

(kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang diperoleh melalui analisis internal (Amalia, 2016).

Analisis SWOT bertujuan untuk menentukan usaha yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahaan oleh sebab itu lebih mudah tercapai jika setiap perusahaan dapat mempergunakan teknik analisis SWOT. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal.

Salah satu alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang) adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Berikut ini adalah matriks SWOT yang dijelaskan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks SWOT

IFAS	<b>Kekuatan</b> <i>(Strength)</i>	<b>Kelemahan</b> <i>(Weakness)</i>
EFAS	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<b>Peluang</b> <i>(Opportunity)</i>	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan
<b>Ancaman</b> <i>(Threats)</i>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: (Kusbandono, 2019)

## **2.7 Analisis Lingkungan**

### **2.7.1 Analisis lingkungan internal**

Analisis Lingkungan Internal Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang merupakan bagian internal dari perusahaan yang bila diidentifikasi dengan baik maka akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan. Lingkungan internal terdiri dari dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*). Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan anggota organisasi. Sumber daya adalah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi (Riyanto, 2018)

### **2.7.2 Analisis lingkungan eksternal**

Analisis lingkungan eksternal merupakan pemantauan terhadap lingkungan perusahaan yang mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mungkin berpengaruh pada perusahaan dan strateginya dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Lingkungan eksternal mempunyai karakter *uncontrollable* atau berada diluar kendali perusahaan. Lingkungan eksternal adalah kondisi atau faktor-faktor eskternal yang mempengaruhi atau menuntut kearah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, serta lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi atau proses keputusan strategi. Analisis EFAS (*External Factory Analysis Summary*) digunakan untuk menganalisis berbagai hal yang menyangkut persoalan ekonomi , sosial-budaya, demografi lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, informasi persaingan pasar diantara industri dimana perusahaan itu berada (Yudiaris, 2015).

### III. METODOLOGI

#### 3.1 Tempat dan Waktu

Kegiatan Kerja Praktik Akhir ini akan dilaksanakan pada tanggal 03 Januari – 12 Juni 2022 di PT. Toba Surimi Industries yang terletak di Jl. Pulau Pinang II Kawasan Industri Medan II, Saentis, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Berikut ini adalah gambar peta lokasi PT. Toba Surimi Industries.



Gambar 2. Peta wilayah PT. Toba Surimi Industries

*Sumber: Google maps, 2022*

Secara umum lokasi PT Toba Surimi Industries adalah cukup baik, ini berdasarkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Terletak di Kawasan Industri Medan;
2. Mudah dijangkau dari pusat kota Medan dan Pelabuhan Belawan;
3. Ketersediaan sarana dan prasarana transportasi yaitu tol Belmera sebagai sarana untuk pengiriman dan penerimaan barang; dan
4. Fasilitas-fasilitas pendukung tersedia dengan baik seperti listrik, air bersih, telekomunikasi dan pengolahan limbah yang baik.

#### 3.2 Metode Kerja

Metode kerja yang digunakan dalam Kerja Praktik Akhir ini adalah metode deskriptif yang dapat diartikan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penelitian deskriptif

kualitatif mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan (Utami *et al.*, 2021).

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Dalam pelaksanaan penelitian ini jenis dan sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder.

#### **3.3.1 Data primer**

Data primer adalah data informasi yang diperoleh tangan pertama yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya. Data primer ini adalah data yang paling asli dalam karakter dan tidak mengalami perlakuan statistik apapun (Sari & Zepri, 2019). Pengambilan data primer dalam praktik kerja lapang ini dilakukan dengan cara pencatatan hasil observasi, wawancara, dan partisipasi aktif. Adapun data yang didapatkan ialah data hasil wawancara tentang sejarah perusahaan yaitu ruang lingkup pemasaran yang dilakukan perusahaan kepada dan staff pemasaran dan *quality control* yang bertugas serta beberapa karyawan lama yang bekerja di perusahaan. Partisipasi aktif yang dilakukan ialah dengan mengikuti proses pengalengan tuna kaleng mulai dari penerimaan bahan baku sampai pemuatan (*stuffing*).

#### **3.3.2 Data sekunder**

Data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung dari objek penelitian. Data sekunder yang diperoleh dapat berupa data internal yaitu dokumen-dokumen akuntansi dan operasi yang dikumpulkan, dicatat dan disimpan dalam suatu organisasi (Sari & Zepri, 2019). Contohnya faktur penjualan, jurnal penelitian, laporan penjualan periodik. Data eksternal adalah data sekunder yang pada umumnya disusun oleh suatu entitas selain peneliti dan organisasi yang bersangkutan contohnya jurnal. Adapun data sekunder yang diambil dari penelitian ini ialah data penerapan *Good Manufacturing Practices* (GMP) dari perusahaan, buku pedoman *Sanitation Operating Procedures* (SSOP), data hasil penjualan produk tuna kaleng dan dokumen-dokumen jurnal.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data untuk memperoleh informasi dan berbagai sumber dilakukan dengan cara:

#### **3.4.1 Observasi**

Observasi merupakan aktivitas mencatat suatu gejala dengan bantuan-bantuan instrument-instrumen dan merekamnya dengan tujuan ilmiah atau tujuan lain. Lebih lanjut dikatakan bahwa observasi merupakan kumpulan kesan tentang dunia sekitar berdasarkan semua kemampuan daya tangkap pancaindera manusia (Hasanah, 2016). Observasi dalam Kerja Praktik Akhir (KPA) ini dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung pada aktivitas pemasaran yang dilakukan PT. Toba Surimi Industries Medan serta melihat bagaimana penerapan strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan. Selain itu dilakukan pengamatan bagaimana proses produksi tuna kaleng di perusahaan dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan dalam SNI 8223:2016.

