

BAB IV
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN
DAN ANALISIS DATA

4.1.GAMBARAN UMUM

4.1.1.Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah sebuah perusahaan swasta nasional yang berlokasi di kota Tuban, yang bergerak dalam industri pengolahan terinasi kering (*chirimen*) ekspor. PT. Indorasa Centralcoop Seafoods, yang kemudian berubah nama menjadi PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah merupakan *Strategic Business Unit* (SBU) pabrik pengolahan terinasi kering (*chirimen*), sementara itu kantor pusatnya berlokasi di Jl. Raya Waru No : 30A, Waru-Sidoarjo, Surabaya, Jawa Timur dengan nama PT. Istana Cipta Sejahtera Group (PT. ICS Group) yang bergerak dalam industri perikanan. Awal berdirinya perusahaan ini diprakarsai dari usaha seorang pengusaha pribumi yang bernama Drs. H. Shidiq Moeslim, setelah mengamati dan menganalisa peluang usaha di bidang industri perikanan, khususnya untuk bidang pengolahan terinasi kering (*chirimen*) yang semakin lebih baik dari tahun ke tahun.

PT. Insan Citra Prima Sejahtera berdiri pada tanggal 12 November 1989, dengan nama PT. Indorasa Centralcoop Seafoods, berdasarkan Akte Pendirian PT. Indorasa Centralcoop Seafoods Tuban No. 11 tanggal 13 Desember 1990, dengan nomor pendaftaran 1337600021 dan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) No. 182/13-1/PM/II/1991 tanggal 15 Februari 1991.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

PT. Insan Citra Prima Sejahtera berlokasi di Jalan Merak Urak, Nomor 148 C, desa Jenggolo, kecamatan Jenu, kabupaten Tuban, Jawa Timur. Perusahaan terletak kurang lebih sekitar 13 Km ke arah barat kota Tuban, dengan menempati areal tanah seluas kurang lebih 3,5 hektar. Selain dipengaruhi oleh lokasi yang strategis, pemilihan lokasi perusahaan ditentukan antara lain:

a. Mendekati sumber bahan baku (terinasi).

Lokasi kota Tuban yang terletak di pesisir pantai utara pulau Jawa membuat lokasi pabrik tidak terlalu jauh dari pusat pelabuhan ikan di pesisir pantai Tuban, sehingga memudahkan perusahaan untuk mendapatkan bahan baku terinasi yang dibutuhkan.

b. Tersedianya fasilitas.

Tersedianya fasilitas, baik sarana maupun prasarana sangat memadai. Kendaraan ataupun angkutan umum sangatlah banyak ditemui, mengingat kota Tuban adalah kota besar di pesisir utara pulau Jawa. Jalan-jalan yang menghubungkan antar kota Tuban ke kota Semarang atau Surabaya dalam kondisi baik, sehingga memudahkan distribusi bahan baku dan eksport.

c. Tersedianya tenaga kerja

Kota Tuban sebagai salah satu kota besar yang berada di pesisir pantai pulau Jawa, yang mayoritas masyarakatnya bermata pencaharian dari perikanan. Kehadiran PT. Insan Citra Prima Sejahtera bagi warga sekitar sangat menguntungkan sebagai lahan lapangan pekerjaan. Karakter budaya dan etos kerja pada masyarakat Jawa Timur umumnya yang terkenal dengan

masyarakat yang keras, tidak mudah menyerah, semangat tinggi, rajin memudahkan perusahaan untuk mencari SDM yang sesuai dengan kebutuhan.

d. Lokasi pabrik.

Lokasi pabrik yang tidak jauh dari pusat kota, berjarak kurang lebih 30 menit dengan kendaraan. Dekatnya lokasi pabrik dengan pusat kota mempermudah hubungan PT. Insan Citra Prima Sejahtera dengan lembaga-lembaga keuangan swasta ataupun pemerintah dan instansi pemerintah yang berhubungan dengan perusahaan, dalam mendukung kelancaran proses kegiatan produksi.

e. Perluasan perusahaan

Kemungkinan untuk dilakukannya perluasan pabrik ataupun perusahaan oleh PT. Insan Citra Prima Sejahtera sangat mungkin sekali, karena area tanah yang dimiliki masih cukup luas, jauh dari lingkungan rumah penduduk dan lingkungan memiliki iklim yang mendukung kelancaran proses produksi.

4.1.3.Keadaan Fisik Kantor

Perlengkapan atau peralatan merupakan salah satu elemen yang memegang peranan sangat penting untuk kelancaran jalannya kegiatan operasi sehari-hari. Tersedianya perlengkapan atau peralatan dan lain-lain harus sesuai secara seimbang dengan peraturan penempatan yang efisien, efektif, dan fleksibel. Penggolongan peralatan yang dimiliki oleh PT. Insan Citra Prima Sejahtera antara lain sebagai berikut:

a. Inventaris kantor

Investasi kantor yang dimiliki antara lain : Papan tulis, kursi, meja, lemari, rak buku, kipas angin, mesin fotocopy, komputer, printer, mesin absensi, radio-tape, faximile, kalkulator, tempat sampah, televisi, pesawat telepon, dll.

- b. Inventaris mesin peralatan pabrik, antara lain : Blower Sizing, Evaporator, Kondensor, Container, Contact Plate Freezer, Metal Detector, Air Blast Freezer, Flake Ice Machine, Cold Storage, Generator Set, Cooling tower, Contact Freezer, meja kupas, meja sortir, meja sizing, meja timbang, Packing Machine, Straping Machine, Shrinking Machine, Sortazing Machine, Fisher Compressor, Exhaust fan, Ice Cruisher, Water Pump, timbangan Analitik, timbangan Digital, timbangan Gantung, Hand Dryer, Hand Pallet, dll.

- c. Kendaraan bermotor

Kendaraan bermotor yang dimiliki antara lain: station wagon : 5 buah, pick-up : 8 buah, truk (fibre box) : 13 buah, sepeda motor : 2 buah.

- d. Bangunan

Dalam menjalankan usahanya PT. Insan Citra Prima Sejahtera memiliki bangunan kantor dan pabrik yang terdiri dari 11 bagian gedung yang terpisah. Bagian-bagian itu antara lain adalah : Pos keamanan, kantor perusahaan, toilet umum, koperasi karyawan, musholla, ruang penimbangan dan pencucian bahan baku, penampungan limbah, ruang cuci-masak, ruang generator, *cold storage*, *container*, ruang sortasi I dan II, ruang *sizing*, pompa air, area penjemuran, tempat parkir, dll.

4.1.4. Struktur Organisasi PT. Insan Citra Prima Sejahtera.

- a. Struktur Organisasi

Dalam mencapai tujuan perusahaan, baik perusahaan besar maupun kecil selalu diperlukan sistem yang terorganisir secara rapi, sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab dapat berjalan baik. PT. Insan Citra Prima Sejahtera dalam melakukan kegiatan produksinya dilakukan melalui pembagian berdasarkan fungsinya.

Pembagian tugas dan tanggung jawab organisasi merupakan suatu hal yang harus dilakukan, karena tanpa adanya pembagian tugas yang jelas dan terorganisir, dapat berakibat tidak jalannya fungsi perusahaan. Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing fungsi yang ada dalam struktur organisasi PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah sebagai berikut :

- 1) *Factory Manager* adalah Bapak Ir. Sugiyanto, yang bertugas mengawasi keseluruhan kegiatan di PT. Insan Citra Prima Sejahtera. Mendukung dan membuat rencana kerja secara efektif, efisien dan optimal mungkin yang sesuai dengan tujuan dan target utama perusahaan bersama dengan semua manajer yang terkait.
- 2) *Operation Manager* adalah Bapak Basuki, yang bertugas memberikan laporan kepada *factory manager*. Mendiskusikan, membahas dan mempersiapkan kegiatan untuk merealisasikan rencana kerja yang telah *factory manager* berikan. Bertanggung jawab terhadap organisasi, manajemen, dan kegiatan proses produksi. Memastikan bahwa apa yang telah direncanakan telah diterapkan secara benar dan sesuai dengan target utama dan membuat evaluasi secara berkala guna tercapainya tujuan.

- 3) *Human Resource & Administration Manager* adalah Bapak M.Haris, yang berwenang atas penerimaan dan pemberhentian karyawan dengan keputusan dari *factory manager*. Bertanggung jawab atas pembinaan, pengembangan potensi, pendidikan, dan kesejahteraan karyawan, selain itu juga melakukan tugas surat menyurat serta mendukung segala hal yang berkaitan dengan kelancaran proses kegiatan administrasi perusahaan.
- 4) *Procurement Manager* adalah Bapak Sarmidi, yang bertugas memberikan laporan kepada *operation manager*. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pembelian dan penanganan kualitas semua bahan baku terinasi (*chirimen*). Ikut serta bersama *operation manager* dalam pembahasan dan persiapan pelaksanaan realisasi kegiatan yang sudah ada direncanakan kerja.
- 5) *Production Manager* adalah, yang bertugas memberikan laporan kepada *operation manager*. Bertanggung jawab terhadap proses produksi pengolahan terinasi. Memastikan bahwa pengolahan terinasi sesuai dengan rencana yang sudah dibuat dan sesuai dengan proses prosedur yang seharusnya. Ikut bersama *operation manager* dalam pembahasan dan persiapan pelaksanaan realisasi kegiatan yang sudah ada dalam rencana kerja yang telah dibuat.
- 6) *Quality Control Manager* adalah Bapak Solichin, yang bertugas memberikan laporan kepada *factory manager*. Mengkoordinasikan dan mengawasi proses pelaksanaan semua program *quality control*, termasuk *hygiene*, sanitasi karyawan, kualitas air dan es, kedatangan bahan baku

terinasi (*chirimen*), proses pengolahan terinasi (*chirimen*), dan inspeksi gudang. Ikut serta dalam membahas rencana kerja.

