

PERENCANAAN MODEL BISNIS KONSULTAN ARSITEKTUR LANSKAP DI LAGOM LANDSCAPE DESIGN

Business Model Planning of Landscape Architecture Consultant Services at Lagom Landscape Design

Amelia Utami Geraldine Mandagi
Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, IPB University
Email: ameliaugmandagi@gmail.com

Harianto
Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, IPB University
Email: harianto.ipb@gmail.com

Siti Jahroh
Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, IPB University
Email: sitijahroh@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic affected the economy which resulted in the decline of construction work. This affected Lagom Landscape Design (LLD) business practices. This research aims to formulate a new business model which can be used as a business model of Lagom Landscape Design in the future. This descriptive qualitative research used purposive sampling as the technique of determining respondents, based on the Business Model Canvas (BMC) approach, which was equipped with SWOT analysis and Blue Ocean Strategy (BOS). New business model using BMC is determined in consideration of the market segment and key activities as the key factors. The result of the research indicates that the customer segment of LLD has changed to private sectors, developers, hospitality business and government projects. LLD need to reach a wider range of customers by diversifying its key activities to increase the revenue streams and create a brand image and awareness. The empirical result of this study is to contribute ideas for broadening the insights about the business development strategy of landscape architecture consultant.

Keywords: blue oean strategy, business model, business model canvas, landscape consulting firm, SWOT

Diajukan: 01 Oktober 2022

Diterima: 21 Juli 2023

PENDAHULUAN

Perkembangan industri arsitektur lanskap erat kaitannya dengan perkembangan industri konstruksi. Profesi arsitek lanskap di Indonesia saat ini sudah semakin dikenal dan dibutuhkan sejalan dengan pembangunan properti dan pertumbuhan konstruksi. Perkembangan sektor konstruksi sebelum pandemi terlihat dari adanya peningkatan nilai pekerjaan proyek konstruksi dari tahun 2016 hingga 2019 pada Tabel 1 (BPS, 2016-2020) dan peningkatan jumlah perusahaan konstruksi tahun 2017 hingga 2021 pada Gambar 1 (BPS, 2017-2021). Hal ini sejalan dengan bertambahnya jumlah badan usaha konsultan konstruksi.

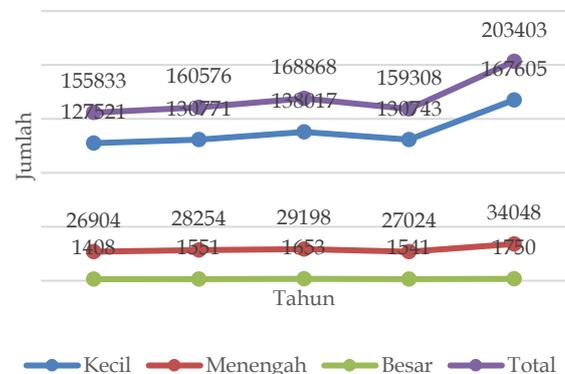
Tabel 1. Nilai Pekerjaan Konstruksi yang Diselesaikan Tahun 2016 - 2020

Thn	Nilai Konstruksi yang Diselesaikan Perusahaan Konstruksi (Juta Rupiah)			
	Total Konstruksi	Konstruksi Khusus	Konstruksi Bangunan Sipil	Konstruksi Gedung
2016	1.014.469.538	178.247.133	356.953.893	479.268.510
2017	1.145.419.456	196.731.338	418.699.033	529.989.087
2018	1.331.230.800	228.123.849	486.038.132	617.068.818
2019	1.594.196.205	147.829.575	905.748.727	540.617.903
2020	1.311.417.795	119.682.293	752.794.999	438.940.503

Sumber: Badan Pusat Statistik 2016-2020

Pada akhir tahun 2019 merebak wabah virus baru yaitu *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) dan pada bulan Maret 2020 ditetapkan sebagai pandemi oleh WHO (*World Health Organization*). Pemerintah Indonesia membuat kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sebagai upaya penanggulangan pandemi Covid-19. Kebijakan ini berdampak pada kondisi perekonomian. Industri konstruksi sangat peka

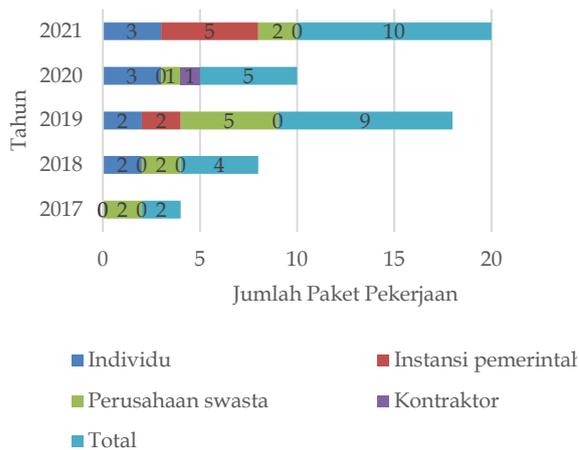
terhadap perubahan kondisi ekonomi yang terjadi baik pada skala nasional maupun internasional (Chappell dan Dunn, 2016). Terlihat adanya penurunan yang cukup banyak dari nilai pekerjaan konstruksi tahun 2020 (Tabel 1).



Gambar 1 Jumlah Perusahaan Konstruksi di Indonesia tahun 2017-2021 (Sumber: BPS 2017-2021)

Lagom Landscape Design (selanjutnya disebut dengan LLD) merupakan konsultan arsitektur lanskap yang dibentuk pada tahun 2017 pada saat meningkatnya pertumbuhan konstruksi. LLD memiliki spesialisasi di bidang perancangan lanskap ruang luar skala kecil dan menengah. Segmen pasar LLD saat ini adalah *private* (individu) dan perusahaan swasta (korporat) khususnya *developer*. Sebagian besar pekerjaan yang diperoleh LLD dilakukan dengan sistem kolaborasi dengan mitra konsultan arsitektur, planologi, dan *3D Artist*. Meskipun LLD dibentuk karena melihat peluang perkembangan industri konstruksi namun perkembangan tersebut diikuti juga dengan penambahan jumlah konsultan konstruksi sehingga persaingan tidak dapat dihindari. Sejak 2017 hingga

2019 belum ada perkembangan yang signifikan dari jumlah paket pekerjaan yang diterima LLD (Gambar 2).



Gambar 2. Jumlah Perusahaan Konstruksi di Indonesia Tahun 2017-2021
Sumber: BPS 2017-2021

Pandemi Covid-19 yang berdampak pada kegiatan konstruksi juga berdampak pada LLD. Pandemi memengaruhi. LLD turut mengalami dampak perubahan terlihat pada Gambar 2 di mana pada tahun 2020 paket pekerjaan yang diterima mengalami penurunan hingga 50%, terutama paket pekerjaan dari segmen perusahaan swasta (*developer*). Sejak munculnya pandemi terlihat adanya perubahan segmen pelanggan. Perubahan yang terjadi menyebabkan kegiatan bisnis yang dilakukan oleh LLD sudah tidak sesuai dengan model bisnis yang dijalankan, oleh karena itu perlu peninjauan kembali terhadap model bisnis yang dijalankan LLD saat ini.

