

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi yang semakin cepat menuntut perusahaan untuk selalu tanggap terhadap perubahan dengan menentukan strategi baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Disamping itu, dengan persaingan yang semakin ketat antar perusahaan secara tidak langsung menuntut manajemen perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. 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. Keberhasilan suatu organisasi, ditentukan oleh kemampuan pimpinan organisasi itu menetapkan strategi yang tepat dalam menjalankan organisasinya dan memanfaatkan lingkungan, dengan memilih pengorganisasian sumber daya internal yang tepat.

Pada dasarnya, manajemen strategik menekankan kegiatan perusahaan sebagai upaya mencapai posisi keunggulan bersaing di atas para pesaingnya dalam melayani pelanggan sasaran perusahaan. Sedangkan fungsi dari strategi sendiri diantaranya yaitu dapat menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya, selain itu juga dapat menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.

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). Model bisnis dapat dijelaskan dengan baik melalui sembilan elemen

balok bangun dasar yang berisi *customer segments* (segmen pelanggan), *value propositions* (proposisi nilai), *channel* (saluran), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumber daya utama), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnerships* (kemitran utama) dan *cost structure* (struktur biaya). Kanvas ini adalah sebuah *strategic management* yang baik untuk digunakan dalam *start up business* ataupun mengembangkan bisnis yang sudah ada.

Disadari atau tidak sebenarnya secara tidak langsung semua perusahaan sudah menerapkan BMC dalam pelaksanaan kegiatan bisnisnya. Hanya saja dalam praktiknya masih belum menggunakan BMC secara jelas dan terstruktur sehingga menjadikan perusahaan seperti mengoperasikan kegiatan bisnisnya tanpa adanya pedoman yang jelas, misalnya kurang jelasnya segmentasi pelanggan yang dituju dan bagaimana proporsisi nilai yang akan diberikan kepada konsumen. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), melihat ulang model bisnis secara keseluruhan sangat penting, tapi melihat setiap komponennya secara detail juga merupakan cara yang efektif untuk inovasi dan pembaharuan. Sebuah cara yang efektif untuk melakukan ini adalah dengan menggabungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam analisis SWOT dengan *Business Model Canvas*.

Menurut Rangkuti (2018) analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Dalam penelitian sebelumnya mengenai pengembangan usaha melalui BMC pernah dilakukan oleh Pitri Fauziah (2020) dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian tersebut menghasilkan satu strategi baru untuk perbaikan usaha penggilingan bakso, yaitu dengan cara memperluas segmen pelanggan serta memanfaatkan media sosial sebagai alat media promosi. Selain itu juga menghasilkan *Business Model Canvas* baru hasil perbaikan yang dijadikan sebagai strategi alternatif yang digunakan untuk pengembangan usaha di masa yang akan datang.

Penelitian lain juga 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.

Sekretaris Jenderal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT) Anwar Sanusi mengatakan hingga Desember 2018, 61 persen desa telah memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) atau terbentuk 45.549 unit BUMDes di Indonesia. Jumlah ini meningkat tajam dari tahun 2014 yang hanya memiliki 1.022 BUMDes (www.kemendes.go.id). Selain itu 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 (www.klinikbumdesjatim.or.id). 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. Lima negara produsen terbesar adalah China dengan produksi sebanyak 7.797.929 ton, diikuti oleh Italia, USA, Belanda, Polandia. Sedangkan produksi jamur Indonesia menduduki peringkat ke 15 dunia dengan produksi sebesar 40.906 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 (www.capingbiru.com).

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. Padahal jika dipasarkan degan baik usaha budidaya jamur ini dapat menjadi *branding image* bagi Desa Pontang, selain itu dapat menjadi salah satu alternatif sumber pendapatan masyarakat.

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. Padahal besar peluang BUMDes Pesat Ambulu untuk menjadi pemasok jamur di pasar-pasar tradisional, swalayan atau toko-toko di Kecamatan Ambulu secara khusus dan peluang untuk memasarkan jamur sampai ke luar kota bahkan mancanegara juga masih besar. 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 1.1 UMKM Budidaya Jamur Kab.Jember

Nama	Daerah
Rumah Jamur Zahra	Watukebo
Mitra Jamur Tiram Ambulu	Karangtemplek
Jamur Tiram	Pakusari
Budidaya Jamur Tiram	Ajung
Rumah Jamur	Silo
Petani Jamur Merang	Umbulsari
Omah Jamur	Kalisat
UD Mitra Jamur	Gebang

Sumber: www.produkumkmjember.id (2020)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa pesaing lama yang sudah bergelut dalam bidang budidaya jamur cukup banyak. Disisi lain banyak pesaing lama maupun baru yang masih belum terdata. Tentu saja adanya pesaing akan berdampak pada eksistensi budidaya jamur yang dikelola BUMDes Pesat Ambulu. 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 inovasi baru sangat diperlukan dalam pengelolaan budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka 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* yang dilengkapi Analisis SWOT.

1.2 Rumusan Masalah

Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan BMC merupakan konsep yang dapat menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru. Selain itu BMC dapat digunakan untuk mengevaluasi model bisnis yang sedang berjalan dan merumuskan model bisnis bagi perusahaan yang baru dirintis. Sedangkan Boedianto dan Harjanti (2015) menyatakan bahwa strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan BMC dapat memformulasikan strategi pengembangan bisnis yang tepat saat diterapkan di Depot Selaris. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Soselisa, Raharja dan Suharjo (2017) BMC dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan rekomendasi strategi prioritas sebagai penyempurnaan dari model bisnis Supermarket XYZ secara lebih sistematis, spesifik, unik dan relevan. Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah strategi pengembangan usaha apa yang digunakan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dengan menggunakan pendekatan BMC?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan usaha apa yang digunakan usaha budidaya jamur BUMDes Pesat Ambulu dengan menggunakan pendekatan BMC.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan harapan dapat memberi manfaat dan informasi, diantaranya:

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pesat Ambulu terkait dengan alternatif strategi melalui model bisnis baru yaitu *Business Model Canvas* (BMC) dalam menjalankan dan mengembangkan usaha.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan dan ilmu pengetahuan di bidang pemasaran terutama mengenai BMC serta dapat berguna untuk mengimplementasikan teori dan ilmu pengetahuan di kehidupan nyata yang telah diperoleh sewaktu kuliah. Selain itu juga dapat menambah referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai strategi pengembangan usaha dengan pendekatan BMC.

3. Bagi peneliti lain

Penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan kajian pustaka atau literatur untuk penelitian lain yang mengambil tema sejenis di masa yang akan datang.