	3	Technological Changes	-2
Net Income	2	Price Elasticity of Demand	-2
Revenue	4	Competitive Pressure	-2
Inventory Turnover	4	Barriers to Entry into Market	-3
Financial Position (FP) Average	3,0	Stability Position (SP) Average	-2,2

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Market Share	-2	Growth Potential	4
Product Quality	-3	Financial Stability	2
Customer Loyalty	-4	Ease of Entry into Market	4
Variety of Products Offered	-3	Resource Utilization	3
Control over Suppliers and Distributors	-3	Profit Potential	1
Competitive Position (CP) Average	-3,0	Industry Position (IP) Average	2,8

Berdasarkan hasil pada *SPACE Matrix*, nampak nilai sumbu X berada di sumbu negatif ($X = -0,2$) dan sumbu Y berada di sumbu positif ($Y = 0,8$), menyarankan PT Martina Berto Tbk untuk menggunakan strategi *Conservative* yaitu meningkatkan *market penetration*, *market development* dan *product development*.

3.7 GRAND STRATEGY MATRIX

Tabel 6 GRAND STRATEGY MATRIX PT Martina Berto Tbk



Dari matrix diatas dengan mempertimbangkan *competitive position* dan *market growth* divisi lain-lain dan kosmetik di PT Martina Berto Tbk terdapat di Kuadran I. Strategi yang dapat digunakan adalah dengan meningkatkan *market penetration*, *market development* dan *product development*. Sedangkan divisi jamu berada di kuadran III. Alternatif strategi yang bisa diterapkan adalah *retrenchment*

3.8 THE DECISION STAGE

Tabel 7 THE DECISION STAGE PT Martina Berto Tbk

Startegy	Matrix				
	SWOT	SPACE	BGC	IE	GRAND STRATEGY
Forward Integration					
Backward Integration	●				
Horizontal Integration					
Market Development		●	●	●	●
Product Development	●	●	●	●	●
Market Penetration	●	●	●	●	●
Related Diversification			●		
Unrelated Diversification					
Retrenchment					
Divestiture					
Liquidation					

Berdasarkan tabel diatas, terdapat 2 strategi yaitu *product development* dan *market penetration* yang berada diseluruh matriks yang ada pada tahap pencocokan. Oleh karena itu, dapat kami simpulkan bahwa strategi ini yang akan dianalisis kembali di tahap penentuan strategi terbaik dengan menggunakan alat *QSPM Matrix*.

3.9 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tabel 8 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) PT Martina Berto Tbk

		Market Penetration		Product Development		
Strengths	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	PT Martina Berto Tbk memiliki Kebun Djamu Organik (KaDO), dimana sebagian dari bahan-bahan nabati merupakan hasil budidaya tanaman di Kampoeng Djamoer Organik tersebut. Selain itu juga memiliki Pabrik Kemas sendiri di Pulo Ayang.	0,11	3	0,33	4	0,44
2	Dengan pengalaman selama 53 tahun sebagai pionir di industri kecantikan, PT Martina Berto memiliki distribusi / jaringan distribusi yang kuat dan hubungan yang baik dengan pengecer serta mitras bisnis. Saat ini tersebar di Jawa, Sulawesi, Sumatera, Kalimantan, Bali, Nusa Tenggara, Papua dan Maluku. Selain itu memiliki 9 Toko di Indonesia.	0,13	4	0,52	3	0,39
3	PT Martina Berto mengembangkan merek yang bervariasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen di pasar kosmetika dan jamu. Setiap merek diciptakan sedemikian rupa dengan 'brand positioning' yang berbeda-beda. Mencakup jenis kelamin, usia dan harga, produk yang dihasilkan juga bermacam-macam ada kosmetika cair, kosmetika kering, kosmetika semi padat dan obat tradisional	0,08	4	0,32	4	0,32
4	PT Martina Berto Tbk juga berinovasi terus menerus yang ditandai dengan meluncurkan berbagai produk baru yang sesuai dengan tren kecantikan lokal pada tahun 2023	0,06	4	0,24	4	0,24
5	Meluncurkan gerai Martha Tilaar Shop (MTS), di luar negeri untuk meraih pangsa pasar internasional, Dukungan promosi juga dilakukan melalui strategi Below the Line yang melibatkan ribuan tenaga promotor yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu juga memiliki unit Trade Marketing yang membangun hubungan yang harmonis dengan para penyalur dan outlet ritel, serta merencanakan penjualan di setiap channel secara lebih terarah dan cost-effective, iklan di media social dan kerjasama dengan key opinion leader (KOL), kerjasama live streaming dengan market place maupun independent juga terus dilakukan secara aktif dan rutin. Kerjasama dengan stasiun televisi dan sponsor pada program debat capres juga dilakukan.	0,07	4	0,28	2	0,14
6	Memiliki karyawan dengan usia produksi dan latar belakang pendidikan universitas yang cukup banyak. Dari 294 karyawan, Ahli madya (D I, II & III) sebanyak 33 orang, Sarjana/S1 (Graduate) sebanyak 102 orang. S2 & S3 sebanyak 10 orang, Sisanya SLTP & Senior high sebanyak 149 orang, Karyawan berusia 20-29 tahun sebanyak 46 orang, usia 30-39 tahun sebanyak 76 orang dan usia 40-49 tahun sebanyak 97 orang, sisanya diatas 50 tahun.	0,02	2	0,04	3	0,06
7	Memiliki kapasitas produksi yang masih sangat besar dan memadai serta dapat memenuhi kebutuhan peningkatan produksi jika diperlukan. Tahun 2023, Pabrik Pulokambing, kapasitas produksi proses (ton) utilisasi masih terpakai 17,3%, kapasitas produksi pengisian / pengemasan (unit) sebanyak 9,2%, Pabrik Bekasi, kapasitas produksi proses (ton) utilisasi 10,27%, kapasitas produksi pengisian / pengemasan (unit) 9,71%.	0,03	3	0,09	2	0,06

