

**Strategi Pengembangan Produk Garam Rakyat
Bersama Pt. Garam Madura Menggunakan Model Dart**

**Pribanus Wantara¹
Anugrahini Irawati²
Wiwit Sri³**

^{1,2}Program Studi Manajemen Universitas Trunojoyo Madura

³Program Studi Ilmu Kelautan, Fakultas Pertanian, Universitas Trunojoyo Madura

Abstract

The problem of people's salt in Indonesia is still unresolved to be discussed, because the price of people's salt is very cheap, besides that there is also a flood of imported salt which is cheaper and of better quality than people's salt. To develop people's salt products, a development strategy is needed, namely a value co-creation analysis tool built from the DART model in an effort to develop shared values.

The research was started based on the 4 blocks or dimensions on the DART, starting with a dialogue conducted with the management of PT. Garam, customers, suppliers and partners of PT. Salt, followed by access to information regarding the absorption of people's salt, risk management in the co-creation process and transparency on the part of the management of PT. Madura Salt and its customers, suppliers and partners. The results of the study are limitations in accessing information between PT Garam Madura with industrial (customers) and supplier partners.

Keywords: value co-creation, the DART model, PT. Madura Salt

Abstrak

Problematika garam rakyat di Indonesia masih belum terselesaikan untuk dibahas, karena harga garam rakyat sangat murah, selain itu juga membanjirnya garam impor yang harganya lebih murah dan kualitasnya lebih baik dari garam rakyat. Untuk mengembangkan produk garam rakyat diperlukan strategi pengembangan yaitu alat analisis value co-creation yang dibangun dari model DART dalam upaya mengembangkan shared value.

Penelitian dimulai berdasarkan 4 blok atau dimensi pada the DART, dimulai dengan dialog yang dilakukan pada manajemen PT. Garam, pelanggan, pemasok dan mitra PT. Garam, dilanjutkan dengan akses dalam mendapatkan informasi mengenai penyerapan garam rakyat, penanganan resiko dalam proses co-creation dan keterbukaan yang ada pada pihak manajemen PT. Garam Madura beserta pelanggan, pemasok dan mitra. Hasil

penelitian adalah adanya keterbatasan dalam mengakses informasi antara PT Garam Madura dengan industri (pelanggan) dan mitra pemasok.

Kata kunci: value co-creation, model the DART, PT. Garam Madura

Pendahuluan

Garam merupakan komoditas strategis di Indonesia yang berpotensi menimbulkan permasalahan jika tidak dikelola dengan baik. Permasalahan garam nasional, meliputi: 1. Rantai distribusi panjang akibat mata rantai yang panjang, margin yang seharusnya dinikmati petani dinikmati oleh pedagang. Selain rantai distribusi, biaya transportasi lokal yang mahal berakibat pada tingginya harga garam lokal, bahkan lebih mahal daripada garam impor. 2. Rendahnya produktivitas PT Garam sebagai satu-satunya BUMN produsen garam. 3. Lahan pertanian garam yang semakin sempit akibat alih fungsi lahan, 4. Jumlah petani garam yang semakin menurun 5. Faktor cuaca yang tidak menentu 6. Rendahnya teknologi yang digunakan.

Eksistensi PT Garam (Persero) bersama stakeholder terkait diharapkan mampu menjawab problematika tersebut. PT. Garam (Persero) melakukan penyerapan garam rakyat untuk diolah menjadi garam sesuai kebutuhan industri. Penyerapan garam rakyat bersifat berkelanjutan sesuai dengan acuan yang ada. Data terakhir (Surya co.id, 23/03/2021) menunjukkan bahwa serapan garam rakyat oleh PT Garam hanya tersedia kuota 1,5 juta ton mengalami penurunan karena stok masih berlimpah dan ditambah garam impor. Penyerapan garam rakyat ini diharapkan mampu meningkatkan pendapatan para petani garam.

PT Garam (Persero) melakukan penyerapan garam rakyat dengan harga wajar sesuai kebijakan, mekanisme pasar, kualitas garam, dan kapasitas gudang. Hasil penyerapan garam rakyat akan diolah PT Garam (Persero) menjadi garam olahan. Hal ini selaras dengan strategi PT Garam untuk hilirisasi dan melakukan inovasi untuk mengembangkan produk turunan dari garam rakyat.

Keberhasilan sistem perusahaan di masa depan akan banyak tergantung kepada kemampuan perusahaan menyajikan produk-produk yang menarik, kompetitif dan memberikan kualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Inovasi produk harus menjadi strategi prioritas bagi perusahaan, sebab inovasi memiliki peran penting di tengah pasar yang kompetitif, karena itu suatu perusahaan harus dapat terus melakukan inovasi-inovasi baru. Oleh karena itu, pengembangan produk sangatlah penting bagi perusahaan agar dapat tetap bertahan.

Philip Kotler (2007) menjelaskan bahwa perusahaan-perusahaan dapat lebih meningkatkan laba dengan mempertahankan pelanggan yang ada, hal ini dikarenakan lebih mahal mendapat pelanggan yang baru. Perusahaan berupaya memahami perilaku konsumennya dan berusaha mempertahankan kepuasan pelanggannya karena sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Dalam konteks penelitian ini kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh salah satunya variabel kualitas produk. Dalam mengevaluasinya, pelanggan akan menggunakan harapannya sebagai standart atau acuan pelanggan dalam menilai suatu produk (barang maupun jasa). Variabel kualitas produk adalah variabel pembanding antara produk yang diharapkan dengan produk yang diterima konsumen. Variabel kepuasan pelanggan adalah variabel yang menjelaskan respon konsumen terhadap evaluasi diskrepansi atau ketidaksesuaian yang dirasakan antara ekspektasi sebelumnya dengan kinerja sesungguhnya dari produk yang telah dikonsumsi (Tse dan Wilton dalam Kadampully dan Suhartanto, 2000).

