

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN DENGAN PERSPEKTIF
SWOT PADA PT. COCA-COLA DISTRIBUTION INDONESIA
UNIT JAWA TIMUR**

T E S I S

OLEH :

Esther Indra Susanti, S.T.P.

NIM : 8112401010



| | |
|-------------|-------------------|
| No. BUKU | 1766 / 03 |
| TGL. TERIMA | 06.06.2003 |
| NO. BUKU | Pascasarjana - MM |
| | MM |
| | SUS |
| | a-1 |
| | 1 (SATU) |

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
MARET 2003**

ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN DENGAN PERSPEKTIF
SWOT PADA
PT. COCA-COLA DISTRIBUTION INDONESIA
UNIT JAWA TIMUR

TESIS
Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
dalam menyelesaikan program
Magister Manajemen

Oleh:
Esther Indra Susanti, S.T.P.
811 2401 010

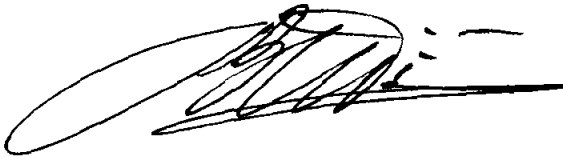
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
MARET 2003

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Tesis oleh Esther Indra Susanti (Nim. 811 2401 010) ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Surabaya, 16 Maret 2003

Pembimbing Utama,



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., PhD

LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI

Tesis ini telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 19 bulan Maret Th 2003

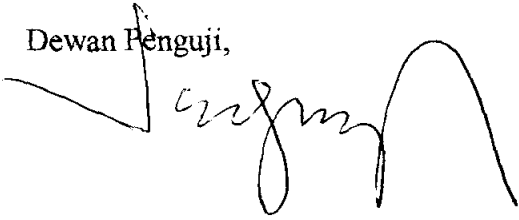
Panitia Penguji:

1. Ketua : Prof. Dr. Soedjono Abipraja
2. Sekretaris/Anggota: Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA, PhD.
3. Anggota: Dr. Arsono Laksmana, S.E., Ak.

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis oleh Esther Indra Susanti (Nim. 811 2401 010) ini telah dipertahankan di
depan dewan penguji pada tanggal 19 Maret 2003

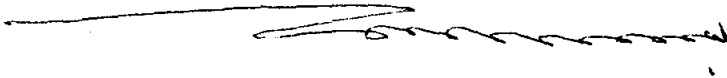
Dewan Penguji,



Prof. Dr. Soedjono Abipraja , Ketua



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA, PhD., Sekretaris/Anggota



Dr. Arsono Laksmana, S.E., Ak., Anggota

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Unika Widya Mandala



Prof. E. Sadtono, Ph.D

ABSTRACT

The research entitled “The Management Strategy Analysis With SWOT Perspective on PT. Coca Cola Distribution Indonesia. East Java Unit”, is intended to (1) discover the strategic position of PT. Coca Cola Distribution Indonesia East Java Unit as the basic development of the suitable competition strategy in the future, and (2) discover the possibility of taking the strategic step by PT. Coca Cola Distribution Indonesia East Java Unit to maintain the life and the development of the company.

This research is limited only to the SWOT analysis of the company which is the object of the research through Internal Factors Evaluation (IFE), and External Factors Evaluation (EFE), then it becomes the basic point to decide the company position in the EFE matrix & IFE matrix which is used as the basic determination of the strategy alternative for the company which is the object of the research.

The result of the research indicates that the strategic position of PT.CCDI East Java Unit on Cell V which is the hold and maintain strategy district cell in the matrix. It occurs since the EFE Matrix Score is 2,683 and the IFE Matrix Score is 2,972. The cell V's position indicates that the external environment influence is medium, which means we have the chance to do business in soft drink though small, and the obstacles are not too big although there are some competitor companies such as Sosro Tea and Pepsi, PT. CCDI East Java Unit still exist since it was the market leader on soft drink market and also because of many different products from the competitor. The internal environment influence of the company is medium and it is considered to be larger than the external influence. In this position, the most possible strategy for PT.CCDI East Java Unit is hold and maintain strategy which tends to approach the grow and build strategy, with the Market Penetration strategy and the Product Development strategy being the most suitable.

Keywords: EFE Matrix, IFE Matrix, hold and maintain strategy, market penetration, product development.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat-Nya maka penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis yang berjudul “Analisis Strategi Manajemen dengan Perspektif SWOT pada PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Unit Jawa Timur” disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Program Magister Manajemen dari Pasca Sarjana Unika Widya Mandala Surabaya.

