



**PROSPEK PENGEMBANGAN USAHA
DAN STRATEGI PEMASARAN
PT. GARAM (PERSERO)**

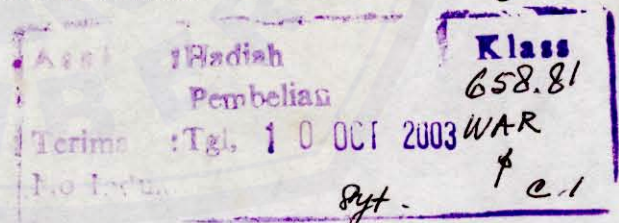
**KARYA ILMIAH TERTULIS
(SKRIPSI)**

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Pendidikan Program Strata Satu
Pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Jember

Oleh :

Evi Yuli Wardani

NIM. 991510201016



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS PERTANIAN
September, 2003**

Dosen Pembimbing :

Prof. Dr. Kabul Santoso, MS

Dosen Pembimbing Utama

Ir. Imam Syafi'i, MS

Dosen Pembimbing Anggota

KARYA ILMIAH TERTULIS BERJUDUL

**PROSPEK PENGEMBANGAN USAHA DAN STRATEGI PEMASARAN
PT. GARAM (PERSERO)**

Dipersiapkan dan disusun oleh

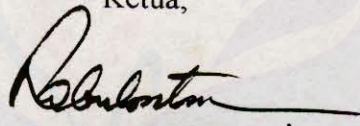
Evi Yuli Wardani
NIM. 991510201016

Telah diuji pada tanggal
11 Agustus 2003

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

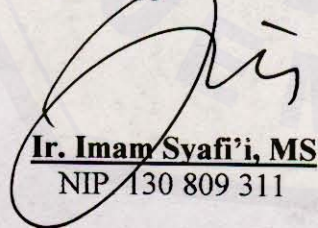
TIM PENGUJI

Ketua,



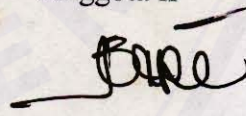
Prof. Dr. Kabul Santoso, MS
NIP. 130 350 768

Anggota I



Ir. Imam Syafi'i, MS
NIP. 130 809 311

Anggota II



Ir. Anik Suwandari, MP
NIP. 131 880 474

MENGESAHKAN

Dekan,



Ir. Mardiharijati, MS
NIP. 130 609 808

MOTTO

*Allah Meninggikan Derajat Orang-Orang yang Beriman dan
Memiliki Ilmu.*

(QS. Al-Mujadalah : 11)

*Ilmu Lebih Baik dari Harta. Harta Jika Dibelanjakan Berkurang.
Tetapi Ilmu Jika Disebarkan Akan Bertambah.*

(Ali Bin Abi Thalib)

*Harus Bersungguh-sungguh dalam Menuntut Ilmu, Tapi Jangan
Melupakan Ibadah. Dan Jangan Sampai Beribadah Tanpa Ilmu.*

(Hasan Al-Basri)

Jalani Kehidupan Ini Dengan Senyum dan Keikhlasan.

(ViVie)

PERSEMBAHAN

Dengan Cucuran Keringat, Airmata, Tawa dan Canda serta ungkapan syukur Kupersembahkan Karya Ilmiah Ini Untuk :

- ✦ Yang Sangat Kuhormati, Papa (*Sutomo*) dan Mama (*Siti Isra'iyah*) yang telah membesarkanku, mencurahkan kasih sayang dan selalu mendo'akan dalam setiap langkahku menuju sebuah kesuksesan hidup.
- ✦ Kakakku (*Imam Mukhlis Affandi*) yang sabar memberikan nasehat dan motivasi hingga adikmu mencapai sukses.
- ✦ Keluarga besar "*Ariejuddin Sastroatmodjo*" dan "*Abd. Samad*" yang telah menyayangi dan mengisi hari-hariku dengan penuh arti.
- ✦ Mas *Samsul Bahri* dan Keluarga, dengan kesabaran turut membantu dan memotivasi hingga terselesaikannya karya tulis ini.
- ✦ *Ersanto Wahyuaji*, yang tidak bosan-bosannya mau mendengarkan keluh kesahku dan memberi semangat kepadaku.
- ✦ Sobat-sobatku Nyonk & Betty, Idha & Dono, Hari "Poltak", Benni, Lisa, Dita, Dinda & Firman, Ebban, Rully A, Dani "Darjo", Thanks for Canda Tawa dan Persahabatan yang Indah. I Will Remember It.
- ✦ Penghuni Kalimantan 40/46. Ita "buthong", Mbak Desri, Ambarito, Devi, Vivin, Tutik, Ummi, Risna dan semuanya yang telah memberikan semangat dan keceriaannya.
- ✦ Teman-Teman Sosek '99. Retno, Nath, Dana, Rizka, Fifi, Mamik, Happy, Herman, Whita, Lutfi, Rahayu, Rekan-rekan lain yang tidak dapat kusebutkan satu persatu.
- ✦ Tiban Suluh dan Teman Seperjuangan (yakin Usaha sampai.....).
- ✦ Agama, Bangsa dan Almamater yang Kubanggakan.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah tertulis yang berjudul “ Prospek pengembangan Usaha dan Strategi pemasaran PT. Garam (persero) ”. Penulisan karya ilmiah ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana program strata satu pada jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember.
2. Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.
3. Prof. Dr. Kabul Santoso, MS selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk dalam penyusunan karya ilmiah tertulis ini.
4. Ir. Imam Syafi'i, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota I yang telah memberikan bimbingan, arahan dan dukungan dalam penyusunan karya ilmiah ini.
5. Ir. Anik Suwandari, MP selaku Dosen Pembimbing Anggota II yang telah memberikan bimbingan, saran dan petunjuk dalam penyusunan karya ilmiah ini.
6. Aryo Fajar Sunartomo, SP selaku Dosen Wali dan seluruh pendidiknya yang telah memberikan bimbingan selama di bangku kuliah.
7. Segenap Direksi PT. Garam (Persero) yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian karya tertulis ini.

Akhir kata penulis mengharap agar karya ilmiah tertulis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca khususnya pihak PT. Garam (Persero) dengan tema karya ilmiah tertulis ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
RINGKASAN	xiii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian	4

BAB II. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka.....	5
2.1.1 Karakteristik Garam.....	5
2.1.2 Pengertian Perusahaan	6
2.1.3 Teori Produksi.....	6
2.1.4 Teori Biaya	7
2.1.5 Teori SWOT	8
2.1.6 Teori Peramalan	10
2.1.7 Teori Permintaan dan Penawaran	11
2.1.8 Teori Pemasaran	12

2.2 Kerangka Pemikiran.....	15
2.3 Hipotesis	20

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Metode penentuan Daerah Penelitian	21
3.2 Metode Penelitian	21
3.3 Metode Pengambilan Data.....	21
3.4 Metode Analisis Data.....	21
3.5 Terminologi	25

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	26
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan.....	28
4.3 Misi Perusahaan	35
4.4 Lokasi dan Luas Perusahaan	35
4.5 Tenaga Kerja	38
4.5.1 Jumlah dan Golongan Tenaga Kerja	38
4.5.2 Pengadaan Tenaga Kerja	40
4.5.3 Pengembangan Karyawan	40
4.5.4 Jam Kerja.....	41
4.5.5 Pemberian Gaji	42
4.6 Hubungan Masyarakat.....	43
4.7 Proses Produksi Garam	44
4.7.1 Bahan Baku, Bahan Pembantu, dan Bahan Pengemas.....	44
4.7.2 Tahapan Proses Pembuatan Garam	46
4.7.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pembuatan Garam.....	53
4.7.4 Proses Pengolahan Garam	55
4.8 Produk PT. Garam (Persero)	60

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Efisiensi Biaya Usaha Garam PT. Garam (Persero)	64
5.2 Trend Produksi dan Penjualan PT. Garam (Persero)	
5.2.1 Trend Produksi Garam PT. Garam (Persero).....	66
5.2.2 Trend Penjualan Garam PT. Garam (Persero)	68
5.3 Prospek Pengembangan Usaha PT. Garam (Persero)	
5.3.1 Analisis Faktor Internal dan Eksternal.....	71
5.3.2 Penentuan Posisi Perusahaan	76
5.3.3 Penentuan Strategi Perusahaan	79
5.4 Strategi Pemasaran PT. Garam (Persero)	
5.4.1 Strategi Bauran Pemasaran (Marketing Mix)	84
5.4.2 Strategi Perusahaan Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Garam.....	88

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan.....	90
6.2 Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.	Luas Areal Pegaraman PT. Garam (Persero).....	3
2.	Data Produksi dan Penjualan PT. Garam (Persero)	16
3.	Analisa Faktor Internal (Internal Factor Analysis Summary/ IFAS).....	22
4.	Analisa Faktor Eksternal (Eksternal Factor analysis Summary/ EFAS)	23
5.	Matrik Posisi Kompetitif Relatif.....	23
6.	Matrik SWOT.....	24
7.	Jenis Spesifikasi dan Kegunaan Garam Konsumsi yang Dihasilkan Oleh PT. Garam (Persero).....	61
8.	Jenis, Spesifikasi dan Kegunaan Garam Industri yang Dihasilkan Oleh PT. Garam (Persero).....	63
9.	Total Penerimaan, Total Biaya dan Efisiensi Biaya PT. Garam (Persero) Periode 1997-2001.....	64
10.	Perkembangan Produksi dan Trend Produksi PT. Garam (Persero) Tahun 1997-2004	66
11.	Perkembangan Penjualan dan Trend Penjualan PT. Garam (Persero) Tahun 1997-2004	69
12.	Matrik Posisi Kompetitif Relatif PT. Garam (Persero).....	77
13.	Matrik SWOT.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
1.	Skema Kerangka Pemikiran.....	20
2.	Air Laut Sebagai Bahan Utama Pembuatan Garam.....	47
3.	Proses Peminihan di Meja Kristalisasi.....	48
4.	Proses Kristalisasi Metode Portugis.....	49
5.	Proses Pungutan Garam	49
6.	Proses Pengangkutan Garam dari Meja Kristalisasi ke Penjemuran	50
7.	Proses Penjemuran Garam	50
8.	Proses Pengangkutan Garam dari Meja Penjemuran ke Gudang.....	51
9.	Peta Operasi Pembuatan Garam	52
10.	Proses Penuangan Garam Bahan Baku ke Hopper (Siap Giling)	55
11.	Screen (Ayakan) Menentukan Ukuran Butir Garam.....	57
12.	Proses Pengemasan (Pengarungan) Garam.....	57
13.	Produk Garam yang Siap Dipasarkan	58
14.	Peta Operasi Pengolahan Garam Halus Beryodium	59
15.	Grafik Trend Produksi Garam PT. Garam (Persero)	67
16.	Grafik Trend Penjualan Garam PT. Garam (Persero).....	69
17.	Pola Distribusi Garam PT. Garam (Persero).....	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Struktur Organisasi PT. Garam (Persero).....	94
2.	Pendapatan dan Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Tahun 1997-2001.....	95
3.	Hasil Perhitungan R/C ratio (Efisiensi Biaya).....	98
4.	Analisis Data Produksi Garam Dengan Trend Eksponensial.....	99
5.	Analisis Data Penjualan Garam Dengan Trend Eksponensial.....	100
6.	Matrik Analisis Faktor Internal.....	101
7.	Matrik Analisis Faktor Eksternal.....	102
8.	Matrik SWOT PT. Garam (Persero).....	103
9.	Matrik Posisi Kompetitif Relatif Perusahaan.....	104

RINGKASAN

Evi Yuli Wardani (991510201016), Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Jember, Judul "*Prospek Pengembangan Usaha dan Strategi Pemasaran PT. Garam (Persero)*". Di Bawah bimbingan Bapak Prof.Dr. Kabul Santoso, MS selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Ir. Imam Syafi'i, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota.

Garam sebagai salah satu komoditas hasil laut, sangat dibutuhkan baik untuk di konsumsi atau sebagai bahan baku penunjang bagi industri. PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan garam terbesar di Indonesia yang berdiri sejak jaman penjajahan Belanda di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengetahui tingkat efisiensi biaya PT. Garam (Persero), (2) mengetahui trend produksi dan penjualan PT. Garam (Persero) dimasa yang akan datang, (3) memprediksi prospek pengembangan usaha dan (4) strategi pemasaran yang digunakan oleh PT. Garam (Persero). Penentuan lokasi penelitian didasarkan pada metode sengaja (*Purposive Methode*). Lokasi penelitian yang dimaksud adalah PT. Garam (Persero). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan analitik. Data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari pencatatan secara langsung selama 5 tahun dari tahun 1997 – 2001. Data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan pihak terkait dalam perusahaan untuk mendukung data yang ada. Dalam penelitian ini digunakan analisis : (1) R/C rasio, (2) Trend produksi dan penjualan dengan metode kuadrat terkecil (*Least Square Methode*) (3) serta SWOT.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut : (1) Penggunaan biaya usaha garam PT. Garam (Persero) sudah efisien, (2) trend produksi dan penjualan cenderung mengalami penurunan karena proses produksi tergantung dengan alam, (3) PT. Garam (Persero) berada pada posisi *white area* yang berarti mempunyai peluang untuk mengembangkan dan pasar yang prospektif serta mempunyai kemampuan untuk mengerjakannya, (4) strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Garam (Persero) dalam memasarkan produknya sudah baik.



1.1 Latar Belakang Permasalahan

Sasaran pembangunan dalam jangka panjang adalah terciptanya struktur ekonomi yang seimbang dengan menciptakan kekuatan dan kemampuan pertanian yang tangguh untuk mendukung sektor industri. Bentuk kontribusi atau sumbangan sektor pertanian terhadap pembangunan nasional umumnya diwujudkan dalam menghasilkan bahan pangan bagi penduduk, menciptakan kesempatan berusaha, menyediakan faktor produksi dalam bentuk tenaga kerja dan pembentukan modal investasi, mendukung sektor pertanian melalui penyediaan bahan baku industri dan pasar bagi produksi dalam negeri dan menghasilkan devisa melalui kegiatan ekspor hasil pertanian (Wibowo, 1992).

Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa daerah laut dan pantai Asia Tenggara mungkin merupakan daerah-daerah di dunia yang paling produktif berkat iklim tropis yang hangat dan basah. Keuntungan ekonomi yang dapat diperoleh dari ekosistem-ekosistem yang kaya dan beraneka ragam ini, menyebabkan daerah pantai asia tenggara sangat padat penduduknya (Atmadja, 1992).

Indonesia merupakan negara kepulauan, luas wilayah lautnya lebih besar daripada luas daratannya, total panjang garis pantainya adalah terpanjang didunia, sehingga masa depan akan lebih banyak ditentukan pada kemampuan memanfaatkan sumberdaya laut. Untaian indah kepulauan Indonesia yang terletak digaris khatulistiwa yang terlihat jelas dalam bola bumi, dimana pulau-pulainya bagai terhampar diatas laut. Laut memang merupakan faktor fisik yang paling dominan yang membentuk tanah air kita.

Posisi geografis Indonesia sangat unik, berada didaerah tropis dalam posisi silang antara dua benua yaitu Asia dan Australia, dan dua samudra yaitu samudra pasifik dan samudra Hindia. Posisi dititik silang ini menyebabkan kondisi laut di Indonesia sangat dipengaruhi oleh kondisi-kondisi yang berkembang dikedua benua dan dikedua samudra tersebut. Kekayaan akan jenis biota laut di nusantara ini juga sangat besar yang mungkin tak ada duanya di dunia (Nontji, 1987).

Garam sebagai hasil laut umumnya di hasilkan melalui penguapan air laut ditambak-tambak di tepi pantai dengan syarat tertentu. Cara ini dimungkinkan dilakukan di Indonesia, karena kondisi wilayah Indonesia yang terdiri dari kepulauan dan memiliki wilayah pantai yang landai (Maryadi, 2002). Kegiatan produksi garam di Indonesia dipelopori oleh wilayah Madura khususnya Kabupaten Sumenep, dengan alasan bahwa potensi pegaraman dengan kualitas terdapat di Kabupaten Sumenep. Lokasi yang tepat untuk areal pegaraman adalah lokasi yang air lautnya tidak terganggu oleh selat yang sempit, sehingga pasang surut air laut berjalan dengan normal serta jauh dari air tawar (Survey Pendahuluan, 2003).

Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk di dunia, pemenuhan akan kebutuhan manusia semakin meningkat pula. Garam sebagai salah satu komoditas hasil laut, sangat dibutuhkan sebagai bumbu masak para ibu rumah tangga dan sebagai salah satu bahan yang dibutuhkan pula bagi industri pengolahan makanan dan industri lainnya yang dipergunakan sebagai bahan baku penolong atau penunjang. Selain itu garam juga mengandung iodium yang dibutuhkan tubuh, sehingga permintaan garam semakin meningkat bersama meningkatnya jumlah penduduk.

PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan yang memproduksi garam sebagai hasil laut untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat luas. Di Indonesia PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan yang memproduksi garam terbesar. Perusahaan ini berdiri sejak masa penjajahan Belanda di Indonesia, tepatnya sejak VOC pada tahun 1921 dengan status *Pachtzelsel*. PT Garam (Persero) mempunyai luas areal pegaraman yang tersebar di beberapa wilayah Madura. Pegaraman I di Kabupaten Sumenep, pegaraman II di Kabupaten Pamekasan, pegaraman III di Kabupaten Sampang, dan pegaraman IV di Gresik Putih Kabupaten Sumenep.

Tabel 1. Luas Areal Pegaraman PT Garam (Persero)

Lokasi Pegaraman	Luas Areal (Ha)	Produksi (ton)
I	2620	135000
II	980	65000
III	1100	65000
IV	640	35000

Sumber PT Garam (Persero)

Status PT. Garam (Persero), pada awalnya merupakan perusahaan milik negara yang bertugas sebagai pemegang stok nasional garam. Sejak tanggal 11 februari 1991, berdasarkan peraturan pemerintah nomor 12/1991, Perusahaan Umum Garam berubah menjadi perusahaan persero PT.Garam (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Anoraga dan Janti (1996), Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan usaha yang dikenal dengan public enterprise yang berisikan dua elemen esensial yakni unsur pemerintah (public) dan unsur bisnis (enterprise). Artinya, BUMN ini tidaklah murni pemerintah 100 persen dan tidak murni bisnis 100 persen.

