

Adaptasi Model Bisnis *Real Estate* Menggunakan *Business Model Canvas* (Studi Kasus PT. Bayu Cahaya Gemilang Bogor)

Muhammad Rizqy Cahyaputra¹, Dodie Tricahyono²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, Rizkiniki@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Dalam beberapa dekade terakhir, industri properti di Indonesia telah mengalami pertumbuhan pesat, didorong oleh pertumbuhan ekonomi, perubahan perspektif masyarakat, dan peningkatan kebutuhan akan fasilitas komersial dan perumahan. Perubahan gaya hidup juga mempengaruhi pertumbuhan industri ini. Meskipun berkembang pesat, industri properti Indonesia menghadapi sejumlah masalah, seperti persaingan ketat dan kekurangan rumah. Selain itu, perubahan pola permintaan yang disebabkan oleh popularitas e-commerce, yang menyebabkan kelebihan stok properti komersial, serta regulasi pemerintah yang sering berubah, menambah kompleksitas industri. Data menunjukkan bahwa pertumbuhan sektor properti masih sangat fluktuatif pertumbuhannya hingga 2023. Pada penelitian ini adalah adaptasi dari *Business Model Canvas* bisnis *real estate* PT. Bayu Cahaya Gemilang Bogor menggunakan perancangan *Pivot Strategy*. Hal ini dibutuhkan PT. Bayu Cahaya Gemilang untuk memecahkan masalah yang dimiliki PT. Bayu Cahaya Gemilang, karena selalu terjadinya penurunan pendapatan dan masih sangat fluktuatif dari segi pendapatan dalam empat tahun terakhir. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Narasumber berjumlah 5 orang dari pihak internal PT. Bayu Cahaya Gemilang. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, *Business Model Canvas* PT. Bayu Cahaya Gemilang sudah cukup baik karena mencakup sembilan elemen utama. Namun, masalah yang diungkapkan dalam wawancara terkait empat indikator *Pivot Strategy* menunjukkan bahwa tujuh elemen dari *Business Model Canvas* telah berubah yaitu *Channels*, *Customer Relationships*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, *Cost Structure*, dan *Revenue Streams*. Hasil dari penelitian ini terkait alternatif strategi dari aspek pivot strategy dalam *Business Model Canvas* yang baru adalah dari *Customer Pivot Strategy* kategori *speed respons*: menambahkan system whatsapp business untuk pelayanan. *Technology Pivot Strategy* kategori *platform*: menambahkan promosi lewat *marketplace* dan melakukan *advertising* di *media social* seperti Instagram dan tik tok. *Business Sysytem Infrastructure* kategori *payment*: Menambahkan system program *cashback* 1 tahun. *Economics/Profitability* kategori *cooperation agreement*: Melakukan kerjasama kembali dengan *agent property* dengan cara adanya pihak notaris dan Memberikan komisi berbasis penjualan kepada *agent property*.

Kata Kunci-*business model canvas*, *pivot strategy*, manajemen strategi, PT. Bayu Cahaya Gemilang

Abstract

In the last few decades, the property industry in Indonesia has experienced rapid growth, driven by economic growth, changing societal perspectives, and increasing need for commercial and residential facilities. Lifestyle changes are also influencing the growth of this industry. Despite growing rapidly, the Indonesian property industry faces a number of problems, such as intense competition and a housing shortage. Additionally, changing demand patterns caused by the popularity of e-commerce, leading to an overstock of commercial properties, as well as frequently changing government regulations, add to the complexity of the industry. Data shows that the growth of the property sector will still be very volatile until 2023. This research is an adaptation of the *Business Model Canvas* of PT's real estate business. Bayu Cahaya Gemilang Bogor uses *Pivot Strategy* design. This is needed by PT. Bayu Cahaya Gemilang to solve the problems that PT. Bayu Cahaya Gemilang, because there is always a decline in income and it is still very fluctuating in terms of income in the last four years. This research

uses descriptive qualitative methods with data collection techniques through interviews and documentation. The resource persons were 5 people from internal parties at PT. Bayu Cahaya Gemilang. Based on the results of interviews with sources, Business Model Canvas PT. Bayu Cahaya Gemilang is quite good because it includes nine main elements. However, the problems expressed in interviews regarding the four Pivot Strategy indicators show that seven elements of the Business Model Canvas have changed, namely Channels, Customer Relationships, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, Cost Structure, and Revenue Streams. The results of this research regarding alternative strategies from the pivot strategy aspect are from the Customer Pivot Strategy category of speed of response: adding a WhatsApp business system for service. Technology Pivot Strategy platform category: adding promotions through the marketplace and advertising on social media such as Instagram and Tik Tok. Business Sysytem Infrastructure payment category: Added a 1 year cashback program system. Economics/Profitability category of cooperation agreement: Collaborating again with property agents by having a notary and providing sales-based commissions to property agents.

Keywords-business model canvas, pivot strategy, management straegy, PT. Bayu Cahaya Gemilang

I. PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, industri properti Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan yang didorong oleh pertumbuhan ekonomi nasional, pergeseran perspektif masyarakat, dan peningkatan kebutuhan fasilitas komersial dan perumahan (Rifky, 2023). Perkembangan ini terlihat dari peningkatan jumlah perusahaan di sektor properti, baik lokal maupun internasional. Pemerintah terus memperbaiki infrastruktur yang mendukung pertumbuhan industri ini, sementara perubahan gaya hidup masyarakat juga berperan penting. Selain itu, pergeseran gaya hidup masyarakat memengaruhi pertumbuhan industri ini. Sangat penting untuk mengantisipasi perubahan karena preferensi konsumen merupakan variabel yang dinamis dan seringkali mengalami perubahan yang cepat, bahkan melebihi perkiraan Anda. Faktor-faktor di industri ritel seperti musim, tren, kondisi ekonomi, promosi, dan persaingan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pola permintaan konsumen. Oleh karena itu, penting bagi pelaku bisnis untuk terus mengamati dan mempertimbangkan faktor-faktor ini agar mereka dapat membuat peramalan permintaan yang akurat (Lyrid, 2021). Perusahaan properti di Indonesia menghadapi tantangan besar karena kemajuan teknologi yang pesat. Karena adanya peningkatan perubahan, persaingan, ketidakpastian, dan kompleksitas, industri jasa terus berkembang. Situasi ini menciptakan persaingan yang sangat ketat antar bisnis, didorong oleh peningkatan jumlah pesaing, peningkatan jumlah pengguna jasa, dan perkembangan teknologi yang cepat. Perusahaan properti di Indonesia menghadapi tantangan besar karena kemajuan teknologi yang pesat. Karena adanya peningkatan perubahan, persaingan, ketidakpastian, dan kompleksitas, industri jasa terus berkembang. Situasi ini menciptakan persaingan yang sangat ketat antar bisnis, didorong oleh peningkatan jumlah pesaing, peningkatan jumlah pengguna jasa, dan perkembangan teknologi yang cepat (Pramudya dkk., 2024). Namun, seiring dengan kemajuan tersebut, industri properti Indonesia menghadapi sejumlah masalah. Perubahan pola permintaan ini menyebabkan stok properti komersial berlebihan. Banyak properti sudah tidak ada lagi atau tidak laku dijual, karena e-commerce menjadi lebih populer, pengusaha tidak akan memerlukan banyak tempat untuk menjual barang mereka. Pandemi COVID-19 tahun 2020 memengaruhi pasar properti, khususnya pasar properti komersial di kota-kota besar. Sebagai akibat dari penurunan pertumbuhan ekonomi, investasi, dan konsumsi pemerintah semuanya menurun. Pasar properti domestik, yang telah mengalami penurunan selama lima tahun terakhir, juga dikhawatirkan akan terkena dampak proyeksi pertumbuhan ekonomi yang lamban (Nurpita & Wardani, 2021). Mayoritas harga properti, termasuk rumah, apartemen, dan mobil, mengalami penurunan yang signifikan. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan permintaan properti yang disebabkan oleh peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pengeluaran di tengah pandemi.

Berdasarkan tren data pertumbuhan dari tren data pertumbuhan industri *real estate*, pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 12,5% sampai tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 14,29% karena terjadi covid-19 yang membuat semua sektor industri mengalami penurunan, di tahun 2021 sampai 2022 mengalami penurunan sebesar 16,67% dan di tahun 2022 mengalami penurunan Kembali sebesar 20% sampai 2023 mengalami penurunan yang cukup drastis. Mayoritas harga properti, termasuk rumah, apartemen, dan mobil, mengalami penurunan yang signifikan. Oleh karena itu, perancangan strategi bisnis menjadi kunci penting untuk menghadapi persaingan dan menjaga kelangsungan bisnis. Pada PT. Bayu Cahaya Gemilang memiliki produk perumahan yaitu Bukit Ciampea Asri menjadi salah satu bisnis perumahan yang bisa bertahan di kabupaten bogor. Merintis awal pada tahun 2018 menjadi sebuah keputusan yang cukup berani karena langsung terjun dalam industri *real estate*. Bisnis perumahan

bukit ciampea asri memiliki target market masyarakat kalangan menengah kebawah, bukit ciampea asri memiliki tipe perumahan yaitu tipe 30 dengan harganya sekitar 360 juta dengan tipe cluster perumahan. Pasar properti sangat dinamis dan seringkali tidak dapat diprediksi. Bisnis dapat menghadapi masalah besar jika terlalu bergantung pada fluktuasi pasar (Dewantoro & Zuhair, 2023)

Berdasarkan dari gambar 1.3 diatas grafik menunjukan pendapatan PT. Bayu Cahaya Gemilang dari penjualan produk perumahan Bukit Ciampea Asri Tahun 2019 sampai Tahun 2022, bisa dilihat pendapatan PT. Bayu Cahaya Gemilang sangat fluktuatif sekali. Di tahun 2021 mengalami kenaikan yang cukup drastis karena kondisi yang mulai pulih. Salah satu faktor pendorong yaitu kebijakan pemerintah yang mendukung pertumbuhan terhadap industri *real estate* seperti penurunan suku bunga serta insentif pajak, dan pertumbuhan ekonomi Indonesia mulai pulih yang menyebabkan ada peningkatan daya beli Masyarakat. Setiap tahunnya mengalami penurunan dan peningkatan dalam pendapatannya, karena kondisi masih tidak stabil. Faktor yang membuat adanya pendapatan yang tidak stabil diantaranya: (1) Tenaga marketing yang kurang handal, (2) Kejadian covid yang belum pulih, (3) Lokasi yang jauh, (4) Kondisi perekonomian global yang belum pulih berimbas ke dalam negeri, dimana banyak perusahaan yang tutup, (5) Banyaknya kompetitor yang terjun di sektor *real estate*, (6) Kurangnya prospek *digital* kedepannya, (7) Perubahan kebijakan pemerintah. Setelah melakukan analisa fenomena yang terjadi, dan berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan.