Tanpa bantuan, dukungan dan partisipasi dari berbagai pihak, penulis tidak akan berhasil menyelesaikan tesis ini seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu.

1. Bapak Prof. E. Sadtono, Ph.D., selaku Direktur Program Magister Manajemen Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya dan Bapak Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., PhD., selaku pembimbing Utama yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan selama penelitian dan penyelesaian tesis ini.
2. Bapak-bapak General Manager dan Departemen Head PT. CCDI Unit Jawa Timur yang telah banyak memberikan kesempatan, fasilitas dan kemudahan dalam mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan.
3. Bapak dan Ibu Dosen serta staf akademik dan administrasi pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Unika Widya Mandala yang telah memberikan bantuan selama masih menuntut ilmu di bangku kuliah..
4. Papi, Mami, Yuli, Opa dan Wiwid yang telah memberikan bantuan, dorongan, semangat dan doa sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

5. Rekan-rekan Angkatan III Program Magister Manajemen Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu atas bantuan dan dorongan semangatnya.

6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan tesis ini.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, Maret 2003

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|-----------------------------------------------------------------|---------|
| JUDUL | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS | ii |
| LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS | iii |
| LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS | iv |
| ABSTRACT | v |
| KATA PENGANTAR | vi |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| BAB 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Permasalahan | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 3 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 3 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 4 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 4 |
| BAB 2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN | 6 |
| 2.1 Manajemen Strategi | 6 |
| 2.2 Analisis Lingkungan Industri | 9 |
| 2.2.1 Pandangan Michael E. Porter | 10 |
| 2.2.1.1 Ancaman dari Pandatang Baru | 11 |
| 2.2.1.2 Tingkat Rivalitas di antara Para Pesaing yang Ada | 14 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.3 Tekanan dari Produk Pengganti | 16 |
| 2.2.1.4 Daya Tawar Menawar Pembeli | 17 |
| 2.2.1.5 Daya Tawar Pemasok | 17 |
| 2.2.2 Pandangan Jay Barney | 18 |
| 2.3 Analisis SWOT | 23 |
| 2.4 Analisis Matrik | 28 |
| 2.4.1 EFE Matrik | 29 |
| 2.4.2 IFE Matrik | 30 |
| 2.4.3 SWOT Matrik | 31 |
| 2.4.4 GE 9 Cells Matrik (<i>Internal-External Matrix</i>) | 33 |
| 2.4.5 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> | 34 |
| 2.5 Alternatif Strategi Utama | 35 |
| 2.5.1 Strategi Generik dari Glueck | 36 |
| 2.5.2 Strategi Generik Porter | 37 |
| 2.5.3 Macam-macam Strategi menurut David | 39 |
| BAB 3. METODE PENELITIAN | 42 |
| 3.1 Ruang Lingkup Penelitian | 43 |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data | 43 |
| 3.3 Prosedur Pengumpulan Data | 44 |
| 3.4 Variabel Penelitian | 45 |
| 3.4.1 Identifikasi Variabel | 45 |
| 3.4.2 Definisi Operasional | 46 |
| 3.5 Teknik Analisis Data | 49 |
| 3.5.1 EFE Matrik | 50 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.2 IFE Matrik | 51 |
| BAB 4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN | 54 |
| 4.1 Sejarah singkat | 54 |
| 4.1.1 Sejarah lahirnya Coca-Cola di dunia | 56 |
| 4.1.2 Sejarah lahirnya Coca-Cola di Indonesia | 56 |
| 4.1.3 Sejarah PT. Coca-Cola Distribution Indonesia (PT. CCDI) Unit Jawa Timur | 57 |
| 4.2 Visi Misi Perusahaan | 58 |
| 4.3 Kebijakan Perusahaan | 60 |
| 4.4 Ketenagakerjaan | 61 |
| 4.5 Sistem Pemasaran Produk | 62 |
| 4.6 Profil Industri Minuman Ringan | 64 |
| 4.6.1 Profil Konsumen | 66 |
| 4.7 Peran Pemerintah | 67 |
| 4.7.1 Pajak diskriminasi | 67 |
| 4.7.2 Bea Masuk “Gula untuk Industri” | 67 |
| BAB 5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 70 |
| 5.1 PT. CCDI Unit Jawa Timur dan IE Matrix | 70 |
| 5.2 Hasil Analisis Metode IE Matrik pada PT. CCDI Unit Jawa Timur | 71 |
| 5.3 Strategi <i>Hold and Maintain</i> | 73 |
| 5.3.1 <i>Market Penetration</i> | 74 |
| 5.3.2 <i>Product Development</i> | 76 |
| 5.4 Strategi <i>Grow and Buid</i> | 77 |
| 5.4.1 Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Development</i>) | 79 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.4.2 Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration</i>) | 79 |
| 5.4.3 Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration</i>) | 80 |
| 5.4.4 Strategi Integrasi Horisontal (<i>Horizontal Integration</i>) | 80 |
| 5.5 Rekomendasi Strategi Perusahaan | 80 |
| 5.5.1 Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration</i>) PT. CCDI Unit Jawa Timur | 83 |
| 5.5.2 Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Development</i>) PT. CCDI Unit Jawa Timur | 84 |
| BAB 6. SIMPULAN DAN SARAN | 86 |
| 6.1 Simpulan | 86 |
| 6.2 Saran | 87 |
| DAFTAR KEPUSTAKAAN | 89 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 1. Pabrik Coca-Cola di Seluruh Indonesia | 57 |
| Tabel 2. Jenis Produk PT. Coca-Cola Distribution Indonesia Unit Jawa Timur | 63 |
| Tabel 3. Lokasi Kantor Pusat dan <i>Sales Center</i> PT. CCDI Unit Jawa Timur | 63 |
| Tabel 4. <i>Segment/Channel</i> Penjualan Produk PT. CCDI Unit Jawa Timur | 64 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 1. <i>Strategic Management Model</i> | 9 |
| Gambar 2. Lima kekuatan bersaing dalam industri | 10 |
| Gambar 3. Hubungan antara heterogenitas dan immobilitas sumber daya, <i>value, rareness, imperfect imitability</i> serta <i>substitutability</i> dan keunggulan bersaing | 19 |
| Gambar 4. Diagram Analisis SWOT | 27 |
| Gambar 5. Contoh EFE-Matrik | 30 |
| Gambar 6. Contoh IFE Matrik | 31 |
| Gambar 7. Matrik SWOT | 32 |
| Gambar 8. Internal-External Matrik | 34 |
| Gambar 9. Contoh Matrik QSPM | 35 |
| Gambar 10. Tiga Strategi Generik Porter | 38 |
| Gambar 11. Internal External Matrix (IE Matrix) pada PT. CCDI Unit Jawa Timur | 73 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1. | Hasil Pembobotan variabel Kesempatan | 90 |
| Lampiran 2. | Hasil Pembobotan Variabel Ancaman | 91 |
| Lampiran 3. | Hasil Pembobotan Variabel Kekuatan | 92 |
| Lampiran 4. | Hasil Pembobotan Variabel Kelemahan | 93 |
| Lampiran 5. | Hasil Rating Variabel Kesempatan | 94 |
| Lampiran 6. | Hasil Rating Variabel Ancaman | 95 |
| Lampiran 7. | Hasil Rating Variabel Kekuatan | 96 |
| Lampiran 8. | Hasil Rating Variabel Kelemahan | 97 |
| Lampiran 9. | Hasil Perkalian Bobot dan Rating Variabel Kesempatan | 98 |
| Lampiran 10. | Hasil Perkalian Bobot dan Rating Variabel Ancaman | 99 |
| Lampiran 11. | Hasil Perkalian Bobot dan Rating Variabel Kekuatan | 100 |
| Lampiran 12. | Hasil Perkalian Bobot dan Rating Variabel Kelemahan | 101 |
| Lampiran 13a. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Management) | 102 |
| Lampiran 13b. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Sales & Marketing Department) | 103 |
| Lampiran 13c. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Sales & Marketing Section) | 104 |
| Lampiran 13d. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Fleet Management) | 105 |
| Lampiran 13e. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Cold Drink Management) | 106 |
| Lampiran 13f. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Finance Department) | 107 |
| Lampiran 13g. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Human Resources Department) | 108 |

| | | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 13h. | Struktur Organisasi PT. CCDI Unit Jawa Timur (Business Information System Department) | 109 |
| Lampiran 14. | <i>Market Share</i> PT. CCDI Unit Jawa Timur | 110 |
| Lampiran 15. | Laporan penjualan harian PT. CCDI Unit Jawa Timur tahun 2001 – 2002 | 110 |
| Lampiran 16. | <i>Market share</i> produk PT. CCDI Unit Jawa Timur <i>by brand</i> | 111 |
| Lampiran 17. | Profil Perusahaan | 111 |