Perubahan status perusahaan yang pada akhirnya menjadi perusahaan persero tersebut dimaksudkan untuk lebih meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan serta untuk meningkatkan daya saing dengan perusahaan lain. Perubahan status menjadi perusahaan persero tersebut menyebabkan perubahan tujuan perusahaan dimana usahanya bukan lagi untuk melayani kepentingan umum, tetapi untuk memupuk keuntungan. Berdasarkan kondisi tersebut, maka perlu diadakan analisa mengenai prospek pengembangan usaha garam PT. Garam (Persero).

1.2 Identifikasi Masalah

Atas latar belakang permasalahan diatas, maka diperlukan suatu pengkajian prospek pengembangan usaha dan strategi pemasaran dengan ruang lingkup permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana efisiensi penggunaan biaya produksi PT. Garam (Persero) ?
2. Bagaimana Trend produksi dan trend penjualan garam pada PT. Garam (Persero) di masa yang akan datang ?
3. Bagaimana prospek pengembangan usaha pada PT.Garam (Persero) ?
4. Bagaimana strategi pemasaran yang digunakan oleh PT.Garam (Persero) ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan

1.3.1 Tujuan

1. Untuk mengetahui efisiensi penggunaan biaya produksi PT.Garam (Persero).
2. Untuk mengetahui trend produksi dan penjualan garam pada PT.Garam (Persero) di masa yang akan datang.
3. Untuk mengetahui prospek pengembangan usaha pada PT. Garam (Persero)
4. Untuk mengetahui strategi pemasaran pada PT.Garam (Persero).

1.3.2 Kegunaan

1. Sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi perusahaan yaitu PT. Garam (Persero) dalam mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang.
2. Sebagai bahan informasi dan pengetahuan bagi penulis dan pembaca pada umumnya agar dapat berguna bagi penelitian selanjutnya.



II. LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Karakteristik Garam

Garam atau *Natrium Chlorida* (NaCl) adalah produk kimia yang digunakan untuk berbagai keperluan, mulai rumah tangga sampai berbagai industri berat dan ringan. Garam umumnya dihasilkan melalui penguapan air laut ditambah-tambah tepi pantai. Usaha garam sangat dimungkinkan di Indonesia, karena wilayah Indonesia terdiri dari kepulauan serta memiliki pantai yang landai. Selain faktor diatas, terdapat beberapa faktor lain yang sangat menunjang bagi pengembangan industri garam di Indonesia. Faktor-faktor tersebut diantaranya (1) air laut di wilayah Indonesia kandungan garamnya minimal 25°Be (satu liter air laut mengandung 25 gram garam), (2) sebagian wilayah curah hujannya rendah, (3) memiliki kecepatan angin yang tinggi, (4) kelembaban udaranya relatif rendah (Maryadi, 2002).

Garam secara fisik dapat didefinisikan sebagai benda padatan berwarna putih berbentuk kristal transparan, tidak berwarna atau merupakan serbuk kristal yang berwarna putih yang didalamnya terdiri atas kumpulan senyawa dengan bagian terbesar *Natrium Chlorida* ($>80\%$) serta senyawa lainnya seperti *Magnesium Chlorida*, *Magnesium Sulfat*, *Calcium Chlorida* dan lain-lain. Garam mempunyai sifat atau karakteristik *higroskopis* yang berarti bahwa garam dapat larut didalam air dan glycerol serta sangat larut dalam alkohol, bulk density (tingkat kepadatan) sebesar $0,8-0,9 \text{ ton/meter}^3$ dan titik lebur pada tingkat suhu 801°C .

Pada dasarnya sifat-sifat yang menentukan standart mutu garam ditentukan oleh kpmponen utamanya ,yaitu NaCl dan komponen kotoran, yaitu oksida besi, Ca^{2+} , Mg^{2+} , SO_4^{2-} , bagian tak larut dalam air, logam-logam berbahaya dan H_2O . Standart mutu garam di Indonesia digolongkan sebagai garam industri dan garam konsumsi. (Survey Pendahuluan, 2003).

2.1.2 Pengertian Perusahaan

Perusahaan adalah kegiatan ekonomi, yang dilakukan oleh satu atau sekelompok orang dalam wadah kelembagaan formal ditempat tertentu, yang diorganisasikan dan dijalankan teratur dan berkesinambungan untuk membuat, menyediakan atau mendistribusikan barang, dan atau jasa bagi masyarakat yang mau dan mampu membelinya. Sebagai suatu kegiatan ekonomi, perusahaan dapat tetap berjalan, hidup apabila tidak mengalami kerugian terus-menerus.

Perusahaan memerlukan laba supaya bisa bertahan dan berkembang. Untuk memperoleh laba, barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan harus terjual, berarti harus diciptakan pelanggan yang semakin banyak. Untuk menciptakan pelanggan, perusahaan harus senantiasa memusatkan perhatian kepada kebutuhan masyarakat yang mencakup kualitas, harga, jumlah, ketepatan waktu, pelayanan dan manfaat hasil produksinya. Untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen diperlukan pengembangan (usaha inovatif) hasil produksi (Sudarsono, 1996).

2.1.3 Teori Produksi

Secara umum kegiatan produksi atau operasi merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan atau pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari masukan sumberdaya produksi menjadi keluaran yang diinginkan. Manajemen produksi dan operasi didefinisikan sebagai suatu proses yang secara berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumberdaya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Kegiatan manajemen produksi dan operasi harus mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan suatu produk sesuai yang direncanakan (Herjanto, 1999).

Dalam mengkonsumsi barang berlaku *The Law of Dimishing Marginal Utility* (LDMU), sedangkan dalam penggunaan faktor produksi berlaku *The Law of Dimishing Return* (LDR). Produsen juga memiliki pengetahuan yang lengkap (perfect knowledge) atas faktor produksi yang dibelinya. Akhirnya bila konsumen berupaya mencapai kepuasan maksimum, maka produsen berupaya mencapai

tingkat produksi maksimum. Pemahaman perilaku konsumen akan memudahkan pemahaman mengenai perilaku produsen (Rahardja, 1999).

2.1.4 Teori Biaya

Dalam melaksanakan usaha diperlukan adanya biaya. Biaya adalah suatu pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya suatu aktiva, tetapi tidak disebabkan karena pengurangan modal yang diambil pemilik (Mulyadi, 1991).

Biaya produksi dibedakan menjadi dua golongan yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah biaya yang besar kecilnya tidak dipengaruhi besar kecilnya produksi. Biaya variabel adalah biaya yang besar kecilnya dipengaruhi oleh besar kecilnya produksi. Biaya total merupakan penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel (Soeratno, 1993).

Menurut Soekartawi (1997), R/C adalah singkatan *Return Cost Ratio*, atau dikenal sebagai perbandingan (nisbah) antara penerimaan dan biaya. Secara matematik, hal ini dapat dituliskan sebagai berikut :

$$a = R / C$$

$$R = P_y \cdot Y$$

$$C = FC + VC$$

$$a = \{(P_y \cdot Y) / (FC + VC)\}$$

Keterangan :

R = penerimaan

C = biaya

P_y = harga output

Y = output

FC = biaya tetap (*fixed cost*)

VC = biaya variabel (*variable cost*)

FC biasanya diartikan sebagai biaya yang dikeluarkan dalam usahatani yang besar kecilnya tidak tergantung dari besar kecilnya *output* yang diperoleh. Misalnya iuran irigasi, pajak, alat-alat pertanian, sewa lahan dan mesin. Selanjutnya VC (biaya tidak tetap) biasanya diartikan sebagai biaya yang

dikeluarkan untuk usahatani yang besar kecilnya dipengaruhi oleh perolehan *output*, misalnya sarana produksi dan tenaga kerja.

Dalam kaitannya dengan penjualan hasil produksi usahatani maupun hasil olahan, maka penerimaan yang diterima oleh petani atau perusahaan adalah hasil penjumlahan dari produk yang dihasilkan. Untuk mengetahui prosentase penerimaan dari suatu produk dapat diketahui dari jumlah penjualan produk tersebut. Prosentase penerimaan ini bertujuan untuk mengetahui produk yang potensial untuk dikembangkan. Hubungan antara pendapatan kotor dengan biaya yang digunakan merupakan contoh sederhana yang bermanfaat untuk menguji tingkat efisiensi penggunaan biaya pada kegiatan usahatani secara ekonomis. Keputusan tentang efisien diberikan pada usahatani dengan nilai R/C ratio >1 , jika nilai R/C Ratio $<$ atau sama dengan 1 maka biaya yang digunakan dapat dikatakan tidak efisien (Wibowo, 1990).

Suatu kegiatan usaha dikatakan berhasil jika usaha tersebut dapat menghasilkan pendapatan yang cukup untuk membayar biaya-biaya yang telah dikeluarkan. Biaya produksi adalah nilai dari semua faktor produksi yang digunakan, baik dalam bentuk benda maupun jasa selama proses produksi berlangsung. Total pendapatan diperoleh dari total penerimaan dikurangi dengan total biaya dalam suatu proses produksi, sedangkan total penerimaan diperoleh dari produksi fisik dikalikan dengan harga produksi (Soekartawi, 1997).

2.1.5 Teori SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, strategi dan kebijakan perusahaan. Perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi saat ini, sehingga disebut analisis situasi. Model yang paling populer adalah analisis SWOT (Rangkuti, 1998).

Menurut Anoraga dan Janti (1996), dalam upaya untuk mengetahui posisi organisasi dalam lingkungan sekaligus sebagai strategi menghadapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan, dilakukan identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari organisasi yang bersangkutan. Identifikasi didasarkan pada 2 (dua) kriteria utama, dimana setiap kriteria juga mempunyai sub-sub kriterianya sendiri-sendiri. Kedua kriteria utama tersebut ialah :

1. Pengaruh positif, yaitu pengaruh yang dapat mendukung (secara positif) perkembangan organisasi agar sesuai dengan arah/ sasaran organisasi. Pengaruh ini dapat datang dari luar dan dalam perusahaan, pengaruh tersebut adalah :
 - a. Sisi peluang (*Opportunity*) yaitu lingkungan diluar (eksternal) yang merupakan keuntungan bagi organisasi, lingkungan tersebut diidentifikasi sebagai *Remote Environment* yang meliputi : politik, ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi.
 - b. Sisi kekuatan (*Strength*) adalah lingkungan didalam usaha yang sangat mendukung berkembangnya organisasi, didalam kriteria ini diidentifikasi dengan pendekatan fungsional.
2. Pengaruh negatif, ialah pengaruh yang menghambat perkembangan organisasi (memberikan dampak negatif) dalam mencapai arah/ sasaran organisasi. Pengaruh ini juga ada yang datang dari luar maupun dari dalam, yaitu :
 - a. Sisi ancaman (*Threat*) merupakan lingkungan eksternal yang akan menghambat kemampuan organisasi dalam mengembangkan usahanya.
 - b. Sisi kelemahan (*Weaknesses*), yaitu lingkungan didalam usaha/perusahaan yang dirasakan akan menghambat perkembangan organisasi. Pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan sama seperti pada kriteria kekuatan.

2.1.6 Teori Peramalan

Menurut Subagyo (1990), forecasting adalah memprakirakan sesuatu yang akan terjadi. Forecasting permintaan berarti prakiraan jumlah produk yang akan dibutuhkan konsumen. Macam forecasting antara lain kualitatif dan kuantitatif. Forecasting kualitatif adalah memprakirakan sifat atau hal yang tidak dapat diukur dengan satuan angka, sedangkan forecasting kuantitatif adalah memprakirakan hal-hal yang dapat diukur dengan angka, misalnya jumlah penduduk, income perkapita dan jumlah permintaan konsumen.

Metode serial waktu merupakan metode peramalan yang didasari oleh asumsi bahwa kejadian-kejadian masa mendatang akan mengikuti jalur yang ada atau dengan kata lain, bahwa pola perilaku ekonomi masa lalu cukup berlaku untuk membenarkan penggunaan-penggunaan data historis untuk memprediksi masa depan. Banyak variasi peramalan dengan proyeksi trend semuanya memerlukan keberlangsungan hubungan masa lalu antara variabel yang diproyeksikan dengan jalannya waktu, sehingga semuanya menggunakan data serial waktu (Pappas dan Mark, 1995).

Dalam dunia bisnis, hasil peramalan mampu memberikan gambaran tentang masa depan perusahaan yang memungkinkan manajemen membuat perencanaan, menciptakan peluang bisnis maupun mengatur pola investasi mereka. Ketepatan hasil peramalan bisnis akan meningkatkan peluang tercapainya investasi yang menguntungkan. Semakin tinggi akurasi yang dicapai peramalan, semakin meningkat pula peran peramalan dalam perusahaan karena hasil dari suatu peramalan dapat memberikan arah bagi perencanaan perusahaan, perencanaan produk dan pasar, perencanaan penjualan, perencanaan produksi dan perencanaan keuangan (Sugiarto dan Harijono, 2000).

Rencana yang rasional untuk produk dan jasa berikut sistem produksinya, tidak dapat dibuat tanpa perkiraan luas pasar. Ini berlaku bagi perusahaan berlabanya maupun nirlaba. Seseorang menetapkan apakah suatu produk atau jasa baru akan dilansir, maka data tentang luas pasar potensial merupakan hal yang menentukan dalam pengambilan keputusan. Keputusan dasar untuk memproduksi suatu produk

atau jasa telah diambil, informasi tersebut tetap penting untuk menyempurnakan disain produk dan jasa tersebut serta sistem produksinya (Buffa, 1994).

2.1.7 Teori Permintaan dan Penawaran

Pasar dalam pengertian ekonomi adalah pertemuan permintaan dan penawaran. Dalam pengertian ekonomi, pasar bersifat interaktif, bukan fisik. Mekanisme pasar adalah proses penentuan tingkat harga berdasarkan kekuatan permintaan dan penawaran.

Permintaan adalah keinginan konsumen membeli suatu barang pada berbagai tingkat harga selama periode waktu tertentu. Hukum permintaan menyatakan " Bila suatu harga naik, *ceteris paribus*, maka jumlah barang itu diminta akan berkurang dan sebaliknya ". Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi permintaan suatu barang, yaitu : harga barang itu sendiri, harga barang lain yang terkait, tingkat pendapatan, selera atau kebiasaan, jumlah penduduk, perkiraan harga dimasa mendatang, distribusi pendapatan dan usaha-usaha produsen meningkatkan penjualan (Rahardja, 1999).

Menurut Soekartawi (1993), penawaran adalah jumlah barang yang disediakan oleh produsen, diperoleh dari produksi yang dihasilkan. Jumlah barang yang ditawarkan tinggi atau banyak maka harga akan menurun, sehingga penawaran ini dipengaruhi oleh : teknologi, harga input, harga produk lain, jumlah produsen, harapan produsen terhadap harga produk dimasa yang akan datang.

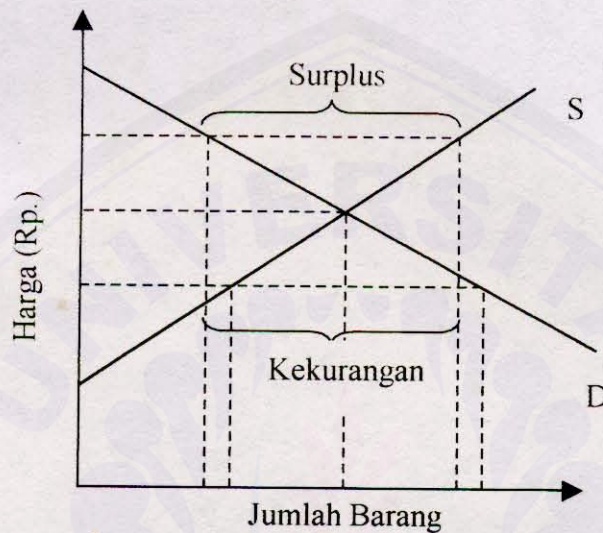
Penawaran komoditas pertanian pada hakekatnya merupakan jumlah keseluruhan komoditas pertanian yang ditawarkan pada berbagai tingkat harga suatu pasar dan waktu tertentu. Melihat pengertian tersebut, terjadinya fluktuasi harga merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap produk pertanian. Jumlah barang yang ditawarkan merupakan fungsi dari harga dapat ditulis sebagai berikut :

$$Q = f(P)$$

Q = jumlah barang yaang ditawarkan

P = harga penawaran per-unit (Soekartawi, 1990).

Harga keseimbangan adalah harga dimana baik konsumen maupun produsen sama-sama tidak ingin menambah atau mengurangi jumlah yang dikonsumsi dan dijual, permintaan sama dengan penawaran (Rahardja dan Mandala, 1999).



Surplus tercipta ketika para produsen menawarkan suatu produk dalam jumlah yang lebih banyak pada suatu harga tertentu daripada yang ingin dibeli oleh para pembeli. Secara sederhana, surplus menjabarkan kondisi penawaran berlebih. Kekurangan tercipta ketika para pembeli meminta lebih banyak untuk satu produk disatu harga tertentu daripada yang rela ditawarkan oleh para produsen (Pappas dan Mark, 1995).

2.1.8 Teori Pemasaran

Riset pasar adalah telaah untuk menentukan ukuran total pasar, telaah terhadap perubahan ukuran dalam pasar, faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan, situasi persaingan dipasar dan cara situasi berubah serta pengaturan harga-harga pasar. Hasil akhir riset pasar tentu menghasilkan ramalan, bukan hanya mengenai situasi sekarang tetapi juga mengenai kondisi dan ukuran pasar sepanjang periode tertentu (Foster, 1981).

