

## MODEL BISNIS PADA PERUSAHAAN UD. BUDI LUHUR, KEDIRI – JAWA TIMUR MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Sharon Crystal Sanjaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail*: sharon\_crystal@rocketmail.com

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan membahas model bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan UD. Budi Luhur dengan menggunakan *Business Model Canvas* antara lain *customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, cost structure*. Dari hasil analisa berdasarkan faktor – faktor baik buruk setiap elemen pada *Business Model Canvas*, perusahaan disarankan untuk lebih memaksimalkan dalam memasarkan produk di wilayah – wilayah yang belum pernah dijangkau, mempertahankan nilai – nilai yang sudah ada, memotivasi sales agar mampu secara maksimal memperkenalkan produk dagang dan maksimal dalam penjualan, tidak hanya berfokus kepada satu pendapatan utama saja, lebih efisien dan efektif dalam penggunaan setiap sumber daya yang dimiliki perusahaan, menambahkan aktivitas pelebaran wilayah – wilayah yang belum dimasuki, dan tidak hanya bergantung pada satu pemasok utama saja agar perusahaan tidak mengalami ancaman yang besar ketika suatu saat terjadi masalah dengan pemasok utama.

**Kata Kunci**— *Business Model Canvas (BMC)*. Elemen BMC, Model Bisnis.

### I. PENDAHULUAN

Sebuah model bisnis mencerminkan hipotesis manajemen tentang apa yang pelanggan inginkan, bagaimana mereka menginginkannya, apa yang akan mereka bayar dan bagaimana suatu perusahaan dapat mengatur untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Teece, 2010). Pada perspektif lain mendeskripsikan tentang bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri untuk membuat dan mendistribusikan nilai dengan cara yang menguntungkan (Baden, et al. 2010). Disisi lain juga ada yang berpendapat bahwa model bisnis adalah sebuah arsitektur organisasi dan struktur keuangan bisnis (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) dan juga menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja (Magretta, 2002). Salah satu definisi terbaru dari model bisnis adalah alat konseptual yang berisi satu set objek, konsep dan hubungan mereka dengan tujuan untuk mengekspresikan logika bisnis dari perusahaan tertentu (Osterwalder, et al. 2005). Dalam karya populer model bisnis *Generation* Osterwalder didefinisikan sebuah model bisnis yang menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Singkatnya, model bisnis itu adalah tentang bagaimana bisnis bekerja dan apa jenis nilai bisnis yang diberikan kepada pelanggan, serta bagaimana hal ini dikomunikasikan dan ditransfer ke pelanggan. Sebuah model bisnis yang sehat merupakan faktor penting dalam menciptakan perusahaan yang sukses namun tidak menjelaskan atau memprediksi

kesuksesan sebuah perusahaan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Ada sebuah contoh model bisnis yang sudah dilakukan oleh sebuah perusahaan dan juga sudah diteliti. Penelitian ini telah melakukan sebuah studi mendalam dari perusahaan Facebook. Pada perusahaan Facebook model bisnis yang dijalankan adalah dengan memberikan sebuah tempat jaringan sosial tertentu dan memfasilitasi berbagai isi dan komunikasi. Facebook memiliki banyak mitra dengan fungsi yang berbeda-beda seperti aplikasi pengembangan dan pengiklanan untuk memungkinkan berbagai fitur dalam memenuhi kebutuhan pengguna sosial yang berbeda-beda. Dalam usaha memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan yang tepat, Facebook mengeksploitasi dan menganalisis informasi pelanggan, informasi saham dengan pihak ketiga menyediakan iklan untuk yang ditargetkan. Sementara itu, Facebook juga memberikan pengguna kontrol pada pengaturan privasi, serta memungkinkan lingkungan internet yang aman dan terpercaya, dengan begitu Facebook akan mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan. Dibawah persaingan global sengit di pasar jejaring sosial, Facebook mengambil tempat yang dominan di pasar global saat ini. Arsitektur teknologi LAMP dan peraturan hukum yang tegas merupakan dasar yang kuat untuk mendukung semua kegiatan. Akhirnya, perusahaan Facebook ini dapat mengumpulkan 90% pendapatan dari iklan dan hanya membayar 10% dari barang – barang virtual dengan kredit Facebook (Xiaoyan & Hu, 2011).

Ada tiga alasan penting mengenai mengapa model bisnis itu perlu dilakukan, yaitu, pertama dari sisi ekonomi ditujukan untuk mendapatkan keuntungan melalui variabel sebagai sumber pendapatan dan struktur biaya, kedua dari sisi operasional lebih diarahkan pada konfigurasi arsitektur operasional dengan bertujuan menciptakan nilai melalui desain infrastruktur bisnis, dan ketiga dari sisi strategis lebih mengarah kepada posisi perusahaan yaitu sebagai penentu pada perusahaan seperti menentukan posisi pasar dan juga dapat melihat peluang pertumbuhan (Morris, et al. 2005). Pada sisi lain model bisnis juga berguna sebagai sumber utama perusahaan untuk keunggulan kompetitif (Mitchell & Coles, 2004).

Tujuan model bisnis pun juga dapat dicirikan dalam dua fungsi yaitu pertama, sebagai unit analisis dari perusahaan yang bertujuan untuk menganalisis sebuah usaha. Fungsi kedua adalah sebagai alat untuk menengahi antara teknologi, ide, pelanggan potensial yang bertujuan untuk menyiratkan metode dalam menangkap dan memberikan nilai kepada pelanggan. Bisnis model juga dapat membantu

perusahaan dalam membuat setiap orang terlibat didalamnya agar menciptakan nilai perusahaan yang ingin dicapai, oleh karena itu konsep model bisnis ini memiliki nilai yang sangat besar dan juga praktis untuk dilakukan (Magretta, 2002).

Model bisnis dikatakan sebagai mediator dikarenakan teknologi dan nilai ekonomis dimediasi dalam proses membangun model bisnis. Sebuah model bisnis memberikan kesempatan atau peluang bagi manajer untuk bisa menangkap nilai potensial dari teknologi dan mengkomersialkannya kembali dengan cara menemukan proposisi nilai yang benar, segmen pasar, rantai nilai, struktur biaya, potensi keuntungan, jaringan nilai, dan strategi bersaing. Model bisnis ini perlu untuk di nilai karena ini merupakan proses penciptaan dimana proses membentuk dan membentuk kembali menjadikan peluang untuk menangkap dan memberikan nilai baru bagi pelanggan. Membuat model bisnis yang sukses dan yang selaras dengan nilai potensial yang ada, maka model bisnis ini perlu dibentuk kembali dan menciptakan peluang baru untuk memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Ada beberapa alat yang dapat digunakan oleh manager untuk membantu menilai model bisnis yang sedang dijalankan oleh suatu perusahaan antara lain, *Lean Canvas*, *Fluidminds Business Model Canvas*, *IBM's Component Business Modeling (CBM)*, *The Value Model Canvas*, dan juga *Business Model Canvas (BMC)*. Masing-masing dari alat yang digunakan ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pertama, *Lean Canvas* merupakan salah satu versi alat yang dapat digunakan untuk melihat bisnis model. *Tools* ini pertama kali diciptakan oleh Ash Maurya pada tahun 2010 *Tools* ini yang disesuaikan dari BMC karena pencipta menemukan beberapa blok bangunan terlalu umum, kritik juga diberikan pada kurangnya fit produk, lebih fokus pada kegiatan dan tidak ditentukan dalam sumber daya yang rinci serta hubungan kemitraan. *Lean Canvas* lebih menekankan pada kesesuaian produk atau pasar, sehingga akan membuat lebih sedikit pemborosan pada sumber daya dan lebih fokus pada produk yang baik (Ash, Maurya dalam Bastian, Coes, 2014). Kedua *tools* lain yang bernama *Fluidminds Business Model Canvas* yang diciptakan oleh seseorang yang bernama Fluidminds.

Pada *Fluidminds Business Model Canvas* ini, proposisi nilai merupakan pusat model bisnis dengan demikian nilai proposisi yang rumit dapat disediakan menggunakan alat ini, tetapi penekanan alat ini lebih berfokus kepada pelanggan dan keuntungan tidak kepada produk dan juga pada alat ini menambahkan hubungan antara desainer dari model bisnis pada kanvas (Fluidminds dalam Bastian, Coes, 2014). *Tools* ketiga ada *IBM's Component Business Modeling (CBM)* yang diciptakan oleh IBM Business Consulting Services pada tahun 2009, blok bangunan di CBM adalah komponen bisnis yang merupakan komponen otonom bisnis, dimana bangunan blok ini meliputi sumber daya dan teknologi. Dalam perbandingan dengan BMC, CBM bukan alat model bisnis yang menghasilkan arsitektur bisnis. CBM adalah alat fungsional yang lebih berfokus di sekitar sumber daya dan teknologi saja tidak fokus kepada nilai.

