

## **Pengembangan Strategi Bersaing PT. Garam (Persero) Dalam Tataniaga Garam Indonesia**

Yulia Mustika Wati<sup>1</sup>, Arief Daryanto<sup>1</sup>, Iwan Setiawan<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor

### **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah menganalisa potensi dan permasalahan yang dihadapi oleh PT Garam (Persero) dan menyusun strategi bersaing PT Garam (Persero) dalam menghadapi impor dan invansi perusahaan asing dalam industri garam Indonesia. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dieksplorasi melalui kuesioner dan wawancara dengan manajemen PT Garam (Persero). Data sekunder diperoleh dari RKA PT Garam (Persero) dan Kementerian Perdagangan. Analisis data mencakup analisis deskriptif dan analisis kombinasi SWOT-AHP. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa produksi nasional garam konsumsi dapat memenuhi kebutuhan permintaan nasional tahun 2007-2009, tetapi pemerintah tetap mengimpor garam konsumsi. Untuk garam industri, produsen nasional belum mampu memproduksi garam industri dan volume impor lebih tinggi dari permintaan nasional. PT Garam (Persero) melakukan pengadaan dengan produsen lain untuk memenuhi permintaan garam. Faktor SWOT dengan bobot prioritas global tertinggi adalah lahan produksi yang lengkap dan terintegrasi (kekuatan), moda distribusi (kapal) tidak memadai (kelemahan), peningkatan permintaan garam kualitas premium (peluang) dan musim kering yang pendek pada proses produksi (ancaman). Strategi bersaing dengan *Desirability Index* (Di) tertinggi adalah peningkatan produksi garam bahan baku. Strategi selanjutnya adalah pengembangan industri garam olahan sendiri, meningkatkan produksi garam olahan seperti Lososa dan Maduro, memperluas area pemasaran untuk garam olahan dan garam bahan baku.

**Kata Kunci** : Strategi, Strategi Bersaing, Analisis SWOT-AHP, PT Garam (Persero)

### **Abstract**

The purposes of this study are analyzing potencies and problems faced by PT. Garam (Persero) and formulating competitive strategies of PT. Garam (Persero) to deal with imports and invasion of foreign companies in the salt industry in Indonesia. Data used in this research are primary and secondary data. Primary data explored through questionnaire and interview with management of PT. Garam (Persero). Data analysis including descriptive analysis and combined SWOT-AHP analysis. Descriptive analysis showed that national production can fulfill national demand from 2007 to 2009, but the government still import salt for consumption. In the industry, national producers have not been able to produce industrial salt and the volume of imported salt is higher than the national demand. PT. Garam (Persero) had a procurement with other supplier to fulfill the salt demand. SWOT Factors that has the highest global priority weight are complete and integration production land as a strength, the distribution mode (ships) which is not enough as a weakness, the increasing demand for premium quality salt as an opportunity and the short dry season on production process as a threat. The competitive strategy that have the highest desirability index is increasing the production of salt raw materials. The next strategies are developing domestic salt processing industry, increasing the production of processing salt like Lososa and Maduro and expanding the area of marketing of processing and salt raw materials.

**Keywords:** Strategy, Competitive Strategy, SWOT-AHP Analysis, PT. Garam (Persero)

---

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Garam adalah salah satu komoditas strategis karena termasuk ke dalam sembilan kebutuhan bahan pokok masyarakat. Garam tidak hanya digunakan untuk kebutuhan konsumsi rumah tangga, tetapi juga digunakan untuk kebutuhan industri (farmasi, pertambangan, pupuk dan lain-lain). Kebutuhan garam di Indonesia cenderung meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan laju pertumbuhan penduduk dan perkembangan industri, khususnya industri farmasi, makanan dan minuman, serta pertambangan di Indonesia. Saat

ini, kebutuhan garam konsumsi di Indonesia masih dipenuhi oleh produksi dalam negeri dan impor, sedangkan kebutuhan garam industri sepenuhnya masih dipenuhi oleh garam impor.