Penelitian ini akan meneliti manajemen pemasaran dari produk hasil olahan PT Garam yang ditentukan salah satunya dari aspek inovasi produk. Penerapan strategi value co-creation PT Garam dirasakan belum optimal, sehingga diperlukan beberapa pengembangan pada strategi tersebut. Diperlukan suatu perubahan aktivitas bisnis untuk menghasilkan suatu tujuan yang lebih besar lagi, salah satunya dengan menjadi new value co creator. Value co-creation adalah bentuk kreativitas kolaboratif, yang diprakarsai oleh perusahaan dan pelanggan untuk memungkinkan inovasi, bukan sekedar untuk memuaskan pelanggan mereka (Prahalad:2004).

Value co-creation sendiri mampu diciptakan melalui proses blok kunci bangunan co-creation. Dalam menentukan strategi pengembangan usahanya, PT Garam membutuhkan analisis value co-creation yang dibangun dari model the DART (Dialogue, Access, Risk Assessment dan Transparency) dalam mengembangkan proses penciptaan nilai bersama. Teknisnya, penelitian ini akan melihat proses yang dilakukan PT Garam di setiap variabel dimulai dari dialog yang dilakukan kepada pelanggan, pemasok, dan mitra UKM PT Garam, akses yang dilakukan PT Garam dalam mendapatkan informasi, penanganan resiko dalam proses co-creation product, dan keterbukaan yang dimiliki antara pihak PT Garam dan pihak yang berhubungan dengan PT Garam. Harapannya, jika strategi pengembangan produk PT Garam bisa dioptimalkan maka akan berpengaruh positif pada peningkatan kepuasan pelanggan, sehingga juga akan berpengaruh positif terhadap penyerapan garam rakyat. Untuk itulah diperlukan sebuah penelitian mengenai strategi

pengembangan produk garam rakyat di Madura bersama PT Garam melalui pendekatan value co-creation.

KAJIAN PUSTAKA

1. Pengembangan Produk

Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2007) “pengembangan produk adalah strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang. Mengembangkan konsep produk menjadi produk fisik untuk meyakinkan bahwa gagasan produk dapat diubah menjadi produk yang dapat diwujudkan”. Menurut Henry Simamora (2000), “pengembangan produk adalah proses pencarian gagasan untuk barang dan jasa baru dan mengkonversikannya ke dalam tambahan lini produk yang berhasil secara komersial”. Pencarian produk baru didasarkan pada asumsi bahwa para pelanggan menginginkan unsur-unsur baru dan pengenalan produk baru akan membantu mencapai tujuan perusahaan.

2. Pendekatan Value Co-Creation

Di era New wave marketing adalah era dimana produsen dapat berkreasi bersama-sama dengan para konsumen yang pada prakteknya menjadi sebuah pengembangan produk co-creation yang dinamis, interaktif dan berdasarkan multisumber dimana terdapat proses terkait dengan penciptaan nilai dilakukan yang bukan lagi sekedar mengkoordinir segala sesuatu yang berhubungan dengan quality, cost and delivery tetapi harus dilakukan secara kolaborasi (Hermawan Kertajaya 2009:137).

Keberhasilan produk baru tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas produk, namun juga kondisi pasar, pemilihan target pelanggan, bahkan waktu peluncuran produk serta dipengaruhi pula oleh kondisi pasar. Prahalad dan Ramaswanmy dalam Kertajaya (2009:132) berpendapat apabila perusahaan sudah menjalankan proses Co-Creation dengan baik, maka value dari produk tersebut akan lebih baik. Pendekatan Co-creation dibangun dari model the DART (Dialogue, Access, Risk Assessment dan Transparency) dalam mengembangkan proses penciptaan nilai bersama.

3. Model DART dan pengalaman positif

Dimensi DART meliputi 4 (empat) blok yang disajikan dalam kaitannya dengan pengalaman pelanggan khususnya dalam konteks sebuah produksi. Sebagai blok bangunan interaksi, **dialog** adalah satu-satunya cara untuk berinteraksi dan berbagi pengetahuan

(Ballantyne, 2004; Ballantyne & Varey, 2006; Grönroos, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004). **Dialog** memerlukan keterlibatan dan interaksi yang mendalam dan dinamis yang mengarah pada penciptaan pengalaman bersama (Binkhorst & Dekker, 2009; Prebensen, Vittersø, & Dahl, 2013). Semakin baik kualitas dialog, maka semakin berharga pengalaman yang diciptakan bersama (Binkhorst & Dekker, 2009). Artinya, perusahaan PT. Garam Madura yang ingin menawarkan pengalaman unik bagi para pelanggannya harus menyediakan berbagai saluran dan kesempatan untuk terjadinya dialog.

