

Strategi Pengembangan Usaha CV Tungayua Menggunakan Business Model Canvas

Julia Beatrix Nanga^{1✉}, Ismail Yusuf², Nizza Nadya Rachmani³

^{1,2,3}Universitas Pendidikan Indonesia

juliabeatrix@upi.edu

Abstract

Competition between printing companies is getting tougher, so CV Tungayua must be able to create opportunities to survive in the midst of intense competition. One way that CV Tungayua can do to survive is to create a business strategy that is developed after knowing the current business model and evaluating the business model being carried out. This study aims to identify the CV Tungayua business model using the Business Model Canvas (BMC), evaluate the implemented business model, and devise a strategy for improvement for the development of the evaluation of the CV Tungayua business model that has been carried out. The method used is qualitative with analytical tools used by BMC and Tolo Branca's assistance as an evaluation of strengths, weaknesses, opportunities and threats. The results of the study show the identification of nine business model elements which indicate that the main strength comes from the value proposition block with the programs offered being able to meet and adapt customer needs. Meanwhile, the main weakness comes from revenue streams that have small margins. The main opportunities come from channels and the main threats come from main activities. The strategy that can be carried out is to optimize the key activity elements and revenue streams combined with the opportunities and strengths of the channel and value proposition to produce a strategy that provides development for CV Tungayua in South Jakarta City.

Keywords: Business Strategy, Business Development, Business Model, Business Model Canvas, Printing, CV Tungayua.

Abstrak

Persaingan antar perusahaan percetakan yang semakin ketat membuat CV Tungayua harus mampu membuat peluang agar dapat bertahan ditengah persaingan yang ketat. Salah satu cara yang dapat CV Tungayua lakukan untuk bertahan adalah dengan membuat sebuah strategi bisnis yang dikembangkan setelah mengetahui model bisnis yang dijalankan saat ini dan mengevaluasi model bisnis yang dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi terhadap model bisnis CV Tungayua menggunakan Business Model Canvas (BMC), melakukan evaluasi terhadap model bisnis yang dilaksanakan, dan menyusun strategi perbaikan untuk pengembangan dari evaluasi model bisnis CV Tungayua yang telah dilakukan. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan alat analisis yang digunakan BMC dan bantuan Tolo Branca sebagai evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil dari penelitian memperlihatkan identifikasi terhadap sembilan elemen model bisnis yang menunjukkan adanya kekuatan utama berasal dari blok proposisi nilai dengan program yang ditawarkan mampu memenuhi dan menyesuaikan kebutuhan pelanggan. Sementara itu kelemahan utama berasal dari arus pendapatan yang memiliki margin kecil. Peluang utama berasal dari saluran dan ancaman utama berasal dari aktivitas utama. Strategi yang dapat dilakukan yakni dengan mengoptimalkan elemen aktivitas kunci dan arus pendapatan yang dipadukan dengan peluang serta kekuatan dari saluran dan proposisi nilai untuk menghasilkan strategi yang memberikan pengembangan pada CV Tungayua di Kota Jakarta Selatan.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Pengembangan Usaha, Model Bisnis, Business Model Canvas, Percetakan, CV Tungayua.

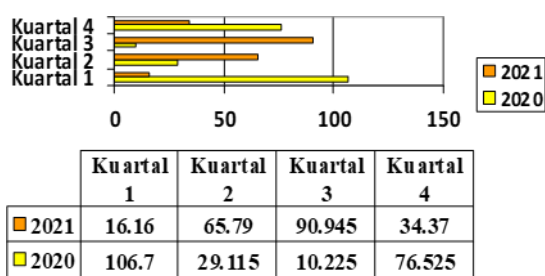
INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Percetakan menjadi salah satu industri bidang jasa yang memproduksi tulisan dan gambar pada media cetak secara massal. Percetakan menggunakan teknologi dan seni untuk memproduksi salinan dari sebuah gambar dengan sangat cepat seperti kata-kata diatas kertas, kain, dan permukaan-permukaan lainnya [1]. CV Tungayua merupakan bisnis percetakan dengan mencetak berbagai jenis produk spanduk, buku, kalender, poster, kemasan, undangan, brosur, kartu nama, pamflet, kotak makan, stempel, dan berbagai lainnya yang berlokasi di Kebayoran Lama, Jakarta Selatan. Lokasi tersebut dikenal sebagai sentra percetakan sejak tahun 1980-an. CV Tungayua mengalami permasalahan yang diketahui sejak terjadinya pandemi Covid-19 jangka waktu tahun

