

Modifikasi *Business Model Canvas* pada PT. Sarana Gadai Prioritas dalam Mempertahankan Kelangsungan Bisnis dan Antisipasi Pesaing Baru Bisnis Gadai *High-End*

R. Joko Purwanto¹, Indarto², Paulus Wardoyo³

¹²³Magister Manajemen, Universitas Semarang
email: raihan.alaniga@gmail.com

ABSTRACT

The research was conducted to determine the use of the business model canvas (modified) at PT. Sarana Gadai Prioritas to maintain the continuity of the high-end pawn business and to anticipate new competitors in the high-end pawn business. Where basically a high-end pawn business is a pawn business with a market segment and customers in the high-end category, which has its own community and has good prospects for development in the pawn business which is a very simple, easy and fast process with strong personal guarantees. have a relatively high value or goods in the category of luxury. This research was conducted using a qualitative deductive method, a case study (single), with the final result showing modifications and adjustments to the components in the business model canvas used by PT. Sarana Gadai Prioritas to run a pawn business with maintained business continuity and the emergence of risk management capabilities that support the performance of PT. Sarana Gadai Prioritas In this study, researchers used a qualitative approach with a case study approach (single) at PT. Sarana Gadai Prioritas, and seek meaning from the data obtained from the results of a detailed and in-depth study (case study). The results of this study are expected to provide a theoretical model concept of a strategy that can be applied in running a business model, especially for a pawn business like that run by PT. Sarana Gadai Prioritas with market segments and high-end customers and as a strategic and anticipatory step in anticipating the emergence of new competitors in the same market segment and customers.

Keywords: Business Model Canvas Osterwalder & Pigneur (2010), Value Proposition, Risk Management

ABSTRAK

Penelitian dilakukan untuk mengetahui penggunaan *business model canvas* (modifikasi) pada PT. Sarana Gadai Prioritas untuk mempertahankan kelangsungan bisnis gadai *high-end* dan untukantisipasi pesaing baru pada bisnis gadai *high-end*. Dimana pada dasarnya bisnis gadai *high-end* adalah bisnis gadai dengan *market segment* dan *customer* dalam kategori *high-end*, yang memiliki suatu komunitas tersendiri dan memiliki prospek yang bagus untuk dikembangkan dalam bisnis gadai yang secara proses sangat simple, mudah dan cepat dengan jaminan pribadi yang memiliki nilai yang relatif tinggi atau barang dalam kategori mewah. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif deduktif, studi kasus (tunggal), dengan hasil akhir memunculkan modifikasi dan penyesuaian komponen dalam *business model canvas* yang digunakan PT. Sarana Gadai Prioritas untuk menjalankan bisnis gadai dengan kelangsungan usaha yang terjaga dan munculnya kemampuan dalam pengelolaan resiko yang mendukung kinerja PT. Sarana Gadai Prioritas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan konsep model teoritis strategi yang dapat diterapkan dalam menjalankan bisnis model, khususnya untuk bisnis gadai seperti yang dijalankan oleh PT. Sarana Gadai Prioritas dengan *market segment* dan *customer high-end* dan sebagai langkah strategis dan antisipatif dalam mengantisipasi munculnya pesaing baru di *market segment* dan *customer* yang sama.

Kata Kunci: Business Model Canvas Osterwalder & Pigneur (2010), Value Proposition, Risk Management

