

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seiring berjalannya waktu, kondisi persaingan dalam dunia bisnis terus meningkat. Tentunya setiap perusahaan mendapat tantangan untuk memiliki keunggulan kompetitif agar mampu bersaing dengan para kompetitornya yang terus bermunculan. Tidak sedikit perusahaan yang terpaksa harus menutup atau mengakhiri kegiatan usahanya karena tidak mampu bersaing dengan para kompetitor dibidangnya. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen, sistem, strategi bisnis, dan program-program yang baik agar mampu bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Setiap perusahaan, baik perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang ataupun jasa, harus terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen serta berorientasi pada kepuasan konsumen atau pelanggan sebagai hal terpenting bagi keberlangsungan bisnis perusahaan. Selain aspek pelayanan yang berorientasi pada kepuasan konsumen atau pelanggan, perusahaan juga perlu memperhatikan aspek manajemen, strategi bisnis dan program-program kerja. Dengan menerapkan strategi bisnis yang tepat didukung dengan adanya inovasi, dan program-program kerja, maka perusahaan akan mampu memenangkan persaingan bahkan menjadi *market leader* bagi bagi kompetitor yang sekelas dan sebidang dengannya. Hal ini berlaku pada semua perusahaan dari berbagai jenis industri, termasuk perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis atau industri konstruksi.

Salah satu bidang usaha yang termasuk dalam industri konstruksi adalah bidang konsultan desain arsitektur, desain interior, dan jasa kontraktor. Arsitektur merupakan seni dan ilmu dalam merancang bangunan. Pada skala makro, arsitektur berkaitan dengan perencanaan tata kota (*urban planning*), perencanaan transportasi (*rural planning*), perencanaan taman atau ruang luar (*landscape planning*), dan perencanaan ruang dalam (*interior design*), sedangkan dalam skala mikro, dimulai dari perencanaan interior ruangan sampai bangunan termasuk eksterior maupun taman. Konsultan arsitektur adalah pihak yang dipercaya oleh pemilik proyek untuk melakukan proses desain.

Konsultan arsitektur dapat menuangkan konsep ide atau konsep dari pemilik proyek kedalam gambar kerja serta perhitungan ataupun perkiraan yang terjadi pada tahap desain. Sementara jasa kontraktor adalah pihak atau perusahaan yang memberikan jasa pembangunan proyek yang diawali dari hasil perencanaan dari konsultan arsitektur. Selanjutnya dikerjakan sesuai dengan rencana kerja dan syarat-syarat yang telah disusun oleh konsultan dan disetujui oleh pemilik proyek atau *bowheer*. Kontraktor bertanggung jawab dalam proses pembangunan, mulai dari menyediakan material, tenaga kerja, menyusun *time schedule* dan menyusun manajemen proyek, mulai dari awal proyek sampai dengan proyek selesai dan diserahkan-terimakan kepada pemilik proyek.

Sebelum krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1998, perusahaan jasa konsultan arsitektur yang banyak berkembang adalah perusahaan konsultan dengan lingkup perusahaan yang cukup besar. Perusahaan-perusahaan

ini memiliki jumlah karyawan yang banyak, lingkup pekerjaan yang dilayani cukup luas dari perencanaan tapak, perancangan bangunan, struktur, sampai mekanikal elektrik. Contoh perusahaan jasa konsultan dengan kriteria seperti ini adalah PT Arkonin, PT Indomegah Cipta Bangun Citra, dan PT Encona Inti Industri.

Setelah krisis ekonomi tahun 1998, bidang industri konstruksi mengalami penurunan permintaan yang cukup signifikan. Hal ini dikarenakan perusahaan konsultan arsitektur dan kontraktor besar banyak yang mengalami kesulitan dalam menjalankan perusahaannya, bahkan beberapa diantara perusahaan-perusahaan tersebut menutup kegiatan usahanya. Setelah era krisis ekonomi tahun 1998 tersebut, pada awal tahun 2000an mulai bermunculan perusahaan-perusahaan konsultan arsitektur, desain interior, dan perusahaan jasa kontraktor dengan skala kecil. Perusahaan-perusahaan tersebut dijalankan dengan jumlah pegawai yang lebih sedikit dan lingkup pekerjaan yang spesifik, misalnya hanya pada perancangan tapak saja, *landscape* saja, perancangan bangunan saja, dan sebagainya. Contoh perusahaan dengan layanan jasa yang lebih spesifik ini seperti PT Airmas Asri, PT Urbane Indonesia dan PT Atelier Una Indonesia.