Selain dialog, **akses** juga dapat meningkatkan pengalaman bagi pelanggan, karena dengan memfasilitasi pertukaran yang lebih efisien (Albinsson et al., 2016). Perusahaan menyediakan akses ke alat dan informasi bagi pelanggan untuk bersama-sama menciptakan nilai pengalaman (Prahalad & Ramaswamy, 2004, 2004). Akses juga menyandingkan kepemilikan (Prahalad & Ramaswamy, 2004) dengan menyediakan akses ke gaya hidup dan mengabaikan kebutuhan untuk "memiliki" mereka. Ini adalah elemen penting dalam konteks sebuah bisnis, karena pada saat ini, banyak perusahaan yang mengizinkan akses ke pengalaman bagi para pelanggan. Perusahaan harus menyediakan cara untuk mengakses alat dan informasi mereka, seperti sistem reservasi, akun media sosial, dan gaya hidup. Dengan memfasilitasi dialog yang lebih produktif dan memberikan pengalaman kepada pelanggan yang lebih baik (Binkhorst & Dekker, 2009). Meskipun demikian, dengan mengakses informasi dan alat, proses co-creation menimbulkan **risiko** bagi semua aktor yang terlibat. Penilaian **risiko** hasil co-creation harus dilakukan oleh semua aktor yang terlibat dalam VCC=Value Co-Creation (Albinsson et al., 2016; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Perusahaan harus mengkomunikasikan tidak hanya manfaat, tetapi juga potensi risiko proposal mereka untuk membantu pelanggan mereka membuat keputusan dan meningkatkan kepercayaan di antara mereka (Prahalad & Ramaswamy, 2004, 2004). **Transparansi** adalah blok bangunan keempat dari interaksi dan menyangkut "simetri informasi selama interaksi, yang memungkinkan munculnya informasi strategis dan modal kepercayaan untuk kedua mitra" (Spena et al., 2012, hal. 24). Transparansi sangat penting untuk dialog aktif yang tulus antara mitra yang setara. Keterbukaan perusahaan memfasilitasi kepercayaan, kesetaraan, dan diskusi, yang mengarah pada peningkatan pengalaman pelanggan.

Oleh karena itu, empat blok bangunan model DART memiliki efek positif pada pengalaman pelanggan, dan ini mengarah pada proposisi berikut:

P1. Dialog dengan perusahaan meningkatkan pengalaman bagi pelanggan.

P2. Aksesibilitas informasi dan alat perusahaan meningkatkan pengalaman pelanggan.

P3. Penilaian risiko oleh perusahaan akan meningkatkan pengalaman bagi pelanggan.

P4. Transparansi data produksi meningkatkan pengalaman pelanggan.

METODE PENELITIAN

1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di wilayah kerja PT Garam. Penelitian dilakukan pada Bulan Agustus - Desember 2021.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif eksploratif. Penelitian eksploratif merupakan jenis penelitian yang berusaha menggali dan menginterpretasikan fenomena yang sedang berkembang. Penelitian eksploratif digunakan untuk menggali data sehingga dapat memberikan pemahaman dan pengertian yang mendalam untuk objek penelitian.

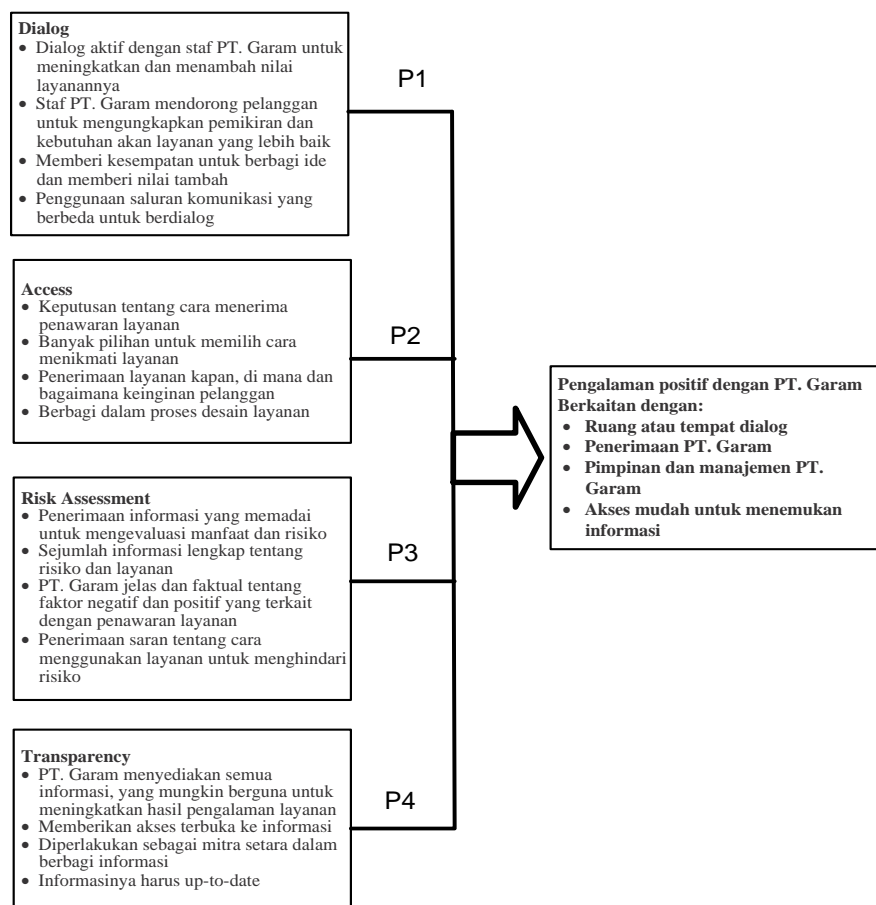
Pengambilan narasumber di atas menggunakan Snowball sampling dimana teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini memilih pihak-pihak lainnya untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2011). Setelah hasil wawancara dikumpulkan. Data tersebut diolah dimana setiap hasil wawancara akan direduksi dengan mengkodekan berdasarkan variabel yang ada. Hasil pengkodean ini memungkinkan peneliti dalam mendapatkan gambaran respon terhadap pertanyaan yang sama.