Pendahuluan

PT. Sarana Gadai Prioritas merupakan salah satu perusahaan gadai swasta yang menjadi pionir dalam menjalankan bisnis gadai dengan mengambil *market segment* pembiayaan kelas atas (*high-end*), strategi tersebut diambil untuk menghindari persaingan yang sudah sangat ketat bagi bisnis gadai swasta lain dan terbuka lebar potensi *market segment* tersebut untuk digarap dan saat ini baru ada 3 perusahaan gadai di *market segment* tersebut. PT. Sarana Gadai Prioritas mengambil pembiayaan untuk *customer* dan *market segment high-end*, dengan memanfaatkan barang mewah pribadi dan atas nama pribadi, yang memiliki nilai tinggi seperti berlian, logam mulia, perhiasan emas, jam tangan mewah, mata uang asing, mobil mewah, mobil sport, sport sepeda motor dan dengan limit pinjaman tertentu (bersyarat & nego). PT. Sarana Gadai Prioritas menggunakan *Business Model Canvas* Osterwalder & Pigneur (2010) dalam menjalankan usaha gadai dan operasional bisnis gadai PT. Sarana Gadai Prioritas sendiri sudah berjalan selama +/- 6 tahun, dan dengan melihat *market segment* dan *customer* yang diambil adalah untuk kalangan atas (*high-end*), dan sebagai perusahaan gadai swasta, PT. Sarana Gadai Prioritas terus melakukan riset dan analisis strategis untuk bisnis model yang dijalkannya, untuk mengantisipasi munculnya kompetitor baru di bisnis gadai *high-end* serta mempertahankan dan mengembangkan PT. Sarana Gadai Prioritas ke depan, dan meningkatkan portofolio pembiayaan, berdasarkan sifat bisnis pegadaian dengan tingkat mutasi yang tinggi, jangka pendek, sehingga pembiayaan dan pengembalian pinjaman sangat aktif, perlu dilakukan langkah antisipatif untuk tetap eksis dan mempertahankan *customer* dan *market segment high end*. Kondisi di atas didukung dengan munculnya bisnis gadai swasta yang bermain di market segment *high-end* pada tahun 2021 yaitu Gadai Value Max dengan *market segment* mikro, menengah-*high-end*, dan Lecra Gadai Premier dengan *market segment high-end* yang dapat mengancam kelangsungan usaha PT. Sarana Gadai Prioritas. Bagaimana strategi yang dilakukan PT, Sarana Gadai Prioritas dalam mempertahankan kelaangsungan bisnisnya dengan menggunakan *business model canvas*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui *business model canvas* pada PT. Sarana Gadai Prioritas untuk mempertahankan kelangsungan bisnis gadai *high-end* dan untuk antisipasi pesaing baru pada bisnis gadai *high-end*.

Resources Based Theory secara mendasar menyatakan bahwa sumberdaya yang bernilai (*valueable*), langka atau unik (*rare*), sulit ditiru (*immitability*, tidak ada penggantinya (*nosubstitute*) dan dapat dikembangkan (*exploitable*) atau biasa disingkat dengan VRINE, sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan dengan asumsi dasar heterogenitas dan *immobility* sumberdaya tersebut. *Resources Based Theory* adalah teori yang menggambarkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan mengembangkan sumberdaya yang dimiliki, sehingga mampu mengarahkan perusahaan untuk bertahan dan berkembang secara jangka Panjang (Barney & Clark, 2007). Kunci dari pendekatan *Resources Based Theory* adalah pada strategi bagaimana memahami hubungan antara sumber daya, kapabilitas, keunggulan bersaing, dan profitabilitas dan dapat memahami mekanisme dengan mempertahankan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu. Model seperti ini membutuhkan pemanfaatan efek karakteristik unik yang dimiliki oleh suatu perusahaan. *Resources Based Theory* penekanannya lebih berorientasi pada sisi internal perusahaan, sehingga dengan demikian akan lebih mengedepankan tentang pentingnya sumberdaya yang

