

BAB IV

TEMUAN EMPIRIS

Bab ini menjabarkan tentang temuan-temuan empiris penelitian di lapangan. Dari data-data yang didapatkan dari narasumber kemudian dilakukan analisis secara mendalam menggunakan teknik *within-case analysis* yaitu dengan menuliskan secara detail studi kasus yang telah diteliti di lapangan kemudian untuk setiap kejadian dan setiap kasus yang ditemukan selanjutnya dideskripsikan secara lengkap. Sebelum dibandingkan dengan berbagai kasus, setiap kasus dianalisis terlebih dahulu sehingga peneliti mampu mendeteksi berbagai kasus dengan pola-pola tertentu, dengan begitu akan lebih mempermudah dalam memahami kasus yang ada dan memfasilitasi perbandingan lintas kasus (Sato: 2015).

Jadi, penelitian ini berusaha untuk menggambarkan secara detail suatu kejadian, proses atau tahapan dari setiap kasus yang bersumber dari wawancara langsung dengan narasumber beserta observasi di lapangan. Setiap detail kejadian tersebut dituliskan dengan disertai petikan wawancara dengan narasumber yang terkait untuk memperkuat bukti empiris yang didapatkan. Berikut ini merupakan hasil dari *within-case analysis* mengenai implementasi *dual business models* berbasis pada *ambidexterity* studi kasus pada jaringan manajemen hotel Archipelago International Yogyakarta di dua unit bisnis

hotelnya yaitu Grand Aston Hotel untuk kelas *premium cost* dan Neo Malioboro Hotel untuk kelas *low cost*.

4.1. Implementasi *Dual Business Models*

Dalam mengimplementasikan *dual business models* di Archipelago International yang akan dibahas oleh penelitian ini dari sisi 4 indikator berdasarkan jurnal acuan penelitian yaitu integrasi model bisnis, pemisahan model bisnis, mengatasi dualitas, dan pemisahan domain.

a. Integrasi *Business Models*

Dalam menjalankan suatu bisnis integrasi yang baik antar unit bisnis tentu menjadi hal yang sangat penting untuk melakukan integrasi model bisnis dan harus ada komunikasi yang baik antar karyawan di unit bisnis hingga ke pusat. Sebagaimana pernyataan oleh *Vice President Business Development* Archipelago International bahwa:

“Kami melakukan integrasi dalam hal pelaporan keuangan di semua lini bisnis. Kami kontrol keuangan secara berkala dan berikan evaluasi.”

Secara Keuangan dan SDM terintegrasi karena dikelola sepenuhnya oleh Archipelago International dan untuk SDM rutin diadakan *training* secara berkala 3 bulan sekali dalam upaya pengembangan baik di lini bisnis *premium cost* maupun *low cost*.

Konsep integrasi bisnis yang dibangun oleh Archipelago International cukup membantu setiap lini bisnis yang dimiliki baik dari bisnis *low cost* hingga *premium cost*. Dari bisnis *low cost* sebagaimana yang disampaikan oleh *General Manager* di Neo Malioboro Hotel yang menyatakan bahwa:

“Koordinasi dari pusat yaitu Archipelago International cukup membantu bagi kami, dengan pelaporan dan saran-saran strategis dari mereka perusahaan jadi lebih terarah dan memiliki tujuan yang jelas”

b. Pemisahan Model Bisnis

Archipelago International memisahkan model bisnis dalam dua aspek besar yaitu *low cost* dan *premium cost*. Hal tersebut dilakukan untuk menciptakan manajemen yang fokus pada pasar dan produk masing-masing pada setiap model bisnis. Divisi pemasaran Neo Malioboro Hotel menyatakan bahwa

“Arahan dan evaluasi yang diberikan Archipelago International cukup membantu bagi kami, dengan pelaporan dan saran-saran strategis dari mereka, perusahaan jadi lebih terarah dan memiliki tujuan yang jelas dalam melakukan pemasaran”

Bisnis perhotelan yang dibawah oleh Archipelago International memiliki 5 divisi yaitu keuangan, pemasaran, SDM, operasional dan *food & beverage*. Setiap divisi dikelola secara terpisah akan tetapi pelaporan keuangan dilakukan secara terpusat.