Pada *The Value Model Canvas*, merupakan versi alternatif yang diciptakan oleh Jeroen Kraaijenbrink, berguna untuk meningkatkan *Business Model Canvas (BMC)* dengan mengatasi keterbatasan tujuan strategis, persaingan, dan tingkat abstraksi dari *Business Model Canvas (BMC)*, tetapi kelemahan pada alat ini teridentifikasi mengenai campuran dari tingkat abstraksi. Dalam *VMC key resources, customer relationship, channel* terlalu rinci dibandingkan dengan bangunan blok lain yang berada di tingkat abstraksi yang lebih tinggi (Bastian & Coes, 2014).

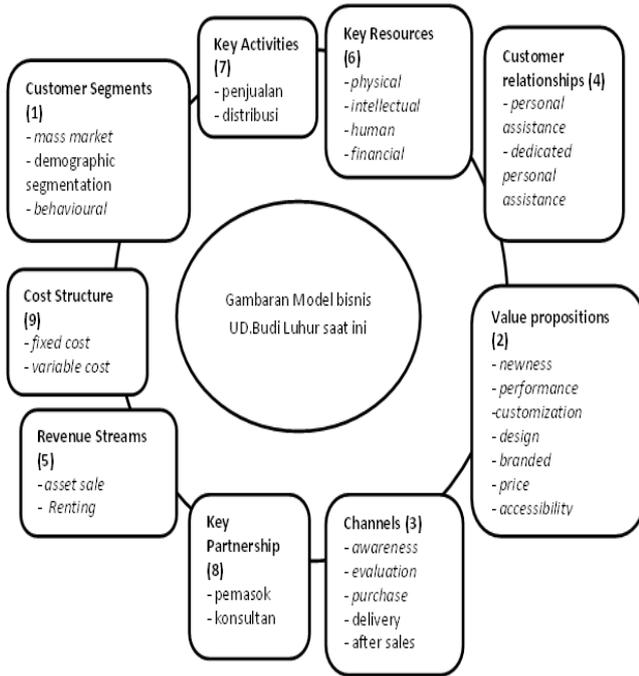
Sedangkan *Business Model Canvas* merupakan alat yang sering digunakan untuk menilai suatu model bisnis dan telah memberikan kontribusi terhadap penggunaan model bisnis pada suatu organisasi. *Business Model Canvas (BMC)* juga lebih difokuskan pada pelaksanaan dari sebuah ide dalam hal menciptakan nilai pada suatu organisasi (Bastian & Coes, 2014). Tujuan dari model bisnis canvas adalah untuk memperkenalkan cara standar dalam menilai suatu model bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan. Dengan konsep model bisnis yang harus mudah dipahami dan dapat dengan mudah dikomunikasikan melalui desain yang bagus, ini tidak berbicara tentang pengembangan model bisnis tetapi menilai suatu model bisnis yang baik (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Setiap perusahaan memiliki bisnis model yang berbeda antara yang satu dengan lainnya, termasuk dalam bisnis yang bergerak di bidang distributor mebel. UD. Budi Luhur merupakan perusahaan distributor yang mendistribusikan penjualan mebel atau *furniture plastic* seperti meja, kursi, lemari, rak sepatu, dan sebagainya. Perusahaan ini terletak di jalan Jongbiru no 229 kota Kediri, Jawa Timur. Model bisnis yang digunakan oleh UD. Budi Luhur saat ini adalah mengambil barang dagang dari UD.Makmur Jaya yang berperan sebagai pemasok, lalu menjualnya kembali kepada toko-toko melalui *salesman* UD.Budi Luhur, kemudian toko-toko menjual lagi kepada konsumen akhir. Pengambilan barang yang dilakukan oleh UD.Budi Luhur kepada UD.Makmur Jaya adalah dengan pembelian kredit, dimana produk dagang dikirim terlebih dahulu, kemudian UD.Budi Luhur akan melunasi pembelian kredit sesuai tanggal jatuh tempo yang sudah disepakati bersama. Sistem penjualan dari perusahaan ini adalah dengan dibedakan antara pembelian tunai dan non tunai. Dimana pembelian barang dengan tunai memiliki harga yang berbeda dengan non tunai.

Perusahaan UD. Budi Luhur ini ingin menjadi distributor yang semakin kompetitif atau meningkatkan daya saing dibandingkan dengan kompetitornya, namun perusahaan belum mendapatkan gambaran apa yang perlu dilakukan terlebih dahulu dan juga komponen – komponen apa saja yang perlu dibenahi. Maka, dalam penelitian yang akan dilakukan ini, peneliti akan menganalisa dan membahas secara terperinci model bisnis yang sedang dijalankan perusahaan UD. Budi Luhur dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa dan membahas model bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan UD. Budi Luhur.

Dengan kerangka penelitian :



Gambar 1.. Kerangka Berpikir  
 Sumber : olahan penulis (2015)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan dilakukan termasuk dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang tidak hanya mengamati objek saja, tetapi sampai pada sesuatu yang berada dibalik objek yang diamati tersebut. Riset kualitatif akan dapat dikatakan sebagai konstruksi atau intepretasi dari pemahaman terhadap sumber data yang tampak. Melalui riset kualitatif peneliti bertindak sebagai *human instrument* dengan pendekatan *participant observation* (observasi berperan serta) dan *in depth interview* (wawancara mendalam) dalam mengumpulkan data. Oleh sebab itu, peneliti harus berinteraksi dengan sumber data dan harus mengenal orang yang memberikan data. Akan terjadi interaksi antara peneliti dengan sumber data dalam melakukan pengumpulan data. Dalam interaksi, peneliti maupun sumber data memiliki latar belakang, pandangan, keyakinan, nila-nilai, kepentingan dan persepsi berbeda-beda, sehingga dalam proses pemerolehan data, analisis, dan pembuatan laporan akan terikat pada nilai masing-masing.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif dalam penyajian penelitiannya untuk memberikan gambaran model bisnis yang sedang dijalankan oleh UD. Budi Luhur dan mengevaluasinya menggunakan alat *Business Model Canvas* (BMC) beserta elemen – elemen didalamnya (Torang, 2013).

Subjek dalam penelitian ini adalah setiap orang yang terlibat dalam menjalankan perusahaan pada UD. Budi Luhur. Dalam hal ini orang – orang yang menjadi subjek dalam penelitian adalah pemimpin (*owner*), pemasok, karyawan tetap, konsumen UD. Budi Luhur. Sedangkan, objek penelitian ini merupakan inti dari masalah penelitian.

Oleh sebab itu, yang menjadi objek penelitian adalah elemen model bisnis dan alat *Business Model Canvas* (BMC).

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik atau angka, melainkan biasanya dalam bentuk kalimat (Mulyana, 2002). Jenis data ini bertujuan untuk memberikan peneliti mengenai gambaran model bisnis yang sedang dijalankan perusahaan UD. Budi Luhur dan juga perancangan atau solusi baru model bisnis kedepannya agar menjadi lebih baik.

Sumber data yang diambil adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer (PDP) merupakan bagian integral dari proses penelitian bisnis dan ekonomi yang sering kali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dapat didefinisikan sebagai data yang dikumpulkan dari sumber-sumber asli untuk tujuan tertentu. Dalam penelitian ini, data primer didapat dari hasil wawancara terhadap subjek peneliti seperti pemimpin, pemasok, karyawan tetap sampai dengan konsumen dari UB. Budi Luhur. Informasi tersebut difokuskan pada mendeskripsikan model bisnis yang dijalankan oleh UD. Budi Luhur dan mengevaluasinya menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) (Kuncoro, 2003). Data sekunder merupakan data data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat, ataupun mendengar (Sarwono, 2006). Dalam data sekunder, peneliti mengambil beberapa informasi yang sudah ada seperti katalog produk yang dijual.

Pengumpulan data adalah proses pengadaan data primer riset. Data yang dikumpulkan harus valid. validitas dapat diperoleh apabila alat pengukur serta kualitas pengambilan data cukup valid. (Sugiyono dalam Torang, 2013). Secara umum ada empat teknik pengumpulan data, tetapi peneliti hanya menggunakan 2 teknik saja yaitu (Nazir dalam Torang, 2013). Wawancara adalah salah satu teknik yang dapat digunakan dalam mengumpulkan data . wawancara juga merupakan teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam serta dapat digunakan dalam jumlah responden yang terbatas. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan orang-orang yang berhubungan langsung terkait dengan implementasi dan pengelolaan model bisnis pada perusahaan UD. Budi Luhur. Dalam teknik pengumpulan data ini akan menggunakan pedoman wawancara sebagai garis besar permasalahan yang akan ditanyakan kepada informan dan alat perekam untuk merekam pembicaraan selama proses wawancara tersebut. Sedangkan, Dokumen adalah deskripsi data peristiwa masa lalu. Data tersebut bisa berbentuk tulisan, gambar, ataupun karya seni. Data yang bersumber dari dokumen merupakan data yang diperlukan dalam riset kualitatif sama seperti observasi dan wawancara. Dokumentasi ini bisa berupa profil perusahaan dan hasil foto – foto observasi lapangan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu, peneliti akan melakukan wawancara secara langsung kepada subjek penelitian. Jenis wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti untuk membantunya dalam pengumpulan data yaitu wawancara mendalam (semi terstruktur). Wawancara mendalam ini dilakukan dalam beberapa waktu dengan tujuan untuk mengumpulkan deskripsi yang mendalam dari informan (West, 2007). Yang dimaksud wawancara mendalam (Semi terstruktur adalah cara pengumpulan data dengan cara bertatap muka langsung dengan informan yang bisa dilakukan secara intensif dan

berulang – ulang (Burhan, 2001). Jadi peneliti akan menyiapkan beberapa pertanyaan yang akan mengupas dengan jelas masalah yang akan diteliti sebelum melakukan wawancara kepada subjek penelliti.