4.1.5. Personalia PT. Insan Citra Prima Sejahtera

a. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Insan Citra Prima Sejahtera seluruhnya berjumlah 652 orang dengan komposisi karyawan laki-laki sebanyak 78 orang dan karyawan perempuan sebanyak 574 orang

Dalam satu hari karyawan bekerja selama tujuh jam dan istirahat selama satu jam. Jam kerja karyawan kantor dan pabrik dimulai pada pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Untuk seluruh karyawan pada hari minggu dan hari besar libur. Bagi karyawan perusahaan setiap hari kerja diwajibkan untuk selalu hadir, kecuali ada hal-hal tertentu misalnya: sakit, dan cuti tahunan yang diberikan perusahaan.

b. Jaminan Sosial atau Fasilitas Karyawan

Bentuk jaminan sosial atau fasilitas yang diterima oleh karyawan antara lain:

o Tunjangan Kematian.

- Bagi karyawan PT. Insan Citra Prima Sejahtera Rp.1.000.000,-

- Bagi keluarga karyawan PT. ICS

(Anak/Istri/Suami karyawan) Rp.500.000,-

- Orang tua/ mertua karyawan PT. ICS Rp.250.000,-

o Tunjangan Melahirkan.

- Bagi karyawan PT. Insan Citra Prima Sejahtera Rp.500.000,-
- Bagi istri karyawan PT. ICS Rp.250.000,-
- o Tunjangan Pernikahan.
Baik karyawan maupun karyawan PT. Insan Citra Prima Sejahtera akan mendapatkan dana santunan pernikahan sebesar Rp.500.000,-
- o Tunjangan Kesehatan Karyawan.
 - Setiap 4 bulan sekali, karyawan diberikan salep kulit.
 - Untuk berobat diberikan pelayanan dari Puskesmas dengan surat keterangan dari Human Resource Development (HRD)
 - Perusahaan menyediakan obat-obatan ringan untuk sehari-hari.
- o Tunjangan Beasiswa diberikan kepada putra-putri karyawan yang berprestasi dan jumlah besarnya beasiswa sesuai dengan ketentuan dari direksi PT. Istana Cipta Sejahtera Group (PT. ICS Group).
- o Tunjangan Pengobatan Karyawan.

- < Rp.100.000,-	= 100 % biaya.
- Rp.100.000,- s/d Rp.300.000,-	= 75% biaya.
- Rp.300.000,- s/d Rp.500.000,-	= 70% biaya.
- Rp.500.000,- s/d Rp.700.000,-	= 65% biaya.
- Rp.700.000,- s/d Rp.1.000.000,-	= 60% biaya.
- Rp.1.000.000,-s/d Rp.1.500.000,-	= 55% biaya.
- > Rp.1.500.000,-	= 50% biaya.
- o Tunjangan Pengobatan Keluarga Karyawan.

- < Rp.100.000,-	= 75% biaya.
------------------	--------------

- Rp.100.000,- s/d Rp.500.000,- = 50% biaya.

- > Rp.500.000,- = 25% biaya.

4.1.6. Hasil Produksi PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Dalam memproduksi terinasi (*chirimen*) ini, PT. Insan Citra Prima Sejahtera masih tergantung dari ada tidaknya terinasi di laut dan masa penangkapan ikan oleh nelayan di laut, sehingga produksinya bersifat musiman. Saat-saat produksi terbanyak dilakukan pada empat sampai dengan lima hari sebelum bulan purnama. Dari awal produksi, yaitu pada bulan Februari hingga bulan Juni terjadi fluktuasi produksi, karena pada bulan-bulan tersebut hasil penangkapan *raw material* sangat beragam kualitasnya dan kuantitas dari masing-masing daerah *supplier* dan pos perusahaan.

Pada bulan potensi bahan baku tinggi (produktivitas tinggi), kualitas produksi cenderung menurun bila dibandingkan dengan bulan potensi bahan baku rendah (produktivitas rendah). Hal ini memungkinkan terjadinya kelebihan bahan baku yang mengakibatkan peralatan harus beroperasi diatas kapasitas yang ada, sehingga mengorbankan kestabilan kualitas yang ada.

Standart mutu produk terinasi (*chirimen*) PT. Insan Citra Prima Sejahtera dapat dilihat pada tabel berikut :

No	Parameter	Standart Baku
1	Kadar air	31-33%
2	Kadar garam	Maksimal 5% b/v
3	Bau	Khas terinasi (tidak bau)
4	Warna	Putih transparan
5	Kepatahan	0-2%
6	Benda asing	0%
7	Keseragaman	80-100%

8	Timbangan	6 Kg netto/karton
9	Ukuran/Size <ul style="list-style-type: none"> • Size SS • Size S • Size M • Size L 	0,5-1 cm 1,1-2 cm 2,1-3 cm > 3 cm

Sumber : Data Primer

4.1.7. Bahan Baku Produksi PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Produk *Chirimen* adalah ikan terinasi yang telah dimasak, dikeringkan pada tingkat kadar air 31-33% dengan warna transparan, sedikit asin dan bentuk utuh, tidak tercampur dengan jenis ikan lain, serta memiliki berbagai jenis ukuran dalam komunitas yang homogen atau seragam. Karakteristik kualitas *chirimen* yang dipakai oleh para inspektor dalam inspeksi, meliputi : *freshness, color, dryness, rendemen, broken, sizing, dan sorting*. Aspek penilaian yang dipakai pada setiap produk dengan mempertimbangkan semua karakteristik kualitas secara bersama-sama (*multivariate*), dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

No	Karakteristik Kualitas	Aspek Penilaian	Grade Kualitas
1	<i>Excellent</i>	100 %	1
2	<i>Very Good</i>	90 %	1,5
3	<i>Good</i>	80 %	2
4	<i>Accepted</i>	70 %	2,5
5	<i>Limited Accepted 3 %</i>	60 %	3
6	<i>Rejected</i>	< 60 %	3,5

Sumber : Data Primer

Bahan baku berasal dari pedagang (*supplier*), dan pos perusahaan. Daerah pembelian *raw material* yang berasal dari pos perusahaan adalah Tuban, Rembang, Madura, Pematang, Indramayu, dan Cirebon. Untuk daerah pembelian

raw material yang berasal dari *supplier* adalah Tambakboyo, Tuban, Bulu, Jenu, Karangdowo, Karang Kragan.

4.1.8. Proses Produksi PT. Insan Citra Prima Sejahtera:

A. Pencucian Bahan Baku

Pencucian bahan baku dilakukan dengan air bersih yang ditampung dalam beberapa bak cuci, dilakukan sebanyak 2 kali untuk pembilasan. Syarat bak cuci yang dipakai harus memungkinkan proses pembuangan air keruh dengan cepat dan menggantinya kembali dengan air bersih.

Proses pencucian ditujukan untuk menghilangkan lendir, pasir, dan kotoran lain yang menempel pada terinasi. Agar memudahkan pelaksanaan pencucian seperti tujuan yang diharapkan, terinasi ditempatkan pada keranjang plastik yang memiliki lubang kecil dengan jumlah kurang lebih 2-2,5 kg/keranjang.

B. Proses Pemasakan

Proses pemasakan dilakukan dengan cara memasukkan terinasi ke dalam bak *stainless steel* yang berisi air mendidih dengan konsentrasi garam sekitar 3-4% b/v. Agar menjamin proses kematangan, maka dilakukan pengadukan secara merata dengan frekuensi 2 kali pada setiap ranjangnya saat akan dimasukkan dan saat akan diangkat, serta lama pemasakan tidak boleh kurang dari 3 menit dalam air mendidih.

C. Penjemuran

Tujuan penjemuran adalah untuk mencapai tingkat kadar air yang terkandung dalam tubuh terinasi sekitar 31-33%, dengan semakin berkurangnya kandungan

air dalam tubuh terinasi, dimaksudkan sebagai salah satu metode pengawetan untuk menghindari serangan mikroorganisme dan bakteri pembusuk.

Proses penjemuran dilakukan dengan metode konvensional (memanfaatkan panas matahari) dengan menempatkan terinasi pada para-para yang terbuat dari jaring yang dinamakan waring. Metode penjemuran konvensional ini dilakukan dengan tahapan :

1. Terinasi yang telah $\frac{3}{4}$ kering dilakukan pembalikan, dengan cara dipindahkan ke para-para kosong.
2. Setelah terinasi dibalik, kurang lebih 10 menit kemudian, dilakukan penguraian untuk lebih menyempurnakan pembalikan dan pemerataan terinasi diatas media jemur.
3. Setelah terinasi mencapai kondisi $\frac{1}{2}$ kering dilakukan penebalan dengan cara penggabungan 2 media jemur menjadi 1 media jemur.
4. Setelah terinasi mencapai kekeringan maksimal, terinasi diangkat bersama dengan media jemuernya, lalu terinasi dipindahkan ke dalam keranjang penampungan.

D. Sortir

Proses sortir dalam hal ini adalah suatu proses pemilahan untuk memisahkan jenis terinasi dan non-terinasi (ikan lain) secara manual dengan memakai tangan. Perlu diketahui meskipun terinasi ditangkap oleh nelayan dengan memakai jaring khusus, tetapi terinasi masih tetap tercampur dengan jenis ikan lain yang seukuran, sehingga perlu perlakuan dan keterampilan khusus untuk memisahkannya.

Dalam proses sortir, biasanya terdapat *size* kecil yang sulit untuk disortir karena banyak tercampur oleh pasir, sisik ikan, atau benda asing lain yang mirip. Agar memudahkan penyortiran, maka ada 2 cara yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Penampian, dilakukan untuk memisahkan terinasi dengan pasir dan benda asing lain yang mirip.

2. Pengeyekan, dilakukan untuk menyaring terinasi dalam keranjang bambu sehingga terinasi yang *undersize* akan lolos dan tinggal terinasi dengan ukuran yang agak besar.