#### **3.4.2 Wawancara**

Metode wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Pratiwi, 2017). Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab mengenai sejarah berdirinya PT. Toba Surimi Industries, struktur organisasi, sarana dan prasarana, tenaga kerja, proses produksi, pemasaran dan juga melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan seperti pihak manajer pemasaran, produksi, personalia, keuangan, *quality control*, dan juga pihak *research and development* (R&D) yang bertugas dengan menanyakan seputar lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yang memberikan dampak bagi perusahaan dan membandingkannya dengan melakukan analisa data setelah didapatkan hasil wawancara yang didapatkan.

#### **3.4.3 Partisipasi aktif**

Partisipasi aktif dilakukan dengan mengikuti secara langsung beberapa kegiatan yang berhubungan proses aktivitas pemasaran dan ikut aktif dalam kegiatan produksi ikan tuna kaleng di PT. Toba Surimi Industries. Kegiatan tersebut diikuti secara langsung dengan melihat teknik berproduksi yang baik dan benar untuk menghasilkan produk yang bermutu dan melihat proses kegiatan

pemasaran yang dilakukan perusahaan. Peneliti juga aktif untuk memberikan pendapat tentang kesesuaian proses yang dilakukan perusahaan dengan ketetapan yang sudah dibuat perusahaan dengan membandingkannya dengan jurnal penelitian.

### **3.5 Teknik penentuan responden**

Responden adalah orang yang dipilih dan dapat dipercaya untuk bisa memberikan informasi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peneliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purpose sampling* adalah penggunaan teknik sampel yang mempunyai suatu tujuan atau dilakukan dengan sengaja, cara penggunaan sampel ini diantara populasi yang telah dikenal sebelumnya. Penggunaan teknik ini senantiasa berdasarkan kepada pengetahuan tentang ciri-ciri tertentu yang telah didapatkan dari populasi sebelumnya. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang diteliti untuk mendapatkan deskriptif tentang ciri unit observasi yang tercantum di dalam sampel, serta guna melaksanakan generalisasi dan mengevaluasi kriteria populasi (Jasmalinda, 2021).

*Instrument* atau alat yang digunakan untuk mendapatkan semua informasi tersebut dengan menggunakan kuisisioner terbuka, kuisisioner terbuka ditandai oleh sebuah pertanyaan yang meminta jawaban pendek atau panjang dari para responden sehingga diperoleh sesuatu data yang menunjang tujuan dari penelitian. Responden pada penelitian ini adalah *quality control*, staff pemasaran, manajer produksi, manajer keuangan, personalia, *research and development* (R&D).

### **3.6 Variabel Penelitian**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digolongkan berdasarkan tujuan, dan tahapan analisisnya sebagai berikut :

1. Kelompok variabel lingkungan eksternal perusahaan

Kelompok variabel ini adalah kekuatan-kekuatan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kelangsungan suatu usaha. Kekuatan-kekuatan ini tidak dapat dikendalikan baik oleh perusahaan maupun oleh suatu industri. Variabel-variabel

yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan antara lain : pemerintah, sosial, politik, ekonomi, teknologi, serta lingkungan persaingan/industri.

2. Kelompok variabel lingkungan internal perusahaan

Kelompok variabel ini adalah adalah kondisi yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dari beberapa elemen yang ada dalam perusahaan antara lain: pemasaran (harga, produk, distribusi dan promosi), sumber daya manusia, produksi, dan keuangan.

3. Kelompok variabel lingkungan pembentukan persaingan

Kelompok variabel ini adalah merupakan variabel-variabel yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan keunggulan bersaing diantara perusahaan-perusahaan yang ada. Variabel tersebut meliputi: ancaman pendatang baru, tingkatan persaingan diantara pesaing, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan tawar-menawar pemasok.

4. Kelompok variabel analisis SWOT

Kelompok variabel ini adalah keseluruhan hasil analisis variabel lingkungan eksternal, internal, maupun lingkungan persaingan industri kemudian diperoleh hasil analisis beserta pemetaannya.

### **3.7 Metode dan Alat Analisis Data**

#### **3.7.1 Metode analisis data**

Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami. Data yang sudah terkumpul diolah dan disajikan dalam bentuk tabel dan uraian. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif.

1. Metode Kualitatif

Metode kualitatif lebih mengarah pada penyelidikan kebenaran yang bersifat relatif dengan menggunakan analisis teori. Metode kualitatif banyak menggunakan data yang bersifat deskriptif seperti daftar wawancara, laporan hasil pengamatan lapangan, transkrip-transkrip pembicaraan, dan catatan-catatan pengamatan. Dilihat dari tujuan yang hendak dicapai, penelitian kualitatif dilakukan untuk memahami fenomena empiris, khususnya mencari gambaran yang sebanyak-banyaknya tentang fenomena tersebut tanpa memperincinya dalam hubungan antar variabel yang saling terkait (Zaluchu, 2020). Peneliti dalam

melakukan pendekatan kualitatif yaitu dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang didapatkan dari hasil wawancara dan membuat rangkuman jawaban kuisioner yang dibuat dengan melakukan analisa perbandingan untuk menentukan alternatif strategi yang dapat dilakukan dengan analisis SWOT. Faktor internal perusahaan terdiri dari aspek organisasi, sumber daya manusia, produksi dan operasi, dan pemasaran. Faktor eksternal perusahaan meliputi politik, ekonomi, sosial, teknologi, pelanggan, pemasok, dan pesaing.