2020-2021. Hal ini memberikan efek domino yang turut mempengaruhi keberlangsungan usaha dimana sempat terhenti kegiatan cetak produk dalam beberapa bulan sehingga mengalami penurunan volume pendapatan. Selama delapan tahun berdiri, CV Tungayua belum banyak dikenal khalayak ramai sehingga menimbulkan daya saing yang lemah terlebih berlokasi ditengah sentra percetakan membuat persaingan antar percetakan semakin meningkat. Ketatnya persaingan usaha secara tidak langsung memberikan dampak terhadap laba perusahaan dan perkembangan perusahaan yang memicu perusahaan untuk meningkatkan kuantitas serta kualitas dari pemasaran dan juga pelayanan [2]. Selanjutnya Volume Pendapatan CV Tungayua 2020-2021 ditampikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Volume Pendapatan CV Tungayua 2020-2021

Gambar 1 memperlihatkan volume pendapatan yang pasang surut masa pandemi karena pembatasan kegiatan masyarakat yang membuat segala kegiatan dilakukan jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi digital. Peralihan ini membuat pesanan membuat poster, banner, brosur, undangan, buku, dan berbagai dokumen fisik lainnya menurun jumlahnya. Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi menjadikan peran strategi dalam manajemen perusahaan sangat penting karena keberhasilan perusahaan dalam bersaing ditopang oleh kemampuan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal serta kemampuan untuk bereaksi lebih cepat dibandingkan dengan para pesaing [3]. Perancangan strategi bisnis dapat dikembangkan setelah mengetahui model bisnis yang dijalankan dan melakukan evaluasi terhadap model bisnis yang dimiliki [4].

Perencanaan strategi dan inovasi bisnis perlu dipadu dengan model bisnis yang kuat, baik, dan tepat. Model bisnis adalah sistem yang dapat membantu meningkatkan keunggulan bersaing dalam perusahaan. Model bisnis berkaitan dengan strategi karena sebuah strategi tidak akan optimal jika tidak dikaji terlebih dahulu dengan model bisnis [5]. Perencanaan strategi pada model bisnis dapat menggunakan alat bantu Business Model Canvas (BMC) sebagai alat evaluasi model bisnis yang diterapkan karena dinilai BMC dapat menjelaskan dan memberikan pokok landasan secara rinci pada CV Tungayua [6]. BMC memberikan landasan bagi pelaku usaha dalam menyusun strategi melalui visualisasi sembilan elemen kanvas terdiri dari Segmentasi Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Kunci, Aktivitas Kunci, Kemitraan Utama, dan Struktur Biaya [7]. Penggunaan BMC dilakukan untuk mengetahui bagaimana sebuah perusahaan mengelola dan menjalankan usahanya dengan melihat dari konsumen, mitra kerja, produk, dan biaya yang dikeluarkannya [8].

Penyusunan BMC dapat dipadu dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman karena penilaian terfokus pada evaluasi kemampuan dan potensi CV Tungayua ditingkat yang lebih tinggi mengingat kondisi pasar yang akan berubah [9]. Analisis yang dilakukan sebagai suatu proses dimana internal dari perusahaan dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan bisnis [10]. Perpaduan elemen model bisnis memiliki tujuan dalam penelitian ini untuk

mengetahui gambaran model bisnis CV Tungayua menggunakan BMC, mengetahui hasil evaluasi model bisnis CV Tungayua yang telah dijalankan, dan menyusun strategi perbaikan untuk pengembangan usaha CV Tungayua yang dituangkan dalam penggambaran BMC baru [11].

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV Tungayua yang berlokasi di kawasan sentra percetakan Kebayoran Lama, Jakarta Selatan dalam rentang waktu bulan Oktober 2022 – Februari 2023. Pemilihan responden dilakukan secara sengaja yakni purposive sampling [12]. Jenis penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif [13]. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, yang digunakan dalam meneliti kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrument kunci [14]. Sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder yang dimana data primer diperoleh langsung dari pemilik CV Tungayua dengan observasi secara partisipatif yang tergolong dalam partisipasi moderat [15]. Partisipasi moderat adalah observasi yang dimana peneliti turut dalam beberapa kegiatan responden namun tidak semuanya diikuti [16]. Selain observasi, dilakukan wawancara dan dokumentasi pada dokumen-dokumen tertulis. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber buku, jurnal, dan kajian pustaka yang mendukung dalam penelitian ini [17].

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu menggunakan informasi yang didapatkan. Kemudian dimasukkan ke dalam model bisnis BMC dan dikaji kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai aspek pembantu dalam mengevaluasi sembilan elemen BMC CV Tungayua yang akan ditentukan sebagai strategi pengembangan usaha dalam model bisnis [18]. Evaluasi model bisnis menggunakan alat bantu Tolo Branca yang bertujuan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan serta mengenali peluang dan ancaman pada sembilan elemen BMC CV Tungayua [19]. Hasil dari strategi akan dilakukan penerapan dalam Business Model Canvas baru [20].