E. *Sizing*

Metode yang dipakai dalam *sizing* ini adalah dengan menghembuskan angin dari *blower* dan terinasi dijatuhkan dari atas. Berdasarkan gaya gravitasi, terinasi yang bobotnya paling berat atau *size* terbesar akan jatuh paling dekat dan terinasi yang memiliki *size* terkecil akan jatuh paling jauh. Untuk lebih sempurnanya proses *sizing*, maka dipasang jaring-jaring ukuran tertentu sehingga terinasi ukuran yang diharapkan bisa lolos menembus jaring-jaring tersebut.

Dalam pelaksanaan *sizing*, dilakukan pengulangan *size* secara teratur sehingga disamping mendapatkan kelompok terinasi berdasarkan *size* juga mencapai tingkat keseragaman yang maksimal. Agar memudahkan pengepakan, terinasi hasil *sizing* terakhir ditempatkan dalam keranjang dengan berat kurang lebih 6 kg, dengan tanda keranjang warna hijau untuk *size* SS, biru untuk *size* S, merah untuk *size* M, dan kuning untuk *size* L.

F. Pengepakan

Sebelum pelaksanaan *packing*, terinasi harus berada dalam kondisi dingin, berkisar diantara 0°C s/d -5°C. Bahan kemasan yang harus dipersiapkan sebelumnya adalah plastik jenis PE (*Poly Etilen*) sebagai kemasan primer dan MC (*Master Carton*) sebagai kemasan sekunder.

Kapasitas isi per karton adalah 6 kg berat bersih dan dilengkapi pula pada luar karton dengan informasi yang terdiri dari :

1. Nama merk produk, yaitu 'Prima Chirimen'.
2. Produsen dan eksportir produk terinasi (*chirimen*), yaitu : PT. Insan Citra Prima Sejahtera, *Seafoods Inc.* Indonesia.
3. *Size* produk yang meliputi salah satu dari *size* SS, S, M, atau L.
4. *Origin* (daerah asal) unit pengolahan dengan kode TN = Tuban, RG = Rembang, MR = Madura, PM = Peralang, CR = Cirebon, atau IN = Indramayu.
5. Tanggal, bulan, dan tahun produksi.
6. Petunjuk syarat penyimpanan, yaitu : '*Stored at minus 5°C*'.

G. Penyimpanan

Berdasarkan atas kepekaan produk terhadap suhu, maka dibutuhkan ruang penyimpanan dingin yang mampu memberikan kestabilan dingin suhu ruangan - 5°C. Karton disusun dalam ruang pendingin (*cold storage*) dengan maksimum tumpukan sebanyak 13 karton dan mengikuti model penyusunan *staple*.

Penyimpanan produk harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Penempatan produk harus disusun dalam *size* dan *staple* yang sama.
2. Penempatan produk harus dikelompokkan berdasarkan daerah unit pengolahan dan terpisah secara jelas.

3. Penyusunan *staple* memudahkan pengontrolan stok, baik berdasarkan *size*, daerah, dan jumlah stok.

4. Penempatan produk dalam ruang dingin harus rapi, teratur, dan efisien tempat.

5. Saluran distribusi udara dingin harus menjangkau ke seluruh produk yang tersimpan di dalam *cold storage*.

4.1.8. Saluran Distribusi PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Cara pendistribusian bahan baku udang yang ditaruh didalam fiber box (*insulated box*) dari *supplier*/petambak/pos perusahaan sampai ke pabrik dengan memakai sarana transportasi truk atau pick-up. Untuk produk akhir didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke pelabuhan) dan laut (dari pelabuhan ke negara tujuan), sedangkan untuk produk *sample* didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke airport) dan udara (airport ke negara tujuan). Cara pengiriman produk memakai container, mulai dari pabrik ke pelabuhan hingga sampai di negara tujuan.

4.1.9. Pemasaran & Promosi PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Pasar PT. Insan Citra Prima Sejahtera ini 90% dominan ke pasar Jepang. Produk-produk yang dihasilkan perusahaan ini umumnya oleh konsumen dari Jepang diolah lagi terlebih dahulu sebelum dijual langsung ke pasar retail yang ada di Jepang. Pemasaran dan promosi yang dilakukan PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah dengan menawarkan produk ke *buyer*, dengan cara mengirimkan *company profile* dan *product sample* ke *buyer*. Selain itu dengan sering mengikuti *Seafood Fair* di negara-negara tetangga juga menjadi usaha promosi perusahaan ini.

4.1.10. Penjualan PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Realisasi ekspor (*Quantity*) dari bulan Januari s/d September 2002 PT. Insan Citra Prima Sejahtera :

Tabel 3.1.
Realisasi Ekspor (*Quantity*)
Januari-September 2002
PT. Insan Citra Prima Sejahtera

No	Bulan	Realisasi Ekspor(<i>Quantity</i>)
1	Januari	27.000
2	Feruari	16.200
3	Maret	33.358
4	April	62.418
5	Mei	79.912
6	Juni	36.000
7	Juli	26.700
8	Agustus	53.112
9	September	44.244
	TOTAL	378.844

Sumber : Data Primer

4.2 Analisis Data

Analisis data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah-masalah dalam penelitian. Analisis data bertujuan untuk memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun teratur rapi, lebih berarti dan bermanfaat.

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, diantaranya memperoleh laba dan meningkatkan volume penjualan. Untuk mencapai tujuan perusahaan

yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu faktor Internal dan Eksternal. Faktor Internal sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan dan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor Eksternal yang tidak dapat dikontrol perusahaan, merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang akan memunculkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki. Untuk mengetahui Peluang-Ancaman dan Kekuatan-Kelemahan analisis yang digunakan adalah analisis SWOT.

4.2.1. Identifikasi Variabel Perusahaan

A. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang dapat diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki dan dapat pula diketahui kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki.

1) Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Pangsa Pasar

Pangsa pasar menentukan dalam perkembangan kondisi internal perusahaan. Pasar yang dikuasai PT. Insan Citra Prima Sejahtera 90% adalah negara Jepang, 10 % lainnya adalah pasar negara-negara Eropa, Amerika dan Asia Pasifik. Pasar yang harus ditingkatkan oleh PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah pasar Eropa, Amerika, dan Asia Pasifik,

termasuk didalamnya Australia. Pasar baru yang harus diterobos oleh perusahaan di masa mendatang adalah pasar negara-negara di Timur Tengah. Di sisi lain, pasar Eropa juga sangat potensial karena adanya kecenderungan fluktuasi mata uangnya relatif lebih stabil dibanding dengan dollar AS.

b) Cara Pembayaran

Cara pembayaran PT. Insan Citra Prima Sejahtera. dibagi 3 yaitu :

1. Pembayaran Bahan Baku.

Biasanya sesuai dengan kesepakatan jual-beli, namun standarnya 1 minggu setelah panen (pembelian tambak) dan 1 hari (pembelian *supplier*). Pada umumnya pembayaran dilakukan dengan cara melalui transfer bank. Pada kondisi tertentu diperkenankan memberikan uang muka, dengan seijin pimpinan perusahaan.

2. Pembayaran Bahan Penunjang.

Pembelian bahan penunjang melalui kantor pusat dibayar per akhir bulan secara nota debet, sedangkan pembelian melalui pabrik disesuaikan dengan kesepakatan pabrik dengan *supplier* (tunai, pembayaran 1 minggu atau 1 bulan).

3. Pembayaran Gaji Staff dan Karyawan.

- Pembayaran gaji staff dilakukan melalui kantor pusat dengan transfer ke rekening masing-masing staff.
- Pembayaran gaji karyawan tetap non-staff (KBT, KHT) dilakukan setiap akhir bulan di pabrik.

- Pembayaran gaji karyawan KHL (Karyawan Harian Lepas) dan borongan dilakukan setiap hari Sabtu di pabrik

c) Harga Produk

Harga produk PT. Insan Citra Prima Sejahtera dipasar terkenal dengan harga yang stabil dan cukup bersaing. Artinya dengan kualitas produk yang baik konsumen mendapatkan harga yang sesuai pula, tidak terlalu mahal tetapi juga tidak terlalu murah. Produk *value added* lebih mahal daripada produk blok konvensional karena *cost value added* yang lebih tinggi dari blok konvensional. Hal yang perlu ditekankan adalah penentuan harga beli *raw material*. Dalam industri pengolahan terinasi, harga beli *raw material* dapat berfluktuasi akibat faktor ada/tidaknya *raw material* yang tersedia., hal ini disebabkan lebih kepada faktor alam dan cuaca dibanding dengan faktor besar kecilnya permintaan *raw material*. Dengan demikian faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan harga adalah faktor profitabilitas dan kompetisi. Artinya, harus ada keseimbangan antara pendapatan dan biaya.

d) Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang efektif dan efisien menjadikan perusahaan dapat terus menjaga eksistensinya. Dalam hal ini sistem distribusi yang digunakan oleh PT. Insan Citra Prima Sejahtera dalam menyalurkan produknya selain dengan cara memasarkan langsung ke negara tujuan seperti yang telah dilakukan selama ini, perusahaan ini juga berupaya mengembangkan *Cooperate Brand* dan pasar ekspornya dengan mengikuti

berbagai acara *Seafood Fair* yang rutin diselenggarakan oleh negara-negara lain. Untuk produk akhir didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke pelabuhan) dan laut (dari pelabuhan ke negara tujuan), sedangkan untuk produk *sample* didistribusikan lewat darat (dari pabrik ke airport) dan udara (airport ke negara tujuan).