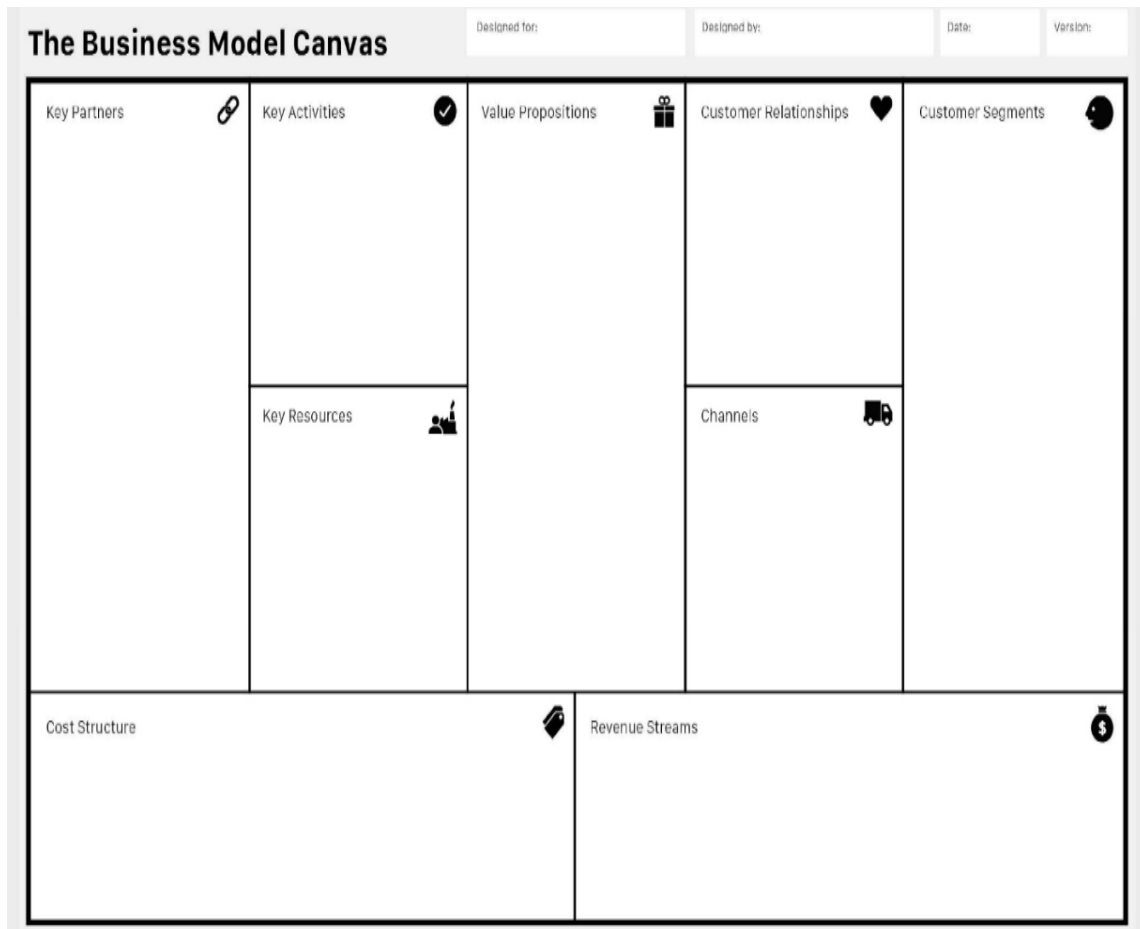
dimiliki perusahaan. Hasil kajian atas penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa dengan memiliki kinerja yang superior yang didasarkan pada kapabilitas yang spesifik, maka suatu perusahaan akan memiliki keunggulan daya saing. Dimana yang dimaksud dengan kapabilitas yang perlu dimiliki tersebut harus memenuhi syarat yang bernilai (*valueable*), langka atau unik (*rare*), sulit ditiru (*unimitate*), tidak ada penggantinya (*unsubstitute*) dan dapat dikembangkan (*exploitable*).

Resources-Advantage Theory of Competition (RAToC) adalah suatu teori tentang kompetisi yang mampu menjelaskan proses kompetisi di perusahaan. Kompetisi menurut *Teori Resources-Advantage* adalah proses yang dinamis, revolusioner dan memiliki disequilibrium – provoking (mendorong ketidakseimbangan dalam permintaan dan penawaran di pasar). Proses tersebut terdiri dari perjuangan secara terus-menerus antar perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam posisi pasar dan kinerja keuangan yang superior. Dengan menggunakan taksonomi Hodgson (1993), teori Resources Advantage (Hunt & Morgan, 2005) adalah sebuah teori tentang proses kompetisi yang menggerakkan evolusi, menggerakkan inovasi dan pembelajaran suatu organisasi bersifat endogen, dimana perusahaan dan konsumen memiliki informasi yang tidak sempurna, adanya kewirausahaan, lembaga, dan kebijakan publik yang mempengaruhi kinerja ekonomi. Teori-teori persaingan revolusioner membutuhkan unit-unit seleksi yang relatif tahan lama, eksis, memiliki potensi, mampu melalui periode waktu yang lama dan jangka panjang, serta dapat diwariskan, dimana mereka dapat ditransmisikan ke penerus. Dalam teori Resources Advantage, baik perusahaan maupun sumber daya diusulkan sebagai suatu unit seleksi yang dapat diwariskan dan tahan lama, dengan persaingan untuk keunggulan komparatif dalam sumber daya yang membentuk proses seleksi.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis adalah sebuah alat untuk menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Menurut Wheelen dan Hunger yang dikutip didalam Tim PPM Manajemen (2012) model bisnis dapat diartikan sebagai alat yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang dilingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi. Definisi lain dari model bisnis yang mengatakan kalau model bisnis itu “metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, yang membuat perusahaan dapat bertahan.” Dengan kata lain model bisnis adalah metode atau cara, yaitu cara menciptakan nilai. Menurut Tim PPM Manajemen (2012) pengertian model bisnis jika dikaitkan berdasarkan strategi bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba. Rappa (2000) menyatakan bahwa model bisnis adalah metode yang digunakan perusahaan untuk mampu terus tumbuh dan bertahan.