3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam rangka mengkaji profil responden dan profil usaha PT Garam, terdiri dari data: primer dan sekunder. Data primer, meliputi: profil PT Garam, kinerja penyerapan garam rakyat, strategi pengembangan produk PT Garam, keterkaitan kualitas produk dan kepuasan pelanggan PT Garam. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui penelusuran/koleksi data baik melalui website, instansi terkait seperti: Data internal PT Garam, Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Sampang, BPS maupun informasi lainnya yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara menggunakan kuesioner terstruktur dan wawancara mendalam terhadap PT Garam dan mitranya (stakeholder garam). Penentuan responden dalam rangka mendapatkan data primer untuk menjawab tujuan penelitian dilakukan secara *purposive*.

4. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan analisis statistik deskriptif untuk mendeskripsikan profil responden multipihak garam, bentuk value co-creation PT Garam dan merumuskan strategi pengembangan produk garam rakyat di Madura. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan fokus pembahasan struktur dan kinerja PT Garam. Selanjutnya, untuk menentukan strategi pengembangan produk PT Garam digunakan analisis value co-creation yang dibangun dari model the DART (Dialogue, Access, Risk Assessment dan Transparency) dalam mengembangkan proses penciptaan nilai bersama.



Gambar 1. Kerangka konseptual untuk DART

HASIL PENELITIAN

1. Profil PT Garam (Persero)

PT. Garam (Persero) adalah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang produksi garam tertua di Indonesia. PT Garam mempunyai tujuan untuk tetap konsisten menjaga terjaminnya ketersediaan garam nasional, serta senantiasa berupaya mewujudkan kedaulatan pangan di bidang garam.

Perkembangan industri garam di Indonesia bukan berarti berjalan mulus tanpa hambatan dan kendala. Kualitas garam yang belum maksimal, ketidakstabilan harga

garam, proses produksi yang masih bersifat tradisional, dan persaingan dengan komoditi garam dari luar negeri merupakan sedikit dari sekian banyak masalah garam di Indonesia. Hal inilah yang harus terus dibenahi dan disempurnakan hingga Industri Garam Indonesia mampu menjadi Pilihan Utama bagi seluruh lapisan masyarakat. Garam yang di dalamnya terkandung senyawa Kalium Iodat (Garam Beryodium) merupakan salah satu nutrisi penting yang harus dikonsumsi secara teratur oleh manusia. Jumlah garam yang harus dikonsumsi per hari untuk setiap orang kurang lebih adalah 9 gram. Untuk masyarakat di negara berkembang seperti Indonesia, selain untuk memenuhi nutrisi tubuh konsumsi garam ditujukan juga untuk memenuhi kebutuhan tubuh akan yodium. Garam di Indonesia diproduksi oleh petani garam (garam rakyat) dan PT. Garam (Persero).

Proses produksi garam dilakukan dengan cara proses penguapan air laut pada meja-meja kristalisasi yang dilakukan secara total (penguapan air dilakukan dalam satu areal kristalisasi), sehingga diperoleh garam dengan kadar NaCl yang rendah dan mengandung kadar Ca dan Mg yang relatif tinggi serta cenderung kotor (impuritis tinggi). Sedangkan garam produksi PT. Garam (Persero) proses produksinya dilakukan dengan cara pengolahan bertingkat yang mana proses penguapan air laut dilakukan di areal evaporator dan proses pengkristalan di areal kristalisasi sehingga diperoleh garam dengan kualitas yang baik.

Tabel 2. Strategi Pengembangan Produk

No	Strategi Pengembangan Produk
A	Memperbaiki kualitas garam rakyat, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Inovasi alat PT Garam untuk memperbaiki kualitas garam rakyat - PT Garam bekerja sama dengan pihak lain (BPPT, perguruan tinggi) untuk memperbaiki kualitas garam rakyat - PT Garam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan SDM petambak garam
B	Memperluas lini produk garam rakyat, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Pelebaran lini ke bawah sangat penting dengan menawarkan produk garam konsumsi yang lebih murah harganya (Anak Pintar) - Selain garam konsumsi PT Garam juga menawarkan produk garam kesehatan yang lebih mahal (Lososa) sangat penting
C	Strategi Bersaing Produk PT Garam, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - PT Garam menghadapi persaingan harga dengan produk yang lain agar harga tidak jauh berbeda dari pesaing - PT Garam melakukan promosi melalui media sosial, penyebaran brosur, dan dari mulut ke mulut agar tidak ketinggalan dari pesaing - Sangat penting PT Garam melakukan persaingan dengan inovasi kemasan yang lebih menarik
D	Omzet yang meningkat, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Perputaran dana pada usaha PT Garam berputar dengan cepat - Omzet usaha PT Garam bertambah dari periode ke periode - Kebutuhan modal untuk investasi dan modal kerja bagi usaha PT Garam tertutupi - PT Garam memiliki dana simpanan untuk digunakan apabila terdapat keadaan yang tidak terduga

E	Keuntungan (laba) meningkat, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - PT Garam melakukan pemberdayaan Koperasi Garam Rakyat - Keuntungan usaha PT Garam bertambah dari periode ke periode - Target yang ditetapkan PT garam dapat terpenuhi - Setuju jika keuntungan yang meningkat menyebabkan PT Garam mampu memberikan insentif kepada karyawan yang berprestasi
F	Pelanggan yang semakin meningkat, meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Produk PT Garam yang dijual sesuai harapan Konsumen sangat setuju - Konsumen berminat untuk membeli kembali karena produk PT Garam memuaskan sangat setuju - Produk PT Garam mudah diperoleh di pasaran sangat setuju

Sumber: Data Primer, 2021

3. Pembahasan

3.1 Analisis Bentuk Value Co-Creation PT Garam

Analisis bentuk value co-creation PT Garam dilatarbelakangi oleh adanya revolusi industri 4.0 yang telah membawa perubahan sangat dramatis terhadap pandangan industri. Kompetisi dan operasional dunia usaha memberikan sudut pandang pemikiran yang memacu para insan perusahaan untuk berinovasi baik dari segi sektor model bisnis sampai dengan metode produksi. PT Garam mempersiapkan diri dengan serius dalam menyambut industri 4.0, salah satu bentuk value co-creationnya melalui otomasi bidang produksi Garam yang mempercepat proses pengelolaan Garam dari lahan sampai ke gudang. Wujud pengembangan yang terus dilakukan adalah mesin kais garam dan otomasi pemindahan garam dari lahan ke area penjemuran garam sebelum dipindahkan kedalam gudang guna menjaga kualitas garam yang dihasilkan.

Perkembangan metode produksi tentu tidak lepas dengan hasil garam yang saat ini dicapai pada kualitas TOP GRADE, oleh karena itu inovasi dalam metode produksi juga dikembangkan di area lahan. Kualitas Garam yang dihasilkan merupakan tantangan yang besar untuk perusahaan dalam mencapai target tahun ini yang mencapai 450.000 ton. Tentu saja hal ini bukan merupakan hal yang mudah bagi PT Garam untuk memulai sebuah inovasi dan menjaganya terus berkelanjutan, sambil tetap mempertahankan operasional bisnis agar senantiasa berjalan. PT Garam mempersiapkan Insan sumberdaya manusia melalui program pelatihan yang telah disusun. PT Garam dapat dikatakan secara fundamental sebagai langkah inisiatif untuk melangkah di era industri 4.0 telah memiliki kesiapan yang matang.

Bentuk value co-creation lainnya adalah bersinergi dan berkolaborasi dengan multipihak terkait pengembangan bisnis PT Garam, meliputi:

1. Pengenalan inovasi baru mesin panen garam rakyat (PAGRAK) oleh BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah, pada tanggal (20/10/2021) di Kantor PT. GARAM (Persero) Surabaya.
2. MoU BPPT dengan PT Garam di Gresik pada tanggal 3 November 2020. Kerjasama dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) menjalin kerja sama dengan PT Garam dalam rangka meningkatkan kualitas garam rakyat menjadi garam industri serta meningkatkan produktivitasnya. Saat ini kualitas garam lokal belum memenuhi standar garam industri karena kandungan NaCl yang lebih rendah dan pengotor (impurities) yang melebihi standar. Sementara kebutuhan garam nasional meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk dan perkembangan industri. BPPT telah melakukan inovasi teknologi untuk mengolah garam rakyat menjadi garam industri yang dapat meningkatkan kualitas garam menjadi setara garam industri. Pada kesempatan ini BPPT membuat model peralatan proses pemurnian dengan skala produksi 40.000 ton per tahun. Pilot project BPPT itu merupakan contoh peralatan yang terdiri dari unit pencucian paling lengkap yang terdiri dari tiga jenis mesin pencucian garam. Dengan peralatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas garam rakyat yang paling rendah menjadi garam industri. Harapannya, rencana impor garam berdasarkan neraca garam tahun 2020 mencapai 2,9 juta ton. Pada saat ini garam konsumsi sekitar 2 juta ton per tahun sudah dapat dipenuhi dengan produksi dalam negeri, tetapi garam industri masih 100 persen impor.
3. Soft Launching Triple New Product. Ada tiga macam New Produk yang di launching, yaitu garam Pangan, garam Farmasi, dan Obat-Obatan. 3 item produk rencananya akan mulai dipasarkan pada tahun 2022 dengan jumlah produksi yang dilakukan secara bertahap. Ketiga produk ini telah diluncurkan bersamaan dengan HUT ke-76 PT Garam pada 31 Oktober 2021.
4. Masuk segmen pemasaran modern dan digital. 3 Produk ini akan masuk pasar pada tahun 2022 dengan segmentasi pasar modern seperti supermarket, apotek, tempat SPA, termasuk kita akan masuk ke pasar e-commerce seperti Shopee, Tokopedia, dan Buka Lapak. Ketiga item produk tersebut di antaranya adalah produk Therapina Salt Mouthwash yang pada tahun pertama akan diproduksi sebanyak 17.362 pcs, produk Therapina Artisanal Salt Spa akan diproduksi sebanyak 1.250 pcs, dan garam Magisa akan diproduksi sebanyak 1.667 pcs. Produk Therapina Salt Mouthwash adalah garam kumur yang digunakan untuk meredakan berbagai macam masalah

gigi dan mulut, kemudian Therapina Artisanal Salt Spa adalah produk yang berguna untuk membantu menutrisi dan melembutkan kulit dengan sensasi exfoliating untuk mengangkat kulit mati sekaligus relaksasi tubuh yang lelah, sedangkan garam Magisa sebagai produk pencuci buah dan sayur. Hadirnya produk kelas premium tersebut sejalan dengan rencana kerja PT Garam ke depan yang ingin selangkah lebih maju atau one step ahead.