Maka dari itu untuk dapat bersaing dan bisa berkembang PT. Bayu Cahaya Gemilang yang memiliki produk perumahan Bukit Ciampea Asri dapat melakukan penyesuaian terhadap strategi bisnis modelnya, karena dalam 4 tahun terakhir mengalami fluktuatif atau naik turun dalam pendapatannya, kurang bisa bertahan di sektor industri *real estate* dan kurangnya prospek kedepannya. Sehingga metode analisis yang dipakai oleh peneliti adalah *Business Model Canvas* dan memperbaikinya dengan *pivot strategy* agar PT. Bayu Cahaya Gemilang dapat meningkatkan pendapatannya, terus berkembang juga bisa bertahan dan bersaing dengan para kompetitor lainnya. Menurut (Priyadi & Prasetyo, 2018) *Business Model Canvas* (BMC) adalah alat pemetaan strategis untuk pengembangan bisnis yang mampu menggambarkan, merancang, dan memusatkan perhatian pada aspek-aspek strategis, sehingga membentuk sebuah strategi bisnis yang terpadu. Menurut Ries dalam (Faisal et al., 2022) mendefinisikan pivot itu sendiri yaitu proses restrukturisasi model bisnis yang dilakukan secara terstruktur bertujuan untuk mengubah pengujian hipotesis, penjelasan produk, model bisnis, dan alat pertumbuhan perusahaan. Perusahaan menggunakan strategi pivot untuk menyelesaikan masalahnya, dan hasilnya adalah model bisnis baru.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Pengertian Manajemen Strategis

Sebelum membahas peran manajemen strategis dalam pengembangan organisasi, berikut adalah beberapa ahli yang memberikan teori dan gambaran tentang manajemen strategi itu sendiri. Menurut Barney (2007), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai proses yang dilakukan untuk menetapkan arah dan tujuannya, serta merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut David (2015) dalam Hambali, et.al (2021), manajemen strategis adalah proses berkelanjutan yang melibatkan tiga aktivitas utama, yaitu perumusan strategi, strategi implementasi, dan evaluasi strategi. Definisi manajemen strategi adalah suatu ilmu yang merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang diperlukan perusahaan mencapai tujuannya. Namun, strategi adalah cara sumber daya didistribusikan sehingga perusahaan dapat terus beroperasi. Menurut Grant (2008:10), strategi adalah cara sebuah perusahaan menggunakan sumber daya untuk dapat memperoleh keunggulan dalam bersaing. Manajemen strategi adalah sebuah proses yang melibatkan pelaksanaan dan implementasi strategi yang membantu untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Ritonga, 2020).

B. Model Bisnis

Konsep model bisnis berfokus pada logika operasional perusahaan dan penciptaan nilai bagi pemangku kepentingannya, membedakannya dari strategi. Sedangkan keputusan yang dibuat dalam model bisnis di mana perusahaan berkompetisi di pasar disebut strategi (Tahwin & Widodo, 2020). Osterwalder dan Pigneur (2019) menjelaskan model bisnis merupakan alat konseptual yang berisi satu set elemen beserta hubungannya yang mengapresiasi logika bisnis dari perusahaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.

C. *Business Model Canvas*

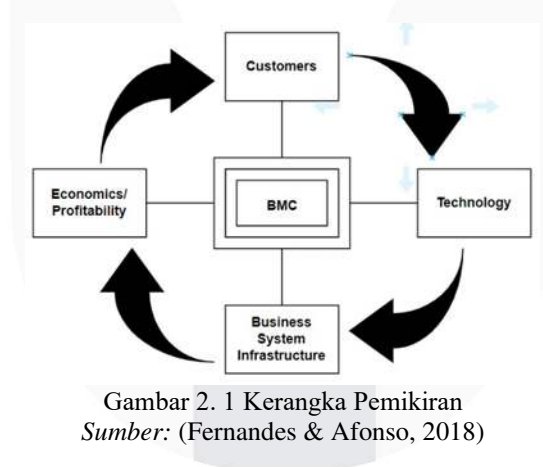
Menurut (Pasaribu et al., 2023) *Business Model Canvas* (BMC) adalah alat manajemen strategis yang bertujuan untuk membuat konsep, pelanggan, infrastruktur, dan keuangan perusahaan menjadi elemen visual yang lebih mudah dipahami. Sedangkan menurut Muhammad dan Triono (2023), menjelaskan bahwa model bisnis yang melalui metode canvas akan lebih mudah untuk digunakan para pelaku bisnis, untuk membangun dan mengembangkan usahanya yang akan dijalankan. Model bisnis adalah model yang menjelaskan bagaimana suatu bisnis dapat memperoleh keuntungan dan menentukan siapa pelanggan bisnis saat ini. Model yang menjelaskan bagaimana suatu bisnis atau korporasi memperoleh atau menghasilkan keuntungan dan mengidentifikasi siapa pelanggannya. *Business Model Canvas* (BMC) adalah model bisnis yang digunakan untuk membuat strategi yang menggambarkan pemikiran dasar tentang bisnis: penyampaian, menangkap, dan menciptakan nilai. BMC merupakan alat yang membantu perusahaan dengan mudah melihat dan mengetahui secara pasti jenis bisnis apa yang mereka kelola (Simanjuntak, 2021).

D. Pivot Strategy

Untuk menyesuaikan model bisnis sehingga beroperasi dengan lancar, terutama dalam situasi yang menantang menggunakan *pivot strategy*. Istilah "*pivot*" berasal dari gerakan bola basket di mana pemain dapat berubah arah dengan menjaga satu kaki tetap di tempat. Dalam dunia bisnis, para pendiri perusahaan dapat menggunakan *pivot* sebagai salah satu strategi ketika mereka menghadapi masalah, terutama ketika produk yang mereka buat tidak memenuhi persyaratan pasar (Sudarmatin et al., 2021). Menurut Ries dalam Faisal (2022), mendefinisikan pivot sendiri adalah perubahan dalam struktur model bisnis yang dilakukan secara sistematis. Tujuan dari perubahan ini adalah untuk mengubah uji hipotesis, interpretasi produk, bisnis model, dan sebagai *tools* perkembangan pimpinan perusahaan (Faisal et al., 2022). Strategi pivot juga dipakai untuk mencari solusi masalah yang sedang dihadapi, dan hasil akhir dari pivot ini akan diubah menjadi model bisnis baru (Voelpel et al., 2003)

E. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut



III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Karakteristik Responden

Metode penelitian yang digunakan di dalam tugas akhir ini merupakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2022:429), metode penelitian kualitatif membantu menemukan sesuatu yang baru, karena mereka tidak melakukan pengukuran (Sugiyono, 2022) mengatakan bahwa pendekatan deskriptif penyampaian gambaran menyeluruh dan mendalam tentang keadaan sosial yang dikaji (Sugiyono, 2022). Karena penelitian ini tidak melakukan intervensi atau manipulasi data dari wawancara dengan orang-orang di PT. Bayu Cahaya Gemilang, keterlibatan dalam penelitian ini terbagi dalam kategori minimal. Keterlibatan penelitian terbagi ke dalam tiga kategori intervensi yaitu minimal, *moderate* dan *excessive* (Sekaran & Bougie, 2016). Waktu *cross-sectional* digunakan dalam analisis penelitian ini karena digunakan untuk penelitian yang dilakukan hanya selama satu periode tertentu, yang memungkinkan untuk mempelajari fenomena yang terjadi selama periode tersebut untuk menghasilkan jawaban penelitian (Indrawati, 2015).

Tabel 3. 1 Karakteristik Penelitian

No	Kriteria Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan Metode Penelitian	Kualitatif
2	Bedasarkan Tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan Keterlibatan Penelitian	Minimal
4	Berdasarkan Waktu Analisis	Cross Sectional

Sumber: Data Olahan Penulis (2023)

B. Operasional Variabel

Menurut Sugiyono, (2022:99) variabel pada dasarnya adalah suatu bentuk apa saja yang dirumuskan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga mendapatkan informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulanya. Dalam penelitian ini terdapat dua puluh satu pertanyaan terkait *Business Model Canvas* dan empat pertanyaan terkait *Pivot Strategy*.

C. Pengumpulan Data dan Sumber Data

Menurut (Tricahyono & Purnamsari, 2018) Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam hal ini penelitiannya adalah observasi, dokumentasi, dan wawancara. Fokus utama dari penelitian ini adalah proses pengumpulan data. Berikut ini adalah metode yang dipakai untuk mengumpulkan data sebagai berikut:

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Untuk mendapatkan pemahaman yang lengkap, peneliti memilih narasumber yang memahami secara mendalam berbagai aspek PT. Bayu Cahaya Gemilang, baik dari internal maupun dari eksternal perusahaan. Peneliti ingin model bisnis yang fokus kepada faktor internal Perusahaan dan bagaimana model bisnis tersebut berinteraksi dengan pasar. Tidak ada analisis faktor eksternal, karena penelitian ini lebih berfokus kepada bagaimana model bisnis dirancang dan diimplemntasikan secara internal. Peneliti terlebih dahulu mencari informasi tentang *Business Model Canvas* dan *Pivot Strategy* perusahaan. Oleh karena itu, narasumber yang dipilih yaitu:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Responden	Nama	Teknik pengambilan Data	Jabatan	Kategori Responden
1.	Djunaedi	Wawancara	Komisaris	Internal Perusahaan
2.	Muhammad Guntur Wicaksono	Wawancara	Direktur Utama	Internal Perusahaan
3.	Maghfira Zevana Alfatan	Wawancara	Direktur Marketing	Internal Perusahaan
4.	Candini Yovita Firdaus	Wawancara	HRD/Admin Legal	Internal Perusahaan
5.	Chusnulua	Wawancara	Finance dan Accounting	Internal Perusahaan

Sumber: Data yang Telah Diolah (2024)

B. 4.2 Hasil Penelitian

Key Partners 1. Perbankan: BTN, BSI, BRI dan Mandiri. 2. Kontraktor : CV Ardhana Adhiwangsa. 3. Notaris	Key Activities 1. Pemilihan bahan baku dengan spek berkualitas. 2. Tetap kerjasama dengan partner.	Value Proporsition 1. Bahan bangunan minimalis dengan kualitas bagus. 2. Menghighlight view yang bagus dengan konsep yang asri.	Customer Relationsgip 1. Memberikan program gratis pemasangan canopy. 2. Selalu memaintace kebutuhan konsumen agar komunikasi berjalan lancar	Customer Segment 1. Masyarakat dengan usia 22 sampai 40 tahun. 2. Segmen konsumen lebih ke pasangan muda. 3. Masyarakat yang memiliki pekerjaan 4. Masyarakat yang memiliki gaji tetap
	Key Resource 1. Sertifikat tanah 2. land bank 3. Sumber daya manusia: pegawai		Channels 1. Offline: Melakukan Canvasing	
Cost Structure 1. Gaji karyawan dan fee marketing. 2. Biaya fisik : bahan dan material. 3. Biaya operasional : Pembangunan rumah. 4. Biaya KPR.			Revenue Stream 1. Melalui penjualan rumah	

Gambar 4.1 BMC Awal
Sumber: Data yang telah diolah (2024)

C. Analisis Uji Triagulasi Business Model Canvas PT. Bayu Cahaya Gemilang

1. Customer Segment

Customer Segment dari PT. Bayu Cahaya Gemilang pertama itu dari segi usia 22 sampai 40 tahun seperti pasangan muda, selanjutnya itu mengincar kosumen yang sudah memiliki pekerjaan tetap dan memiliki slip gaji.

2. Value Proporsitions

Value Proporsition PT. Bayu Cahaya Gemilang yang pertama *design* bangunan yang minimalis, selanjutnya perumahan kami memiliki view yang bagus dengan konsep yang asri.

3. Channels

Channels dari PT. Bayu Cahaya Gemilang hanya masih menggunakan tenaga marketing in house saja dengan cara canvasing atau menyebarkan flyer untuk promosi atau dari mulut ke mulut untuk memasarkan produk kami.