## 2. Metode Kuantitatif

Metode kuantitatif adalah serangkaian kegiatan dalam menganalisis data dengan cara mengklarifikasi, melakukan perhitungan, membandingkan dan mengaplikasikan dalam bentuk angka-angka. Metode kuantitatif menggunakan angket dan data-data yang berupa angka, tabulasi, perhitungan-perhitungan menggunakan sejumlah metode analisis matematik/statistik yang hasilnya menjadi dasar pijakan untuk mengambil kesimpulan (Zaluchu, 2020). Metode kuantitatif yang digunakan dengan menganalisis penentuan alternatif strategi pemasaran perusahaan meliputi pemberian bobot dan skor pada faktor strategi Internal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS), Matriks Internal-Eksternal dan penentuan posisi pada kuadran matriks SWOT dan penentuan alternatif strategi pemasaran perusahaan dengan analisis SWOT.

### 3.7.2 Matriks strategi IFAS dan EFAS

Penentuan nilai faktor dalam pembuatan matriks SWOT terdiri dari faktor internal dan eksternal. Menurut yudiaris, 2015 berikut ini cara-cara penentuan faktor strategi Internal dan eksternal perusahaan:

- a) Susunlah dalam kolom 1 ( 5 sampai 10 kekuatan dan kelemahan) dan juga (5 sampai 10 peluang dan ancaman);
- b) Cara menentukan bobot setiap indikator dari faktor-faktor internal maupun eksternal yaitu dengan menggunakan skala prioritas mulai dari 4 (sangat penting), 3 (penting), 2 (cukup penting), 1 (tidak peting);
- c) Kemudian nilai skala prioritas (SP) yang didapatkan dari masing-masing responden dijumlahkan sesuai dengan kategori faktor yang dinilai. Setelah masing-masing faktor diketahui jumlahnya, lalu dicari jumlah total nilai semua faktor. Setelah itu jumlah masing-masing faktor dibagi dengan total



nilai semua faktor. Dan hasil yang didapat inilah nantinya yang akan menjadi bobot untuk setiap faktor yang dinilai yang masing-masing faktor dalam kolom 2 akan mendapat nilai bobot mulai dari 1,0 (Sangat Penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting);

- d) Untuk Rating sendiri didapat dari total jumlah penilaian responden pada masing-masing faktor dibagi dengan jumlah responden yang menilai pada kuisioner tersebut; dan
- e) Kemudian bobot dan rating dikalikan untuk mendapat nilai Internal dan eksternal perusahaan.

Berikut adalah tabel perhitungan *Internal Factor Strategy* (IFAS) pada Tabel 5 dan perhitungan *External Factor Strategy* (EFAS) pada Tabel 6.

Tabel 5. Tabel Perhitungan Faktor Internal

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kekuatan 1			
Kekuatan 2			
Kekuatan 3			
Kekuatan 4			
Kekuatan 5			
Jumlah			
Kelemahan :			
Kelemahan 1			
Kelemahan 2			
Kelemahan 3			
Kelemahan 4			
Kelemahan 5			
Jumlah			
Total	1,00		

Sumber : Kusbandono, 2019

Tabel 6. Tabel Perhitungan Faktor External

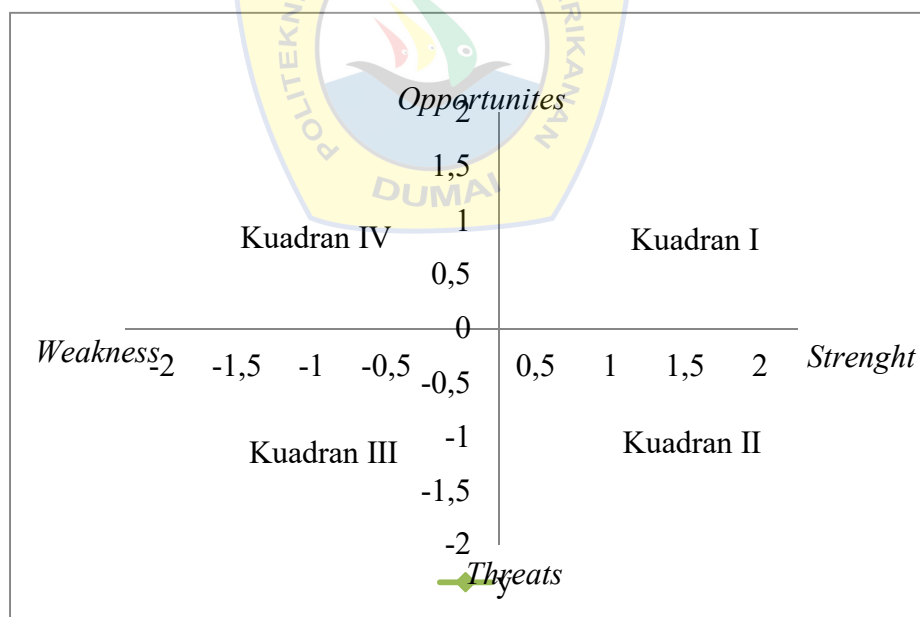
Faktor-Faktor Strategi External	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Peluang 1			
Peluang 2			
Peluang 3			

Peluang 4	
Peluang 5	
Jumlah	
Ancaman	
Ancaman 1	
Ancaman 2	
Ancaman 3	
Ancaman 4	
Ancaman 5	
Jumlah	
Total	1,00

Sumber : Kusbandono, 2019

### 3.7.3 Diagram matriks SWOT

Setelah mendapatkan hasil perhitungan nilai faktor dari IFAS dan EFAS, langkah selanjutnya membuat diagram cartesius perusahaan guna memposisikan letak kondisi perusahaan saat ini. Kemudian merumuskan strategi alternative yang tepat dan efisien. Berikut adalah diagram analisis SWOT pada gambar 3.