Problematika garam nasional disebabkan karena beberapa permasalahan utama yaitu aspek produksi, infrastruktur, kelembagaan, pemasaran dan *supply demand*. Permasalahan pada aspek produksi di antaranya adalah ketergantungan produksi garam terhadap iklim, mayoritas produsen garam adalah petani garam yang secara sosial dan ekonomi lemah, keterbatasan akses modal sehingga mereka terperangkap dalam sistem ijon, terjadinya alih fungsi lahan pegaraman rakyat

karena dianggap tidak menguntungkan dan metode pembuatan garam berbeda antara PT. Garam dengan petani, sehingga kualitas garam yang diproduksi berbeda. Problematika yang dihadapi pada bidang pemasaran adalah harga garam yang masih fluktuatif meskipun sudah ada pengaturan (SK), pedagang swasta cenderung membeli garam rakyat di bawah harga yang telah ditentukan, karena tidak adanya pemberlakuan sanksi, kualitas garam di pasar sangat bervariasi, pengawasan pemerintah terhadap penerapan standar nasional industri tidak berjalan sebagaimana mestinya, sehingga mengakibatkan persaingan harga tidak sehat dan kualitas garam produksi dalam negeri belum memenuhi standarisasi industri pangan. Permasalahan *supply demand* diantaranya adalah ketersediaan stok tidak stabil, permintaan garam cenderung terus meningkat, garam merupakan produk musiman, permintaan garam merupakan permintaan *in elastis*, adanya rembesan garam industri yang berasal dari produk impor ke pasar garam konsumsi sehingga mempengaruhi harga dan stok garam nasional.

PT. Garam (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang memiliki visi “menjadi perusahaan garam terkemuka di kawasan ASEAN dan mampu memberikan nilai tambah kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*)”. Produksi dan pemasaran garam bahan baku dan garam olahan PT. Garam dari tahun 2004-2011 cenderung fluktuatif. Produksi garam bahan baku mengalami penurunan sebesar 32.93% dari tahun 2006 ke 2007 dan pada tahun 2009 ke 2010 mengalami penurunan drastis sebesar 98.54% karena pengaruh cuaca (PT. Garam, 2012).

Penurunan volume penjualan terjadi pada tahun 2005-2006 sebesar 13.03% dan sekitar 7.05% pada tahun 2007-2008. Persentase penurunan penjualan garam bahan baku paling drastis terjadi pada tahun 2009-2010 sebesar 47.55%. Volume penjualan garam olahan dari tahun 2004-2008 cenderung fluktuatif, namun mengalami peningkatan dari tahun 2008-2010. Penjualan garam olahan mengalami penurunan dari tahun 2010 ke 2011 sebesar 26.17%. Era globalisasi membuka pintu perdagangan antar negara menjadi tanpa batas. Ekspansi perusahaan asing pada komoditas garam di Indonesia mulai terlihat dengan masuknya PT. Cheetam Garam Indonesia milik Australia. Permasalahan pergaraman nasional tersebut, menuntut PT. Garam (Persero) memiliki strategi kompetitif agar memiliki daya saing untuk menghadapi garam impor dan ekspansi perusahaan asing ke Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk 1) menganalisis potensi dan permasalahan yang dihadapi oleh PT. Garam (Persero); 2) merumuskan strategi bersaing PT. Garam (Persero) dalam menghadapi impor dan

invansi perusahaan asing pada industri garam di Indonesia.

## METODOLOGI

Penelitian dilaksanakan di manajemen PT. Garam (Persero) yang bertempat di Jl. Arif Rahman Hakim 93, Surabaya. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli-Desember 2012. Pendekatan metode deskriptif dilakukan untuk menganalisis kondisi pasar garam saat ini. Pendekatan metode eksplanatori dilakukan pada penyusunan strategi kompetitif PT. Garam (Persero) dengan menggunakan analisis kombinasi SWOT-AHP. Tahapan analisis kombinasi SWOT-AHP menurut Wickramasinghe dan Takano (2009) adalah penilaian situasi (SWOT), penyusunan struktur hirarki, perbandingan berpasangan antar faktor SWOT, penyusunan matriks TOWS dan pengembangan strategi dan perumusan matriks evaluasi strategi. Pada perumusan matriks evaluasi strategi dilakukan perhitungan nilai *desirability index* (Di) untuk menyusun urutan strategi prioritas berdasarkan tingkat hubungan antara strategi alternatif dengan faktor-faktor SWOT. Rumus perhitungan *desirability index* adalah :

$$Di = \sum_{j=1}^n G_j R_{ij}$$

$G_j$  = Bobot Global Faktor SWOT  $j^{th}$

$R_{ij}$  = Tingkat hubungan antara strategi  $i^{th}$  dan Faktor SWOT  $j^{th}$

$n$  = Jumlah faktor SWOT

Skala tingkat intensitas yang digunakan adalah sangat tinggi (0.42), tinggi (0.26), medium (0.16), rendah (0.10) dan sangat rendah (0.06) (Saaty, 2009).