Perkembangan jumlah konsultan disertai dengan hambatan pada sektor konstruksi akibat pandemi membuat persaingan semakin berat dan ketat. Kondisi tersebut menuntut untuk menciptakan strategi baru yang dapat meningkatkan kekuatan dan menciptakan faktor pembeda dari pesaing. Agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat setiap perusahaan wajib memiliki strategi (Umar *et al.*, 2018). Perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan (Natasha dan Devie, 2013). Perencanaan bisnis yang matang dan realistis diperlukan oleh semua jenis usaha (Supriyanto, 2009) karena dengan adanya model bisnis perusahaan dapat memahami langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (Christensen, 2001). Oleh karena itu, LLD perlu meninjau ulang potensi bisnis dan segmen pasar agar dapat bertahan menghadapi berbagai perubahan, serta menyusun langkah strategis dan model bisnis yang kuat dan tepat. Adanya perencanaan strategi dan model bisnis membantu LLD untuk dapat bersaing dan mengembangkan bisnisnya, menjadi lebih unggul, serta mencapai tujuan menjadi perusahaan yang berkelanjutan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis LLD saat ini, menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi model bisnis, dan menyusun rekomendasi model bisnis baru yang tepat sesuai dengan faktor lingkungan yang memengaruhi.

METODE PENELITIAN

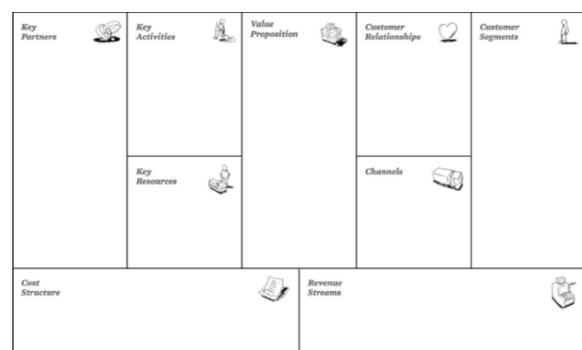
Penelitian dilakukan di studio konsultan arsitektur lanskap *Lagom Landscape Design* (LLD) di Bogor. Penelitian

dilaksanakan pada bulan Januari hingga Juli 2022. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dalam bentuk studi kasus. Metode penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang bertujuan menggambarkan karakteristik dari objek penelitian (Sumarwan *et al.*, 2018) dan penelitian kualitatif tidak menggunakan proses perhitungan atau statistik untuk pengolahan data.

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu kuesioner, wawancara mendalam, dan studi literatur. Jenis data yang diperlukan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) pada nara sumber sedangkan data sekunder diperoleh dari informasi dan dokumen dari instansi terkait, buku, tesis, jurnal dan publikasi ilmiah lainnya. Penentuan responden menggunakan metode *purposive sampling*. Responden terdiri dari responden internal perusahaan yaitu *founder* dan *co-founder* dan responden eksternal yang terdiri dari Ketua IALI, praktisi dari konsultan dan kontraktor, akademisi, dan klien pengembang (*developer*). Data yang diperoleh dari berbagai sumber dapat menghasilkan data yang lebih objektif dan teruji keabsahannya (Hariwan dan Silviani, 2014).

Untuk menyusun strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan maka digunakan beberapa metode pengolahan data dalam penelitian ini. Pengolahan data dilakukan dalam tiga tahap, yaitu:

1. Identifikasi terhadap model bisnis yang dijalankan saat ini dengan memetakan kondisi eksisting perusahaan ke dalam sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC). Elemen BMC terdiri dari kemitraan utama, aktivitas kunci, sumber daya inti, proposisi nilai, hubungan pelanggan, saluran, segmentasi pelanggan, struktur biaya dan arus pendapatan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Identifikasi elemen BMC diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara kepada responden internal. Hasil dari kuesioner dan wawancara kemudian dipetakan ke dalam blok BMC seperti pada Gambar 3. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) sembilan blok elemen BMC saling terintegrasi satu sama lain sehingga dapat diketahui bagaimana alur bisnis yang dilakukan saat ini.



Gambar 3. *Business Model Canvas* (Osterwalder dan Pigneur, 2010)

2. Analisis SWOT terhadap sembilan elemen BMC. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) cara efektif untuk menilai keseluruhan model bisnis adalah dengan mengombinasikan analisis SWOT dengan BMC. Analisis SWOT dapat membantu merumuskan

strategi dan memahami kinerja perusahaan (Abdi *et al.*, 2013). Pada tahap dua dilakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada masing-masing elemen BMC (Tabel 2).

- Hasil analisis SWOT terhadap sembilan elemen BMC kemudian diolah menggunakan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* (BOS) untuk mendapatkan model bisnis BMC yang baru (Tabel 3). Awaluddin (2017) dan Amin *et al.* (2018) menggunakan kombinasi BMC dan BOS dalam merumuskan model bisnis untuk perusahaan yang baru berkembang.

Tabel 2. Analisis SWOT

Elemen BMC	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Segmen pelanggan				
Proposisi nilai				
Hubungan pelanggan				
Arus Pendapatan				
Kemitraan Utama				
Sumber daya inti				
Struktur biaya				

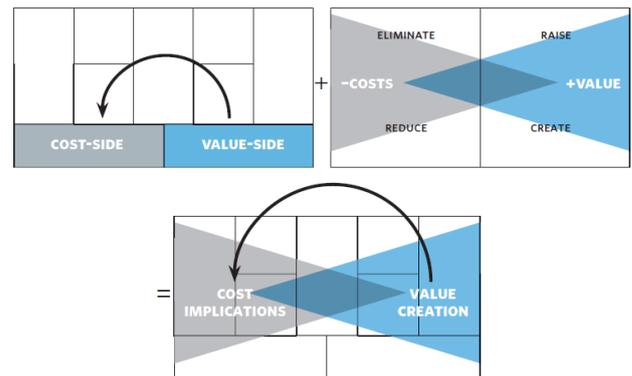
Tabel 3. Analisis SWOT

Elemen BMC	Create/ Diciptakan	Delete/ Dihilangkan	Raise/ Ditingkatkan	Reduce/ Dikurangi
Apa yang perusahaan miliki (<i>key resource</i>)				
Apa yang perusahaan lakukan (<i>value proposition</i>)				
Bagaimana perusahaan berinteraksi (<i>customer relationship</i>)				
Siapa yang membantu perusahaan (<i>key partners</i>)				
Apa yang perusahaan dapatkan (<i>revenue stream</i>)				
Apa yang perusahaan berikan (<i>cost structure</i>)				

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengemukakan bahwa kombinasi BMC dan BOS dapat menghasilkan kerangka kerja yang kuat dan menciptakan model

bisnis baru yang lebih komprehensif, inovatif, dan kompetitif. Kerangka kerja empat langkah BOS yaitu meningkatkan, menciptakan, mengeliminasi, dan mengurangi (**Error! Reference source not found.**) dengan empat pertanyaan kunci, yaitu:

- Faktor apa yang sudah ada dalam industri yang seharusnya dihilangkan
- Faktor apa yang harus dikurangi hingga sedikit berada di bawah standar industri
- Faktor apa yang harus dinaikkan di atas standar industri
- Faktor apa yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan dalam industri (Kim dan Mauborgne, 2005).