e) Pengiriman Produk

Ketepatan PT. Insan Citra Prima Sejahtera mengirimkan pesanan produk sesuai dengan jadwal yang diminta oleh konsumen, akan menentukan *brand image* dan *company image* dimata konsumen. Semakin lama produk sampai ke tangan konsumen, semakin tinggi pula tingkat penurunan kualitas produk karena lamanya perjalanan. Di dalam industri pengolahan terinasi (*chirimen*), perusahaan memiliki pesaing yang memiliki kesamaan jenis dan mungkin juga kualitas produk, untuk mempertahankan dan menjaga hubungan dengan konsumen lama serta menarik konsumen baru perusahaan, ketepatan jadwal pengiriman produk yang sesuai dengan permintaan konsumen akan menjadi salah satu kekuatan utama kita dalam meningkatkan daya saing perusahaan dengan *competitor*. Cara pengiriman produk dengan cara memakai *container*, mulai dari pabrik ke pelabuhan sampai di negara tujuan. Ada 2 macam container, yaitu : 20 ft dan 40 ft.

f) Teknologi yang Dipakai

PT. Insan Citra Prima Sejahtera berkomitmen untuk selalu membuat produk terbaik dengan kualitas standart Internasional. Untuk itu, dibutuhkan teknologi dan peralatan yang terbaik pula dengan kualitas

standart Internasional. Teknologi mesin dan peralatan yang dipakai oleh perusahaan ini antara lain : Contact Plate Freezer, Metal Detector, Air Blast Freezer, Ruang Laboratorium, Cold Storage, Mesin pengolah limbah, dan lain lain.

g) Lokasi Perusahaan

PT. Insan Citra Prima Sejahtera berlokasi di Jalan Merak Urak, Nomor 148 C, desa Jenggolo, kecamatan Jenu, kabupaten Tuban, Jawa Timur, kurang lebih berjarak 30 menit dari pusat kota. Secara umum lokasi perusahaan ini sangat strategis karena pabrik mudah dijangkau, dekat dengan sumber air, dekat dengan aliran sungai, dekat dengan jalan raya utama sehingga memudahkan distribusi bahan baku dan ekspor. Selain itu lokasi pabrik cukup jauh dari daerah pemukiman penduduk, sehingga masyarakat tidak terganggu bau limbah.

i) Pendidikan SDM

Semakin tinggi pendidikan SDM atau karyawan yang berkerja diperusahaan menunjukkan semakin banyak pengetahuan yang dikuasai pada bidangnya akan mengakibatkan kelancaran proses produksi. Pada perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera untuk Karyawan Borongan Tetap (KBT), Karyawan Harian Tetap (KHT), Karyawan Harian Lepas (KHL) pendidikannya rata-rata lulusan SLTA sedangkan untuk staff karyawan rata-rata lulusan D₃ s/d S₁. Meskipun standar pendidikan para karyawan sudah sesuai untuk bidang masing-masing, tapi masih perlu ditingkatkan lagi dengan mengadakan pelatihan dan training.

j) Keterampilan SDM

Keterampilan SDM atau karyawan berguna untuk meningkatkan mobilitas kerjanya. Salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan SDM, perusahaan bekerja sama dengan departemen terkait mengadakan pelatihan melalui kelompok-kelompok kerja dari bahan baku sampai dengan pemasaran, seperti *Outbond Training* bagi seluruh karyawannya, bekerja sama dengan Codass Indonesia.

k) Struktur Modal

Struktur modal PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah:

Modal

Modal Dasar yang Ditetapkan

Sebesar Rp. 100.000.000,-

Modal Yang Disetor

Zain Ahmad Moeslim Rp. 4.180.275.003

Firdaus Rahman Moeslim Rp. 464.475.000

Jumlah Modal Yang Disetor Rp. 4.644.750.003

Laba (Rugi) Ditahan

Laba (Rugi) s/d Bulan Lalu Rp. 1.475.517.139

Jml Laba (Rugi) s/d Bulan lalu Rp. 1.475.517.139

Angsuran Hutang s/d bulan lalu Rp. 115.500.000

Angsuran Hutang Bulan Mei Rp. 10.500.000

Jumlah Angsuran Rp. 126.000.000

Jml Laba (Rugi) s/d Bulan lalu Rp. 1.349.517.139

Laba (Rugi) Bulan Mei	<u>Rp. (391.057.827)</u>
Jumlah Laba (Rugi) Ditahan	<u>Rp. 958.459.312</u>
Jumlah Modal dan Laba Ditahan	<u>Rp. 5.603.209.315</u>

(Sumber : Data Primer)

2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Kualitas Produk

Kualitas terbaik dalam dunia industri adalah sebuah hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Dalam hal ini produk terinasi olahan, produk yang dihasilkan harus memenuhi standart kualitas produk internasional dan lolos tes kesehatan produk, sehingga *claim* dari konsumen tidak terjadi. *Quality Control* memegang peranan utama dalam menjaga agar produk yang dihasilkan tidak ada produk *broken* (rusak). Pada PT. Istana Citra Prima Sejahtera secara umum kualitas yang dihasilkan sudah baik, tetapi perusahaan ini masih mengalami kesulitan dalam menjaga kestabilan kualitas produk yang dihasilkan. Masih sering terjadi *claim* dari *buyer* tentang produk yang dihasilkan perusahaan, jumlah produk *broken* yang masih tinggi juga menjadi salah satu sebabnya. Kualitas atas suatu produk memiliki pengaruh yang besar terhadap volume penjualan. Konsumen mengagumi produk yang dibuat dengan baik dan menghargai kualitas produk dan penampilannya. Untuk menjaga kualitas produksi, upaya yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

1. Memaksimalkan bagian *Quality Control* untuk menjaga kualitas produk, dengan cara pengawasan dan pengecekan terhadap proses produksi secara detail dan menyeluruh.
2. Memiliki standart kualitas Internasional untuk semua jenis produk.
3. Memilih *raw material* hanya yang berkualitas *excellent*. Bagian pengadaan harus sangat selektif dalam mengambil *raw material*.
4. Kecepatan pengambilan *raw material* dari *supplier* oleh bagian pengadaan harus efektif dan efisien, agar kualitas *raw material* tetap segar. Bagian pengadaan juga tetap harus menjaga agar selama dalam perjalanan *raw material* tidak rusak secara fisik.
5. Memiliki labolatorium uji mutu.
6. Memiliki mesin operasional lengkap dan berkualitas serta menjaga agar kondisi mesin selalu terjaga baik dan tidak rusak.

b) Ketersediaan SDA terinasi

Produk *Chirimen* adalah ikan terinasi yang telah dimasak, dikeringkan pada tingkat kadar air 31-33% dengan warna transparan, sedikit asin dan bentuk utuh, tidak tercampur dengan jenis ikan lain, serta memiliki berbagai jenis ukuran dalam komunitas yang homogen atau seragam. Karakteristik kualitas chirimen yang dipakai oleh para inspektor dalam inspeksi, meliputi : *freshness, color, dryness, rendemen, broken, sizing,* dan *sorting*. Bahan baku berasal dari pedagang (*supplier*), dan pos perusahaan. Daerah pembelian *raw material* yang berasal dari pos perusahaan adalah Tuban, Rembang, Madura, Pematang, Indramayu,

dan Cirebon. Untuk daerah pembelian raw material yang berasal dari *supplier* adalah Tambakboyo, Tuban, Bulu, Jenu, Karangdowo, Karang Kragan.

c) Variasi Produk

Variasi produk *value added* terinasi (*chirimen*) yang dihasilkan PT. Insan Citra Prima Sejahtera sangat terbatas jumlahnya, antara lain produk “Prima Chirimen”. Sedikitnya jumlah variasi *value added* membuat perusahaan ini sulit untuk mendapatkan konsumen baru.

d) Citra Produk

Secara umum produk terinasi PT. Insan Citra Prima Sejahtera di pasar dapat diterima dengan baik, citra produk yang berkualitas tinggi sesuai dengan standart kualitas internasional. Hanya saja perusahaan masih memiliki kesulitan untuk menjaga kestabilan kualitas produk yang dihasilkan, yang mana hal ini mempengaruhi citra produk perusahaan. Komitmen dari PT. Insan Citra Prima Sejahtera untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumennya, membuat perusahaan ini selalu memperbaiki pelayanan, terutama untuk masalah kestabilan kualitas produk.

e) Promosi

Ada beberapa hal yang harus dilakukan segera oleh PT. Insan Citra Prima Sejahtera untuk memperkuat promosinya. Pemakaian sarana teknologi internet dengan memiliki *homepage* sendiri merupakan salah satu media promosi produk dan perusahaan yang sangat efektif sekaligus

untuk menjaring konsumen baru. *Homepage* ini nantinya dapat diakses oleh para konsumen dan calon konsumen dimanapun, kapanpun, dan tidak terbatas pada ruang dan waktu. Bagi para konsumen akan sangat memudahkan dalam hal proses transaksi pembelian dan komunikasi, sementara untuk calon konsumen akan memudahkan perusahaan dalam melakukan penawaran barang dan untuk melakukan komunikasi-komunikasi pendekatan lainnya, tanpa memakai media komunikasi pesawat telepon lagi yang mana memakan biaya tinggi. Melalui *homepage* perusahaan juga bisa melakukan fungsi *public relation*, dimana perusahaan dapat memberikan semua informasi dari inovasi produk baru, *company profile*, tanggung jawab sosial perusahaan, dan lain-lain yang dapat meningkatkan *Coorporate Brand* dimata konsumen dan calon konsumen. Cara lain untuk promosi produk baru bagi PT. Insan Citra Prima Sejahtera bisa dengan cara memberikan sampel produk baru tersebut kepada konsumen. Diharapkan dari sini selain turut mempermudah akses produk baru, juga bisa untuk mengetahui sejauh mana produk perusahaan dapat diterima oleh pasar.

f) Efisiensi Produksi.