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan PT. Garam (Persero). Data primer dikumpulkan melalui kuisioner dan wawancara langsung terhadap responden. Data primer meliputi penilaian responden terhadap tingkat kepentingan faktor-faktor SWOT, tingkat intensitas faktor-faktor SWOT terhadap strategi obyektif dan strategi alternatif. Data sekunder meliputi neraca garam nasional, profil PT. Garam (Persero), volume produksi dan penjualan produk PT. Garam (Persero), kebijakan pemerintah yang terkait dengan tata niaga garam, hasil identifikasi faktor-faktor SWOT berdasarkan kajian internal perusahaan, data potensi dan permasalahan PT. Garam (Persero).

Teknik pengambilan contoh yang digunakan pada penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik purposive, yaitu dilakukan dengan memilih satuan sampling atas dasar pertimbangan sekelompok kepakaran praktisi di

PT. Garam (Persero). Responden tersebut meliputi Kepala Divisi Pergudangan dan Terminal, Kepala Divisi Pemasaran, Kepala Biro Keuangan dan Akutansi, Kepala Satuan Pengawas Internal dan Kepala Bagian Sistem Informasi Manajemen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisa Deskriptif

Volume produksi garam dunia tahun 2011 kurang lebih sebesar 290 juta ton (U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, 2012). Produsen garam dunia terbesar pada tahun 2011 adalah China (sebesar 65 juta ton), sedangkan Indonesia berkontribusi hanya sebesar 1,1 juta ton atau 0,38% dari produksi total garam dunia. Kontribusi produksi garam Indonesia di lingkungan negara ASEAN dan sekitarnya juga masih relatif sangat kecil, yaitu sebesar 1,09%.

Kondisi *supply demand* (Tabel 1) menunjukkan bahwa produksi garam konsumsi nasional tahun 2007-2009 masih dapat memenuhi kebutuhan nasional, namun karena pengaruh cuaca, produksi turun drastis pada tahun 2010 sampai tahun 2011 produksi garam konsumsi belum dapat memenuhi kebutuhan nasional. Trend impor garam konsumsi cenderung meningkat dari tahun 2007-2011. Produsen garam dalam negeri belum dapat memenuhi spesifikasi garam industri sampai saat ini, sehingga untuk pemenuhan kebutuhan garam industri masih bersumber dari garam impor. Realisasi volume impor garam industri pada tahun 2009-2011 lebih besar dibandingkan kebutuhan nasional, kondisi ini diduga menimbulkan terjadinya rembesan garam industri ke pasar garam konsumsi sehingga mempengaruhi harga garam di tingkat petani.

Tabel 1. Kondisi *supply demand* garam nasional tahun 2007-2011

Tahun	Garam konsumsi (ton)			Garam industri (ton)		
	Kebutuhan	Produksi	Impor	Kebutuhan	Produksi	Impor
2007	1.123.900	1.150.000	191.173	1.595.700	-	1.632.660
2008	1.141.820	1.199.000	88.500	1.748.000	-	1.542.293
2009	1.160.150	1.371.000	99.754	1.800.100	-	2.626.208
2010	1.200.800	30.600	597.583	1.802.750	-	2.227.702
2011	1.426.800	1.113.118	923.756	1.802.750	-	2.060.762

Sumber : Kementerian Perdagangan, 2011

Nilai volume penjualan garam bahan baku dan garam industri PT. Garam (Persero) tahun 2004-2011 di atas nilai produksi PT. Garam (Persero) sehingga untuk memenuhi permintaan konsumen

PT. Garam melakukan pengadaan dengan produsen lainnya (Tabel 2). Trend pengadaan garam bahan baku dan garam olahan cenderung meningkat dari tahun 2004-2011.