Teknik analisa data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesiskannya, mencari, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan model bisnis yang sedang dijalankan kemudian dievaluasi dengan 9 elemen dari *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini menggunakan proses analisis data kualitatif, yang mempunyai tahapan – tahapan sebagai berikut (Sugiyono, 2011) ; (a) Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan. Reduksi data yang dilakukan yaitu dengan menyeleksi data-data yang diperoleh dari wawancara dan data lainnya seperti foto produk dan dokumen-dokumen lain yang dianggap perlu dalam penelitian. (b) Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Setelah tahap reduksi data, kemudian dilakukan penyajian data yang berisi informasi tentang model bisnis yang sedang dijalankan perusahaan UD. Budi Luhur dan evaluasi dengan alat *Business Model Canvas*. (c) Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak. Pada tahap penarikan kesimpulan, akan mengevaluasi model bisnis yang dijalankan kemudian mengevaluasinya menggunakan *Business Model Canvas* dalam hal elemen-elemen mana saja yang perlu dipertahankan, diperbaiki, ditambah, atau bahkan dihilangkan. Sehingga, setelah dievaluasi akan menemukan solusi atau model bisnis baru yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan, supaya SDM maupun laba yang didapat perusahaan UD. Budi Luhur berjalan lebih baik.. Adapun kesimpulan penelitian berupa rumusan alternatif *business model canvas* yang sesuai dengan perusahaan UD. Budi Luhur Kediri.

Pada penelitian ini, peneliti ingin mengumpulkan data untuk atau dari sumber yang sama dengan menggabungkan teknik wawancara dan dokumentasi, sehingga untuk menguji keabsahan data penulis menggunakan triangulasi. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran fenomena, tetapi pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap sesuatu yang telah didapatkan. Pada penelitian ini, metode triangulasi sendiri yang akan digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah cara peneliti memperoleh data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Data dan informan tertentu perlu dipertanyakan kepada responden yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi. Dalam penelitian ini triangulasi sumber yang akan dilakukan dengan wawancara kepada pemimpin, manajer penjualan, karyawan tetap, dan juga konsumen UD.

Budi Luhur untuk menguji apakah hasil yang didapat oleh peneliti dari hasil wawancara benar-benar valid atau tidak (Sugiyono dalam Torang, 2013).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan UD. Budi Luhur merupakan usaha di bidang furnitur plastik yang sudah berdiri sejak tahun 1980 di kota Kediri, Jawa Timur. Perusahaan ini awalnya didirikan oleh Bapak Indra Tanujaya yang pada mulanya bapak Indra ini membuka usaha mebel kayu jati dengan tujuan meneruskan usaha daripada ibu dari bapak Indra yaitu ibu Sie Tang Niu. Kemudian setelah berjalannya waktu, usaha mebel kayu jati ini mengalami penurunan atau bisa dikatakan pasar mebel ini mengalami kejenuhan. Akhirnya, bapak Indra mencoba untuk beralih menjual furniture plastik yang disertai dengan pengambilan barang – barang grosir besar yang ada di kota Surabaya. Setelah sekian lama menjalankan usaha grosir furniture plastik ini, bapak Indra memiliki gudang sendiri untuk penyimpanan stok barang yang semakin lama kuota barang juga semakin bertambah. Pada tahun 1990, bapak Indra sudah mulai bisa mengambil barang langsung ke pabrik – pabrik furniture plastik yang ada di kota Jakarta, Surabaya, Solo, Bandung, Semarang. Pekerjaan ini awal mulanya hanya dikerjakan oleh bapak Indra dan hanya beberapa karyawan saja, tetapi setelah melalui banyak perkembangan perusahaan ini sudah sampai memiliki 50 karyawan yang bekerja di UD. Budi Luhur.

Alasan utama mengapa bapak Indra ini bergelut dalam usaha mebel untuk kurun waktu yang cukup lama dikarenakan dasar dari usaha turun temurun keluarga bapak Indra adalah pengusaha mebel. Tetapi bedanya sistem usaha penjualan ibu Sie Tang Niu dari bapak Indra adalah penjualan mebel yang tidak melalui kelilingan hanya saja berjualan eceran dengan membuka toko mebel pribadi dan memiliki beberapa tukang kayu untuk pembuatan mebel – mebel yang di pesan oleh konsumen, selain itu juga beliau juga menerima sales *freelance* yang menawarkan beberapa furniture plastik. Oleh sebab itu, bapak Indra merasa bahwa sudah banyak mengerti mengenai tipe, material, maupun pasarnya sehingga bapak Indra berniat atau tertarik untuk mengembangkan usaha mebel ini dibandingkan memulai usaha baru yang belum dikuasai.

Visi dari perusahaan UD. Budi Luhur adalah ingin menjadi pusat grosir *furniture* plastik nomor 1 seluruh Jawa Timur dan misinya adalah melakukan pengembangan usaha serta membimbing para karyawan agar dapat mencapai visi yang diinginkan.

Ada beberapa macam merek yang dijual oleh UD. Budi Luhur antara lain Gasaqy, Naiba, Tabitha, Napolly, Master, Prince, BDL 1, BDL 2, Yoko, Beta, Sigma, Royal, Spino, Ramayana, Luphe, Binakarya, Astro. Sedangkan macam – macam produk yang dijual oleh perusahaan UD. Budi Luhur yaitu lemari plastik, kursi bakso, kursi makan, kursi tangan, rak handuk, rak TV, rak piring, rak sepatu, rak snack, rak serba guna, rak jemuran, rak handuk, meja setrika, meja belajar, meja komputer, meja rias, *kitchen set*, kasur lipat, kasur spon, bantal & guling.

Dalam menganalisa model bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan UD. Budi Luhur saat ini, peneliti menggunakan bantuan *Business Model Canvas* dengan 9 elemen yang terdapat didalamnya antara lain : *customer segment, value proposition, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities,*

*key partnership, cost structure.* Komponen dari elemen – elemen ini akan didapat oleh peneliti melalui hasil wawancara, dan data yang di dapat akan berupa data primer. Analisa tersebut adalah sebagai berikut ;

### 1. Analisis *Customer Segment*

Menurut hasil wawancara dengan para informan, konsumen dari UD. Budi Luhur adalah pedagang yang lebih mengarah ke pasar menengah ke bawah, dimana pedagang tersebut diharuskan perusahaan memiliki tempat penjualan yang tetap. Dikarenakan perusahaan tidak ingin mengambil resiko terlalu besar, selain itu juga bertujuan untuk mempermudah sales dalam mengirim barang dan juga pengontrolan terhadap pedagang – pedagang tersebut. Perusahaan tidak menutup kemungkinan menjual produk mereka selain dari pedagang meubel. Hal tersebut dilakukan agar produk yang dimiliki dapat tersebar di pasaran. Perusahaan membagi konsumen yaitu secara geografis berdasarkan area atau wilayah penjualan., wilayah penjualannya terbagi menjadi 7 area yang tersebar di Jawa Timur. Dimana setiap area memiliki sales yang berbeda. Di dalam area tersebut juga terbagi menjadi beberapa area kecil, dimana pada area kecil tersebut sudah dijadwalkan setiap harinya. Produk yang dibawa oleh para sales tidak memiliki perbedaan sama sekali, baik dari harga maupun tipe barang. Setiap sales memiliki tanggung jawab yang sama dalam memasarkan barang dan juga mencari pelanggan baru.

Temuan dari analisis *customer segment* pada perusahaan UD. Budi Luhur adalah target konsumen yang ditetapkan merupakan *segmented*, dapat dilihat perusahaan tidak membedakan – bedakan siapa yang akan menjadi pelanggannya. Perusahaan sudah membagi wilayah penjualan menjadi beberapa area, hal tersebut menyebabkan sales tidak akan saling berebut konsumen. Tetapi, dengan begitu sales akan sangat mudah mencari konsumen baru.