Penggunaan input yang direncanakan dengan realisasi penggunaan output harus tepat agar efisiensi produksi tetap terjaga dan pada akhirnya produksi dapat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. PT. Insan Citra Prima Sejahtera berusaha selalu melakukan efisiensi produksi. Untuk produk konvensional, harus dilakukan *cost reduction*, ditandai

dengan perubahan desain, perbaikan manufaktur, pengurangan biaya operasional, dll. Mengingat produk ini telah diproduksi sejak lama, maka logis kiranya seiring dengan meningkatnya volume produksi dari tahun ke tahun, biaya produksi harus bisa ditekan seminimal mungkin. Adanya fakta masih tingginya produk terinasi (*chirimen*) *broken* (>1%) maka harus menjadi bahan pertimbangan tersendiri, dari bagian produksi dan juga dengan koordinasi dengan bagian pengadaan, karena adanya *opportunity cost* yang didapat manakala produk tersebut tidak *broken*. Dengan adanya efisiensi produk konvensional ini, maka anggaran yang ada dapat dialokasikan untuk produk *value added*. Pengefektifan bagian penelitian dan pengembangan (R & D) perlu dioptimalkan. Untuk lebih amannya dan menghindari resiko *trial and error* yang besar, percobaan inovasi *value added* dapat dilakukan pada produk terinasi *broken*. Salah satu faktor utama pelaksanaan efisiensi produksi adalah dilakukannya perencanaan optimalisasi kapasitas produksi sehingga optimalisasi yang dilakukan khususnya jika terjadi banyak permintaan tidak akan membuat bagian produksi kewalahan.

B. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Variabel eksternal perusahaan terdiri dari beberapa aspek makro yang keberadaannya baik secara langsung maupun tidak langsung relatif berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisis mengenai variabel-variabel eksternal yang didapat dari data-data kuisisioner yang diberikan kepada pihak PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Dari data tersebut dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi PT.

Insan Citra Prima Sejahtera, antara lain:

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen untuk produk-produk industri perikanan, khususnya produk olahan terinasi kering (*chirimen*) sangat tinggi. Salah satu negara di Asia, yang juga menjadi pasar utama dari PT. Insan Citra Prima Sejahtera, yang sangat membutuhkan produk-produk perikanan khususnya produk olahan terinasi adalah negara Jepang, dimana masyarakatnya memiliki tingkat konsumsi makanan *seafood* sangat tinggi. Konsumen dari Jepang biasanya sebelum dilempar ke pasar, umumnya mereka akan mengolahnya dahulu menjadi produk makanan siap saji.

b) Regulasi Pemerintah

Pemerintah Indonesia sangat memperhatikan industri bahari saat ini setelah krisis ekonomi terjadi sejak tahun 1998. Sektor industri riil yang selama ini dibanggakan pemerintah ternyata tidak berdaya menghadapi krisis tersebut. Pemerintah sekarang tersadarkan akan potensi baharinya yang sangat besar di Indonesia dengan dibuktikan adanya Departemen Kelautan dan Perikanan. Komitmen dan kelancaran dukungan pemerintah baik pemerintah pusat maupun daerah, terhadap suatu pembangunan merupakan suatu kunci keberhasilan pembangunan sektor perikanan. Kebijakan seperti

pembebasan pajak pertambahan nilai (PPN) untuk produk pertanian dan perikanan dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi produk tersebut.

c) Perubahan Teknologi

Dalam industri perikanan, faktor teknologi akan berperan dalam proses pengolahan hasil laut untuk mewujudkan hasil produk yang memiliki tingkat kesehatan, kebersihan, dan *value added* yang berkualitas tinggi. Teknologi yang semakin maju, mempengaruhi efektifitas dan efisiensi produksi. Peranan teknologi dalam usaha memanfaatkan potensi sumber daya kelautan secara efisiensi, efektif, profesional dan berkelanjutan sangat dominan. Dengan luasnya wilayah laut negara Indonesia, serta keberadaan sumber daya alam, baik di laut, ataupun di dasar laut mengharuskan kita menggunakan keunggulan teknologi, karena untuk mendapatkan sistem pemantauan maupun pemetaan sumber daya alam di laut secara akurat tidak dapat lagi memakai teknologi konvensional. Teknologi memegang peranan penting dalam menjaga kelancaran proses produksi dan membuat serta menjaga kualitas produk pengolahan terinasi kering (*chirimen*).

d) Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar industri perikanan semakin pesat. Meningkatnya kesadaran masyarakat global akan pentingnya kesehatan dan besarnya kandungan gizi pada ikan teri menyebabkan tingginya permintaan, sering kali barang di pasar tidak mampu mencukupi.

Indonesia memiliki peluang yang sangat baik untuk memposisikan diri sebagai salah satu produsen dan eksportir utama produk perikanan. Kenyataan ini bertitik tolak dari tingginya permintaan produk perikanan, baik pasar domestik maupun pasar internasional. Kebutuhan masyarakat akan kesehatan mulai merubah pola selera makanan mereka. Perubahan itu adalah pergeseran selera dari makanan *red meat* menjadi *white meat*. Hal ini disebabkan antara lain karena masyarakat semakin terdidik untuk mengetahui bahwa ikan adalah hewan yang mengandung nilai protein tertinggi dan terlengkap diantara hewan lainnya.

e) Sarana Transportasi

Sarana transportasi pengiriman bahan baku terinasi dari tambak/pos perusahaan/*supplier* menggunakan truk (Isuzu ELF, Mitsubishi L 300, Isuzu Panther) dengan fiber box (*insulated box*). Pengiriman produk akhir ke negara tujuan, PT. Insan Citra Prima Sejahtera menggunakan *container*, mulai dari pabrik ke pelabuhan hingga negara tujuan. Transportasi bagi staff karyawan dalam mendukung proses produksi adalah *station wagon* (Isuzu Panther dan Toyota Kijang) dan motor.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Bahan Pendukung Produksi

Saat ini bahan pendukung produksi seperti master karton, plastic PE, es, dan air, dapat terpenuhi secara tepat waktu dan kontinu, sehingga proses produksi tidak pernah terganggu. Kualitas bahan pendukung

produksi menjadi prioritas utama, untuk terwujudnya proses produksi yang lancar, kontinu, efisien dan efektif..

b) Persaingan

Tingkat persaingan industri pengolahan terinasi kering (*chirimen*) sangat tinggi. Hal ini dilihat dari seberapa produsen menjamin tingkat persediaan terinasi-nya memadai, mengingat banyaknya pesaing dan produksi terinasi kering (*chirimen*) yang bersifat musiman. Dalam operasionalnya, persaingan ditunjukkan seberapa efektifnya perusahaan melakukan efisiensi dalam proses produksi. Dalam persaingan, kebutuhan akan jaringan pengadaan bahan baku dan pemasaran produk akhir, kemampuan teknologi dan SDM perusahaan sangat dibutuhkan untuk menguasai pasar. Selain bersaing dengan perusahaan Indonesia, PT. Insan Citra Prima Sejahtera, juga bersaing dengan perusahaan dari Jepang yang menjaul teinasi lokal untuk Jepang. Biaya rendah dan kualitas prima menjadi jaminan untuk laba usaha.

Tabel 4.1
Realisasi Eksport Terinasi

No	Perusahaan	September 2002 (Quantity)	Rangking	Share (%)
1	Kelola Mina Laut	122.050	1	37,30
2	Mahera	59.040	2	18,04
3	Insan Citra Prima Sejahtera	44.244	3	13,52
4	Muda Prima Insan	40.000	4	12,22
5	Kapedi Samudra Jaya	28.800	5	8,80
6	Catur Prima Madura	16.160	6	4,94

7	Madura Prima Interna	8.400	7	2,57
8	Dwi Bina Utama	7.560	8	2,61

Sumber : Data Primer

4.2.2. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan

Dalam penilaian variabel internal maupun eksternal memakai skala :

- a. Kelemahan dan ancaman utama, dengan nilai antara 1,00 - 1,74
- b. Kelemahan dan ancaman, dengan nilai antara 1,75 – 2,49
- c. Kekuatan dan peluang., dengan nilai antara 2,50 – 3,24
- d. Kekuatan dan peluang utama, dengan nilai antara 3,25 - 4,00

Berikut ini responden dari PT. Insan Citra Prima Sejahtera :

M₁ = Factory Manager PT. Insan Citra Prima Sejahtera

M₂ = Operation Manager

M₃ = Human Resources and Administration Manager

M₄ = Procurement Manager

M₅ = Production Manager

M₆ = Quality Control Manager

A. Variabel Internal PT. Insan Citra Prima Sejahtera :

Tabel 5.1

**Bobot Pengaruh Variabel Internal
PT. Insan Citra Prima Sejahtera**

<div style="text-align: center;">Variabel</div> <div style="text-align: center;">Responden</div>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Σ
M1	80	55	60	70	80	65	70	70	60	50	75	90	75	70	60	70	1100
M2	80	60	60	75	80	60	80	70	70	65	80	80	75	75	60	70	1140
M3	90	60	55	70	80	65	75	80	60	60	80	90	70	70	75	75	1155
M4	85	60	60	75	85	70	70	70	50	60	80	80	70	60	70	70	1115
M5	80	65	60	70	80	70	70	80	60	55	70	80	60	60	60	70	1090
M6	80	60	60	70	75	60	80	75	70	60	80	80	70	60	70	80	1130
Σ	495	360	355	430	480	390	445	445	370	350	465	500	420	395	395	435	6730
<i>Rata² / Bobot</i>	0,074	0,053	0,053	0,064	0,071	0,058	0,066	0,066	0,055	0,052	0,069	0,074	0,062	0,059	0,059	0,065	1,000

Tabel 6.1

Penilaian Kinerja Perusahaan
PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Σ
M1	5	2	2	2	4	3	4	4	2	2	4	5	3	4	3	3	52
M2	4	2	2	2	3	3	4	4	3	2	4	5	3	3	3	3	50
M3	4	2	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	3	48
M4	4	2	2	2	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	2	3	46
M5	4	2	3	3	3	2	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	48
M6	4	2	3	3	3	2	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	48
Rata-rata nilai	4,167	2,000	2,333	2,333	3,167	2,667	4,000	3,500	2,167	2,167	3,833	4,333	3,333	3,000	2,333	2,833	48,333

Keterangan :