Pemisahan model bisnis juga mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Hal tersebut dikarenakan setiap lini bisnis memiliki kewenangan untuk mengelola pasar dan produknya sendiri sehingga lebih leluasa dan mampu bereksplorasi serta bereksplorasi lebih jauh.

c. Mengatasi Dualitas

Mengatasi dualitas manajemen merupakan salah satu hal yang dilakukan oleh Archipelago International sehingga divisi dan lini bisnis dikelola secara terpisah. Dualitas diyakini mampu memberikan dampak buruk bagi perusahaan sebagaimana yang dinyatakan oleh *General Manager* Grand Aston Hotel yang menyatakan bahwa:

“Kami menghindari dualitas, makanya setiap model bisnis kita pisah secara manajerial, biar lebih fokus. Hmmm, kami juga berupaya tetap terintegarsi walaupun juga memisahkan model bisnis”

Karena spesialisasi dari setiap divisi di dalam unit bisnis baik di Grand Aston Hotel maupun Neo Malioboro Hotel sudah secara khusus dipisahkan sehingga tidak terjadi dualitas atau tumpang tindih antar divisi dalam unit bisnisnya.

d. Pemisahan Domain

Pemisahan domain berarti perusahaan dapat memisahkan eksplorasi dan eksploitasi pada lintas domain, misalnya bersifat eksploratif dalam satu

domain (contohnya dalam R&D) sementara yang bersifat eksploitatif (misalnya dalam pemasaran) pada saat yang sama (Lavie et al., 2011).

Pemisahan domain yang maksudnya disini adalah antara Grand Aston Hotel sebagai bisnis *premium cost* dari Archipelago International dan Neo Malioboro Hotel sebagai bisnis *low cost*. Di Archipelago International terdapat pemisahan domain dalam unit bisnisnya yaitu sasaran pasar yang berbeda. Divisi pemasaran dari Grand Aston Hotel menyatakan bahwa:

“Di Archipelago International memang pasar dipisahkan ada yang fokus pada kalangan menengah ke bawah ada juga yang fokus pada kalangan menengah ke atas, seperti contohnya Neo Malioboro Hotel itu menengah ke bawah kalua Grand Aston Hotel kan menengah ke atas”

Pemisahan domain juga diharapkan agar setiap lini bisnis mampu fokus pada pasar masing-masing dan mampu meningkatkan daya saing. Pada pemisahan domain yaitu pasar *low cost* dan *premium cost* akan mampu menciptakan *brand image* pada masing-masing bisnis sesuai pasarnya sehingga akan lebih mudah diterima dan dikenal masyarakat.

4.2 Implementasi *Ambidexterity*

Dalam *dual business models* yang diterapkan oleh Archipelago International, manajemen perusahaan juga mengimplementasikan *ambidexterity* didalamnya. *Ambidexterity* didefinisikan sebagai kemampuan

suatu organisasi untuk mensejajarkan dan mengelola secara efisien terhadap permintaan bisnis yang terjadi dan juga dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sehingga *ambidexterity* menuntun organisasi untuk dapat melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan dengan baik (Carvalho & Sabino, 2019). Tuan (2016) juga memberikan definisi yang hampir sama yaitu konstruksi integral dalam perusahaan yang menggambarkan orientasi ganda antara eksplorasi dan eksploitasi organisasi.

Literatur *ambidexterity* membahas tentang adanya pemisahan fungsi domain (Lavie et al., 2011) sehingga menawarkan pandangan lain untuk mengatasi celah pada permasalahan ini. *Business model* dibentuk oleh kegiatan rantai nilai di perusahaan, pilihan produk atau layanannya dan juga pelanggan (Zott dan Amit, 2010). Dalam literatur *ambidexterity*, kegiatan rantai nilai dianggap sebagai domain, dan perusahaan dapat beralih antar eksplorasi dan eksploitasi lintas domain (Lavie et al., 2011) atau dalam hal model bisnis di sepanjang rantai nilai. Dalam konteks *dual business models (premium cost vs low cost)*, ini berarti bahwa perusahaan dapat memisahkan kegiatan individu pada rantai nilai untuk mengeksplorasi model bisnis baru (yaitu model bisnis baru yang murah) sambil menjaga kegiatan lain terintegrasi dengan model bisnis premium dan memanfaatkan sinergi yang ada. Mempertimbangkan kasus Dow Corning dan Xiameter (Ryans, 2009).