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Mendasari pemasaran adalah konsep fundamental kebutuhan manusia, yang merupakan pernyataan dari pemasaran yang tersembunyi. Kebutuhan dasar dibentuk oleh budaya dan kepribadian menjadi keinginan manusia. Keinginan ini kalau didukung daya beli akan menjadi permintaan. Pemasar mengarahkan permintaan dengan menciptakan produk dan jasa yang tepat. Manajemen pemasaran adalah proses yang menjadi sarana pemasar mencapai tujuan organisasi mereka (Kotler dan Gary, 1997).

Strategi pemasaran adalah ujud rencana yang terarah dibidang pemasaran, untuk memperoleh suatu hasil yang optimal. Strategi pemasaran mengandung 2(dua) faktor yang terpisah tetapi berhubungan dengan erat yakni:

- a. Pasar target / sasaran, yaitu suatu kelompok konsumen yang homogen, yang merupakan "sasaran" perusahaan.
- b. Bauran pemasaran (marketing mix), yaitu variabel-variabel pemasaran yang dapat dikontrol yang akan dikombinasikan oleh perusahaan untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Kedua faktor ini berhubungan erat. Pasar sasaran merupakan suatu sasaran yang akan dituju, sedangkan bauran pemasaran merupakan alat untuk menuju sasaran tersebut (Anoraga dan Janti, 1996).

Menurut Swastha dan Irawan (1983), *marketing mix* adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni : produk, struktur harga, kegiatan promosi dan sistem distribusi. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud dalam definisi tersebut adalah termasuk keputusan-keputusan dalam empat variabel pokok dalam *marketing mix*, yaitu :

1. Produk

Keputusan tentang produk ini mencakup penentuan bentuk penawaran secara fisik, merknya, pembungkus, garansi dan servis sesudah penjualan. Pengembangan produk dapat dilakukan setelah menganalisa kebutuhan dan keinginan pasarnya.

2. Harga

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan harga tersebut antara lain biaya, keuntungan, praktek saingan dan perubahan keinginan pasar.

3. Distribusi

Ada tiga aspek pokok yang berkaitan dengan keputusan-keputusan tentang distribusi (tempat). Aspek tersebut adalah :

- a. Sistem transportasi perusahaan
- b. Sistem penyimpanan
- c. Pemilihan saluran distribusi

4. Promosi

Termasuk dalam kegiatan promosi adalah periklanan, personal selling, promosi penjualan dan publisitas.

Konsep daur hidup produk adalah suatu upaya untuk mengenali berbagai tahap yang berbeda dalam sejarah penjualan suatu produk. Pada tahap-tahap ini terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda dalam kaitannya dengan strategi pemasaran dan potensi laba. Mengenali pada tahap mana suatu produk sedang berada atau menuju merupakan hal yang penting, sehingga perusahaan dapat merumuskan rencana pemasaran yang lebih baik. Strategi produk juga dipengaruhi sekali oleh situasi persaingan, makin ketatnya persaingan akan mempersingkat daur hidup produk dan ini berarti bahwa produk yang bersangkutan menghasilkan keuntungan selama waktu yang lebih singkat (Anoraga dan Janti, 1996).

Produk-produk dapat didistribusikan dengan banyak cara. Dapat dikirim langsung kepada pelanggan atau melalui pedagang besar atau pengecer. Tipe-tipe distribusi yang akan dipergunakan bergantung pada macam-macam faktor. Efisiensi operasi dan faktor biaya harus diperhitungkan (Foster, 1981).

Promosi adalah unsur yang ketiga dalam bauran pemasaran (marketing mix). Sebagai suatu penawaran, promosi adalah upaya perusahaan untuk mempengaruhi para pelanggan agar mau membeli. Promosi meliputi unsur-unsur pemberian informasi dan mempengaruhi perilaku pelanggan. Tujuannya adalah untuk mempertinggi citra perusahaan atau meningkatkan penjualan produk.

2.2 Kerangka Pemikiran

PT. Garam (Persero) sebagai produsen garam terbesar di Indonesia dimana status perusahaannya adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maka modal awal yang digunakan oleh PT. Garam (Persero) untuk menjalankan usahanya berasal sepenuhnya dari pemerintah. Modal atau investasi yang diperoleh dari pemerintah hanya satu kali saja, yaitu pada awal pendirian perusahaan saja. PT. Garam (Persero) mempunyai kekuasaan yang penuh dalam menjalankan tugasnya tanpa ada campur tangan pemerintah seperti dalam hal keuangan, produksi, rekrutmen tenaga kerja dan pemasaran.

PT. Garam (Persero) dalam menjalankan usahanya berusaha untuk mencari dana sendiri, keuangan yang diperoleh tersebut berasal dari hasil penjualan garam dan hasil kontrak kapal PT. Garam (Persero) yang disewa oleh perusahaan lain. Dana tersebut selain digunakan untuk pengembangan perusahaan juga digunakan untuk kesejahteraan karyawan. Pada saat ini, PT. Garam (Persero) merupakan BUMN yang sudah go Public dimana 51 % saham PT. Garam (Persero) dimiliki oleh pemerintah dan 49% sisanya dimiliki oleh pihak swasta.

Menurut Daniel (1995), produksi berkaitan dengan cara bagaimana sumberdaya (masukan) dipergunakan untuk menghasilkan produk-produk perusahaan (keluaran). Proses produksi yang dilakukan oleh PT. Garam (Persero) merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan garam.

PT. Garam (Persero) mempunyai luas areal pegaraman seluas 5340 Ha yang tersebar di tiga kabupaten di Madura yaitu kabupaten Sumenep, Pamekasan dan Sampang. Dalam proses produksinya, PT. Garam (Persero) tergantung dengan alam. Keberadaan sinar matahari membantu dalam proses pembuatan garam, terutama dalam proses penguapan air laut. Waktu yang diperlukan dalam proses pembuatan garam dimulai dari pemasukan air laut sampai dengan pungutan terakhir, diperkirakan mencapai 190 – 200 hari yang dimulai dari bulan Mei sampai dengan minggu kedua bulan November.

setinggi tingginya dan diinvestasikan sesuai dengan hasil yang ingin dicapai pada akhir proses produksi.

Efisien tidaknya suatu biaya dapat dilihat dari nilai R/C Rationya. Hernanto (1993) Menyatakan bahwa R/C Ratio ini menunjukkan pendapatan kotor yang diterima untuk setiap rupiah yang dikeluarkan. Nilai R/C ratio sangat dipengaruhi oleh besarnya penerimaan kotor dan total biaya yang dikeluarkan. Suatu usaha dikatakan efisien jika nilai R/C Rationya lebih besar dari satu, jika R/C Rationya kurang dari atau sama dengan satu maka usaha tersebut dikatakan tidak efisien. Usaha garam PT. Garam (Persero) efisien, karena pihak perusahaan mempunyai manajemen yang baik disegala bidang, berpengalaman dalam produksi garam dan pengembangan perusahaan.

Analisis SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan (lingkungan internal) perusahaan, peluang dan ancaman (lingkungan eksternal) yang dihadapinya serta strategi yang terbaik diantaranya. Analisis SWOT juga digunakan dalam menentukan area kunci. SWOT adalah suatu tindakan untuk menentukan strategi (jangka panjang) dan taktik (jangka pendek) yang kemudian dijabarkan faktor-faktor kunci dari lingkungan internal dan eksternal. Analisis SWOT dilaksanakan berdasarkan asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Asumsi sederhana ini apabila diterapkan secara tetap mempunyai implikasi yang berpengaruh untuk merancang suatu strategi yang berhasil (Robinson, 1997).

Ramalan pada dasarnya merupakan dugaan atau perkiraan mengenai terjadinya suatu kejadian atau peristiwa di waktu yang akan datang. Ramalan bisa bersifat kualitatif, artinya tidak berbentuk angka dan bisa kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk bilangan.

Menurut Supranto (1992) ada beberapa metode peramalan kuantitatif dimana salah satunya adalah metode kecenderungan (trend metod). Metode ini menggunakan data berkala (time seris) yaitu data yang dikumpulkan dari waktu ke waktu, untuk menggambarkan perkembangan waktu atau beberapa kejadian serta

pengaruhnya terhadap kejadian lainnya. Garis trend dapat dipergunakan untuk membuat ramalan yang sangat diperlukan untuk dasar perumusan perencanaan.

Menurut Subagyo (1991), Trend atau sering disebut Seculer Trend adalah rata-rata perubahan (biasanya tiap tahun) dalam jangka panjang. Data yang diteliti menunjukkan gejala kenaikan maka trend akan menunjukkan gejala kenaikan pula (menunjukkan rata-rata pertambahan) sering disebut trend positif, tetapi apabila terjadi gejala semakin berkurang maka trend yang kita miliki menunjukkan rata-rata penurunan atau sering disebut trend negatif. Ada beberapa metode yang bisa digunakan untuk membuat trend, yaitu :

1. Metode Trend linier least squares
2. Trend parabolik, dan
3. Trend eksponensial

Trend eksponensial dapat digunakan untuk membuat forecast, kalau ternyata gerak logaritmanya memiliki hubungan linier. Persamaan trend eksponensial, yaitu :

$$Y' = a.b X$$

Untuk mencari nilai a serta b pada persamaan diatas, maka kita gunakan cara dengan batuan logaritma, sehingga persamaannya berubah menjadi persamaan dengan skala logaritma (Subagyo, 1991).

Pemasaran didefinisikan sebagai proses sosial yang melibatkan individu dan kelompok untuk memperoleh apa yang mereka butuhkan dengan cara menciptakan dan mempertukarkan barang dan jasa yang mereka buat dengan barang dan jasa dari individu atau kelompok lain. Kegiatan dalam proses pemasaran dipengaruhi oleh beberapa faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial (Kotler, 1990).

PT.Garam (Persero) mempunyai potensi pengembangan pemasaran yang cukup bagus. Hal ini disebabkan oleh PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan pengolah garam terbesar di Indonesia dan merupakan satu-satunya perusahaan pengolah garam yang bersifat Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Selain itu juga disebabkan karena garam merupakan barang kebutuhan pokok yang sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari, baik untuk konsumsi rumah tangga

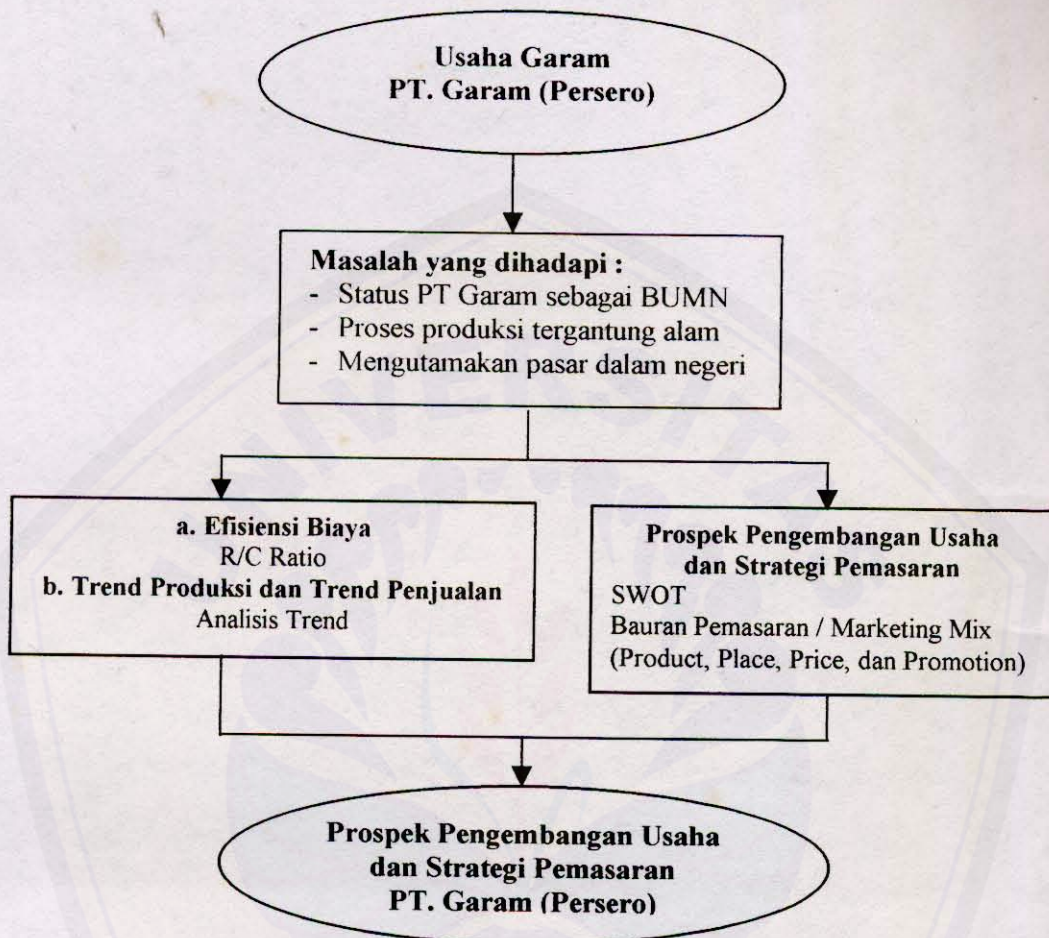
maupun untuk konsumsi industri yang menggunakan garam sebagai bahan penunjangnya dan yang perlu diingat bahwa garam tidak mempunyai produk substitusi, sehingga perusahaan yang bergerak dibidang industri garam mutlak masih diperlukan.

Pada dasarnya, tujuan perusahaan yang menganut konsep pemasaran adalah memberikan kepuasan kepada konsumen dan masyarakat lain dalam pertukarannya untuk mendapatkan laba atau perbandingan antara penghasilan dan biaya yang menguntungkan. Berarti konsep pemasaran mengajarkan bahwa perumusan strategi pemasaran, sebagai suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut, harus berdasarkan kebutuhan dan keinginan konsumennya.

Suatu strategi pemasaran bukanlah merupakan sejumlah tindakan khusus, tetapi lebih merupakan pernyataan yang menunjukkan usaha-usaha pemasaran pokok yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Strategi pemasaran terdiri dari unsur-unsur pemasaran terpadu (4 P dari marketing mix yaitu product, price, promotion, place) yang selalu berkembang, sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan-perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen. Penyusunan strategi pemasaran menyangkut proses interaksi antara kekuatan pemasaran di dalam perusahaan dan keadaan di luar perusahaan. Marketing mix merupakan variabel-variabel terkendali yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan konsumen dari segmen pasar tertentu yang dituju perusahaan (Swastha dan Hani, 1982).

Produk garam yang dihasilkan oleh PT.Garam (Persero) terutama hanya ditujukan untuk memenuhi pasar dalam negeri saja, bukan berarti mutu produknya tidak mendapatkan perhatian yang serius. Dalam upaya untuk meningkatkan pangsa pasar garam, PT. Garam (Persero) menghasilkan beberapa jenis garam berdasarkan kegunaannya. Garam yang dihasilkan adalah garam konsumsi dan garam industri. Untuk meningkatkan pangsa pasar garam konsumsi, salah satu strategi yang dilakukan oleh PT.Garam (Persero) adalah strategi produk dengan cara memproduksi beberapa garam konsumsi dengan merk yang berbeda, dan

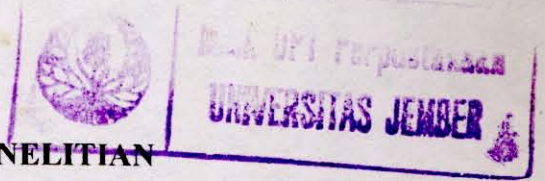
yang sudah dilemparkan ke pasar yaitu garam segitiga G, anak sehat dan keluarga sehat.



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

1. Penggunaan biaya produksi pada PT. Garam (Persero) efisien.
2. Trend produksi dan penjualan garam di PT. Garam (Persero) pada masa yang akan datang prospektif.
3. Prospek pengembangan usaha dan strategi pemasaran yang digunakan PT. Garam (Persero) baik.



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Penentuan Daerah Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*Purposive Methode*) di PT. Garam (Persero). Lokasi PT. Garam (Persero) berada di Jl. Raya Kalianget no. 9 Sumenep- Madura sebagai Kantor Pusat dan di Jl. Arief Rachman Hakim 98 Surabaya sebagai Kantor Perwakilan. Dasar pertimbangan pemilihan lokasi penelitian adalah PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan yang memproduksi garam, terbesar di Indonesia.

3.2 Metode Penelitian

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode diskriptif dan analitik. Metode diskriptif berguna untuk melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu secara cermat dan faktual. Metode analitik digunakan untuk melihat variabel yang diteliti dalam hal ini untuk mencari efisiensi biaya (R/C Ratio), trend produksi dan penjualan, serta strategi pemasaran (Nazir,1999).

3.3 Metode Pengambilan Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder dan data primer. Data Sekunder diperoleh dari PT. Garam (Persero) selama 5 tahun dari tahun 1997-2001, sedangkan data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan pihak terkait dalam perusahaan untuk mendukung data yang ada.

3.4 Metode Analisis Data

1. Untuk menguji hipotesis yang pertama tentang efisiensi penggunaan biaya produksi pada PT. Garam (Persero) digunakan uji R/C Ratio. R/C Ratio merupakan hubungan antara total pendapatan kotor dengan biaya produksi (Hernanto, 1993) yang diformulasikan :

$$R/C \text{ Ratio} = \frac{\text{Total Pendapatan Kotor}}{\text{Total Biaya}}$$

Kriteria pengambilan keputusan :

$R/C \text{ Ratio} > 1$ = Biaya produksi yang digunakan tergolong efisien

$R/C \text{ Ratio} \leq 1$ = Biaya produksi yang digunakan tergolong tidak efisien.