Menurut Zimmerer dan Scarborough (2008), pada umumnya sebutan untuk perusahaan kecil adalah perusahaan yang memiliki jumlah pegawai kurang dari 20 orang. Di Amerika Serikat, sebagian besar perusahaan kecil bergerak di bidang jasa 39.2% dan retail 20.5%, sedangkan untuk industri konstruksi sekitar 11.8%. Meskipun perusahaan kecil, namun kontribusinya pada ekonomi cukup besar, yaitu menyerap tenaga kerja pada sektor privat di Amerika Serikat sebanyak 51%. Kurang lebih 90% perusahaan kecil memiliki jumlah karyawan kurang dari 20 orang. Perusahaan kecil ini cenderung lebih banyak menciptakan lapangan pekerjaan dibandingkan dengan perusahaan besar karena sifatnya yang mengintensifkan tenaga kerja. Kenyataannya, perusahaan kecil menciptakan dua pertiga sampai tiga perempat pekerjaan yang baru di ekonomi Amerika Serikat.

Mencermati perjalanan industri konstruksi di Indonesia, terlihat bahwa industri ini telah berkembang seiring perjalanan bangsa Indonesia, sejak merdeka sampai dengan sekarang. Industri konstruksi adalah sebuah sektor yang memegang peranan penting dalam pembangunan Indonesia. Melalui industri inilah, secara fisik kemajuan pembangunan Indonesia dapat dilihat secara langsung. Keberadaan berbagai bangunan fisik dan infrastruktur, gedung-gedung yang tinggi, perumahan, jembatan, jalan tol, bendungan, saluran irigasi, pelabuhan, bandara, sarana telekomunikasi adalah output dari industri konstruksi.

Dengan banyaknya jenis pekerjaan dan besarnya nilai proyek di industri konstruksi, maka tidak mengherankan jika jumlah perusahaan yang terlibat dalam industri dan bisnis konstruksi juga sangat banyak. Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam industri dan bisnis konstruksi ini meliputi perusahaan jasa konsultan perencana yang terdiri dari desain arsitektur, desain interior, *landscape architecture*, *civil engineering*, *structural engineering*, *mecahanical and electrical engineering*, *plumbing engineering*, dan *environmental engineering*, jasa konsultan pengawas, dan jasa kontraktor. Jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia yang terdaftar dan nilai proyek konstruksi yang telah diselesaikan sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2015 mengalami peningkatan yang cukup signifikan seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah perusahaan konstruksi dan nilai pekerjaan proyek konstruksi yang telah diselesaikan 2010 – 2015

Tahun	Jumlah Perusahaan Konstruksi	Nilai Pekerjaan Konstruksi yang Diselesaikan (Juta Rupiah)
2010	132 158	313 172 994
2011	134 004	376 123 348
2012	129 862	440 353 173
2013	131 080	509 025 854
2014	129 819	570 905 169
2015	134 029	635 872 687

Sumber: BPS (2016a)

Berdasarkan data pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan jumlah perusahaan yang bergerak dibidang industri konstruksi pada tahun 2010 sampai tahun 2011 dari angka 132 158 menurun menjadi 131 725. Kemudian terjadi penurunan lagi pada tahun 2011 sampai tahun 2012 dari angka 131 725 menjadi 129 862. Setelah itu keadaan berbalik pada tahun 2012 sampai tahun 2013 karena terjadi kenaikan dari 129 862 menjadi 131 080. Selanjutnya pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2015 terjadi peningkatan jumlah perusahaan yang bergerak dibidang industri jasa konstruksi sebesar 1 871 perusahaan, sehingga dapat disimpulkan persaingan bisnis dalam bidang industri konstruksi cukup ketat.

Lebih lanjut, jumlah perusahaan jasa konsultan perencana (desain arsitektur, desain interior, *civil engineering*), konsultan pengawas, dan jasa kontraktor yang bergerak dalam bidang industri konstruksi terus bertambah dan kondisi persaingan usaha menjadi relatif lebih ketat, nilai proyek konstruksi yang telah diselesaikan pada periode tahun 2012 – 2015 juga semakin meningkat setiap tahun. Adapun total nilai proyek konstruksi yang telah diselesaikan pada periode tahun 2012 – 2015 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Nilai proyek konstruksi yang diselesaikan menurut jenis pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Tahun			
	2012	2013	2014	2015
Konstruksi bangunan gedung	128 551 604	149 872 885	168 905 974	189 045 215
Konstruksi bangunan sipil	237 019 258	273 552 144	306 750 445	341 491 328
Konstruksi khusus	74 782 311	85 600 825	95 248 750	105 336 144
TOTAL	440 353 173	509 025 854	570 905 169	635 872 687