Tabel 2. Volume kegiatan usaha PT. Garam (Persero) tahun 2004-2011

Tahun	Garam bahan baku (ton)			Garam olahan (ton)		
	Penjualan	Produksi	Pengadaan	Penjualan	Produksi	Pengadaan
2004	352.398	307.632	52.017	19.249	18.046	3.302
2005	367.396	254.658	69.194	17.324	13.018	5.910
2006	319.536	316.186	38.303	12.329	6.958	4.915
2007	356.249	212.066	48.195	14.065	8.969	5.545
2008	331.121	250.128	23.471	15.081	7.301	16.491
2009	374.058	308.572	104.418	25.422	5.575	17.960
2010	196.172	4.497	140.196	28.644	7.915	21.935
2011	266.770	156.712	230.729	22.702	12.124	20.435

Sumber : PT. Garam (Persero, 2012)

### Analisis SWOT

Lingkungan bisnis adalah lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2000), lingkungan bisnis terdiri atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Identifikasi faktor-faktor SWOT dilakukan pada aspek pemasaran dan distribusi, produksi bahan baku, pengolahan, keuangan dan sumber daya manusia. Data pada Tabel 3 menunjukkan faktor-faktor SWOT PT. Garam (Persero) yang memiliki 5 bobot tertinggi dibandingkan dengan faktor yang teridentifikasi

lainnya. Total bobot nilai faktor kekuatan sebesar 3.63, faktor kelemahan sebesar -3.78, faktor peluang sebesar 3.76 dan faktor ancaman sebesar -3.43. Titik koordinat yang diperoleh berdasarkan bobot nilai faktor SWOT adalah (-0.15, 0.41) yang menempatkan PT. Garam (Persero) pada kuadran II. Strategi yang dapat dikembangkan untuk perusahaan yang menempati posisi daya saing pada kuadran II menurut Christensen, Berg and Salter (1976) adalah 1) pengembangan pasar; 2) penetrasi pasar; 3) pengembangan produk; 4) integrasi horizontal; 5) divestiture; dan 6) liquidasi.

Tabel 3. Prioritas faktor-faktor SWOT

Kekuatan :		Kelemahan :	
S1:	Memiliki produk sendiri dan kualitas produk yang lebih baik (0.70)	W1:	Sarana distribusi (kapal) tidak mencukupi (-0.50)
S2:	Memiliki kantor dan gudang di beberapa wilayah (0.32)	W2:	Likuiditas rendah (-0.32)
S3:	Modal saham 100% milik pemerintah (0.25)	W3:	Tidak memiliki distribusi sampai di tingkat retail (-0.35)
S4:	Memiliki aset yang besar (0.20)	W4:	Biaya usaha cenderung naik (-0.24)
S5:	Lahan produksi lengkap dan terintegrasi (0.15)	W5:	Kapasitas peralatan dan jenis produksi pada pengolahan terbatas (-0.20)
S6:	Memiliki sertifikat ISO (0.15)		
Peluang :		Ancaman :	
P1:	Meningkatnya permintaan garam kualitas premium (0.43)	T1:	Adanya home industri garam konsumsi (-0.60)
P2:	Tersedianya sumber tenaga kerja garam bahan baku yang kompeten (0.34)	T2:	Harga bahan penolong cenderung naik mengikuti harga minyak dan nilai tukar rupiah (-0.48)
P3:	Kemarau panjang pada proses produksi meningkat (0.32)	T3:	Kemarau pendek pada proses produksi (-0.32)
P4:	Adanya dukungan dari mitra untuk memenuhi kebutuhan garam berkualitas (0.30)	T4:	Konsumen kurang menghargai kualitas (-0.30)
P5:	Bahan baku dapat menggunakan bahan baku dari rakyat (0.30)	T5:	Kemasan produksi mudah ditiru kompetitor (-0.24)
P6:	Dapat menggunakan tenaga outsourcing (0.30)		

### Analisis Proses Hirarki Analitik

Analisis “*Analytical Hierarchy Process (AHP)*” digunakan untuk melakukan perbandingan berpasangan antar faktor SWOT dan memperoleh nilai prioritas global untuk masing-masing faktor SWOT. Data pada Tabel 4 menunjukkan nilai skor prioritas global faktor-faktor SWOT. Faktor lahan produksi lengkap dan terintegrasi dinilai memiliki bobot kekuatan tertinggi, sedangkan faktor sarana

distribusi (kapal) tidak mencukupi dinilai merupakan permasalahan internal PT. Garam (Persero) yang tertinggi. Peningkatan permintaan garam kualitas premium merupakan peluang yang cukup besar dilihat oleh PT. Garam (Persero), sedangkan kemarau pendek yang terjadi pada proses produksi dinilai sebagai permasalahan eksternal utama yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha PT. Garam (Persero).

