

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pariwisata merupakan salah satu sektor penting dan telah ditetapkan sebagai *leading* sektor serta *trend* nya akan selalu mengalami peningkatan dan pertumbuhan ke arah yang positif dalam meningkatkan perekonomian Indonesia. Jumlah pengunjung pariwisata atau wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia pada tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 15,81 juta dibandingkan dengan tahun 2017 yang hanya mencapai angka 14,04 juta yang artinya dengan pertumbuhan ini akan banyak mendatangkan keuntungan bagi pendapatan daerah di Indonesia (Kementrian Pariwisata, 2019).

Indonesia memiliki ribuan tempat wisata yang menarik untuk dikunjungi oleh wisatawan baik domestik maupun mancanegara salah satunya adalah Yogyakarta yang merupakan kota wisata di Indonesia yang masih memiliki kebudayaan lokal yang terjaga dengan kuat. Hal ini yang menjadikan Yogyakarta menjadi salah satu destinasi wisata yang ramai dikunjungi wisatawan karena memiliki daya tarik tersendiri.

Bahkan industri pariwisata di mancanegara memperkirakan bahwa pada abad ke-21 sektor pariwisata akan menjadi salah satu kegiatan ekonomi terpenting di dunia. Transaksi kepariwisataan menjadi lebih besar daripada unsur-unsur ekonomi yang lainnya. Akan tetapi pariwisata tidak hanya bisa

dinikmati namun juga bisa dijadikan sebagai suatu bisnis. Terutama di bidang jasa yang menjadi salah satu hal yang terpenting dalam perjalanan wisata. Berbagai bisnis yaitu transportasi misal penyewaan motor atau mobil untuk jalan-jalan, bisnis *Tour and Travel*, kemudian bisnis di bidang akomodasi penginapan yang juga sangat berkembang pesat mulai dari kost eksklusif, *guest house*, apartemen, resort, villa, hotel melati hingga hotel bintang 5, bisnis makanan seperti restoran, pusat oleh-oleh dan cinderamata serta masih banyak lagi.

Berkembangnya sektor akomodasi penginapan yang semakin banyak dan menawarkan harga yang sangat murah serta terjangkau membuat masyarakat saat ini lebih banyak memilih menginap di penginapan yang harganya jauh lebih murah di bandingkan dengan hotel berbintang yang tentunya secara segi harga relatif lebih mahal. Namun, dengan adanya fenomena ini tidak kemudian membuat beberapa kalangan masyarakat beralih ke tempat penginapan yang harganya lebih murah tersebut. Karena masih banyak juga yang memilih untuk tinggal di hotel dengan berbagai alasan terutama kenyamanan dan pelayanannya.

Buktinya adalah hotel dengan kelas premium bintang 5 tidak kehilangan tamu dan masih ramai peminatnya, tentunya dengan segmen pelanggan *highclass* setara perusahaan swasta besar maupun pemerintahan seperti kementerian dan BUMN serta para eksekutif muda baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Sama halnya di hotel bintang 3 dengan kelas menengah

juga masih banyak tamu yang memilih menginap disana seperti tamu-tamu dinas, *family*, *study tour* sekolah, atau wisatawan yang sekedar ingin berlibur.

Di Yogyakarta ada beberapa hotel yang tergabung dalam satu jaringan manajemen hotel yang sama atau semacam *holding company*, namun memiliki segmen bisnis hotel untuk pelanggan yang berbeda atau disebut dengan konsep *dual business models*. Agar hotel tetap eksis dan mampu bersaing di pasar maka perlu kemampuan untuk memmanage eksplorasi dan eksploitasi yang baik secara bersamaan.

Selain di tuntutan untuk berinovasi, hotel juga dituntut untuk dapat menghasilkan keuntungan semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kemampuan mengelola dengan baik antara keduanya dalam penelitian ini disebut konsep *ambidexterity*. Penelitian ini menggunakan hotel Grand Aston bintang 5 dan Neo Malioboro bintang 3 sebagai objek penelitiannya untuk mengetahui bagaimana perusahaan jasa perhotelan mengimplementasikan *dual business models* yang berbasis pada *ambidexterity*.