Sumber: BPS (2016b)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan nilai proyek dibidang industri konstruksi pada periode 2012 – 2015. Untuk konstruksi bangunan gedung nilai proyek dimulai dari angka 128 551 604 000 000 pada tahun 2012 sampai dengan 189 045 215 000 000 pada tahun 2015. Selanjutnya untuk konstruksi bangunan sipil nilai proyek dimulai dari angka 237 019 258 000

000 pada tahun 2012 sampai dengan 341 491 328 000 000 pada tahun 2015. Kemudian untuk konstruksi bangunan khusus nilai proyek dimulai dari angka 74 782 311 000 000 pada tahun 2012 sampai dengan 105 336 144 000 000 pada tahun 2015. Berdasarkan nilai proyek konstruksi yang telah diselesaikan pada periode tahun 2012 – 2015 seperti yang terlihat pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa jumlah dan nilai proyek konstruksi di Indonesia semakin meningkat setiap tahun. Sedangkan jumlah proyek yang terbesar berasal dari konstruksi bangunan gedung dan konstruksi bangunan sipil.

Pada dasarnya, kebutuhan akan jasa konsultan arsitektur, desain interior, dan jasa kontraktor sangatlah diperlukan. Hampir semua bangunan yang ada didunia ini di desain oleh arsitek. Seperti halnya rumah, perkembangan trend arsitektur dan interior rumah dari tahun ke tahun benar-benar menjadikan arsitektur rumah sebagai sebuah *trend* dan *lifestyle* di kehidupan masyarakat kita. Selain rumah, proyek yang membutuhkan jasa konsultan arsitektur diantaranya yaitu kafe, restoran, apartemen, mall, hotel, dan *office tower*.

PT Architectaria Media Cipta (yang selanjutnya disebut PT AMC) merupakan perusahaan yang termasuk kedalam industri konstruksi karena bergerak dibidang jasa konsultan perencanaan arsitektur, desain interior, dan kontraktor *built-in*. PT AMC merupakan perusahaan yang relatif muda dari segi usia, karena baru didirikan pada tanggal 5 April 2012. PT AMC didirikan oleh seseorang yang ahli di bidang desain arsitektur, dan desain interior yang cukup memiliki pengalaman karena telah mengerjakan beberapa proyek secara *independent*. PT AMC didirikan dengan dasar ingin ikut berperan dalam menambah khasanah desain serta memajukan bidang arsitektur, desain interior dan dunia konstruksi di Indonesia. PT AMC juga terus berupaya meningkatkan kualitas desain dan portofolio desainnya agar dapat bersaing dengan perusahaan yang sebidang dan sekelasnya.

PT AMC memiliki visi “Menjadi perusahaan yang memiliki kredibilitas, kualitas, serta portofolio terbaik disemua segmen bisnis arsitektur dan interior. Memiliki klien-klien terbaik dalam bisnis domestik maupun internasional baik residensial, komersial, retail, dan institusional”. Sedangkan misi dari PT AMC “Memberikan servis dan harga yang bersaing dengan dibarengi kualitas dalam setiap pelaksanaan proyek. Memberikan kualitas kontrol proyek untuk memastikan karya yang dihasilkan sesuai dengan ekspektasi klien”.

Sebagai perusahaan yang baru berdiri, PT AMC memiliki strategi perusahaan yang sedang dijalankan yaitu strategi penetrasi pasar yang dimana perusahaan sedang gencar-gencarnya memperkenalkan *brand* perusahaan dengan cara promosi *word of mouth*, *online marketing* melalui *web* atau *blog* dan *social media*, serta memberikan harga yang bersaing dibandingkan harga dari para kompetitornya.

PT AMC memiliki target pasar dari berbagai tingkatan, mulai dari masyarakat kelas menengah-kebawah maupun masyarakat kelas menengah-keatas. Contoh dari kelas menengah-kebawah yaitu seperti klien-klien yang ingin membangun atau merenovasi sebuah rumah dan membutuhkan jasa konsultan arsitektur namun memiliki *budget* yang tidak besar. Sedangkan contoh dari kelas menengah-keatas yaitu seperti klien-klien besar layaknya perusahaan pengembang yang hendak membangun sebuah perumahan berkonsep *cluster*, membangun sebuah hotel berbintang, dan sebuah kafe.