		Market Penetration		Product Development		
Weaknesses		Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Meskipun penjualan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya namun masih mengalami kerugian sebesar IDR (31,928) juta di tahun 2023 dan tahun-tahun sebelumnya	0,18	3	0,54	2	0,36
2	Penurunan total aset pada tahun 2021, hal ini dikarenakan adanya penjualan aset karena terlintas hutang dan kas yang terganggu	0,22	2	0,44	2	0,44
3	Ketergantungan terhadap pasokan bahan bakar dan listrik yang berpengaruh terhadap kegiatan usaha, profitabilitas, dan kondisi keuangan Perseroan, terutama pada saat harga BBM dan tarif listrik naik.	0,10	2	0,20	2	0,20

		Market Penetration		Product Development		
Opportunities		Weight	AS	TAS	AS	TAS
1	Ekonomi Indonesia tetap kuat dan berkelanjutan.	0,10	4	0,40	4	0,40
2	Kondisi Negara Indonesia yang memiliki jumlah penduduk sebanyak 280 juta. Selain itu setiap tahun jumlah generasi milenial dan generasi Z semakin banyak yang masuk dalam usia produktif, memiliki penghasilan dan daya beli. Hal ini menjanjikan pangsa pasar yang besar	0,12	4	0,48	4	0,48
3	Industri kosmetik di Indonesia berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Di sektor kosmetik potensi market size secara nasional pada 2023 meningkat lebih dari 10 kali lipat dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Selain itu penjualan produk personal care dan kosmetik mengalami peningkatan pesat dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini dikarenakan semakin sadarnya konsumen akan pentingnya perawatan diri, sehingga pangsa pasar semakin banyak	0,14	4	0,56	3	0,42
4	Konsumen kini semakin peduli terhadap produk yang ramah lingkungan dan tidak mengandung bahan kimia berbahaya.	0,05	3	0,15	4	0,20
5	Saat ini semakin mudahnya orang untuk memperoleh informasi, termasuk produk kosmetik baik melalui media sosial, internet, dan lain-lain. Saluran digital masih menjadi saluran yang paling efektif untuk kegiatan promosi.	0,03	4	0,12	4	0,12
6	Semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat terkait keamanan produk kosmetik maka konsumen saat ini lebih memperhatikan produk kosmetik yang benar-benar bermanfaat untuk kesehatan kulit, merek yang telah terpercaya (reputasi merk), keamanan dan kualitas.	0,06	3	0,18	4	0,24

Threats	Weight	Market Penetration		Product Development	
		AS	TAS	AS	TAS
1 Meskipun ada regulasi yang ketat terkait izin dan keamanan produk, namun jumlah pemain baru cukup banyak. Salah satunya adalah kemudahan masyarakat untuk membuat private brand yang membuat entry barrier di industri kosmetik yang semakin rendah dan persaingan semakin ketat.	0,08	3	0,24	2	0,16
2 Kebijakan-kebijakan Pemerintah Indonesia seperti kenaikan pajak impor untuk bahan kosmetik sebesar 10–15% (PMK 96/2023), kenaikan PPN sebesar 11% & PPh Pasal 22 atas impor sebesar 2,5% serta Regulasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan / TPB (SDGs)	0,15	3	0,45	3	0,45
3 Ketidakstabilan politik seperti adanya pergantian kepemimpinan (Presiden dan Wakil Presiden) yang dapat menambah ketidakpastian dalam iklim bisnis.	0,05	2	0,10	2	0,10
4 Ancaman Resesi Global yang dapat mempengaruhi permintaan dan penjualan serta dampak dari pandemi COVID-19 yang masih berpengaruh. berdasarkan data Badan Pusat Statistik, konsumsi rumah tangga di Indonesia agak menurun dari 5,23% menjadi 5,06%, seiring dengan naiknya beberapa bahan pokok.	0,12	3	0,36	3	0,36
5 Fluktuasi nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi biaya bahan baku impor, serta harga jual produk di pasar internasional.	0,10	3	0,30	3	0,30
TOTALS			6,34		5,88

