

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Profesi arsitektur tengah menghadapi tantangan signifikan akibat ketidakstabilan ekonomi dan kurangnya kemampuan beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis. Sebagai disiplin yang menjadi titik pertemuan antara seni, teknik, dan bisnis, arsitektur memerlukan pendekatan yang lebih holistik untuk tetap relevan, dengan memperkuat keterampilan desain sekaligus menguasai aspek manajerial dan strategi bisnis yang semakin krusial.

Status profesi arsitektur telah menurun drastis akibat resesi atau ketidakstabilan ekonomi (Salama, 2021). Bahkan, banyak perusahaan arsitektur mengalami stagnansi karena tidak memiliki cara dan sarana untuk sepenuhnya menghubungkan ruang lingkup bisnis dengan transformasinya (Hendrick et al., 2011). Karenanya, diperlukan investasi yang tidak hanya dalam lingkup keterampilan arsitektur, tetapi juga disiplin ilmu lain seperti komunikasi, *leadership*, dan meningkatkan kemampuan dalam permodelan bisnis, dokumentasi dan pemeliharaan perusahaan arsitektur (Gong dan Janssen, 2022).

Pada dasarnya praktik arsitektur sering kali dipahami secara sempit dan salah kaprah, dan menjadikan perbedaan pandangan diberbagai belahan dunia, seperti di USA dikategorikan dalam STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) (Walsh, 2019), di Australia dikategorikan sebagai bagian dari bidang seni dan humaniora, dan di Eropa dikategorikan sebagai *Art* dan *Design*. Praktik arsitektur juga dipandang sebagai industri jasa yang berorientasi

bisnis, namun kajian bisnis dan *marketing* cenderung mengenyampingkan karakteristik khas dan kerumitan arsitektur, sebagai layanan yang menggabungkan kreativitas desain, aspek teknis dan layanan profesional, termasuk aspek-aspek unik yang melekat pada profesi ini (sejarah, budaya, iklim, regulasi, dan lain-lain) (Heinzt, 2012).

Arsitektur merupakan sektor bisnis yang menuntut keseimbangan antara pengetahuan teknis, keterampilan manajerial, dan pemahaman mendalam tentang aspek bisnis yang memiliki tingkat kepentingan yang setara dengan kemampuan desain (Heinzt, 2012). Namun, berdasarkan *Royal Institute of British Architect* (RIBA, 2020), di banyak negara praktik arsitektur dilakukan dengan metode-metode yang diteruskan secara informal dari satu generasi profesional ke generasi berikutnya.

Di Indonesia, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2024) menjelaskan, Arsitektur sebagai integral dalam pengembangan industri nasional yang sedang beralih dari ekonomi berbasis sumber daya alam (*raw based economy*) ke ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*). Mengingat potensinya yang besar, Kemenparekraf telah mengakui arsitektur sebagai salah satu subsektor yang patut dikelola secara serius.

Perubahan signifikan dalam industri arsitektur, enjiniring, dan konstruksi, mengharuskan setiap perusahaan dalam ekosistem ini untuk beradaptasi dengan cepat agar tetap kompetitif. Perlu adanya inovasi, tidak hanya pada produk dan layanan, tetapi juga perubahan yang lebih mendasar dalam cara menciptakan dan

memperoleh *value*, bahkan mengganti atau menginovasi *Business Model* (Bos-de Vos et al. 2014). Sejalan dengan itu, menurut Teece (2010) situasi ini semakin menekankan pentingnya tidak hanya memahami cara memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih efektif, tetapi juga memastikan kemampuan untuk mendapatkan *value* dari produk dan layanan baru yang ditawarkan.

Belakangan ini permintaan terhadap layanan arsitektur semakin meningkat, tercermin dari jumlah perusahaan, arsitek, lulusan baru, mahasiswa arsitektur, dan sekolah-sekolah arsitektur di seluruh dunia. Namun, meski permintaan mengalami pertumbuhan, tidak semua perusahaan merasakan dampak positif dari perkembangan profesi ini (Salama, 2021).

Keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat persaingan. Persaingan menuntut agar sistem operasional perusahaan, seperti inovasi dan menciptakan kultur organisasi yang positif berjalan dengan efektif. Kekuatan sebuah perusahaan yang didukung oleh sumber daya berkualitas dalam kerangka sistem manajemen sumber daya yang strategis, terkoordinasi, saling terhubung, dan terintegrasi, merupakan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Lubis, 2022).

Intinya, tanpa Model bisnis yang dirancang dengan matang, memungkinkan risiko gagal dalam memberikan manfaat atau memanfaatkan *value* dari setiap inovasi yang dirancang oleh perusahaan. Inovasi adalah upaya untuk mengubah suatu organisasi, baik sebagai reaksi terhadap dinamika di lingkungan internal maupun eksternal, atau sebagai tindakan proaktif untuk memberikan pengaruh

pada lingkungannya. Inovasi dan *Resource-Based View* (RBV) berperan krusial dalam membangun serta menjaga keunggulan kompetitif sebuah organisasi (Deinmodei et al., 2017).

Dalam penelitian ini, penulis akan mencoba untuk mempelajari model bisnis lima perusahaan arsitektur dengan skala perusahaan berbeda (kecil, menengah, dan besar). Bertujuan agar analisis menjadi lebih komprehensif, sekaligus mengakomodasi kajian komparatif terhadap beragam model strategi bisnis yang diterapkan dalam industri arsitektur.

*Resources Based View*(RBV) dijadikan sebagai fondasi teoretis untuk memahami *Competive Advantages* berbasis sumber daya, dikombinasikan dengan *Customers Insight* dari sisi eksternal, sementara *Business Model Innovation* sebagai cara untuk mewujudkan keunggulan tersebut melalui inovasi. Ketiganya akan saling melengkapi dalam membantu perusahaan menciptakan nilai yang berkelanjutan di pasar yang kompetitif dan disruptif.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana membangun *Competitive advantages* yang berkelanjutan dalam menghadapi perubahan pasar dan perkembangan teknologi yang cepat?

2. Bagaimana mengembangkan produk dan layanan arsitektur yang ideal (*Operating model*), sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat mengangkat *value proposition* yang berkelanjutan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mempelajari kondisi terkini dan perkiraan masa mendatang dalam perkembangan bisnis arsitektur, baik dari sisi internal maupun eksternal melalui studi kasus di beberapa perusahaan arsitektur.
2. Untuk mendapatkan pemahaman yang holistik tentang arah, konteks, dan strategi bisnis, kemudian menggambarkan serta menyampaikan pemahaman tersebut melalui berbagai bentuk, dengan cara yang konsisten di setiap lapisan usaha, kepada semua *stake holder*.
3. Untuk menciptakan *Business Model* yang inovatif, efektif dan efisien, serta memenuhi kebutuhan dan ekspektasi untuk perusahaan arsitektur dan pengguna jasa.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan dari penelitian yang akan dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi dampak positif dalam perkembangan bisnis arsitektur.

2. Penciptaan Model bisnis yang efektif akan membantu mengubah stigma dan paradigma dalam ekosistem bisnis arsitektur (Arsitek, pengguna jasa, calon pengguna dan stake holder lainnya).

### **1.5 Ruang Lingkup**

Penggunaan *Business Model Canvas* sebagai alat dan cara, untuk mengeksplorasi perubahan yang diperlukan dalam elemen-elemen *Business Model* agar tetap relevan dan kompetitif, di kondisi ekosistem industri arsitektur yang terus berubah.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Gambaran secara garis besar masing-masing bab, secara keseluruhan yang terbagi kepada Lima Bab yang terdiri:

#### **Bab I : Pendahuluan**

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **Bab II : Tinjauan Literatur**

Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran.

#### **Bab III : Metode Penelitian**

Bab ini membahas tentang desain penelitian, informan, kriteria sampel, unit analisis, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

#### **Bab IV : Hasil dan Pembahasan Penelitian**



Bab ini berisi detail unit analisis, dan analisis data yang telah dikumpulkan dengan pembahasan yang terperinci.

## **Bab V : Kesimpulan, Implikasi dan Saran**

Berisi kesimpulan, saran, implikasi penelitian dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