3. Hasil dan Pembahasan

Sebagai langkah awal dalam penyusunan strategi pengembangan usaha CV Tungayua, dilakukan pemetaan dalam sembilan elemen model bisnis menggunakan BMC. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik CV Tungayua, saat ini diperoleh gambaran pengelompokan elemen BMC. Pemetaan model bisnis dilakukan untuk menggambarkan dasar pemikiran mengenai sebuah perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dalam kegiatan bisnis. Berdasarkan hasil penelitian, gambaran BMC CV Tungayua yang dijalankan saat ini sebagai berikut:

Segmentasi Pelanggan merupakan gambaran kelompok pelanggan yang ingin dijangkau atau dilayani perusahaan. Bisnis CV Tungayua bersifat *Business to Business* (B2B) dan *Business to Customer* (B2C) yang dimana konsumen menggunakan jasa CV Tungayua untuk produknya diperjualbelikan atau digunakan

untuk kepentingan pribadi konsumen. CV Tungayua menargetkan segmen pelanggannya pada perusahaan-perusahaan, sekolah, maupun perorangan yang berada di daerah Jabodetabek maupun provinsi Nusa Tenggara Timur yang membutuhkan jasa cetak seperti spanduk, buku, botol minum, kemasan, dan lain sebagainya.

Proposisi Nilai memberikan gambaran penggabungan antara produk dan layanan yang menawarkan manfaat-manfaat kepada pelanggan sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. CV Tungayua saat ini memiliki proposisi nilai bagi konsumennya dengan menawarkan pengerjaan produk cetak tepat pada waktunya dengan menghasilkan produk yang berkualitas seperti hasil warna yang dihasilkan saat pencetakan sesuai dengan warna desain awal dan pemberian harga pesanan sesuai dengan jumlah produk cetak yang diinginkan. Saluran adalah jalur komunikasi, distribusi, dan penjualan untuk menjangkau pelanggan. Dalam elemen saluran, CV Tungayua mengkomunikasikan proposisi nilai kepada konsumen menggunakan metode WOM (*word of mouth*) dengan menyampaikan informasi melalui mulut ke mulut, melakukan email proposal penawaran, menggunakan layanan WhatsApp bisnis, dan iklan di majalah.

Hubungan Pelanggan merupakan jenis hubungan yang dibangun perusahaan kepada pelanggannya. Hubungan pelanggan yang dibangun CV Tungayua dengan konsumen menggunakan pemberian potongan harga yang terjangkau pada produksi cetakan dalam jumlah kuantitas pesanan yang banyak dan pelayanan secara intens yang langsung terarah dengan pemilik perusahaan. Arus Pendapatan adalah aliran pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan dari hasil kegiatan bisnis yang dilakukannya. Arus pendapatan CV Tungayua bersumber dari penjualan produk hasil cetakan dan penjualan alat tulis kantor (ATK).

Sumber Daya Kunci adalah aset-aset sumber daya utama yang dimiliki perusahaan sebagai penopang dalam kegiatan bisnis berlangsung. Sumber daya kunci CV Tungayua terdiri dari sumber daya fisik seperti bahan kertas, komputer, alat pemotong, printer, internet, dan tempat. Selain itu terdapat sumber daya intelektual yakni nomor induk berusaha. Sumber daya manusia terdiri dari tenaga kerja borongan dan sumber daya finansial yakni dari modal usaha yang dimiliki sebagai pendanaan awal untuk proses cetak produk. Aktivitas Kunci merupakan kegiatan utama yang dilakukan perusahaan agar bisnis yang dijalankan dapat beroperasi dengan sukses. Aktivitas kunci yang dimiliki CV Tungayua membaginya dalam beberapa kegiatan seperti melakukan pembuatan produk contoh atau disebut dami, mendesain pesanan cetak, dan pengendalian mutu hasil cetakan apakah terdapat produk yang rusak dan perlu diperbaiki atau hasilnya sudah baik.

Kemitraan Utama adalah mitra kunci yang bekerja sama dengan perusahaan sebagai pemasok bahan baku maupun dapat membantu dalam pengurangan risiko. Dalam perjalanan bisnis CV Tungayua, tak terlepas

dari campur tangan berbagai mitra yang memberikan dorongan akan model bisnis. Saat ini CV Tungayua menjalin kerja sama dengan pemasok bahan baku kertas dan mitra percetakan yang membantu dalam memproduksi pesanan cetakan. Struktur Biaya merupakan blok bangunan yang memberikan gambaran akan semua biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menopang dan mengoperasikan model bisnisnya. Kegiatan bisnis yang dijalankan CV Tungayua tak terlepas dari biaya-biaya yang mendukung proses berbisnis yakni terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap yakni sewa tempat, internet, fasilitas fisik perusahaan. Biaya variabel yakni biaya tenaga kerja borongan, biaya bahan baku, dan pajak penghasilan.