### 2. Analisis *Value Proposition*

Menurut para informan, nilai – nilai yang diberikan perusahaan UD. Budi Luhur kepada konsumen antara lain pertama, penyampaian informasi yang cepat misalnya mengenai informasi kenaikan harga barang dan juga kedatangan produk baru, *counter sales* akan langsung mengkonfirmasi kepada konsumennya melalui telepon selain itu biasanya ketika sales berkeliling mengirimkan atau menawarkan barang ke toko – toko pelanggan maka sekaligus sales memberikan informasi baru tersebut. Kedua, adalah kenyamanan dan kemudahan mengenai produk yang dijual oleh perusahaan kepada pedagang, hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana cara perusahaan melayani barang retur dari pelanggan. Sistem retur yang dimiliki oleh perusahaan yaitu ketika barang rusak atau barang itu tidak laku maka barang tersebut dapat ditukar ataupun mendapatkan potongan tagihan senilai barang yang diretur. Walaupun sudah memiliki sistem retur yang baik, pedagang sering kali merasa lama menerima barang pengganti. Hal tersebut dikarenakan jadwal sales yang setiap satu minggu sekali berada di area yang sama. Ketiga, pedagang dapat memesan barang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pedagang selagi pesanan tersebut masih wajar untuk disediakan oleh perusahaan. Keempat, ada layanan *dilivry* yang disediakan perusahaan bagi pedagang dan untuk layanan *dilivry* ini tidak ada tambahan biaya yang dikenakan oleh perusahaan dikarenakan itu sudah termasuk biaya operasional. Kelima, perusahaan biasanya akan

menyediakan produk terbaru minim setahun sekali. Keenam, perusahaan juga tidak hanya memberikan layanan yang terbaik tetapi juga menyediakan barang – barang dengan kualitas dan juga harga yang unggul dibandingkan dengan kompetitor. Sistem harga yang disediakan oleh perusahaan pun juga ada dua macam yaitu harga dengan pembayaran tunai dan juga harga dengan pembayaran kredit. Ketika pedagang melunaskan pembelian barang dengan pembayaran tunai maka konsumen akan mendapatkan potongan harga barang. Ketujuh, perusahaan juga memiliki belasan merek dan puluhan macam *item* barang yang dapat dijadikan pilihan sesuai kebutuhan dan keinginan pedagang. Macam – macam desain produk yang dijual oleh perusahaan pun selalu mengikuti *trend* yang sedang ada.

Temuan dari analisis *value proposition* pada perusahaan UD. Budi Luhur adalah perusahaan UD. Budi Luhur lebih mengutamakan pemberian layanan yang terbaik kepada pelanggan, serta berkomitmen dengan pelayanan yang sudah disediakan. Dengan tujuan agar konsumen merasa nyaman dan senang berbelanja pada perusahaan ini.

### 3. Analisis *Channels*

Menurut informasi yang didapat dari ketiga informan yang diwawancarai oleh peneliti, cara perusahaan memasarkan produk yang dijual kepada pedagang adalah melalui sales yang setiap harinya mengelilingi wilayah yang sudah dijadwalkan. Jadi, dengan sales berkeliling dari toko – ke toko itu sekaligus menawarkan produk dagang yang dijual, tidak harus konsumen membuang waktu untuk pergi ke perusahaan untuk memesan barang. Selain itu, para sales juga tidak hanya menawarkan barang melalui brosur, tetapi mereka sekaligus membawakan barang asli untuk dapat dilihat secara jelas desain produk dagang beserta desain – desainnya. Perusahaan ini tidak menggunakan jasa iklan dikarenakan biaya yang cukup besar dan juga tidak efisien. Serta menurut informan dengan cara menawarkan barang melalui sales yang langsung membawa contoh barang itu membuat pedagang mendapatkan informasi mengenai barang lebih jelas dikarenakan pedagang secara langsung dapat melihat wujud produk dagang. Menurut *owner*, marketing yang dimiliki oleh perusahaan ini cukup dapat dikatakan kuat, karena setiap harinya ada bagian *internal marketing* untuk mengontrol apakah penjualan sales pada hari itu sudah maksimal atau belum. Tidak hanya mengontrol tetapi bagian *internal marketing* juga membantu para sales dalam melayani pelanggan seperti, memberi informasi baru mengenai harga maupun produk, menerima keluhan dari pelanggan, dan mencari pesanan melalui telepon. Perusahaan mempunyai beberapa armada yang biasanya digunakan sales – sales untuk berkeliling memasarkan atau menjualkan produk dagangnya ke toko – toko. Dengan keterbatasan muatan pada mobil angkutan perusahaan, maka sales tidak dapat membawa kuantiti barang yang banyak hanya saja setiap item barang akan di bawa satu untuk menjadi contoh. Tetapi, ketika konsumen menginginkan beberapa produk dengan kuantiti yang cukup banyak, maka konsumen harus terlebih dahulu memesan pada *counter sales* atau sales untuk dibawakan minggu depan ketika ada rute melewati tokonya. Jika pesanan itu pun dibutuhkan cepat, maka perusahaan memiliki sopir khusus untuk mengantarkan pesanan konsumen yang *urgent*. Mengenai pengiriman barang, perusahaan ini tidak kenakan biaya tambahan dan memilih wilayah tertentu yang akan

dikirim hanya saja harus disesuaikan dengan jumlah pengambilan barang.

Temuan dari analisis *channel* pada perusahaan UD. Budi Luhur bahwa perusahaan ini sudah memiliki armada sendiri untuk mengirimkan barang kepada pelanggan. Dengan adanya armada yang cukup banyak, maka perusahaan dapat sewaktu mengirim barang apabila ada konsumen yang membutuhkan barang dengan cepat tanpa harus menunggu jadwal sales di area pedagang tersebut. Selain itu, perusahaan ini menyediakan 2 divisi yang bertugas untuk melayani konsumen, sehingga konsumen dapat dengan mudah menghubungi perusahaan baik dalam hal keluhan ataupun pemesanan produk.

#### 4. Analisis *Customer Relationship*

Dari hasil wawancara kepada para informan, cara perusahaan membangun hubungan yang baik kepada pelanggan yaitu dengan cara memberikan semaksimal mungkin pelayanan yang dibutuhkan oleh pelanggan. Seperti perusahaan menyediakan *counter sales* pada setiap area yang ada untuk melayani pelanggan sehingga pelanggan tidak bingung harus menghubungi siapa ketika pelanggan memerlukan perusahaan. Aktivitas *counter sales* berakhir mengikuti jam operasional kerja perusahaan, tetapi perusahaan menyediakan satu *counter sales* yang dapat dihubungi diluar jam kerja perusahaan. Perusahaan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan bertujuan agar perusahaan akan terus mendapatkan konsumen – konsumen baru serta mempertahankan konsumen lama. Perusahaan juga mengharapkan dengan adanya hubungan baik dengan pelanggan, maka banyak pelanggan akan loyal terhadap perusahaan. Menurut informan perusahaan ini sudah bertahan selama kurang lebih 20 tahunan dikarenakan salah satu faktor utama yaitu memiliki hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan dan diharapkan juga agar perusahaan ini tidak hanya bertahan selama 20 tahunan saja tetapi dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Temuan dari analisis *customer relationship* pada perusahaan UD. Budi Luhur adalah perusahaan ini sangat menjaga hubungannya dengan pelanggan dan ini dapat dilihat dari lamanya perusahaan ini berdiri dan berkembang. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan selalu memberikan layanan terbaik dan selalu memberikan layanan – layanan yang baru disertai dengan komitmen yang kuat.

#### 5. Analisis *Revenue Streams*

Menurut para informan yang diwawancarai pada perusahaan UD. Budi Luhur, pendapatan yang didapat oleh perusahaan melalui penjualan produk dagang dan juga jasa penyewaan angkutan ekspedisi yang berupa truk gandeng. Rata – rata omset dari penjualan produk sebesar Rp 1,5 Milyar setiap bulannya. Pendapatan utama perusahaan adalah laba yang didapat dari hasil penjualan produk dagang yang diambil dari pemasok dengan menggunakan armada sendiri yaitu truk gandeng. Setelah produk – produk tersebut sudah sampai di perusahaan, sales akan memasarkan produk – produk tersebut berdasarkan area sales yang sudah ditentukan perusahaan. Produk – produk yang dijual yaitu furniture plastik seperti lemari, kursi, rak, kasur, bantal dan sebagainya . Yang tiap macam – macam produk memiliki merek – merek tersendiri seperti naiba, napolly, prince, master, gasaqy, dan sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan dapat memprediksi pendapatan yang diperoleh dengan cara melihat jumlah barang yang datang dan sisa stok yang ada di gudang. Pendapatan selain laba penjualan didapatkan dari

hasil persewaan jasa angkutan truk gandeng ketika truk tersebut akan mengambil barang dari lokasi perusahaan yang berada di Kediri kepada pemasok yang berada di luar kota. Hal tersebut dilakukan karena perusahaan ingin lebih mengefisienkan armada yang dimiliki.