Gambar 3. Diagram Analisis SWOT

Sumber : Kusbandono, 2019

Catatan :

Kuadran I : Situasi yang menguntungkan dimana perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi

yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran II : Menghadapkan berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

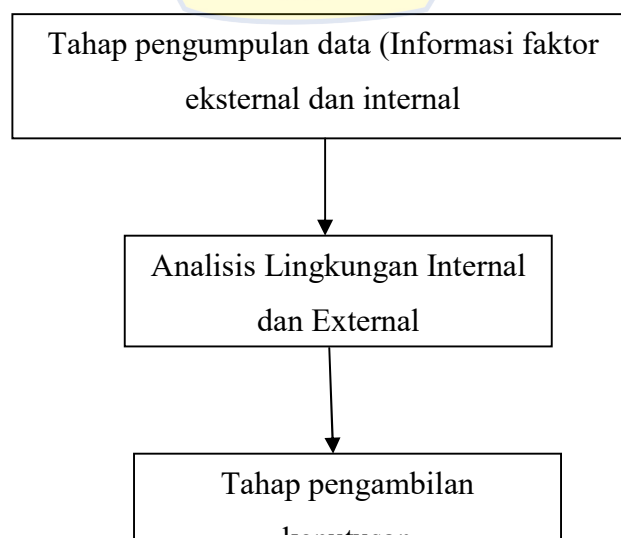
Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih, dengan strategi stabilitas.

Kuadran IV : Situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan, yang dimana perusahaan tersebut mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal. harus segera mencari strategi bertahan (*Defence Strategy*).

#### 3.7.4 Kerangka berpikir

Analisis SWOT mengevaluasi keunggulan strategis untuk mengetahui kekuatan serta kelemahan perusahaan pada saat ini serta merumuskan strategi yang cocok untuk digunakan dalam pengoptimalan strategi pemasaran.

Berdasarkan pembahasan diatas, maka penulis menetapkan kerangka konseptualnya pada gambar 3 sebagai berikut :



Gambar 4. Kerangka Berpikir

Sumber : Kusbandono, 2019

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Keadaan Umum Lokasi

#### 4.1.1 Sejarah PT. Toba Surimi Industries

PT. Toba Surimi Industries merupakan salah satu perusahaan nasional yang bergerak di bidang pengolahan dan pengalengan hasil laut seperti udang, kepiting, cumi-cumi, kepah, ikan selar dan hasil laut lainnya. Perusahaan ini didirikan oleh Gindra Tardy pada tanggal 23 Desember 1998 dengan akte pendirian nomor 59 dibuat dihadapan notaris Herman Saptaputra, SH. Anggaran dasar perseroan ini telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman pada tanggal 5 juni 1999, nomor C2- 5953.HT.01.01. Tahun 1999 dan diumumkan dalam Tambahan Berita Negara tanggal 11 Juli 2000, No. 55 dan Berita Negara RI No. 3595/2000.

PT. Toba Surimi Industries mulai beroperasi komersial pada tanggal 1 Maret 2000 dengan mengoperasikan satu unit pabrik pengolahan dan pengalengan hasil laut berkapasitas 1 ton bahan baku per hari. Setelah melakukan uji coba selama 2 bulan, perusahaan sudah dapat melakukan ekspor perdana dengan sukses pada bulan Mei 2000 dan melakukan peningkatan kapasitas pabrik sesuai dengan permintaan konsumen yang juga semakin meningkat. PT. Toba Surimi Industries pada awal pendiriannya mempunyai jumlah tenaga kerja 316, namun dengan adanya perkembangan usaha, perusahaan telah menambah tenaga kerjanya untuk memenuhi permintaan semakin meningkat.

#### 4.1.2 Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan PT. Toba Surimi Industries berada di Jl. Pulau Pinang 2 Kawasan Industri Medan II Saentis-Deli Serdang, Sumatera Utara. Lokasi ini merupakan kawasan yang diberikan khusus untuk kegiatan industri yang sudah berskala internasional. Lokasi ini dapat dicapai dari pusat kota Medan melalui jalan raya Medan-Belawan jalan Yos Sudarso km 10,5 lalu masuk ke Kawasan Industri Medan melalui jalan tol Belmera.

Lokasi PT. Toba Surimi Industries yang strategis dapat dikategorikan sebagai lokasi yang baik dan sesuai untuk dijadikan sebagai tempat pelaksanaan

industri hal ini berdasarkan faktor-faktor sebagai berikut ini:

1. Terletak di Kawasan Industri Medan;
2. Mudah dijangkau dari pusat kota Medan dan Pelabuhan Belawan;
3. Ketersediaan sarana dan prasarana transportasi yaitu tol Belmera sebagai sarana untuk pengiriman dan penerimaan barang; dan
4. Fasilitas-fasilitas pendukung tersedia dengan baik seperti listrik, air bersih, telekomunikasi dan pengolahan limbah yang baik.

#### **4.1.3 Visi dan misi perusahaan**

Visi adalah suatu keinginan dari individu/institusi terhadap keadaan masa datang yang diinginkan/dicita-citakan oleh individu/seluruh anggota organisasi di seluruh tingkatan *level management*. Sedangkan misi adalah suatu pemikiran, langkah-langkah formal untuk mewujudkan sebuah misi, artinya tindakan untuk memperjelas apa yang dikendaki pemilik perusahaan dan menjadi pegangan untuk menjalankan usaha menuju masa yang akan datang hingga visi itu terwujud (Suryadi, 2012).