5. PT Garam akan terus melakukan berbagai inovasi baik dari sisi proses penggaraman, inovasi pabrik, maupun inovasi dalam pemasaran.

Untuk kegiatan inovasi ini PT. Garam, baru saja melakukan penandatanganan komitmen keamanan pangan ISO 22000, dan

6. Sebelumnya PT Garam juga melakukan re-sertifikasi untuk Sertifikat ISO 9001:2015, sertifikasi halal, dan SNI 3556 2016 sebagai komitmen perseroan untuk memberikan produk pangan yang aman dan bermutu bagi masyarakat

3.2 Merumuskan Strategi Pengembangan Produk

Perubahan pola persaingan dalam dunia bisnis dewasa ini semakin ketat dengan tingkat mobilitas dan kompleksitas yang tinggi. Perubahan tersebut tidak lepas dari perubahan lingkungan makro secara keseluruhan yang meliputi berbagai aspek ekonomi, politik, sosial, budaya, teknologi, ilmu pengetahuan yang memberi pengaruh terhadap perubahan pola pikir individu-individu dalam pemenuhan segala kebutuhan hidupnya secara optimum dan memberi pengetahuan kepada individu-individu tersebut untuk semakin selektif dalam memilih alat pemuas kebutuhannya.

Berbagai strategi bisnis digunakan dan dikembangkan oleh para pelaku bisnis untuk dapat memenangkan persaingan sesuai dengan tuntutan yang dihadapi. Strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dari apa yang terjadi. Kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Proses strategi tersebut kemudian digabungkan dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, implementasi, dan pengawasan yang disebut Manajemen Strategik. Mengeksploitasi kompetensi inti (core competencies) memerlukan sejumlah tindakan terintegrasi dan terkoordinasi yang disebut Strategi. Adakalanya perusahaan tidak selalu berhasil dalam strategi yang digunakannya, proses evaluasi secara berkesinambungan terhadap strategi bisnis yang sedang diterapkan sangat diperlukan untuk selalu dapat memantau perubahan yang terjadi dalam persaingan.

Michael Porter mengungkapkan bahwa landasan dasar bagi kinerja di atas rata-rata untuk jangka panjang adalah keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan meletakkan dasar strategi pada dua cara memenangkan persaingan yaitu biaya rendah (*low cost*) untuk menghasilkan biaya/unit yang efisien dan diferensiasi (*differentiation*) untuk melakukan pengembangan inovasi produk yang dapat diterima secara luas. Melihat pentingnya peranan strategi bisnis terhadap kelangsungan bisnis suatu perusahaan, penting untuk melakukan suatu analisis terhadap strategi bisnis PT Garam dengan produk komoditi garam dan sebagian besar masyarakat hanya mengetahui bahwa produk tersebut sebagai konsumsi rumah tangga saja yaitu Garam Konsumsi.

Selama ini PT Garam lebih memfokuskan bisnis garam hanya untuk pemenuhan kebutuhan industri dan hanya sebagian kecil produksi untuk memenuhi konsumsi rumah tangga. Dengan melihat berbagai peluang bisnis garam yang ada, pengembangan produk dan inovasi produk garam masih mungkin dilakukan dengan menemukan berbagai derivat garam (garam turunan) yang memberikan manfaat lebih dari hanya sekedar garam konsumsi rumah tangga saja, inovasi produk dilakukan sebagai respon dari perkembangan yang ada dimasyarakat..

Berbagai strategi terus dilakukan PT Garam (Persero) untuk kesinambungan bisnisnya termasuk dalam penyerapan garam rakyat, meliputi:

1. PT Garam (Persero) sebagai produsen garam di Indonesia, terus berkomitmen melakukan transformasi dan inovasi dalam memajukan garam lokal demi mewujudkan kemandirian pangan dan mensejahterakan petani garam nasional. Untuk memenuhi visi dan misinya, sejak Juni 2016 PT Garam (Persero) juga telah menjalankan transformasi digital dengan mengimplementasikan *Enterprise Resource Planning* Merah Putih (ERP). Hal ini dilakukan atas kerjasama di bidang IT antara dua BUMN yaitu PT. GARAM (Persero) dan PT.Telkom. ERP bukan hanya suatu software semata, namun merupakan suatu solusi terhadap permasalahan informasi dalam organisasi. Solusi ERP adalah *IT tools* dan manajemen untuk membantu perusahaan merencanakan dan melakukan berbagai aktivitas sehari-hari. Dengan sistem ERP, industri dapat dijalankan secara optimal sehingga dapat mengurangi biaya operasional yang tidak efisien, seperti biaya *inventory* (*slow moving part*, dan lain-lain), biaya kerugian akibat *machine fault* bahkan untuk mendukung penerapan konsep JIT (*Just In Time*) di mana produksi disediakan hanya pada saat diperlukan (*fast moving*).

