



# EkoBis

*Jurnal Ekonomi dan Bisnis*

Produktivitas Mengajar Dosen Dan Motivasi Belajar Mahasiswa S-1 STIEKN Jaya  
Negara Malang Angkatan 2009-2010

**Diah Rusminingsih**

Analisis Dampak Peristiwa Politik Terhadap Return, Abnormal Return Dan  
Aktivitas Volume Perdagangan Saham (Studi Peristiwa Pada Pemilihan Presiden  
Republik Indonesia)

**Eny Lestari Widarni**

Iklim Organisasi Dan Komunikasi Efektif Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan  
Dan Prestasi Kerja Karyawan Pada Bank Bukopin Malang

**Wahyu Widowati**

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Konsumen Berbelanja Di  
Departemen Store Kota Malang (Studi Pada Konsumen Departemen Store Kota  
Malang)

**Meinarti Puspaningtyas**

Analisis Lingkungan Perusahaan Untuk Menetapkan Strategi Bersaing Pada Pt.  
Coca Cola Bottling Indonesia Surabaya

**Harinoto**

Pendidikan Pelatihan Dan Pelaksanaan Tugas Pengaruhnya Terhadap Kinerja  
Penyuluh Kb/Petugas Lapangan Kb Pada Badan Kb-pm Kota Malang

**Mohammad Toyib**

---

Diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Malang  
Terbit dua kali setahun pada bulan Maret dan September

**KETUA EDITOR**

Prof. Drs. R. Budi prawoto,SH,Msi

**WAKIL KETUA EDITOR**

DR. Diah Rusminingsih,MS

**EDITOR PELAKSANA**

Dra. Eni Lestari W,MM

Dra. Meinarti Puspaningtyas, MM

Dra. Anis Dwi Astanti,MM

Drs. Harinoto,MM

Drs. Bambang Hadi Prabowo.MS

**EDITOR AHLI**

Prof. Dr. M. Yusuf Imam Sujai.MS

DR. Abdul Malik, SE,MS

DR. Nehrudin. MS

**SEKRETARIS EDITOR**

Sri Harnani,SE,MM

Gusnar Mustapa,SE,MM

Dra. Anasthasia TB, MM

Dra. Rachmawati Rachman, MM

**ALAMAT REDAKSI**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Malang  
Jl. Citandui no 46 Telp. (0341)491154, fax (0341) 498335  
Website: [www.stiekn.ac.id](http://www.stiekn.ac.id)

---

Redaksi menerima sumbangan tulisan yang belum pernah diterbitkan dalam jurnal lain. Naskah dikirim dengan format yang sesuai dengan pedoman penulisan jurnal yang tercantum pada halaman belakang.

---

## DAFTAR ISI

### EKOBIS

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

September 2010

Volume 1 Nomor 2

Volume 1 Nomor 2	EKOBIS	September 2010
Jurnal Ekonomi dan Bisnis		
Produktivitas Mengajar Dosen Dan Motivasi Belajar Mahasiswa S-1 STIEKN Jaya Jaya Negara Malang Angkatan 2009-2010 Rusminingsih	75-85	
Analisis Dampak Peristiwa Politik Terhadap Return, Abnormal Return Dan Aktivitas Perdagangan Saham (Studi Peristiwa Pada Pemilihan Presiden Republik Indo- nesia) Lestari Widarni	86-96	
Struktur Organisasi Dan Komunikasi Efektif Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Dan Prestasi Kerja Karyawan Pada Bank Bukopin Malang Widowati	97-112	
Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Konsumen Berbelanja Di Departemen Store Kota Malang (Studi Pada Konsumen Departemen Store Kota Malang) Puspaningtyas	113-124	
Analisis Lingkungan Perusahaan Untuk Menetapkan Strategi Bersaing Pada Pt. Coca Cola Bottling Indonesia Surabaya Bertanto	125-143	
Keefektifan Pelatihan Dan Pelaksanaan Tugas Pengaruhnya Terhadap Kinerja Penyuluh Kebudayaan Lapangan Kb Pada Badan Kb-pm Kota Malang Muhammad Toyib	143-156	

## ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN UNTUK MENETAPKAN STRATEGI BERSAING PADA PT. COCA COLA BOTTLING INDONESIA SURABAYA

Harinoto

Dosen STIEKN Jaya Negara Malang

### Abstracs

The objective of research is (1) to analyze the strength and weaknesses, and the opportunity and threat of PT. Coca Cola Bottling Indonesia (CCBI) Surabaya, East Java, and (2) to determine the main strategy and strategic alternatives to be applied in the PT. Coca Cola Bottling Indonesia, Surabaya, East Java. Research type is descriptive with study case approach. The descriptive study only describes the object situation or its matters by developing and compiling the fact, but without testing the hypotheses. The analysis of environment concerns with how the strategic planning is made in PT. Coca Cola Bottling Indonesia. Result of statistic test indicates that (1) PT. Coca Cola Bottling Indonesia, Surabaya, East Java, remains in the cell I, with growth-oriented strategy and strategic alternatives such as market development, product development, innovation, and concentrated growth; and (2) the strategies applied are based on external and internal environment, such as WO (*Weakness-Opportunity*) strategy involving concentric diversification, conglomerated diversification, and self-clean-up strategies; ST (*Strength-Threat*) strategy involving horizontal integration and vertical integration strategies; and WT (*Weakness-Threat*) involving divestment and liquidation strategies.

Keywords: *Company Environment and Strategy*

### PENDAHULUAN

Pada industri minuman ringan, tingkat persaingan begitu tinggi dan terdiri dari begitu banyak pelaku yang mengeluarkan banyak varian produk. Pasar minuman berkarbonat sangat berpotensi. Nilai pertumbuhan rata-rata mencapai 28,5% dengan nilai pasar Rp. 2,682,3 milyar. Potensi pertumbuhan industri dan nilai pasar yang begitu besar mendorong setiap pelaku usaha pada industri untuk meraih pangsa pasar yang sebesar-besarnya. (<http://digilib.mmui.edu>). Pulau Jawa diharapkan merupakan potensi kebutuhan masyarakat terhadap industri minuman, di mana pulau Jawa kecuali Yogyakarta, dalam triwulan I-2007 memberi kontribusi sebesar 59,23 persen terhadap perekonomian nasional dan merupakan kontribusi terbesar perekonomian Indonesia. Jawa Timur merupakan provinsi penyumbang terbesar ke-2 setelah DKI Jakarta, yaitu sebesar 14,95% terhadap total perekonomian nasional ([www.dekominfo.go.id](http://www.dekominfo.go.id)). Surabaya adalah ibukota Jawa Timur yang merupakan kota terbesar ke-2 dan kota pelabuhan ke-2 terbesar di Indonesia (<http://bluefooz.wordpress.com>).

Coca-Cola terdiri dari air yang dimurnikan, gula industri (*Double Refined Sugar*), sirup penambah rasa, konsentrat dan karbondioksida. Semua produk-produk Coca-Cola yang beredar di Indonesia menjalani audit halal secara rutin dan kemudian memperoleh sertifikat halal yang dikeluarkan oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI). Sedangkan, proses pencampuran dan produksi minuman ringan Coca-Cola berada di bawah pengawasan pemerintah dan BPOM. Di setiap negara yang menjual produk-produk Coca-Cola, telah diakui oleh pemerintah dan institusi kesehatan sebagai minuman yang "halal" dan bebas alkohol.

Coca-Cola yang hadir di Indonesia sejak tahun 1927 merupakan merek *flagship* yang misinya memperbesar pangsa pasar. Coca-cola juga mempunyai pesaing yang bergerak di industri minuman karbonasi dan pesaing tak langsungnya di kategori air minum dalam kemasan (AMDK) dan minuman the siap saji (*ready to drink tea/RTD tea*). Dalam menetapkan strategi, Coca-Cola juga bergantung pada pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Langkah awal dalam penetapan strategi

adalah bagaimana pihak tersebut berpikir secara strategi, karena mengingat beberapa tahun terakhir ini perkembangan dunia bisnis sangatlah cepat dan membuat pihak-pihak yang terlibat didalamnya harus bekerja keras agar keberadaannya tetap diakui oleh pelanggan mereka.

Selanjutnya Coca-Cola perlu melakukan analisis lingkungan yang tepat dalam menentukan strategi untuk digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan mereka harus mengadakan perubahan serta mencoba beradaptasi lebih cepat untuk menghadapi kondisi persaingan menjadi lebih kompetitif dalam lingkungan yang dinamis melalui penerapan manajemen strategi dengan mengembangkan *flexibility strategy*, yaitu kemampuan untuk beralih dari suatu strategi yang dominan ke strategi lain. Selain itu strategi dituntut komitmen dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan memelihara sumber daya yang terbatas dan menuntut perusahaan menjadi *learning organization*, yaitu organisasi yang mampu mencipta, mempelajari dan mentransfer serta memodifikasi perilaku untuk menggambarkan pengetahuan baru. Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah : bagaimana kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Surabaya dan bagaimana menentukan strategi utama dan alternatif strategi yang diterapkan pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Surabaya? Sedangkan Tujuan Penelitian menganalisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia (CCBI) Surabaya dan untuk menentukan strategi utama dan alternatif strategi yang diterapkan pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Surabaya.