- Variabel 1 : Pangsa Pasar
- Variabel 2 : Variasi Produk
- Variabel 3 : Kualitas Produk
- Variabel 4 : Citra Produk
- Variabel 5 : Harga Produk
- Variabel 6 : Cara Pembayaran
- Variabel 7 : Saluran Distribusi
- Variabel 8 : Pengiriman Produk
- Variabel 9 : Efisiensi Produk
- Variabel 10: Promosi
- Variabel 11: Teknologi yang Dipakai
- Variabel 12: Lokasi Perusahaan
- Variabel 13: Pendidikan SDM
- Variabel 14: Keterampilan SDM
- Variabel 15: Ketersediaan SDA Terinasi
- Variabel 16: Struktur Modal

B. Matrik Faktor Strategis Internal (IFAS)

Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan pemasaran yang mencakup lingkungan internal, dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Tabel 7.1

Nilai Tertimbang Variabel Internal (IFAS)

PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang	Kategori
1. Lokasi Perusahaan	0,074	4,333	0,321	S
2. Pangsa Pasar	0,074	4,167	0,308	S
3. Saluran Distribusi	0,066	4,000	0,264	S
4. Teknologi yang Dipakai	0,069	3,833	0,264	S
5. Pengiriman Produk	0,066	3,500	0,231	S
6. Pendidikan SDM	0,062	3,333	0,201	S
7. Harga Produk	0,071	3,167	0,225	S
8. Ketrampilan SDM	0,059	3,167	0,187	S
9. Struktur Modal	0,065	2,833	0,184	W
10. Cara Pembayaran	0,058	2,667	0,155	W
11. Kualitas Produk	0,064	2,333	0,149	W
12. Citra Produk	0,052	2,333	0,124	W
13. Ketersediaan SDA Terinasi	0,059	2,333	0,138	W
14. Efisiensi Produksi	0,052	2,167	0,113	W
15. Promosi	0,055	2,167	0,119	W
16. Variasi Produk	0,053	2,000	0,106	W
TOTAL	1,000	48,333	3,089	

Sumber : Data Primer

Keterangan :

- S : *Strength* (kekuatan)
- W : *Weakness* (kelemahan)

Asumsi-asumsi dasar Variabel internal PT. Insan Citra Prima Sejahtera :

- Kekuatan

Variabel Internal yang termasuk dalam kekuatan perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai diatas 3,000. Variabel-variabel tersebut adalah:

- Lokasi Perusahaan, dengan nilai 4,333
- Pangsa Pasar, dengan nilai 4,167
- Saluran Distribusi, dengan nilai 4,000
- Teknologi yang dipakai, dengan nilai 3,833
- Pengiriman Produk, dengan nilai 3,500
- Pendidikan SDM, dengan nilai 3,333
- Harga Produk, dengan nilai 3,167
- Keterampilan SDM, dengan nilai 3,167

- Kelemahan

Variabel internal yang termasuk dalam kelemahan perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai dibawah 3,000. Variabel-variabel tersebut adalah:

- Struktur Modal, dengan nilai 2,833
- Cara Pembayaran, dengan nilai 2,667
- Kualitas Produk, dengan nilai 2,333
- Citra Produk, dengan nilai 2,333
- Ketersediaan SDA Terinasi, dengan nilai 2,167
- Efisiensi Produk, dengan nilai 2,167
- Promosi, dengan nilai 2,167
- Variasi Produk, dengan nilai 2,000

Keenam belas indikator variabel tersebut dianggap penulis signifikan pengaruhnya dengan situasi lingkungan pemasaran saat ini. Nilai yang digunakan adalah 1 sampai dengan 5, dimana nilai 1 merupakan simbol sangat

tidak baik dan 5 sebagai simbol sangat baik. Sedangkan bobot yang dipakai dengan memakai skala bobot dari 10 s/d 100, bobot yang rendah menunjukkan bahwa variabel tersebut kurang penting dan sebaliknya. Hasil akhir matrik IFAS yaitu 3,089 yang menunjukkan pada nilai diatas rata-rata yaitu 3,000. Artinya PT. Insan Citra Prima Sejahtera secara keseluruhan sudah menunjukkan pada profil yang sangat baik. Adapun hasil tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

1) Kekuatan Lingkungan Internal PT. Insan Citra Prima Sejahtera;

- Lokasi Perusahaan diberi bobot 0,074 dan nilai 4,333 dengan alasan bahwa lokasi yang strategis merupakan suatu nilai plus bagi suatu perusahaan. Dalam hal ini PT. Insan Citra Prima Sejahtera. Telah memenuhi memiliki lokasi pabrik yang sangat strategis di kota Tuban.
- Variabel Pangsa Pasar diberikan bobot 0,074 dan nilai 4,167 dengan alasan bahwa 75% pangsa pasar PT. Insan Citra Prima Sejahtera. Adalah negara Jepang yang merupakan pasar industri perikanan potensial.
- Variabel Saluran Distribusi diberi bobot 0,066 dan nilai 4,000 dengan alasan saluran distribusi yang dimiliki PT. Insan Citra Prima Sejahtera telah memadai dan sudah efektif dan efisien.
- Variabel Teknologi yang dipakai diberi bobot 0,069 dan nilai 3,833 dengan alasan PT. Insan Citra Prima Sejahtera telah memiliki teknologi peralatan dan mesin yang sesuai dengan standar

internasional, yang merupakan salah satu syarat pada suatu perusahaan pengolahan terinasi internasional.

- Variabel Pengiriman Produk diberi bobot 0,066 dan nilai 3,500 dengan alasan selama ini perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera secara profesional terus berupaya meningkatkan dan mempertahankan konsumennya dengan cara mengirimkan pesanan tepat waktu sesuai jadwal dan menarik konsumen baru dengan cara menawarkan contoh produk *value added* baru.
- Variabel Pendidikan SDM diberi bobot 0,062 dan nilai 3,333 dengan alasan pendidikan SDM sudah cukup baik, tapi masih perlu ditingkatkan lagi agar perusahaan dapat bersaing dengan lainnya. Dengan SDM yang memiliki kualitas dan ahli dibidangnya PT. Insan Citra Prima Sejahtera akan memiliki *competitive advantage* diantara pesaingnya.
- Variabel Harga Produk diberi bobot 0,071 dan nilai 3,167 karena harga produk yang diproduksi oleh PT. Insan Citra Prima Sejahtera bersaing dipasar. Konsumen merasa pantas membayar sesuai dengan kualitas produk yang dibuat.
- Variabel Keterampilan SDM diberi bobot 0,059 dan nilai 3.167 dengan alasan keterampilan SDM PT. Insan Citra Prima Sejahtera sudah cukup mumpuni untuk mendukung mobilitas proses produksi.

2) Kelemahan lingkungan internal PT. Insan Citra Prima Sejahtera :

- Variabel Struktur Modal diberikan bobot 0,065 dan nilai 2,833, dikarenakan PT. Insan Citra Prima Sejahtera belum memiliki modal yang kuat untuk melakukan perluasan dan pengembangan usahanya
- Variabel Cara Pembayaran diberi bobot 0,058 dan nilai 2,66, alasannya selama ini cara pembayaran masih sering terlambat dalam hal pengiriman/transfer uang.
- Variabel Kualitas Produk diberikan bobot 0,064 dan nilai 2,333 dengan alasan kualitas produk PT. Insan Citra Prima Sejahtera meskipun secara keseluruhan sudah baik, tetapi belum memiliki kestabilan kualitas/mutu produk, masih sering terjadi produk yang di *claim* oleh *buyer*
- Variabel Citra Produk diberikan bobot 0,053 dan nilai 2,333 dikarenakan kualitas produk yang dihasilkan masih belum selalu stabil, maka citra produk PT. Insan Citra Prima Sejahtera tidak terlalu istimewa dimata *buyer*, tetapi secara umum produk perusahaan dapat diterima pasar.
- Variabel Ketersediaan SDA udang diberi bobot 0,059 dan nilai 2,333 dengan alasan karena sifat panen terinasi yang musiman cukup menyulitkan ketersediaan SDA dengan kalitas bagus untuk memenuhi permintaan pasar.
- Variabel Efisiensi Produksi diberi bobot 0,052 dan nilai 2,167 dengan alasan dalam proses produksi, PT. Insan Citra Prima Sejahtera masih banyak menghasilkan produk terinasi *broken* (>1%)

- Variabel Promosi diberikan bobot 0,055 dan nilai 2,167 dengan alasan promosi yang dilakukan PT. Insan Citra Prima Sejahtera belum memaksimalkan dan mengoptimalkan teknologi informasi.
- Variabel Variasi Produk diberi bobot 0,053 dan nilai 2,000 dengan alasan variasi jenis produk terinasi (*chirimen*) yang ditawarkan PT. Insan Citra Prima Sejahtera masih kurang bervariasi.

C. Variabel Eksternal PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Tabel 8.1

Bobot Pengaruh Variabel Eksternal
PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Variabel Responder	1	2	3	4	5	6	7	Σ
M1	80	75	70	70	60	75	60	490
M2	80	70	70	75	65	70	60	490
M3	90	70	75	70	60	70	60	495
M4	80	75	80	80	65	80	55	515
M5	80	80	80	70	65	70	60	505
M6	85	70	70	70	60	70	60	485
Σ	495	440	445	435	375	435	355	2980
<i>Rata-rata/ Bobot</i>	0,166	0,148	0,149	0,146	0,126	0,146	0,119	1,000

Keterangan :

- Variabel 1 : Daya beli Konsumen
- Variabel 2 : Regulasi Pemerintah

- Variabel 3 : Perubahan Teknologi
- Variabel 4 : Pertumbuhan Pasar
- Variabel 5 : Bahan Pendukung Produksi
- Variabel 6 : Sarana Tranportasi
- Variabel 7 : Persaingan

Tabel 9.1

Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal

PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Responden \ Variabel	1	2	3	4	5	6	7	Σ
M1	4	4	4	4	3	4	3	25
M2	4	4	3	4	3	3	2	23
M3	4	3	3	4	2	3	2	21
M4	4	3	3	3	2	3	2	20
M5	3	3	3	3	2	3	2	19
M6	3	3	3	3	2	3	2	19
Rata-rata Nilai	3,667	3,333	3,167	3,500	2,333	3,167	2,167	21,334

D. Matrik Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan pemasaran yang mencakup lingkungan eksternal, dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi peluang maupun ancaman yang dimiliki perusahaan.