Model bisnis yang dimiliki CV Tungayua saat ini dilakukan perbaikan dengan mengevaluasi model bisnis Business Model Canvas menggunakan bantuan analisis faktor internal dan faktor eksternal. Hal ini berperan mengidentifikasi elemen model bisnis secara sistematis membentuk strategi perusahaan kedepannya. Identifikasi dilakukan meliputi kelemahan dalam berbisnis, memahami keluhan yang tepat dalam berbisnis, dan benang merah apa yang dihadapi dalam menyelesaikan risiko usaha yang terjadi untuk mendapatkan peluang kedepannya. Penggunaan faktor internal dan eksternal memberikan penilaian dan evaluasi yang terfokus. Evaluasi model bisnis dibantu menggunakan alat Tolo Branca V3.3 yang merupakan alat analisis SWOT dan BMC. Alat evaluasi ini dikenalkan oleh Marijn Mulders. Hasil dari penggunaan aplikasi memberikan hasil penilaian kondisi model bisnis saat ini, kesimpulan, saran, dan tindakan yang perlu dilakukan disetiap elemen model bisnis. Pada setiap blok memiliki masing-masing warna yang berbeda terdiri dari warna hijau yang menandakan kuat, warna kuning berarti waspada, dan warna merah yang berarti bahaya. Model bisnis CV Tungayua menunjukkan keseimbangan elemen model bisnis CV Tungayua berwarna kuning dengan tahap waspada. Hal ini menjadi perhatian penuh bagi CV Tungayua karena bila terabaikan akan menjadi ancaman yang serius dalam kegiatan operasional.

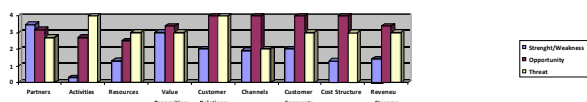
Segmentasi Pelanggan Blok bangunan ini berwarna kuning yang pada Gambar 2. nilai kekuatan (4), nilai kelemahan (2), nilai peluang (4), dan nilai ancaman (3). Nilai kekuatan yang tinggi menunjukkan CV Tungayua memiliki akuisisi pelanggan yang selaras dengan sasaran kelompok pelanggan. Nilai peluang yang tinggi dikarenakan segmen pelanggan yang dimiliki membidik perusahaan, sekolah, maupun perorangan yang berasal dari Jabodetabek dan luar pulau jawa yakni daerah Nusa Tenggara Timur. Nilai ancaman yang ada di elemen ini perlu diperhatikan karena pesaing bisa saja mencoba mencuri pelanggan CV Tungayua.

Proposisi Nilai pada hasil evaluasi berwarna kuning dengan nilai dominan nilai kekuatan (4.5), nilai kelemahan (1.5), nilai peluang (3.4), dan nilai ancaman (3). Hal ini karena proposisi nilai yang ditawarkan

melihat nilai peluang menyesuaikan dengan keinginan konsumen dan nilai kekuatan yang mengarah pada kemampuan CV Tungayua dalam menghasilkan produk cetak yang berkualitas dengan kurun waktu yang cepat. Selain itu, nilai ancaman yang masuk dalam kategori sedang perlu diperhatikan karena nilai yang ditawarkan memiliki kemiripan dengan pesaingnya.

Saluran pada elemen model bisnis berwarna kuning, dengan nilai kekuatan (3.8), nilai kelemahan (2), nilai peluang (4), dan nilai ancaman (2). Angka tersebut menunjukkan adanya peluang tinggi bagi CV Tungayua dalam menjangkau pelanggannya dan mengembangkan saluran yang dimiliki agar meraih pelanggan baru. Nilai kekuatan yang sedang karena kegiatan yang dilakukan kepada pelanggan dalam menyampaikan proposisi nilai yang dimiliki dilakukan dengan beberapa kegiatan seperti pemberian proposal penawaran dan iklan dimajalah. Nilai ancaman dan kelemahan yang rendah karena saluran yang dimiliki bisa memberikan informasi kepada pelanggan dengan baik. Hubungan Konsumen yang dimiliki CV Tungayua berwarna kuning yang pada Gambar 2. dengan nilai kekuatan (3.7), nilai kelemahan (1.7), nilai peluang (4), dan nilai ancaman (4). Nilai peluang yang tinggi berasal dari pemberian harga yang terjangkau pada jumlah pesanan yang semakin banyak. Namun, nilai ancaman juga sejajar tingginya yang dimana mengancam keberadaan pelanggan karena pesaing dapat melakukan hal yang sama. Nilai kekuatan masuk dalam kategori sedang karena hubungan yang dibangun dilakukan secara terus-menerus dengan pelanggan. Mengenai nilai kelemahan perlu diperhatikan karena sewaktu-waktu pelanggan dapat beralih kapanpun mereka mau.