## KAJIAN PUSTAKA

Marcu, Magda (2000) dalam Isnoer Narjono (2008) menemukan bahwa strategi perusahaan pada industri manga di Jepang dipengaruhi oleh kekuatan eksternal. Ditekankan pula bahwa lingkungan persaingan dipengaruhi secara signifikan positif dari 5 (lima) kekuatan persaingan, seperti yang dikemukakan oleh Michel Porter yaitu : *Competitive, Substitute Product, Consumer Power, Market Entry and Spplier*.

Penelitian lain yang dapat menunjang dalam analisis strategis adalah penelitian yang dilakukan oleh Isnoer Narjono sendiri (2008) yang berjudul Pengaruh kekuatan persaingan industri pendidikan tinggi terhadap strategi bersaing program S-1 manajemen pada PTS di kota Malang. Penelitian strategi ini agak

berbeda karena hanya aspek Kekuatan (S) saja diteliti. Hasilnya bahwa kekuatan persaingan i pendidikan tinggi yang meliputi ancaman ma penyelenggara baru, ancaman Progran S-1 Manajemen, kekuatan tawar menawar mahasiswa kekuatan tawar menawar pemasok bahan aj persaingan antar penyelenggara yang berpengaruh terhadap strategi bersaing Progr Manajemen pada PTS di Kota Malang.

Untuk itu diperlukan manajemen strategi sebagaimana David Hunger dan Thomas L. W (2003: 4) mendefinisikan sebagai berikut:

“Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan”.

Menurut J. David Hunger dan Thor Wheleen (2003: 3) keputusan strategis mempunyai tiga karakteristik yaitu:

- Rare*: keputusan-keputusan strategis yang biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
- Consequential*: keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting menuntut banyak komitmen.
- Directive*: keputusan-keputusan strategis menetapkan keputusan yang dapat ditiru keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

## Manfaat dan Resiko Manajemen Strategi

Menurut Sukanto Reksohadiprodo (2003) yaitu:

- Mencegah timbulnya masalah karena sesuatu direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan konsisten serta runtut.
- Merupakan hasil kerja.
- Melibatkan berbagai pihak terkait, sehingga partisipasi sesama anggota dan ini ditimbulkan pengertian bersama dan bila terjadi perubahan Para anggota akan dapat dengan mudah menyesuaikan diri karena memang masing-masing telah menghayati segala direncanakan bersama.

Menurut Agustinus Sri Wahyudi (1996: 19) manfaat yang diperoleh dalam menerapkan manajemen strategi, yaitu:

Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.

Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.

Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.

Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.

Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.

Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.

Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.

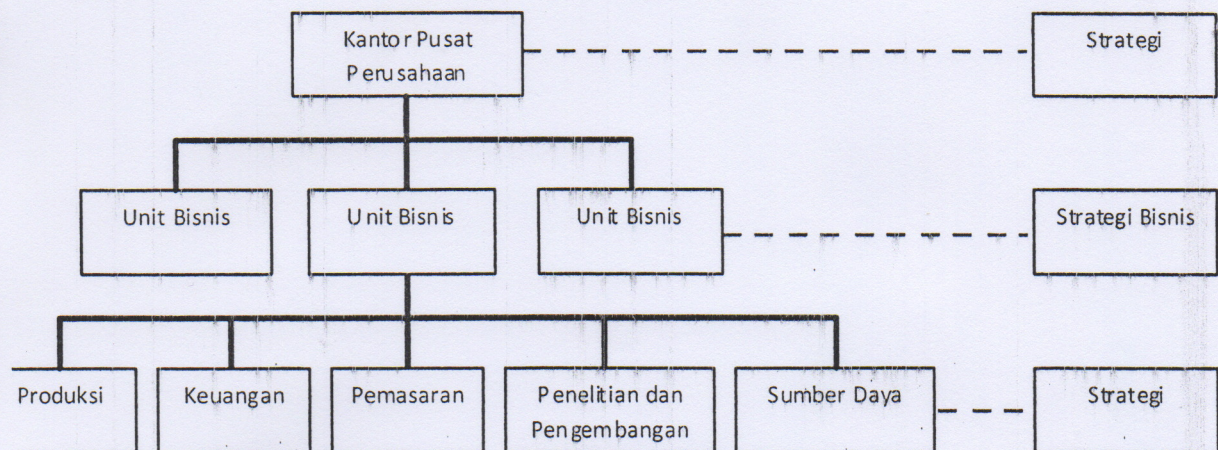
Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

## Hierarki Strategi

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheleen (2003: 24), perusahaan bisnis multidivisional yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi:

1. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
2. Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang dan jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.
3. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi yang mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

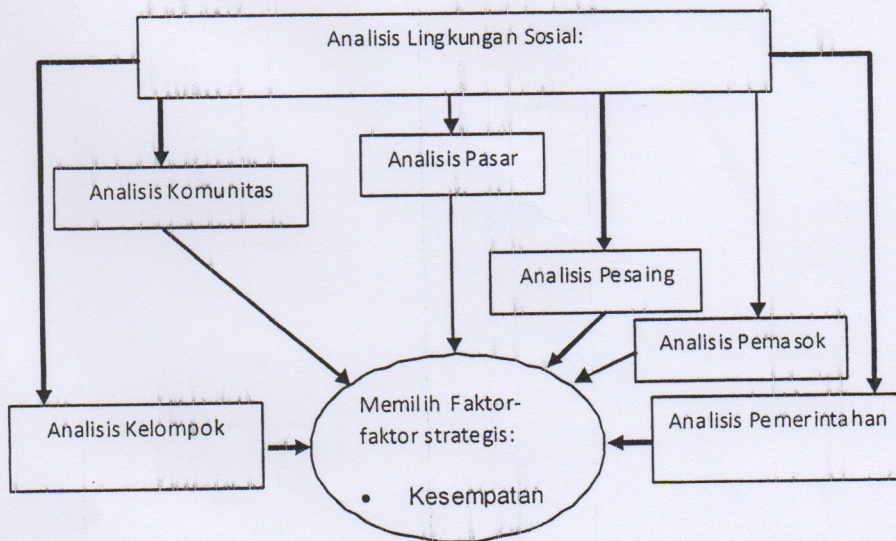
Gambar setiap level strategi membentuk lingkungan internal dari level berikutnya di dalam perusahaan.



Gambar 1. Hierarki Strategi

Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheleen, *Manajemen Strategis* (2003: 26)

## Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

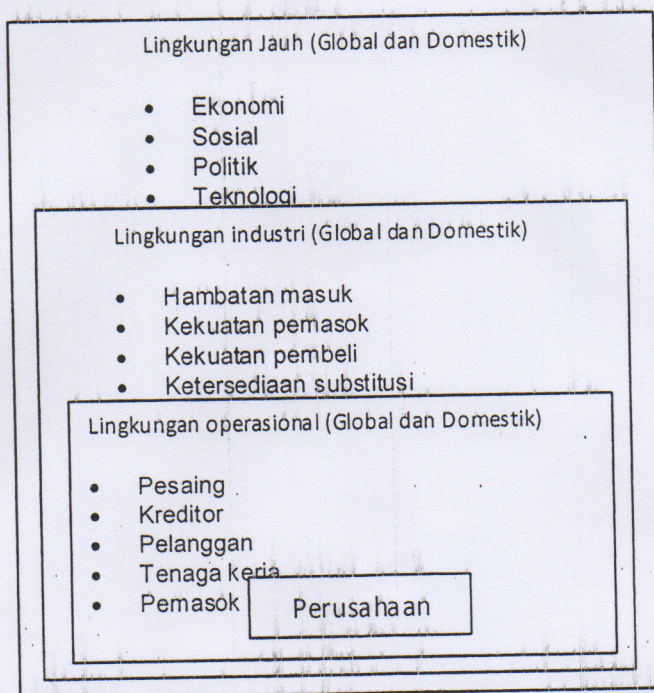


**Gambar 2. Pengamatan Lingkungan Eksternal**

Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheleen, *Manajemen Strategis* (2003: 121)

Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan.

Berikut ini adalah Lingkungan Eksternal Perusahaan menurut Pearce dan Robinson (1997: 133).