Tabel 10.1

Nilai Tertimbang Variabel Eksternal (EFAS)

PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang	Kategori
1. Daya Beli Konsumen	0,166	3,667	0,609	O
2. Pertumbuhan Pasar	0,146	3,500	0,611	O
3. Regulasi Pemerintah	0,148	3,333	0,493	O
4. Perubahan Teknologi	0,149	3,167	0,472	O
5. Sarana Transportasi	0,146	3,167	0,462	O
6. Bahan Pendukung Produksi	0,126	2,333	0,294	T
7. Persaingan	0,119	2,167	0,258	T
TOTAL	1,000	21,334	3,199	

Keterangan :

- O : *Opportunities* (Peluang)
- T : *Threats* (Ancaman)

Asumsi-asumsi dasar variabel eksternal PT. Insan Citra Prima Sejahtera :

- Peluang

Variabel eksternal yang termasuk dalam peluang perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai diatas 3,500. Variabel-variabel tersebut adalah :

- Daya Beli Konsumen, dengan nilai 3,677
- Pertumbuhan Pasar, dengan nilai 3,500
- Regulasi Pemerintah, dengan nilai 3,333
- Perubahan Teknologi, dengan nilai 3,167
- Sarana Transportasi, dengan nilai 3,167

- Ancaman

Variabel eksternal yang termasuk dalam ancaman perusahaan adalah variabel yang memiliki nilai dibawah 3,000 dengan, Variabel tersebut adalah:

- Bahan Pendukung Produksi, dengan nilai 2,333
- Persaingan, dengan nilai 2,167

Ketujuh indikator variabel tersebut dianggap penulis signifikan pengaruhnya dengan situasi lingkungan pemasaran saat ini. Nilai yang digunakan adalah 1 sampai dengan 5, dimana nilai 1 merupakan simbol sangat tidak baik dan 5 sebagai simbol sangat baik. Sedangkan bobot yang dipakai dengan memakai skala bobot dari 10 s/d 100, bobot yang rendah menunjukkan bahwa variabel tersebut kurang penting dan sebaliknya. Hasil akhir matrik EFAS yaitu 3,199 yang menunjukkan pada nilai diatas rata-rata yaitu 3,000. Artinya PT. Insan Citra Prima Sejahtera secara

keseluruhan sudah menunjukkan pada profil yang sangat baik. Adapun hasil tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

- a) Variabel Daya Beli Konsumen diberi bobot 0.166 dan nilai 3,667 dengan alasan semakin terdidiknya konsumen, terutama konsumen dari Jepang akan manfaat mengkonsumsi produk perikanan, serta kestabilan pertumbuhan perekonomian Jepang, sehingga membuat daya beli konsumen dari Jepang terhadap produk PT. Insan Citra Prima Sejahtera cukup tinggi.
- b) Variabel Pertumbuhan Pasar diberi bobot 0,146 dan rating 3,500 karena tingginya daya beli konsumen, menjadi salah satu penyebab tingkat pertumbuhan yang tinggi pula.
- c) Variabel Regulasi Pemerintah diberi bobot 0,148 dan rating 3,333 karena pemerintah telah memberikan dukungan terhadap kemajuan industri perikanan nasional.
- d) Variabel Perubahan Teknologi diberi bobot 0,149 dan rating 3,167 dengan alasan PT. Insan Citra Prima Sejahtera terus mengikuti informasi perkembangan teknologi yang *up to date* untuk menambah memperbaiki peralatan dan mesin serta guna mengantisipasi perubahan teknologi.
- e) Variabel Sarana Transportasi diberi bobot 0,146 dan rating 3,167 dengan alasan PT. Insan Citra Prima Sejahtera memiliki transportasi

yang memadai dari mulai mengambil SDA terinasi dan supplier sampai mendistribusikan hasil produknya ke konsumen.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan:

1. Keberadaan Bahan Pendukung Produksi diberikan bobot 0,126 dan nilai 2,333 dengan alasan perusahaan masih belum mampu untuk selalu menjaga kontinuitas, efisiensi, dan efektivitas produksi.
2. Variabel Persaingan mendapatkan bobot 0,119 dan nilai 2,167 dengan alasan *competitive advantage* yang dimiliki setiap perusahaan yang dimiliki sangat memegang peranan dalam persaingan.

4.2.3 Posisi Perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera

Dari hasil evaluasi mengenai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) pada perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan 2,001 lebih besar dari kelemahannya 1,088. Apabila dihitung selisihnya diperoleh angka sebesar 0,913 yang menunjukkan hasil positif.

Sedangkan dari sisi ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) diperoleh kesimpulan bahwa ancaman (0,552) lebih kecil dari peluang (2,647) yang dimiliki perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera. Apabila dihitung selisihnya diperoleh angka sebesar 2,095 yang menunjukkan hasil positif.

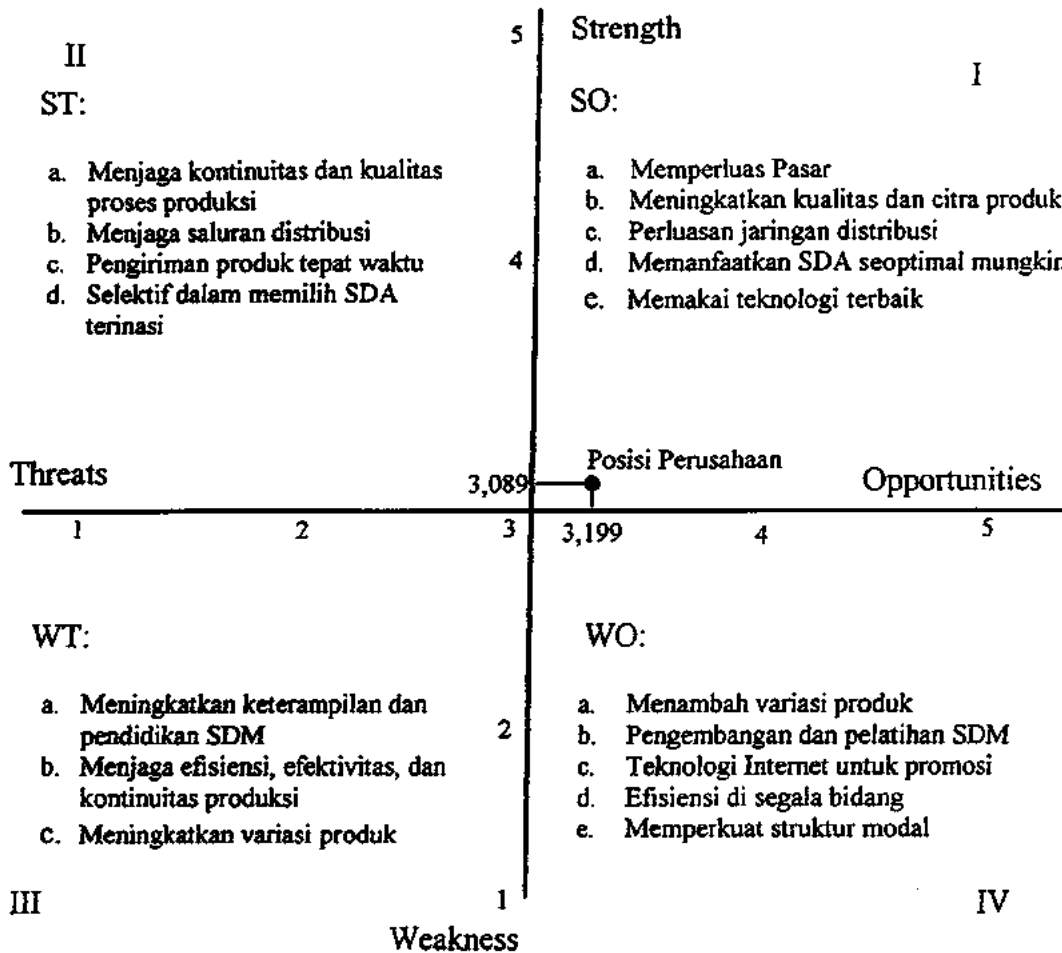
Matrik IFAS memiliki nilai tertimbang adalah 3,089 sedangkan untuk matrik EFAS memiliki nilai tertimbang adalah 3,199. Hasil matriks IFAS dan

EFAS adalah positif, maka dapat diketahui posisi PT. Insan Citra Prima Sejahtera sebagai berikut:

Gambar 3.1

Grand Strategy SWOT

Perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera



Sumber: Data Primer

Perusahaan berada pada kuadran I. Strategi yang sebaiknya diterapkan PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) untuk merebut pasar. Dalam Matrix SWOT PT. Insan Citra Prima Sejahtera menggunakan strategi S-O. Strategi S-O perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus ini PT. Insan Citra Prima Sejahtera dalam memanfaatkan peluang daya beli konsumen, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, pertumbuhan pasar dan sarana transportasi dengan menggunakan kekuatan internalnya (lokasi perusahaan, pangsa pasar, saluran distribusi, teknologi yang dipakai, pengiriman produk, pendidikan SDM, harga produk, keterampilan SDM struktur modal, cara pembayaran). Dengan melihat kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan maka strategi yang digunakan adalah :

1. Memperluas pasar

Pertumbuhan pasar industri pengolahan terinasi (*chirimen*) sangat cepat. PT. Insan Citra Prima Sejahtera harus mulai mencoba menerobos pasar baru, seperti pasar Timur Tengah dan Asia Pasifik termasuk Australia. Pasar Eropa juga harus lebih diperhatikan, mengingat fluktuasi mata uangnya lebih stabil dibanding dengan dollar Amerika. *Marketing* harus lebih pandai melakukan *market intelligent* yang agresif menawarkan produk dengan cara mengirimkan contoh produk *value added* untuk menarik *buyer* baru. Mencari ceruk di pasar lama (Jepang) juga tetap harus diusahakan. Masuknya devisa ke kas negara

membuat pemerintah Indonesia sangat mendukung kearah kebangkitan dan kemajuan industri perikanan, khususnya pengolahan terinasi kering (*chirimen*).