Fenomena *Online Travel Agent* (OTA) seperti Traveloka, Tiket.com, Agoda, Go-Trip, OYO dan AirBnB justru sangat membantu meningkatkan promosi dan penjualan kamar hotel. Namun, di sisi lain juga jika tidak diantisipasi dengan inovasi dari hotel itu sendiri dalam hal promosi dan inovasi bisa tertinggal oleh kompetitor hotel lain sekelasnya. Mengingat era digital saat ini yang semakin berkembang pesat ditambah lagi banyaknya hotel-hotel baru yang bermunculan.

Banyak hal yang belum kita ketahui tentang seluk beluk bisnis perhotelan. Salah satunya adalah sistem pengelolaan atau manajemen hotel yang ternyata hotel-hotel tersebut di kelola lagi ke dalam satu jaringan manajemen hotel di seluruh Indonesia bahkan mancanegara. Dalam penelitian ini akan dibahas satu dari banyaknya jaringan manajemen hotel ternama di seluruh Indonesia dan mancanegara terutama yang berlokasi di Yogyakarta yaitu Archipelago International.

Archipelago International merupakan jaringan manajemen hotel terbesar di Indonesia yang memiliki jangkauan lebih dari 120 hotel dan 15.000 kamar dan memiliki lebih dari 100 properti yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, Filipina, dan Malaysia. Dan memiliki tujuh merek hotel ternama yaitu Fave hotel, NEO, Quest, Harper, Aston, Alana, dan Kamuela. Mulai dari vila super mewah hingga *select-service*, hotel kelas ekonomi hingga *serviced-apartments*.

Kantor pusat Archipelago International yaitu di Jakarta dan Bali. Kemudian ditambah lagi kantor ketiganya di Yogyakarta dengan tujuan agar dapat mengelola lebih dari 40 hotel di wilayah Indonesia bagian tengah yang meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Kalimantan. Kantor ini akan menangani penjualan, pemasaran, *e-commerce*, reservasi, operasional, pengembangan pasar dan menjalankan fungsi kontrol terhadap proyek-proyek hotel di wilayah tersebut serta ditambah dengan kantor cabang di Surabaya dan Malaysia (Archipelago International, 2019).

Yogyakarta adalah kota yang ramai dikunjungi wisatawan dan menjadi salah satu tujuan wisata paling populer di Jawa. Yogyakarta merupakan pusat kota, pusat seni, pendidikan, daya tarik wisata dan pusat perbelanjaan, serta baru-baru ini Yogyakarta juga menjadi tujuan bisnis dan MICE dengan meningkatnya jumlah kantor pemerintah dan kantor cabang. Dimana saat ini, Archipelago International mengelola tujuh hotel di Yogyakarta yaitu Favehotel Kusumanegara, Favehotel Kotabaru, Hotel NEO Malioboro, Hotel NEO Awana, Harper Mangkubumi, The Alana Yogyakarta Hotel & Convention Center, dan Grand Aston Yogyakarta.

Berbicara tentang bisnis perhotelan dan Yogyakarta sebagai salah satu kota wisata yang banyak dikunjungi para wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Penelitian ini akan membahas dua dari tujuh hotel di Yogyakarta yang berada dalam satu manajemen yang sama yaitu Archipelago International namun memiliki segmen pasar yang berbeda yaitu Hotel Neo Malioboro dan Hotel Grand Aston. Hotel Neo Malioboro sebagai objek penelitian untuk kelas *low cost* hotel bintang 3 dan Hotel Grand Aston sebagai objek penelitian untuk kelas *premium cost* hotel bintang 5.

Dalam kondisi persaingan yang ketat, keinginan dan permintaan pasar yang semakin tidak menentu maka diperlukan kemampuan dari perusahaan dalam mengembangkan sekaligus meraup keuntungan sebesar-besarnya serta mampu melakukan eksplorasi dan eksploitasi dengan baik secara bersamaan di kedua bisnis yang di jalankannya. Sehingga konsep bisnis yang dilakukan antara keduanya dapat bersinergi dan saling melengkapi terhadap permintaan

pasar. Kemampuan untuk menyeimbangkan antara keduanya secara bersamaan atau yang sering disebut dengan *ambidexterity*.