Arus Pendapatan pada hasil evaluasi memiliki warna kuning dengan nilai kekuatan (4.1), nilai kelemahan (2.8), nilai peluang (3.4), dan nilai ancaman (3). Nilai yang dihasilkan dalam kekuatan blok Arus Pendapatan berasal dari produk hasil cetak yang beragam mulai dari kemasan, undangan, kartu nama, spanduk, buku, dan kebutuhan alat tulis kantor seperti pensil, pulpen, buku tulis dan sebagainya yang dimana hal ini turut memberikan nilai peluang sedang untuk mendapatkan aliran pendapatan yang beragam. Nilai kelemahan dan nilai ancaman yang timbul dikarenakan sumber pendapatan yang tidak terlalu banyak dan mengandalkan dari produk cetak dan alat tulis sehingga laba yang dihasilkan menyesuaikan. Selanjutnya Grafik Evaluasi Model Bisnis CV Tungayua ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Grafik Evaluasi Model Bisnis CV Tungayua

Pada Gambar 2. Sumber Daya Kunci hasil evaluasi BMC CV Tungayua berwarna kuning dengan nilai kekuatan (4), nilai kelemahan (2.6), nilai peluang (2.5), dan nilai ancaman (3). Nilai ancaman yang sedang

perlu diselidiki terhadap gangguan atau ancaman pada kualitas sumber daya CV Tungayua. Nilai kekuatan yang tinggi menunjukkan bahwa sumber daya yang dimiliki dialokasikan dengan benar. Nilai kelemahan dan ancaman berasal dari beberapa sumber bahan baku sulit ditemui sehingga dapat berdampak pada kualitas hasil cetak jika bahan baku tidak sesuai standar awal cetakan.

Aktivitas Kunci bobot angka pada nilai kekuatan (3.7), nilai kelemahan (2.6), nilai peluang (2.7), dan nilai ancaman (4). Nilai yang timbul pada ancaman tinggi dan menjadi perhatian akan kegiatan yang dilakukan ditambah dengan nilai kekuatan yang rendah turut menjadi bahan evaluasi kedepannya agar kegiatan operasional dapat berjalan optimal. Nilai peluang menunjukkan kegiatan yang dapat memberikan citra baik kepada pelanggan akan aktivitas yang dijalankan. Kemitraan Utama berdasarkan hasil evaluasi model bisnis pada Gambar 2. berwarna kuning yang menandakan waspada dengan menunjukkan nilai kekuatan (4.5), nilai kelemahan (1), nilai peluang (3.2), dan nilai ancaman (2.7). Hal ini karena pada CV Tungayua nilai kekuatan yang tinggi memperlihatkan kemampuan CV Tungayua menjaga hubungan yang baik dengan mitra maupun pemasok bahan baku sehingga kerjasama yang dilakukan dapat berjalan dalam waktu yang lama. Namun, CV Tungayua harus tetap memperhatikan nilai ancaman yang kemungkinan mitra dapat berkolaborasi dengan pesaing.

Struktur Biaya pada evaluasi model bisnis berwarna kuning dengan nilai kekuatan (4), nilai kelemahan (2.7), nilai peluang (4), dan nilai ancaman (3). Nilai ancaman yang sedang menunjukkan untuk memperhatikan biaya yang tidak dapat diprediksi dengan aliran pendapatan. Nilai peluang tinggi yang dimiliki memberikan kesempatan untuk menurunkan biaya-biaya yang tidak terlalu dibutuhkan, serta diperlukan pengembangan akan biaya-biaya yang tidak terduga yang tidak selaras dengan kegiatan bisnis CV Tungayua.

Strategi bisnis merupakan upaya dalam mengambil kebijakan serta pedoman oleh perusahaan dengan harapan memiliki komitmen dan tindakan yang terintegrasi untuk membangun keunggulan dalam bersaing dengan mencapai tujuan bisnis. Penentuan strategi bisnis sebagai pengembangan bisnis kedepannya dapat dibantu menggunakan alat salah satunya adalah BMC. BMC menawarkan strategi bisnis terbaru dalam menghadapi permasalahan pada kegiatan bisnis. Dengan melihat sembilan elemen yang dimiliki, dapat membantu proses pengembangan bisnis CV Tungayua kedepannya untuk menemukan inovasi model bisnis. Hasil evaluasi BMC menjadi permulaan untuk pengembangan yang menghasilkan desain model bisnis baru. Inovasi model bisnis digarap sebagai tujuan dalam memenuhi kebutuhan pasar yang belum terjawab, mendatangkan teknologi, produk, atau jasa yang baru ke pasar, meningkatkan, mengganggu, atau mengubah pasar yang telah ada dengan model bisnis yang lebih baik, atau menciptakan pasar yang benar-

benar baru. Pengembangan yang dilakukan di model bisnis masing-masing perusahaan dapat berbeda satu sama lain dengan ketentuan dan pertimbangan elemen apa saja yang akan dikembangkan kedepannya. Dari pertimbangan tersebut dapat dimudahkan dengan kriteria elemen yang akan dikembangkan seperti keselarasan dengan arah pengembangan perusahaan, hasil evaluasi elemen model bisnis, hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan pola model bisnis yang ada saat ini. Pada CV Tungayua, inovasi model bisnis diterapkan untuk mengatur, meningkatkan, dan melindungi model bisnis yang sedang berjalan sebagai bentuk penyesuaian terhadap lingkungan yang berubah.