Menurut Osterwalder and Pigneur (2014) model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai *Business Model Generation* untuk mampu memberikan respons yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai – nilai terbaik yang ada dalam perusahaan. *Business Model Canvas* adalah salah satu alat untuk membantu melihat lebih akurat bagaimana rupa usaha/bisnis yang sedang atau akan dijalankan. Dengan *tools* ini kita seakan melihat bisnis dari gambaran besar namun tetap lengkap dan mendetail dengan elemen- elemen kunci yang terkait dengan bisnis. Dengan demikian dapat membantu dalam melihat gambaran secara utuh yang dapat membantu

dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis yang dijalankan (Hudori, 2015). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) model bisnis ini mengubah konsep bisnis yang awalnya rumit untuk dilakukan menjadi sederhana untuk dilakukan dengan membagi model bisnis dalam sembilan elemen (Gambar 1) yang terdiri antara lain: (1) Segmen Pelanggan (*Customer Segment*), (2) Porsi Nilai (*Value Proposition*), (3) Jaringan (*Channel*), (4) Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*), (5) Aliran Dana (*Revenue Stream*), (6) Sumber Daya Kunci (*Key Resources*), (7) Kegiatan Inti (*Key Activities*), (8) Kemitraan Kunci (*Key Partners*), (9) Struktur Biaya (*Cost Structure*).



Gambar 1. *Business Model Canvas* Osterwalder & Pigneur (2010)

Segmen pelanggan (*Customer Segment*) adalah “the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve” yang dapat diterjemahkan menjadi “segmen pasar adalah berbagai kelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau dan dilayani oleh suatu perusahaan” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Segmen pelanggan terdiri dari beberapa jenis yaitu Pasar Terbuka, Pasar Khusus, Pasar Tersegmentasi, Diversifikasi Pasar, dan Multi Pasar.

Value Proposition merupakan “The Bundle of products and services that create value for a specific Customer Segment” yang dapat diterjemahkan “Paket produk dan layanan yang menciptakan nilai bagi segmen pelanggan tertentu” (Osterwalder & Pigneur, 2010) dalam arti

lain *Value Proposition* merupakan kumpulan produk dan layanan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan.

Channels adalah “How a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition“ yang dapat diterjemahkan menjadi “Bagaimana perusahaan berkomunikasi dan menjangkau Segmen Pelanggannya untuk menyampaikan Proposisi Nilai” (Osterwalder & Pigneur, 2010), dalam arti lain *channels* adalah bagaimana cara perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan sehingga dapat menghasilkan proposisi nilai.

Customer Relationship adalah “The type of relationship a company establishes with specific Customer Segment” (Osterwalder & Pigneur, 2010) dalam arti lain *customer relationship* merupakan hubungan perusahaan dengan pelanggan yang menggunakan produk dari perusahaan.

Revenue Streams adalah “the cash a company generates from each Customer Segment” (Osterwalder & Pigneur, 2010) arti lain dari *revenue stream* adalah pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan berupa uang tunai yang diperoleh dari pelanggan.

Key Resources mempunyai arti “The most important assets required to make a business model work” (Osterwalder & Pigneur, 2010) selain itu *key Resources* mempunyai arti lain yaitu berupa aset terpenting yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga model bisnis dapat berjalan dengan baik. *Key Resources* dapat berupa fisik, keuangan, intelektual, atau manusia.

Key Activities adalah “The most important things a company must make its business model work” (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Key Activities* dalam pengertian lain yaitu kegiatan yang harus dilakukan perusahaan dalam membuat model bisnis. Sama halnya dengan *key Resources*, *key activities* diwajibkan untuk membuat serta menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, menjaga hubungan pelanggan, dan mendapatkan pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Key Partnerships adalah “The network of suppliers and partners that make the business model work” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam arti lain *Key Partnership* adalah jaringan yang dimiliki oleh perusahaan yang berhubungan dengan pemasok bahan baku dan mitra bisnis dari perusahaan sehingga dapat membuat model bisnis berjalan.

Cost Structure Pengertian dari *cost structure* adalah “All costs incurred to operate a business model” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam arti lain *cost structure* merupakan semua biaya yang dikeluarkan perusahaan yang digunakan untuk mengoperasikan model bisnis, *cost structure* terbagi menjadi dua kelas yaitu : (1) *Cost-driven*, model bisnis *cost-driven* berfokus untuk meminimalkan biaya pada sektor apapun; (2) *Value-driven*, perusahaan yang kurang fokus pada implikasi biaya dalam perancangan model bisnis tertentu dan akan lebih fokus pada penciptaan nilai.