**Gambar 3 Lingkungan Eksternal Perusahaan**

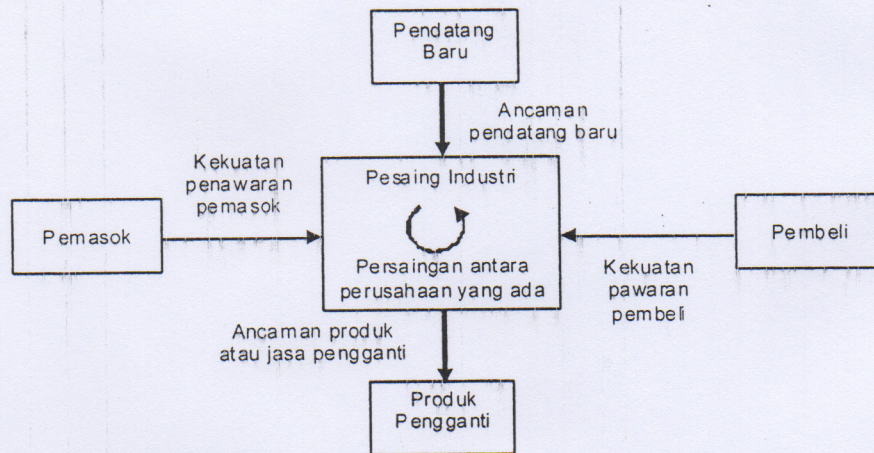
Sumber: Pearce and Robinson, *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (1997: 94)

## Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberikan peluang, ancaman, dan

kendala bagi perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Lingkungan jauh terdiri dari: 1) Ekonomi, 2) Sosial, 3) Politik, 4) Teknologi, dan 5) Ekologi.

## Lingkungan Industri



### Diagram 4. Kelima Kekuatan bersaing yang menentukan kemampulabaan industri

Sumber: Pearce, dan Robinson, *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi* (1997: 111)

Michael E. Porter (1993: 5) mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis lingkungan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing.

#### Ancaman Masuk Pendatang Baru

Kondisi seperti menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang sudah ada. Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr (1997: 113), ada enam sumber utama hambatan masuk, yaitu:

- 1) *Skala Ekonomis*. memaksa pendatang baru tersebut untuk masuk dengan skala besar atau harus memikul biaya yang tinggi (*cost disadvantage*).
- 2) *Diferensiasi Produk*. memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya yang besar guna merebut kesetiaan pelanggan. dan diferensiasi produk merupakan beberapa faktor yang menciptakan identifikasi merek.
- 3) *Kebutuhan Modal*. untuk fasilitas fisik maupun persediaan, kegiatan pemasaran maupun fungsi bisnis penting lainnya yang mungkin akan menjadi sangat besar berkaitan dengan jenis industri yang ada.

- 4) *Hambatan biaya bukan karena skala*. akibat pengalaman yang dimiliki oleh produsen lama bersumber dari kurva belajar, teknologi rahasia, akses ke sumber bahan baku, aset yang dibeli dengan harga murah, subsidi pemerintah atau lokasi yang menguntungkan.
- 5) *Akses ke saluran distribusi*. merupakan hambatan masuk yang besar bagi produsen baru untuk mengamankan distribusi barang dan jasa mereka
- 6) *Kebijakan pemerintah*. lisensi dan pengeluaran ijin serta penetapan standar mutu produksi barang dan jasa dapat mengontrol masuknya pelaku industri.

- b. **Kekuatan Tawar-menawar Pemasok**  
Untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampulabaan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.
- c. **Kekuatan Tawar-menawar Pembeli**  
Untuk menekan harga, kualitas lebih tinggi, layanan lebih baik, dan mengadu domba anggota industri yang dapat menurunkan laba industri.
- d. **Ancaman Produk Substitusi**  
Membatasi laba dalam masa-masa normal, juga mengurangi "ambang emas" yang dapat diraih

- industri dalam masa kemasaan. Produk pengganti seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri.
- e. Persaingan diantara Para Anggota Industri  
 Karena berebut posisi dengan menggunakan taktik persaingan harga, introduksi produk dan perang iklan.

**Lingkungan Operasional**

Faktor-faktor persaingan yang mempengaruhi perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produknya secara menguntungkan, yaitu posisi bersaing, kreditor, profil pelanggan, pasar tenaga kerja dan pemasok

**Analisis Lingkungan Internal Perusahaan**

Cara paling sederhana untuk mengamati dan menganalisis lingkungan internal organisasi adalah melalui analisis fungsional (J. David Hunger dan Thomas L. Wheleen, 2003: 163).

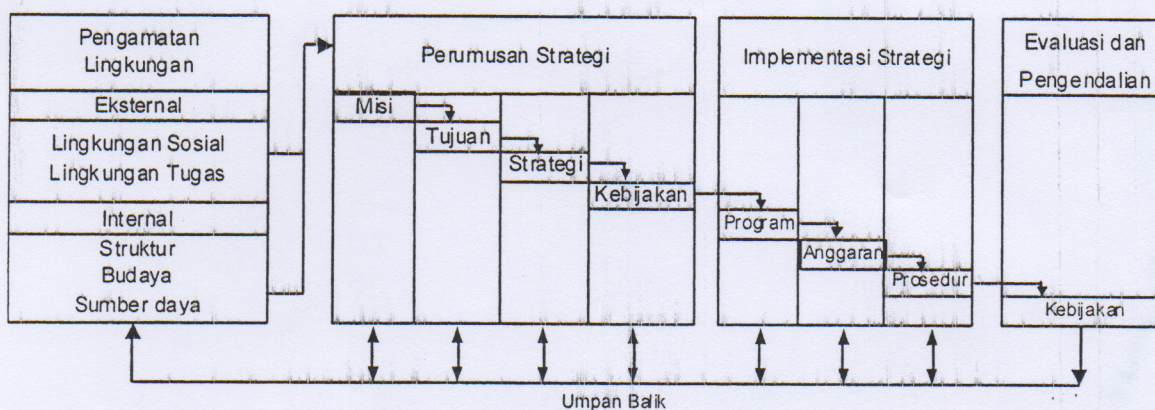
1. Stuktur, yaitu cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, otoritas dan arus kerja.
2. Budaya, yaitu pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi.
3. Pemasaran, yaitu bagaimana mempengaruhi tingkat, waktu dan karakter permintaan yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Data yang diperoleh dari pemasaran merupakan penghubung utama perusahaan kepada konsumen dan pesaingnya, sehingga

mengetahui posisi pasar perusahaan dan pemasaran (produk, distribusi, promosi harga).

4. Keuangan, perhubungan dengan pengelolaan dana untuk menentukan sumbu penggunaan dana yang terbaik mengendalikan penggunaannya.
5. Penelitian dan pengembangan (R&D) membantu menentukan posisi pasar dan persaingan yang dihadapi.
6. Operasi (pemanufakturan atau jasa), yaitu mengembangkan dan mengoperasikan sistem yang akan menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan dengan kualitas terbaik.
7. Sumber Daya Manusia (SDM), sebagai meningkatkan kesesuaian antara individu dan pekerjaan-pekerjaan yang ada.

**Perumusan Strategik**

Menurut J. David Hunger and Thomas L. Wheleen (2003: 192) perumusan strategi sering ditunjukkan sebagai perencanaan strategis jangka panjang. Proses perumusan strategi berhubungan dengan analisis SWOT yaitu menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kunci). Kemudian menyimpulkan faktor-faktor strategis dengan mengkombinasikan faktor-faktor strategis eksternal (EFAS) dengan faktor-faktor strategis internal (IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategis (SFAS).



**Gambar 5. Model Manajemen Strategi**

Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheleen, *Manajemen Strategis* (2003: 1)

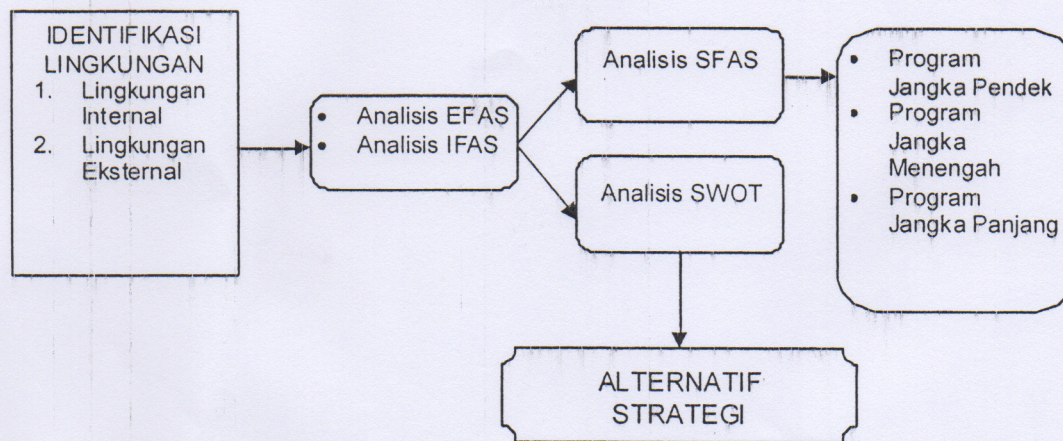
Proses manajemen strategi terbentuk suatu kerangka manajemen strategi terdiri empat tahap, yaitu: *Environmental Scanning*, meliputi proses yang

terdiri dari dua tahap *Task Environment*: meli shareholders, pemerintah, pemasok, pes konsumen dan lain-lain. Dan *Social Environ*

puti ekonomi, politik, sosiokultural, serta teknologi. *Strategic Formulation*: terdiri dari misi, tujuan, pilihan alternatif strategi, serta perumusan jakan. *Strategic Implementation*: terdiri dari musan program kerja, penganggaran dana, serta

pelaksanaan prosedur-prosedur kerja. *Strategic Evaluation and Control*: berupa pengawasan dan penilaian terhadap kinerja atas pelaksanaan strategi yang dilaksanakan.

