



## INTISARI

Perkembangan industri kosmetik di Indonesia terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Peningkatan industri kosmetik bukan hanya pada jumlah perusahaan, tetapi juga membaiknya perekonomian tingkat nasional, tingkat pengetahuan masyarakat tentang pemeliharaan kesehatan juga bertambah pesat.

PT Mustika Ratu, Tbk adalah perusahaan kosmetik, khususnya kosmetik tradisional yang berkualitas tinggi dan aman bagi kesehatan kulit. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang memadai. Salah satu cara untuk memahami keunggulan bersaing adalah dengan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunity, and Threats*). Akan tetapi, analisis SWOT belum memberikan pemahaman yang lengkap atas keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui pengelolaan dan penilaian kekuatan dan kelemahan yang terkandung dalam sumberdaya dan kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan.

Penelitian ini berdasarkan pada beberapa konsep antara lain konsep sumberdaya dan kapabilitas (Grant, 1991), konsep rantai nilai dan konsep strategi generik (Porter, 1985), konsep keunggulan bersaing berkesinambungan (Barney, 1995, Duncan et al., 1998) serta kompetensi inti (Hamel & Prahalad, 1993). Dengan mengintegrasikan konsep-konsep tersebut, dapat diidentifikasi implikasi strategis atas kekuatan internal organisasi sebagai sumber keunggulan bersaing berkesinambungan.

Penelitian ini bersifat deskriptif analitis pada PT Mustika Ratu, Tbk. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sumberdaya dan kapabilitas secara internal organisasi, menganalisis dan menilai sumber keunggulan bersaing berkesinambungan serta mengembangkan kompetensi inti untuk kemudian dihasilkan simpulan implikasi strategis yang berkaitan dengan keunggulan bersaing berkesinambungan bagi PT Mustika Ratu, Tbk.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa industri kosmetik Indonesia memiliki daya tarik industri yang cukup tinggi dari sisi PT Mustika Ratu, Tbk. Faktor sukses kunci industri adalah aksesibilitas produk (*distributorship*), *brand image* yang kuat, kemampuan memahami keinginan dan kebutuhan pembeli dan calon pembeli (dalam hal warna, fungsi, kualitas, bentuk kemasan, harga produk dan ketersediaan produk), meningkatkan dan memperluas diferensiasi dengan menciptakan inovasi-inovasi produk (inovasi-inovasi khusus seperti warna, kualitas maupun fungsi) sesuai dengan segmen-segmen yang ditargetkan. PT Mustika Ratu, memiliki sebanyak 16 kekuatan sebagai sumber keunggulan bersaing berkesinambungan. PT Mustika Ratu memiliki sebanyak 6 kekuatan yang merupakan kompetensi inti.

Kata kunci: Sumberdaya; Kapabilitas; Rantai Nilai; Generik; Kekuatan; Kelemahan; Keunggulan bersaing berkesinambungan; Kompetensi inti.



## ABSTRACT

*Industrial growth of cosmetics in Indonesia continuously to experience of the improvement which enough significant from year to year. Increase of cosmetics industry not merely the company amount, but also the recovery of economics mount the national, mount the society knowledge of about health conservancy also growing fast.*

*PT Mustika Ratu, Tbk is cosmetic company, specially traditional cosmetic, which is high with quality safety and for skin health. The firm has to have proper competitive advantage in facing competition in the industry. One way source of competitive advantage complete by doing Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT analysis). However this SWOT analysis not including to provide complete understanding on the source of sustainable competitive advantage for an organizational. The competitive advantage can only obtained by management and evaluate of strengths and weaknesses which implied on the resources and capabilities better and core competence for an organization.*

*This research which presents a seven stage approach to analyzing a firm's internal strength an weaknesses, is based on variety of concepts, among others on: Five forces Concepts (Industry Structure Concepts), Value Chain Concept and Generic Strategy Concept (Porter, 1980 & 1985), Resource and Capability (Grant, 1991), Sustainable Competitive Advantage Valuation Concept ( Barney, 1995; Duncan, Ginter & Swayne,1998) and Core Competence Concept ( Hamel & Prahalad, 1993). By way of integrating those concepts all together, can be identified by a strategic implication for organizational internal strength as the source of sustainable competitive advantage.*

*This Research have the character of analytical descriptive on PT Mustika Ratu, Tbk. This objective of this research are to for the descriptions and identified on the internal of strength and weaknesses which implied on the resources and capabilities of the organization, analyzing and evaluate the source of its sustainable competitive advantage and exploitation core competence, and finally to produce strategic implications. By understanding that strategic implications, the open the road to develop the sustainable competitive advantage for PT Mustika Ratu, Tbk will be made possible.*

*The result of research, it can be concluded that cosmetics industry of Indonesia possess the industry fascination which high enough than side of PT Mustika Ratu, Tbk. Key Success Factors of industry are product accessibilities (distributorship), strong brand image, ability comprehend the desire and requirement of buyer and buyer candidate (in the case of colors, function, quality, form the tidiness, product price and availability of product), improving and extending differentiation by creating product innovations (special innovations like colors, quality and also function) as according to targeted segment. PT Mustika Ratu, Tbk has as much 16 strengths representing sustainable competitive advantage. PT Mustika Ratu, Tbk has as much 6 strengths representing core competence.*

**Keyword:** Resources; Capabilities; Value chain; Generic; Strengths; Weaknesses Sustainable competitive advantage; Core Competence