Temuan dari analisis *revenue streams* pada perusahaan UD. Budi Luhur, yaitu perusahaan ini sangat berfokus pada pendapatan utamanya. Dapat dilihat dari bagaimana perusahaan mendukung setiap aktivitas yang mempengaruhi penjualan seperti motivasi sales, pemberian *reward* kepada sales atau *counter sales* apabila memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, dan juga perusahaan berusaha meningkatkan layanan kepada pelanggan.

#### 6. Analisis *Key Resources*

Elemen ini merupakan sumber daya kunci bagi suatu perusahaan agar dapat menjalankan model bisnisnya dengan baik. Sumber daya kunci yang dimaksud misalnya saja berupa aset – aset yang dibutuhkan selama proses model bisnis tersebut berjalan. Sumber daya kunci ini sendiri dapat dikategorikan menjadi 4 bagian seperti *physical*, *intellectual*, *human*, dan *financial*. Pada perusahaan UD. Budi Luhur aset *physical* yang dimiliki itu ada sebuah gudang untuk menyimpan stok barang dan juga kantor untuk aktivitas perusahaan. Kemudian perusahaan juga memiliki beberapa buah armada yang digunakan untuk mengambil barang ke pemasok dan juga digunakan sales untuk berkeliling. Ada juga beberapa tempat tinggal yang dapat digunakan oleh karyawan, tempat tinggal tersebut dibangun perusahaan berdekatan dengan gudang untuk mendukung aktivitas karyawan. Perusahaan juga memiliki aset lainnya yang ditujukan untuk kelangsungan aktivitas perusahaan seperti HP, telp kantor, komputer, ATK, lahan tanah kosong yang biasanya digunakan untuk parkir armada – armada yang dimiliki oleh perusahaan. Pada aset fisik ini perusahaan juga biasanya melakukan pembaruan misalnya saja peremajaan armada dan pembaruan IT. Menurut para informan, untuk aset *intellectual* yang dimiliki perusahaan adalah merk untuk produk dagangnya seperti ada kasur lipat, bantal, dan guling. Dengan merk sendiri yang dimiliki perusahaan ada beberapa konsumen yang menjadi langganan untuk pengambilan barang dari merk perusahaan. Nama merk yang diciptakan oleh perusahaan adalah BDL yang merupakan singkatan dari Budi Luhur. Selain itu ada juga beberapa macam merek lainnya yang dijual oleh perusahaan, merek – merek tersebut sudah cukup dikenal oleh masyarakat. Perusahaan memiliki belasan merek produk dagang yang dijual kepada masyarakat. Setiap perusahaan pasti membutuhkan aset *human* dimana aset ini yang dapat membantu perusahaan untuk menjalankan bisnis yang akan dijalankan. Menurut informan yang diwawancarai, aset *human* yang dimiliki oleh perusahaan UD. Budi Luhur sebanyak 50 orang karyawan dimana perusahaan membagi aset ini dalam beberapa kelompok sesuai dengan tugas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kelompok – kelompok tersebut antara lain ada kelompok sales, *accounting*, penyetoran barang, administrasi, kuli, kernet, dan *counter sales*. Masing – masing kelompok ini memiliki tanggung jawab serta tugasnya masing – masing. Setiap kelompok yang ada juga sudah ditentukan perusahaan siapa yang akan menjadi ketua kelompok untuk membimbing anggota kelompoknya masing – masing. Perusahaan tidak menggunakan *outsourcing* dikarenakan biaya yang akan dikeluarkan pasti akan lebih besar dibandingkan memiliki tenaga kerja tetap. Dalam

mendapatkan aspek *human* ini, perusahaan tidak ada banyak syarat yang harus dimiliki. Perekrutan karyawan dalam perusahaan ini hanya saja dituntut untuk bisa melakukan pekerjaan yang dilamar. Contohnya saja seperti perekrutan sopir, maka secara otomatis syarat orang itu harus bisa mengendarai kendaraan apapun, sudah cukup umur untuk mengendarai kendaraan (memiliki SIM), dan mudah untuk menghafal jalan – jalan. Aset *financial* yang dimiliki oleh perusahaan, tentunya sebuah modal utama yang digunakan untuk membangun sebuah bisnis yang ingin dijalankan. Karena modal merupakan fondasi utama untuk menjalankan bisnis. Menurut data yang didapat dari hasil wawancara kepada *owner*, bahwa pada saat ia menjabat menjadi *owner* tidak mengeluarkan modal yang besar dikarenakan bisnis tersebut sudah dibangun oleh orang tua dan hanya dilanjutkan oleh *owner* generasi ke dua ini. Jika ada tambahan modal yang dibutuhkan perusahaan pun, maka perusahaan akan meminjam modal pada Bank. Cara pengelolaan aset *financial* ini yaitu, perusahaan akan memutar laba terus untuk digunakan dalam modal penjualan, selain itu perusahaan juga biasanya menggunakan laba untuk dibelikan asset.

Temuan dari analisis *key resources* pada perusahaan UD. Budi Luhur dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini dapat mengelola asetnya dengan baik, seperti perusahaan melakukan peremajaan pada armada yang dimiliki perusahaan, menyediakan tempat tinggal bagi para karyawan yang membutuhkan, dan juga menyediakan beberapa aset seperti *handphone* dan komputerisasi untuk mendukung aktivitas penjualan.

#### 7. Analisis *Key Activities*

Aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan UD. Budi Luhur adalah distribusi dan penjualan. Aktivitas distribusi dimulai dari perusahaan mengambil produk dagang pada beberapa pabrik yang tidak ada layanan *delivery* menggunakan armada sendiri, kemudian melakukan penyetokan barang pada gudang. Setelah sampai gudang aktivitas yang biasanya dilakukan adalah bagian penyetokan harus mencatat setiap jumlah barang yang baru datang, kemudian meminta bantuan kuli untuk menatanya sesuai dengan tempat barang yang sudah diatur. Aktivitas penjualan biasanya dilakukan oleh perusahaan ini setelah aktivitas penyetokan barang sudah selesai maka setiap harinya para sales datang untuk mengirim setiap barang pesanan pelanggan, serta membawa beberapa barang untuk ditawarkan. Kemudian setelah barang – barang semua sudah tertata rapi pada mobil angkutan perusahaan, aktivitas selanjutnya adalah sales menjalankan produk dagang tersebut pada wilayah – wilayah yang sudah ditetapkan. Sales diharuskan semaksimal mungkin melakukan kunjungan dari toko ke toko di wilayah yang mereka kunjungi, selain itu sales juga dituntut harus semaksimal mungkin memperkenalkan produk dagang yang dijual kepada konsumen, melayani pelanggan sebaik mungkin, selalu mencari pelanggan atau lahan baru. Setiap para sales akan diberikan target penjualan sesuai dengan wilayah yang dipegang. Ketika sales – sales tersebut dapat memenuhi setiap target yang ditetapkan, maka sales – sales tersebut akan mendapatkan *reward* yang biasanya berupa bonus gaji dan ketika sales tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan, maka sales pun akan mendapatkan sanksi yang biasanya berupa pemotongan gaji. Sampai saat ini perusahaan sudah melakukan pemasaran produk

penjualan dari batas Timur yaitu Krian, Malang, Bojonegoro, Tuban dan Pacitan, batas Selatan sudah sampai Trenggalek, dan batas barat sudah sampai Magetan. Dalam aktivitas penjualan, sales dibantu oleh *counter sales* untuk mempersiapkan pesanan dari pelanggan. Aktivitas *counter sales* dimulai dari menghubungi pelanggan untuk menanyakan apa yang akan di order agar disiapkan sehingga besoknya sales akan langsung mengantarkan pesanan tersebut tanpa harus menyiapkan lagi terlebih dahulu pesanan – pesanan pelanggan itu.

Temuan dari analisis *key activities* pada perusahaan UD. Budi Luhur, yaitu bahwa perusahaan memiliki kegiatan utama yaitu pendistribusian dan penjualan. Pada kegiatan distribusinya sudah memiliki sistem yang baik dari pengambilan barang dan penataan barang di gudang. Sedangkan pada kegiatan penjualan, perusahaan sudah memiliki 2 divisi yang ditugaskan, yaitu divisi *internal marketing* bisa disebut juga *counter sales* yang bertugas membantu sales dalam melayani maupun mencari pesanan dari pelanggan. Sedangkan divisi *eksternal marketing* bertugas untuk menjadi tombak utama perusahaan dalam mencari konsumen baru maupun memperkenalkan produk baru kepada pelanggan.