2. Untuk analisis kedua menentukan proyeksi produksi dan proyeksi penjualan garam pada masa yang akan datang, digunakan analisis trend dengan metode trend eksponensial (Subagyo, 1991). Persamaan trend eksponensial untuk memproyeksikan produksi dan penjualan garam adalah :

$$Y' = a \cdot b^X$$

Untuk mencari nilai a dan b menggunakan bantuan logaritma, sehingga :

$$\log Y' = \log a + x \cdot \log b$$

$$\log a = \frac{\sum \log y}{n} \quad \log b = \frac{\sum (X \cdot \log Y)}{\sum X^2}$$

Keterangan :

Y = produksi atau penjualan garam

a = intersep

b = nilai koefisien trend

X = waktu (tahun)

3. Untuk menguji hipotesis ketiga mengenai prospek pengembangan usaha dan strategi pemasaran digunakan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threatment). Menurut Rangkuti (1998), analisis SWOT terdiri dari analisis strategi internal dan eksternal.

Tabel 3. Analisis Faktor Internal (Internal Factor Analysis Summary/IFAS)

Faktor-faktor strategis Internal	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Rating)	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

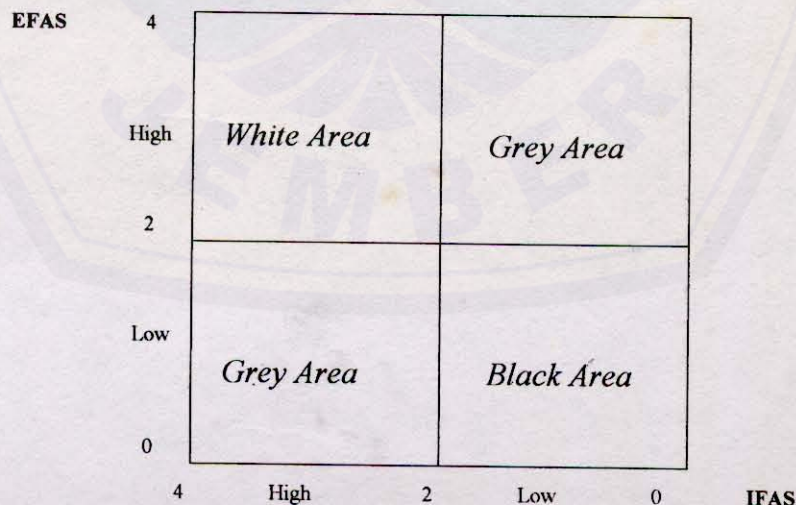
Tabel 4. Analisis Faktor Eksternal (Eksternal Factor Analysis Summary/EFAS)

Faktor-faktor strategis Eksternal	Bobot	Rating	Nilai (Bobot x Rating)	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Analisis faktor strategi internal terkait dengan sumberdaya, teknologi yang diterapkan dan kualitas produk yang dihasilkan. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor dari dalam atau *intern*. Kekuatan disini menunjukkan kemungkinan adanya beberapa strategi tertentu, sedangkan kelemahan menunjukkan bahwa terdapat hal-hal yang harus diperbaiki.

Analisis faktor strategi eksternal terkait dengan lingkungan umum di luar usaha yang dilakukan yang terkait dengan lingkungan operasional dan lingkungan industri. Peluang dan ancaman merupakan kebalikan dari kekuatan dan kelemahan dimana peluang dan ancaman ini merupakan faktor luar atau *ekstern* yang dapat mempengaruhi masa depan usahatani.

Matrik SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang terbaik pada suatu usaha, yang ditunjukkan dalam diagram sebagai berikut:

Tabel 5. Matrik Posisi Kompetitif Relatif

Pemberian nilai bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala:

- Paling penting = 1,0
- Tidak penting = 0,0

Rating untuk masing-masing faktor kekuatan positif (kekuatan yang semakin baik diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya tidak baik, diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya (kelemahan yang semakin besar diberi rating +1, jika kelemahannya sedikit diberi rating +4).

Rating untuk masing-masing faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya (ancaman yang semakin besar diberi rating +1, jika ancamannya sedikit diberi rating +4).

Kriteria pengambilan keputusan :

- White area* (kuat berpeluang), merupakan situasi yang menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.
- Grey area* (lemah berpeluang), perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.
- Grey area* (kuat terancam), meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal.
- Black area* (lemah terancam), merupakan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Tabel 6. Matrik SWOT

IFAS EFAS	<i>Strenght</i>	<i>Weakness</i>
<i>Opportunity</i>	Strategi SO	Strategi WO
<i>Threatment</i>	Strategi ST	Strategi WT

3.5 Terminologi

1. Produksi adalah hasil yang diperoleh PT. Garam (Persero) dari usaha garam yang dinyatakan dalam ton.
2. Proses produksi garam PT.Garam (Persero) berlangsung satu kali dalam setahun pada saat musim kemarau.
3. Biaya produksi adalah seluruh biaya yang dikeluarkan selama proses produksi berlangsung.
4. Efisiensi biaya produksi adalah perbandingan penerimaan dengan total biaya produksi yang dikeluarkan.
5. Prospek adalah gambaran mengenai posisi usaha PT. Garam (Persero) dimasa yang akan datang.
6. Prospektif adalah kondisi usaha PT.Garam (Persero) dilihat dari produksi dan penjualan yang semakin meningkat.
7. Data time series adalah serangkaian pengamatan terhadap suatu variabel yang diambil dari waktu ke waktu dan dicatat menurut terjadinya serta disusun sebagai data statistik.
8. Trend adalah peramalan produksi dan penjualan dengan variabel bebas waktu.
9. Matrik SWOT adalah empat susunan alternatif strategi yang dilakukan dalam menghadapi pesaing-pesaing usaha.
10. IFAS adalah rumusan faktor-faktor strategis yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Garam (Persero).
11. EFAS adalah rumusan faktor-faktor strategis yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Garam (Persero).
12. Strategi pemasaran adalah ujud rencana atau taktik yang digunakan mewujudkan tujuan tertentu.

3.5 Terminologi

1. Produksi adalah hasil yang diperoleh PT. Garam (Persero) dari usaha garam yang dinyatakan dalam ton.
2. Proses produksi garam PT.Garam (Persero) berlangsung satu kali dalam setahun pada saat musim kemarau.
3. Biaya produksi adalah seluruh biaya yang dikeluarkan selama proses produksi berlangsung.
4. Efisiensi biaya produksi adalah perbandingan penerimaan dengan total biaya produksi yang dikeluarkan.
5. Prospek adalah gambaran mengenai posisi usaha PT. Garam (Persero) dimasa yang akan datang.
6. Prospektif adalah kondisi usaha PT.Garam (Persero) dilihat dari produksi dan penjualan yang semakin meningkat.
7. Data time series adalah serangkaian pengamatan terhadap suatu variabel yang diambil dari waktu ke waktu dan dicatat menurut terjadinya serta disusun sebagai data statistik.
8. Trend adalah peramalan produksi dan penjualan dengan variabel bebas waktu.
9. Matrik SWOT adalah empat susunan alternatif strategi yang dilakukan dalam menghadapi pesaing-pesaing usaha.
10. IFAS adalah rumusan faktor-faktor strategis yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Garam (Persero).
11. EFAS adalah rumusan faktor-faktor strategis yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Garam (Persero).
12. Strategi pemasaran adalah ujud rencana atau taktik yang digunakan mewujudkan tujuan tertentu.



V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasar pertimbangan bahwa usaha garam PT. Garam (persero) merupakan usaha garam terbesar di Indonesia, berorientasi pasar dan menyerap tenaga kerja sehingga perlu diupayakan pengembangan dari usaha ini. Penelitian tentang prospek pengembangan dan strategi pemasaran PT. Garam (Persero) memberikan hasil mengenai efisiensi biaya, trend produksi dan penjualan, prospek pengembangan dan strategi pemasaran.

5.1 Efisiensi Biaya Usaha Garam PT. Garam (Persero)

PT. Garam (persero) dalam melaksanakan usahanya selalu memperhitungkan besarnya biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diterimanya. Untuk itu perusahaan selalu berusaha untuk mengalokasikan biaya produksi secara efisien. Biaya produksi merupakan biaya yang dipergunakan untuk kelangsungan proses produksi.

Efisien tidaknya suatu biaya dapat diketahui dengan membandingkan jumlah penerimaan atau pendapatan kotor dengan jumlah biaya yang dikeluarkan, analisis yang dipergunakan adalah analisis R/C ratio. Untuk mengetahui tingkat efisiensi biaya pada usaha garam PT. Garam (persero), dapat dilihat dari rasio total penerimaan dan total biaya pada tabel 9.

Tabel 9. Total penerimaan, total biaya dan efisiensi biaya PT. Garam (Persero) periode 1997 – 2001

Tahun	Pendapatan (Revenue)	Total Biaya (Cost)	R/C ratio
1997	44539097	8916353	4,99521464
1998	52380134	15256892	3,4332113
1999	67404034	17262289	3,9046985
2000	112252691	24019318	4,67343373
2001	79748683	27919320	2,85639776
Rata-rata			3,97259119

Sumber : Data Sekunder diolah, 2003

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa total biaya yang dikeluarkan oleh PT. Garam (Persero) adalah efisien. Nilai R/C ratio pada usaha garam dari tahun ke tahun menunjukkan adanya perubahan. Perubahan ini menunjukkan setiap tahunnya efisiensi biaya yang ada tidak sama.

Tingkat efisiensi biaya PT. Garam (Persero) pada tahun 1997 sebesar 4,9952 yang berarti penggunaan biaya pada tahun tersebut efisien yang berarti setiap pengeluaran sebesar Rp. 1000 akan mendapatkan penerimaan sebesar Rp. 4995,2 atau 4,9952 kali lipat dari biaya yang dikeluarkan. Berdasarkan tabel diatas tingkat efisiensi biaya PT. Garam pada tahun 1998 mengalami penurunan dibandingkan tahun 1997 menjadi 3,4332. Penurunan tingkat efisiensi tersebut dipengaruhi oleh tingginya biaya pemeliharaan sarana dan prasarana produksi yang melebihi umur teknis

Pada tahun 1999 dan tahun 2000 tingkat efisiensi biaya mengalami peningkatan dari tahun ketahun, hal ini disebabkan pihak perusahaan mulai mengendalikan dan mengefisienkan biaya produksi yang dikeluarkan. Hal lain yang juga mempengaruhi meningkatnya efisiensi biaya pada tahun tersebut adalah perubahan sebagian perlakuan sistem ketenaga kerjaan dari rutin ke sistem kontrak. Pendapatan PT. Garam (Persero) pada tahun 1999 dan 2000 mengalami kenaikan yang disebabkan oleh tingginya permintaan akan garam.

Pada tahun 2001 tingkat efisiensi biayanya mengalami penurunan menjadi 2,8564, hal ini disebabkan karena pendapatan yang diperoleh PT. Garam mengalami penurunan yang dipengaruhi oleh jumlah penawaran (supply) garam didalam negeri cenderung melimpah yang mengakibatkan persaingan ditingkat pasar sangat ketat. Kondisi yang demikian menyebabkan tidak tercapainya target volume penjualan dan turunnya harga jual pada beberapa cabang niaga serta tingginya harga garam impor yang berpengaruh terhadap biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Penerimaan PT. Garam (Persero) selalu lebih besar dari biaya yang dikeluarkan, karena perusahaan dalam menentukan harga pokok penjualan disesuaikan dengan biaya yang dikeluarkan selama proses produksi. Kondisi yang demikian menyebabkan harga garam pada setiap tahun tidak sama.

5.2 Trend Produksi dan Penjualan PT. Garam (Persero)

5.2.1 Trend Produksi Garam PT. Garam (Persero)

Untuk memproyeksikan produksi garam digunakan analisis Uji Trend. Pendugaan persamaan proyeksi menggunakan metode trend eksponensial. Persamaan garis trend yang diperoleh berdasar metode trend eksponensial adalah :

$$\text{Log } Y = 5,23104 - 0,1202 X$$

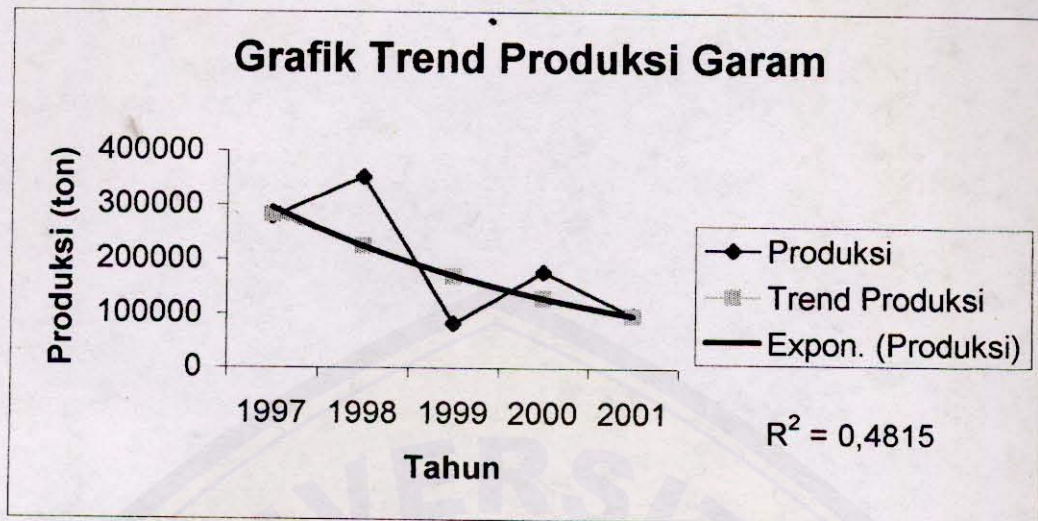
$$Y = 170231,53 (0,7582)^X$$

Produksi garam PT. Garam (Persero) akan mengalami penurunan selama periode proyeksi yaitu sebesar 24,18% pada setiap tahun. Intersep pada persamaan garis trend adalah sebesar 170231,53 yang berarti jumlah produksi pada tahun dasar (1999) sebesar 170231,53 ton. Dari hasil analisis diperoleh nilai R^2 sebesar 0,4815 yang berarti besarnya variasi produksi yang dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel waktu adalah 0,4815 atau 48,15 %, sedangkan 51,85 % sisanya dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel lain diluar persamaan. Perkembangan produksi dan trend produksi garam PT. Garam (Persero) tahun 1997 sampai 2004 dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10. Perkembangan produksi dan trend produksi PT. Garam (Persero) tahun 1997 – 2004

Tahun	Produksi	Trend Produksi
1997	279548	296101,09
1998	352143	224512,23
1999	82909	170231,53
2000	177467	129074,37
2001	98685	97867,84
2002		74206,17
2003		56265,22
2004		19971,01

Sumber : PT. Garam (Persero), diolah tahun 2003



Gambar 15. Grafik trend Produksi Garam PT. Garam (Persero) Th. 1997-2001

Berdasar Tabel 10 menunjukkan bahwa produksi garam PT. Garam (Persero) tidak sama dari tahun ketahun, sedangkan berdasarkan analisis trend produksinya selalu mengalami penurunan dari tahun ketahun. Produksi garam Pada tahun 1998 produksi garam PT. Garam (Persero) mengalami kenaikan dari tahun 1997 menjadi 352.143 ton, hal ini disebabkan faktor iklim yang mendukung yaitu pada tahun tersebut adalah iklim normal atau iklim kemarau kering dimana musim keringnya diatas 14 dekade.

Pada tahun 1999 produksi garam mengalami penurunan menjadi 82.909 ton garam yang dihasilkan. Penurunan produksi tersebut disebabkan karena kondisi iklim pada tahun tersebut banyak gangguan hujan selama musim produksi karena adanya pengaruh *lanina* (Badai hawa panas yang terjadi di samudra pasifik di daerah dekat Australia, sehingga menyebabkan pergesaran awan menuju Indonesia dan hal tersebut berakibat curah hujan di Indonesia tinggi), hal tersebut berakibat kristal yang terbentuk larut kembali dan kualitas garam menjadi bervariasi serta volume produksinya berkurang jika dibandingkan dengan realisasi tahun 1997. Selain itu beberapa peralatan proses produksi masih memerlukan perbaikan dan penyempurnaan sehingga berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan. Hasil produksi garam pada tahun 2001 mengalami penurunan menjadi 98.685 ton, hal ini disebabkan karena kondisi iklim pada tahun tersebut relatif

jelek, dimana terjadi gangguan hujan sehingga menyebabkan terganggunya proses produksi utamanya pengolahan air tua dan kristalisasi garam.

Proses produksi garam pada dasarnya tergantung pada keadaan alam, jika iklim mendukung dengan musim kering yang panjang maka akan membantu menghasilkan garam yang berkualitas dan juga dapat meningkatkan volume produksinya. Prosentase produksi masing-masing pegaraman yang dimiliki PT. Garam (persero) tidak sama karena jumlah gangguan hujannya juga tidak sama. Keadaan iklim yang tidak menentu mempengaruhi hasil produksi garam, sehingga produksi garam dari tahun ke tahun jumlahnya tidak bisa diperkirakan sehingga jumlah produksi garam dari PT. Garam (Persero) tidak bisa diperkirakan.