Sejak awal, fokus dari bisnis jaringan manajemen hotel Archipelago International adalah menjalankan *dual business models* yaitu *low cost* untuk hotel bintang 2 dan 3 serta *premium cost* untuk hotel bintang 4 dan 5. Hotel bintang 2 dan 3 berfokus pada wisatawan dengan budget yang standar, harga terjangkau, namun tetap menginginkan tempat beristirahat yang nyaman serta berlokasi di tengah pusat kota dan tempat-tempat hiburan. Hotel Neo Malioboro menjadi sebuah pilihan yang tepat bagi wisatawan yang ingin berlibur menikmati indahnya sudut kota Yogyakarta.

Adanya *dual business models* di Archipelago International tentu saja membutuhkan manajemen yang berbeda di setiap unit bisnisnya baik untuk Hotel Neo Malioboro dengan segmen pasar *low cost* maupun untuk Hotel Grand Aston yang harus di kelola dalam manajemen sendiri yang terpisah di masing-masing hotelnya. Namun, secara laporan keseluruhan seperti keuangan, SDM dan strategi perencanaan pengembangan bisnis hotel tetap diatur oleh manajemen dari Archipelago International.

Hotel Neo Malioboro dengan kelas *low cost* memiliki jaringan, pasar dan karakteristik konsumen yang lebih fleksibel daripada Hotel Grand Aston akan tetapi dari segi keuntungan Hotel Grand Aston lebih dapat diunggulkan. Dalam mengelola *dual business models* dalam satu manajemen perusahaan tentu membutuhkan kemampuan untuk eksplorasi sekaligus eksploitasi bisnis

sehingga perusahaan mampu untuk terus berkembang sekaligus menghasilkan keuntungan yang terus meningkat.

Hal yang menjadi pertanyaan mendasar dalam bidang manajemen strategis adalah bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dalam mengejar keunggulan kompetitif, tingkat keseimbangan antara mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kemungkinan yang ada saat ini bisa disebut sebagai sesuatu yang bertolak belakang. Sehingga pertanyaan ini yang selalu dihadapi manajer dalam mengelola suatu organisasi.

Organisasi menghadapi beberapa dualitas seperti fleksibilitas dan efisiensi, eksplorasi dan eksploitasi, penyelarasan dan kemampuan beradaptasi antara satu dengan yang lainnya. Dinamika dalam dualitas ini disebut sebagai ketegangan yang dihadapi manajer dan para peneliti di bidang manajemen (Nosella et al., 2012; Thompson, 1967). *Ambidexterity* adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan. Bukti empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menerapkan *ambidexterity* lebih mampu mengelola *trade-off* antara fleksibilitas dan efisiensi (Priyono et al. 2019).

Ambidexterity didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk mensejajarkan dan mengelola secara efisien permintaan bisnis yang sedang dilakukan dan juga mampu beradaptasi terhadap segala perubahan lingkungan yang terjadi (Duncan, 1976). Sehingga *ambidexterity* menuntun organisasi

untuk dapat melakukan eksplorasi dan eksploitasi dengan baik secara bersamaan (Lee dan Huang, 2012).

Eksplorasi merupakan pengembangan sumber pengetahuan baru atau sumber pendapatan baru melalui inovasi. Sedangkan eksploitasi merupakan kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang ada (dalam kasus bisnis dapat diartikan aset dan pendapatan) untuk memperoleh efisiensi dan keuntungan yang lebih besar, keduanya perlu dikelola dengan baik dan tepat. Karena jika terlalu fokus pada salah satunya saja juga dapat berdampak buruk bagi organisasi sehingga perlu adanya integrasi yang baik antara keduanya. Dan untuk mengelola eksplorasi dan eksploitasi bukanlah hal yang mudah. Seorang manajer sering menghadapi permasalahan dalam pengambilan keputusan manajerial, strategi bersaing, prosedur, praktek dan sistem insentif.

Dalam beberapa penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan yang gagal dalam melakukan hal tersebut, bahkan banyak juga perusahaan-perusahaan besar yang mengalami kerugian karena tidak mampu mengelola eksplorasi dan eksploitasi dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *ambidexterity* merupakan kemampuan yang harus dimiliki perusahaan untuk bertahan dan eksis serta harus memiliki keunggulan kompetitif terutama di era yang dinamis seperti saat ini.