2. PT Garam (Persero), Bank BRI Cabang Sumenep, dan Koperasi Karyawan Garam juga telah melakukan pendantanganan Nota Kesepahaman tentang Kerjasama Pengembangan Usaha Garam Rakyat Melalui Pemberdayaan Koperasi. Pada kerjasama ini PT Garam bertindak dalam pembinaan teknis dan pembelian hasil produksi, Bank BRI bertindak dalam bantuan finansial dan Kokargam bertindak dalam pembinaan administrasi dan operasional.
3. PT Garam (Persero) mulai menerapkan strategi Digital Transformation baik dari segi Human Capital maupun Marketing, dapat menjadikan PT Garam berkelas dunia. ke depan PT Garam akan berusaha untuk meningkatkan ekspor yang lebih meluas ke wilayah Eropa dan Malaysia sudah menjadi salah satu negara yang menggunakan produk garam dari Indonesia, khususnya garam lososa yang merupakan produk unggulan perusahaan. Dari segi Human Capital sendiri, PT Garam telah banyak melakukan transformasi dengan mengembangkan berbagai digitalisasi sistem Human Capital. Hal tersebut dimulai sejak 2016 di mana PT Garam telah melakukan absensi secara dan pengontrolan perjalanan dinas secara online. Sampai 2019, beberapa inovasi dari segi Human Capital telah dilakukan seperti, penyempurnaan perjalanan dinas V3, absensi online titik 0 KM, e-survey, e-meeting, dan beberapa modul pendukung gaya bekerja digital seperti report penilaian 360 derajat team, modul e-letter, dan laporan panning & performance.
4. Hal lain juga dilakukan PT Garam untuk mengembangkan SDM yang ada, seperti ESQ Training PT Garam, Program Pembekalan Bela Negara with Dale Carnegie, Series Accelaration Leadership Training for Manager (LPP Yogyakarta), Series Accelaration Leadership Training for Supervisor (LPP Yogyakarta), dan beberapa pelatihan lainnya.
5. PT Garam juga sangat menjunjung tinggi budaya kerja yang berintegritas, berdedikasi kepada perusahaan, serta terbuka untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini bukan merupakan hal yang mudah untuk diterapkan dan butuh pembiasaan.
6. Dari segi penjualan PT Garam telah melakukan beberapa strategi. Pertama, dilakukan secara langsung ke pasar-pasar atau komunitas-komunitas yang ada. Kedua, PT Garam melakukan penjualan secara digital dengan memanfaatkan beberapa media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Market Place (Shopee, Tokopedia, Bukalapak), dan stategi lain seperti SEO, FB ads,

- Email Marketing (Email Marketing), dan Mobile Marketing (WA Blast/ SMS Blast).
7. Masing-masing unit kerja sudah menggunakan digital. Di lapangan, pembayaran melalui sistem cashless. Meskipun masih perlu banyak sosialisasi dan hal tersebut menunjukkan banyak perkembangan ke arah lebih baik

Untuk keperluan merumuskan strategi maka penelitian yang dilakukan di PT Garam (Persero) ini mengimplementasikan analisis sebagai berikut:

1. DART Model.

Pengembangan yang dilakukan oleh peneliti dimulai dari melihat kondisi *Value Co-Creation* pada PT. Garam menggunakan indikator pada buku Prahalad (2004) [2]. setelah mendapatkan hasil dari *Existing Value Co-creation*. *Value Co-creation* dikembangkan menggunakan *Dimentions of Choice*. Dimana hasil dari penelitian kondisi hasil penerapan *value co-creation* pada PT. Garam disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Eksisting Value Co Creation PT. Garam