### Kerangka Pikir Penelitian



gambar 6. Kerangka Pikir Penelitian  
sumber: Data diolah, 2008

### Metode Analisis Penelitian

Bagaimana, perencanaan strategi PT. Coca Cola di Indonesia dengan menggunakan analisis lingkungan sebagai dasarnya. Lokasinya terletak di Industri 1/27 Sier, Surabaya-Jawa Timur. Perumusan strategi seringkali ditunjukkan sebagai perencanaan strategis jangka panjang. Proses perumusan strategi berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan

perusahaan. Analisis SWOT, menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kunci) pada situasi sekarang. Kemudian menyimpulkan faktor-faktor strategis tersebut dengan mengkombinasikan faktor strategis eksternal (EFAS) dengan faktor strategis internal (IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (SFAS).

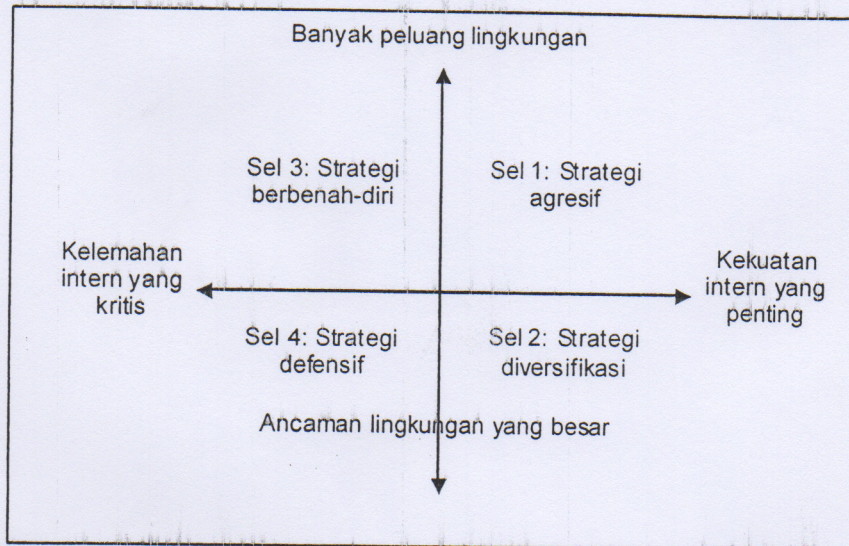
Tabel 1. Matriks SWOT

	IFAS	STRENGTH	WEAKNESS
EFAS		Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITY		STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal		Atasi kekuatan dengan memanfaatkan peluang	Gunakan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS		STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal		Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

sumber: J. David Hunger & Thomas L. Wheleen, Manajemen Strategis, 2003: 234

## Diagram Analisis SWOT

Sasarannya adalah mengidentifikasi satu dari empat pola yang mencocokkan situasi intern dan ekstern perusahaan.



Gambar 7. Diagram Analisis SWOT

## HASIL DAN EMBAHASAN

### Hasil

PT. Coca-Cola Bottling Indonesia-Jawa Timur memiliki dua Lokasi. Lokasi pertama di Jl. Raya Surabaya Malang Km. 43 Gempol, Pasuruan, Jawa Timur, sebagai pabrik pembotolan di Pasuruan dengan pertimbangan faktor transportasi, faktor tenaga kerja, faktor energi dan penyediaan air, faktor hiburan/fasilitas umum dan faktor kepentingan masyarakat

Kantor pusat di Jl. Rungkut Industri 1/27, Sier, Surabaya. dengan luas area 6.130 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan 3.344 m<sup>2</sup>. Karena Surabaya selain sebagai kota besar juga sebagai ibukota Propinsi Jawa Timur dengan berbagai fasilitas prasarana yang cukup tersedia. Adanya tanah industrial estate, pelabuhan, air dan tenaga listrik yang mencukupi serta jalan-jalan besar atau jalan raya sehingga memperlancar hasil produksi. Perusahaan ini memiliki 16 lokasi *sales center* (kantor penjualan) yang tersebar di Jawa Timur. Nilai-nilai yang oleh PT. Coca – Cola Botling Indonesia adalah :

1. *People Value*, yaitu mengembangkan SDM menghargai prestasi serta menikmati yang kita lakukan
2. *Customers value*, yaitu Menang untuk pelanggan dan untuk diri sendiri
3. *Passion value*, yaitu Semangat untuk bertindak, bertanggung jawab, dan sukses

4. *Innovation value*, yaitu Selalu mencari yang lebih baik
5. *Excellence*, yaitu Senantiasa melaku pekerjaan yang terbaik
6. *Citizenship value*, yaitu Melakukan hal yang benar bagi perusahaan, masyarakat dan ses...

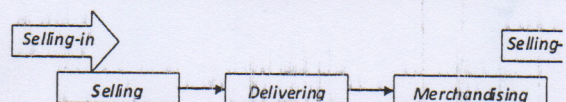
### Distribusi

Sistem distribusi PT. Coca-Cola Bott Indonesia, Surabaya-Jawa Timur menggunakan sistem distribusi langsung dan sistem distribusi tidak langsung.

#### Sistem Distribusi Langsung

Melalui tim *sales force* melakukan perencanaan dan memberikan pelayanan di bidang penjualan pemasaran kepada seluruh pelanggan. Ada dua cara dalam sistem distribusi langsung, yaitu:

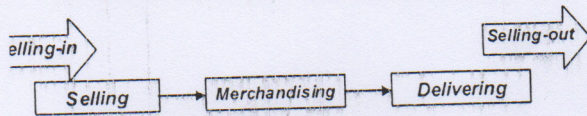
1. Sistem *Conventional* adalah Salesman men mengantarkan barang dan melakukan *merchandising*. Proses Sistem *Conventional* pada



Gambar 8 : Sistem Conventional distribusi langsung

Sumber: Bagian Marketing, PT. Coca-Cola Bottling Indor. Surabaya, 2009

Sistem *Pre-Selling* adalah menjual dan melakukan *merchandising* kemudian *Deliveryman* melakukan pengiriman barang. Sistem *Pre-Selling* pada Distribusi Langsung



gambar 9: Sistem Conventional distribusi langsung  
sumber: Bagian Marketing, PT. Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya, 2009

### Sistem Distribusi Tidak Langsung

Dilakukan oleh pihak ketiga yang bekerja sama dengan perusahaan. Hal ini dilakukan karena *High Congested Area* AMC (daerah padat perkotaan) dan *Remote Area* AMC (daerah terpencil yang jauh dari *sales center*). Sistem distribusi ini mengandalkan dua kelompok usaha kecil dan menengah yang terbagi dalam dua kelompok besar: *Area Marketing Contractor* (AMC) dan *Street Vending*.

### Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Adalah variabel-variabel lingkungan yang berasal dari luar perusahaan yang sulit untuk dideteksi. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus diantisipasi oleh perusahaan. yaitu:

#### Lingkungan Jauh

##### Faktor Ekonomi

Indikator ekonomi yang dapat di analisis, antara lain : pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.

##### Pertumbuhan Ekonomi

tabel 2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tahun 2006-2008

Tahun	Tingkat Pertumbuhan Ekonomi (dalam %)
2006	5,7
2007	5,5
2008	6,3

sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Bank Indonesia, 2009

##### Laju Inflasi

Menggambarkan kenaikan harga produk-produk tertentu, Berikut ini disajikan data mengenai laju inflasi Indonesia tahun 2006-2008.

Tabel 3. Laju Inflasi Indonesia Tahun 2006-2008

Tahun	Nilai (dalam %)
2006	17,11
2007	6,60
2008	6,59

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) dan Bank Indonesia

##### c. Nilai Tukar Rupiah.

Indikatornya pertumbuhan ekonomi negara dapat dilihat dari nilai tukar mata uangnya terhadap mata uang asing (rupiah terhadap US \$).