Penelitian tentang *ambidexterity* sudah mulai meluas dalam konteks-konteks tertentu dan masih banyak konteks yang belum diteliti. Sehingga penelitian tentang *ambidexterity* bisa sangat luas dan memberikan peluang untuk melakukan penelitian - penelitian lebih lanjut. Seperti dalam penelitian

ini yang menjadi fokus penelitian adalah *ambidexterity* di bidang jasa perhotelan yang tentunya lain dari yang lain sehingga menjadi suatu ciri khas atau keunikan tersendiri. Dan dapat kategorikan sebagai suatu kebaruan dalam penelitian tesis sehingga diharapkan kedepannya dapat menjadi acuan atau referensi baru bagi penulis yang akan datang.

Penelitian terdahulu yang didasarkan 11 studi kasus di perusahaan Barat menggunakan pendekatan secara kualitatif dan menerapkan model bisnis berbiaya rendah secara paralel dengan model bisnis premium di Indonesia. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan dapat menjadi *ambidextrous* dalam model bisnis yang dilakukannya dan ada pemisahan antara keduanya. Perusahaan dapat memisahkan kegiatan rantai nilai yang ditujukan untuk pelanggan baru di pasar yang berbeda. Penelitian ini berkontribusi untuk topik yang muncul dari model bisnis ganda dan memberikan landasan untuk penelitian di masa depan pada *ambidexterity* dalam konteks global (Winterhalter, Zeschky, & Gassmann, 2016).

Dalam penelitian lain juga membahas bagaimana organisasi mencapai *ambidexterity* dengan melakukan eksplorasi dan eksploitasi untuk mencapai kesuksesan dengan perantara teknologi yang muncul sebagai sarana utamanya dan mengembangkan inovasi. Perlu juga adanya integrasi yang dapat dicapai melalui kegiatan pada lintas unit dan menggabungkan kedua jenis peran perantaranya dengan penekanan pada penggunaannya selama implementasi dilakukan (Seidle, 2018).

Penelitian lain juga mengulas tentang *ambidexterity* yang menyatakan bahwa perusahaan mampu *ambidextrous* dengan melakukan eksplorasi dan eksploitasi dalam pengembangan bisnisnya sehingga mampu menghasilkan keuntungan dan kesuksesan. Selain untuk mencapai keberhasilan eksplorasi dan eksploitasi juga mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Melakukan eksplorasi dan eksploitasi juga dapat meningkatkan suatu ketegangan yang menantang. Selain itu, organisasi *ambidextrous* dapat unggul dalam mengeksploitasi produk yang ada dan kemudian untuk memungkinkan adanya inovasi tambahan dan mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal namun penelitian terkait masih terbatas (Andriopoulos & Lewis, 2009).

Disebutkan juga oleh penelitian lain bahwa untuk mengeksplorasi peran *multi-faceted* dari metaroutine dalam menghadapi tantangan *ambidexterity* yang dialami selama pengenalan produk baru atau *New Product Introduction* (NPI) di Tata Motors. Sekalipun sebuah raksasa otomotif terbesar di India tidaklah mudah dan banyak mengalami hambatan dan tekanan persaingan bisnis yang harus di hadapi secara cepat dan tepat. Hasil temuan dari penelitian ini adalah indikator tertentu seperti suara pelanggan, kesamaan dan performatif sebagai peran kepemimpinan dan rekombinasi kreatif dari aspek-aspek metaroutine membantu pembelajaran eksplorasi dan eksploitasi lintas level di Tata Motor (Snehvra & Dutta, 2017).

Beberapa penelitian terdahulu terbukti masih sangat sedikit sekali yang membahas tentang *dual business models* dalam perspektif *ambidexterity*

terutama di industri perhotelan. Oleh karena itu penelitian ini akan membahas dan meneliti lebih dalam mengenai *dual business models* dalam perspektif *ambidexterity* yang dilakukan oleh perusahaan jasa yaitu jaringan manajemen hotel Archipelago International Yogyakarta di kedua unit bisnis yang berbeda, untuk kelas *low cost* yaitu Neo Maliboro Hotel dan untuk kelas *premium cost* yaitu Grand Aston Hotel Yogyakarta.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas maka rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana Archipelago International Yogyakarta mengimplementasikan *dual business model* berbasis pada *ambidexterity*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Archipelago International mengimplementasikan *dual business model* berbasis pada *ambidexterity*.