Adapun visi dari PT. Toba Surimi Industries yaitu:

1. Mencapai kepuasan pelanggan secara terus menerus; dan
2. Menjadi pemimpin export hasil makanan laut.

Sedangkan, misi dari perusahaan ini ialah :

1. Memenuhi permintaan pelanggan sesuai dengan regulasi yang berlaku;
2. Konsisten untuk tidak toleran pada bahan baku dan bahan penolong yang tidak memenuhi syarat;
3. Pencapaian target mutu dan produksi; dan
4. Melakukan pengembangan dalam pemasaran dengan memanfaatkan produk yang sudah ada untuk memperluas penawaran kepada pelanggan.

#### **4.1.4 Struktur organisasi perusahaan**

Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendapartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Struktur organisasi akan mengakibatkan setiap tugas dan kegiatan dapat didistribusikan dan dilakukan oleh setiap anggota

kelompok secara efisien dan efektif sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Struktur organisasi dan uraian tugas yang telah ditetapkan akan menciptakan suasana kerja yang baik karena akan terhindar dari tumpang tindih dalam perintah dan tanggung jawab. Struktur organisasi merupakan gambaran dari pembagian wewenang dan tanggung jawab serta hubungan vertikal dan horizontal suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya (Nurlia, 2019).

Struktur organisasi perusahaan PT. Toba Surimi Industries adalah bentuk lini fungsional, dimana wewenang dari pimpinan dilimpahkan kepada bagian-bagian di bawahnya dalam bidang kerja tertentu. Pimpinan bagian di tiap bidang dapat memerintah dan meminta pertanggungjawaban dari semua pimpinan bagian pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang kerjanya. Struktur organisasi PT. Toba Surimi Industries dapat dilihat di Lampiran 1. Pembagian tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. *Director*

- Merencanakan strategi perusahaan dan melaksanakannya untuk mencapai tujuan perusahaan;
- Menciptakan suasana yang baik dalam perusahaan sehingga para karyawan dapat melaksanakan kewajibannya dengan baik;
- Memimpin, mengarahkan dan mengawasi perusahaan dalam menjalankan rencana yang telah ditetapkan;
- Memberikan kuasa (mandat) kepada manager dan kepala bagian yang ditunjuk; dan
- Bertanggung jawab penuh terhadap kondisi dan kemajuan perusahaan.

2. *Accounting manager*

- Membuat pembukuan atas keuangan perusahaan;
- Membuat laporan keuangan untuk tujuan pengawasan oleh direksi dan pertanggungjawaban kepada pemegang saham;
- Memberikan laporan keuangan kepada pihak pemerintah untuk menetapkan besarnya pajak yang harus dibayar perusahaan; dan
- Bertanggung jawab kepada direktur atas pembukuan perusahaan.

3. *Finance manager*

- Menyusun anggaran belanja dan pendapatan perusahaan secara berkala;

- Melaksanakan pengawasan terhadap penggunaan dana dan memelihara kas untuk menjaga kelancaran produksi;
- Bersama-sama dengan direksi mengatur kebijakan penggunaan dana untuk gaji/upah karyawan, kesejahteraan karyawan, pembelian bahan baku, dan kredit-debet penjualan; dan
- Bertanggung jawab kepada direktur atas keuangan perusahaan.

#### 4. *Purchasing manager*

- Merencanakan pembelian bahan baku, bahan tambahan, dan bahan penolong yang akan digunakan; dan
- Menangani administrasi bahan-bahan yang digunakan dengan teliti dan teratur bertanggung jawab kepada direktur atas tersedianya bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi.

#### 5. *Marketing manager*

- Melaksanakan kegiatan pemasaran atas produk yang dihasilkan;
- Mencari informasi pasar yang berhubungan dengan segmen pasar, permintaan, pesaing dan peluang pasar;
- Mencari pasar baru di luar negeri untuk mengembangkan jaringan dan daerah pemasaran;
- Membantu direktur dalam menetapkan target pemasaran dan kebijakan dalam perluasan pangsa pasar;
- Bersama-sama dengan direktur dalam menetapkan kebijaksanaan harga jual dan sistem pembayaran;
- Membuat perkiraan tentang permintaan pasar pada masa yang akan datang; dan
- Bertanggung jawab kepada direktur atas kelancaran pemasaran.

#### 6. *Production manager*

- Merencanakan, mengatur, dan mengkoordinasi seluruh kegiatan produksi;
- Mengusahakan kelancaran kegiatan produksi dan berupaya untuk selalu meningkatkan efisien dan efektifitas kegiatan produksi; dan
- Bertanggung jawab kepada direktur atas segala hal yang berkaitan dengan bidang produksi di perusahaan.

#### 7. *Quality assurance manager*

- Melakukan tindakan yang diperlukan apabila standar mutu yang telah ditetapkan tidak tercapai;
- Bekerja sama dengan manajer produksi dalam merencanakan proses pengendalian mutu sehingga dapat dihasilkan produk yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan; dan
- Bertanggung jawab kepada direktur atas mutu bahan, proses produksi, dan produksi akhir.