Tabel 4. Nilai Tukar Rupiah Indonesia Tahun 2006-2008

Tahun	Nilai (dalam rupiah)
2006	9,713
2007	9,167
2008	9,140

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) & Bank Indonesia (2009)

### Faktor Sosial

#### a. Jumlah Penduduk Jawa Timur dan Indonesia

Tabel 5. Proyeksi Pertumbuhan Penduduk Jawa Timur dan Indonesia (orang)

	2007	2008	2009	2010	2011
Jawa Timur	35.695.000	35.843.200	35.989.900	36.128.000	36.269.500
Indonesia	222.051.300	224.904.900	227.779.100	230.632.700	233.477.400

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), 2008

Jumlah penduduk yang semakin besar di Indonesia khususnya Jawa Timur dari tahun 2008-2009 sebesar 146.700 orang, maka diharapkan dapat meningkatkan permintaan kebutuhan dalam lingkungan masyarakat yang majemuk dan memiliki aneka ragam kebudayaan dan potensi sumber daya.

#### b. Tenaga Kerja

Jumlah penduduk yang bekerja di Indonesia pada Februari 2009 mencapai 102,05 juta orang, bertambah 2,12 juta orang jika dibandingkan dengan keadaan pada Agustus 2008 sebesar 99,93 juta orang, atau bertambah 4,47 juta orang jika dibandingkan dengan keadaan Februari 2008 sebesar 97,58 juta orang. Jumlah angkatan kerja di Indonesia pada Februari 2009 mencapai 111,48 juta orang, bertambah 1,54 juta orang dibanding jumlah angkatan kerja Agustus 2008 sebesar 109,94 juta orang atau bertambah 3,35 juta orang dibanding Februari 2008 sebesar 108,13 juta orang. (www.bps.go.id).

#### c. Ekologi

Trend industri saat ini berfokus pada green industri, yaitu industri berbasis ramah terhadap lingkungan. Untuk memastikan kualitas produknya,

menerapkan sistem *The Coca-Cola Quality System (TCCQS)* yaitu suatu pedoman pengendalian sistem manajemen kualitas produk lingkungan, dan kesehatan keselamatan kerja. Ada tiga (3) prinsip dasar yaitu: simbol kualitas, kepuasan pelanggan dan konsumen, dan warga, negara yang bertanggung jawab pada dunia. Untuk memenuhi prinsip-prinsip tersebut, melakukan ISO 14001 suatu standar internasional untuk Sistem Manajemen Lingkungannya, dan tanggal 20 Februari 2002 standart tersebut dapat dicapai.

#### d. Faktor Teknologi

Perubahan teknologi bukan hanya menawarkan kesempatan yang baik, tetapi juga dapat mengakibatkan tantangan baru bagi perusahaan. Penguasaan teknologi ini akan memberikan dampak yang besar, untuk membuat kinerja lebih efisien, seperti: rendahnya biaya produksi, produk yang dihasilkan lebih cepat, meningkatnya kualitas produksi, dan mencapai harga jual yang rendah. Sehingga untuk jangka pendek, bisa menimbulkan masalah ketenagakerjaan namun untuk pertimbangan jangka panjang penerapan teknologi baru dalam proses produksi akan lebih efisien.

### Analisis Lingkungan Industri

Menurut M. Porter, pola umum peta persaingan dalam suatu industri, bergantung pada lima kekuatan atau faktor, yaitu:

#### 1. Ancaman Pendetang Baru

Kondisi ini, harus diwaspadai, agar pangsa pasar yang sudah dimiliki tidak diambil oleh para pendatang baru dengan cara melakukan identifikasi dan memonitor strategi perusahaan baru pada pengambilan keputusan strategi yang fleksibel untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini, seperti kepemilikan paten, pemasok bahan baku, jalur distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia, mengetahui kondisi lingkungan bisnis, mengikuti perkembangan dan pemahaman akan teknologi.

#### 2. Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada

Dalam perkembangan peradaban manusia yang didorong oleh kebutuhan akan pola hidup yang praktis dan cenderung serba cepat, industri minuman modern menjadi semakin berkembang dan menawarkan air putih dengan berbagai cara, yaitu melalui penambahan variasi rasa, warna maupun kemasan dan menawarkan semakin banyak jenis rasa serta

kemasan. Setiap perusahaan berusaha menarik masyarakat sebanyak-banyaknya untuk membeli produk yang ditawarkan perusahaan. Usaha dilakukan dengan menawarkan produk bervariasi, mengeluarkan jenis minuman memberikan paket promo, dan sebagainya.

#### 3. Ancaman Produk Substitusi

Konsumen sangat selektif memilih suatu produk untuk memenuhi kebutuhannya. Konsumen memilih produk yang sesuai dengan selera masing-masing. Produk substitusi dari Coca-Cola s. AMDK (Air Minuman Dalam Kemasan) minuman berenergi merupakan ancaman kelangsungan hidup produk. Hal ini harus diantisipasi dengan mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen akhir dalam kehidupan sehari-hari kemudian diaplikasikan dengan pemberian pelayanan akan keberadaan produk dari PT. Coca-Cola Bottling Indonesia yang mudah ditemukan.

#### 4. Kekuatan Penawaran Pembeli

PT. Coca-Cola Bottling, Indonesia telah merencanakan kebijakan harga untuk masing-masing segmen. Konsumen tidak dapat menawar harga yang ditetapkan perusahaan. Tetapi untuk konsumen membeli dalam jumlah yang besar atau pemesanan untuk suatu acara besar, konsumen akan mendapat potongan harga atau diskon. Konsumen menantang kemampuan untuk menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak maka PT. Coca-Cola Bottling Indonesia menerapkan aplikasi (Teknologi Informasi) untuk mendukung pasarnya.

#### 5. Kekuatan Penawaran Pemasok

Beberapa pemasok PT. Coca-Cola Bottling Indonesia adalah: Air yang diperoleh dari PDAM Deep Well, gula yang diperoleh dengan melakukan impor dari luar Indonesia, concentrate yang diperoleh langsung dari TCCC (The Coca-Cola Company) untuk mempertahankan kualitas produk, karbondioksida (CO<sub>2</sub>) yang diperoleh dari PT. Molindo Inti Gajah untuk pembuatan Frestea yang diperoleh di Jawa Barat

### Analisis Faktor-faktor Strategis Eksternal (EFAS)

#### Peluang (*Opportunity*)

Faktor-faktor lingkungan yang positif pada PT. CCBI, Surabaya-Jawa Timur:

### Tersedianya Tenaga Kerja

Jumlah angkatan kerja di Indonesia berdasarkan data dari BPS, bulan Februari 2009 mencapai 111,48 juta orang, bertambah 1,54 juta orang dibanding jumlah angkatan kerja Agustus 2008 sebesar 109,94 juta orang. Jadi penduduk yang tidak bekerja untuk bulan Februari 2009 adalah 9,43 juta orang. Asumsinya, dengan bertambahnya angkatan kerja di Jawa Timur, maka PT. Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya bisa mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan.

### Jumlah Penduduk Jawa Timur yang meningkat

Jawa Timur merupakan kota terbesar ke-2 di Indonesia setelah kota Jakarta. Dengan proyeksi pertumbuhan penduduk Jawa Timur berdasarkan data dari BPS mengalami peningkatan sebesar 146.700 orang dan didukung dengan perubahan pola konsumen, maka hal ini merupakan peluang bagi PT. CCBI, Surabaya-Jawa Timur dalam memasarkan produknya.

### Infrastruktur transportasi yang memadai

Infrastruktur transportasi akan mempengaruhi aktivitas perusahaan dalam mendistribusikan maupun menerima bahan baku dari pemasok. Letak Pabrik PT. Coca Cola Bottling Indonesia, Surabaya-Jawa Timur berada di Pasuruan termasuk strategis karena dekat dengan Surabaya sehingga akses pendistribusian ke setiap sales center yang ada di Jawa Timur dapat ditempuh dengan cepat.

### Kesadaran masyarakat mengenai kesehatan

Kesadaran masyarakat akan pola hidup sehat terlihat dari proses yang pengobatan yang

dilakukan secara alami (*back to nature*). dapat memanfaatkan peluang ini karena semua pabrik PT. Coca-Cola Bottling Indonesia diwajibkan mematuhi dan bahkan kerap kali melampaui berbagai ketentuan internasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan secara teratur melaksanakan audit di bidang pengawasan mutu, lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja.

### 5. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap produk minuman yang praktis

PT. Coca Cola Bottling Indonesia, Surabaya-Jawa Timur dapat mengambil peluang dalam kehidupan modern ini, didorong oleh kebutuhan akan pola hidup yang praktis dan cenderung serba cepat dalam pemenuhan kebutuhan konsumsi minuman sehari-hari. Maka inovasi produk harus dilakukan untuk menaetahul dan memenuhi keinginan konsumen.

