

4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan	: UD. Budi Luhur
Nama Pemilik	: Lingga Tanujaya
Alamat Perusahaan	: Jalan Raya Jongbiru no. 229
Didirikan Tahun	: 1980
Jam Operasional	: Senin – Sabtu Pk 08.00 – 22.00 WIB

4.1.1. Profil Umum Perusahaan

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 meubel kayu jati ini mengalami penurunan atau bisa dikatakan pasar meubel 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 meubel untuk kurun waktu yang cukup lama dikarenakan dasar dari usaha turun temurun keluarga bapak Indra adalah pengusaha meubel. Tetapi bedanya sistem usaha penjualan ibu Sie Tang Niu dari bapak Indra adalah penjualan meubel yang tidak melalui kelilingan hanya saja berjualan eceran dengan membuka toko meubel

pribadi dan memiliki beberapa tukang kayu untuk pembuatan meubel – meubel 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 meubel ini dibandingkan memulai usaha baru yang belum dikuasai.

4.1.2. Visi an Misi Perusahaan

Visi dan misi dari perusahaan UD. Budi Luhur adalah sebagai berikut :

Visi : Ingin menjadi pusat grosir *furniture* plastik nomor 1 seluruh Jawa Timur.

Misi : Melakukan pengembangan usaha serta membimbing para karyawan agar dapat mencapai visi yang diinginkan.

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan UD. Budi Luhur dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

Untuk setiap jabatan yang ada, juga terdapat tugas dan wewenang masing – masing yang dikerjakan sesuai dengan jabatan yang dimiliki, antara lain :

a. *owner* UD. Budi Luhur

Jabatan ini merupakan jabatan tertinggi dari semua jabatan yang ada pada perusahaan UD. Budi Luhur. Jabatan ini memiliki tugas yaitu mengambil setiap keputusan apapun, berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai visi dan misi perusahaan, bertanggung jawab atas setiap pekerjaan karyawan, mengontrol sistem kerja karyawan, mempunyai kuasa penuh dalam hal pengontrolan uang maupun pengelolaan stok barang, berhubungan langsung dengan para pemasok.

b. *Operational Manager*

Jabatan ini dikendalikan oleh satu orang pegawai yang sudah cukup lama bekerja di UD. Budi Luhur. Tugas dari *operational manager* adalah mengatur dan bertanggung jawab segala tugas – tugas karyawan yang

berada dibawahnya mulai dari tugas karyawan yang mengatur penyetoran barang, mengontrol keluar masuknya uang perusahaan meliputi pemasukan harian yang didapat dari sales – sales yang bekerja pada hari itu, serta pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan seperti uang makan sopir, uang bensin, dan lain sebagainya.

c. *Internal Marketing*

Pada bagian ini pekerjaan yang dilakukan adalah mengontrol secara detail mengenai semua kegiatan sales yang akan dikerjakan dalam satu hari, melakukan pengecekan atau pemberitahuan kepada toko – toko yang akan dikunjungi oleh sales pada hari itu, menganalisa setiap harinya apakah penjualan yang sudah dilakukan oleh sales sudah maksimal atau belum.

d. *Eksternal Marketing*

Dalam jabatan ini mendapatkan tugas dari *owner* untuk melakukan pemasaran barang pada toko – toko yang belum pernah dikunjungi oleh para sales. Setelah menemukan lahan baru atau wilayah baru yang belum tersentuh oleh sales, maka eksternal marketing akan memberitahu kepada para sales bagian – bagian mana saja yang perlu dilakukan kunjungan untuk melakukan penawaran barang.

e. *Sales*

Tugas yang harus dilakukan sales adalah melayani setiap pelanggan – pelanggan perusahaan UD. Budi Luhur meliputi menyampaikan informasi – informasi terbaru terkait produk – produk baru yang ditawarkan, melakukan pemasangan produk yang dibeli oleh pelanggan, mengurus produk – produk yang akan di retur oleh pelanggan. Dan yang paling penting tugas sales adalah selalu berusaha untuk mendapatkan pelanggan baru serta melakukan pengenalan barang yang lebih dalam kepada konsumen. sales juga diusahakan untuk mengunjungi toko – toko secara merata pada wilayahnya mereka masing – masing.