Tabel 4. Skor prioritas lokal dan prioritas global faktor-faktor SWOT

Grup SWOT	Faktor Skala	Faktor-Faktor SWOT	Prioritas Lokal	Prioritas Global
<i>Strengths (S)</i>	0,3042	S1 : Memiliki produk sendiri dan kualitas produk yang lebih baik	0,2727	0,0830
		S2 : Memiliki kantor dan gudang di beberapa wilayah	0,0868	0,0264
		S3 : Modal saham 100% milik pemerintah	0,0603	0,0183
		S4 : Memiliki aset yang besar	0,0696	0,0212
		S5 : Lahan produksi lengkap dan terintegrasi	0,4336	0,1319
		S6 : Memiliki sertifikat ISO	0,0770	0,0234
<i>Weaknesses (W)</i>	0,1958	W1 : Sarana distribusi (kapal) tidak mencukupi	0,3061	0,0599
		W2: Kapasitas peralatan dan jenis produksi pada pengolahan terbatas	0,2536	0,0497
		W3 : Likuiditas rendah	0,2120	0,0415
		W4 : Tidak memiliki distribusi sampai di tingkat retail	0,0908	0,0178
		W5 : Biaya usaha cenderung naik	0,1375	0,0269
<i>Opportunities (O)</i>	0,3095	O1 : Meningkatkan permintaan garam kualitas premium	0,3541	0,1096
		O2 : Tersedianya sumber tenaga kerja yang kompeten	0,2258	0,0699
		O3 : Kemarau panjang pada proses produksi meningkat	0,2220	0,0687
		O4 : Adanya dukungan dari mitra untuk memenuhi kebutuhan garam berkualitas	0,1032	0,0320
		O5 : Dapat menggunakan bahan baku dari rakyat	0,0638	0,0197
		O6 : Dapat menggunakan tenaga outsourcing	0,0311	0,0096
<i>Threats (T)</i>	0,1905	T1 : Adanya home industri garam konsumsi	0,0693	0,0132
		T2 : Harga bahan penolong cenderung naik mengikuti harga minyak dan nilai tukar rupiah	0,2381	0,0453
		T3 : Kemarau pendek pada proses produksi	0,5055	0,0963
		T4 : Konsumen kurang menghargai kualitas	0,1149	0,0219
		T5 : Kemasan produksi mudah ditiru kompetitor	0,0722	0,0137

### Penyusunan Matrik TOWS

Matriks TOWS disusun berdasarkan hasil identifikasi kriteria ancaman (*threats*), peluang (*opportunities*) kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weaknesses*). Kriteria yang digunakan untuk menyusun matriks TOWS dipilih berdasarkan kriteria yang memiliki 5 bobot tertinggi hasil identifikasi faktor SWOT dan memperhatikan kriteria yang memiliki nilai bobot prioritas global yang tinggi. Gambar 2 menunjukkan alternatif

strategi yang disusun berdasarkan kriteria-kriteria SWOT yang telah ditentukan.

Strategi yang dikembangkan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang adalah meningkatkan produksi garam olahan yang berkualitas, seperti garam Lososa dan Maduro, meningkatkan produksi garam bahan baku yang berkualitas, memperluas wilayah pemasaran garam olahan dan garam bahan baku, mengembangkan industri garam olahan sendiri dan melakukan

ekspor garam olahan ke pasar ASEAN. Strategi yang dikembangkan dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan PT. Garam (Persero) adalah mengubah titik penyerahan garam

yang diperjualbelikan, melakukan strategi distribusi intensif untuk garam olahan, dan menjalin kerjasama dengan BUMN/perusahaan swasta untuk pemasaran hingga tingkat retail.