### Ancaman (Threats)

Faktor-faktor lingkungan luar yang negatif pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya :

1. Meningkatnya persaingan dalam industri minuman karbonasi yang sejenis
2. Penguasaan dan pemahaman mengenai perkembangan teknologi
3. Adanya produk substitusi minuman karbonasi
4. Kebiasaan masyarakat Indonesia minum air putih dan teh
5. Kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) dan TDL (Tarif Dasar Listrik)

Berikut disajikan analisis EFAS sebagai berikut :

Tabel 6. Analisis EFAS

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor terbobot	Keterangan
<b>Peluang (Opportunity)</b>				
1. Tersedianya tenaga kerja	0,06	4	0,24	SDM profesional
2. Pertumbuhan jumlah penduduk Jawa Timur yang meningkat	0,15	4	0,60	Segmen konsumen/ pelanggan yang luas
3. Infrastruktur transportasi yang memadai	0,10	5	0,50	Kelancaran distribusi
4. Kesadaran masyarakat mengenai kesehatan	0,09	3	0,27	Keputusan konsumen dalam membeli produk
5. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap produk minuman yang praktis	0,10	4	0,40	Inovasi produk
<b>Jumlah Peluang</b>	<b>0,50</b>		<b>2,01</b>	<b>53,6%</b>

<b>Ancaman (Threat)</b>				
1. Meningkatnya persaingan dalam industri minuman karbonasi yang sejenis	0,06	3	0,18	Persaingan dalam menarik minat konsumen
2. Perkembangan media komunikasi dan teknologi yang pesat	0,09	4	0,36	Mempengaruhi kinerja perusahaan
3. Adanya produk substitusi minuman karbonasi	0,15	3	0,45	Perubahan Selera konsumen
4. Kebiasaan masyarakat Indonesia minum air putih dan teh	0,05	3	0,15	Budaya Indonesia
5. Kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) dan TDL (Tarif Dasar Listrik)	0,15	4	0,60	Biaya operasional perusahaan tinggi
<b>Jumlah Ancaman</b>	<b>0,50</b>		<b>1,74</b>	<b>46,4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,75</b>	<b>75%</b>

Sumber: Data Diolah, 2009

Analisis EFAS menunjukkan total skor terbobot sebesar 3,75 dan kemampuan dalam mengoptimalkan faktor strategi eksternal adalah 75%. Total skor peluang adalah 2,01 dan kemampuan mengoptimalkan peluang dari kemampuan mengoptimalkan faktor strategi eksternal adalah 53,6%. Total skor ancaman adalah 1,47 dan kemampuan mengoptimalkan ancaman dari kemampuan mengoptimalkan faktor strategi eksternal adalah 46,4%. Proses perhitungannya:

$$\text{Peluang} = \frac{2,01}{3,75} \times 100\% = 53,6\%$$

$$\text{Ancaman} = \frac{1,74}{3,75} \times 100\% = 46,4\%$$

Kemampuan mengoptimalkan faktor strategi

$$\text{eksternalnya} = \frac{3,75}{5} \times 100\% = 75\%$$

### Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Untuk mengetahui kekuatan kelemahan yang ada pada perusahaan, sehingga dapat merencanakan strategi yang tepat dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan berusaha mengatasi kelemahan yang ada.

### Analisis Fungsional

#### 1. Pemasaran

Membantu perusahaan meningkatkan volume penjualan. Setiap outlet memiliki segmentasi pasar yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat setempat. Bauran pemasaran

untuk produk PT. Coca-Cola menghasilkan produk merk Coca-Cola, Sprite, Fanta, dan Frestea dalam kemasan RGB (*return glass bottle*).

#### 2. Keuangan

Ada empat kelompok utama rasio keuangan sebagai alat analisis keuangan, yaitu rasio likuiditas, *leverage*, aktivitas, dan profitabilitas. Ada dua laporan keuangan yang digunakan dalam analisis keuangan yaitu neraca dan laporan laba rugi.

#### 3. Produksi

Bahan baku yang digunakan untuk minum berkarbonasi adalah air yang dimurnikan, gula industri (*Double Refined Sugar*), sirup penambah rasa konsentrat dan karbondioksida. Sedangkan minum non berkarbonasi adalah air, gula, dan teh. Hal dilakukan untuk menjaga kualitas produk yang memiliki merek dunia. Untuk memastikan kualitas produknya, menerapkan sistem *The Coca-Cola Quality System (TCCQS)* yaitu suatu pedoman pengendalian sistem manajemen kualitas produksi lingkungan, dan kesehatan keselamatan kerja.

#### 4. Sumber Daya Manusia

Salah satu input utama bagi perusahaan dalam menjalankan aktifitas operasional, adalah SDM yang memadai. Saat ini memiliki 1086 orang karyawan dengan rincian, karyawan tetap berjumlah 1067 orang dan karyawan kontrak 19 orang.

Untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas tenaga kerjanya, manajemen perusahaan selama mengintegrasikan hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan maupun sesama karyawan sehingga menimbulkan rasa kekeluargaan dan kondisi lingkungan kerja kondusif dalam perusahaan. Tingkat kedisiplinan karyawan berjalan sesuai dengan etika bisnis perusahaan. Selain

dapat pengawasan khusus terhadap kinerja yawan dan diatur dalam P2K (Penilaian Prestasi rja).

**alisis Faktor-faktor Strategis Internal (IFAS) kekuatan (*Strength*)**

Kegiatan-kegiatan organisasi yang berjalan gan baik atau sumber daya yang dapat dikendalikan la PT. CCBI, Surabaya-Jawa Timur:

Memiliki merek dagang (*brand image*) yang terkenal

Memiliki cita rasa dan kesegaran yang khas Proses produksi dan produk yang berkualitas (sertifikat halal dari MUI, pengawasan dari BPOM, dan penghargaan dari The Coca Cola Company)

Memiliki saluran distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia

Memiliki Unit Pengolah Limbah (UPL) standar baku mutu air limbah golongan III

Melakukan inovasi produk melalui riset dan pengembangan

**lemahan (Weight)**

Alokasi dana cenderung difokuskan pada kegiatan promosi produk

Kurangnya sosialisasi mengenai pencegahan dari dampak minuman karbonasi dengan konsumen

dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen saat ini.

3. Terdapat perbedaan penetapan harga standar dari perusahaan dengan pihak pengecer
4. Kualitas SDM yang masih rendah
5. Harga masih relatif lebih mahal dari produk pesaing

Analisis IFAS menunjukkan total skor terbobot sebesar 3,69 dan kemampuan dalam mengoptimalkan faktor strategi internal adalah 73,8%. Total skor kekuatan adalah 2,45 dan kemampuan mengoptimalkan peluang dari kemampuan mengoptimalkan faktor strategi internal adalah 66,4%. Total skor kelemahan adalah 1,24 dan kemampuan mengoptimalkan kelemahan dari kemampuan mengoptimalkan faktor strategi internal adalah 33,6%. Proses perhitungannya:

$$\text{Peluang} = \frac{2,45}{3,69} \times 100\% = 66,4\%$$

$$\text{Ancaman} = \frac{1,24}{3,69} \times 100\% = 33,6\%$$

Kemampuan mengoptimalkan faktor strategi

$$\text{internalnya} = \frac{3,69}{5} \times 100\% = 73,8\%$$

Tabel 7. Analisis IFAS

Faktor Strategis Iksternal	Bobot	Peringkat	Skor terbobot	Keterangan
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>				
1. Memiliki merek dagang ( <i>brand image</i> ) yang terkenal	0,10	4	0,40	Kemudahan dalam memasarkan produk
2. Memiliki citra rasa dan kesegaran yang khas	0,15	4	0,60	Ciri khas produk
3. Proses produksi dan produk yang berkualitas (Sertifikat halal dari MUI, Pengawasan BPOM, dan penghargaan dari The Coca Cola Company)	0,15	4	0,60	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk
4. Memiliki saluran distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia	0,10	4	0,40	Kemudahan dalam pengiriman produk
5. Memiliki Unit Pengolah Limbah (UPL) standar baku mutu air limbah golongan III	0,05	3	0,15	Ikut melestarikan lingkungan dengan mengurangi polusi
6. Melakukan inovasi produk melalui riset dan pengembangan	0,10	3	0,30	Meningkatkan loyalitas konsumen
<b>Jumlah Kekuatan</b>	<b>0,65</b>		<b>2,45</b>	<b>66,4%</b>

<b>Kelemahan (Weight)</b>				
1. Alokasi dana cenderung difokuskan pada kegiatan promosi produk	0,11	3	0,33	Mengurangi laba operasional
2. Kurangnya sosialisasi mengenai pencegahan dari dampak minuman karbonasi	0,09	4	0,36	Mengurangi loyalitas pelanggan
3. Terdapat perbedaan penetapan harga standar dari perusahaan dengan pihak pengecer	0,05	3	0,15	Memasuki segmen-segmen outlet yang berbeda
4. Kualitas SDM yang masih rendah	0,06	4	0,24	Mengurangi efisiensi & efektifitas produksi
5. Harga masih relatif lebih mahal dari produk pesaing	0,04	4	0,16	Mengimport bahan baku utama
<b>Jumlah Kelemahan</b>	<b>0,35</b>	<b>1,24</b>	<b>1,74</b>	<b>33,6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,69</b>	<b>73,8%</b>