1.4. Fokus Penelitian

Penelitian ini di fokuskan pada bagaimana *ambidexterity* di implementasikan di dalam perusahaan jaringan manajemen hotel dalam penelitian ini adalah Archipelago International dalam *dual business model* berbasis pada *ambidexterity* dalam prakteknya di dalam perusahaan terutama

pada unit bisnis di Hotel Grand Aston bintang 5 dan Hotel Neo Malioboro bintang 3.

Penelitian ini dilakukan pada semua divisi yang terdapat di Hotel Grand Aston dan Neo Malioboro. Dan akan menyoroti bagaimana *ambidexterity* di implementasikan sehingga perusahaan mampu mengintegrasikan atau memisahkan proses eksplorasi dan eksploitasi yang kemudian akan menghasilkan inovasi dan keuntungan bagi perusahaan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang dapat memberikan hasil yang bermanfaat bagi pengembangan teori dan praktek di dalam perusahaan tentang implementasi *dual business model* berbasis pada *ambidexterity* terutama pada studi kasus di perusahaan jasa seperti perhotelan di Indonesia sehingga dapat mempermudah *stakeholder* dalam pembuatan kebijakan dan strategi yang tepat sasaran.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan mencakup rencana penulisan yang merupakan gambaran awal untuk menilai kerangka materi yang akan ditulis. Penelitian ini terdiri dari VI Bab, yang akan dibahas dengan menggunakan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini berisi latar belakang masalah yang mendasari bahwa penelitian ini penting untuk dilakukan. Peneliti memberikan gambaran mengenai fenomena *ambidexterity*. Studi kasus dilakukan di Archipelago International Yogyakarta tentang bagaimana mengimplementasikan *dual business model* berbasis pada *ambidexterity*. Pada bagian ini juga diuraikan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan fokus penelitian sehingga penelitian ini memiliki arah dan batasan-batasan yang jelas dalam melakukan pengumpulan data. Selain itu, diuraikan juga manfaat penelitiannya bagi teori serta prakteknya di lapangan. Kemudian yang terakhir, pada bagian ini diuraikan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijabarkan mengenai konsep-konsep dan teori terkait *ambidexterity* yang telah diakui secara akademis yaitu berasal dari penelitian-penelitian terdahulu. Sehingga, pada bab ini diberikan beberapa contoh penelitian sebelumnya yang terkait *ambidexterity*. Pada bab ini akan dijelaskan pula mengenai kerangka teori yang menggambarkan mengenai bagaimana Archipelago International Yogyakarta mengimplementasikan *dual business model* berbasis pada *ambidexterity* di unit bisnis perhotelannya yaitu di Hotel Grand Aston dan Hotel Neo Malioboro.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan penelitian yang digunakan, objek penelitian, justifikasi pemilihan kasus, desain studi kasus, sumber data,

keabsahan data, metode pengumpulan data, alat pengumpulan data serta analisis data untuk mengetahui secara lengkap mengenai proses penulisan penelitian ini dari awal hingga akhir sehingga memperoleh hasil dari penelitian.

BAB IV : TEMUAN EMPIRIS

Bab ini mendeskripsikan mengenai bagaimana Archipelago International Yogyakarta mengimplementasikan *dual business model* berbasis pada *ambidexterity* di unit bisnis perhotelannya yaitu di Hotel Grand Aston dan Hotel Neo Malioboro. Berdasarkan pada temuan empiris di lapangan yang dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung pada objek penelitian.

BAB V : ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang analisis antar kasus yang berasal dari temuan empiris di lapangan yang selanjutnya masing-masing unit analisis tersebut kemudian dikomparasikan dengan teori yang ada sehingga dapat ditemukan pola yang dominan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang tentang ringkasan hasil penelitian dan implikasi bagi para praktisi dalam mengimplementasikan *dual business model* berbasis pada *ambidexterity* pada perusahaan jasa terutama perhotelan. Pada bab ini juga dijabarkan mengenai saran yang berisi kekurangan dan kelebihan penelitian sehingga dapat menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya.