

Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Jamur Dengan Pendekatan Business Model Canvas

Riif Maftahah¹, Bayu Wijyantini², Wahyu Eko Setianingsih³

¹²³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Muhammadiyah Jember, Jember, Indonesia

Pos-el: riifmaftahah13@gmail.com¹, bayu@unmuhjember.ac.id²,
setianingsih@unmuhjember.ac.id³

Korespondensi: Riif Maftahah

Abstract. *Since its establishment in 2018, the BUMDes Pesat Ambulu mushroom cultivation business has not experienced significant development. Some of the obstacles experienced are in marketing, human resources, and increasingly high competition. This research aims to find out what business development strategy is used by the BUMDes Pesat Ambulu mushroom cultivation business and to develop a new business model as a form of business development. This research uses descriptive analysis method with Business Model Canvas which is equipped with SWOT analysis. The results showed that the mushroom cultivation business of BUMDes Pesat Ambulu was in a stage of high market growth and a strong competitive position. In this position, the BUMDes Pesat Ambulu mushroom cultivation business can carry out an aggressive strategy, namely market development, market penetration, product development, backward integration, and diversification. In addition, it also produces a new Business Model Canvas design as an improvement as the chosen alternative strategy in Customer Segments, Channels, Revenue Streams, and Customer Relationships that can be used for business development in the future.*

Keywords: *Business model canvas; swot analysis; business development strategy*

Abstrak. Sejak berdiri pada tahun 2018, usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu belum mengalami perkembangan yang signifikan. Beberapa kendala yang dialami terdapat pada pemasaran, sumber daya manusia, dan persaingan yang semakin tinggi. Adanya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan usaha apa yang digunakan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dan untuk menyusun suatu model bisnis yang baru sebagai bentuk pengembangan usaha. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan *Business Model Canvas* yang dilengkapi Analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu berada pada tahap pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Pada posisi ini, usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dimungkinkan melakukan strategi agresif yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, dan diversifikasi. Selain itu juga menghasilkan desain *Business Model Canvas* baru hasil perbaikan sebagai strategi alternatif terpilih pada *Customer Segments, Channels, Revenue Streams, dan Customer Relationships* yang dapat digunakan untuk pengembangan usaha di masa depan.

Kata Kunci: *Business model canvas; analisis swot; strategi pengembangan usaha*

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi yang semakin cepat menuntut perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan dengan menentukan strategi baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Ada perusahaan yang memiliki tujuan untuk mencapai keuntungan maksimal dan ada yang tidak, misalnya dalam bentuk sosial. Tujuan perusahaan berbeda-beda, namun salah satu tujuan yang selalu ada pada perusahaan adalah profitabilitas. Dalam proses mencapai profitabilitas yang diinginkan, maka perlu ada manajemen strategik dalam setiap menjalankan aktivitas perusahaan. Menurut Assauri (2013) manajemen strategik merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan menata perumusan dan pengimplementasian strateginya.

Dalam penerapan strategi perusahaan, perlu adanya evaluasi terhadap strategi yang telah diterapkan melalui evaluasi model bisnis yang sedang dijalankan agar dapat mengidentifikasi masalah apa saja yang perlu mendapat perhatian. Salah satu model bisnis yang dapat digunakan untuk mengevaluasi model bisnis yang sedang dijalankan adalah *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* (BMC) atau yang juga disebut *Business Model Generation* merupakan salah satu alat strategi yang dapat digunakan untuk melihat rupa usaha yang sedang atau akan dijalani. Melalui BMC perusahaan dapat mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan menurut Osterwalder dan Pigneur (2010).

Penelitian sebelumnya mengenai pengembangan usaha melalui BMC pernah dilakukan oleh Rahmatang, Evahelda dan Agustina (2019) menggunakan metode penelitian analisis kualitatif yang terdiri dari analisis deskriptif dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa UMKM Toko Pelawan telah memenuhi kesembilan elemen dari BMC. Namun, model bisnis di UMKM Toko Pelawan masih memiliki kelemahan, sehingga menciptakan strategi yang dihasilkan dari perbaikan BMC seperti menambah agen, perlu menambah jenis lebah madu dan menambah rumah sarang lebah madu, membuat gerai yang lebih menarik dan nyaman, membuat kartu member, penambahan modal usaha, perlu memodifikasi bentuk dan ukuran kemasan yang bervariasi, melakukan pelatihan bagi anggota atau karyawan, serta perlu adanya kerja sama tertulis yang sah secara hukum.

Seperti yang telah dipaparkan di atas, strategi dan model bisnis berperan penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan. Tanpa adanya 2 hal tersebut perusahaan tidak akan memiliki peta sebagai pedoman untuk mencapai tujuannya. Maka dari itu penyusunan strategi dan model bisnis harus dilakukan dengan teliti agar mendapatkan hasil yang baik. Hal tersebut berlaku untuk BUMDes sebagai salah satu lembaga yang memiliki wewenang untuk mengembangkan unit usaha secara berkelanjutan. Tercatat ada 5.432 BUMDes yang tersebar di 30 Kabupaten & Kota yang ada di Jawa Timur. Dimana Jember menempati posisi ke-13 dalam peringkat Kabupaten dengan jumlah BUMDes berkembang dan maju sebanyak 8 BUMDes. Dari jumlah BUMDes yang terus mengalami peningkatan masih sedikit yang memiliki strategi dan model bisnis yang baik, termasuk BUMDes Pesat Ambulu yang terletak di Desa Pontang, Kecamatan Ambulu.

Seperti BUMDes pada umumnya, dalam pengelolaannya BUMDes Pesat Ambulu memiliki beberapa unit usaha, salah satunya adalah unit usaha budidaya jamur. Budidaya jamur memiliki potensi ekspor dan pangsa pasar yang luas. Menurut FAOStat pada 2016, produksi jamur dunia mencapai 10.790.859 ton. Produksi jamur Indonesia menduduki peringkat ke 15 dunia dengan produksi sebesar 40.906 ton walaupun masih di bawah Australia sebanyak 50.387 ton. Namun produksi Indonesia masih lebih tinggi dibanding India, Korea Selatan dan Vietnam. Pada tahun 2007 Indonesia masuk ke dalam 5 besar negara eksportir jamur kalengan dengan

ekspor sebanyak 18.392 ton, ke negara Jerman, Rusia, USA, Jepang bersama China, Belanda, Spanyol, dan Perancis.

Melihat besarnya peluang usaha budidaya jamur menjadikan BUMDes Pesat Ambulu berpotensi menjadi pemasok jamur baik di dalam maupun luar negeri. Namun berdasarkan hasil wawancara bersama Direktur BUMDES Pesat Ambulu, Bapak Suyanto, ada beberapa permasalahan yang dialami oleh BUMDes Pesat Ambulu saat ini. Permasalahan tersebut adalah BUMDes belum mampu menjalankan model bisnis dengan efektif yang ditandai dengan belum berkembangnya pemasaran secara maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari masih minimnya informasi di masyarakat bahwa BUMDes Pesat Ambulu memiliki unit usaha budidaya jamur, khususnya masyarakat di Kecamatan Ambulu. Akibatnya mayoritas pembeli jamur BUMDes Pesat Ambulu adalah masyarakat sekitar seperti mlijo (pedagang sayur keliling) yang berasal dari masyarakat Desa Pontang itu sendiri sehingga laba yang dihasilkan pun juga kecil.

Dalam wawancara tersebut Bapak Suyanto mengatakan bahwa sumber daya manusia yang memumpuni masih sedikit sehingga membuat unit usaha jamur yang sudah berjalan sejak tahun 2018 belum mengalami perkembangan yang signifikan. Selain mengalami kendala pada pemasaran dan sumber daya manusia untuk mengelola unit usaha jamur, persaingan dengan sesama pembudidaya jamur juga semakin tinggi karena mulai bermunculan pesaing baru.