4. Customer Relationship

Customer relationship yang dimiliki oleh PT. Bayu Cahaya Gemilang dengan pelanggannya terjalin cukup baik dengan mengadakan program promo gratis pemasangan canopy untuk pelanggan yang membeli rumah di perumahan Bukit Ciampea Asri agar pelanggan merasa senang dan selalu memaintace jika ada keluhan atau kritikan dan saran oleh pelangganya.

5. Revenue Stream

Revenue Stream PT. Bayu Cahaya Gemilang sumber pendapatanya dari penjualan rumah saja dan ada dari beberapa investor.

6. Key Resource

key resource yang terdapat di PT. Bayu Cahaya Gemilang yaitu memiliki sumber daya manusia 15 karyawan tetap dan mempunyai banyak land bank atau sertifikat tanah yang dimiliki PT. Bayu Cahaya Gemilang.

7. Key Activities

key activities PT. Bayu Cahaya Gemilang yaitu mulai dari memilih bahan bangunan yang terbaik untuk memberikan kepada konsumen merasa nyaman.

8. *Key Partnership*

Key Partnership yang dimiliki oleh PT. Bayu Cahaya Gemilang ada bank BTN, BRI, BSI, Mandiri dan ada beberapa kontraktor CV Ardhana Adhiwangsa, beberapa notaris.

9. *Cost Structure*

Cost Structure yang dimiliki oleh PT. Bayu Cahaya Gemilang yang pertama ada pengeluaran untuk biaya KPR, selain itu pengeluaran untuk menggaji karyawan setiap bulan, selanjutnya ada untuk biaya kepada notaris dan ada untuk biaya kontraktor untuk membangun rumah.

D. Analisis Pivot Strategi PT. Bayu Cahaya Gemilang

1. *Customers*

Customer Pivot Strategy PT. Bayu Cahaya Gemilang yaitu perlu meningkatkan kecepatan respon dalam menanggapi keluhan dari konsumen. Peneliti menyimpulkan perlu adanya sebuah system whatsapp bisnis. Hal itu dilakukan agar setiap konsumen memiliki keluhan bisa menggunakan whatsapp bisnis untuk menyampaikan keluhan kepada manajemen.

2. *Technology*

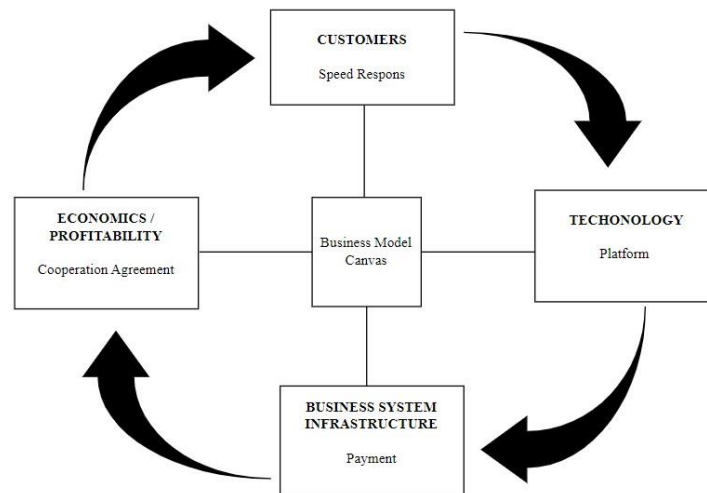
Techonology Pivot Strategy PT. Bayu Cahaya Gemilang yaitu perlu melakukan promosi di *marketplace* dan platform media soasial untuk meningkatkan dalam memasarkan produk. Peneliti menyimpulkan pertama perlu adanya promosi di berbagai *marketplace* seperti di Olx, rumah 123.com atau lamudi. Kedua melakukan advertising di aplikasi seperti Instagram dan Tik Tok. Hal ini dilakukan agar bisa meningkatkan daya jual produk rumah Bukit Ciampea Asri lewat toko *online*, kedua untuk bisa mengakses konsumen yang lebih luas, hal ini dilakukan agar dapat menjangkau calon konsumen dari berbagai lokasi.

3. *Business System Infrastructure*

Business System Infrastructure Pivot Strategy PT. Bayu Cahaya Gemilang yaitu perlu meningkatkan atau menambahkan system program dalam pembayaran cicilan. Peneliti menyimpulkan perlu adanya sebuah system program *cashback* 1 tahun dimana sistemnya konsumen harus membayar cicilan tepat waktu, maka akan dikasih *cashback*. Hal itu dilakukan agar konsumen merasa untung dan bisa membayar cicilan tepat waktu agar bisa mendapatkan *cashback* dalam 1 tahun itu.

4. *Economic / Profitability*

Economic atau Profitability Pivot Strategy PT. Bayu Cahaya Gemilang yaitu penurunan pendapatanya dikarenakan belum bekerjasama kembali dengan *agent property* untuk menjual produknya. Peneliti menyimpulkan perlu adanya kerjasama kembali dengan *agent property* dengan cara adanya pihak notaris sebagai pihak ketiga untuk menjembatani dalam menguatkan perjanjian kerjasama anatara kedua belah pihak. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi masalah kembali dan bisa bekerjasama dengan *agent property*, karena *agent property* tau fokus penjualan dan focus target pemasaranya dan *agent property* mempunyai system penjualan dengan ruang lingkup yang lebih besar.