Gambar 4. *Blue ocean strategy* (Osterwalder dan Pigneur 2010)

Hasil BOS kemudian dipetakan kembali ke dalam BMC sehingga diperoleh BMC yang baru. Kanvas model bisnis dapat digunakan untuk menunjukkan mekanisme bisnis perusahaan pada *stakeholder* (Wiryawan, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum perusahaan

Lagom Landscape Design (LLD) adalah perusahaan konsultasi konstruksi yang bergerak di bidang konsultasi lanskap. LLD dibentuk pada tahun 2017 berawal dari kegiatan sampingan yang dilakukan oleh *founder* dan *co-founder*. Saat ini LLD masih berbentuk konsultan perorangan. LLD berlokasi di Bogor. Kegiatan arsitektur lanskap terdiri dari tiga kategori, yaitu perencanaan (*planning*), perancangan (*design*), dan pengelolaan (*maintenance/management*) (Hakim, 2014). Berdasarkan kategori tersebut LLD berkecimpung di bidang perancangan skala mikro dan meso.

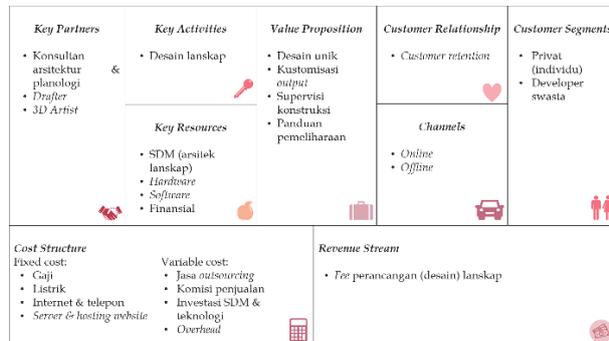
Identifikasi model bisnis *Lagom Landscape Design*

Gambaran model bisnis yang dilakukan oleh LLD saat ini diperoleh dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC). Identifikasi model bisnis awal diperoleh dari hasil wawancara mendalam kepada pihak internal perusahaan, yaitu *founder* dan *co-founder* dari LLD. Data hasil wawancara kemudian dipetakan pada kanvas model bisnis seperti tertera pada Gambar 5.

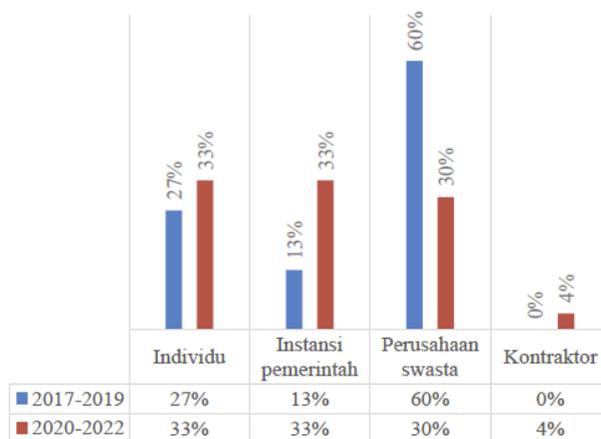
Customer segments (segmen pelanggan)

Berdasarkan hasil wawancara kepada responden internal diketahui bahwa saat ini LLD hanya menasar pada dua segmen pelanggan, yaitu klien privat dan developer swasta. Proyek perancangan dari developer swasta

umumnya bernilai cukup besar sehingga berpengaruh signifikan pada arus pendapatan. Klien private umumnya bernilai lebih kecil namun dengan timeline lebih cepat dari proyek developer sehingga memungkinkan untuk menerima proyek dalam jumlah lebih banyak. Namun, pandemi Covid-19 mengakibatkan jumlah paket pekerjaan yang diterima dari developer swasta menurun secara drastis. Perubahan sebaran segmen pelanggan LLD sebelum tahun 2017-2019 dan saat pandemi tahun 2020-2022 dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 5. *Business Model Canvas* (BMC) LLD Saat Ini



Gambar 6. Persentase Sebaran Segmen Pelanggan

Value propositions (proposisi nilai)

Agar dapat memikat dan meyakinkan klien untuk menggunakan jasa konsultasi perancangan lanskap maka konsultan lanskap perlu menawarkan nilai yang dapat memikat klien (Ramirez-Lovering, 2019). Proposisi nilai yang ditawarkan LLD antara lain:

1. Kualitas konsep dan desain yang dihasilkan cukup bagus untuk dapat bersaing dengan konsultan kompetitor dimana desain yang diberikan unik dan khusus untuk masing-masing lokasi proyek.
2. Klien dapat melakukan kustomisasi tahapan jasa desain lanskap sesuai dengan kebutuhan klien.
3. LLD melakukan supervisi konstruksi.
4. LLD memberikan panduan pemeliharaan lanskap.

Channels (saluran)

Channels atau saluran adalah sarana untuk menjangkau klien. melalui saluran ini konsultan dapat menyampaikan *value propositions* kepada klien. Terdapat dua jenis saluran yaitu saluran *offline* dan *online*. Saluran *offline* yang digunakan oleh LLD adalah *company*

profile/portofolio cetak dan *word of mouth* dari klien, kolega, serta kerabat. Saluran *online* yang dimiliki LLD saat ini terdiri dari website, media sosial *Instagram*, *Facebook*, dan *Linked-in*. Saluran *online* dinilai dapat menjangkau klien dengan lebih luas.

Customer relationships (hubungan pelanggan)

Hubungan antar klien dan konsultan dapat mempengaruhi jalannya bisnis konsultan (Brissette, 2010). Klien yang merasa puas dengan layanan yang diberikan dapat menjadi klien yang loyal (Akbar dan Parves, 2009). Klien yang loyal berpotensi melakukan *repeat order*. Oleh sebab itu, LLD fokus pada *customer retention*, yaitu mempertahankan klien yang sudah ada agar melakukan transaksi selanjutnya dengan LLD. LLD memanfaatkan media sosial untuk menjaga hubungan dengan klien. melalui media sosial klien dapat berinteraksi secara cepat dan memperoleh informasi mengenai portofolio dan kegiatan LLD. Hubungan dengan klien juga dapat terjalin melalui kegiatan tatap muka melalui pertemuan-pertemuan selama proyek berlangsung. LLD juga berusaha menjaga komunikasi aktif dengan klien selepas proyek selesai untuk menjaga hubungan personal. Komunikasi ini dilakukan untuk memastikan desain yang terbangun dapat berada dalam kondisi yang prima hingga jangka panjang.