<b>INTERNAL</b>          <b>EKSTERNAL</b>	<b>Kekuatan :</b> 1. Memiliki produk sendiri dan kualitas produk yang lebih baik (S1) 2. Memiliki kantor dan gudang di beberapa wilayah (S2) 3. Modal saham 100% milik pemerintah (S3) 4. Memiliki aset yang besar (S4) 5. Lahan produksi lengkap dan terintegrasi (S5) 6. Memiliki sertifikat ISO (S6)	<b>Kelemahan :</b> 1. Sarana distribusi (kapal) tidak mencukupi (W1) 2. Kapasitas peralatan dan jenis produksi pada pengolahan terbatas (W2) 3. Likuiditas rendah (W3) 4. Tidak memiliki distribusi sampai di tingkat retail (W4) 5. Biaya usaha cenderung naik (W5)
<b>Opportunities :</b> 1. Meningkatnya permintaan garam kualitas premium (O1) 2. Tersedianya sumber tenaga kerja garam bahan baku yang kompeten (O2) 3. Kemarau panjang pada proses produksi meningkat (O3) 4. Adanya dukungan dari mitra untuk memenuhi kebutuhan garam berkualitas (O4) 5. Bahan baku dapat menggunakan bahan baku dari rakyat (O5) 6. Dapat menggunakan tenaga outsourcing (O6)	<b>Strategi SO :</b> 1. Meningkatkan produksi garam olahan yang berkualitas, seperti garam Lososa dan Maduro (S1, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O4, O5, O6) 2. Meningkatkan produksi garam bahan baku yang berkualitas (S1, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O3, O4, O5, O6) 3. Memperluas wilayah pemasaran garam olahan dan garam bahan baku (S1, S2, S3, S4, S6, O1, O2 O4, O6) 4. Mengembangkan industri garam olahan sendiri (S1, S3, S4, S6, O1, O4) 5. Melakukan ekspor garam olahan ke pasar ASEAN (S1-6, O1-6)	<b>Strategi WO :</b> 1. Mengubah titik penyerahan garam yang diperjualbelikan (W1, W3, W5, O1, O4) 2. Melakukan strategi distribusi intensif untuk garam olahan (W1, W3, W4, O1, O4, O5, O6) 3. Menjalinkan kerjasama dengan BUMN/perusahaan swasta untuk pemasaran hingga tingkat retail (W1-W5, O1, O3, O4, O5)
<b>Threats :</b> 1. Adanya home industri garam konsumsi (T1) 2. Harga bahan penolong cenderung naik mengikuti harga minyak dan nilai tukar rupiah (T2) 3. Kemarau pendek pada proses produksi (T3) 4. Konsumen kurang menghargai kualitas (T4) 5. Kemasan produksi mudah ditiru kompetitor (T5)	<b>Strategi ST :</b> 1. Melakukan riset untuk menciptakan teknologi produksi garam yang tidak tergantung dengan cuaca (S1, S3, S4, S5, T3) 2. Melakukan riset untuk menciptakan teknologi tepat guna (S1, S3, S4, S5, T3) 3. Membangun ekuitas merek produk PT. Garam (S1,S3, S4, S6, T1, T4, T5)	<b>Strategi WT :</b> 1. Mengembangkan differensiasi dan diversifikasi produk turunan garam (W2, W3, W5, T1, T5) 2. Divestasi atau penjualan aset non produktif (W3, W5, T1, T2) 3. Aliansi atau akuisisi distributor atau home industri yang prospektif (W3, W5, T1) 4. Aliansi untuk mengelola aset non produktif dengan perusahaan lainnya (W3, W5, T1) 5. Bahan penolong (karung) menjadi tanggung jawab konsumen (W3, W5, T2)

Gambar 1. Alternatif strategi matriks TOWS PT. Garam (Persero)

Strategi yang dikembangkan dengan memanfaatkan kekuatan untuk menghindari ancaman adalah melakukan riset untuk menciptakan teknologi produksi garam yang tidak tergantung dengan cuaca, melakukan riset untuk menciptakan teknologi tepat guna dan membangun ekuitas merek produk PT. Garam. Strategi yang dikembangkan dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman bagi perusahaan adalah mengembangkan differensiasi dan diversifikasi produk turunan garam, divestasi atau penjualan aset non produktif, aliansi atau akuisisi distributor atau *home industri* yang prospektif, aliansi untuk mengelola aset non produktif dengan perusahaan lainnya dan bahan penolong (karung) menjadi tanggung jawab konsumen.

**Matrik Evaluasi Strategi**

Nilai *Desirability Index* (Di) diperoleh berdasarkan perhitungan bobot global pada masing-masing faktor SWOT dan tingkat hubungan antara strategi alternatif dengan faktor SWOT sehingga diperoleh urutan prioritas strategi. Data pada Tabel 5 menunjukkan hasil evaluasi strategi berdasarkan perhitungan *Desirability Index* (Di). Strategi meningkatkan produksi garam bahan baku yang berkualitas memiliki nilai Di tertinggi (0.32) sehingga strategi yang mempertimbangkan kekuatan dan peluang PT. Garam ini dapat diprioritaskan untuk diterapkan agar PT. Garam kompetitif kedepannya.

Tabel 5. Matrik evaluasi strategi

No	Strategi Kompetitif	Desirability Index
1	SO2 Meningkatkan produksi garam bahan baku yang berkualitas	0,32
2	SO4 Mengembangkan industri garam olahan sendiri	0,29
3	SO1 Meningkatkan produksi garam olahan yang berkualitas, seperti garam Lososa dan Maduro	0,28
4	SO3 Memperluas wilayah pemasaran garam olahan dan garam bahan baku	0,28
5	WT1 Mengembangkan diferensiasi dan diversifikasi produk turunan garam	0,26
6	WO2 Melakukan strategi distribusi intensif	0,24
7	ST1 Melakukan riset untuk menciptakan teknologi produksi garam yang tidak tergantung dengan cuaca	0,24

No	Strategi Kompetitif	Desirability Index
8	ST2 Melakukan riset untuk menciptakan teknologi tepat guna	0,24
9	WT4 Aliansi untuk mengelola aset non produktif dengan perusahaan lainnya	0,24
10	WT3 Aliansi atau akuisisi distributor atau home industri yang prospektif	0,23
11	WO3 Menjalinkan kerjasama dengan BUMN untuk pemasaran hingga tingkat retail	0,23
12	WO1 Mengubah titik penyerahan garam yang diperjualbelikan	0,22
13	ST3 Membangun ekuitas merek produk PT. Garam	0,22
14	SO5 Melakukan ekspor garam olahan ke pasar ASEAN	0,21
15	WT5 Bahan penolong (karung) menjadi tanggung jawab konsumen	0,21
16	WT2 Divestasi atau penjualan aset non produktif	0,19

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian pengembangan strategi bersaing PT. Garam (Persero) adalah faktor lahan produksi lengkap dan terintegrasi yang dimiliki PT. Garam (Persero) serta terus meningkatnya permintaan garam kualitas premium merupakan kekuatan tertinggi bagi PT. Garam (Persero) untuk mengembangkan usahanya. Selain itu faktor sarana distribusi yang tidak memadai dan faktor cuaca (kemarau pendek) merupakan faktor kelemahan yang harus diatasi oleh PT. Garam dalam pengembangan usahanya.

Strategi kompetitif yang harus dilakukan berdasarkan perhitungan *Desirability Index* (Di) diantaranya adalah meningkatkan produksi garam bahan baku yang berkualitas, mengembangkan industri garam olahan sendiri, meningkatkan produksi garam olahan yang berkualitas, seperti

garam Lososa dan Maduro, memperluas wilayah pemasaran garam olahan dan garam bahan baku dan mengembangkan differensiasi dan diversifikasi produk turunan garam.

### Saran

Hasil penelitian dapat ditindaklanjuti dengan melakukan beberapa hal, yaitu studi lanjutan berdasarkan hasil penelitian diantaranya studi mendalam tentang efektivitas lahan produksi, kajian pengembangan strategi pemasaran, studi optimalisasi sistem distribusi, rekayasa teknologi penggaraman dan studi kelayakan pembangunan industri garam olahan. Diperlukan differensiasi dan diversifikasi produk garam melalui pengembangan *prototype* produk turunan garam yang memiliki nilai ekonomi tinggi menjadi skala komersil. Diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan jaringan.

## DAFTAR ACUAN

- Christensen R, Berg N, Salter M. 1976. Policy Formulation and Administration III. Homewood : Richard D. Irwin.
- [Kemendag] Kementerian Perdagangan. 2011. Analisis Kebijakan Harga Garam Nasional. Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri dan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan. Jakarta : Kemendag.
- [PT. Garam (Persero)]. 2012. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT. Garam (Persero) 2012. Surabaya : PT. Garam (Persero).
- \_\_\_\_\_. 2012. Konsep PT. Garam (Persero) sebagai Lembaga Stabilisasi Harga Garam Nasional dan Penyempurnaan Tata Niaga Impor. Surabaya: PT. Garam (Persero).
- Saaty T.L, 2009. Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefit, Opportunities, Costs and Risks. RWS Publications, USA.
- U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, 2012.
- Wheelen TL, Hunger JD. 2010. Strategic Management and Business Policy-Achieving Sustainability. Pearson, Prentice Hall. Twelfth Edition.
- Wickramasinghe V, Takano S. 2009. Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka Tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. Vol. 8, 2009.