Variabel	<i>Existing Value Co-Creation</i>
<i>Dialogue</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi yang terjadi pada PT. Garam dibagi menjadi 2, yaitu komunikasi langsung secara tatap muka dan komunikasi tidak langsung via telepon. 2. Percakapan yang terjadi di PT. Garam antara pimpinan, karyawan dan pelanggan pelanggan PT. Garam bersifat formal dan lebih membahas mengenai produk. 3. PT Garam telah memiliki prosedur dalam melakukan komunikasi 4. Dalam proses komunikasi antara pihak PT. Garam dan pelanggan, terjadi pembicaraan mengenai produk dan secara mendetail PT. Garam menanyakan kebutuhan pelanggannya serta memberikan opsi atau alternatif lain mengenai produk yang akan dibuat maupun dikembangkan nantinya. 5. PT Garam belum memiliki sebuah forum dalam bisnisnya.
<i>Access</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akses dalam mengetahui informasi dari PT Garam cenderung dilakukan oleh pihak ketiga 2. PT. Garam memiliki 2 opsi untuk pelanggan agar mendapatkan informasi, yang pertama datang langsung dan bertanya ke pihak PT. Garam dan melihat sendiri contoh produknya, ke-dua melalui <i>online</i> media sosial. 3. Untuk <i>Tools online</i> yang digunakan sudah cukup baik, hanya perlu <i>maintenance</i> rutin dan untuk akses <i>offline</i> sudah cukup baik. 4. Untuk saat ini akses <i>offline</i> yang diberikan sudah berfungsi cukup baik, tetapi untuk akses <i>online</i> nya masih belum terlalu efektif. 5. PT. Garam telah menggunakan media <i>online</i> sebagai <i>tools</i> dalam memberikan informasinya, diantaranya adalah penggunaan media sosial seperti: facebook, twitter, Whatsapp, dan Instagram.
<i>Risk Assesment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT Garam telah menggunakan sebuah metode agar dalam menjalankan bisnisnya mampu meminimalisir resiko yang ada. 2. PT. Garam membuat solusi untuk meminimalisir resiko dengan cara menanyakan kembali (validasi kebutuhan) kepada pelanggannya mengenai detail pengerjaan produk seperti, jumlah dana yang ada (budget) dan tenggat waktu yang tersedia, serta pimpinan PT. Garam sendiri selalu mengawasi jalannya proses produksi secara bertahap.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. PT. Garam selalu siap untuk bertanggung jawab, asalkan komplain tersebut dapat diterima dan masuk akal, serta PT. Garam selalu memberikan saran jika terjadi kesulitan dalam proses kreasi produk
<i>Transparency</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. sudah cukup terbuka, pelanggan dapat menggali informasi baik langsung dari pemiliknya maupun dengan pegawainya, karena pihak maradeca selalu memberikan informasi secara rinci atau mendetail. 2. Informasi yang didapat oleh pelanggan PT. Garam yaitu informasi sebelum dilakukannya produksi seperti informasi mengenai bahan yang akan digunakan, lama produksi, biaya yang dibutuhkan dan kualitas produknya. Lalu pelanggan juga dapat mendapatkan informasi mengenai proses produksi yang sedang berlangsung. Sedangkan kepada pegawainya, pimpinan PT. Garam juga memberikan informasi mengenai pelanggan, biji(bahan) yang digunakan dan pengolahannya seperti apa. 3. Tidak ada akses khusus, Pihak PT. Garam membebaskan pelanggannya untuk mendapatkan informasi tanpa membedakan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Potensi yang dimiliki oleh PT Garam (Persero), meliputi: Literasi masyarakat semakin meningkat terkait pentingnya penggunaan garam beryodium, dan garam kesehatan, Perkembangan industri yang menggunakan bahan baku garam, Peluang ekspor untuk produk garam kesehatan, Kolaborasi dengan multipihak (perguruan tinggi, BPPT, Perbankan, dan lainnya) dalam rangka mengatasi persoalan yang dihadapi PT Garam, Digitalisasi dilakukan di semua unit kerja. Sedangkan, permasalahan yang dihadapi PT. Garam (Persero), meliputi: Persaingan bisnis, Digitalisasi menuntut peningkatan SDM, pemasaran, dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.
- b) Bentuk value co-creation PT Garam dalam pengembangan produk, meliputi: melakukan kemitraan/kerjasama dengan banyak pihak, Soft Launching Triple New Product (garam Pangan, garam Farmasi, dan Obat-Obatan), dan lainnya.
- c) Strategi pengembangan produk garam rakyat oleh PT Garam melalui pendekatan value co creation, meliputi: transformasi dan inovasi dalam memajukan garam lokal, Peningkatan kapasitas, koordinasi lintas sektoral, Kampanye dan Sosialisasi terkait garam sehat, Peningkatan kinerja industri, Peningkatan tata kelola bisnis, dan lainnya.

Saran

Diperlukan riset lanjutan untuk menjembatani permasalahan dalam penelitian ini yakni keterbatasan akses informasi terkait mitra industri (pelanggan) dan mitra pemasok dari PT Garam. Disarankan agar para manajer dan pengambil keputusan memprioritaskan

value co creation dari perspektif pelanggan dan mitra pemasok dan untuk lebih memperhatikan kebutuhannya dalam hal kemitraan yang berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albinsson, P. A., Perera, B. Y., & Sautter, P. T. (2016). DART Scale Development: Diagnosing a Firm's Readiness for Strategic Value Co-creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 42-58.
- Ballantyne, D. 2004. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114-123.
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. 2006. Introducing a dialogical orientation to the Service Dominant Logic of Marketing. In *The service-dominant logic of marketing: Dialogue, debate, and directions* (pp. 224-235).
- Binkhorst, E., & Dekker, T. Den. 2009. *Journal of Hospitality Marketing & Agenda for CoCreation Tourism Experience Research Agenda for CoCreation Tourism. Management*, 18(2012, June), 37-41.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Handoko.2002. *Manajemen Pemasaran*. Badan penerbit IPWI. Jakarta
- Kartajaya, Hermawan. (2009). *New Wave Marketing, The World is Still Round The Market is Already Flat*. Indonesia: Gramedia.
- Kolter, Philip dan Gary Armstrong. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jilid 1. PT. Prenhallindo, Jakarta
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. 2004. *The future of competition co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prebensen, N. K., Vittersø, J., & Dahl, T. I. 2013. Value Cocreation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240-261
- Syabhana Ali Hafidz, PT Garam Fokus Serap Garam Impor, Garam Rakyat Hanya Tertampung 1,5 Juta Ton, [Surya.co.id](https://surabaya.tribunnews.com/2021/03/23/pt-garam-fokus-serap-garap-impor-garam-rakyat-hanya-tertampung-15-juta-ton), 23 Maret 2021, <https://surabaya.tribunnews.com/2021/03/23/pt-garam-fokus-serap-garap-impor-garam-rakyat-hanya-tertampung-15-juta-ton>, diakses pada: 10 Desember 2021
- Samuel, Hatane, dan Foedjiwati. 2005. "Pengaruh Kepuasan Konsumen Terhadap Kesetiaan Merek (Studi Kasus Restoran The Prime Steak & Ribs Surabaya)," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.1, Hal 74- 82.
- Simamora, Henry. 2000. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Jakarta: Salemba Empat.
- Spena, R. T., Carida, M., Colurcio, M., & Melia, M. (2012). Store Experience and co-creation: the case of temporary shop. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(1), 21-40.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta, Bandung.
- Tjiptono, Fandy, 2001, *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Zeithaml, Valarie A and Bitner. (2000). *Service Marketing 2nd edition : Integrating Customer Focus*. New York.McGraw-Hill Inc.