Revenue streams (arus pendapatan)

Arus pendapatan diperoleh dari aktivitas kunci yang dilakukan oleh konsultan lanskap. Aktivitas utama yang dilakukan oleh LLD adalah jasa konsultasi desain lanskap. Oleh karena itu, pendapatan hanya diperoleh dari *fee* konsultasi desain lanskap.

Key resources (sumber daya inti)

Sumber daya inti merupakan aset penting suatu perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh konsultan lanskap umumnya terdiri dari sumber daya manusia, teknologi, dan finansial (Lathifah dan Anwar, 2022). Dalam kasus ini LLD memiliki sumber daya manusia berupa ahli arsitek lanskap. Sumber daya teknologi terdiri dari *software* seperti *computer aided design* (CAD), program model 3D, program *rendering*, program grafis berbasis vector dan raster, *cloud storage*, dan platform *video converencing*. *Hardware* yang menunjang kegiatan studio atau proses produksi desain LLD antara lain komputer, laptop, tablet, *smartphone*, dan printer. Sumber daya finansial yang dimiliki LLD belum cukup besar namun LLD memiliki cadangan modal yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnisnya.

Key activities (aktivitas kunci)

Saat ini LLD hanya memiliki satu aktivitas kunci, yaitu jasa konsultasi perancangan (desain) lanskap, baik skala mikro seperti rumah pribadi, maupun skala meso seperti *cluster*. Kegiatan perancangan lanskap terdiri dari kegiatan studio dan kegiatan lapangan. Kegiatan studio terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap pembuatan konsep desain lanskap, tahap pengembangan desain, dan tahap pembuatan gambar kerja sebagai acuan untuk gambar konstruksi atau dikenal dengan istilah *Detail Engineering Design* (DED) (Sutrisno dan Hermanto, 2021). Kegiatan lapangan terdiri dari kunjungan lapangan pada saat dimulai proyek untuk mengetahui kondisi eksisting tapak, kunjungan saat konstruksi dilakukan (*supervise*), dan kunjungan lapangan akhir saat konstruksi selesai untuk memastikan seluruh elemen desain terbangun dengan baik.

Tabel 4. Hasil Analisis SWOT pada Elemen Business Model Canvas (BMC) LLD

Elemen	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	Peluang (O)	Ancaman (T)
<i>Customer Segments</i>	Klien tidak mudah berpindah ke kompetitor	Kapasitas produksi belum bisa memenuhi permintaan skala besar	Berkembangnya tren <i>green and healthy lifestyle, travel booming</i> , dan <i>sustainable tourism</i>	Klien mencari biaya murah
<i>Value Propositions</i>	Desain dan konsep bagus, ada kustomisasi produk	Usia perusahaan masih baru sehingga belum memiliki portfolio yang banyak dan <i>brand image</i> belum kuat	Isu lingkungan meningkatkan permintaan terhadap jasa desain lanskap, ada teknologi VR & AR yang dapat dimanfaatkan	Konsultan arsitektur mulai merambah ke bidang lanskap
<i>Channels</i>	Saluran yang dimiliki sudah terintegrasi dengan baik	Saluran belum dimanfaatkan dengan maksimal	Ada teknologi <i>online</i> yang dapat dimanfaatkan untuk <i>marketing</i>	Klien dapat memperoleh informasi kompetitor dengan mudah
<i>Customer Relationship</i>	Ada <i>after sales</i>	Belum melakukan <i>customer aquisition</i>	Hubungan personal dengan klien membentuk <i>brand awareness</i>	Hubungan yang tidak baik dengan klien mempengaruhi keputusan klien berpindah
<i>Revenue Stream</i>	Adanya klien yang melakukan <i>repeat order</i>	Hanya ada satu sumber arus pendapatan	Kolaborasi dengan mitra membuka peluang arus pendapatan baru	Kompetitor menawarkan harga lebih rendah dan memiliki diversifikasi arus pendapatan
<i>Key Resource</i>	SDM berkualitas	Belum ada SDM untuk administrasi, keuangan, dan pemasaran	Kemitraan membantu mengisi sumber daya yang tidak dimiliki LLD	Pesaing memiliki sumber daya yang lebih baik
<i>Key Activities</i>	Aktivitas kunci perancangan sudah berjalan dengan efektif dan efisien	Kegiatan pemasaran atau <i>marketing</i> belum dilakukan dengan maksimal	Ada peluang diversifikasi produk berupa konstruksi dan perencanaan	Efektivitas kerja mitra berpengaruh terhadap aktivitas kunci LLD
<i>Key Partnership</i>	Memiliki mitra dari beragam disiplin ilmu dengan hubungan yang saling menguntungkan	Bergantung pada mitra untuk mendapatkan proyek berskala besar	Kolaborasi dengan mitra konsultan dan kontraktor dapat meningkatkan proposisi nilai dan diversifikasi produk	Kegiatan mitra berpengaruh pada citra LLD
<i>Cost Structure</i>	Memiliki cadangan modal	Perlu biaya besar untuk menambah aktivitas kunci	Kolaborasi dengan mitra membantu biaya produksi	Biaya sumber daya berkualitas besar

Key partnerships (kemitraan utama)

Kemitraan utama adalah pihak-pihak yang berperan dalam menghasilkan *output* perancangan LLD. Adapula mitra penting bagi LLD adalah konsultan arsitektur dan planologi, *drafter*, dan *3D artist*. *Drafter* dan *3D artist* berperan dalam menghasilkan gambar sedangkan konsultan arsitektur dan planologi berperan dalam proyek kolaborasi dimana hasil kerja antar konsultan saling memengaruhi. Penggunaan mitra *drafter* dan *3D artist* dapat disesuaikan dengan kebutuhan tiap proyek sehingga membantu LLD dalam mengontrol biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan

produk desain. Adanya kemitraan membantu mengisi kekurangan sumber daya yang tidak dimiliki LLD tanpa menambah beban biaya.