Materi dan Metode

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus (tunggal) di PT. Sarana Gadai Prioritas, dimana untuk metode penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yaitu menganalisis bisnis model yang dijalankan PT. Sarana Gadai Prioritas, yaitu dengan melakukan modifikasi *Business Model Canvas* Osterwalder dan Pigneur, (2010), untuk menjaga kelangsungan bisnis gadai *high-end* dan untukantisipasi persaingan dalam

menjalankan bisnis gadai pada *customer* dan *market segment high-end* dan mencari makna dari data yang diperoleh dari hasil kajian yang mendetail dan mendalam (studi kasus).

Hasil dan Pembahasan

PT Sarana Gadai Prioritas, disingkat menjadi SGP adalah perusahaan pergadaian swasta sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 31/POJK.05/2016 tentang Usaha Pergadaian. Didirikan pada tanggal 09 September 2016 berdasarkan akte nomor: 19 yang dibuat oleh Notaris Zulhius Patria Delly, SH, M.Kn dan telah mendapatkan pengesahan badan hukum dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, tanggal 09 September 2016. Izin Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tanggal 08 Maret 2017 Nomor KEP-13/D.05/2017. Sesuai dengan namanya, SGP didirikan dengan maksud sebagai sarana bagi masyarakat golongan high end, untuk dijadikan sebagai solusi dalam memenuhi kebutuhan akan dana yang bersifat mendadak atau cepat, dalam jangka pendek, dengan barang jaminan barang bergerak (www.gadaiprioritas.com). Business Model Canvas (awal) PT Sarana Gadai Prioitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Business Model Canvas PT Sarana Gadai Prioritas (awal)

KeyPartner	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
<ol style="list-style-type: none"> SDM tidak banyak sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan bersama Hal krusial dan resiko tinggi melibatkan pihak (Lawyer, Notaris) Tidak ada <i>vendor</i> dominan, semua dilakukan dengan prinsip <i>synergy</i> Perusahaan Asuransi Umum/Kerugian 	<ol style="list-style-type: none"> Dengan <i>customer segment high-end</i>, belum perlu adanya kantor cabang Promosi melalui <i>social media FB, IG</i> Promosi melalui <i>LinkedIn, Google ads</i> Dalam 2 th terakhir efektifitas <i>Google ads</i> untuk <i>new customer > referral</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Menjadi bisnis gadai pilihan pertama bagi masyarakat kelas atas Indonesia Memberikan solusi pinjaman mendesak dengan mengutamakan kualitas layanan bagi nasabah dan menjaga privasi mereka Menjadi perusahaan gadai dengan pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan. Memberikan solusi pinjaman mendesak dengan mengutamakan kualitas layanan bagi nasabah dan menjaga privasi mereka 	<ol style="list-style-type: none"> Tim marketing rutin menjaga komunikasi dengan <i>customer</i> dan <i>ex customer</i> Kartu ucapan terima kasih Pelayanan <i>excellent</i> Menanggapi <i>complain & keluhan customer</i> 	<p>Dengan kriteria kebutuhan untuk pembiayaan gadai > 250 Juta – 10 M, meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kalangan <i>high-end</i> (perorangan), Pengusaha Artis Politikus Professional <i>Public figure</i>
	<p>Key Resourcess</p> <ol style="list-style-type: none"> Mempunyai <i>assessor</i> yang handal dan memiliki jam terbang tinggi, melihat barang-barang palsu mendekati asli, maka tingkat ketelitian dan pengetahuan <i>assessor</i> sangat mutlak Pengelolaan manajemen resiko yang baik dan optimum akan menjaga perusahaan dan mendidik <i>customer</i> bahwa bisnis gadai dijalankan secara <i>win-win solution</i> 		<p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Refferal</i> <i>Social Media : FB, IG,</i> <i>LinkedIn</i> <i>Google ads</i> 	
	<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Cost driven</i>, dengan melakukan pengelolaan terhadap biaya yang paling besar yaitu SDM dan biaya modal, biaya marketing secara periodik sesuai kebutuhan, biaya <i>referral fee</i> 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> Bunga gadai pembiayaan Biaya administrasi pembiayaan Biaya administrasi bunga dibayar diakhir periode Biaya denda keterlambatan 	