#### 8. *Personalia manager*

- Menentukan jumlah dan kualifikasi pendidikan karyawan untuk berbagai jabatan dalam perusahaan, baik di tingkat pimpinan, manajer, *supervisor*, kepala bagian, maupun *staff*;
- Melakukan pembinaan karyawan, baik moral maupun material untuk meningkatkan motivasi dan gairah kerja para karyawan;
- Memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sesuai dengan bidang dan jabatannya untuk meningkatkan profesionalisme mereka; dan
- Bertanggung jawab kepada direktur atas tersedianya sumber daya manusia yang diperlukan untuk kegiatan operasional perusahaan.

#### 9. *Research and development (R & D)*

- Merencanakan dan meneliti kemungkinan pengembangan produk baru dan penggunaan bahan lain sebagai penunjang produksi;
- Bertanggungjawab terhadap kemungkinan pengembangan produk baru yang potensial untuk dipasarkan; dan
- Berwenang untuk menolak bahan baku dan bahan lain untuk penunjang produksi.

#### 10. *Assistant production manager*

- Membantu *production manager* dalam merencanakan jalannya proses produksi;
- Melaksanakan proses produksi sesuai yang direncanakan;
- Mengatasi gangguan yang terjadi selama proses produksi;
- Bertanggungjawab atas kelancaran jalannya proses produksi mulai dari masuknya bahan baku hingga penyimpanan gudang; dan



- Berwewenang memberikan pengarahan kepada *supervisor* yang ada dibawahnya.

11. *Assistant quality assurance manager*

- Melakukan pengawasan terhadap kualitas bahan baku pada bagian penerimaan pada saat proses pengolahan hingga menjadi produk jadi;
- Bertanggungjawab dalam kualitas bahan baku dan produk jadi agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
- Memberikan arahan kepada *supervisor quality control*; dan
- Memberikan rekomendasi untuk mencegah agar produk tidak dilanjutkan ke proses selanjutnya bila terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan spesifikasi.

12. *Quality control supervisor*

- Membantu *assistant quality assurance manager* sesuai dengan bidangnya (*processing, laboratory, seam dan sterilization*);
- Mengawasi pelaksanaan kegiatan di bidangnya (*processing, laboratory, seam dan sterilization*);
- Bertanggungjawab dalam kelancaran pelaksanaan kegiatan di bidangnya (*processing, laboratory, seam dan sterilization*);
- Memberikan petunjuk, arahan dan teguran kepada karyawan yang terdapat di bawahnya; dan
- Memberikan rekomendasi kepada atasannya berkaitan dengan promosi, pemindahan, penggantian dan pemberhentian karyawan yang ada dibawahnya.

13. *Cooding and labelling Supervisor*

- Membantu *Assistant Production Manager* sesuai dengan bidangnya;
- Mengawasi pelaksanaan kegiatan di bidangnya;
- Bertanggungjawab dalam kelancaran pelaksanaan kegiatan di bidangnya ;
- Memberikan petunjuk, arahan dan teguran kepada karyawan yang terdapat di bawahnya; dan
- Memberikan rekomendasi kepada atasannya berkaitan dengan promosi, pemindahan, penggantian dan pemberhentian karyawan yang ada dibawahnya.

#### 14. *Assistant*

- Mengawasi pekerjaan karyawan yang ada dibawahnya;
- Melatih karyawan baru sesuai dengan bidangnya;
- Melaporkan hasil kerja karyawan yang ada dibawahnya secara periodik;
- Bertanggungjawab membantu *supervisor* untuk kelancaran proses produksi; dan
- Berwenang memberi petunjuk, arahan dan teguran terhadap karyawan dibawahnya.

#### 15. *Store keeper*

- Menjaga dan mengawasi pekerjaan karyawan yang ada di bagian gudang;
- Melaporkan hasil kerja karyawan yang ada dibawahnya secara periodic;
- Bertanggungjawab membantu *supervisor* untuk kelancaran proses produksi; dan
- Berwenang memberi petunjuk, arahan dan teguran terhadap karyawan dibawahnya.

#### 16. *Worker*

- Bertanggung jawab pada kegiatan rantai produksi.

### 4.1.5 **Ketenagakerjaan**

Suatu industri harus ada tenaga kerja yang bertujuan untuk kelancaran proses produksi. Tenaga kerja merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan kegiatan produksi. Hal ini dikarenakan dalam kegiatan pengalengan ikan ini berbentuk padat karya yang membutuhkan jumlah karyawan banyak terutama pada bagian pemotongan, pembersihan dan pengisian sehingga dapat memenuhi permintaan pasar maupun pemesan dengan tepat waktu. Status kepegawaian dari keseluruhan tenaga kerja pada PT. Toba Surimi Industries terbagi atas tiga bagian yang terdiri dari karyawan tetap, karyawan kontrak dan karyawan borongan.

#### **A. Karyawan tetap atau bulanan**

Merupakan karyawan yang diberikan gaji setiap bulan dan tetap bekerja meski proses produksi tidak sedang berjalan. Orang yang bekerja sebagai karyawan tetap biasanya pada bagian kantor seperti HRD, administrasi,

pemasaran, keuangan, dan sebagainya. Adapun jumlah karyawan tetap PT. Toba Surimi Industries saat ini ialah berjumlah 347 orang.

**B. Karyawan kontrak**

Merupakan karyawan yang dikontrak oleh perusahaan untuk bekerja dalam jangka waktu tertentu (biasanya 6-12 bulan). Masa kontrak telah habis, karyawan tersebut dapat diberhentikan. Karyawan yang memiliki prestasi maka dapat diusulkan untuk menjadi pegawai tetap atau diperpanjang masa kerjanya oleh departemen yang bersangkutan. Gaji yang diberikan oleh karyawan tersebut setiap satu bulan sekali. Adapun jumlah karyawan kontrak PT. Toba Surimi Industries saat ini ialah 461 orang.