Cost structures (struktur biaya)

Struktur biaya terbagi menjadi biaya tetap dan biaya variable. Biaya tetap terdiri dari gaji karyawan, biaya listrik, internet, tagihan telepon, biaya langganan *cloud server* dan *hosting website*, serta lisensi. Biaya variable terdiri dari biaya jasa *outsourcing*, komisi penjualan, biaya investasi SDM dan teknologi, serta biaya *overhead*.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan (Rangkuti, 2008). SWOT berfungsi memecahkan isu strategis yang dihadapi perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2012). Analisis SWOT dilakukan pada setiap elemen BMC. Analisis ini memperlihatkan lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal yang dipetakan pada peluang dan ancaman (Ferrell dan Hartline, 2011) yang dapat mempengaruhi model bisnis konsultan lanskap, dalam kasus ini LLD. Hasil analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi LLD kemudian dirangkum dan dipetakan ke dalam tabel identifikasi SWOT seperti tercantum pada **Error! Reference source not found.** Hasil analisis SWOT kemudian digunakan sebagai acuan dalam menyusun *prototipe* model bisnis LLD yang baru

Prototipe perbaikan *business model canvas*

Melalui kerangka kerja empat langkah BOS dihasilkan model bisnis baru yang lebih komprehensif, inovatif, dan kompetitif (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap sembilan elemen BMC yang telah disajikan di atas, maka dapat disimpulkan kerangka kerja empat langkah BOS seperti terlihat pada Tabel 4. BMC menampilkan faktor-faktor yang perlu diraih oleh perusahaan LLD dan membantu menentukan fokus strategi pada elemen yang dapat memberikan dampak besar bagi perusahaan LLD (Amanullah *et al.*, 2015). Titik awal perumusan model bisnis dapat dilihat dari tiga

perspektif berbeda, yaitu dari perspektif segmen pelanggan, perspektif proposisi nilai, dan perspektif biaya (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Perumusan model bisnis atau BMC baru untuk LLD dilakukan berpusat pada perspektif segmen pelanggan. Segmen pelanggan dipilih sebagai pusat perubahan karena dalam dunia konsultasi perubahan yang terjadi pada segmen pelanggan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu perusahaan. Hal ini juga dikaitkan dengan perkembangan terkini dalam menghadapi pandemic Covid-19. Hasil BMC LLD baru dapat dilihat pada Gambar 7.

Customer segments (segmen pelanggan)

Permintaan jasa desain lanskap dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan budaya masyarakat. Agar dapat menghadapi fluktuasi *demand* dari segmen pelanggan maka LLD perlu melakukan perubahan segmen pelanggan. Diversifikasi segmen pelanggan dan aktivitas kunci dapat membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan (Ola-adisa *et al.*, 2019). Kegiatan bisnis konsultan arsitektur lanskap tidak terlepas dari interaksi dengan banyak pihak, seperti kontraktor, konsultan bidang lain, hingga vendor. Melihat sifat industri ini maka LLD dapat mengembangkan segmen pelanggannya menggunakan konsep *multi-sided platforms*. LLD dapat menjangkau segmen dari sisi input dan output. Berdasarkan hasil wawancara dan studi literatur, konsultan yang melakukan diversifikasi segmen pelanggan dan aktivitas bisnis dapat beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan eksternal terutama perubahan ekonomi. Saat ini segmen pelanggan LLD hanya terdiri dari klien privat dan developer swasta dengan melihat hasil analisis dan

Tabel 4. Kerangka Kerja Empat Langkah BOS

Elemen BMC	<i>Create/</i> Menciptakan	<i>Delete/</i> Menghilangkan	<i>Raise/</i> Meningkatkan	<i>Reduce/</i> Mengurangi
	+	-	↑	↓
Apa yang perusahaan miliki (<i>key resources</i>)	SDM administrasi & finansial		SDM <i>arsitek lanskap</i>	
Apa yang perusahaan lakukan (<i>key activities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> • Perencanaan • Konstruksi 		• Desain	
Siapa yang perusahaan bantu (<i>customer segments</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hospitality</i> • Pemerintah • <i>Vendor</i> • Kontraktor 		Privat/ individu	Developer
Bagaimana cara perusahaan membantu (<i>value proposition</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi desain <i>sustainable</i> • Penggunaan VR/AR 	Supervisi konstruksi	Konsep & desain	
Bagaimana pelanggan mengenali perusahaan (<i>channel</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Asosiasi profesi • Klien lama 		<ul style="list-style-type: none"> • Media sosial • <i>Website</i> 	Media cetak
Bagaimana perusahaan berinteraksi (<i>customer relationship</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer aquisition</i> • <i>Boasting sales</i> 		<i>Customer retention</i>	
Siapa yang membantu perusahaan (<i>key partners</i>)	<i>Outsource marketing</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Konsultan bidang lain • 3D Artist 	
Apa yang perusahaan dapatkan (<i>revenue stream</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fee</i> perencanaan • <i>Fee</i> konstruksi • Komisi penjualan 		<i>Fee</i> desain	
Apa yang perusahaan berikan (<i>cost structures</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya konstruksi • Biaya <i>marketing</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • Gaji karyawan • <i>Outsourcing</i> 	

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> • Konsultan arsitektur, planologi • Drafter • 3D Artist • Konsultan lanskap • Outsource marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Desain lanskap • Perencanaan • Konstruksi • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustomisasi output • Panduan pemeliharaan • Supervisi konstruksi • Spesialisasi desain sustainable • VR/ AR • Marketing to end user 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer retention • Customer acquisition • Boasting sales 	<ul style="list-style-type: none"> • Privat (individu) • Developer • Perusahaan hospitality • Pemerintah • Vendor • Kontraktor
	Key Resources		Channels	
	<ul style="list-style-type: none"> • SDM arsitek lanskap • Finansial • Hardware • Software • SDM administrasi & finansial 		<ul style="list-style-type: none"> • Online • Offline 	
Cost Structures		Revenue Streams		
Fixed cost: <ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Listrik • Internet & telepon • Server & hosting website 		Variable cost: <ul style="list-style-type: none"> • Jasa outsourcing • Komisi penjualan • Investasi SDM & teknologi • Overhead • Biaya marketing 		
		<ul style="list-style-type: none"> • Fee perancangan (desain) lanskap • Fee perencanaan lanskap • Fee konstruksi lanskap • Komisi penjualan 		

Keterangan: tetap, diciptakan, dihilangkan, ditingkatkan, dikurangi

Gambar 7. Business Model Canvas (BMC) Baru

konsep *multi-sided platforms* maka segmen pelanggan LLD dapat diubah menjadi individu, *developer*,

perusahaan *hospitality*, dan instansi pemerintah untuk segmen pelanggan dari sisi *output*, serta vendor dan kontraktor untuk segmen pelanggan dari sisi *input*.