Sumber: Data Diolah, 2009

## Perumusan Strategi

### Analisis SFAS

Tabel 8. Analisis (Strategic Factory Analysis Summary)

Faktor Strategi Kunci dari Tabel IFAS dan EFAS	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot	Durasi		Komentar
				Pendek Mengengah	Panjang	
1. Memiliki cita rasa dan kesegaran yang khas (S)	0,15	5	0,75		x	Ciri khas produk
2. Proses produksi dan produk yang berkualitas (Sertifikat halal dari MUI, pengawasan dari BPOM, dan penghargaan dari TCCC) (S)	0,10	5	0,50		x	Memper-tahankan dan meningkat-kan kualitas produk
3. Alokasi dana cenderung difokuskan pada kegiatan promosi produk (W)	0,10	2	0,20		x	Mengurangi laba perusahaan
4. Kurangnya sosialisasi mengenai pencegahan dari dampak minuman karbonasi (W)	0,05	2	0,10	x		Mengurangi loyalitas pelanggan
5. Infrastruktur transportasi yang memadai (O)	0,10	4	0,40		x	Kelancaran distribusi
6. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap produk minuman yang praktis (O)	0,15	3	0,45		x	Inovasi produk
7. Perkembangan media komunikasi dan teknologi yang pesat (T)	0,10	4	0,40		x	Mem-pengaruhi kinerja perusahaan
8. Adanya produk substitusi minuman karbonasi (T)	0,10	3	0,30		x	Perubahan selera konsumen
9. Kenaikan BBM (Bahan Bakar Minyak) dan TDL (Tarif Dasar Listrik)	0,15	3	0,45	x		Biaya operasional perusahaan tinggi

Sumber: Data diolah

Dari analisis SFAS dapat diketahui bahwa program jangka panjang akan tercapai apabila program jangka pendek dan menengah dilakukan dengan baik, antara lain:

Program jangka pendek

- 1) Selain melakukan promosi, sebaiknya melakukan sosialisasi kepada konsumen mengenai kualitas produk untuk menjaga loyalitas konsumen dan mencegah peluang masuknya pesaing baru.
- 2) Kebijakan pemerintah atas kenaikan BBM dan TDL, dapat diantisipasi dengan mencari alternatif pengganti BBM dan TDL atau melakukan penghematan pada bagian fungsional perusahaan untuk dialihkan pada bagian fungsional lain agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Program jangka menengah

- 1) Kegiatan promosi untuk menjaga loyalitas konsumen dan produk Coca-Cola dapat dikenal oleh konsumen secara luas.
- 2) Perubahan selera konsumen memberikan tantangan untuk tetap menjaga kualitas dan kuantitas serta melakukan inovasi produk.
- 3) Antisipasi perusahaan dengan

memanfaatkan perkembangan teknologi dan saluran distribusi agar pangsa pasar tidak direbut oleh pesaing.

c. Program jangka panjang

- 1) Ciri khas produk merupakan kekuatan yang harus tetap dipertahankan dengan memperkenalkan cita rasa dan kesegaran yang khas untuk menciptakan loyalitas konsumen tentang merek Coca-Cola.
- 2) Proses produksi dilakukan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, bahan baku pilihan, alat-alat produksi dan limbah yang dihasilkan tidak mempengaruhi kualitas produk
- 3) Infrastruktur transportasi yang memadai sehingga distribusi yang dilakukan dengan dua sistem yaitu, distribusi langsung oleh tim *sales force* dan distribusi tidak langsung oleh pihak ketiga.
- 4) Perkembangan teknologi dari tahun ke tahun menciptakan dan memudahkan kinerja perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Yang didukung oleh kemampuan perusahaan dalam mengaplikasikan perkembangan teknologi, agar visi dan misinya dapat tercapai.

Strategi SWOT

Tabel 9. Matriks SWOT

	<b>IFAS</b>	<p><b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki merek dagang (<i>brand image</i>) yang terkenal</li> <li>2. Memiliki cita rasa dan kesegaran yang khas</li> <li>3. Proses produksi dan produk yang berkualitas (Sertifikat halal dari MUI, Pengawasan BPOM, dan penghargaan dari The Coca Cola Company)</li> <li>4. Memiliki saluran distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia</li> <li>5. Memiliki Unit Pengolah Limbah (UPL) standar baku mutu air limbah golongan III</li> <li>6. Melakukan inovasi produk melalui riset dan pengembangan</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (<i>Weight</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alokasi dana cenderung difokuskan pada kegiatan promosi produk</li> <li>2. Kurangnya sosialisasi mengenai pencegahan dari dampak minuman karbonasi</li> <li>3. Terdapat perbedaan penetapan harga standar dari perusahaan dengan pihak pengecer</li> <li>4. Kualitas SDM yang masih rendah</li> <li>5. Harga masih relatif lebih mahal dari produk pesaing</li> </ol>
<b>FAS</b>			

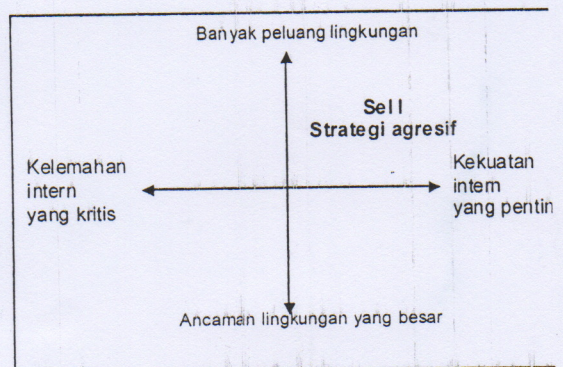
<p><b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya tenaga kerja</li> <li>2. Pertumbuhan jumlah penduduk Jawa Timur yang meningkat</li> <li>3. Infrastruktur transportasi yang memadai</li> <li>4. Kesadaran masyarakat mengenai kesehatan</li> <li>5. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap produk minuman yang praktis</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki merek dagang dengan produk yang memiliki cita rasa dan kesegaran yang khas di Jawa Timur dengan tingkat pertumbuhan penduduk yang setiap tahun selalu meningkat.</li> <li>2. Memiliki merek dagang dengan produk yang memiliki ciri khas dengan melakukan inovasi produk minuman karbonasi melalui riset di Jawa Timur</li> <li>3. Melakukan suatu daur hidup produk baru melalui inovasi produk karena tingginya tuntutan masyarakat terhadap produk minuman yang praktis</li> <li>4. Pertumbuhan terkonsentrasi</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan melakukan akuisisi dengan melihat peluang pertumbuhan penduduk Jatim</li> <li>2. pengalokasian dana yang digunakan untuk promosi produk dan kualitas SDM yang masih rendah dengan melakukan akuisisi bisnis untuk menggunakan peluang tingginya masyarakat terhadap produk praktis.</li> <li>3. Promosi yang gencar dengan harga yang relatif lebih mahal dari produk pesaing akibat kebijakan penetapan harga, tanj melakukan pengamatan atas perubahan selera konsumen</li> </ol>
<p><b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya persaingan dalam industri minuman karbonasi yang sejenis</li> <li>2. Perkembangan media komunikasi dan teknologi yang pesat</li> <li>3. Adanya produk substitusi minuman karbonasi</li> <li>4. Kebiasaan masyarakat Indonesia minum air putih dan teh</li> <li>5. Kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) dan TDL (Tarif Dasar Listrik)</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki merek dagang dan proses produksi yang menghasilkan produk yang berkualitas dengan memanfaatkan perkembangan media komunikasi dan teknologi yang pesat untuk selalu melakukan modifikasi produk dan menjaga loyalitas konsumen</li> <li>2. Proses produksi yang menghasilkan produk yang berkualitas dan saluran distribusi yang luas maka perusahaan dapat melakukan akuisisi dengan perusahaan yang menjadi pembeli keluarannya untuk mengantisipasi persaingan pada industri minuman</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divestasi</li> <li>2. Likuidasi</li> </ol>

Sumber: Data Diolah, 2008

Analisis faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*) peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis ini didasarkan pada hasil analisis IFAS dan EFAS. Matriks SWOT menggambarkan manajemen dapat mencocokkan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi PT Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya-Jawa Timur dengan kekuatan dan kelemahan internalnya untuk menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi.

### 1. Diagram Analisis SWOT

Kemudian berdasarkan hasil dari analisis EFAS dan IFAS dapat digunakan untuk membuat analisis diagram SWOT.