#### 8. Analisis *Key Partnership*

Disini, perusahaan UD. Budi Luhur memiliki beberapa mitra kerja kerja seperti pabrik – pabrik yang dapat memasok produk dagang yang akan dijual oleh perusahaan dan juga beberapa sales *freelance* lainnya. Menurut para informan dari hasil wawancara, pemasok utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah perusahaan UD. Makmur Jaya yang berada di kota Magelang. Perusahaan ini sudah bekerjasama kurang lebih sekitar 20 tahunan. Selain pemasok utama perusahaan UD. Budi Luhur juga memiliki beberapa sales *freelance* salah satunya seperti perusahaan morodadi dari Surabaya dan ada beberapa sales *freelance* lainnya. Menurut *owner* tidak ada sistem yang disepakati antara perusahaan dengan pemasok. Dikarenakan hubungan antara perusahaan dan pemasok selama ini terjalin dengan kekeluargaan. Kalaupun kesepakatan, yang selama ini dijalani adalah pertemuan atau *meeting* antara perusahaan UD. Budi Luhur dengan pemasok setiap bulannya satu kali. Pemasok utama dapat memberikan harga yang baik sehingga menyebabkan perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitornya. Selain dengan pemasok, perusahaan juga menjalin hubungan kerjasama dengan konsultan yaitu disini merupakan konsultan pajak. Konsultan pajak disini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam urusan perpajakan di Indonesia. Perusahaan sudah menjalin hubungan kerjasama dengan konsultan pajak kurang lebih selama 2 tahun.

Temuan dari analisis *key partnership* pada perusahaan UD. Budi Luhur, yaitu perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok utama, dapat dilihat dari lamanya hubungan kerja antara UD. Budi Luhur dan Makmur Jaya. Hal tersebut membuktikan bahwa UD. Budi Luhur dapat mempertahankan dengan pemasoknya. Selain itu, perusahaan ini juga memiliki konsultan pajak sebagai mitra kerjanya.

#### 9. Analisis *Cost Structure*

Karakteristik biaya yang perlu dikeluarkan oleh perusahaan UD. Budi Luhur mencakup biaya tetap dan juga biaya variabel. Dilihat dari hasil wawancara kepada para informan, biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan

seperti biaya gaji karyawan, BBM untuk kendaraan sales,... Perusahaan juga ada usaha dalam meminimalkan biaya tetap contohnya saja perusahaan menggunakan armada sendiri untuk mengambil barang ke pemasok sehingga perusahaan dapat menghemat biaya sewa ekspedisi dan juga perusahaan memiliki armada sendiri untuk mengirim barang ke konsumennya. Sedangkan untuk biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan meliputi reparasi mobil, gudang, atau kantor yang mengalami kerusakan, biaya tilangan yang tidak tahu kapan terjadinya, listrik kantor, biaya pulsa telepon, dan air. Untuk biaya listrik, telepon, dan air mungkin nominalnya tidak selalu sama tetapi rata – rata untuk tiap bulannya sama dikarenakan pengoperasian kerja di perusahaan UD. Budi Luhur selalu sama setiap harinya. Dari perkataan *owner* pada wawancara bahwa kemungkinan biaya yang masih bisa diminimalkan adalah biaya tetap, dikarenakan biaya variabel daripada perusahaan ini tidak akan pernah bisa diestimasi ataupun ditolak.

Temuan dari analisis *cost structure* pada perusahaan UD. Budi Luhur yaitu sebagai berikut, walaupun perusahaan sudah melakukan penghematan biaya dari segi telepon tetapi terkadang biaya telepon dapat membengkak, oleh sebab itu perusahaan menyediakan beberapa operator telepon untuk menekan biaya tersebut.

Inilah gambaran *Business Model Canvas* UD. Budi Luhur ;

<p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasok utama UD. Makmur Jaya</li> <li>• Sales/freelance Konsultan pajak</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendistribusian</li> <li>• Penjualan</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Performance</i> : Menyediakan barang – barang dengan kualitas dan harga yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor</li> <li>• <i>Design</i> : Kenyamanan dan kemudahan mengenai produk yang dijual</li> <li>• <i>Brand</i> : Memiliki sebagai merek untuk pelanggan bagi dengan <i>delivery</i></li> <li>• <i>Cost reduction</i> : Layanan <i>delivery</i></li> <li>• <i>Accessibility</i> : Penyebaran informasi yang cepat</li> </ul>
<p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mass Market ke Menengah bawah yang memiliki penjualan yang tetap. Semua kalangan pedangas pun juga bisa.</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan layanan terbaik kepada pelanggannya</li> <li>• Man mentema kritik dan saran</li> </ul>	<p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran produk &amp; penyampaian informasi melalui sales &amp; counter sale</li> </ul>
<p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang/gudang kantor tempat tinggal armada, alat komunikasi komputer, ATK.</li> <li>• <i>Jus/iklan</i> : merek untuk produk dagang bernama BDI.</li> <li>• <i>Human</i> : 50 orang karyawan tetap</li> <li>• <i>Financial</i> : modal utama ? modal tambahan dari pinjaman BANK.</li> </ul>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan utama : penjualan produk</li> <li>• Pendapatan sampingan... : penyewaan jasa angkut muatan menggunakan armada pribadi.</li> </ul>	<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fixed cost</i> : gaji karyawan, BBM, telepon, listrik, air</li> <li>• <i>Variable cost</i> : reparasi mobil dan biaya tilangan</li> </ul>

Berikut ini adalah pembahasan dari komponen *Business Model Canvas* UD. Budi Luhur ;

1. *Customer Segment*

Dari hasil analisis mengenai *customer segment*, perusahaan sudah memiliki *customer segment* yang baik. Hal

tersebut dapat dinilai dari seringnya perusahaan mendapatkan konsumen baru. Dan juga perusahaan memiliki segmen pelanggan yang jelas yaitu, perusahaan sudah membagi area penjualannya dengan baik dapat dilihat dari perusahaan sudah membagi masing – masing sales dengan areanya masing – masing sehingga membuat sales tidak saling berebut pelanggan.

Dari pembahasan di atas, perusahaan dapat memperbesar cakupan pasarnya apabila perusahaan memiliki cabang perusahaan, dimana cabang tersebut akan menjangkau pelanggan – pelanggan yang jauh dari tempat perusahaan sehingga itu juga akan menjadikan lebih efektif dan efisien lagi dalam memasarkan produknya. Selain itu perusahaan juga dapat melakukan seleksi pelanggannya seperti apabila ada pelanggan yang jauh dari cakupan area maupun jarang memesan, perusahaan tidak harus khusus mengirimkan barang pesannya jika tidak ada jadwal sales yang mengarah kesana. Ini bertujuan agar perusahaan lebih merampingkan lagi konsumen yang kurang menguntungkan bagi perusahaan. Dan supaya pelanggannya bertambah banyak, perusahaan juga dapat menambah segmen pasar yang di fokuskan seperti segmen pasar yang menengah ke atas dan tidak hanya fokus pada segmen yang menengah ke bawah.

2. *Value Proposition*

Dari hasil analisis mengenai *value proposition*, perusahaan memiliki beberapa nilai seperti nilai pertama yaitu penyampaian informasi yang cepat, nilai kedua yaitu kenyamanan dan kemudahan mengenai produk yang dijual bagi pelanggan, nilai ketiga yaitu *costumization* product, nilai keempat yaitu layanan *delivery* bagi pelanggan, nilai kelima adalah pembaruan produk, nilai keenam menyediakan barang – barang dengan kualitas dan harga yang lebih unggul dibanding dengan kompetitor, dan nilai yang terakhir adalah perusahaan memiliki bermacam merek untuk berbagai pilihan bagi pelanggan.

Dari banyaknya nilai yang ada pada perusahaan, dapat dilihat bahwa perusahaan ini sudah sangat baik dalam memberikan kebutuhan pelanggan. Dan cara perusahaan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, yaitu perusahaan memberikan komitmen untuk melayani pelanggan secara maksimal. Setelah itu, perusahaan menghadapi kompetitornya dengan cara perusahaan dapat memberikan harga dan pelayanan yang baik bagi pelanggan.

Dari hasil analisis data diatas perusahaan lebih baik memunculkan produk baru tidak hanya setahun sekali, tetapi dapat mengikuti *event – event* yang terjadi di Indonesia misalnya saja ketika hari raya natal menjual produk – produk yang memiliki nuansa natal, ini bertujuan agar pedagang yang mengambil barang ke perusahaan UD. Budi Luhur dapat memiliki produk yang menarik perhatian konsumen – konsumennya. Selain itu, perusahaan juga akan lebih baik apabila tidak hanya berfokus pada pemberian nilai kepada pelanggan, tetapi juga memunculkan nilai – nilai yang dapat dirasakan oleh karyawan. Sehingga karyawan pun juga semangat dalam menjalankan tugas – tugasnya. Perusahaan juga harus menambahkan tau meperbaharui nilai – nilai pelayanan pada *after sales*. Hal tersebut dilakukan karena perusahaan memiliki persaingan yang ketat, sehingga apabila perusahaan lengah kompetitor akan mudah merebut pasar yang dimiliki perusahaan. Dengan

menguatkan hubungan antara *internal* marketing dan *eksternal* marketing, maka perusahaan dapat memberikan layanan secara maksimal kepada pelanggan.