Berdasarkan hasil evaluasi model bisnis menggunakan alat Tolo Branca V3.3 yang menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menunjukkan nilai kekuatan tertinggi terletak pada elemen Kemitraan Utama yang memiliki nilai sebesar (4.5). Hal ini karena perusahaan memiliki hubungan yang baik dan berjangka lama dengan mitra maupun pemasok cetakan. Selain nilai kekuatan, terdapat nilai kelemahan yang tertinggi terletak pada elemen Arus Pendapatan dengan jumlah (2.8). Tingginya nilai kelemahan disebabkan karena jika ditotalkan margin yang didapatkan tidak terlalu besar dan pendapatan yang sedikit sulit untuk diprediksi. Selanjutnya pada nilai peluang yang paling besar didapatkan oleh elemen Saluran dengan perolehan nilai (4). Hal ini karena CV Tungayua tahu cara menjangkau pelanggan dengan kesempatan yang dimiliki. Ancaman memiliki nilai tinggi pada Aktivitas Kunci dengan nilai (4) karena kegiatan utama yang dilakukan dapat dilakukan juga oleh pesaing sehingga CV Tungayua perlu meningkatkan lebih efektif dan efisien agar mengoptimalkan operasional bisnis. Hasil evaluasi model bisnis dapat dikembangkan secara bertahap dimulai dari elemen Aktivitas Kunci karena berdasarkan dari penilaian evaluasi model bisnis menggunakan Tolo Branca.

Berdasarkan hasil evaluasi model bisnis kanvas, elemen Aktivitas Kunci memerlukan perbaikan efisiensi dan kualitas dari kegiatan yang dijalani seperti peningkatan di aspek pembuatan contoh produk bagi konsumen sehingga konsumen memiliki gambaran mengenai hasil produk cetak. Kemudian peningkatan desain produk cetakan dengan memanfaatkan tenaga kerja desain grafis dari mitra percetakan dan pengendalian mutu hasil cetakan yang dapat dilakukan di tempat produksi sendiri sehingga dapat menghemat biaya. Selain meningkatkan, dapat dilakukan penciptaan kegiatan aktivasi sosial media yang memanfaatkan perkembangan teknologi dan menciptakan aktivitas baru yakni mengaktifasi kegiatan di sosial media dengan harapan mampu meningkatkan margin keuntungan, pangsa pasar yang semakin meluas, dan meningkatkan volume penjualan [16]. Kegiatan ini tetap diperhatikan efisiensinya agar menjamin kualitas yang diberikan tidak menurun.

Elemen blok Hubungan Pelanggan perlu dilakukan peningkatan dengan mempertahankan hubungan pelanggan dan memberikan kebutuhan yang pelanggan inginkan. Peningkatan dapat dilakukan pada pelayanan terfokus kepada pelanggan yang dimana hal ini memberikan strategi bagi perusahaan untuk dapat memahami apa yang menjadi kebutuhan dari pelanggan secara mendalam. Selain itu dapat menyediakan layanan customer service bagi pelanggan yang memiliki saran dan kritik akan hasil produksi untuk evaluasi kedepannya karena jika konsumen merasa puas akan hasil yang berikan maka akan menciptakan suatu hubungan kerja sama yang baik antara perusahaan dengan pelanggan.

Blok bangunan Sumber Daya Kunci CV Tungayua meliputi sumber daya fisik, sumber daya intelektual, sumber daya manusia, dan sumber daya finansial. maupun sumber daya manusia. Perbaikan blok Sumber Daya Kunci dapat dilakukan dengan menggunakan sumber daya secara lebih efisien, memilah sumber daya yang sangat penting bagi kebutuhan operasional CV Tungayua seperti meningkatkan pada kualitas bahan baku dan kinerja bagi sumber daya manusia yang mutu dan memumpuni dalam pengerjaan kegiatan produksi cetakan sebab blok Sumber Daya Kunci menjadi hal penting dalam operasional perusahaan karena tanpa adanya sumber daya maka perusahaan tidak akan jalan. Elemen Arus Pendapatan menjelaskan mengenai pemasukan dari kegiatan bisnis CV Tungayua yakni dari penjualan produk hasil cetak dan alat tulis kantor. Elemen ini dapat ditingkatkan pada kualitas produksi dan dibarengi dengan harga jual yang sepadan. Selain itu kegiatan penjualan produk cetakan dapat ditingkatkan pada margin, prediktabilitas, maupun pelanggan yang setia. CV Tungayua memiliki peluang dalam menciptakan arus pendapatan baru salah satunya dari penambahan pelanggan baru yang memberikan peningkatan pendapatan perusahaan.