5.2.2 Trend Penjualan Garam PT. Garam (Persero)

Untuk menghitung proyeksi penjualan garam PT. Garam (Persero) digunakan analisis Uji Trend. Persamaan garis trend yang diperoleh dari hasil analisis dengan menggunakan metode trend eksponensial untuk memproyeksikan penjualan garam pada masa yang akan datang adalah :

$$\text{Log } Y = 5,6054 - 0,06462 X$$

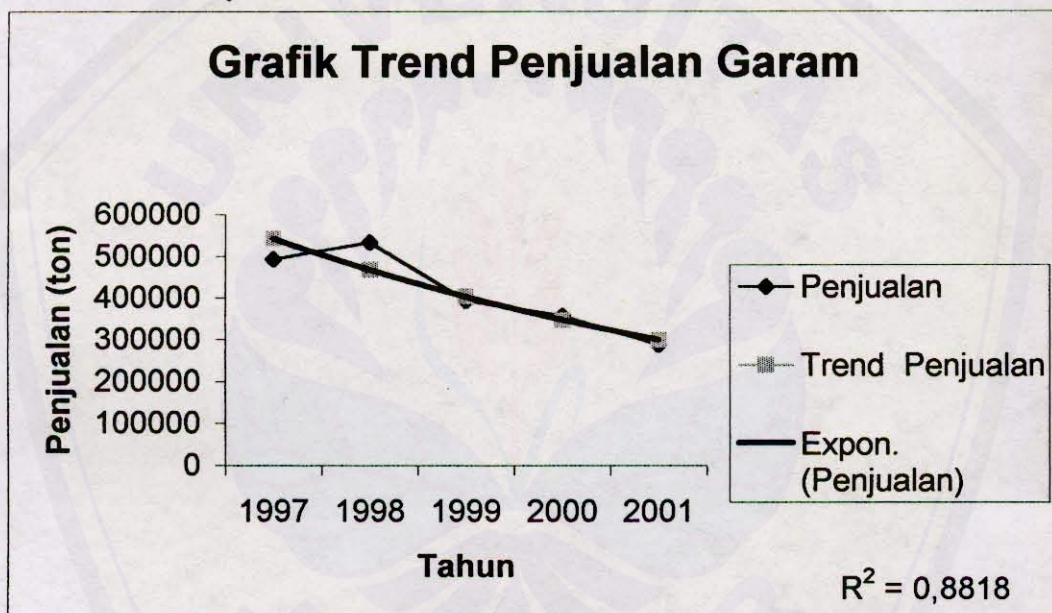
$$Y = 403088,12 \cdot (0,8617)^X$$

Penjualan garam PT. Garam (Persero) akan mengalami penurunan selama periode proyeksi yaitu sebesar 13,83 % pada setiap tahun. Intersep pada persamaan garis trend adalah sebesar 403088,12 yang berarti jumlah penjualan pada tahun dasar (1999) sebesar 403088,12 ton. Dari hasil analisis diperoleh nilai R^2 sebesar 0,8818 yang berarti besarnya variasi produksi yang dapat dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel waktu adalah 88,18%, sedangkan sisanya 11,82 % dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel lain diluar persamaan. Perkembangan penjualan dan trend penjualan garam PT. Garam (Persero) tahun 1997-2004 dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Perkembangan penjualan dan trend penjualan PT. Garam (Persero) tahun 1997 – 2004

Tahun	Penjualan	Trend Penjualan
1997	493846	542800,20
1998	534278	467756,68
1999	393498	403088,12
2000	356959	347360,16
2001	287122	299336,72
2002		257952,65
2003		222290,04
2004		191557,87

Sumber : PT. Garam (Persero), diolah tahun 2003



Gambar 16. Grafik Trend Penjualan Garam PT. Garam (Persero) Th. 1997-2001

Tabel 11 diatas menunjukkan bahwa penjualan garam PT. Garam (Persero) berfluktuasi dimana pada tahun 1998 angka penjualan mengalami peningkatan menjadi 534278, hal ini disebabkan meningkatnya jumlah produksi sehingga jumlah stok garam mencukupi dan jumlah permintaan garam meningkat di masing-masing cabang niaga. Garam yang dijual oleh PT. Garam (Persero) bahan bakunya tidak hanya berasal dari hasil produksi lahan milik sendiri tetapi juga berasal dari garam rakyat dan garam impor, hal ini dilakukan untuk memenuhi permintaan garam yang tidak bisa dipenuhi seluruhnya oleh garam

produksi sendiri. Meningkatnya permintaan garam konsumsi secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Meningkatnya permintaan garam konsumsi di cabang niaga akibat meningkatnya kesadaran masyarakat dalam mengkonsumsi garam beryodium.
2. Adanya kerjasama pemasaran dengan pengusaha garam (mitra usaha) yang sebelumnya tidak pernah dilaksanakan, sehingga mengakibatkan meningkatnya jumlah volume penjualan garam bahan baku.
3. Harga jual bersaing dengan garam rakyat.
4. Berkurangnya supply garam dibandingkan dengan demand sebagai akibat dari musim produksi tahun lalu yang kurang baik.
5. Adanya tambahan permintaan dari industri CAP, disamping adanya permintaan dari perusahaan industri lain.

Semakin banyak pesaing baru di bidang garam mengakibatkan ketatnya persaingan garam. Penurunan angka penjualan garam PT. Garam (Persero) tidak lepas dari beberapa faktor, yaitu :

1. Harga jual pokok garam yang relatif tinggi dibandingkan dengan harga pokok jual produksi perusahaan lain menyebabkan harga kurang bersaing, hal ini disebabkan lokasi pabrik letaknya jauh dari sentra produksi yang mengakibatkan biaya angkutnya tinggi.
2. Pangsa pasar di Pulau Jawa masih belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini disebabkan karena Pulau Jawa merupakan sentra produksi dan sentra pasar yang mengakibatkan tingginya tingkat persaingan di Pulau Jawa sangat ketat.
3. Keterbatasan stok garam yang disebabkan karena jumlah produksi garam yang dihasilkan juga cenderung mengalami penurunan.
4. Volume penjualan garam halus mengalami keterlambatan kontruksi dan uji coba produksi sehingga keterbatasan stok dan masih belum dapat memenuhi permintaan yang sesuai dengan spesifikasi pabrik (industri pangan).

5.3 Prospek Pengembangan Usaha PT. Garam (Persero)

Pendekatan yang digunakan untuk mengetahui prospek pengembangan usaha garam PT. Garam (Persero) adalah dengan menggunakan analisa SWOT (SWOT Analysis), yaitu suatu analisa untuk memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan dengan melakukan analisa secara menyeluruh terhadap faktor- faktor yang berpengaruh baik secara internal maupun eksternal.

5.3.1 Analisa Faktor Internal dan Eksternal

5.3.1.1 Faktor internal yang berpengaruh, meliputi :

A. Kekuatan (*Strenghts*)

1. Areal Produksi

PT. Garam (Persero) memiliki areal produksi yang sangat luas (± 7.276 Ha) dan sarana penampungan air muda atau air tua (*Brine Tank/ Brine Storage*). Lokasi areal produksi juga terletak tidak jauh dari lokasi perusahaan.

2. Ketersediaan Bahan Baku

- a. Letak areal pegaraman PT. Garam (Persero) sebagai lahan untuk memproduksi garam berbatasan langsung dengan laut dan juga memiliki pompa dengan kapasitas besar.
 - b. Kontinuitas ketersediaan garam bahan baku untuk proses produksi di pabrik pengolahan garam lebih terjamin karena PT. Garam (Persero) memiliki areal produksi sendiri dengan rata-rata produksi 260.000 ton/tahun.
- ###### 3. Proses dan peralatan produksi pengolahan garam telah sesuai dengan persyaratan teknis.
- a. Proses produksi di lahan pegaraman yang dilaksanakan oleh PT. Garam (Persero) menggunakan sistem penguapan bertingkat dan sistem pungutan diatas lantai garam.
 - b. Proses produksi yang dilaksanakan di pabrik pengolahan garam, khususnya dengan upaya pendirian pabrik pengolahan garam di Cirebon dan Sampang dengan kapasitas produksi 150.000 ton/tahun dengan maksud agar menghasilkan produk yang mampu bersaing dengan kompetitor besar lainnya (*Marketable dan profitable*).

4. Sarana dan prasarana pemasaran

PT. Garam (Persero) memiliki :

- a. 12 (dua belas) cabang niaga yang berkedudukan di 12 propinsi wilayah Indonesia yang merupakan daerah pasar potensial, disamping terdapat juga gudang-gudang sebagai antisipasi ketersediaan stock di cabang-cabang niaga.
- b. Sarana distribusi berupa pelabuhan muat (Kalianget dan Camplong- Sampang), tongkang, kapal dan truck.
- c. Jaringan distribusi yang terdiri dari cabang niaga dan penyalur baik di pusat dan di daerah.

5. Tingkat kepercayaan Pelanggan

Dengan telah diraih dan dipertahankannya sertifikasi ISO selama ± 2 (dua) tahun, sertifikasi halal, sertifikasi SNI Modul III dan Sertifikat Barcode serta kesan masyarakat terhadap PT. Garam sebagai satu-satunya BUMN yang bergerak di bidang garam sejak jaman Belanda, sehingga lebih dapat memberikan tingkat kepercayaan pelanggan.

6. Pengalaman di bidang garam

PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan garam yang berdiri sejak jaman VOC, tentu saja memiliki sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan yang memadai dan terlatih di bidang garam baik pada proses produksi di lahan, di pabrik maupun di unit kerja pendukung lainnya.

7. Struktur organisasi dan job discription.

Memiliki struktur organisasi dan job discription yang baku, jelas dan dinamis yang dapat selalu mengikuti perkembangan sesuai kebutuhan.

8. Adanya program pensiun.

Adanya program pensiun bagi karyawan PT. Garam relatif memberikan rasa aman menghadapi masa pensiun dan dapat memotivasi para karyawan agar lebih dapat memberikan tenaga dan pikirannya demi perkembangan perusahaan.

B. kelemahan (*Weaknesses*)

1. Konsistensi kualitas garam

Belum optimalnya pelaksanaan pengendalian dan pengawasan yang mengakibatkan mutu produk yang dihasilkan tidak konsisten. Selain itu produksi garam sangat tergantung dengan alam, jika keadaan alam tidak mendukung atau saat proses pembikinan garam turun hujan maka dapat mengakibatkan produksi garam yang dihasilkan akan menurun.

2. Belum seluruhnya dilakukan secara mekanisasi.

Pungutan garam pada areal pegaraman yang sangat luas belum didukung oleh peralatan pungut mekanis menyebabkan kesempatan atau peluang pungut belum di manfaatkan secara optimal.

3. Sarana (peralatan) produksi yang melebihi umur teknis

Peralatan yang digunakan dalam proses produksi di pegaraman PT. Garam kondisinya telah melebihi umur teknis seharusnya seperti pompa air, sarana transportasi dan sebagainya.

4. Harga jual garam.

Harga jual garam PT. Garam kurang kompetitif (harga pokok jual tinggi) karena biaya usaha relatif tinggi. Hal ini disebabkan karena jumlah tenaga kerja PT. Garam banyak dan biaya produksi relatif lebih besar.

5. Promosi

PT. Garam (Persero) dalam memasarkan produknya sama sekali masih belum melakukan promosi melalui media elektronik yang paling efektif (televisi) karena pertimbangan biaya promosi yang sangat tinggi.

6. Kualitas SDM

- a. Sumber daya manusia yang bekerja sebagai tenaga kerja (buruh) umumnya mempunyai tingkat pendidikan yang rendah dan keterbatasan kemampuan dalam menciptakan produk garam sesuai keinginan perusahaan.
- b. Pengembangan karier karyawan belum mantap dan belum sepenuhnya disesuaikan dengan pendidikan/ diklat/ kursus yang diikutinya.

5.3.1.2 Faktor eksternal yang berpengaruh, meliputi :

A. Peluang (*Opportunities*).

1. Tingkat pertumbuhan penduduk dan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap mutu produk.

a. Dengan semakin berkembangnya tingkat pendidikan masyarakat dan media informasi yang ada berpengaruh terhadap makin tingginya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi suatu produk yang mempunyai kualitas yang baik. Hal ini juga terjadi pada produk garam, dimana masyarakat sebagai konsumen pada saat ini lebih menginginkan garam yang berkualitas tinggi dan beryodium dengan alasan kesehatan.

b. Tingkat pertumbuhan penduduk yang semakin tinggi dapat berpengaruh positif terhadap permintaan garam, karena dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk maka semakin bertambah pula jumlah barang yang dibutuhkan, sehingga permintaan garam akan meningkat pula seiring dengan bermunculannya industri yang memerlukan garam sebagai bahan baku.

2. Tingkat kepercayaan bank dan investor (pemilik dana).

Status PT. Garam (Persero) sebagai BUMN dan merupakan perusahaan garam terbesar serta mempunyai pengalaman yang lebih dalam menghasilkan produk garam, sehingga tingkat kepercayaan investor (pemilik modal) dalam dan luar negeri serta pemerintah lebih tinggi .

3. Kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan dari pihak lain.

PT. Garam mempunyai peluang yang lebih besar untuk melakukan kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan dari pihak lain. Pada saat ini PT. Garam (persero) melakukan berbagai kerjasama dalam bidang farmasi untuk mengatasi masalah iodisasi pada produk garam.

4. Differensiasi dan diversifikasi.

Masih tersedianya peluang pasar yang sangat besar untuk produk differensiasi (garam farmasitis, garam rendah sodium dan sulfat tinggi serta produk differensiasi lainnya). Sedangkan untuk diversifikasi misalnya dengan mengeluarkan produk dengan merek yang berbeda dan berat yang berbeda pula sesuai dengan kebutuhan konsumen.

5. Pasar global.

Globalisasi dapat dijadikan motivasi bagi perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan mampu bersaing dipasar luar negeri. Dengan adanya pasar global, maka terbuka peluang pasar produk garam PT. Garam (Persero).

B. Ancaman (*Threats*)

1. Pendetang baru.

Relatif pesatnya perkembangan industri di dalam negeri, hal ini juga berpengaruh terhadap industri garam saat ini yang semakin bertambah. Dengan adanya industri garam yang lain menyebabkan semakin ketatnya persaingan bisnis bidang garam, sehingga PT. Garam dituntut untuk lebih bisa meningkatkan kualitas produknya.

2. Ketersediaan buruh.

Dengan semakin majunya tingkat pendidikan, media informasi, dan transportasi menyebabkan perubahan perilaku tenaga kerja (khususnya buruh di lahan pegaraman). Ketersediaan buruh PT. Garam (persero) pada saat produksi yang bertepatan pada musim kemarau sangat sulit di dapat. Kelangkaan tenaga kerja (buruh) utamanya pada tenaga pikul yaitu tenaga angkut dari meja kristalisasi kepenjemuran yang terjadi di pegaraman disebabkan antara lain :

- a. Jumlah tenaga kerja disekitar lokasi pegaraman tidak sesuai dengan kebutuhan karena penduduk sekitar rata-rata punya lahan garapan sendiri.
- b. Adanya perubahan perilaku utamanya tenaga muda yang cenderung memilih pekerjaan lain daripada kerja di pegaraman.
- c. Tenaga kerja lebih tertarik bekerja sebagai buruh tembakau yang upahnya lebih tinggi, walaupun upah yang diberikan minimum sama dengan UMR.
- d. Tidak semua tenaga kerja yang ada mampu tahan bekerja dilahan pegaraman yang sangat panas.

3. Pasar global.

Globalisasi dapat dijadikan motivasi bagi perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan mampu bersaing dipasar luar negeri. Pada saat ini pengembangan produk PT. Garam (Persero) mengalami keterlambatan yang disebabkan dalam proses produksi belum dilakukan mekanisasi secara

keseluruhan, sedangkan dinegara lainnya semuanya dilakukan secara mekanisasi. Pola produksi yang demikian menyebabkan perusahaan belum mampu bersaing di pasar global.

4. Kondisi perekonomian, sosial dan politik.

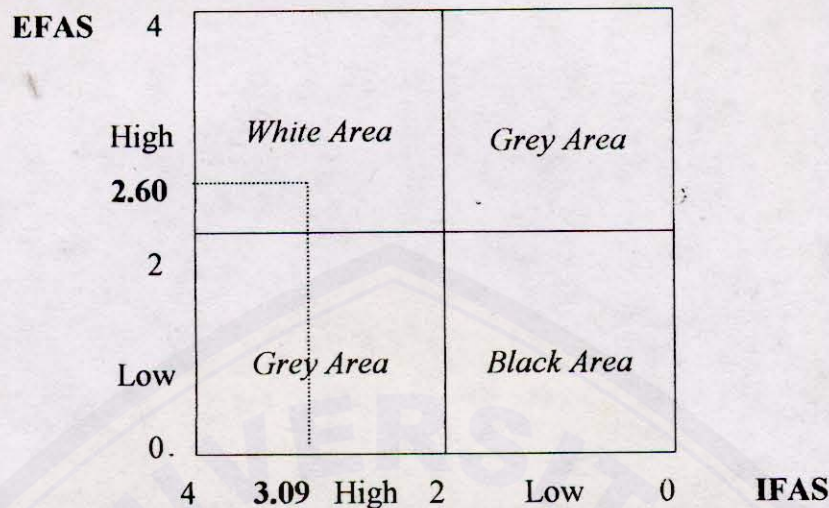
Terjadinya kondisi perekonomian, sosial dan politik yang sulit diprediksi pada saat ini, merupakan ancaman yang harus di hadapi PT. Garam dalam upaya implementasi atas aktivitas yang telah direncanakan dan proses penanaman modal oleh pihak asing.

5.3.2 Penentuan Posisi Perusahaan

Untuk menentukan posisi perusahaan maka perlu dilakukan langkah-langkah mengkualifikasikan faktor-faktor yang berpengaruh baik faktor internal maupun eksternal perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) sebelum memvisualisasikan posisi perusahaan kedalam gambar. Untuk mengkualifikasikan faktor-faktor berpengaruh tersebut diatas, secara bertahap dilakukan pembobotan dan penentuan rating. Besar kecilnya pembobotan dan penentuan rating terhadap setiap faktor pada nilai strategis pengaruhnya terhadap keberhasilan usaha perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai IFAS sebesar 3,09 dan nilai EFAS sebesar 2,45. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dibuat matrik posisi kompetitif relatif untuk mengetahui posisis perusahaan PT. Garam (Persero). Posisi perusahaan PT. Garam (Persero) terletak pada daerah *White Area*, yang berarti PT. Garam (Persero) mempunyai peluang pengembangan dan pasar yang prospektif dan kemampuan untuk mengerjakannya.