**c. Karyawan musiman**

Karyawan dengan status kepegawaian yang tidak tetap. Karyawan ini dipekerjakan apabila perusahaan sedang produksi dan mendapat upah sesuai dengan volume atau bahan yang telah dikerjakan. Upah karyawan ini dibayarkan setiap satu minggu sekali. Adapun jumlah karyawan musiman PT. Toba Surimi Industries saat ini adalah 167 orang. Perincian jumlah tenaga kerja di PT. Toba Surimi Industries dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Jumlah tenaga kerja

No	Jabatan	Jumlah
1	Direktur	1
2	Manajer Akunting	1
3	Manajer Keuangan	1
4	Manajer Pembelian	1
5	Manajer Pemasaran	1
6	Manajer Produksi	1
7	Manajer Q.A	1
8	Manajer Personalia	1
9	Manajer Ekspor Impor	1
10	R&D	2
11	Ass Produksi	16
12	Kabag Laboratorium	2
13	Staf Akunting	6
14	Staf Keuangan	4
15	Staf Pembelian	3
16	Staf Pemasaran	5
17	Staf QC	17

18	Staf Ekspor Impor	3
19	Staf Laboratorium	2
20	Staf Personalia	7
21	Satpam	12
22	Karyawan Produksi tetap	247
23	Karyawan Produksi Kontrak	461
24	Karyawan Pproduksi Musiman	167
23	Petugas Kebersihan	12
	Jumlah	975

Sumber : PT. Toba Surimi Industries, 2022

#### 4.1.6 Pembagian jam kerja

Pembagian jam kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan aturan masuk setiap karyawan yang bekerja dalam suatu institusi ataupun perusahaan. Fungsi dari aturan jam kerja ini adalah untuk menciptakan suasana yang kondusif dan disiplin bagi karyawan demi mencapai kinerja yang baik untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Ketentuan jam kerja karyawan pada PT. Toba Surimi Industries dibagi atas jam kerja kantor dan jam kerja pabrik.

##### A. Jam Kerja Kantor

Tabel 8. Jam kerja Kantor PT. Toba Surimi Industries

Jam Kerja Kantor		
Hari	Waktu (WIB)	Keterangan
Senin-jumat	08.00-12.00	Kerja aktif
	12.00-13.00	Istirahat
	13.00-16.00	Kerja Aktif

Sumber: PT. Toba Surimi Industries, 2022

##### B. Jam Kerja Pabrik

Terdiri dari satu *shift* kerja, dimana karyawan masuk di dua gelombang yaitu pukul 08.00 – 16.00 WIB, dan pukul 11.00 – 19.00 WIB dengan jam kerja sebagai berikut:

Tabel 9. Jam kerja pabrik PT. Toba Surimi Industries

Jam Kerja Pabrik		
Hari	Waktu (WIB)	Keterangan
Senin-Kamis	08.00-12.00	Kerja Aktif
	12.00-13.00	Istirahat

	13.00-16.00	Kerja Aktif
Jumat	08.00-12.00	Kerja Aktif
	12.00-14.00	Istirahat
	14.00-16.00	Kerja Aktif
Sabtu	08.00-12.00	Kerja Aktif
	12.00-13.00	Istirahat
	13.00-15.00	Kerja Aktif

Sumber : Pt. Toba Surimi Industries, 2022

#### 4.1.7 Sistem pengupahan dan fasilitas pendukung

PT. Toba Surimi Industries menerapkan sistem pencatatan waktu hadir dengan *clock card*. Sistem pengupahan karyawan perusahaan berpedoman pada *clock card* tersebut, apabila *clock card* tersebut rusak maka pencatatan dilakukan secara manual oleh satpam. Sistem pengupahan dan fasilitas pendukung di PT. Toba Surimi Industries dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Sistem pengupahan dan fasilitas pendukung

<b>A. Sistem Pengupahan</b>	
1. Upah Bulanan	Upah bulanan diberikan kepada direktur, manajer, kepala bagian, dan staf, dimana besarnya tetap untuk tiap bulannya sesuai dengan bidangnya. Dalam hal ini upah dibayar setiap akhir bulan
2. Upah Mingguan	Upah mingguan diberikan kepada karyawan produksi per dua minggu.
<b>B. Fasilitas Pendukung</b>	
1. Upah Lembur	Upah lembur diberikan kepada karyawan kantor dan karyawan lantai produksi yang bekerja melebihi batas jam kerja aktif. Hari besar atau hari libur perhitungan upah lembur untuk karyawan yang bekerja pada hari besar atau hari libur (minggu) adalah 2 x upah per hari kerja biasa
2. Tunjangan Hari Raya (THR)	THR (Tunjangan Hari Raya) diberikan setiap tahun kepada karyawan yang telah bekerja selama satu tahun dalam rangka merayakan hari besar keagamaan sesuai dengan agamanya masing-masing. THR ditentukan oleh pemilik perusahaan dan dibayar minimal sebesar gaji satu bulan.
3. Tunjangan Kesehatan	Tunjangan kesehatan diberikan kepada karyawan yang mempunyai masa kerja lebih dari dua tahun. Fasilitas ini hanya diberikan jika ada surat keterangan dokter.
4. Cuti	Cuti diberikan kepada karyawan untuk menghilangkan rasa jenuh selama bekerja di perusahaan. Cuti dapat diambil setiap tahun dan jika cuti tidak diambil dalam setahun maka cuti tersebut akan dianggap hangus dimana cuti diberikan sebanyak 12 hari dalam setahun tetapi tidak bisa diambil sekaligus