Sumber: Data Diolah

Gambar 10. Diagram analisis SWOT

Dari diagram analisis ini posisi perusahaan ada pada sel I, yaitu menawarkan strategi agresif, usaha memiliki banyak peluang yang didukung h kekuatan internal sehingga mampu nanfaatkan peluang yang ada, dapat digunakan agai dasar pemilihan alternatif strategi yang sesuai tu strategi SO, antara lain:

#### Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar dapat dijadikan alternatif strategi bagi PT. Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya-Jawa Timur karena memiliki saluran distribusi dan efisiensi produksi yang diikuti dengan kegiatan promosi untuk memasuki segmen konsumen baru, setiap tahun mengalami peningkatan. Hal ini juga ditunjang dengan infrastruktur yang memadai dalam penyaluran produk dari *plant* di Pasuruan ke seluruh segmen-segmen outlet di Jawa Timur.

#### Pengembangan Produk

PT. Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya-Jawa Timur dapat menggunakan alternatif strategi pengembangan produk yang menghasilkan produk cita rasa dan kesegaran yang khas melalui proses produksi dan bahan baku produk yang berkualitas.

#### Inovasi

Alternatif strategi inovasi ini dapat digunakan sebagai alternatif strategi, dengan pangsa pasar yg menghendaki perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala. Strategi inovasi ini penciptaan suatu daur hidup produk baru dan membuat produk lama yang serupa menjadi usang.

#### Pertumbuhan Terkonsentrasi

Strategi pertumbuhan terkonsentrasi atau penetrasi pasar dapat dijadikan alternatif strategi, karena memusatkan perhatian pada kombinasi minuman karbonasi, memiliki kemampuan menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli dengan mengelompokkan konsumen menjadi beberapa segmen, efektivitas promosi yang dilakukan. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, peliputan segmen pasar dan produk aktual secara lebih baik, serta pemanfaatan teknologi yang ada secara lebih efisien.

Apabila posisi PT. Coca-Cola Bottling Indonesia mengalami perubahan dari sisi lingkungan eksternal n internal maka alternatif strategi yang dapat erapkan antara lain:

- a. Kelemahan dari lingkungan internal lebih besar daripada kekuatan untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal, maka alternatif strategi yang dapat digunakan adalah:
  - 1) Diversifikasi Konsentrik, dilaksanakan dengan melihat peluang yang muncul, dimana pertumbuhan penduduk Jawa Timur setiap tahun meningkat dan tersedianya tenaga kerja di Jawa Timur serta tingginya tuntutan masyarakat terhadap produk minuman yang praktis. Sehingga, dapat melakukan akuisisi bisnis yang terkait dengan perusahaan pengakuisisi dari segi pasar dan segmen konsumen.
  - 2) Diversifikasi Konglomerat. yaitu alokasi dana yang cenderung difokuskan pada kegiatan promosi produk yang mempengaruhi harga produk masih relatif lebih mahal dari produk pesaing, sehingga tenaga kerja yang tersedia berdasarkan tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan dapat beradaptasi untuk melayani tingginya tuntutan masyarakat terhadap produk PT. Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya-Jawa Timur.
  - 3) Berbenah diri. Strategi ini berdasarkan pada faktor pengalokasian dana yang digunakan untuk melakukan kegiatan promosi secara gencar tanpa melakukan pengamatan atas perubahan selera konsumen pada penduduk Jawa Timur yang setiap tahun mengalami peningkatan.
- b. Kekuatan dari lingkungan internal lebih besar daripada kelemahan untuk menghindari ancaman dari lingkungan eksternal, maka alternatif strategi yang dapat digunakan adalah:
  - 1) Integrasi Horisontal. yaitu program jangka tertentu untuk mempertahankan cita rasa dan kesegaran yang khas melalui proses produksi sehingga menghasilkan produk yang berkualitas untuk mengantisipasi tingkat persaingan dalam industri minuman karbonasi yang sejenis yang mengikuti perkembangan media komunikasi dan teknologi.
  - 2) Integrasi vertikal, yaitu faktor saluran distribusi perusahaan yang didukung dengan inovasi produk sehingga dalam penyaluran distribusi, tim *sales force* dapat melakukan promosi untuk inovasi produk yang

dihasilkan. Hal ini digunakan untuk mengantisipasi tingkat persaingan dalam industri minuman karbonasi yang sejenis yang mengikuti perkembangan media komunikasi dan teknologi.

- c. Meminimalkan kelemahan dari lingkungan internal untuk menghindari ancaman dari lingkungan eksternal, maka alternatif strategi yang dapat digunakan adalah:
- 1) Likuidasi, yaitu meninjau ulang mengenai dana yang digunakan untuk biaya operasional perusahaan dan melakukan program pengembangan dan pelatihan karyawan untuk menghindari ancaman yang muncul akibat meningkatnya persaingan dalam industri minuman karbonasi yang sejenis maupun industri minuman yang menghasilkan produk substitusi minuman karbonasi serta dampak dari kebijakan pemerintah untuk meningkatkan harga BBM dan TDL.
  - 2) Divestasi, dengan segmen-segmen outlet tertentu yang tidak diikuti dengan pengaplikasian perkembangan teknologi sehingga muncul produk substitusi. Maka, tidak memungkinkan perusahaan untuk terus bertahan. Strategi ini dilakukan dengan menjual sebagian atau seluruh asset yang dapat dihitung nilainya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

PT. Coca-Cola Bottling Indonesia, Surabaya-Jawa Timur berada pada sel I, yaitu berorientasi pada strategi pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) dengan alternatif strategi al. pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, dan pertumbuhan terkonsentrasi.

Untukantisipasi perubahan, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, maka alternatif strategi yang dapat digunakan :

1. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) adalah strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi berbenah diri.
2. Strategi ST (*Strength-Threat*) adalah strategi integrasi horisontal dan strategi integrasi vertikal.
3. Strategi WT (*Weakness-Threat*) adalah strategi divestasi dan strategi likuidasi

### Saran

1. PT. Coca-Cola Bottling Indonesia-Jawa Timur untuk mempertahankan posisi perusahaan yang berada pada sel I dengan meningkatkan kekuatan yang sudah dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang muncul seiring perkembangan persaingan di industri minuman
2. Berdasarkan alternatif strategi pada sel I, maka perlu mengembangkan strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. Sedangkan strategi inovasi, menciptakan produk baru yang sudah disesuaikan dengan perubahan selera konsumen atas tingginya kesadaran konsumen kesehatan dan lingkungan serta perkembangan teknologi yang dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anonymous, 2008, *Pulau Jawa Kontribusi Terbesar Perekonomian Indonesia* (On-line), (<http://www.depkominfo.go.id>, diakses 1 Agustus 2008).
- Anonymous, 2008, *Mengenal Minuman Berkarbonasi* (On-line), (<http://sicontol.wordpress.com/2008/03/26/mengenal-minuman/berkarbonasi/>, diakses 10 Januari 2008).
- BPS Indonesia, 2007, *Penduduk* (On-line) (<http://www.bps.go.id>, diakses 23 Juli 2008).
- BPS Indonesia, 2007, *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia dan Jawa Timur* (On-line) (<http://www.bps.go.id>, diakses 1 Agustus 2008).
- David, R. Fred, 2002, *Manajemen Strategi - Konsep*, Edisi ketujuh, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta: Prenhallindo.
- Gideon, Arthur & Dian Prasomya Ratri, 2007 *Persaingan Makin Ganas*, (Online), (<http://www.kontan-ontine.com>, diakses 7 Januari 2007).
- Glueck, William F dan Lawrence R Jauch. 1999 *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ke 3, Catatan ke 7 Terjemahan, Murad, Henri Sitanggung Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hunger, J. David & Wheleen, Thomas L. 1996. *Manajemen Strategis*, Terjemahan oleh Julianto Agung S. SE, S. Kom., 2003, Penerbit ANDI Yogyakarta.

- Kotler, Philip. 1995, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Kedelapan, Salemba Empat, Jakarta.
- Pearce II, John A & Robinson Jr, Richard B., 1996, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terjemahan oleh Agus Maulana, 1997, Binarupa Aksara, Jakarta
- Porter, Michael E. 1997, *Strategi Bersaing -Teknik Menganalisis Industri Pesaing*, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- PT. Coca-Cola Bottling Indonesia. 2007, *Merek dan Produk*, (On Line), (<http://www.coca-cola-bottling.co.id/>, diakses 1 Januari 2008)
- PT. Coca-Cola Bottling Indonesia. 2007, *Profit perusahaan*, (On Line), (<http://www.coca-colabottling.co.id/>, diakses 1 Januari 2008).
- PT. Coca-Cola Bottling Indonesia. 2007, *Bidang Usaha*, (On Line), (<http://www.coca-colabottling.co.id/>, diakses 1 Januari 2008)
- PT. Coca-Cola Bottling Indonesia. 2007, *Info Terkini*, (On Line), (<http://www.coca-colabottling.co.id/>, diakses 1 Januari 2008)
- Rangkuti, Freddy. 2003, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Edisi Kelima, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.