Gambar 4.2 Rekomendasi Kategori *Pivot Strategy* PT. Bayu Cahaya Gemilang
 Sumber: (Fernandes & Afonso, 2018)

E. Penerapan Kategori *Pivot Strategy* terhadap BMC PT. Bayu Cahaya Gemilang

1. *Customers*

Pada indikator ini peneliti menyarankan terkait kategori *Speed respons* dengan memberikan beberapa rekomendasi strategi, karena adanya keterlambatan pelayanan kepada customer beberapa kali sering terjadi misscom terkait jika ada keluhan dari konsumen, karena jika ada keluhan dari konsumen memberitahukan kepada tim lapangan saja. Sehingga menyebabkan ketrelambatan informasi kepada manajemen untuk menindak lanjuti keluhannya. PT. Bayu Cahaya Gemilang perlu meningkatkan kecepatan respon dalam menanggapi keluhan dari konsumen.

Rekomendasi strategi pertama yaitu menambahkan system whatsapp business, hal ini dilakukan agar setiap ada keluhan dari konsumen bisa menggunakan whatsapp business untuk menyampaikan kepada manajemen agar informasi sampai dengan cepat. Rekomendasi kedua yaitu menambah mendigitalisasi *website* perumahan agar lebih aktif kembali, hal ini dilakukan dengan tujuan yang sama agar layanan kepada konsumen terkait keluhan bisa sampai dengan cepat. Sehingga dapat mempengaruhi pada bagian *Customers Relationship Bsuiness Model Canvas* PT. Bayu Cahaya Gemilang. Hal ini sesuai dengan teori (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010), *Customers Relationship, Key Resource* merupakan elemen yang menjelaskan jenis hubungan yang dibentuk Perusahaan dengan *customer segment* tertentu. Hal ini dilakukan agar layanan keluhan PT. Bayu Cahaya Gemilang menjadi lebih cepat dan *responsive*. Sehingga PT. Bayu Cahaya Gemilang dapat menjaga hubungan dengan konsumen.

2. *Technology*

Pada indikator ini peneliti menyarankan terkait kategori *Platform* dengan memberikan rekomendasi strategi yang dibagi menjadi dua, karena kurang efektif dalam memasarkan produk sebelumnya hanya menggunakan system *canvassing* saja ditambah dengan kurangnya kreatif dalam mempromosikannya dan menyebabkan perumahan kami kurang banyak diketahui oleh masyarakat.

Sehingga perlu melakukan promosi melalui platform untuk meningkatkan dalam memasarkan produk. Rekomendasi yang pertama yaitu menambahkan promosi lewat *marketplace*, hal ini dilakukan untuk bisa mengakses konsumen yang lebih luas, hal ini dilakukan agar dapat menjangkau calon konsumen dari berbagai lokasi. Rekomendasi kedua yaitu melakukan advertising di aplikasi seperti Instagram dan Tik Tok. Hal ini dilakukan agar bisa meningkatkan daya jual produk rumah Bukit Ciampea Asri melalui *media social*. Sehingga dapat mempengaruhi pada bagian *Customer Segment, Channels, Key Activities*. Hal tersebut sesuai dengan teori milik (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010). Hal ini dilakukan agar PT. Bayu Cahaya Gemilang dapat mempromosikan produk lebih luas lagi. Namun PT. Bayu Cahaya Gemilang harus mengeluarkan biaya untuk *advertising* di media social.

3. *Business System Infrastructure*

Pada indicator ini peneliti menyarankan terkait kategori *Payment* dengan memberikan rekomendasi strategi, karena dari segi pembayaran angsuran KPR dari masing-masing beberapa konsumen yang tidak tepat waktu. Sehingga manajemen terkadang mendapat peneguran dari pihak bank terkait. perlu meningkatkan atau menambahkan system program dalam pembayaran cicilan.

Rekomendasi strategi yaitu perlu adanya sebuah system program *cashback* 1 tahun dimana sistemnya konsumen harus membayar cicilan tepat waktu, maka akan dikasih *cashback*. Sehingga dapat mempengaruhi pada bagian *Customer Relationship*. Hal tersebut sesuai dengan teori milik (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010). Hal itu dilakukan agar konsumen merasa untung dan bisa membayar cicilan tepat waktu agar bisa mendapatkan *cashback* dalam 1 tahun itu.

4. Economics / Profitability

Pada indicator ini peneliti menyarankan terkait kategori *Cooperation Agreement* dengan memberikan beberapa rekomendasi strategi, karena PT. Bayu Cahaya Gemilang belum bekerjasama kembali dengan *agent property* karena sebelumnya pernah mengalami masalah. Sehingga penurunan pendapatannya dikarenakan belum bekerjasama kembali dengan *agent property* untuk menjual produknya. Rekomendasi pertama yaitu perlu adanya kerjasama kembali dengan *agent property* dengan cara adanya pihak notaris sebagai pihak ketiga untuk menjembatani dalam menguatkan perjanjian kerjasama anatara kedua belah pihak. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi masalah kembali dan bisa bekerjasama dengan *agent property*.

Rekomendasi kedua yaitu memberikan komisi berbasis penjualan kepada *agent property* dengan menetapkan struktur komisi yang kompetitif untuk setiap penjualan agar bisa melampaui target penjualan. Sehingga dapat mempengaruhi pada bagian *Key Partners*, *Revenue Stream*, dan *Cost Structure*. Hal tersebut sesuai dengan teori milik (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010). Sehingga dilakukan agar tidak terjadi masalah kembali dan bisa bekerjasama dengan *agent property*, karena *agent property* tau fokus penjualan dan fokus target pemasarannya dan *agent property* mempunyai system penjualan dengan ruang lingkup yang lebih besar salah satunya ke *corporate*.

Peneliti menyimpulkan perlu adanya Member checking potensial strategi yang bertujuan untuk memberikan skor dan memilih strategi baru yang ingin diprioritaskan, pada penelitian ini member checking potensial strategi dilakukan dengan cara melakukan wawancara kepada direktur utama PT. Bayu Cahaya Gemilang.