Tabel 1. UMKM Budidaya Jamur Kab.Jember

No	Nama	Daerah
1	Rumah Jamur Zahra	Watukebo
2	Mitra Jamur Tiram Ambulu	Karangtemplek
3	Jamur Tiram	Pakusari
4	Budidaya Jamur Tiram	Ajung
5	Rumah Jamur	Silo
6	Petani Jamur Merang	Umbulsari
7	Omah Jamur	Kalisat
8	UD Mitra Jamur	Gebang

Sumber : www.produkumkmjember.id (2020)

Selain pesaing, cuaca panas menurut Bapak Suyanto juga menjadi salah satu kendala karena akan berdampak pada kualitas jamur dan jumlah jamur yang dipanen. Saat cuaca panas jamur yang dipanen akan mengalami penurunan dari yang awalnya 15kg per hari menjadi dibawah itu. Karena itulah perlu diadakannya penelitian lebih dalam untuk menentukan strategi pengembangan usaha dengan melakukan evaluasi terhadap model bisnis yang sedang dijalankan dan merancang model bisnis yang tepat dengan *Business Model Canvas*.

METODE PENELITIAN

Desain atau metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas* yang dilengkapi Analisis SWOT dengan pendekatan deksriptif. Lokasi penelitian ini dilakukan di usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu yang terletak di Desa Pontang, Kecamatan Ambulu. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Pesat Ambulu selaku pimpinan, ke Manajer dan juga Karyawan yang dapat memberikan gambaran terhadap permasalahan yang dibahas dalam penelitian. Sedangkan data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu serta dari buku-buku literatur atau sumber lain seperti media sosial sebagai pelengkap dalam melakukan penelitian ini.

Mengenai populasi yang diteliti dalam penelitian ini merupakan konsumen dari usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu pada bulan Januari-Desember 2020 yang berjumlah

63 orang. Baik itu pelanggan tetap ataupun konsumen yang baru melakukan pembelian. Selain dari konsumen, populasi pada penelitian ini juga pesaing dari usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu yang terdapat di sekitar tempat produksi yang berjumlah 3 pesaing dan populasi berikutnya adalah pihak internal BUMDes Pesat Ambulu yang berjumlah 10 orang. Sehingga jumlah populasi pada penelitian ini 76 orang. Sedangkan sampel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah responden yang diminta untuk menilai urgensi faktor internal dan eksternal dan pada analisis SWOT. Sampel ini dipergunakan untuk mengisi kuesioner pada pembobotan dan rating matriks IFAS dan EFAS.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi untuk mengamati hal-hal yang relevan dengan data yang dibutuhkan, wawancara secara langsung secara mendalam (*depth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung untuk memperoleh informasi yang mendalam terkait faktor-faktor internal dan eksternal BMC usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu, penyebaran kuesioner kepada tiga pihak yakni pihak BUMDes Pesat Ambulu guna memperoleh data valid terkait faktor internal, pihak kedua yakni konsumen dan pihak ketiga yakni pesaing usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu, serta dokumentasi yang didapatkan melalui sejumlah data dan informasi di lapangan berupa dokumen administratif yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan data sekunder.

Analisis pada penelitian ini dilakukan melalui serangkaian analisis yang diawali dengan identifikasi model bisnis yang sedang dijalankan pada unit usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu. Kemudian dipetakan dengan menggunakan pendekatan BMC yang terdiri dari sembilan aspek yaitu *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships* dan *cost structure*. Selanjutnya, setiap unsur dinilai secara detail dengan analisis SWOT. Setelah hasil analisis SWOT diperoleh, tahap selanjutnya adalah dilakukan diskusi bersama pihak BUMDes Pesat Ambulu untuk menentukan strategi pengembangan yang akan diterapkan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sebagai langkah awal dalam menyusun strategi pengembangan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dilakukan pemetaan model bisnis kanvas perusahaan saat ini berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan internal usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu. Diketahui bahwa usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu saat ini tidak memiliki model bisnis dalam menjalankan usahanya, namun setelah dilakukan wawancara mendalam berdasarkan variabel BMC dan menuangkannya ke dalam model bisnis kanvas, maka didapat gambaran model bisnis kanvas usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu saat ini sebagai berikut :

Tabel 2. BMC Usaha Budidaya Jamur BUMDes Pesat Ambulu Saat Ini

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
1. Instansi terkait 2. Pemasok bibit 3. Kompetitor	1. Produksi 2. Perawatan 3. Pelayanan 4. Solutif	1. Menerima konsultasi konsumen 2. Harga terjangkau 3. Akses mudah 4. Cara penanaman	1. Keramahtamahan 2. Kunjungan langsung	1. Masyarakat Pontang dan sekitarnya 2. Mlijo 3. Cafe
	Key Resources		Channels	
	1. Bahan dan alat 2. Tempat produksi		1. Promosi melalui	

	3. Sumber Daya Manusia 4. Modal usaha	baglog mudah 5. Konsumen mendapat pendampingan dalam merawat baglog	WhatsApp dan Facebook 2. Penjualan langsung di tempat produksi	
Cost Structure			Revenue Streams	
1. Biaya operasional 2. Gaji karyawan			1. Penjualan jamur 2. Penjualan baglog 3. Fee mengisi pelatihan	

Sumber : Data diolah Peneliti (2021)

Setelah diketahui BMC usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu saat ini, kemudian dilakukan analisis SWOT pada setiap elemennya.

Tabel 3. Analisis SWOT 9 Elemen BMC Usaha Budidaya Jamur BUMDes Pesat Ambulu

No	Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1	<i>Customer Segments</i>	Segmen pelanggan luas (masyarakat Desa Pontang dan sekitarnya, mlijo, dan café)	Produk jamur dan baglog belum tersosialisasikan dengan baik pada masyarakat secara luas, kurangnya target pasar secara spesifik	Mendapatkan konsumen baru dari luar Kecamatan Ambulu, besar potensi memiliki konsumen warung makan, swalayan, penjual snack jamur, dll	Pesaing memiliki target market yang sama, pesaing lebih dikenal masyarakat
2	<i>Value Propositions</i>	Harga produk terjangkau, akses ke lokasi mudah, cara penanaman baglog mudah, konsumen mendapat pendampingan penanaman dan perawatan baglog, serta pelayanan yang baik	Tidak ada kepastian untuk konsumen, keterbatasan tenaga, dan tidak ada diskon khusus untuk konsumen	Peningkatan pelayanan, memberikan diskon atau promo menarik, memberi leaflet penanaman baglog ke konsumen yang ingin budidaya jamur	Potensi plagiat produk, pesaing memiliki inovasi produk, tempat produksi pesaing lebih mudah ditemukan karena ada banner petunjuk
3	<i>Channels</i>	Penjualan secara langsung di tempat produksi jamur dan penjualan melalui media sosial WhatsApp dan Facebook	Perusahaan tidak memiliki akun media sosial untuk memasarkan produk, pemanfaatan media sosial dan marketplace untuk penjualan kurang	Teknologi akan terus mengalami perkembangan yang memudahkan perusahaan, membuka jasa delivery	Pesaing berpotensi untuk memasarkan produknya melalui media sosial dan marketplace
4	<i>Customer</i>	Keramahtamahan	Tidak ada divisi	Potensi untuk	<i>Customer</i> yang

	<i>Relationships</i>	semua karyawan dan juga adanya kunjungan langsung saat mendampingi konsumen dalam merawat baglog	khusus dalam menangani hubungan dengan pelanggan	meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan melakukan pendekatan personal dengan pelanggan	tidak puas akan menyebarkan informasi negatif yang dapat merugikan perusahaan
5	<i>Revenue Streams</i>	Pendapatan dari menjual jamur dan baglog, serta fee pemateri pelatihan	Pengelolaan pendapatan kurang baik,	Mendapat tambahan pendapatan dengan menambah arus pendapatan lain dan perusahaan bisa menaikkan harga kapanpun	Iklm persaingan bisnis masing-masing perusahaan ketat untuk menyerap pasar
6	<i>Key Resources</i>	Alat yang digunakan canggih, SDM memumpuni, banyak sumber modal usaha	Tempat produksi kurang luas, saat melakukan pendampingan ke konsumen sering mengalami kendala keterbatasan waktu, pencairan uang dari pihak desa terlambat	Dapat mengajukan modal ke pihak ketiga	Tempat produksi pesaing lebih luas, jumlah karyawan pesaing lebih unggul, modal usaha pesaing cenderung stabil
7	<i>Key Activities</i>	Produk solutif, produksi bagus, perawatan jamur dan pelayanan bagus	Kualitas jamur menurun saat cuaca terlalu panas	Tidak ada	Hasil produksi jamur pesaing lebih banyak sehingga pesaing lebih mendominasi pasar
8	<i>Key Partnerships</i>	Kerjasama dengan pemerintah dan kompetitor	Mitra kurang banyak	Partner pemerintah dapat membantu dalam pengembangan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu, partner kompetitor dapat menjadi referensi usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dalam mengembangkan usaha	Tidak ada
9	<i>Cost Structure</i>	Biaya operasional dan variabel dapat	Pembekakan biaya	Membuat daftar anggaran khusus untuk	Bahan baku pembuatan baglog dan

		diprediksi		pengembangan penjualan melalui digitalisasi <i>marketing</i>	jamur mengalami kenaikan
--	--	------------	--	--	--------------------------