f. Administrasi

Kewajiban yang harus dikerjakan administrasi di perusahaan UD. Budi Luhur adalah mengatur setiap keluar masuknya barang dalam artian menghitung setiap hari sales membawa keluar barang apa saja beserta jumlahnya, juga menghitung barang sisa yang belum terjual pada hari itu dan akan diturunkan di gudang. Administrasi tidak hanya mengatur *cash flow* barang, tetapi mereka juga mengatur gaji karyawan untuk setiap minggunya yang disesuaikan dengan absensi yang diadakan setiap hari.

g. Accounting

Pada jabatan ini bertugas untuk mengurus semua perhitungan pajak yang harus dibayar oleh perusahaan UD. Budi Luhur, mengatur *cash flow* yang harus dijalankan oleh perusahaan, serta mengontrol segala pengeluaran harian perusahaan yang harus dikeluarkan seperti uang BBM, uang makan (sopir, kernet, sales), uang tilang jika terkena pada hari itu, kerusakan tiba - tiba pada transportasi yang dikendarai oleh sales pada hari itu.

h. Stock

Pada bagian ini pekerjaan yang sangat penting mengenai jumlah barang – barang yang ada di perusahaan yaitu menghitung stok barang yang ada di gudang, melakukan penataan barang sesuai dengan itemnya masing – masing, menghitung jumlah minimnya stok barang yang harus ada di gudang. Jadi ketika stok barang yang ada di gudang sudah minim sesuai yang ditetapkan oleh *owner*, maka bagian penyetokan barang harus segera mencatat barang – barang apa saja yang perlu dilakukan penambahan dan memberi tahu kepada *owner* agar segera memesan barang – barang yang sudah minim tersebut kepada pabrik.

i. Kuli

Pada pekerjaan ini mungkin adalah jabatan terendah pada perusahaan UD. Budi Luhur, tetapi tugas mereka cukup membutuhkan tenaga yang banyak dengan tujuan agar bisa mengangkut semua barang – barang yang akan dikirim oleh sales kepada toko – toko yang sudah memesan

barang. Tanpa ada jabatan kuli, maka perusahaan cukup kesulitan untuk mendapatkan tenaga yang akan mengangkut barang – barang perusahaan naik ke atas truk .

j. Sopir

Pekerjaan sopir adalah mengantar barang – barang kiriman yang sudah dipesan oleh toko – toko. Mungkin pekerjaannya tidak cukup berat seperti kuli, hanya saja sopir harus mengetahui setiap rute – rute jalan yang akan dijalankan pada hari itu selain itu mengetahui jalan – jalan alternatif jika ada kendala pada jalan utama yang biasa dilewati.

k. Kernet

Tugas kernet adalah membantu menurunkan barang dari mobil ketika sampai di toko – toko yang dituju agar pekerjaan sales pun cepat dan tugas kernet ini bisa menggantikan para sales ketika mereka berhalangan hadir kerja pada hari itu. Jadi semua tugas – tugas sales juga bisa dilakukan oleh kernet ketika sales tidak ada.

4.1.4. Macam – macam produk yang ditawarkan perusahaan UD. Budi Luhur.

Ada beberapa macam merek yang dijual oleh perusahaan UD. Budi Luhur. Pada setiap merek memiliki beberapa *item* yang tersedia. Barang – barang tersebut antara lain sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jenis – jenis produk yang dijual

Nama merek produk	Macam – macam <i>item</i> yang tersedia
Gasaqy	<ul style="list-style-type: none"> - Lemari plastik - Kursi bakso - Kursi makan - Kursi tangan
Naiba	<ul style="list-style-type: none"> - Lemari plastik - Rak handuk
Tabitha	<ul style="list-style-type: none"> - Lemari plastik
Napolly	<ul style="list-style-type: none"> - Lemari plastik - Kursi makan - Kursi tangan
Master	<ul style="list-style-type: none"> - Rak TV - Rak piring - Rak sepatu - Rak snack - Meja setrika - Kursi makan
Prince	<ul style="list-style-type: none"> - Meja belajar - Meja komputer - Meja rias - <i>Kitchen set</i> - Rak serba guna
BDL 1, BDL 2, Yoko	<ul style="list-style-type: none"> - Kasur lipat
Beta, Sigma, Royal	<ul style="list-style-type: none"> - Kasur spon
Spino	<ul style="list-style-type: none"> - Spring bed
Ramayana, Luphe, BDL	<ul style="list-style-type: none"> - Bantal & guling
Binakarya	<ul style="list-style-type: none"> - Rak jemuran - Rak handuk
Astro	<ul style="list-style-type: none"> - Lemari pakaian 2 & 3 pintu - Rak TV - Meja rias - Rak serba guna

4.2. Analisa Model Bisnis UD. Budi Luhur menggunakan *Business Model Canvas*

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.

4.2.1. 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 membeda – 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.

4.2.2. 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 *delivery* yang disediakan perusahaan bagi pedagang dan untuk layanan *delivery* 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.

4.2.3. Analisis Channels

Menurut informasi yang didapat dari ketiga informan yang diwawancara 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 dibawa 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 mengenakan 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.

4.2.4. 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.

4.2.5. 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.

4.2.6. 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 merk lainnya yang dijual oleh perusahaan, merk – merk tersebut sudah cukup dikenal oleh masyarakat. Perusahaan memiliki belasan merk 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*, penyetokan 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.

4.2.7. 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.

4.2.8. 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.

4.2.9. 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.

4.2.10. Gambaran *Business Model Canvas* UD. Budi Luhur

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemasok utama : UD. Makmur Jaya • Sales <i>freelance</i> Konsultan pajak. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendistribusian • Penjualan 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i> : Menyediakan barang – barang dengan kualitas dan harga yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor • <i>Design</i> : Kenyamanan dan kemudahan mengenai produk yang dijual • <i>Branded</i> : Memiliki berbagai macam merek untuk berbagai pilihan bagi pelanggan • <i>Cost reduction</i> : Layanan <i>dilivery</i> • <i>Accessibility</i> : Penyampaian informasi yang cepat 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengutamakan layanan terbaik kepada pelanggannya • Mau menerima kritik dan saran 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mass Market : Menengah ke bawah yang memiliki tempat penjualan yang tetap, Semua kalangan selain pedagang meubel pun juga bisa.
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fixed cost</i> : gaji karyawan, BBM, telepon, listik, air • <i>Variable cost</i> : reparasi mobil dan biaya tilangan 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan utama : penjualan produk • Pendapatan sampingan : penyewaan jasa angkut muatan menggunakan armada pribadi. 		

Gambar 4.1. *Business Model Canvas* UD. Budi Luhur

4.3. Pembahasan Komponen *Business Model Canvas* pada UD. Budi Luhur

4.3.1. Elemen *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.

4.3.2. Elemen *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.

4.3.3. Elemen 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.

4.3.4. Elemen *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.

4.3.5. 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.

4.3.6. Elemen 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 dimana hal tersebut juga tidak dapat ditiru oleh kompetitor. 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.

4.3.7. Elemen *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 sulit untuk kompetitor mengambil pelanggan yang dimiliki perusahaan, kecuali ketika perusahaan lengah atau perusahaan tidak ingin bekerjasama lagi dengan pelanggan tersebut maka akan menjadi kesempatan kompetitor untuk mengambil pelanggan perusahaan.

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 pendistribusian, 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.

4.3.8. Elemen *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.

4.3.9. Elemen *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.