Berdasarkan matriks QSPM diperoleh skor untuk *market penetration* sebesar 6,34 sedangkan *Product Development* sebesar 5,88, sehingga dapat diartikan bahwa PT Martina Berto Tbk dapat mengimplementasikan strategi *market penetration*.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis strategis yang dilakukan secara menyeluruh terhadap PT Martina Berto Tbk, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang relatif kuat di tengah dinamika industri kosmetik dan jamu di Indonesia yang semakin kompetitif dan berkembang pesat. Lingkungan eksternal menunjukkan adanya peluang besar yang didorong oleh pertumbuhan jumlah penduduk usia produktif, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan diri, serta tren penggunaan produk berbahan alami dan ramah lingkungan. Namun demikian, peluang tersebut juga diiringi dengan tantangan signifikan seperti meningkatnya jumlah pesaing baru, perubahan preferensi konsumen yang sangat dinamis, ketergantungan terhadap bahan baku impor, serta tekanan dari faktor ekonomi makro seperti fluktuasi nilai tukar dan potensi resesi global.

Dari sisi internal, perusahaan memiliki sejumlah kekuatan strategis yang menjadi modal utama dalam bersaing, antara lain pengalaman panjang sebagai pionir industri,

portofolio merek yang terdiversifikasi dengan positioning yang jelas, jaringan distribusi yang luas hingga ke berbagai wilayah, serta kemampuan inovasi produk yang berkelanjutan. Selain itu, kepemilikan fasilitas pendukung seperti kebun bahan baku alami dan pabrik kemasan sendiri memberikan nilai tambah dalam menciptakan efisiensi serta kontrol kualitas. Namun, perusahaan juga dihadapkan pada beberapa kelemahan krusial, seperti kinerja keuangan yang belum optimal (masih mengalami kerugian), penurunan aset akibat tekanan finansial di masa lalu, serta ketergantungan terhadap sumber energi dan bahan baku eksternal yang dapat mempengaruhi stabilitas operasional.

Hasil integrasi berbagai alat analisis strategi, yaitu *SWOT*, *BCG*, *IE*, *SPACE*, hingga *QSPM*, secara konsisten mengarahkan pada pilihan strategi utama berupa *market penetration* sebagai strategi paling relevan dan prioritas. Strategi ini menekankan pada upaya peningkatan pangsa pasar melalui optimalisasi pemasaran, baik secara konvensional maupun digital, penguatan distribusi, serta peningkatan loyalitas dan pengalaman pelanggan. Dalam konteks ini, transformasi digital menjadi faktor kunci, di mana perusahaan perlu lebih agresif dalam memanfaatkan media sosial, *e-commerce*, serta kolaborasi dengan *influencer* atau *key opinion leader* untuk memperluas jangkauan pasar, khususnya pada segmen generasi muda.

Selain itu, strategi *market penetration* harus didukung oleh inovasi berkelanjutan, terutama dalam pengembangan produk yang sesuai dengan tren global seperti produk berbahan alami, ramah lingkungan, dan berorientasi pada keberlanjutan. Perusahaan juga perlu melakukan efisiensi biaya operasional, memperkuat manajemen keuangan, serta meningkatkan produktivitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Sinergi antar fungsi bisnis menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi strategi ini, sehingga diperlukan koordinasi yang kuat antara divisi pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia.

Lebih jauh lagi, dalam jangka panjang, perusahaan tidak hanya dituntut untuk bertahan dalam persaingan, tetapi juga harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Hal ini dapat dicapai dengan memanfaatkan kekayaan sumber daya lokal Indonesia sebagai diferensiasi utama, memperkuat citra merek berbasis kearifan lokal, serta memperluas penetrasi

pasar internasional. Dengan strategi yang adaptif, inovatif, dan terintegrasi, PT Martina Berto Tbk memiliki potensi besar untuk terus berkembang, meningkatkan nilai perusahaan, serta memperkuat posisinya sebagai salah satu pemain utama dalam industri kosmetik dan jamu nasional maupun global.

REFERENCES

- Badan Pusat Statistik. (2024, February 5). *Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2023 Tumbuh 5,04 Persen (y-on-y)*. bps.go.id. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2024/02/05/2379/ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2023-tumbuh-5-04-persen-y-on-y.html>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic Management: An Integrated Approach, Theory & Cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2024, February 3). *Hasilkan Produk Berdaya Saing Global, Industri Kosmetik Nasional Mampu Tembus Pasar Ekspor dan Turut Mendukung Penguatan Blue Economy*. ekon.go.id. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5626/hasilkan-produk-berdaya-saing-global-industri-kosmetik-nasional-mampu-tembus-pasar-ekspor-dan-turut-mendukung>

- Mahfud, M. H. (2019). Metode Penentuan Faktor-Faktor Keberhasilan Penting Dalam Analisis SWOT. *Agrisaintifika: Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian*, 3(2), 113–125. <https://doi.org/10.32585/ags.v3i2.546>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management : planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- P.T. Martina Berto Tbk. (2023). *ANNUAL REPORT & SUSTAINABILITY REPORT P.T. Martina Berto Tbk. 2023*. <https://www.martinaberto.co.id/download/AR-SR MBTO 2023 Final.pdf>
- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46–53. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2016.005.01.6>