Tabel 4.4 Tabel Member Checking Potensial Strategi

No	Aspek	Kategori	Potensial Strategi	Strategi yang Dipilih	Skor Member Checking	Prioritas Strategi
1.	Customer Pivot	Speed Respons	1. Menambahkan system whatsapp business 2. Menambah mendigitalisasi website perumahan agar lebih aktif kembali	Menambahkan system whatsapp business	7	4
2.	Technology Pivot	Platform	1. Menambahkan promosi lewat marketplace 2. Melakukan advertising di aplikasi seperti Instagram dan Tik tok.	Melakukan advertising di aplikasi seperti Instagram dan Tik tok.	8	1
3	Business System Infrastructure Pivot	Payment	Menambahkan system program <i>cashback</i> 1 tahun	Menambahkan system program <i>cashback</i> 1 tahun	8	3

4.	Economics/Profitability Pivot	Cooperation Agreement	1. Melakukan kerjasama kembali dengan <i>agent property</i> dengan cara adanya pihak notaris 2. Memberikan komisi berbasis penjualan kepada <i>agent property</i>	Melakukan kerjasama kembali dengan <i>agent property</i> dengan cara adanya pihak notaris Memberikan komisi berbasis penjualan kepada <i>agent property</i>	9	2
----	----------------------------------	--------------------------	--	---	---	---

Sumber: Data yang Telah Diolah (2024)

Dari Tabel 4.4 prioritas pertama adalah PT. Bayu Cahaya Gemilang menerapkan strategi Melakukan advertising di aplikasi seperti Instagram dan Tik tok, kedua Melakukan kerjasama kembali dengan *agent property* dengan cara adanya pihak notaris, ketiga Menambahkan system program *cashback* 1 tahun dan untuk yang terakhir Menambahkan system whatsapp business.Untuk kepentingan ini, dilakukan wawancara mendalam dengan Direktur Utama PT. Bayu Cahaya Gemilang yaitu Guntur Wicaksono sebagai pihak yang paling menegtahui kondisi PT. Bayu Cahaya Gemilang.

Key Partners 1. Perbankan: BTN, BSI, BRI dan Mandiri. 2. Kontraktor : CV Ardhana Adhiwangsa. 3. Notaris. 4. Bekjasama kembali dengan Agent property	Key Activities 1. Pemilihan bahan baku dengan spek berkualitas. 2. Tetap kerjasama dengan partner. 3. Melakukan aktivitas marketing digital	Value Proposition 1. Bahan bangunan minimalis dengan kualitas bagus. 2. Menghighlight view yang bagus dengan konsep yang asri.	Customer Relationsgip 1. Memberikan program gratis pemasangan canopy. 2. Selalu memaintace kebutuhan konsumen agar komunikasi berjalan lancar. 3. Menggunakan whatsapp business untuk memberikan layanan cepat kepada konsumen. 4. Menyediakan program cashback 1 tahun cicilan	Customer Segment 1. Masyarakat dengan usia 22 sampai 40 tahun. 2. Segmen konsumen lebih ke pasangan muda. 3. Masyarakat yang memiliki pekerjaan 4. Masyarakat yang memiliki gaji tetap
Key Resource 1. Sertifikat tanah 2. land bank 3. Sumber daya manusia: pegawai. 4. Sumber daya digital: Whatsapp		Channels 1. Offline: Melakukan Canvasing. 2. Online: Penggunaan advertising instagram dan tik tok		
Cost Structure 1. Gaji karyawan dan fee marketing. 2. Biaya fisik oleh perusahaan : bahan dan material. 3. Biaya operasional oleh perusahaan : Pembangunan rumah. 4. Biaya KPR. 5. Biaya komisi: Agent Property		Revenue Stream 1. Melalui penjualan rumah. 2. Melalui penjualan tim agent property ke corporate		

Gambar 4.3 BMC Baru

Sumber: Data yang Telah Diolah (2024)

Keterangan: (+) Strategi baru

V. KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan seluruh hasil analisis dan pembahasan dengan wawancara yang dibagikan langsung kepada narasumber, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1. Peneliti mendapatkan sembilan blok *Business Model Canvas* PT. Bayu Cahaya Gemilang.
- 2. Peneliti mendapatkan perubahan usulan fundamental dari aspek *Pivot strategy* untuk PT. Bayu Cahaya Gemilang sebagai berikut:

- a. *Customer Pivot Strategy* kategori *speed respons*: menambahkan system whatsapp business untuk pelayanan. Hal ini dilakukan agar layanan keluhan PT. Bayu Cahaya Gemilang menjadi lebih cepat dan *responsive*. Sehingga PT. Bayu Cahaya Gemilang dapat menjaga hubungan dengan konsumen.
 - b. *Technology Pivot Strategy* kategori *platform*: menambahkan promosi lewat *marketplace* dan melakukan *advertising* di *media social* seperti Instagram dan tik tok. Hal ini dilakukan agar PT. Bayu Cahaya Gemilang dapat mempromosikan produk lebih luas lagi. Namun PT. Bayu Cahaya Gemilang harus mengeluarkan biaya untuk *advertising* di *media social*, dimana teknologi di era sangat penting dalam startegi perusahaan agar dapat bersaing.
 - c. *Business Sysytem Infrastructure* kategori *payment*: Menambahkan system program *cashback* 1 tahun. Hal itu dilakukan agar konsumen merasa untung dan bisa membayar cicilan tepat waktu agar bisa mendapatkan *cashback* dalam 1 tahun itu.
 - d. *Economics/Profitability* kategori *cooperation agreement*: Melakukan kerjasama kembali dengan *agent property* dengan cara adanya pihak notaris dan Memberikan komisi berbasis penjualan kepada *agent property*. Sehingga dilakukan agar tidak terjadi masalah kembali dan bisa bekerjasama dengan *agent property*, karena *agent property* tau fokus penjualan dan fokus target pemasarannya dan *agent property* mempunyai system penjualan dengan ruang lingkup yang lebih besar salah satunya ke *corporate*.
3. Peneliti mendapatkan usulan model bisnis *Business Model Canvas* yang baru, berikut ini perubahan pada *Business Model Canvas* PT. Bayu Cahaya Gemilang dengan *pivot strategy*:

a. *Customers Pivot Strategy*

Dari aspek *customers pivot strategy* menambahkan dari *element customer relationship* dengan memberikan pelayanan pelayanan yang cepat kepada konsumen dan pada *element key resource* menambahkan menggunakan aplikasi digital yaitu whatsapp

b. *Technology Pivot Strategy*:

Dari aspek *technology pivot strategy* menambahkan dari *element channels* dengan melakukan *advertising* di Instagram dan tik tok dan pada *element key activities* melakukan aktivitas *marketing digital*.

c. *Business Sysytem Infrastructure*:

Dari aspek *business system infrastructure* menambahkan dari *element customer relationship* dengan memberikan layanan program *cashback* 1 tahun kepada pelanggan.

d. *Economis/Profitability*:

Dari aspek *economics/profitability* menambahkan pertama dari *element key partners* dengan bekerjasama kembali dengan *agent property*. Kedua menambahkan dari *element Revenue Stream* Melalui penjualan tim *agent property* ke *corporate* dan terakhir dari *element Cost Structure* dengan dari pengeluaran biaya komisi kepada *agent property*.

B. Saran

1. Saran Teoritis

Penelitian ini termasuk ke dalam strategi formulasi dengan menggunakan *Business Model Canvas*, Analisis *Pivot Strategy*, disarankan bagi peneliti lain agar dapat melakukan penelitian lebih mendalam dengan menambahkan perumusan strategi implementasi pada objek yang berbeda menggunakan metode kualitatif ataupun metode kuantitatif.

2. Saran Praktis

Untuk mengatasi permasalahan yang di alami oleh PT. Bayu Cahaya Gemilang terutama dalam menghadapi tantangan penurunan pendapatannya. Peneliti menyarankan untuk dapat mengimplementasikan strategi yang diberikan oleh peneliti karena strategi yang diberikan merupakan strategi alternatif.

REFERENSI

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation* (A. Smith, Ed.). simultaneously.

- Dewantoro, F., & Zuhair, B. (2023, August 7). *Tantangan Terbesar dalam Bisnis Properti dan Cara Mengatasinya*. Id.Linkedin.Com. <https://id.linkedin.com/pulse/tantangan-terbesar-dalam-bisnis-properti-dan-cara-bimo-dewantoro>
- Faisal, A., Tricahyono, D., Pasaribu, R. D., & Sujipto, M. R. (2022). Adaptasi Business Model Canvas Melalui Perancangan Strategi Pivot Dalam Rangka Menjawab Tantangan Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Warung Nasi Ibu Imas Bandung). *Journal of Management & Business*, 5(1). <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.2553>
- Fernandes, J. M., & Afonso, P. (2018). Changing and pivoting the business model in software startups. *Researchgate*. 10.1007/978-3-030-04840-2_11
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis : Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Refika Aditama.
- Lyrid. (2021, October 11). *Tantangan Utama Sistem dalam Industri Properti & Solusi Menghadapinya*. Lyrid.Co.Id. <https://lyrid.co.id/tantangan-utama-sistem-dalam-industri-properti-dan-solusi-menghadapinya/>
- Nurpita, A., & Wardani, A. W. (2021). ANALISIS TREND PERTUMBUHAN INDEKS HARGA PROPERTI KOMERSIAL DI KOTA BESAR INDONESIA PASCA PANDEMI COVID-19. *Jurnal Manajemen Aset Dan Penilaian*, 1(1), 17–22. <https://doi.org/10.56960/jmap.v1i1.18>
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Pramudya, R. K., Imsa, M. A., & Kholik, A. (2024). Analisis Strategi Pemasaran PT Elite Pro dalam Bisnis Properti Di Era Digital. *Journal Of Social Science Research*, 4(6).
- Priyadi, Y., & Prasetyo, A. (2018). Implementation of supply chain business application through business model canvas and waterfall framework collaborations for fish farmers SMEs in ulekan market bandung. *Journal of Physics: Conference Series*, 978, 012021. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/978/1/012021>
- Rifky, N. (2023, June 7). *Prospek Industri Properti di Indonesia*. Goodnewsfromindonesia. <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2023/06/07/prospek-industri-properti-di-indonesia>
- Ritonga, Z. (2020). *Buku Ajar Manajemen Strategi* (D. G. Ayu, Ed.; 1st ed.). Deepublish.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods of Business*. wiley.
- Simanjuntak, M. (2021). Designing of Service Dominant Logic and Business Model Canvas: Narrative Study of Village Tourism. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2). <https://doi.org/10.52970/grmapb.v1i2.60>
- Sudarmatin, Wiguna, R. T., Fitri, R., & Attan, R. B. (2021). Pivot Strategy in Entrepreneurship: Strategy of Managing Business During Coronavirus Pandemic. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(9). <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i9.3200>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen* (Setiyawami, Ed.; 1st ed.). Alfabeta Bandung.
- Tahwin, M., & Widodo, A. (2020). PERANCANGAN MODEL BISNIS MENGGUNAKAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK MENGEMBANGKAN USAHA KECIL MENENGAH. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15, 1. <https://doi.org/10.34152/fe.15.1.154-166>
- Tricahyono, D., & Purnamsari, S. R. (2018). Business Ecosystem of SMEs with Value Network Analysis Approach: A Case Study at Binong Jati Knitting Industrial Centre (BJKIC) Bandung. *Pertanika Journals of Social Science & Humanities*, 26(T).
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2003). *The Wheel Of Business Model Reinvention: How To Reshape Your Business Model an Organizational Fitness To Leap Competitors*.