Sumber : Usaha Budidaya Jamur BUMDes Pesat Ambulu (2021)

Melalui analisis SWOT dapat dirumuskan strategi alternatif usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu, meliputi :

1. Strategi S-O

- a. Mempertahankan pelanggan lama dan memperluas segmen pasar di luar Kecamatan Ambulu serta lebih banyak membidik segmen pasar khusus seperti warung makan, swalayan, penjual snack jamur, dll melalui perkembangan teknologi dan *value* yang dimiliki usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu.
- b. Melakukan diversifikasi produk jamur menjadi olahan yang memiliki nilai jual tinggi dengan menggunakan jamur yang berkualitas untuk mendapat sumber pendapatan lain.
- c. Meningkatkan pelayanan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dengan menggunakan SDM yang dimiliki untuk menyediakan jasa *delivery* dan melakukan pendekatan personal ke konsumen baik secara langsung maupun tidak langsung agar konsumen menjadi loyal.

2. Strategi W-O

- a. Untuk memperkuat posisi perusahaan, usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dapat melakukan promosi melalui media sosial dengan menggunakan perkembangan teknologi saat ini. Biaya promosi yang terjangkau dan target pasar yang bisa diatur semakin membuka peluang usaha untuk berkembang. Selain itu juga dapat membuat grup whatsapp atau facebook dengan konsumen untuk menjalin kedekatan secara emosional.
- b. Menambah jenis jamur yang akan dibudidayakan untuk menghasilkan sumber pendapatan lain.

3. Strategi S-T

- a. Mempertahankan harga yang terjangkau, karena dengan mempertahankan harga yang terjangkau, dapat menjadi salah satu alasan konsumen mau membeli sehingga dapat memunculkan konsumen baru dan dapat mempertahankan konsumen lama.
- b. Mengembangkan fasilitas tempat produksi dan menjadi distributor baglog.

4. Strategi W-T

- a. Menambah jumlah karyawan agar pelayanan dan kegiatan operasional usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dapat berjalan dengan maksimal. Dengan menambah jumlah karyawan dengan menyesuaikan kebutuhan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dapat meningkatkan kinerja perusahaan dapat optimal dan penjualan akan meningkat.

Setelah tersusun beberapa alternatif strategi pada saat analisis data, selanjutnya untuk menentukan strategi alternatif yang akan dipilih dilakukan diskusi bersama pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu. Kemudian strategi alternatif yang dipilih dimasukkan ke dalam BMC. Berikut ini perubahan BMC usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu :

Tabel 4. Perbaikan BMC Usaha Budidaya Jamur BUMDes Pesat Ambulu

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
1. Instansi terkait 2. Pemasok bibit 3. Kompetitor	1. Produksi 2. Perawatan 3. Pelayanan 4. Solutif	1. Menerima konsultasi konsumen 2. Harga terjangkau 3. Akses mudah 4. Cara penanaman baglog mudah 5. Konsumen mendapat pendampingan dalam merawat baglog	1. Keramah tamahan 2. Kunjungan langsung 3. Grup Whatsapp dan Facebook	1. Masyarakat Pontang dan sekitarnya 2. Mlijo 3. Cafe 4. Warung makan 5. Swalayan 6. Penjual snack jamur
	Key Resources 1. Bahan dan alat 2. Tempat produksi 3. Sumber Daya Manusia 4. Modal usaha		Channels 1. Promosi melalui WhatsApp dan Facebook 2. Penjualan langsung di tempat produksi 3. Delivery	
Cost Structure 1. Biaya operasional 2. Gaji karyawan			Revenue Streams 1. Penjualan jamur 2. Penjualan baglog 3. Fee mengisi pelatihan 4. Produk hasil olahan jamur	