Value propositions (proposisi nilai)

Persaingan di dunia konsultan arsitektur lanskap semakin lama semakin ketat, selain karena perkembangan proyek lanskap yang tidak sebanding dengan pertumbuhan konsultan ditambah lagi mulai merambahnya konsultan arsitektur ke dunia lanskap. Agar dapat menghadapi persaingan perusahaan LLD harus dapat meningkatkan proposisi nilainya. Nilai yang diberikan kepada pelanggan/klien merupakan faktor penting dalam bisnis (Slavik dan Bednar, 2014). Perubahan segmen pelanggan berimplikasi pada proposisi nilai. Berdasarkan hasil BOS diperoleh bahwa kualitas desain perlu ditingkatkan agar dapat bersaing dengan kompetitor. Nilai kustomisasi dan pemberian panduan pemeliharaan dapat dipertahankan karena sudah efektif dalam menarik klien. Klien menyukai kustomisasi karena dapat menyesuaikan layanan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan klien (Jin *et al.*, 2012). Proposisi nilai yang perlu dihilangkan adalah supervisi konstruksi. Hal ini dilakukan melihat tidak semua proyek yang dikerjakan LLD mengharuskan adanya supervisi. Saat ini LLD melakukan supervisi setiap proyek yang dikerjakan sehingga menimbulkan beban biaya karena adanya supervisi yang dilakukan jauh setelah pekerjaan desain selesai. Walaupun demikian, supervisi tetap menjadi bagian dari kustomisasi dimana supervisi dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan klien.

Teknologi desain berkembang pesat dan semakin banyak konsultan yang memanfaatkan teknologi terkini untuk menunjang produktifitas dan efektivitas dalam menghasilkan produk desain. Salah satu teknologi yang

mulai banyak diadaptasi untuk desain arsitektural adalah *virtual reality* (VR) dan *augmented reality* (AR). Banyak developer teknologi yang mengembangkan platform VR/AR yang ramah pengguna. VR berpotensi mengubah cara menciptakan desain dan mengubah pengalaman klien terhadap solusi desain (Hill *et al.*, 2019; Hadi *et al.*, 2012). Penggunaan VR/AR dalam desain lanskap di Indonesia masih belum banyak dilakukan. Pakar dan peneliti mulai semakin banyak menerapkan teknologi 3D VR dalam arsitektur lanskap (Wang, 2019). VR memberikan pengalaman spasial yang lebih mendalam dan pemahaman yang lebih baik untuk membantu pengambilan keputusan terkait desain. Manfaat dari pengalaman yang mendalam, kemajuan teknologi yang cepat, dan penurunan biaya memungkinkan VR menjadi pelengkap metode dan teknologi dalam proses desain arsitektur lanskap (Hill *et al.*, 2019; Islami dan Kaswanto, 2017). Ada peluang tak terbatas dalam penerapan teknologi VR ke dalam bidang desain lanskap. Penggunaan VR dalam desain lanskap akan semakin dikenal dan banyak digunakan dalam waktu dekat (Song dan Huang, 2018). Pemanfaatan teknologi tersebut dapat menambah proposisi nilai LLD dan menjadi daya tarik baru bagi klien, terutama klien korporat.

Perkembangan tren *green lifestyle* menjadi peluang untuk mengarahkan spesialisasi desain ke arah *sustainable design* sejalan dengan konsep Lanskap Rendah Karbon (*Low Carbon Landscape*) (Kaswanto, 2022). Konsultan lanskap perlu memiliki spesialisasi karakter desain untuk memperkuat *brand image* dan *brand awareness* klien. Namun, karena LLD masih merupakan konsultan rintisan maka untuk menerapkan spesialisasi karakter desain ini perlu dilakukan secara bertahap. Melihat prospek ke depan, LLD dapat mulai meniti spesialisasi di bidang desain yang berkelanjutan dan mengedepankan kelestarian alam.

Channels (saluran)

Saluran *offline* berupa portofolio dan *company profile* dalam bentuk cetak sudah jarang digunakan dan dinilai kurang efektif. Terutama dewasa ini banyak yang menerapkan *paperless*. Maka saluran *offline* perlu dikurangi. Pemanfaatan saluran online perlu ditingkatkan untuk membantu menjangkau segmen pelanggan yang lebih luas. Melalui saluran online kegiatan pemasaran dapat dilakkan dengan lebih efektif. LLD dapat memanfaatkan *media social* dan *website* untuk pemasaran melalui internet seperti *google adsense* dan *facebook ads*. Seluruh iklan harus terintegrasi dengan media social untuk memudahkan klien menjangkau LLD.

Customer relationships (hubungan pelanggan)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) ada tiga fungsi hubungan pelanggan yang perlu dijalankan oleh perusahaan yang terdiri dari *customer acquisition* (akuisisi pelanggan), *customer retention* (mempertahankan pelanggan), dan *boosting sales* (meningkatkan penjualan). *Customer retention* dilakukn dengan pemberian servis after sales dan survei kepuasan klien untuk mempererat hubungan dengan klien. *Customer acquisition* dilakukan dengan marketing untuk menjangkau klien lebih luas. *Boosting sales* dapat dilakukan dengan program *commission fee* bagi klien lama yang merekomendasikan LLD kepada klien baru.

Revenue streams (arus pendapatan)

Agar dapat menghadapi perubahan, perusahaan perlu memiliki beberapa sumber pendapatan (Ola-adisa *et al.*, 2019). Dengan memiliki beberapa sumber arus pendapatan, maka disaat satu sumber mengalami hambatan perusahaan masih dapat berjalan dan memperoleh pendapatan dari sumber lainnya. Sebagai implikasi dari perubahan segmen pelanggan dan aktivitas kunci LLD memiliki penambahan arus pendapatan yang terdiri dari fee perencanaan dan perancangan, komisi penjualan dari vendor, dan komisi konstruksi.

Key resources (sumber daya inti)

Sumber daya inti teknis yang dimiliki saat ini sudah mengakomodis kebutuhan LLD namun LLD perlu SDM untuk menjalankan kegiatan administrasi dan finansial agar dapat berjalan dengan baik. LLD juga perlu meningkatkan SDM tenaga ahli lanskap agar dapat bersaing dengan SDM konsultan *kompetitor*.

Key activities (aktivitas kunci)

Suatu perusahaan akan berjalan dengan baik jika memiliki aktivitas kunci yang berbeda dengan pesaingnya, namun jika memiliki aktivitas kunci yang sama perusahaan dapat membedakan dari cara menjalankan aktivitasnya (Lamarque, 2004). Bertambahnya segmen pelanggan berimplikasi pada bertambahnya aktivitas kunci untuk memenuhi permintaan pelanggan. Aktivitas kunci LLD yang baru yang menjawab permintaan dari segmen pelanggan dari sisi output adalah kegiatan perancangan, perencanaan, dan konstruksi. Aktivitas untuk menjawab segmen pelanggan dari sisi input adalah aktivitas *marketing*. Kegiatan *marketing* dan promosi meningkatkan *brand image* dan popularitas (Dzulfikar *et al.*, 2021). LLD berperan juga sebagai agen pemasaran bagi vendor dan kontraktor karena LLD berhubungan langsung dengan

end user. Selain melakukan *marketing* untuk vendor dan kontraktor, pemasaran juga dilakukan untuk meningkatkan jumlah proyek yang diperoleh. Perusahaan yang bergerak dibidang lanskap juga perlu melakukan pemasaran untuk memperluas jangkauan terhadap klien potensial (Rihn *et al.*, 2021).