Sumber : PT. Toba Surimi Industries, 2022

#### 4.1.8 Mesin dan peralatan

Mesin yang digunakan pada PT.Toba Surimi Industries dapat dilihat pada Tabel 11 berikut ini:

Tabel 11. Mesin di PT. Toba Surimi Industries

No	Nama Mesin	Fungsi
1	Mesin <i>Boiler</i>	Mesin ini berguna sebagai mesin penggerak bagi mesin-mesin pemasak tuna. Mesin ini dapat mengeluarkan tenaga uap yang berguna untuk memasak tuna dengan uap pada <i>exhaust box</i>
2	Mesin <i>Rotary washer</i>	Mesin ini digunakan untuk mencuci ikan
3	Mesin <i>Exhaust Box</i>	Mesin ini digunakan untuk memasak ikan yang telah dimasukkan ke dalam kaleng dengan dikukus dengan uap panas yang berasal dari mesin <i>boiler</i> dengan temperature anatar 90 °C-115 °C.
4	<i>Conveyor</i>	Digunakan untuk meniriskan minyak ikan yang keluar dari ikan setelah dimasak dalam <i>exhaust box</i> , menjalankan kaleng yang sudah ada isinya untuk diisi medium dan untuk menjalankan kaleng masuk ke mesin <i>seamer</i> .Mesin conveyor ini tersambung menjadi satu dengan mesin <i>exhaust box</i> .
5	<i>Filler</i>	Filler digerakkan oleh mesin boiler, filler ini berupa saluran pipa panjang untuk menyalurkan bumbu yang sudah masak dalam cook pan untuk diisikan ke dalam
6	<i>Cook Pan</i>	Digunakan untuk memasak bumbu tuna kaleng yang digerakkan oleh mesin boiler sebagai pemanas
7	Mesin <i>seamer</i>	Memasang tutup kaleng pada <i>body</i> kaleng
8	Mesin <i>Can Washer</i>	Mesin ini digunakan untuk mencuci tuna kaleng setelah dilakukan penutupan kaleng dengan mesin <i>seamer</i>
9	<i>Retourt</i>	Mensterillkan produk sehingga bebas dari bakteri
10	Mesin <i>Inject Printer</i>	Mencetak kode produksi dan tanggal kadaluarsa
11	Mesin <i>Labeler</i>	Melengketkan kertas label pada kaleng

Sumber : PT. Toba Surimi Industries, 2022

Sedangkan peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran proses produksi di PT. Toba Surimi Industries dapat dilihat pada tabel 12 berikut :

Tabel 12. Peralatan di PT. Toba surimi industri

No	Nama Peralatan	Fungsi
1	<i>Chillbox</i>	Sebagai tempat menyimpan bahan baku udang segar dan sebagai wadah untuk menjaga suhu udang agar tetap dingin.
2	<i>Handforklift</i>	Mengangkut <i>chillbox</i> dari truk ke bagian penerimaan bahan baku
3	Timbangan Nagata	Untuk menimbang bahan baku dengan jumlah yang relatif sedikit Ukuran: 3 kg dan 6 kg
4	Timbangan Duduk	Menimbang bahan baku yang sudah dimasukkan ke dalam <i>fish basket</i>

5	Meja <i>Fish Processing</i>	Sebagai tempat meletakkan udang segar yang sudah direbus untuk di kopek dan disortasi
6	Basket Ayakan	Untuk mengayak udang yang sesuai dengan ukurannya
7	Timbangan digital	Untuk menimbang udang yang sudah dimasukkan ke dalam kaleng
8	Termometer Recorder	Untuk mengukur dan mencatat suhu pada tangki mesin <i>retort</i> .
9	<i>Forklift</i>	Mengangkut produk jadi dari gudang produk jadi ke truk Kapasitas : 500 kg-1000 kg

Sumber : PT. Toba Surimi Industries, 2022

## 4.2 Proses Produksi

Proses produksi yang berlangsung di PT. Toba Surimi Industries adalah *continous process*. Proses produksi yang kontiniu (*continous proces*) dimana peralatan produksi yang digunakan disusun dan diatur dengan memperhatikan urutan kegiatan atau *routing* dalam menghasilkan produk tersebut, serta arus bahan dalam proses telah terstandarisasi (William *et al.*, 2015). Hal ini didasarkan pada proses produksi ikan tuna kaleng mulai tahap awal hingga tahap akhir dilaksanakan keseluruhan pada satu waktu dan tidak terputus-putus dengan berbagai varian produk. Selain itu proses produksi tidak dapat dihentikan secara mendadak karena dapat menimbulkan kerugian yang sangat besar. Mesin dan peralatan produksi yang digunakan disusun dan diatur rapi dengan memperhatikan urutan-urutan atau *routing* dalam menghasilkan produk tersebut, juga arus barang serta arus bahan dalam proses yang telah distandarisasi.

Keuntungan yang diperoleh dari penggunaan proses produksi *Continuous Processing* yaitu dapat dikurangi pemborosan-pemborosan dari pemakaian tenaga manusia, terutama karena sistem pemindahan bahan menggunakan tenaga mesin atau listrik. Sedangkan kekurangannya adalah proses produksi mudah terhenti, karena apabila terjadi kemacetan pada suatu proses (diawal, ditengah atau di belakang), maka kemungkinan seluruh proses produksi akan terhenti yang disebabkan adanya saling hubungan dan urutan-urutan antara masing-masing proses.