Struktur biaya CV Tungayua terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Dengan menjaga kualitas dari bahan baku dan menjaga kualitas dari hasil cetakan dapat membantu menekan pada biaya yang dikeluarkan seperti biaya untuk salah cetak dan bahan kertas yang ternyata tidak bagus. Perbaikan elemen Struktur Biaya dapat menyesuaikan dengan model bisnis, dan kurangi dalam penggunaan biaya yang tidak perlu agar biaya yang dikeluarkan dapat diprediksi kedepannya. Pada elemen Struktur Biaya jika semakin efektif dan efisien biaya yang dikeluarkan maka laba yang didapatkan akan semakin besar. Target pasar yang dimiliki CV Tungayua berasal dari Jabodetabek namun tidak memungkinkan untuk membidik segmen pasar dari daerah Nusa Tenggara Timur terlebih bagi perusahaan atau sekolah yang menginginkan jasa cetak dengan harga yang terjangkau. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi digital seperti sosial media, situs web, maupun e-commerce yang dapat membantu CV Tungayua mendapatkan peluang membidik segmentasi pelanggan baru melalui penjualan online.

Perbaikan blok Segmentasi Pelanggan juga dapat dilakukan dengan mempertahankan pelanggan yang sudah setia melalui penawaran menarik seperti pemberian potongan harga maupun menjaga kepercayaan konsumen dengan kualitas terbaik yang diberikan.

Perbaikan blok Proposisi Nilai dapat dilakukan dengan menciptakan kemudahan dalam pembayaran melalui Quick Response Code Indonesian Standard (QRIS) yakni alat pembayaran elektronik dengan dompet digital maupun mobile banking sehingga memberikan kemudahan bagi pelanggan. Selain itu tetap meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil cetakan dan menciptakan logo perusahaan agar mudah diingat serta memberikan kesadaran merek pada CV Tungayua karena dengan kesadaran merek memberikan keunggulan kompetitif dan aset strategis untuk perusahaan dalam jangka panjang. Perbaikan blok Kemitraan Utama dapat dilakukan dengan memperhatikan dan menjaga hubungan yang baik dengan para pemasok dan mitra percetakan karena dalam sebagian kegiatan operasional CV Tungayua, mitra dan pemasok turut andil dalam keberlangsungan bisnis yang dijalankan. Kerja sama yang terjalin antar mitra dapat menciptakan visi yang sama dalam mengembangkan industri percetakan karena dapat mengurangi persaingan yang berkonotasi negatif. Dalam memudahkan pelaksanaan kerja sama, dapat dilakukan dengan fiksasi mitra mana yang akan berkepanjangan dan memiliki keuntungan tinggi dan risiko yang kecil.

Saluran digunakan oleh perusahaan untuk menyalurkan proposisi nilai kepada pelanggan maupun calon mitra. Menjaga hubungan jangka panjang, blok Saluran CV Tungayua perlu memerhatikan informasi awareness, evaluation, purchase delivery, dan after sales yang diharapkan dapat terbentuknya kerja sama. Perbaikan blok Saluran dapat dilakukan dengan memanfaatkan sarana digital seperti menciptakan situs web perusahaan, sosial media perusahaan, dan akun Google Business untuk memudahkan bagi calon konsumen, konsumen baru, maupun konsumen lama dalam mengenalkan dan memperlihatkan aktivitas perusahaan yang akan meningkatkan kepercayaan konsumen dan branding perusahaan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi model bisnis CV Tungayua menunjukkan bahwa kesembilan elemen blok model bisnis menjadi perhatian penuh bagi CV Tungayua dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas proses bisnis yang dijalankan untuk memberikan hasil yang efektif dan efisien. Hasil evaluasi memberikan perhatian lebih elemen model bisnis karena apabila terdapat hal yang lengah maka akan merugikan bagi perusahaan dan akan berpindah pada sinyal merah yakni dalam bahaya. Kekuatan terbesar berasal dari mitra dan pemasok karena memiliki mitra kerja yang dapat memumpuni kegiatan bisnis CV Tungayua, peluang terbesar berasal dari segmen pelanggan dikarenakan CV Tungayua memiliki kesempatan

dalam melebarkan pelanggan baru dan menjaga hubungan dengan pelanggan lama, dan ancaman terbesar datang dari aktivitas bisnis yang perlu perbaikan dan peningkatan didalamnya karena aktivitas yang dijalankan dapat juga dilakukan oleh pesaing. Strategi yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi model bisnis yakni dengan menjaga hubungan baik dengan para mitra, mengoptimalkan aktivitas kunci dengan menciptakan aktivasi kegiatan di media sosial, peningkatan proposisi nilai dengan membuat logo perusahaan agar menciptakan kesadaran merek serta menambahkan pembayaran non tunai. Selain itu, CV Tungayua dapat meningkatkan relasi dengan pelanggan seperti menciptakan layanan kritik dan saran agar perbaikan sarana dan prasarana kedepannya. Peningkatan pada saluran dengan mengadaptasi teknologi seperti situs web maupun sosial media, meningkatkan sumber daya yang dimiliki, dan menciptakan peluang sumber pendapatan baru. Penelitian yang dilakukan memberikan implikasi pada CV Tungayua untuk mengadaptasi pemanfaatan teknologi sehingga bisa menjangkau segmen pelanggan baru yang lebih luas untuk mendapat arus pendapatan baru dengan memperhatikan nilai yang diberikan kepada pelanggan agar terjamin kualitasnya. Pengembangan strategi dalam penelitian ini berdasarkan pendekatan BMC dan bantuan alat tambahan untuk memaksimalkan model bisnis CV Tungayua saat ini. Dari penelitian yang dilakukan CV Tungayua harus mewaspadaai model bisnis saat ini untuk mengoptimalkan kinerja kedepannya sehingga bisa melihat secara detail aspek konsumen, infrastruktur, keuangan, dan operasional. Dalam mengetahui keempat aspek tersebut diperlukan penelitian lebih lanjut dan lebih detail untuk melihat pengaruh akan kelancaran model bisnis bagi usaha percetakan.

Daftar Rujukan

- [1] Narindro, L., & MayaTopani, H. (2017). Perencanaan Bisnis Sistem Informasi Percetakan Online Berbasis Aplikasi Web. *JIKA (Jurnal Informatika)*, 1(2), 48–54. DOI: <http://dx.doi.org/10.31000/jika.v1i2.538> .
- [2] Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141–158. DOI: <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018> .
- [3] Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: a Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067> .
- [4] Wit, B., & Pylak, K. (2020). Implementation of Triple Bottom Line to a Business Model Canvas in Reverse Logistics. *Electronic Markets*, 30(4), 679–697. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00422-7> .
- [5] Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011> .
- [6] Dobrowolski, Z., & Sulkowski, L. (2021). Business Model Canvas and Energy Enterprises. *Energies*, 14(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14217198> .
- [7] García-Muñia, F. E., Medina-Salgado, M. S., Ferrari, A. M., & Cucchi, M. (2020). Sustainability Transition in Industry 4.0 and

- Smart Manufacturing With The Triple-Layered Business Model Canvas. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12062364> .
- [8] Montenegro, J. F., Contreras, P. A., & Saenz, F. (2021). Hybridization of the Kano model and business model canvas: aeronautical and metalworking industry in Bogota, Colombia. *Heliyon*, 7(10). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08097> .
- [9] Sort, J. C., & Nielsen, C. (2018). Using the business model canvas to improve investment processes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 10–33. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048> .
- [10] Dudin, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J. evna, Dzusova, S. S., & Namitulina, A. Z. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290–296. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v11n7p290> .
- [11] Braun, A. T., Schöllhammer, O., & Rosenkranz, B. (2021). Adaptation of the Business Model Canvas Template to Develop Business Models for The Circular Economy. In *Procedia CIRP* (Vol. 99, pp. 698–702). Elsevier B.V. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.03.093> .
- [12] Cai, X., Xie, M., Zhang, H., Xu, Z., & Cheng, F. (2019). Business models of distributed Solar Photovoltaic Power of China: The Business Model Canvas perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164322> .
- [13] Türko, E. S. (2016). Business Plan Vs Business Model Canvas In Entrepreneurship Trainings: A Comparison of Students' Perceptions. *Asian Social Science*, 12(10), 55–62. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v12n10p55> .
- [14] Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I., & Götze, U. (2020). Sustainable Business Models—Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application To Additive Manufacturing In Aircraft Maintenance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12219130> .
- [15] Fallis, A. G. (2013). Criticisms, Variations and Experiences with Business Model Canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26–37. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004> .
- [16] Kucukaltan, B., Irani, Z., & Acar, A. Z. (2022). Business Model Canvas For Humanitarian Operations of Logistics Service Providers*. *Production Planning and Control*, 33(6–7), 590–605. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1834128> .
- [17] Toro-Jarrín, M. A., Ponce-Jaramillo, I. E., & Güemes-Castorena, D. (2016). Methodology for the of Building Process Integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap. *Technological Forecasting and Social Change*, 110, 213–225. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.009> .
- [18] Urban, M., Klemm, M., Ploetner, K. O., & Hornung, M. (2018). Airline Categorisation by Applying the Business Model Canvas and Clustering Algorithms. *Journal of Air Transport Management*, 71, 175–192. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.005> .
- [19] Nadir, M. H. B., Aris, S. R. S., Janom, N., Ahmad, F., Arshad, N. H., & Bashah, N. S. K. (2020). A business model canvas for crowdfunding platform: Case study of crowdfunding platforms in Malaysia. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 18(3), 1287–1294. DOI: <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v18.i3.pp1287-1294> .
- [20] Keane, S. F., Cormican, K. T., & Sheahan, J. N. (2018). Comparing How Entrepreneurs and Managers Represent The Elements of The Business Model Canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004> .