Key partnerships (kemitraan utama)

Arsitek lanskap tidak lepas dari kolaborasi dengan berbagai profesi yang berkecimpung di bidang kosntruksi seperti arsitek, teknik sipil, planologi, dan profesi lainnya (Steinitz, 2020; Suryandari dan Danusastro, 2011). LLD juga tidak lepas dari kolaborasi atau kemitraan. Kemitraan utama yang perlu ditingkatkan adalah kemitraan dengan konsultan arsitektur dan planologi guna mendapatkan proyek kolaborasi dengan skala besar. Selain dua konsultan tersebut LLD juga dapat menciptakan kemitraan dengan sesame konsultan arsitektur lanskap. Kemitraan tersebut bisa saling membantu menjangkau klien baru serta menembus pasar. Mitra *3D artist* juga perlu ditingkatkan untuk mengakomodir penggunaan teknologi VR/AR sebagai nilai tambah konsultan. LLD perlu menciptakan mitra dari konsultan marketing agar dapat menjalankan kegiatan marketing dengan efektif dan efisien.

Cost structures (struktur biaya)

Aktivitas kunci yang bertambah berpengaruh pada struktur biaya. Biaya variabel bertambah akibat adanya penggunaan outsourcing konsultan marketing dan 3D artist. Penambahan SDM untuk administrasi dan finansial juga meningkatkan biaya tetap. Biaya *overhead* dapat dikurangi melalui pemanfaatan teknologi tablet untuk mengurangi biaya cetak dokumen dan juga karena supervise konstruksi dilakukan hanya sesuai kebutuhan dan kesepakatan dengan klien dan meminimalisir biaya cetak dokumen.

Implikasi manajerial

Umumnya perusahaan yang baru merintis usahanya gagal karena tidak memiliki strategi model bisnisnya (Barreto, 2007). Perusahaan jasa konsultan perencana memerlukan perencanaan strategi yang tepat (Amin, 2018) dan model bisnis agar dapat menjadi perusahaan yang berkelanjutan. Model bisnis dapat digunakan oleh perusahaan yang sudah berjalan maupun yang baru merintis (Gavrilova *et al.*, 2014). Penyusunan model bisnis baru dilakukan agar dapat beradaptasi dengan kondisi eksternal yang mempengaruhi jalannya model bisnis LLD saat ini. Tanpa model bisnis yang terencana dan terlaksana dengan baik kemampuan perusahaan dalam mendapatkan paket pekerjaan/proyek akan menurun (Winardi, 2014). BMC adalah alat yang sangat baik untuk merumuskan solusi maupun perencanaan strategi pengembangan bisnis (Abiyu *et al.*, 2020).

Prototipe model bisnis yang dirumuskan pada penelitian ini mengambil fokus pada segmen pelanggan yang berimplikasi langsung pada aktivitas kunci. Secara garis besar implikasi manajerial yang ditawarkan kepada pihak manajemen adalah sebagai berikut: (1) menerapkan model bisnis baru dengan konsep *multi-sided market* dimana LLD menyasar pasar dari sisi *output* dan juga *input*. Segmen pelanggan dari sisi output terdiri dari klien privat, developer, instansi pemerintah, dan perusahaan *hospitality*, sedangkan segmen pelanggan dari sisi *output*

terdiri dari kontraktor dan vendor; (2) meningkatkan *value propositions* agar dapat bersaing melalui pemanfaatan teknologi VR/AR dan peningkatan *brand image* sebagai perusahaan yang memiliki spesialisasi desain yang *sustainable*; (3) menambah aktivitas kunci untuk meningkatkan sumber pendapatan berupa kegiatan konstruksi dan *marketing*; (4) melaksanakan *customer acquisition* dengan *marketing online* melalui *google adsense* yang terintegrasi dengan media sosial, website, e-mail, dan nomor kontak; serta (5) membentuk kemitraan dengan konsultan *marketing* guna menunjang aktivitas *marketing* dan meningkatkan kemitraan dengan *3D artist* untuk penerapan teknologi VR/AR.

SIMPULAN

Model bisnis yang dimiliki LLD saat ini perlu diperbaiki. LLD belum memiliki diversifikasi segmen pelanggan dan arus pendapatan sehingga rentan terhadap dampak perubahan lingkungan eksternal. LLD juga belum melakukan kegiatan pemasaran yang dapat membantu menjangkau pelanggan dan meningkatkan sumber pendapatan. Hasil analisis SWOT menunjukkan kekuatan LLD ada pada *value propositions* dimana LLD menawarkan kustomisasi *output*, kelemahan LLD hanya memiliki satu sumber arus pendapatan. Peluang muncul dari adanya perkembangan teknologi untuk menghasilkan *output* desain serta tren *green lifestyle* yang mempengaruhi perilaku konsumen sedangkan ancaman muncul dari adanya kompetitor dari bidang arsitektur yang merambah ke bidang lanskap. Prototipe BMC yang baru dirumuskan menggunakan kerangka kerja empat langkah *blue ocean strategy* dengan segmen pasar sebagai faktor utama penentu model bisnis. LLD perlu menjangkau pelanggan lebih luas dan melakukan diversifikasi segmen pelanggan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang memengaruhi *demand* terhadap jasa konsultasi perancangan lanskap. Adanya diversifikasi segmen pelanggan menyebabkan muncul aktivitas kunci baru yaitu konstruksi dan *marketing*. BMC yang baru dapat meningkatkan arus pendapatan dan membentuk *brand image* dan *brand awareness* guna membantu mengatasi persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, A., Ashouri, M., Jamalpour, G., Sandoosi, S.M. 2013. Overview SWOT Analysis Method and its Application in Organizations. *Singaporean J Bus, Econ Manag Stud.* 1(12):69-74. doi:10.12816/0003830.
- Abiyu, I., Najib, M., Asmara, A. 2020. Bancassurance Business Strategy in Life Insurance: A Case Study One of Joint Venture Company in Indonesia. *J Din Manaj.* 11(1):103-115. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i1.21868>
- Akbar, M.M., Parves, N. 2009. Impact of Service Quality, Trust, and Customer Satisfaction on Customer Loyalty. *ABAC J.* 29(1):24-38.
- Amanullah, A.N.A., Aziz, N.F.A., Hadi, F.N.H.A., Ibrahim, J. 2015. Comparison of Business Model Canvas (BMC) among the Three Consulting Companies. *Int J Comput Sci Inf Technol Res.* 3(2):462-471.
- Amin, A.M. 2018. Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor. <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.55-65>
- Amin, A.M., Baga, L.M., Tinaprilla, N. 2018. Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta. *Manaj IKM J Manaj Pengemb Ind Kecil Menengah.* 13(1):55. <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.55-65>
- Awaluddin, R. 2017. Pengembangan model bisnis PT Multidaya Teknologi Nusantara (Efishery) [tesis]. Bogor: Intitut Pertanian Bogor. <http://repository.sb.ipb.ac.id/2986/>.
- Barreto, H. 2007. *The Engine of America*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Chappell, D., Dunn, M. 2016. *The Architect in Practice*. Ed ke-11. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Christensen, C. 2001. The Past and Future of Competitive Advantage. *MIT Sloan Manag Rev.* 42(2):105-109. doi:10.2307/j.ctvxkn79b.14.
- Dzulfikar, A., Jahroh, S., Ali, M.M. 2021. Strategi Peningkatan Kepuasan Konsumen Jahe Sang Jawara di Masa Pandemi Covid-19 dengan Pendekatan Importance Performance Analysis. *J Apl Bisnis dan Manaj.* 7(3):681-693. doi:10.17358/jabm.7.3.681.
- Ferrell, O.C., Hartline, M.D. 2011. *Marketing Strategy*. Ed ke-5. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Gavrilova, T., Alsufyev, A., Yanson, A.S. 2014. Modern Notation of Business Models: A Visual Trend. *Foresight Russ.* 8(2):56-71.
- Hadi, A.A., Kretzler, E., Kretzschmar, B.W. 2012. Communicating and Evaluating Landscape Design Concepts Online with A Virtual Reality Landscape Model. *Jurnal Lanskap Indonesia,* 4(1). <https://doi.org/10.29244/jli.2012.4.1.%p>
- Hariwan, P., Silviatni, I. 2014. Perancangan Model Bisnis Cafe Zapateria. *J Manaj Bisnis Indones.* 2(1):53-67.
- Hill, D., George, B.H., Johnson, T. 2019. How Virtual Reality Impacts the Landscape Architecture Design Process during the Phases of Analysis and Concept Development at the Master Planning Scale. *J Digit Landsc Archit.* 2019(4):266-274. doi:10.14627/537663029.
- Islami, M.Z., Kaswanto, R.L. 2017. Landscape Design Process of Lakewood Nava Park BSD City Based on Smart Growth Concept. *IOP Conference Series: Earth and Environmental* 9(1) p. 012035. IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/91/1/012035>
- Jin, L., He, Y., Song, H. 2012. Service Customization: to Upgrade or to Downgrade? An Investigation of How Option Framing Affects Tourist' Choice of Package-tour Services. *Tour Manag.* 33(2):266-275. doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.005.
- Kaswanto, R.L. 2022. Manajemen Metabolisme Lanskap Mewujudkan Lanskap Rendah Karbon. *Dalam Ragam Aktualisasi Agromaritim Indonesia Bunga Rampai: Pemikiran Dosen Muda Institut Pertanian Bogor*. IPB Press. Bogor.
- Kim, C.W., Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to*

- Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lamarque, E. 2004. Identifying Key Activities in Banking Firms: A Competence-based Analysis. *Adv Appl Bus Strateg.* 7:29–47. [https://doi.org/10.1016/S0749-6826\(04\)07002-7](https://doi.org/10.1016/S0749-6826(04)07002-7)
- Lathifah, R.W., Anwar D.R. 2022. Redesain Lanskap Tugu 0 Km Indonesia Melalui Pendekatan Perilaku Manusia Pasca Tsunami di Kota Sabang Provinsi Aceh. *Jurnal Lanskap Indonesia*, 14(2), 50 - 59. <https://doi.org/10.29244/jli.v14i2.39097>
- Natasha, P., Devie. 2013. Analisa Pengaruh Strategic Planning terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Bus Account Rev.* 1(2):185–196.
- Ola-adisa, E.O., Benjamin, G.K., Salihu, M. 2019. Landscape Architecture: Diversification Strategies for Viable Architectural Practice. *J Arts Humanit.* 8(5):49–56.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ramirez-Lovering, D., Zamudio, R.M., Arifin, H.S., Kaswanto, R.L., Simarmata, H.A., Marthanty, D.R., Farrelly, M., Fowdar, H., Gunn, A., Holden, J., Panjaitan, N., Payne, E., Rogers, B., Syaukat, Y., Suharnoto, Y., Suwarso, R., Sondang, I., Urich, C., Wright, A., Yuliantoro, D. 2019. Pulo Geulis Revitalisation 2045: Urban Design and Implementation Roadmap. *Australian-Indonesia Centre (AIC)*. <https://australiaindonesiacentre.org/projects/case-study-pulo-geulis-transition-roadmap-to-wsc/>
- Rangkuti, F. 2008. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rihn, A.L., Torres, A., Barton, S.S., Behe, B.K., Khachatryan, H. 2021. Marketing Strategies Used by U.S. Landscape Services Firms. *HortScience.* 56(6):695–708. <https://doi.org/10.21273/HORTSCI15774-21>
- Slavik, S., Bednar, R. 2014. Analysis of Business Models. *J Compet.* 6(4):19–40. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>
- Song, J., Huang, S. 2018. Virtual Reality (VR) Technology and Landscape Architecture. *MATEC Web Conf.* 02005(227):1–5. doi.org/10.1051/mateconf/201822702005.
- Steinitz, C. 2020. On Landscape Architecture Education and Professional Practice and Their Future Challenges. *Land.* 9(7). <https://doi.org/10.3390/land9070228>
- Sumarwan, U., Hartoyo, Fahmi, I. 2018. *Metode Riset Bisnis dan Konsumen*. Bogor: IPB Press.
- Supriyanto. 2009. *Business Plan* Sebagai Langkah Awal Memulai Usaha. *J Ekon dan Pendidik.* 6(1):73–83. <https://doi.org/10.21831/jep.v6i1.590>
- Suryandari, L., Danusastro, Y. 2011. Peranan Riset dan Peningkatan Keterampilan Arsitek Lanskap dalam Menghadapi Penerapan Konsep *Green Building*. *Jurnal Lanskap Indonesia*, 3(2). <https://doi.org/10.29244/jli.2011.3.2.%p>
- Sutrisno, A.J., Hermanto. 2020. Perancangan dan Pembangunan Taman Apotek Hidup pada Lanskap Industri, Kabupaten Kudus. *Jurnal Lanskap Indonesia*, 12(1), 8-12. <https://doi.org/10.29244/jli.v12i1.32078>
- Umar, A., Sasongko, A.H., Aguzman, G., Sugiharto. 2018. Business Model Canvas as a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia. *Int J Entrep.* 22(1):5–9.
- Wang, H. 2019. Landscape Design of Coastal Area Based on Virtual Reality Technology and Intelligent Algorithm. *J Intell Fuzzy Syst.* 37(5):5955–5963. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179177>
- Wheelen, T.L., Hunger, D.J. 2012. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Ed ke-13. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Winardi, M.A. 2014. Strategi Operasional Bisnis Konsultan di Jakarta untuk Meraih Peluang yang Lebih Baik. *J Mix.* 4(2):135–150.
- Wiryawan, M.B. 2011. Memikirkan Ulang Bisnis Model Berbasis Desain Komunikasi Visual. *Humaniora.* 2(1):643. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v2i1.3078>