Sumber : Data diolah Peneliti (2021)

Pembahasan

Berdasarkan hasil pilihan alternatif strategi perusahaan yang telah diperoleh dari hasil diskusi antara peneliti dan pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu didapat 4 strategi agresif yang dipilih, yaitu :

1. *Customer segments*, melalui strategi pengembangan pasar

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *customer segments* berkenaan dengan perluasan segmen pelanggan dan bagaimana sebuah perusahaan mendapat keuntungan. Berdiri sejak tahun 2018, saat ini usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu fokus melakukan penjualan di Desa Pontang, sedangkan perluasan pasarnya masih menjangkau daerah-daerah di sekitar Desa Pontang seperti Watukebo, Sidodadi dan Karangtemplek. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), dalam *customer segments* perusahaan dapat mendapat keuntungan dengan cara melakukan penjualan di segmen pelanggan *mass market* atau *niche market*. Dalam hal ini usaha budidaya jamur melakukan keduanya, pada *mass market* menargetkan masyarakat Pontang dan sekitarnya, sedangkan pada *niche market* menargetkan ke mlijo lokal Desa Pontang dan cafe-cafe jika panen dalam jumlah besar.

Dalam menjangkau target pasarnya, usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu melakukan penjualan secara langsung, yaitu masyarakat yang membeli jamur melakukan transaksi secara langsung di tempat produksi. Dengan begitu interaksi antara konsumen dengan pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dapat berlangsung. Sedangkan strategi yang digunakan dalam perluasan segmen pelanggan adalah masih melalui mulut ke mulut setiap pembeli. Biasanya pembeli secara sukarela merekomendasikan jamur ke orang disekitarnya.

Menurut David (2012), strategi agresif dapat dilakukan melalui pengembangan pasar. Saat ini secara tidak langsung usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu sudah melakukan strategi agresif karena melakukan pengembangan pasar meskipun belum secara terstruktur atau terencana dengan baik. Berdasarkan diskusi bersama pihak BUMDes Pesat Ambulu dibutuhkan strategi yang bisa menjangkau konsumen lebih banyak. Dari beberapa strategi alternatif pilihan yang ada, peneliti dan pihak BUMDes Pesat Ambulu memutuskan untuk memilih strategi pengembangan pasar karena sesuai dengan kondisi BUMDes saat ini yang masih perlu mengenalkan produknya ke masyarakat luas.

Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan cara menambah segmen pelanggan di *niche market* yaitu melakukan penjualan ke warung makan, swalayan dan penjual snack jamur karena memiliki potensi untuk menjadi pelanggan tetap. Tentu saja untuk memperluas segmen pelanggan ini dibutuhkan kerja sama, karena itulah pihak BUMDes harus melakukan komunikasi dengan target pasar selanjutnya agar apa yang diharapkan dapat terealisasi. Dalam pelaksanaannya, pihak BUMDes dapat memanfaatkan teknologi dan *value* yang dimiliki. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pitri Fuziah (2020) dalam mengembangkan usaha penggilingan bakso juga menghasilkan strategi baru pada *customers segments* yaitu memperluas segmen pelanggan serta memanfaatkan media sosial sebagai alat media promosi. Hal ini menunjukkan bahwa memperluas segmen pelanggan penting dilakukan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan usaha.

2. *Channels*, melalui strategi penetrasi pasar

Channels menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka menurut Osterwalder dan Pigneur (2010). Saat ini dalam menjangkau konsumen, usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu melakukan komunikasi melalui penjualan secara langsung yaitu konsumen melakukan transaksi pembelian di tempat produksi. Selain itu juga melalui promosi di media sosial seperti whatsapp atau pun facebook. Namun menurut Manajer usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu komunikasi melalui penjualan secara langsung lebih sering dilakukan meskipun dinilai kurang efektif. *Channels* dapat dilakukan melalui *direct selling* dan *indirect*. Saat ini usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu telah melakukan keduanya. Hanya saja belum maksimal, dalam *direct selling* penjualan dilakukan melalui akun media sosial pribadi Manajer atau perorangan tanpa adanya akun khusus perusahaan sehingga tidak bisa dilakukan secara keberlanjutan. Sedangkan dalam *indirect*, pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu tidak dapat melakukan *follow up* secara intens karena keterbatasan waktu konsumen.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *channels* dapat dilakukan melalui *direct selling* dan *indirect*. Saat ini usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu telah melakukan keduanya. Hanya saja dalam melakukan *direct selling* dan *indirect* belum maksimal, dalam *direct selling* penjualan dilakukan melalui akun media sosial pribadi Manajer atau perorangan tanpa adanya akun khusus perusahaan sehingga tidak bisa dilakukan secara keberlanjutan. Sedangkan dalam *indirect*, pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu tidak dapat melakukan *follow up* secara intens karena keterbatasan waktu konsumen.