Tabel 12. Matrik Posisi Kompetitif Relatif



PT. Garam (Persero) mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang garam yaitu diantaranya mempunyai areal produksi (pegaraman) sendiri yang cukup luas dan berada di daerah yang potensial untuk produksi garam yaitu di pulau Madura. Selain itu PT. Garam juga telah dipercaya oleh masyarakat dalam memproduksi garam, karena pengalaman perusahaan yang sudah berdiri sejak jaman penjajahan Belanda. Peluang yang dimiliki perusahaan dalam pengembangan perusahaan adalah adanya peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya mengkonsumsi garam yang sehat dan adanya peningkatan kebutuhan yang beraneka ragam sehingga semakin banyak muncul industri, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap meningkatnya permintaan garam sebagai bahan baku penunjang.

PT. Garam (Persero) juga mempunyai beberapa kelemahan yang berasal dari internal perusahaan yaitu Konsistensi kualitas garam, dimana produksi dan kualitas garam yang dihasilkan tergantung dengan alam, semakin buruk iklim maka garam yang dihasilkan akan semakin sedikit dengan kualitas yang kurang memuaskan. Kelemahan yang lainnya adalah harga jual garam yang beredar dipasar umumnya lebih rendah dari harga pokok penjualan garam PT. Garam (Persero), hal ini disebabkan karena PT. Garam (Persero) memiliki struktur biaya yang berbeda dibanding pengusaha sejenis baik yang menyangkut biaya produksi,

biaya usaha dan lain-lain. Hal ini menyebabkan harga kurang bersaing, namun demikian dari segi kualitas relatif lebih unggul dibandingkan dengan garam produksi petani garam, karena adanya perbedaan proses produksi. Ancaman yang dihadapi perusahaan adalah dengan melihat prospek industri garam, maka semakin banyak perusahaan pesaing yang bergerak di bidang garam bermunculan, sehingga perusahaan PT. Garam (Persero) harus mampu bersaing dalam merebut pasar. Ketersediaan buruh pada saat musim produksi merupakan ancaman yang perlu dipertimbangkan karena perusahaan mengalami kelangkaan tenaga kerja pada saat musim produksi yang disebabkan banyak tenaga kerja yang memilih alternatif pekerjaan yang lain pada saat musim kemarau yang lebih menguntungkan (misalnya usahatani tembakau).

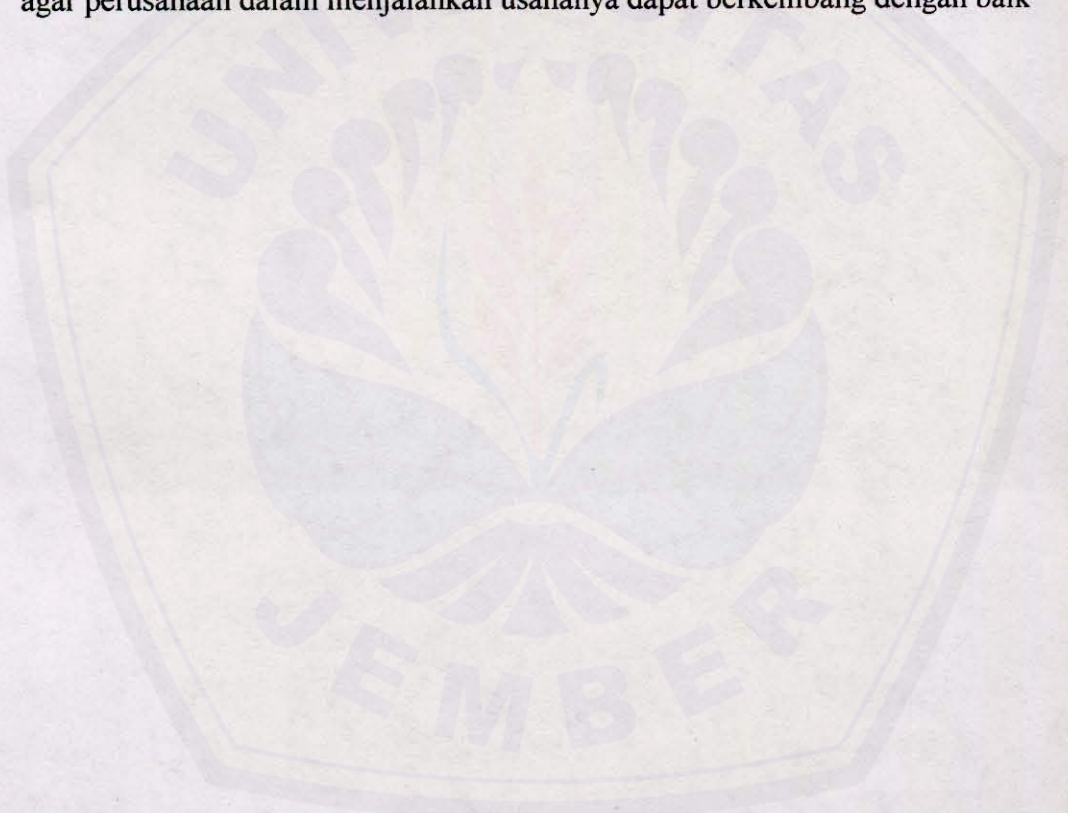
Volume produksi dan volume penjualan dalam lima tahun terakhir cenderung mengalami penurunan, namun keadaan tersebut tidak menyebabkan kerugian yang berarti bagi perusahaan. Pada kondisi produksi baik, jumlah garam yang ditawarkan akan banyak sehingga harga garam akan turun dan pada saat tersebut perusahaan harus bisa bersaing dengan perusahaan lain. Pada kondisi produksi jelek, jumlah garam yang ditawarkan akan turun sehingga harga garam akan naik dan pada saat tersebut perusahaan akan mendapatkan harga jual yang tinggi. Harga jual yang tinggi menyebabkan pendapatan yang diterima akan meningkat, tetapi karena produksi cenderung menurun menyebabkan perusahaan tidak bisa menambah jumlah garam yang dijual.

Dengan posisi perusahaan yang demikian, perusahaan masih berada dalam daerah *white area*, dimana perusahaan mempunyai peluang pengembangan dan pasar yang prospektif serta kemampuan untuk mengerjakannya. Posisi tersebut diperkuat dengan tingkat kepercayaan pemilik dana (investor), pemerintah dan masyarakat terhadap kemampuan perusahaan dalam memproduksi garam terbesar di Indonesia. PT. Garam (Persero) juga melakukan pengembangan usaha yaitu dengan melakukan diversifikasi dan differensiasi produk dengan tujuan untuk memenuhi permintaan pasar dan menciptakan kepuasan konsumen. Selain itu perusahaan juga meningkatkan kualitas dengan diperolehnya SERTIFIKAT

ISO 9002 yang dikeluarkan oleh PT. SUCOFINDO ICS Jakarta dengan nomor sertifikat 00182 dan nomor Organisasi QSC 00073.

5.3.3 Penentuan Strategi Perusahaan

Suatu strategi pemasaran bukanlah merupakan sejumlah tindakan khusus, tetapi lebih merupakan pernyataan yang menunjukkan usaha-usaha pemasaran pokok yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Melihat kondisi posisi perusahaan seperti tampak pada matrik kompetitif relatif, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan PT. Garam (Persero) agar perusahaan dalam menjalankan usahanya dapat berkembang dengan baik



Strategi SO

1. Memperluas jaringan untuk peningkatan pemasaran barang jadi.

Dalam rangka memperluas jaringan pemasaran, maka PT. Garam (Persero) dapat melakukan strategi :

- a. Melaksanakan kerjasama dengan penyalur PT. Garam di daerah cabang niaga.
 - b. Melaksanakan pemasaran garam impor sebagai substitusi garam konsumsi dan garam impor untuk industri (CAP).
 - c. Mencari pasar baru yang belum dipenuhi pelanggan untuk disalurkan kepada pelanggan guna meningkatkan omzet.
2. Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dalam upaya memonitor peredaran garam konsumsi beryodium.

Usaha garam PT. Garam (Persero) tidak terlepas dari kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait misalnya melakukan kerjasama dengan PT. Kimia Farma dalam proses *iodisasi* garam. Strategi yang perlu dilakukan, yaitu :

- a. Melakukan pendekatan dengan instansi terkait untuk mendorong dan mendukung pelaksanaan Keppres no. 69 tahun 1994 agar dapat dilakukan secara konsekwen sehingga semua garam memenuhi SNI.
 - b. Melakukan kerjasama dibidang pemasaran dengan pengusaha garam (mitra usaha) sehingga volume penjualan garam bahan baku meningkat.
3. Optimalisasi lahan dan prasarana produksi di setiap pegaraman.

Optimalisasi areal produksi yang luas disetiap pegaraman perlu dilakukan sehubungan dengan proses produksi yang tergantung dengan keadaan alam. Kegiatan produksi dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.

- a. Menambah sarana dan prasana yang menunjang proses produksi misalnya menambah dan mengoptimalkan conveyor.
- b. Rehabilitasi lahan produksi pada setiap pegaraman.

4. Menciptakan differensiasi usaha dan diversifikasi produk.

Peningkatan perolehan keuntungan perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan differensiasi usaha yang telah dilakukan dan menciptakan diversifikasi produk sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumen, misalnya dengan memproduksi produk garam konsumsi dengan berbagai kemasan yang menarik selera konsumen untuk membeli.

Strategi ST

1. Pengefektifan jaringan distribusi garam

PT. Garam (Persero) dalam memasarkan produknya telah memiliki 12 jaringan distribusi garam yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan pemasaran garam adalah dengan menciptakan jaringan distribusi yang lebih efektif di seluruh cabang niaga dan mengembangkan pasar ekspor.

2. Mempertahankan pangsa pasar

Strategi yang perlu dilakukan dalam mempertahankan pasar garam seiring dengan semakin ketatnya persaingan, yaitu :

- a. Menyerap dan memperhatikan informasi pasar untuk diformulasikan kedalam produk sesuai permintaan yang ada.
- b. Menampung keluhan-keluhan pelanggan sebagai saran dalam menghasilkan produk selanjutnya.

3. Peningkatan teknologi produksi

Perusahaan disamping menghasilkan suatu produk juga dituntut untuk bisa mengembangkan usahanya, peningkatan usaha tidak lepas dari kemajuan teknologi yang digunakan. Strategi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan ancaman adalah dengan berusaha meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan yaitu dengan menggunakan teknologi yang mendukung dalam proses produksi.

Strategi WO

1. Upaya pengendalian dan efisiensi biaya

Biaya merupakan masalah pokok yang harus dipenuhi dalam proses produksi, sehingga biaya yang efisien akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan dalam pengendalian dan efisiensi biaya, yaitu :

- a. Melakukan penyediaan dan pengelolaan serta penggunaan sumber dana secara efisien melalui pengendalian biaya disemua unit kerja.
- b. Melakukan angkutan langsung dari sentra produksi ke pabrik pengolahan maupun ke cabang niaga.

2. Pengembangan dan penetrasi pasar serta pengaturan segmentasi pasar.

- a. Membidik pasar menengah ke atas yang membutuhkan jenis tertentu khususnya industri.
- b. Memotivasi penyalur untuk lebih bergairah dalam memasarkan produk, dilakukan melalui promosi dengan memberikan bonus berupa hadiah dan diskon harga.
- c. Pembagian produk sesuai dengan kebutuhan konsumen, misalnya produk garam untuk industri dan garam konsumsi.

Strategi WT

1. Mengurangi ketergantungan tenaga kerja manusia (semi mekanisasi)

Sulitnya memperoleh tenaga kerja pada saat musim produksi dapat mengganggu proses produksi yang dihasilkan. Dalam mengatasi masalah tersebut perlu dilakukan suatu strategi yaitu dengan mengurangi tenaga manusia dalam proses produksi. Misalnya dengan menggunakan mesin angkut (conveyor) dalam proses pemasukan garam ke gudang dan ke kapal.

2. Penetapan harga jual yang kompetitif.

Biaya produksi dan transportasi garam pada PT. Garam (Persero) sangat tinggi, sehingga berpengaruh terhadap harga pokok penjualan garam. Harga pokok yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan harga garam usaha lain menyebabkan garam PT. Garam (Persero) sulit untuk bersaing. Kondisi

perusahaan yang demikian perlu dilakukan strategi yaitu melakukan penyesuaian harga di cabang-cabang niaga dengan memperhatikan kondisi pasar atau pesaing.

5.4 Strategi Pemasaran PT. Garam (Persero)

5.4.1 Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Dalam upaya memasarkan barang dan jasa yang di produksi oleh suatu perusahaan kepada konsumen maka diperlukan strategi pemasaran agar barang dan jasa yang di produksi tersebut dapat diterima oleh konsumen. Salah satu strategi pemasaran yang bisa digunakan oleh suatu perusahaan adalah strategi bauran pemasaran (*marketing mix*).

A. Strategi Produk

PT. Garam (Persero) mempunyai potensi pengembangan pemasaran yang cukup bagus. Hal ini disebabkan oleh PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan garam terbesar di Indonesia dengan status sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Selain itu garam merupakan produk yang mutlak sangat diperlukan dalam kehidupan sehari-hari baik untuk konsumsi maupun industri yang membutuhkan garam sebagai bahan baku penunjangnya. Perusahaan yang bergerak dibidang garam mutlak diperlukan, karena garam merupakan produk yang tidak mempunyai produk substitusi.

Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat mengakibatkan semakin banyak industri yang bermunculan yang memerlukan garam sebagai bahan baku penunjang, maka permintaan garam semakin meningkat pula seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk. Permintaan akan produk garam tidak semuanya dapat dipenuhi oleh pihak PT. Garam (Persero) karena adanya keterbatasan dalam produksi dan PT. Garam (Persero) dalam memasarkan produknya mengutamakan pasar dalam negeri.

Dalam upaya untuk meningkatkan pangsa pasar garam konsumsi, maka PT. Garam (Persero) melakukan strategi produk dengan cara memproduksi beberapa garam konsumsi dengan menggunakan merk yang berbeda dan yang sudah dilemparkan ke pasar yaitu garam Segitiga G, Anak Sehat dan Keluarga Sehat. Selain itu PT. Garam (Persero) juga berusaha untuk mengubah kemasan

garam agar tampil lebih menarik sehingga dapat menarik minat konsumen. Memproduksi garam dengan berbagai merk bertujuan agar menarik minat konsumen lebih banyak sehingga pangsa pasarnya akan meningkat.

Saat ini PT. Garam (Persero) juga diversifikasi dan differensial produk dengan tujuan agar perusahaan lebih bisa berkembang dan memperoleh keuntungan yang tinggi dengan persaingan yang mulai ketat. Produk yang sedang uji coba dilemparkan kepasar luar negeri sesuai dengan permintaan negara Jepang adalah produk ekstrak air laut (Bitten), negara Jepang sebagai salah satu negara yang menginginkan produk garam natural (lebih alami) dengan alasan produk tersebut nantinya dapat digunakan sebagai salah satu bahan pembuat pupuk.

B. Strategi Harga

Penentuan harga pokok penjualan garam yang dihasilkan oleh PT. Garam (Persero) ditetapkan berdasarkan pada biaya-biaya pada proses produksi serta biaya transportasi sampai cabang niaga. Harga produk garam pada masing-masing cabang niaga berbeda-beda tergantung biaya transportasi yang ditentukan oleh jarak masing-masing cabang niaga, semakin jauh jarak yang ditempuh dalam memasarkan garam maka harga garam akan semakin tinggi, sehingga harga garam sampai pada tangan konsumen berbeda-beda. Namun demikian, agar harga garam tetap bisa di kontrol maka PT. Garam (Persero) menetapkan harga eceran terendah.

C. Strategi Distribusi

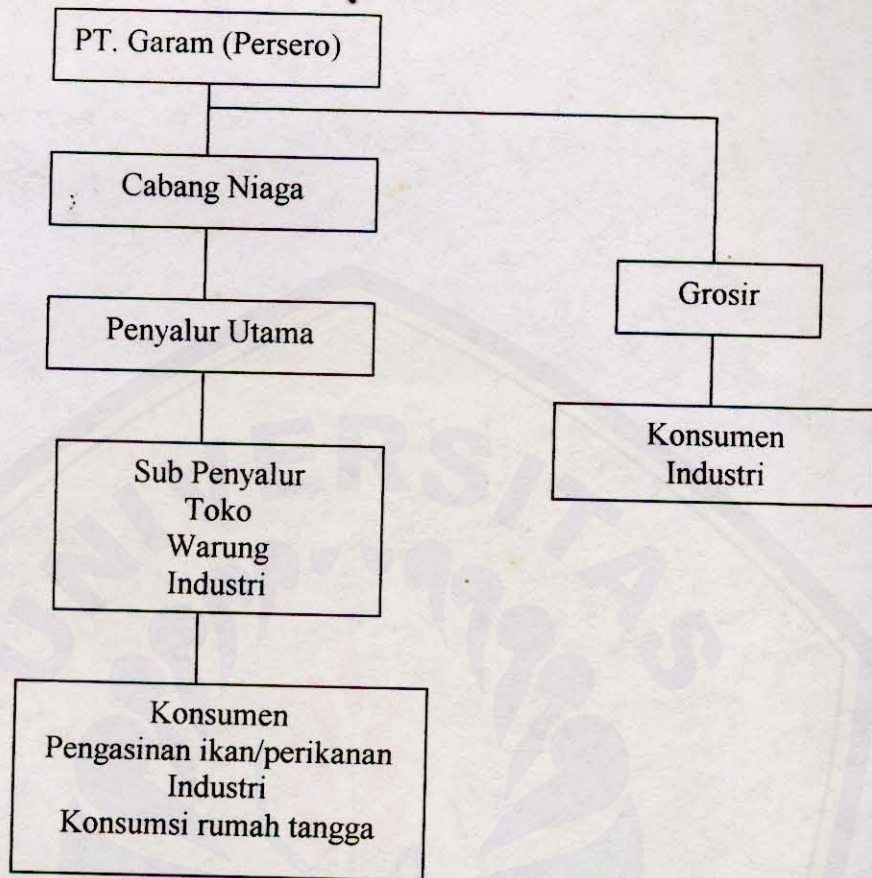
Produksi garam yang tergantung dengan alam menyebabkan produksi garam tiap tahunnya berbeda-beda bahkan cenderung mengalami penurunan, hal ini disebabkan karena proses pembuatan garam dilakukan dengan menggunakan bantuan sinar matahari dalam proses penguapan. Penurunan jumlah produksi tersebut sangat berpengaruh terhadap jumlah produk yang akan dipasarkan.