Sesuai dengan target pasarnya, PT AMC telah banyak memberikan kontribusi kepada para klien yang hendak membangun rumah, hotel, kafe, pabrik, gudang, atau kawasan perumahan. Proyek yang telah dikerjakan oleh PT AMC ternyata juga dimiliki oleh klien-klien ternama seperti dari kalangan *businessman* atau *public figure*. PT AMC juga berusaha menjadi perusahaan yang kredibel, berorientasi kepada kepuasan dan kenyamanan klien. Perusahaan juga memberi *service* yang setara dengan perusahaan konsultan yang lebih besar dan telah memiliki nama baik seperti PT Arkonin, PT Airmas Asri, PT Indomegah Cipta Bangun Citra, PT Urbane Indonesia, dan sebagainya.

PT AMC saat ini memiliki permasalahan dalam menghadapi persaingan dan kompetisi diruang lingkup bisnis jasa konsultan desain arsitektur, desain interior, dan jasa kontraktor. Dari kondisi internal, permasalahan yang dihadapi perusahaan yaitu dari segi karakteristik pada produk karya yang dihasilkan. Perusahaan juga belum memiliki SDM yang cukup dan kekuatan finansial yang besar, sehingga perusahaan belum mampu menggarap proyek-proyek yang besar seperti *mixed use building* atau *high rise building*. Dari kondisi eksternal, tantangan yang dihadapi PT AMC yaitu persaingan terhadap perusahaan jasa konsultan dan jasa kontraktor sejenis yang lebih dahulu berdiri, dan memiliki klien serta portofolio yang lebih banyak.

Apabila melihat dari data menurut Badan Pusat Statistik khusus di provinsi DKI Jakarta, terdapat lebih dari 6 000 perusahaan yang bergerak dibidang industri konstruksi yang menandakan bahwa perusahaan harus menghadapi persaingan yang ketat. Dalam hal ini tentu saja PT AMC memiliki tantangan yang cukup besar dalam bersaing dengan perusahaan konsultan arsitektur, desain interior, dan perusahaan jasa kontraktor lain yang memiliki keunggulan lebih daripada PT AMC. Akibatnya perusahaan menjadi memiliki keterbatasan dalam menjangkau klien klien yang lebih besar untuk kedepannya sehingga dikhawatirkan perusahaan jadi tidak dapat bersaing dengan para kompetitornya dan juga tidak dapat bertahan dalam jangka panjang.

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka perlu dilakukan penelitian untuk mendapatkan solusi bagi PT AMC. Seperti halnya perusahaan-perusahaan lain yang sedang tumbuh dan berkembang, PT AMC membutuhkan model bisnis yang tepat untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Hunger *et al.* (2003) menyatakan bahwa model bisnis adalah sebuah metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang, keuntungan, atau nilai dilingkungan bisnis dimana perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi. Konsep model bisnis bermanfaat bagi perusahaan untuk menganalisis dan mengkomunikasikan arti penting atau esensi dari sebuah bisnis. Setiap perusahaan pasti ingin menghasilkan proporsi nilai dibandingkan kompetitor atau pesaingnya, sehingga perusahaan harus berusaha untuk memiliki sumber daya yang berkualitas. Proporsi nilai dan sumber daya yang berkualitas tersebut merupakan elemen penting untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

Sebuah model bisnis adalah metode sistematis yang disusun oleh perusahaan untuk menghasilkan strategi bisnis dan program yang mendukung perusahaan dalam menghasilkan nilai dan keuntungan. Model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Salah satu model bisnis yang populer karena berhasil mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi

lebih sederhana adalah *Business Model Canvas* (BMC), model bisnis ini dikembangkan bersama oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Model bisnis kanvas ini menampilkan konsep bisnis yang panjang dan rumit kedalam bentuk kanvas, kanvas dibagi kedalam sembilan blok atau elemen yang terdiri atas *customer segments*, *value proposition*, *channel*, *customer relationship*, *revenue stream*, *key resources*, *key activity*, *key partnership*, dan *cost structures*. Sembilan blok atau elemen dari model bisnis kanvas ini diharapkan dapat membantu untuk mencapai tujuan, dan keuntungan bagi perusahaan. Dengan memetakan model bisnis yang digunakan saat ini, maka PT AMC dapat menyusun rencana bisnis, program-program strategis yang tepat untuk dapat meraih peluang, menghadapi tantangan dan persaingan bisnis di masa depan.