### 3. Channel

Dari hasil analisa data mengenai *channel* pada perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan memiliki kelemahan koneksi yaitu, pemasaran dalam produk dagang masih kurang maksimal dikarenakan kapasitas produk yang dapat dibawa oleh sales terbatas oleh kapasitas muatan armada. Sehingga sales tidak dapat mencakup seluruh toko di wilayah mereka masing – masing. Dan untuk mencakup seluruh pelanggan perusahaan bisa saja membuat sebuah *website* dimana dapat diakses oleh para pelanggan tanpa harus melalui *counter sales* ataupun sales. Dengan begitu, perusahaan dapat menjangkau toko – toko yang belum pernah dikunjungi oleh para sales perusahaan UD. Budi Luhur.

Selain itu, perusahaan juga dapat membedakan divisi pengiriman dan sales, supaya sales dapat memasarkan produk secara maksimal dalam satu area maka akan lebih baik apabila perusahaan membagi tugas yaitu antara pengiriman barang ke konsumen dan pemasaran produk.

### 4. Customer Relationship

Dari hasil analisis mengenai *customer relationship* pada perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan ini sudah baik dalam membangun hubungan yang baik kepada pelanggan – pelanggannya. Dapat dilihat dari kesetiaan konsumen menjadi pelanggan perusahaan UD. Budi Luhur. Tidak heran apabila banyak konsumen yang betah untuk menjadi pelanggan tetap perusahaan ini, dikarenakan perusahaan ini mengesampingkan profit yang akan diterima tetapi mengutamakan pelayanan terbaik yang bisa diberikan perusahaan kepada konsumen. Selain itu perusahaan ini juga menjual berbagai macam merek yang memang sudah terkenal di kalangan masyarakat, jadi konsumen pun tidak takut ketika kulakan pada perusahaan ini. Apabila perusahaan tetap konsisten dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, maka akan lebih banyak lagi konsumen – konsumen yang loyal dengan perusahaan ini. Dan perusahaan juga dengan mudah mendapatkan konsumen – konsumen baru.

Perusahaan dapat menjalin hubungan dengan konsumen agar lebih baik lagi, yaitu dengan cara *owner* melakukan kunjungan juga kepada pelanggan – pelanggan mereka. Sehingga, perusahaan dapat mengetahui secara langsung realita apa yang sedang terjadi pada konsumen mereka seperti menerima langsung kritik dan saran dari pelanggan.

### 5. Revenue Streams

Dari hasil analisis mengenai *revenue streams* pada perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan ini sudah cukup bagus dalam memperoleh pendapatannya yaitu dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memaksimalkan aktivitas – aktivitas yang mendukung penjualan. Dalam usaha mendapatkan laba tambahan perusahaan juga memberikan jasa sewa ekspedisi ketika perusahaan mengambil barang ke pemasok. Dengan begitu, perusahaan dapat memaksimalkan pendapatan yang diperoleh. Selain itu, perusahaan akan lebih efektif dan efisien apabila perusahaan menyewakan jasa angkutan tidak hanya ketika perusahaan ingin mengambil barang ke pabrik – pabrik supaya tidak kosong ketika berangkat, tetapi perusahaan juga bisa menyewakan armada – armada yang dimiliki ketika tidak terpakai. Margin yang didapat oleh perusahaan sangat baik dikarenakan

perusahaan memiliki standard atau target yang harus didapat selama satu bulan. Dan perusahaan ini mampu memprediksi pendapatan yang diperoleh selama satu bulan dikarenakan sudah ada pembukuan keluar masuk barang yang jelas seperti mengenai berapa banyak barang yang laku dan berapa banyak barang yang ada di gudang.

Perusahaan juga bisa mendapatkan pendapatan lainnya selain penyewaan jasa angkutan yaitu, dengan cara perusahaan membuat *website* sendiri yang digunakan sebagai media penyampaian informasi produk kepada pelanggan. Dari sini perusahaan juga bisa memperoleh tambahan pendapatan dari biaya iklan yang ingin memasang pada *website* perusahaan.

### 6. Key Resources

Dari hasil analisis mengenai *key resources* pada perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan ini dapat dikatakan memiliki keunikan tersendiri. Contohnya saja, mungkin para kompetitor dapat meniru setiap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti barang yang dijual, sumber daya manusia yang dimiliki, armada yang digunakan, tetapi perusahaan agak kesulitan untuk mengikuti sistem – sistem yang dibuat oleh perusahaan. Karena perusahaan ini mempunyai ciri khas dalam hal pelayanan kepada pelanggan mereka. Tidak hanya itu, perusahaan juga memiliki SDM yang unik diaman hal tersebut juga tidak dapat ditiru oleh kkompetitor. Dan untuk menjaga SDM, perusahaan melakukan atau memberikan perhatian khusus kepada mereka seperti memberikan tempat tinggal bagi karyawan yang membutuhkan, kendaraan bagi mereka yang membutuhkan, dan *reward* – reward sesuai ketentuan perusahaan. Dan untuk menjaga aset yang lain, perusahaan harus melakukan *maintenance* terhadap aset – aset lainnya seperti armada yang digunakan baik untuk pengiriman, maupun pengambilan barang serta program komputer yang mengatur data pelanggan yaitu program ISX.

Perusahaan dapat memiliki aplikasi yang ada di *smartphone* dan langsung berhubungan dengan stok di perusahaan, dengan begitu sales maupun *owner* dapat mengetahui sisa stok yang dimiliki di gudang. Sehingga itu mempermudah dalam hal pengecekan sisa dan jumlah barang yang keluar. Dengan begitu sales dapat langsung mengakses pemesanan sehingga tidak akan berebutan produk kepada sales yang lain. Misalnya saja ketika ada beberapa stok yang tinggal sedikit di gudang dan pemesanan belum datang di pabrik, dengan begitu mempermudah stok mengetahui produk tersebut sudah dipesan oleh sales yang mana.

### 7. Key Activities

Dari hasil analisis mengenai *key activities* pada perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan ini sudah cukup efektif dan efisien dalam menugaskan karyawan – karyawannya sesuai dengan pekerjaan mereka masing – masing. Kompetitor mudah untuk meniru sistem dan aktivitas – aktivitas yang dimiliki perusahaan, akan tetapi kompetitor tidak bisa meniru hubungan yang dimiliki pelanggan dan perusahaan UD. Budi Luhur. Dikarenakan, aktivitas perusahaan dilakukan secara rutin dan berkomitmen. Contohnya, perusahaan selalu mengunjungi konsumennya secara rutin. Disitulah kompetitor tidak ada cela untuk mencuri pasar. Jadi, kompetitor bisa mengambil alih ketika perusahaan lengah atau perusahaan tidak ingin bekerjasama lagi dengan pelanggan tersebut.

Untuk mempermudah aktivitas penjualan, bisa saja perusahaan menggunakan alat EDC yang berguna untuk menggesek kartu kredit maupun debit dalam aktivitas transaksi. Dikarenakan sales yang membawa uang terlalu banyak juga membahayakan keamanan mereka. Sehingga, dengan adanya mesin tersebut dapat meringankan uang tunai yang dibawa oleh sales. Untuk mengontrol aktivitas penjualan dan pendistribusiannya, perusahaan perlu memasang mesin *tracking* GPS pada setiap armada yang dimiliki. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan mengetahui, apakah sales berada sesuai wilayah mereka atau keluar dari wilayah yang sudah ditetapkan masing. Selain itu bisa mengetahui apakah sales memberikan informasi palsu atau tidak kepada perusahaan.

#### 8. Key Partnership

Dari hasil analisis mengenai *key partnership* pada perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan ini membangun hubungan dengan pemasok seperti kekeluargaan dan itu sangat bagus untuk dilakukan. Dapat dilihat dari lamanya hubungan kerja antara perusahaan dengan pemasok yang kurang lebih sudah selama 20 tahunan terjalin kerjasama. Apabila ada keluhan – keluhan yang perlu disampaikan, perusahaan ini langsung bercerita melalui telepon atau *sharing* ketika pertemuan *meeting* setiap bulannya.

Selain itu, sudah mengambil keputusan yang tepat dalam menggunakan  *jasa outsourcing* seperti konsultan pajak yang profesional. Dengan bertambahnya besar perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan tidak perlu repot – repot lagi untuk menghitung pajak yang harus dikeluarkan tetapi dengan bantuan jasa konsultan itu saja sudah sangat membantu perusahaan.

Disini dapat dilihat bahwa cara membangun hubungan seperti ini dapat membuat hubungan antara perusahaan UD. Budi Luhur dengan pemasok pun dapat terjalin dalam jangka waktu yang panjang. Tetapi, memang ada satu hal yang perlu dijaga bahwa tidak selamanya hubungan kerja itu akan berjalan tanpa goncangan. Oleh sebab itu perusahaan UD. Budi Luhur lebih baik apabila memiliki pemasok utama tidak hanya satu saja, meskipun tidak diharapkan ketika terjadi sesuatu antara hubungan pemasok dan perusahaan maka itu merupakan ancaman tersendiri bagi perusahaan.

#### 9. Cost Structure

Dari hasil analisis mengenai *cost structure* pada perusahaan UD. Budi Luhur, perusahaan ini baik dalam mengelola biaya – biaya yang dikeluarkan perusahaan selama proses penjualan berjalan. Seperti perusahaan pasti setiap bulannya mengeluarkan biaya – biaya tetap maupun biaya – biaya variabel. Dalam hal ini perusahaan UD. Budi Luhur sudah cukup baik dengan adanya usaha – usaha dalam meminimalkan baik biaya tetap maupun biaya variabel. Dengan adanya usaha – usaha dari perusahaan untuk meminimalkan biaya – biaya yang akan dikeluarkan maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan lebih.

### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Dari analisis yang diambil dapat disimpulkan bahwa model bisnis dari perusahaan UD. Budi Luhur dibagi menjadi beberapa segmen seperti pada *customer segment* pada perusahaan ini adalah target pasar menengah ke bawah, *value proposition* yang ditawarkan adalah pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Dalam menjalankan bisnisnya

perusahaan menggunakan *channel* dalam penyampaian produk menggunakan sales – sales yang dimiliki. Untuk *revenue stream*, perusahaan mendapatkan pendapatan utama hanya dari penjualan saja, tetapi perusahaan juga mendapatkan pendapatan sampingan dari jasa sewa angkutan. Terkait dengan segmen *key resources*, perusahaan memiliki empat macam sumber daya antara lain *physical, intellectual, human, dan financial*. Untuk *key partnership*, perusahaan membangun hubungan yang baik selayaknya seperti kekeluargaan terhadap pemasok – pemasoknya. Dan yang terakhir berkaitan dengan *cost structure*, perusahaan mempunyai dua macam biaya dimana biaya itu terbagi menjadi biaya tetap dan biaya variabel dan pada biaya – biaya ini perusahaan juga selalu ada upaya untuk meminimalkan setiap biaya yang dikeluarkan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada model bisnis yang dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai model bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan UD. Budi Luhur dengan menggunakan *Business Model Canvas*, dapat ditarik kesimpulan bahwa model bisnis perusahaan ini sangat mengutamakan layanan yang terbaik kepada pelanggan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa perusahaan ini sudah cukup baik dalam menjalankan model bisnis yang sudah ada. Walaupun sudah memiliki model bisnis yang baik, perusahaan ini juga memiliki beberapa kelemahan seperti keluhan yang biasanya dari pelanggan mengenai lamanya datang barang pengganti retur. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa memilah antara bagian mana yang perlu dipertahankan dan bagian mana yang perlu diperbaiki.

Keseluruhan dapat disarankan bahwa sebaiknya perusahaan UD. Budi Luhur lebih sering dalam menganalisa model bisnis yang dijalankan, sehingga perusahaan mengetahui apa yang perlu diubah untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya. Karena kita ketahui bahwa model bisnis akan selalu dapat berubah – ubah kapan pun, oleh sebab itu sangat penting apabila perusahaan lebih peka dalam menyesuaikan model bisnis perusahaan dengan kondisi yang sedang dialami.

#### Saran

Beberapa saran bagi perusahaan UD. Budi Luhur, Kediri yang diberikan peneliti yaitu :

##### 1. Customer Segment

Pada elemen ini perusahaan dapat lebih mengembangkan lagi target pasar yang ada. Lebih memaksimalkan lagi dalam memasarkan barang di wilayah – wilayah yang belum pernah dimasuki oleh para sales – sales perusahaan karena itu merupakan peluang perusahaan yang bisa diambil. Perusahaan juga lebih fokus kepada semua kalangan baik yang kalangan menengah kebawah atau menengah keatas.

##### 2. Value Proposition

Pada elemen ini perusahaan UD. Budi Luhur sebaiknya tidak mengeluarkan produk baru hanya setahun sekali, tetapi dapat mengikuti *trend – trend* yang ada di Indonesia. Selain itu, perusahaan juga lebih baik apabila tidak hanya berfokus pada pemberian nilai kepada pelanggan, tetapi juga memunculkan nilai – nilai yang dapat dirasakan karyawan.

##### 3. Channel

Pada elemen ini dapat disarankan bahwa perusahaan lebih baik membagi 2 divisi yaitu pengiriman dan sales, supaya

lebih fokus dan lebih maksimal menjalankan tugasnya masing – masing.

#### 4. Customer Relationship

Pada elemen ini perusahaan tetap konsisten dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dengan cara baru seperti *owner* melakukan kunjungan kepada pelanggan – pelanggan mereka.

#### 5. Revenue Streams

Pada elemen ini disarankan agar perusahaan UD. Budi Luhur tidak hanya berfokus pada satu pendapatan saja yaitu dari penjualan barang. Tetapi, perusahaan mempunyai peluang untuk mendapatkan pendapatan lainnya seperti membuat *website*, kemudian pendapatan tambahannya akan diperoleh dari biaya iklan yang ingin memasang pada *website* perusahaan.

#### 6. Key Resources

Pada elemen ini, perusahaan perlu menjaga SDM dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka, selain itu untuk menjaga aset – aset lainnya perusahaan harus melakukan *maintenance* terhadap armada yang digunakan dan juga program komputer yang mengatur data pelanggan. Perusahaan juga dapat memiliki aplikasi yang langsung berhubungan dengan penyetokan barang di gudang.

#### 7. Key Activities

Pada elemen ini perusahaan UD. Budi Luhur sebaiknya menggunakan alat EDC yang berguna untuk mempermudah transaksi yang akan dilakukan, dan juga perusahaan memasang alat GPS pada setiap armada.

#### 8. Key Partnership

Pada elemen ini lebih disarankan agar perusahaan tidak hanya bergantung pada satu pemasok saja, karena apabila ada masalah pada pemasok utama maka itu merupakan suatu ancaman berat bagi perusahaan UD. Budi Luhur. Jadi, akan lebih bagus ketika perusahaan juga mempunyai beberapa cadangan pemasok selain pemasok utama.

#### 9. Cost Structure

Pada elemen ini perusahaan sebaiknya menjalin kerjasama dengan bengkel agar dapat meminimalkan biaya reparasi armada dan juga perusahaan lebih baik mengatur sistem bahwa biaya variabel akan lebih besar daripada biaya tetap.

### DAFTAR PUSTAKA

- Teece, D. (2010): *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning 43, pp. 172-194.
- Badden-Fuller, C, & Morgan, M S. (2010). *Business model as models*. Long range planninh, 43(2), 156 – 171.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R S. (2002): *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change 11, pp. 529-545.
- Magretta, J. (2002): *Why business models matter*. Harvard Business Review 80, pp.86-92.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C L. (2005): *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. Communications of the Association for Information Systems 15, pp. 1-25.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: Wiley.
- Xiaoyan, Hu. (2011). *Social Media Business Model Analysis – Cas Tencent, Facebook, and Myspace*. Pg.68.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Mitchell, D., C, Coles. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *The Journal of Business Strategy*, 25(1), 16–26.
- Bastian, Coes. (2014). Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas. *Journal of master thesis business administration*. Pg.47.
- Watson, D. (2005). *Business Models*. Petersfield: Harriman House Ltd.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape, accenture 2000-2001*.
- Afuah, A., Tucci, C. (2003) *Business models: A strategic management approach*, McGraw-Hill, New York, 456.
- Slavik, S. (2011). *Komparativna analyza podnikatel'skych modelov*. *Ekonomika a manažment*, 11(3), 23-43.
- Jim Euchner., & Abhijit Ganguly. (2014). Business model innovation in pratice. *Journal of resourch-technology management*.
- Teece, David. (2012) diambil dari Muegge, Steven. (2012). Business model discovery by technology entrepreneurs. *Journal of technology innovation management review*. Pg.5.
- Silvana, et.al. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *Journal of Int Entrep Manag J*. 8, 449-465.
- Mullins, J., & Komisar, R. (2009). *Getting to plan b: Breaking through to a better business model*. USA: Harvard Business Press.
- Johnson, W M., Christensen, C M., & Kagerman, H. (2008). *Reinventing your business model*. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business model canvas: Penerapan di indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Frans M, Royan. (2014), *Bisnis model kanvas distributor*. "Memetakan kinerja optimal distributor dan 30 kesalahan yang dilakukan.
- Pamela, Hudadoff. (2009). *The customer value proposition*. *Applied Product Marketing*.pg.1.
- Jozee, Lapierre. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*.pg. 125
- Slavik, Stefan, Bernard, et.al.. (2014). Analisis of business model. *Journal of Competitiveness*.pg 19, 38-39.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta. Utari Subandrio.