Pangsa pasar produk garam PT. Garam (Persero) mengutamakan pasar dalam negeri saja. hal ini disebabkan karena produksinya tergantung alam. Dengan kondisi demikian menyebabkan PT. Garam (Persero) tidak dapat memenuhi permintaan garam dari luar negeri.

PT. Garam (Persero) memiliki 12 cabang niaga untuk memasarkan produk garam yang dihasilkan yang terdapat di seluruh wilayah Indonesia. Cabang niaga tersebut terletak di Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Sumatera Selatan, Lampung, Jawa Barat – DKI, Jawa Tengah – DIY, Jawa Timur – Bali, Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Sulawesi Utara. Garam yang ada pada cabang niaga tersebut kemudian didistribusikan ke penyalur utama. Pola distribusi garam tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a Garam hasil proses produksi PT. Garam (Persero) kemudian didistribusikan pada semua cabang niaga di seluruh wilayah Indonesia. Garam tersebut kemudian disimpan dalam gudang pada masing-masing cabang niaga.
- b Dari cabang niaga kemudian garam didistribusikan pada penyalur utama, cabang niaga tidak boleh menjual garam secara eceran langsung kepada konsumen.
- c Dari penyalur utama tersebut kemudian garam didistribusikan pada sub penyalur, yang termasuk sub penyalur disini adalah toko, warung dan industri yang membutuhkan garam sebagai bahan baku.
- d Dari sub penyalur inilah konsumen dapat memperoleh garam. Konsumen merupakan saluran distribusi terakhir. Garam yang diterima konsumen biasanya digunakan untuk konsumsi rumah tangga, pengasinan ikan, perikanan, industri kertas dan penyamakan kulit.

Dalam proses pendistribusian garam sampai ke cabang niaga di seluruh wilayah Indonesia, PT. Garam (Persero) menggunakan armada angkutan laut dan sarana pelabuhan dan perkapalan milik sendiri yang berstatus pelayaran khusus industri garam berdasarkan surat keputusan Direktur Jenderal Perhubungan Laut nomor DAL/10/1/1.B/1981 tanggal 31 Januari 1981.



Gambar 17. Pola Distribusi Garam PT.Garam (Persero)

D. Strategi Promosi

Promosi diperlukan dalam proses pemasaran dengan tujuan agar produk yang dipasarkan dapat dikenal masyarakat luas. PT. Garam (Persero) dalam memasarkan produknya belum merasa perlu melakukan promosi melalui media massa karena disamping memerlukan biaya yang sangat tinggi, perusahaan merasa cukup mendapatkan pasar dari riset pasar yang telah dilakukan.

Alasan lain perusahaan belum melakukan promosi adalah untuk saat ini sebagian konsumen apabila membeli produk garam tidak memperhatikan merknya sehingga apabila melakukan promosi akan terkesan sia-sia. Dengan semakin ketatnya persaingan, dalam rencana jangka panjang perusahaan PT. Garam (Persero) akan melakukan promosi melalui media elektronik dan media cetak dengan tujuan untuk menarik pangsa pasar yang semakin luas.

5.4.2 Strategi Perusahaan dalam Meningkatkan Penjualan Produk Garam.

Perusahaan PT. Garam (Persero) merupakan perusahaan garam yang berdiri sejak lama dan pada awal berdirinya PT. Garam (Persero) merupakan pemegang stok garam nasional. Dengan perubahan status perusahaan yang merupakan perusahaan milik negara (BUMN) yang dalam menghasilkan dan pengembangan usaha dilakukan sendiri, maka perusahaan dituntut untuk dapat memperoleh keuntungan yang dapat digunakan untuk pengembangan usaha selanjutnya.

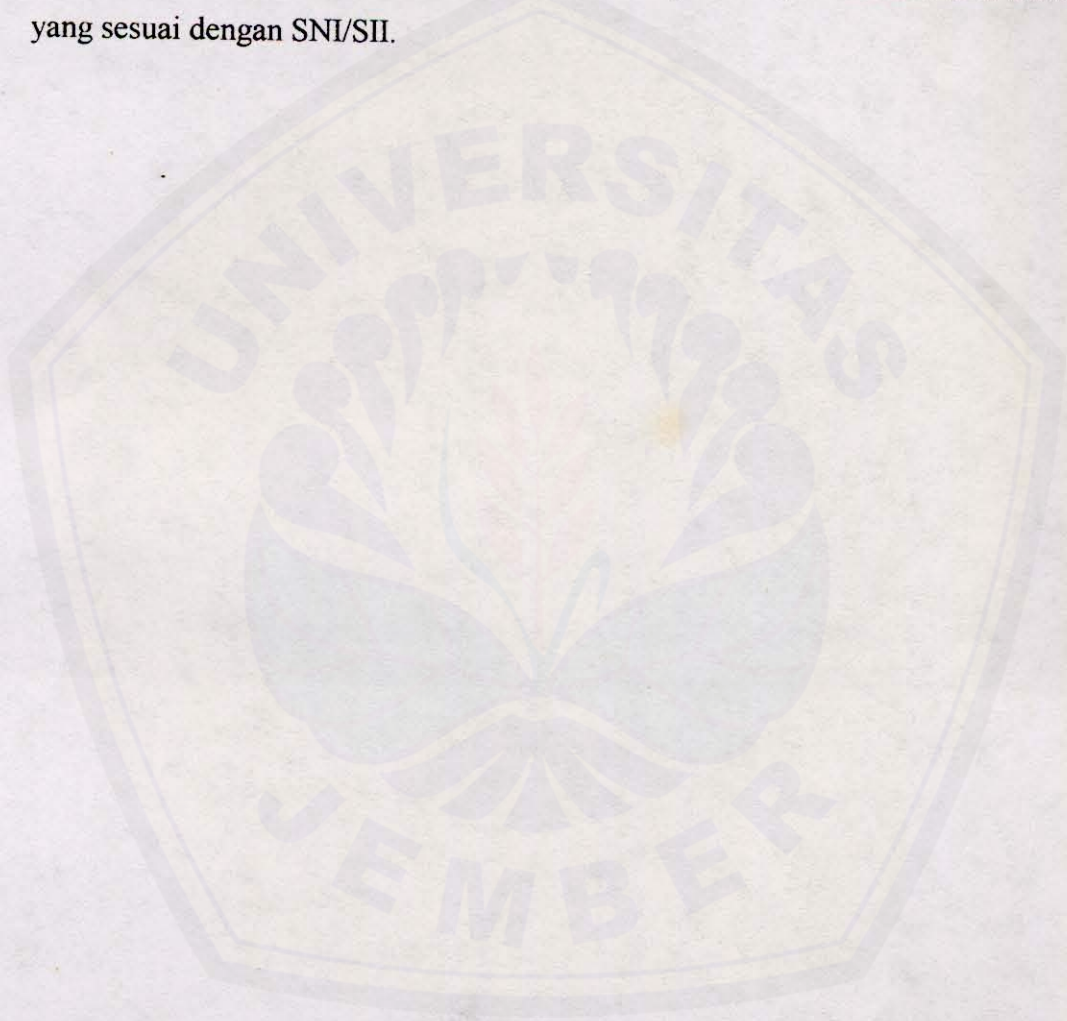
Dalam rangka meningkatkan keuntungan PT. Garam (Persero) dan kemampuan dalam bersaing dengan dengan pengusaha garam yang lain, dalam memasarkan produknya PT. Garam (Persero) melakukan strategi dan langkah yang akan ditempuh dalam rangka mencapai target penjualan, yaitu :

1. Mencari terobosan baru yang potensial bagi pemasaran garam PT. Garam dan mencari industri yang memerlukan garam sebagai bahan baku produksi.
2. Berupaya memberikan yang terbaik kepada pelanggan baik mutu, harga maupun pelayanan.
3. Melakukan penyesuaian harga atas persetujuan kantor pusat berdasarkan harga pasar atau pesaing dengan tidak mengesampingkan perhitungan harga pokok.
4. Meningkatkan kualitas garam baik garam konsumsi maupun garam bahan baku.
5. Menyediakan stok garam yang cukup di cabang niaga pada setiap waktu yang diperlukan.
6. Memperkenalkan produk yang dihasilkan dengan melalui kegiatan yang tidak menelan biaya yang besar, efektif dan memenuhi sasaran. Misalnya dengan aktif mengikuti bazar pada masing-masing cabang niaga.

Selain strategi diatas PT. Garam (persero) juga melakukan berbagai penelitian dan pengembangan produk dalam rangka pengembangan usaha selanjutnya. PT. Garam (Persero) juga menjamin mutu garam yang dihasilkan agar sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang telah ditetapkan. Untuk mempertahankan komitmen kualitas garam yang diproduksi dan memenuhi kriteria serta syarat-syarat sebuah produk yang halal maka PT. Garam (Persero)

telah mendapatkan sertifikat halal yang dikeluarkan oleh yayasan Lembaga Sertifikasi Halal Indonesia dengan nomor sertifikat P119862130001.

Dalam rangka mempertahankan predikat ISO 9002 yang telah diperoleh tersebut serta agar produk garam yang dihasilkan tetap diterima maka mutu dari produk yang dihasilkan harus selalu memperhatikan SNI/SII. Hal ini berarti produk garam yang dihasilkan oleh PT. Garam (Persero) harus memiliki standar yang sesuai dengan SNI/SII.

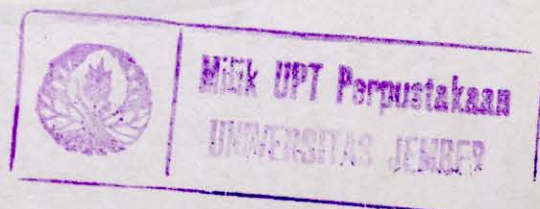


VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasar hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Penggunaan biaya produksi garam PT. Garam (Persero) dari tahun 1997–2001 sudah efisien ditunjukkan oleh nilai R/C ratio rata-rata sebesar 3,97.
2. Trend produksi dan penjualan PT. Garam (Persero) dari tahun 1997 – 2001 mengalami penurunan yang disebabkan oleh faktor utama yaitu faktor alam yang berpengaruh terhadap proses produksi garam. Produksi mengalami penurunan sebesar 24,18 % setiap tahun, sedangkan penjualan sebesar 13,83 % tiap tahun selama tahun proyeksi.
3. Prospek pengembangan usaha garam PT. Garam (Persero) berada pada posisi *white area* yang ditunjukkan oleh nilai IFAS sebesar 3,09 dan EFAS sebesar 2,45, berarti perusahaan mempunyai peluang pengembangan dan pasar yang prospektif serta kemampuan untuk mengerjakannya.
4. Strategi pemasaran PT. Garam (Persero) baik, ditunjukkan dengan perusahaan menggunakan strategi bauran pemasaran (marketing mix) dan selalu membuat strategi baru sesuai dengan perkembangan pasar.



6.2 Saran

Saran yang dapat kami berikan sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah :

1. Dalam upaya untuk lebih meningkatkan pendapatan dan efisiensi biaya, sebaiknya pihak perusahaan lebih memperhatikan penggunaan biaya produksi terutama biaya tenaga kerja dengan mengurangi ketergantungan terhadap tenaga kerja manusia.
2. Pihak perusahaan lebih mempertahankan dan meningkatkan kualitas produknya agar kepercayaan konsumen tetap terjaga.
3. Peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak yang dapat mendukung dalam pemasaran garam sehingga dapat meningkatkan volume penjualan serta memperluas pangsa pasar.

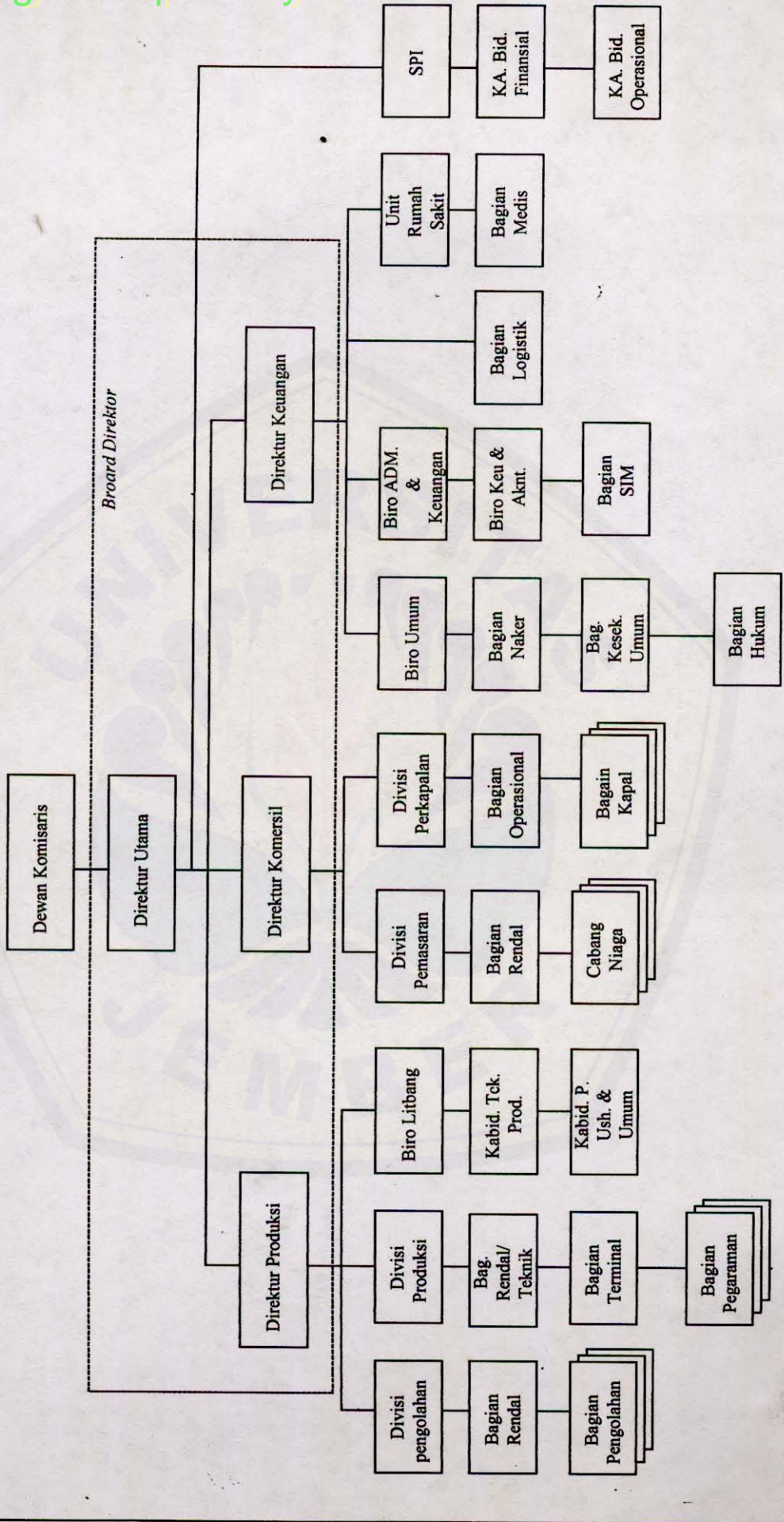
DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 1997. **Statistika Ekonomi 1**. Yogyakarta : STIF YKPN.
- Anoraga, P dan Janti S. 1996. **Pengantar Bisnis Modern**. Jakarta : Pustaka Jaya.
- Atmadja, M. K. 1992. **Perlindungan dan Pelestarian Lingkungan Laut**. Jakarta: Sinar Grafika.
- Buffa E,S. 1994. **Manajemen Produksi / Operasi**. Jakarta : Erlangga.
- Foster D,W. 1981. **Manajemen Produk dan Pasar**. Jakarta : Erlangga.
- Haryanto. 1998. **Ekonomi Pembangunan Pertanian**. Jakarta : Bina Aksara.
- Hernanto, F. 1993. **Ilmu Usahatani**. Jakarta : Penebar Swadaya.
- Kustituantio. 1984. **Statistik Analisa Runtut Waktu dan Regresi Korelasi**. Yogyakarta : BPFE.
- Kotler, P. 1990. **Manajemen Pemasaran**. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, P dan Gary A. 1997. **Dasar-Dasar Pemasaran**. Jakarta : Prenhailindo.
- Majelis Permusyawaratan Rakyat. 1999. **Garis-garis Besar Haluan Negara**. Jakarta.
- Maryadi. 2002. **Kemiskinan di Wilayah Pedesaan NTB: Studi Kasus Wanita Pembuat Garam di Dusun Medang**. Dalam *Agro Ekonomi* Vol 9/no.1. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Gadjah Mada.
- Mulyadi. 1991. **Akuntansi Biaya**. Yogyakarta : BPFE.
- Musselman V,A dan John H, Jackson. 1996. **Pengantar Ekonomi Perusahaan**. Jakarta : Erlangga.
- Nazir, M. 1999. **Metode Penelitian**. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nontji, A. 1987. **Laut Nusantara**. Jakarta : Djambatan.
- Pappas, J.L dan Mark Hirschey. 1995. **Ekonomi Manajerial**. Terjemahan Daniel Wirajaya dari **Managerial Economics**. Jakarta : Binarupa Aksara.