Perumusan Masalah

PT Architectaria Media Cipta (PT AMC) adalah perusahaan jasa konsultan desain arsitektur, desain interior, dan jasa kontraktor yang relatif baru jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenisnya, karena perusahaan ini baru berdiri tanggal 5 April 2012. Pada awal berdirinya, perusahaan belum terlalu produktif karena jumlah klien yang menggunakan jasa perusahaan masih sangat sedikit. Seiring perjalanan waktu, PT AMC mulai mendapatkan banyak klien yang pada umumnya berasal dari kalangan menengah-bawah. Peningkatan jumlah klien PT AMC ini adalah hasil dari penerapan strategi pemasaran jasa melalui *website* atau *blog* perusahaan, situs-situs berbasis portal informasi seperti *detik.com*, dan situs-situs berbasis komunitas seperti *kaskus.com* atau *femaledaily.com*. Pada masa awal berdirinya perusahaan, PT AMC hanya menyewa sebuah kantor pemasaran dengan sistem *shared office*. Namun sejak tahun 2014 sampai dengan saat ini perusahaan telah memiliki sebuah kantor, studio desain, dan *workshop* atau pabrik sekaligus gudang untuk membuat fabrikasi *furniture* untuk rumah, hotel, apartemen, maupun *furniture* kantor.

Banyaknya kompetitor di industri jasa konsultan desain arsitektur, desain interior, dan jasa kontraktor menjadikan PT AMC memerlukan model bisnis dan strategi pengembangan bisnis yang jelas dan terperinci. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat bersaing dan terus berkembang menghadapi persaingan bisnis di industri jasa konsultan desain arsitektur, desain interior, dan jasa kontraktor yang semakin ketat. Berdasarkan uraian tersebut, maka disusun perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana potret model bisnis jasa konsultan dan jasa kontraktor yang dijalankan oleh PT Architectaria Media Cipta saat ini?
2. Faktor-faktor apa yang menjadi kunci kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi PT Architectaria Media Cipta dalam menjalankan model bisnisnya?
3. Elemen dan program apa yang perlu diperbaiki sebagai strategi pengembangan model bisnis PT Architectaria Media Cipta di masa mendatang?
4. Prototipe model bisnis seperti apa yang cocok untuk digunakan dalam pengembangan bisnis perusahaan PT Architectaria Media Cipta di masa mendatang?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Memetakan model bisnis yang dijalankan oleh PT Architectaria Media Cipta saat ini dengan menggunakan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC).
2. Mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi model bisnis perusahaan PT Architectaria Media Cipta.
3. Menyusun perbaikan model bisnis PT Architectaria Media Cipta yang ada saat ini dan menyusun program-program kerja bagi perusahaan di masa mendatang.
4. Menyusun prototipe model bisnis baru yang tepat sebagai strategi pengembangan bisnis jasa konsultan dan jasa kontraktor untuk PT Architectaria Media Cipta di masa mendatang.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi manajemen perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam pengembangan model bisnis PT AMC di masa mendatang.
2. Bagi akademisi, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan, wawasan dan menjadi rujukan dalam melakukan penelitian selanjutnya.
3. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana pembelajaran untuk mengaplikasikan teori-teori yang diperoleh dalam bidang manajemen strategik dan perencanaan bisnis, sekaligus sebagai sarana untuk berlatih dalam melakukan evaluasi dan menganalisa model bisnis perusahaan pada studi kasus yang nyata.

Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada usaha jasa konsultan arsitek, desain interior, dan jasa kontraktor yang merupakan bidang usaha dari perusahaan PT Architectaria Media Cipta (PT AMC) yang dijadikan objek pada penelitian ini. Pendekatan model bisnis yang digunakan adalah konsep BMC dengan sembilan elemen atau sembilan blok, selanjutnya dilakukan analisis SWOT terhadap sembilan elemen atau sembilan blok untuk menyempurnakan BMC yang telah digunakan saat ini. Hasil analisis SWOT terhadap BMC akan memberikan strategi bisnis dan program-program kerja yang tepat untuk pengembangan bisnis perusahaan PT AMC.

2 TINJAUAN PUSTAKA

Strategi dan Manajemen Strategik

Menurut Wheelen dan Hunger (2003), strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa depan dan bagaimana cara untuk