Sumber : PT. Sarana Gadai Prioritas, 2022

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap *Business Model Canvas* yang digunakan oleh PT. Sarana Gadai Prioritas dapat dilihat terjadinya perubahan atau penyesuaian terhadap *Value Proposition*, *Key Activites* PT. Sarana Gadai Prioritas dan juga memunculkan tambahan elemen dalam *Risk Management (internal dan eksternal)* yang dijalankan sebagai suatu kewajiban yang harus dijalankan sebagai pendamping dalam usaha keuangan (Tabel 2a)

Tabel 2a Business Model Canvas PT Sarana Gadai Prioritas (modifikasi)

<p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai Assesor yang handal dan memiliki jam terbang tinggi, melihat barang-barang palsu mendekati asli, maka tingkat ketelitian dan pengetahuan assessor sangat mutlak 2. Pengelolaan manajemen risiko yang baik dan optimum akan menjaga perusahaan dan mendidik customer bahwa bisnis gadai dijalankan secara win-win solution 3. Memiliki counterpart yang memiliki konsentrasi bisnis tertentu sebagai partner assessor 		<p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Refferal 2. Social Media: FB, IG 3. LinkedIn 4. Google ads 		
<p>Cost Structur</p> <p>Cost driven dengan melakukan pengelolaan terhadap biaya yang paling besar yaitu SDM, bunga modal, biaya marketing secara periodik sesuai kebutuhan, biaya referral fee.</p>		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bunga gadai pembiayaan 2. Biaya Administrasi Pembiayaan 3. Biaya administrasi bunga dibayar di akhir periode 5. Biaya denda keterlambatan 		
<p>Key Partner</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SDM tidak banyak, sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan Bersama 2. Hal Krusial dan risiko tinggi melibatkan pihak independent (lawyer, notaris) 3. Tidak ada vendor dominan, semua dilakukan dengan prinsip synergy 4. Perusahaan Asuransi Umum (kerugian) 	<p>Key Activities</p> <p>B</p>	<p>Value Propotion</p> <p>A</p>	<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tim marketing rutin menjaga komunikasi dengan customer dan ex-customer 2. Kartu ucapan terimakasih 3. Pelayanan excellent 4. Menanggapi complain dan keluhan customer 5. Kartu ucapan ulang tahun, pernikahan 6. Program Referal fee 	<p>Customer Segment</p> <p>Dengan kriteria kebutuhan untuk pembiayaan gadai > 250 iuta – 10 M, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalangan high end (perorangan) - Pengusaha - Artis - Politikus - Professional - Public figure
<p>Risk Management</p> <p>C</p>				

Sumber : PT. Sarana Gadai Prioritas, 2022

Tabel 2b. Business Model Canvas Osterwalder & Pigneur (2010), PT Sarana Gadai Prioritas (modifikasi)

Value Proposition (High-End) – A	Key Activities – B	Risk Management – C
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana bagi komunitas kelas atas yang terbuka untuk berkembang dengan pelanggan. 2. Menjadi perusahaan gadai dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dan tinggi, mengambil potensi market dan kebutuhan untuk masyarakat kalangan kelas atas (<i>high-end</i>) 3. Memberikan solusi pinjaman mendesak dengan mengutamakan kualitas layanan bagi nasabah dan menjaga privasi mereka 4. Memberikan pelayanan dan tingkat suku bunga yang menarik dan kompetitif untuk <i>market segment High End</i> 5. Memberikan solusi pinjaman mendesak untuk kebutuhan <i>Customer Segment</i> dengan kebutuhan pembiayaan gadai 250 juta – 10 M untuk masyarakat kalangan atas/<i>high-end</i> 6. Tidak <i>compete</i> dengan sesama bisnis pergadaian dalam <i>market segment high-end</i> 7. <i>Penyesuaian</i> jaminan pinjaman disesuaikan dengan limit pinjaman dan jenis jaminan sehingga tidak menyebabkan <i>over/under loan to value</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peningkatan aktifitas pembiayaan <i>customer segment high-end</i> PT. SGP masih belum memerlukan adanya kantor cabang baru 2. Promosi melalui <i>social media FB, IG</i> 3. <i>Promosi melalui LinkedIn, Google ads</i> 4. Dalam 2 th terakhir efektifitas <i>Google ads</i> untuk <i>new customer > referral</i> 5. Meningkatkan <i>Number Of Account (NOA)</i>, untuk <i>market segment high-end</i> 6. <i>Checking dan KYC</i> calon customer (komparasi lokasi rumah dan nilai asset yang dimiliki) 7. <i>Legal Agreement</i> terus dilakukan penyempurnaan 8. Untuk <i>customer</i> yang akan mengambil pembiayaan dalam jumlah kecil dan barang jaminan <i>over loan to value</i>, maka <i>customer</i> harus membuat surat pernyataan tidak berkeberatan bahwa barang yang ada digunakan untuk jaminan (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan) 	<p>Internal :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem operasional gadai dijalankan secara <i>dual custody</i> dan <i>dual control</i> 2. <i>Assesor/tenaga</i> penilai yang tersertifikasi 3. <i>Legal Agreement</i> yang <i>simple</i> namun <i>secure</i>, baik untuk manajemen maupun untuk <i>customer</i> akan terus dilakukan penyempurnaan 4. Alat <i>checking</i> jaminan ditambah dan dilengkapi <p>Eksternal :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Checking dan KYC</i> calon customer (komparasi lokasi rumah dan nilai asset yang dimiliki) akan lebih ditingkatkan 2. Perkembangan di masa depan dalam teknologi dapat mengubah cara perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan bisnis gadai, sehingga perlu dilakukan antisipasi dari sisi resiko yang akan muncul kedepannya

Sumber : PT. Sarana Gadai Prioritas, 2022

Dari hasil modifikasi yang dilakukan terhadap *Business Model Canvas* bisnis gadai PT. Sarana Gadai Prioritas, menghasilkan adanya beberapa perubahan atau penyesuaian pada *Value Proposition* yang memunculkan elemen-elemen baru, antara lain:

- 1) Sarana bagi komunitas kelas atas yang terbuka untuk berkembang dengan pelanggan.
- 2) Menjadi perusahaan gadai dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dan tinggi, mengambil potensi market dan kebutuhan untuk masyarakat kalangan kelas atas (*high-end*),
- 3) Memberikan solusi pinjaman mendesak dengan mengutamakan kualitas layanan bagi nasabah dan menjaga privasi mereka.

- 4) Memberikan pelayanan dan tingkat suku bunga yang menarik dan kompetitif untuk *market segment High End*,
- 5) Memberikan solusi pinjaman mendesak untuk kebutuhan *Customer Segment* dengan kebutuhan pembiayaan gadai 250 juta – 10 M untuk *customer segment high-end*,
- 6) Tidak *compete* dengan sesama bisnis pergadaian dalam *market segment high-end*.
- 7) *Penyesuaian jaminan* pinjaman, engan kategori disesuaikan dengan limit pinjaman dan jenis jaminan sehingga tidak menyebabkan *over/under loan to value*. Elemen-elemen baru dalam *Value Proposiiton* PT. Sarana Gadai Prioritas tersebut menjadi pendukung dalam menjalankan usaha gadai *high-end* dan untuk mengantisipasi munculnya pesaing baru di *market segment* yang sama

Kemudian terjadinya penyesuaian pada elemen *Key Activities*, yang mengalami penyesuaian sejalan dengan adanya modifikasi *Business Model Canvas* PT. Sarana Gadai Prioritas antara lain :

- 1) Dengan adanya peningkatan aktifitas pembiayaan *customer segment high-end* PT. Sarana Gadai Prioritas belum memerlukan adanya kantor cabang baru
- 2) Promosi melalui *social media FB, IG*
- 3) Promosi *melalui LinkedIn, Google ads*
- 4) Dalam 2 tahun terakhir efektifitas *Google ads* untuk *new customer > referral*
- 5) Meningkatkan *Number Of Account (NOA)* untuk *market segment high-end*
- 6) *Checking* dan *KYC calon customer* (komparasi lokasi rumah dan nilai *asset* yang dimiliki)
- 7) *Legal Agreement* terus dilakukan penyempurnaan sehingga bisa mengakomodasi munculnya modifikasi produk, produk baru dan *customize* produk sesuai kebutuhan *customer*
- 8) Untuk *customer* yang akan mengambil pembiayaan dalam jumlah kecil dan barang jaminan *over loan to value*, maka *customer* harus membuat surat pernyataan tidak berkeberatan bahwa barang yang ada digunakan untuk jaminan (Peraturan Otoritas Jasa Keuangan) Elemen baru dalam *Business Model Canvas* PT. Sarana Gadai Prioritas dalam melakukan penyesuaian atau perubahan *business model* nya secara internal operasional perusahaan memunculkan tambahan elemen baru dari sisi *Risk Management (internal dan eksternal)* yang dijalankan sebagai suatu kewajiban yang harus dijalankan sebagai pendamping dalam usaha keuangan, yaitu

Simpulan

Penelitian ini menghasilkan bisnis model modifikasi yang dijalankan oleh PT. Sarana Gadai Prioritas *base on Business Model Canvas* Osterwalder & Pigneur (2010) dengan munculnya elemen *Risk Management*, perubahan atau penyesuaian *Value Proposition* dan *Key Activities* yang dapat mendukung kelangsungan kinerja perusahaan, yang didukung dengan keunggulan bersaing dan kemampuan pengelolaan resiko yang baik. Langkah melakukan modifikasi, penyesuaian atau perubahan terhadap elemen-elemen *Business Model Canvas* PT. Sarana Gadai Prioritas merupakan suatu langkah strategi yang penting dan harus dilakukan untuk mengakomodasi persaingan bisnis usaha gadai swasta untuk saat ini dan kedepannya agar bisnis tetap dapat berjalan, dan berkembang, untuk tetap eksis dalam mempertahankan *market share* dan posisi PT. Sarana Gadai Prioritas dalam bisnis gadai swasta dengan *market* dan *customer segment high-end*, dan juga untuk mengantisipasi munculnya pesaing baru di *market* dan *customer segment* yang sama.

Referensi

- Barney, J. (2001) Is the Resources-based theory a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 11 (3), 656–665. D
- Bateman, T.S., Snell, S.A., 2009. *Management*. New York: McGraw Hill. Chandra, D., 2016. Model bisnis pada perusahaan X menggunakan business model canvas. *Agora*, 4(1), 18-25.
- Bonazzi, F.L.Z., & M.A. Zilber (2014). Innovation and Business Model : a case Study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Review of Business Management*.
- Chan, K.W., & Mauborgne, Renee. 2011. *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: PT Serambi
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasan, A. 2012. The Value Proposition Concept in Marketing: How Customer Perceive the Value Delivered by Firms. *International Journal of Marketing Studies*, 4: 68 87. <https://karinov.co.id/analisis-swot-bisnis-model-gojek>
- Hudori, M (2015) Review Business Model dan Daya Saing Industri Agribisnis. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal* Vol.3 No.2 pp.56-61
- Hunt, S. & Morgan, R. (2005), "The Resources-Advantage Theory of Competition", Malhotra, N. (Ed.) *Review of Marketing Research (Review of Marketing Research*, Vol. 1), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 153-206
- John Wiley & Sons. Fathurahman, A., & Mauluddin, Y., 2016. Analisis model bisnis pada pengembangan usaha outbond di villa buleud. *Jurnal Kalibrasi*, 14(1).
- Kerin et al, 2013, Article: Morgan, NA, Whitler, KA, Feng, H et al. (1 more author) (2019) Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (1). pp. 4-29. ISSN 0092-0703
- Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru): Ciptakan Ruang Pasar tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Jakarta: Serambi.
- Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (Burgerlijk Wetboek voor Indonesie)
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong, 1996, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Edisi V, jilid 2, Intermedia, Jakarta.
- Mengenal Business Model Canvas, Keunggulan Serta Kelemahannya, *Tempo.co*, Oktober 2021
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nisak, Zuhrotun. 2013. "Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif". *Jurnal Ekonomi 4. Road*). *Media Infromasi Manajemen* 1 (4).
- Nurhasaeni, Desember 2021, *Bisnis Model Canvas*, 7 manfaat utama,
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation* . John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A. et al. 2014. *Value Proposition Design*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 31 /Pojk.05/2016 Tentang Usaha Pergadaian

- Pramudita, Y. A., Japarianto, E. (2013). Analisa Pengaruh Customer Value dan Customer Experience terhadap Customer Satisfaction di De Kasteel Resto Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*.
- Rangkuti, Freddy. 2015. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta
- Suwartono, 2014, Dasar-dasar Metodologi Penelitian, Yogyakarta, Penerbit : Andi Yogyakarta
- Tjiptono, F. 2004. Value Proposition. Yogyakarta: Penerbit: Andi Yogyakarta
- Tim PPM Manajemen. Business Model Canvas. 2012. Penerapan di Indonesia. Jakarta : Penerbit PPM.
- Vorst, Charles R. (2021) Hambatan Penerapan Business Model Canvas Yang Efektif. Indonesian Risk Management Professional Association (IRMAPA). <https://irmapa.org/5-hambatan-terhadap-penerapan-bcm-yang-efektif/>