- Rahardja, P dan Mandala Manurung. 1999. **Teori Ekonomi Mikro**. Jakarta:Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rangkuti, F. 1998. **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Jakarta Gramedia Pustaka Utama.
- Subagyo, P. 1990. **Manajemen Operasi Edisi Pertama**. Yogyakarta : BPFE.
- Subagyo, Pangestu. 1991. **Forecasting Konsep Dan Aplikasi**. Yogyakarta: BPFE.
- Sudarsono, J. 1996. **Pengantar Ekonomi Perusahaan**. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiarto dan Harijono. 2000. **Peramalan Bisnis**. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Supranto, J. 1992. **Metode Peramalan Kuantitatif**. Jakarta : Rineka Cipta.
- Soekartawi. 1990. **Teori Ekonomi Produksi Dengan Pokok Bahasan Analisa Cobb-Douglass**. Jakarta : Rajawali Press.
- _____, 1993. **Teori Ekonomi Produksi**. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- _____, 1997. **Agribisnis Teori dan Aplikasinya**. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Soeratno. 1993. **Ekonomi Pertanian**. Jakarta : Karunika.
- Swastha, B dan Hani H. 1982. **Manajemen Pemasaran**. Yogyakarta : Liberty.
- Swastha, B dan Irawan. 1983. **Manajemen Pemasaran Baru**. Yogyakarta Liberty.
- Wibowo, R. 1990. **Teori Ekonomi Mikro**. Jember : Departemen Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Jember.
- _____, 1992. **Corak dan Prospek Pembangunan Pertanian dalam Era PJPT II**. Jember : Seminar Himaseta Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. Garam (Persero)

STRUKTUR ORGANISASI PT. GARAM (PERSERO)



Lampiran 2. Pendapatan dan Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Tahun 1997-2001

Harga Jual Rata-Rata (Rp 000/ton)						
No	Jenis Garam	1997	1998	1999	2000	2001
1	Garam sendiri					
	a. Konsumsi Karungan beryod.	140	147.93	161.15	375.57	329.75
	b. Garam bahan baku	198	205.05	270.09	272.44	239.04
	c. Industri non pangan	102	38.08	67.55	-	-
2	Garam kemasan	170	205.39	263.40	580.58	553.82
3	Garam halus					
	a. Kemasan	219	196.52	256.62	676.60	601.19
	b. Karungan	171	171.12	380.36	484.14	414.29
4	Garam rakyat	26	32.40	-	198.44	212.62
5	Garam impor					
	a. Konsumsi	-	-	349.90	324.90	292.32
	b. Industri (CAP)	115	119.39	238.7	228.63	208.87
Pendapatan Usaha						
No	Jenis Garam	1997	1998	1999	2000	2001
1	Garam kasar (Prodsi. sendiri)					
	a. Konsumsi Karungan beryod.	5,584,372	6,905,266	8,901,585	1,855,603	550,350
	b. Garam bahan baku	24,070,859	27,022,938	25,599,450	12,507,952	24,414,771
	c. Industri non pangan	381,735	700,191	3,160,691	-	-
	Jumlah garam kasar	30,036,966	34,628,395	37,661,726	14,363,555	24,965,121
2	Garam kemasan	255,753	1,293,535	2,302,115	4,801,404	3,459,105
3	Garam halus					
	a. Kemasan	489,733	737,341	3,274,129	5,065,011	5,870,041
	b. Karungan	1,179,258	1,939,136	3,607,298	7,352,629	6,181,702
	Jumlah garam halus	1,668,991	2,617,993	6,881,427	12,417,640	12,051,743
4	Garam rakyat	3,439,558	2,617,993	-	164,510	553,011
5	Garam impor					
	a. Konsumsi	-	-	3,307,993	67,397,970	27,505,415
	b. Industri (CAP)	9,137,831	11,163,735	17,250,772	13,107,612	11,214,289
	Jumlah garam impor	9,137,831	11,163,735	20,558,765	80,505,582	38,719,704
	Total Pendapatan Penjualan	44,539,097	52,380,134	67,404,034	112,252,691	79,748,683

Biaya Produksi Garam Kasar

No	Uraian	1997	1998	1999	2000	2001
1	Biaya Bahan	292358	455247	336009	338863	399711
2	Biaya Tenaga Kerja	2741641	3347144	2296396	3040671	3245405
3	Biaya Karyawan	694897	1102458	1035237	1344601	1194082
4	Biaya Kesejahteraan	176484	242512	146228	222700	283908
5	Biaya Pemeliharaan	1096665	1136118	1964568	1774997	1986557
6	Depresiasi	1902314	2035331	2304205	2430315	2475400
7	Biaya Umum	492419	455162	303557	409971	719056
	Jumlah Biaya Produksi	7396778	8773972	8386200	9562118	10304119
8	Biaya Pencucian	485130	487301	618264	748397	671031
9	Biaya Prod. Grm Kasar + Cuci'	7881909	9261273	9004464	10310514	10925150
10	Biaya Karung + Pengarangan		4048568	2980774	1373812	1303754
	Total Biaya Produksi	7881909	13309841	11985238	11684326	12228904

Biaya Produksi Garam Kasar Kemasan

No	Uraian	1997	1998	1999	2000	2001
1	Biaya Bahan		9252	27577	135596	129515
2	Biaya Tenaga Kerja		58630	137630	87927	78645
3	Biaya Karyawan		20848	20719	26980	58867
4	Biaya Kesejahteraan		2250	4766	1524	10095
5	Biaya Pemeliharaan		-	16030	26082	47895
6	Depresiasi		26424	31620	39051	69130
7	Biaya Angkut Tambh.		-	19973	25324	153357
8	Biaya Umum		-	11794	9973	15057
	Jumlah Biaya Produksi		117404	270109	352457	562561
9	Bahan Baku Garam		73895	226288	1302551	893368
10	Biaya Kemasan + Pengemasan		142543	282841	972162	1210735
	Total Biaya Produksi		333842	779238	2627170	2666664

Biaya Produksi Garam Halus

No	Uraian	1997	1998	1999	2000	2001
1	Biaya Bahan	572477	141876	464785	296173	994912
2	Biaya Tenaga Kerja	190529	147200	544072	263193	284668
3	Biaya Karyawan	46661	85163	87570	158787	629750
4	Biaya Kesejahteraan	11101	10482	15015	6696	185758
5	Biaya Pemeliharaan	48099	58247	168489	248887	724247
6	Depresiasi	152118	175121	171818	220870	2344285
7	Biaya Angkut Tambh.			262929	147496	248854
8	Biaya Umum	13459	30189	43570	75968	351951
	Jml Biaya Prod. Grm Halus	1034444	648278	1758248	1418070	5764425
9	Bahan Baku Garam		339062	1535002	5330907	4941018
10	Biaya Kemasan + Pengemasan		317421	619364	571609	741664
11	Biaya Karung + Pengarungan		308476	579190	2387238	1524911
	Total Biaya Produksi	1034444	1613237	4491804	9707824	12972018

Total Biaya Produksi Keseluruhan

No	Uraian	1997	1998	1999	2000	2001
1	Biaya produksi garam kasar	7881909	13309841	11985238	11684326	12280904
2	Biaya produksi garam kemasan		333806	779247	2627170	2666664
3	Biaya produksi garam halus	1034444	1613245	4497804	9707822	12971752
	Total Biaya Produksi	8916353	15256892	17262289	24019318	27919320

Lampiran 3. Hasil Perhitungan R/C ratio (Efisiensi Biaya)**Perhitungan R/C ratio**

Tahun	Pendapatan (Revenue)	Total Biaya (Cost)	R/C ratio
1997	44539097	8916353	4.99521464
1998	52380134	15256892	3.4332113
1999	67404034	17262289	3.9046985
2000	112252691	24019318	4.67343373
2001	79748683	27919320	2.85639776
Rata-rata			3.97259119

Lampiran 4. Analisis Data Produksi Garam Dengan Trend Eksponensial

Tahun	Produksi (ton) (Y)	Kode Waktu (X)	Log Y	X ²	X log Y	log Y'	Y'
1997	279548	-2	5.4465	4	-10.8929	5.4714	296101.09
1998	352143	-1	5.5467	1	-5.5467	5.3512	224512.23
1999	82909	0	4.9186	0	0	5.2310	170231.53
2000	177467	1	5.2491	1	5.2491	5.1108	129074.37
2001	98685	2	4.9943	4	9.9885	4.9906	97867.84
Jumlah			26.1551	10	-1.2020		

$$\log a = \frac{\sum \log Y}{n} = \frac{26.1551}{5} = 5,23104$$

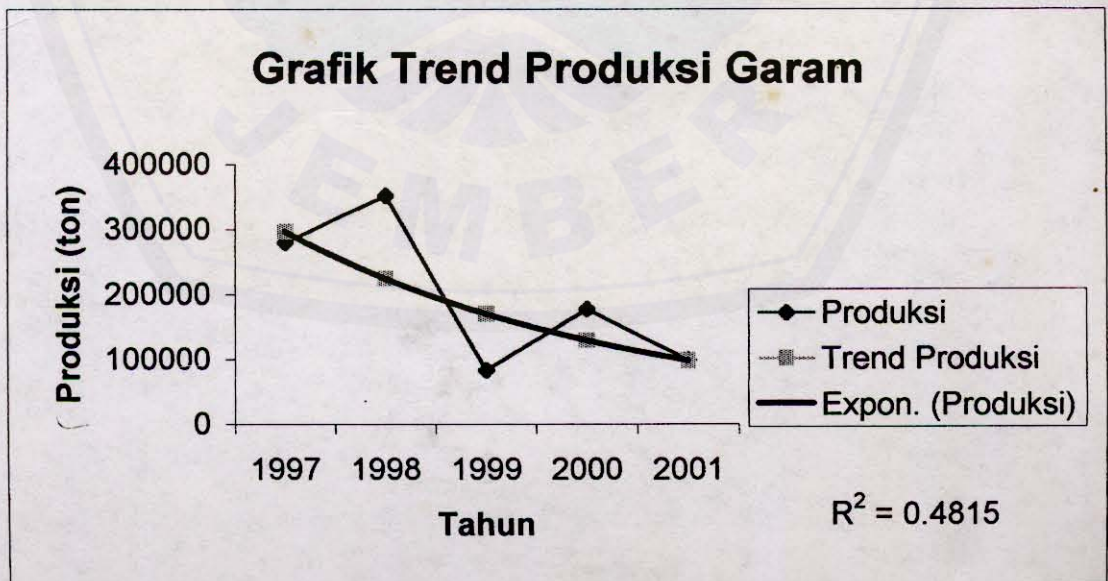
$$\log b = \frac{\sum X \log Y}{\sum X^2} = \frac{-1.202}{10} = -0.1202$$

$$\log Y = \log a + \log b X$$

$$\log Y = 5,23104 - 0,1202 X$$

Tahun	Produksi	Trend Produksi
1997	279548	296101.09
1998	352143	224512.23
1999	82909	170231.53
2000	177467	129074.37
2001	98685	97867.84
2002		74206.17
2003		56265.22
2004		19971.01

$$\% \text{Penurunan} = \frac{296101.09 - 224512.23}{296101.09} \times 100\% = 24.18\%$$



Lampiran 5. Analisis Data Penjualan Garam Dengan Trend Eksponensial

Tahun	Penjualan (ton) (Y)	Kode Waktu (X)	.log Y	X ²	X log Y	log Y'	Y'
1997	493846	-2	5.6936	4	-11.3872	5.73464	542800.20
1998	534278	-1	5.7278	1	-5.7278	5.67002	467756.68
1999	393498	0	5.5949	0	0	5.6054	403088.12
2000	356959	1	5.5526	1	5.5526	5.54078	347360.16
2001	287122	2	5.4581	4	10.9161	5.47616	299336.72
Jumlah			28.0270	10	-0.6462		

$$\log a = \frac{\sum \log Y}{n} = \frac{28.027}{5} = 5,6054$$

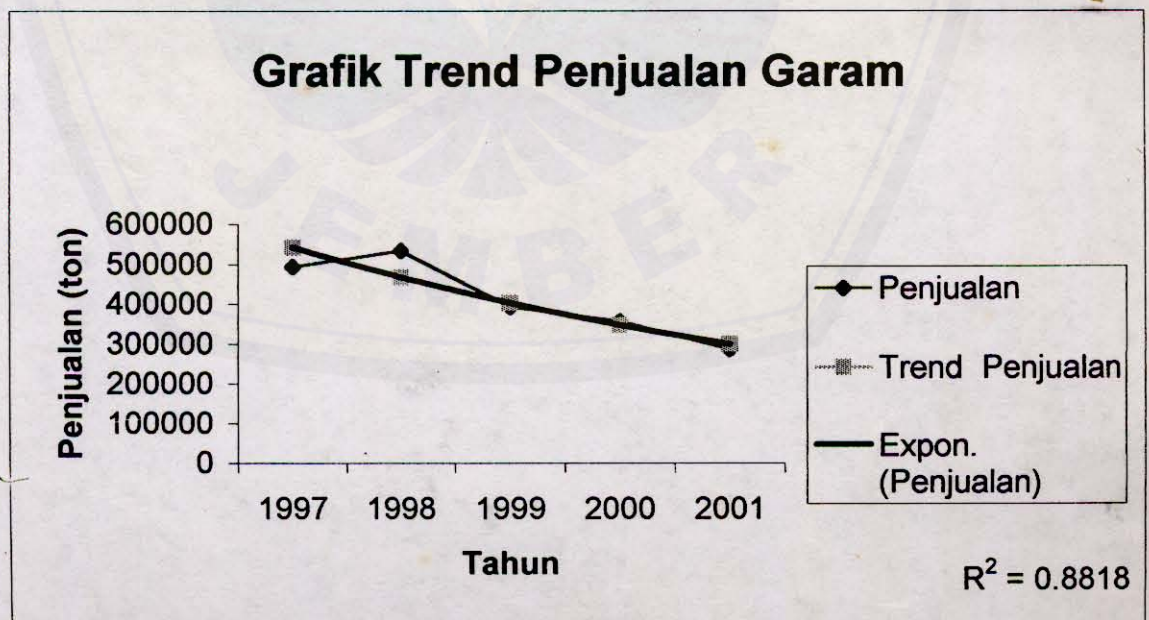
$$\log b = \frac{\sum X \log Y}{\sum X^2} = \frac{-0.6462}{10} = -0.06462$$

$$\log Y = \log a + \log b X$$

$$\log Y = 5,6054 - 0,06462 X$$

$$\% \text{Penurunan} = \frac{542800.20 - 467756.68}{542800.20} \times 100\% = 13.83\%$$

Tahun	Penjualan	Trend Penjualan
1997	493846	542800.20
1998	534278	467756.68
1999	393498	403088.12
2000	356959	347360.16
2001	287122	299336.72
2002		257952.65
2003		222290.04
2004		191557.87



Lampiran 6. Matrik Analisa Faktor Internal

No (1)	Faktor Internal Strategis (2)	Bobot (3)	Rating (4)	Score (5)=(3)(4)
A	KEKUATAN			
	1. Areal produksi.	0.07	4	0.28
	2. Ketersediaan bahan baku.	0.06	4	0.24
	3. Proses dan peralatan produksi pengolahan garam sesuai persyaratan teknis.	0.04	3	0.12
	4. Sarana dan prasarana pemasaran	0.10	4	0.40
	5. Tingkat kepercayaan pelanggan	0.09	4	0.36
	6. Pengalaman dibidang garam	0.06	2	0.12
	7. Struktur organisasai dan job disription	0.06	3	0.18
	8. Adanya program pensiun	0.03	1	0.03
B	KELEMAHAN			
	1. Konsistensi kualitas garam	0.09	3	0.27
	2. Belum dilakukan mekanisasi secara keseluruhan	0.07	3	0.21
	3. sarana (peralatan) produksi yang melebihi umur teknis.	0.09	2	0.18
	4. Harga jual garam.	0.08	3	0.24
	5. Promosi	0.07	4	0.28
	6. Kualitas SDM	0.09	2	0.18
Total		1.00		3.09

Lampiran 7. Matrik Analisa Faktor Eksternal

No (1)	Faktor Eksternal Strategis (2)	Bobot (3)	Rating (4)	Score (5)=(3)(4)
A	PELUANG			
	1. Tingkat pertumbuhan penduduk dan peningkatan kesadaran masyarakat	0.05	3	0.15
	2. Tingkat kepercayaan dan pemilik dana	0.15	4	0.60
	3. Kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan pihak lain	0.10	3	0.30
	4. Diversifikasi dan differensiasi	0.15	3	0.45
B	ANCAMAN			
	1. Pendetang baru	0.20	1	0.20
	2. Ketersediaan tenaga kerja (buruh)	0.15	2	0.30
	3. Pasar global	0.10	3	0.30
	4. Pengaruh perekonomian, sosial dan politik	0.10	3	0.30
Total		1.00		2.60

Lampiran 8. Matrik SWOT PT. Garam (Persero)

<p>INTERNAL FAKTOR</p> <p>EKSTERNAL FAKTOR</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Areal produksi 2. Ketersediaan bahan baku 3. Peralatan produksi sesuai persyaratan teknis 4. Sarana dan prasarana pemasaran 5. Tingkat kepercayaan pelanggan 6. Pengalaman di bidang garam 7. Struktur organisasi 8. Adanya program pensiun 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsistensi kualitas garam 2. Mekanisasi belum dilakukan secara keseluruhan 3. Peralatan yang melebihi umur teknis 4. Harga jual garam 5. Promosi 6. Kualitas SDM
	<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pertumbuhan dan peningkatan kesadaran masyarakat 2. Tingkat kepercayaan pemilik dana 3. Kerjasama dengan lembaga penelitian 4. Diversifikasi dan differensial 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan untuk peningkatan pemasaran barang jadi 2. Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait dalam memonitor peredaran garam 3. Optimalisasi lahan disetiap pegaraman 4. Meningkatkan differensiasi dan diversifikasi
<p>THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendetang baru 2. Ketersediaan buruh 3. Pasar global 4. Pengaruh Sospol 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengefektifan jaringan distribusi 2. Mempertahankan pangsa pasar 3. Peningkatan teknologi 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi ketergantungan tenaga manusia 2. Penetapan harga jual yang kompetitif

Lampiran 9. Matrik Posisi Kompetitif Relatif