Strategi penetrasi pasar menurut David (2012) dapat dilakukan sebagai salah satu bentuk strategi agresif. Berdasarkan hasil analisis data dan diskusi bersama pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu, terpilih strategi alternatif untuk menjangkau konsumen melalui jasa *delivery* dengan memanfaatkan perkembangan teknologi sebagai bentuk pengembangan dari strategi sebelumnya. Melalui strategi ini pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dapat menjalin komunikasi lebih intens. Adanya jasa *delivery* mempermudah distribusi dan proses jual beli, serta dapat menjadi sarana untuk lebih dekat dengan konsumen. Hal tersebut masih sejalan dengan penelitian Kamila, Syarif dan Saptono (2017) yang menghasilkan strategi baru pada *channels* untuk mengembangkan usaha CV Ath-

Thoifah yaitu menjalin kemitraan khusus di bidang teknologi informasi (IT) untuk penjualan produk madu secara online.

3. *Revenue streams*, melalui strategi diversifikasi

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *revenue streams* berkenaan dengan sumber pendapatan yang diperoleh perusahaan. Pada awal berdiri, usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu hanya memiliki pendapatan melalui penjualan jamur saja. Namun melihat adanya peluang lain, akhirnya pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu memutuskan untuk menjual baglog melalui sistem *pre order* baik dalam jumlah kecil maupun besar. Tidak hanya itu, banyaknya pertemuan dengan BUMDes dari lain daerah membuka peluang lain untuk BUMDes Pesat Ambulu, yaitu menjadi narasumber dalam mengisi pelatihan mengenai budidaya jamur. Jadi saat ini usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu memiliki 3 sumber pendapatan, yaitu dari penjualan jamur, baglog, dan *fee* saat mengisi pelatihan.

Hasil wawancara dengan Manajer usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu menunjukkan bahwa pihaknya ingin memiliki sumber pendapatan baru mengingat jamur memiliki masa tanam dan panen. Satu kali periode budidaya jamur memakan waktu kurang lebih 120 hari. Pembuatan baglog setidaknya butuh 7 hari, inkubasi 30 hari, dan 80 hari masa tumbuhnya jamur. Dalam waktu 4 bulan tersebut, setiap baglog dapat dipanen antara 4 sampai 5 kali. Sehingga untuk mengisi kekosongan dibutuhkan alternatif lain agar perusahaan tetap mendapatkan income. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lukman, Syarief dan Suparno (2018) bahwasanya untuk mengembangkan usaha dilakukan penambahan sumber pendapatan lain.

Saat ini usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu tanpa disadari sudah melakukan diversifikasi seperti dari yang awalnya hanya menjual jamur, kemudian berkembang menjadi menjual baglog. Berdasarkan diskusi bersama pihak BUMDes Pesat Ambulu, terpilih strategi alternatif yang terdapat dalam matriks SWOT yaitu melakukan diversifikasi jamur menjadi olahan yang bernilai jual tinggi. Strategi ini dapat diterapkan karena olahan jamur dapat dijual kapanpun. Strategi diversifikasi ini termasuk dalam strategi agresif menurut David (2012). Diversifikasi dapat dilakukan dengan membuat olahan dari jamur, seperti nugget, snack, atau berbagai olahan lainnya yang dapat dijual tanpa mengenal musim.