2. Meningkatkan kualitas dan citra produk

Daya beli konsumen sangat tinggi, mengingat produk ini termasuk dalam produk makanan. Kualitas dan citra produk sangat berpengaruh dalam menarik konsumen untuk membeli produk. Pemilihan *raw material* terinasi (*chirimen*) yang lebih selektif, serta melakukan *quality control* secara *intens* pada seluruh bagian proses pra dan pasca produksi agar mengurangi produk *broken* dan mengurangi *claim* dari *buyer*, sehingga citra produk perusahaan dipasar sebagai produk dengan kualitas terbaik sesuai dengan standart internasional meningkat. Selain kualitas, ketepatan pengiriman produk sesuai jadwal yang diminta oleh konsumen sangat berpengaruh kepada *brand image* produk. Kestabilan harga jual dipasar juga harus tetap dipertahankan untuk menjaga citra produk.

3. Perluasan jaringan distribusi

Perluasan jaringan-jaringan distribusi berkualitas yang memiliki tingkat efisiensi dan efektifitas maksimal untuk proses pendistribusian produk dari pabrik ke konsumen dan distribusi bahan baku terinasi dari *supplier* ke pabrik. Sarana transportasi menjadi kekuatan utama dalam memilih jalur perluasan jaringan distribusi. Perluasan dapat dilakukan dengan menjalin komunikasi mutualisme optimal secara agresif dengan setiap elemen jaringan distribusi yang memungkinkan, salah satunya dengan sering melakukan kunjungan ke negara-negara lain dan mengikuti *Seafood Fair*. *Corporate brand* sangat memegang peran dalam proses perluasan jaringan distribusi ini.

4. Memanfaatkan SDA seoptimal mungkin

Keberadaan bahan baku terinasi yang tergantung kepada faktor alam. Kadang stok terinasi melimpah, kadang kosong sama sekali, menyebabkan perlu dilakukannya perencanaan optimalisasi kapasitas produksi secara efektif, sehingga jika terjadi kekosongan atau melimpahnya stok *raw material*, sudah dapat diantisipasi oleh bagian pengadaan yang berkoordinasi dengan bagian produksi. Pemilihan *raw material* berkualitas tinggi secara selektif, dan minimalisasi produk *broken* mendukung efisiensi *cost* pada proses produksi, yang mana *cost* tersebut dapat dipakai untuk membuat produk *value added* lebih banyak lagi. Mecoba membuat produk alternatif untuk produk *broken* yang bisa dijual di pasar lokal juga merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan SDA se-optimal mungkin.

5. Memakai teknologi terbaik

Membeli dan memakai teknologi mesin dan peralatan dengan kualitas terbaik sesuai dengan standart perusahaan pengolahan terinasi internasional. Informasi perubahan dan perkembangan teknologi yang *up to date* selalu menjadi perhatian. Selain tentunya SDM yang mumpuni, teknologi mesin dan peralatan dengan kualitas nomor satu sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk *value added* berkualitas internasional yang sesuai dengan permintaan buyer, dan menunjang kelancaran, efisiensi dan efektifitas proses produksi. Teknologi internet juga dapat dimaksimalkan penggunaannya dalam hal promosi produk perusahaan ke konsumen.

4.3. Strategi Lama PT. Insan Citra Prima Sejahtera :

- Dalam hal promosi, perusahaan masih memakai teknologi konvensional, seperti telepon dan faximili. Perusahaan masih belum mamaksimalkan teknologi internet.
- Dalam hal perluasan pasar, perusahaan masih terfokus kepada pasar Jepang. Perusahaan belum mencoba untuk menerobos pasar selain Jepang (Asia).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dibahas sebelumnya, maka kesimpulan yang didapat adalah, posisi bisnis perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) dan Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS), dari hasil evaluasi mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera diperoleh kesimpulan :

- Variabel internal :
 - Nilai tertinggi (kekuatan) adalah variabel lokasi perusahaan, dengan nilai 4,333.
 - Nilai terendah (kelemahan) adalah variabel variasi produk, dengan nilai 2,000.
- Variabel eksternal :
 - Nilai tertinggi (peluang) adalah daya beli konsumen, dengan nilai 3,667.
 - Nilai terendah (ancaman) adalah persaingan, dengan nilai 2,167.
- Matrik IFAS memiliki nilai tertimbang adalah 3,089,
- Matrik EFAS memiliki nilai tertimbang adalah 3,199.
- Berdasarkan *Grand Strategy* SWOT, posisi bisnis perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera terletak pada kuadran I.

- Strategi bisnis diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi agresif (*growth oriented strategy*), yaitu: memperluas pasar, meningkatkan kualitas dan citra produk, perluasan jaringan distribusi, memanfaatkan SDA seoptimal mungkin dan memakai teknologi terbaik.
- Strategi yang sudah ada di dalam PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah :
 - Dalam hal perluasan pasar, perusahaan masih terfokus kepada pasar Jepang. Perusahaan belum mencoba untuk menerobos pasar selain Jepang (Asia).
 - Dalam hal promosi perusahaan masih memakai teknologi konvensional, seperti telepon dan faximili. Perusahaan masih belum mamaksimalkan teknologi internet.

5.2.Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada PT. Insan Citra Prima Sejahtera adalah sebagai berikut:

a). Memperluas pasar

- a. Membuka pasar baru di Eropa, Timur Tengah, Amerika dan Australia.

Pasar baru yang harus diterobos oleh perusahaan di masa mendatang adalah pasar negara-negara di Timur Tengah. Pasar Eropa juga sangat potensial karena adanya kecenderungan fluktuasi mata uangnya relatif lebih stabil dibanding dengan dollar AS.

- b. Mencari ceruk di pasar lama (Jepang). Berusaha mencari celah yang sekiranya bisa dimanfaatkan di pasar lama (Jepang).
 - c. Memanfaatkan teknologi internet dalam promosi. Teknologi internet dapat mempermudah, efektif, dan efisien untuk melakukan promosi.
 - d. Lakukan *marketing intelligent* terhadap peta persaingan. Selalu menganalisa peta persaingan, membaca keinginan pasar/buyer, dan segala kemungkinan yang berhubungan dengan kehidupan perusahaan.
- b). Meningkatkan kualitas dan citra produk
- a. Memilih *raw material* terinasi hanya yang terbaik, dan lakukan *quality control* sesuai dengan standart prosedur proses produksi, dan sesuai dengan standart produk agar meminimalkan produk *broken* sehingga meminimalkan *claim* dari *buyer*
 - b. Menjaga kestabilan harga jual produk. Harga jual yang stabil membuat citra produk di pasar dan di mata konsumen bagus
 - c. Memperbanyak variasi produk *value added*. Banyaknya variasi *value added* yang bisa ditawarkan, membuat konsumen memiliki banyak variasi pilihan dalam memilih produk sesuai dengan yang diinginkan.
 - d. Menjaga dan meningkatkan ketepatan pengiriman produk perusahaan sesuai jadwal. Ketepatan pengiriman produk sesuai jadwal yang diminta oleh *buyer* menjadi salah satu alat untuk memperkuat *coorporate brand* dan *product image* di mata *buyer*
 - e. Meningkatkan kualitas dan menjaga kontinuitas bahan pendukung produksi. Kualitas dan kontinuitas bahan pendukung produksi seperti

plastik, es, master karton, dll menjadi salah satu faktor penentu kualitas proses produksi.

c). Memperluas jaringan distribusi

- a. Menjalinkan komunikasi mutualisme optimal secara agresif dengan setiap elemen jaringan distribusi yang memungkinkan dan mengikuti *Seafood Fair* di negara-negara lain untuk memperkuat corporate brand.
- b. Senantiasa terus melakukan kerjasama yang baik dengan masing-masing pemasok, konsumen dan instansi yang terkait, sehingga dapat tercipta suatu strategi dalam menghadapi pesaing-pesaing yang ada dan yang akan muncul nantinya dalam industri pengolahan terinasi kering (*chirimen*).

d). Memanfaatkan SDA seoptimal mungkin

- a. Selalu membuat perencanaan optimalisasi kapasitas produksi secara efektif, sehingga jika terjadi kekosongan atau melimpahnya stok *raw material*, sudah dapat diantisipasi oleh bagian pengadaan yang berkoordinasi dengan bagian produksi.
- b. Pemilihan *raw material* berkualitas tinggi secara selektif, dan minimalisasi produk *broken* mendukung efisiensi *cost* pada proses produksi, yang mana *cost* tersebut dapat dipakai untuk membuat produk *value added* lebih banyak lagi.
- c. Mencoba membuat produk alternatif untuk produk *broken* yang bisa dijual di pasar lokal juga merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan SDA se-optimal mungkin.

e). Memakai teknologi terbaik

- a. Membeli dan memakai teknologi mesin dan peralatan dengan kualitas terbaik sesuai dengan standart perusahaan pengolahan terinasi internasional.
- b. Informasi perubahan dan perkembangan teknologi yang *up to date* selalu menjadi perhatian. Selain tentunya SDM yang mumpuni, teknologi mesin dan peralatan dengan kualitas nomor satu sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk *value added* berkualitas internasional yang sesuai dengan permintaan buyer, dan menunjang kelancaran, efisiensi dan efektifitas proses produksi.