4. *Customer relationships*, melalui strategi penetrasi pasar

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *customer relationships* menunjukkan hubungan antara perusahaan dengan setiap segmen konsumen. Selama ini usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu menjalin hubungan dengan konsumen secara *personal assistance* dimana pelanggan berkomunikasi secara langsung dengan pihak pengelola usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu melalui keramahtamahan dan kunjungan langsung. Keramahtaman dilakukan saat konsumen membeli produk di tempat produksi, menurut Manajer usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu, pihaknya mengusahakan semua karyawan agar bersikap ramah terhadap pembeli karena agar pembeli tidak merasa kesal atau kapok jika pelayanan yang diberikan kurang memuaskan.

Kunjungan langsung dilakukan saat pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu melakukan pendampingan ke konsumen yang baru saja melakukan budidaya jamur. Dalam hal ini pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu juga mengutamakan keramahtamahan. Keramahtaman dilakukan saat konsumen membeli produk di tempat produksi, menurut Manajer usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu, pihaknya mengusahakan semua karyawan agar bersikap ramah terhadap pembeli karena agar pembeli tidak merasa kesal atau kapok jika pelayanan yang diberikan kurang memuaskan. Sedangkan kunjungan langsung dilakukan saat pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu melakukan pendampingan ke konsumen yang baru saja melakukan budidaya jamur. Dalam hal ini pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu juga mengutamakan keramahtamahan.

Hanya saja dalam pelaksanaannya *customer relationships* yang dilakukan dinilai kurang fleksibel karena tidak bisa dilakukan kapanpun dan dimanapun. Selain itu untuk menyampaikan informasi seputar budidaya jamur seringkali tidak maksimal karena keterbatasan waktu.

Berdasarkan diskusi dengan pihak BUMDes untuk mengatasi kendala tersebut dipilih strategi alternatif yaitu penetrasi pasar dengan cara membuat grup whatsapp dan facebook bersama konsumen. Dengan membuat grup whatsapp atau facebook dengan konsumen, pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dapat dengan mudah berkomunikasi atau bertukar informasi dengan konsumen. Semakin konsumen mengetahui banyak hal mengenai produk usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dan dari segi emosional terjalin dengan baik, maka semakin besar peluang konsumen menjadi pelanggan tetap yang loyal. Pengembangan strategi pada *customer relationships* ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Soselisa, Raharja dan Suharjo (2017), mereka menghasilkan strategi baru pada *customer relationships* yaitu menjalin kerjasama dengan pihak ketiga untuk pengembangan program promosi bersama.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis didapat beberapa alternatif strategi pengembangan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu yang dipilih melalui pendekatan BMC dan diskusi bersama pihak usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu yaitu *Customer Segments* dengan cara memperluas segmen pelanggan melalui penjualan ke warung makan, swalayan dan penjual snack jamur, *Channels* melalui jasa *delivery* dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, *Revenue Streams* dengan cara diversifikasi jamur menjadi olahan yang bernilai jual tinggi, dan *Customer Relationships* melalui pembuatan grup whatsapp dan facebook sebagai wadah untuk menyebarkan informasi dan menjalin kedekatan dengan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. (2013). *Strategic Management*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- David, F. R. (2012). *Strategic Manajement, Konsep Manajemen Strategis* edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Fauziah, P. (2020). Strategi Pengembangan Umkm Menggunakan Business Model Canvas. *HIRARKI: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 109-115.
- Kamila, R., Syarief, R., & Saptono, I. T. (2017). Analisis pengembangan bisnis madu pada CV Ath-Thoifah dengan pendekatan business model canvas. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 5(2), 173-184.
- Lukman, N. R. N. M., Syarief, R., & Suparno, O. (2018). Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Produk Olahan Susu Cipageran. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 13(1), 75-86.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Rahmatang, R., Evahelda, E., & Agustina, F. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Madu Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus: UMKM Toko Pelawan Desa Namang Kabupaten Bangka Tengah). *Journal of Integrated Agribusiness*, 1(2), 115-129.

Soselisa, J. A., Raharja, S., & Suharjo, B. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Supermarket XYZ dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 12(2), 194-204.

(1 Oktober 2020). Daftar Anggota UMKM Kab. Jember. Diakses dari <https://produkumkjember.id/anggota>

(11 Oktober 2020). Daftar BUMDes Jawa Timur. Diakses dari <https://klinikbumdesjatim.or.id/>