Archipelago International menerapkan *dual business models* dalam bentuk *low cost market* dan *premium cost market*. Pada penelitian ini, model

bisnis *low cost* diwakili oleh Neo Malioboro Hotel sedangkan model bisnis *premium cost* diwakili oleh Grand Aston Hotel. Kedua model bisnis baik *low cost* dan *premium cost* memiliki 5 divisi yaitu pemasaran, operasional, keuangan, SDM dan *food & beverage*. Berikut adalah bagaimana penerapan *ambidexterity* pada masing-masing divisi di setiap model bisnis:

1. *Low Cost Model Bisnis: Neo Malioboro Hotel*

Neo Malioboro memiliki 5 divisi yaitu pemasaran, operasional, keuangan, SDM dan *food & beverage*. Pada divisi pemasaran, Neo Malioboro Hotel banyak melakukan eksplorasi karena mengingat persaingan untuk kelas *low cost* sehingga harus lebih banyak melakukan eksplorasi walaupun secara eksploitasi atau perolehan keuntungan yang di hasilkan tidak bisa terlalu banyak. Hal tersebut sebagaimana yang di jelaskan oleh kepala divisi pemasaran Neo Malioboro yang menyatakan bahwa:

“Iya, dalam pemasaran kami selalu totalitas, promo-promo kami gencarkan dan memang pasar kami cocok untuk itu. Misal nih, kami memberlakukan promo melalui mitra-mitra bisnis kami terutama platform-platform online seperti traveloka, booking.com dll itu sangat membantu dan mendatangkan banyak tamu”

Adapun pada divisi operasional, bagi Neo Malioboro Hotel secara eksplorasi *high* karena operasional lebih ke promosi di luar kantor dan *budget* yang terkadang ekstra ketika *high season* saat liburan. Namun secara

eksploitasi medium karena persaingan harga. Sebagaimana pernyataan oleh kepala divisi operasional yang menyatakan bahwa :

“Hmmm memang benar, kami selalu fokus pada eksplorasi, kami meminimalisir pemborosan, kami gencar promosi dan itu terbukti berdampak pada omset kami”

Selanjutnya pada divisi keuangan, Neo Malioboro Hotel dan Grand Aston Hotel menginduk pada Archipelago International. Tingkat eksplorasi dan eksploitasi yang dilakukan adalah setingkat *corporate* dimana Archipelago yang mengelola dan memberikan masukan serta saran dalam pengelolaan selanjutnya. Sebagaimana pernyataan dari divisi keuangan bahwa:

“Untuk keuangan kami menginduk ya, jadi pelaporan semua ke Archipelago, peraturan dari Archipelago. Kami masih memiliki kontrol, pengelola juga dari kami, hanya saja nanti di pelaporan kami menginduk dan Archipelago juga punya pelaporan global”

Penerapan *ambidexterity* juga dilakukan di divisi SDM dimana Neo Malioboro Hotel secara eksplorasi rendah karena secara pelayanan hanya standar saja. Namun, secara eksploitasi tinggi karena karyawan dituntut untuk bisa *multitasking*. Adapun divisi *food & beverage* Neo Malioboro Hotel lebih banyak eksplorasi karena dengan harga yang relatif terjangkau permintaan konsumen terhadap makanan cukup beragam sehingga menu makanan yang di sajikan haruslah variatif.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa pada model bisnis *low cost*, tepatnya di Neo Malioboro Hotel lebih fokus kepada eksplorasi. Adapun eksploitasi tetap dilakukan akan tetapi tidak segenyar yang dilakukan pada model bisnis premium di Grand Aston Hotel. Hal tersebut dikarenakan pangsa pasar yang berbeda karakteristik antara model bisnis *low cost* dan *premium cost*.

2. *Premium Cost* Model Bisnis: Grand Aston Hotel

Grand Aston Hotel juga memiliki 5 divisi meliputi pemasaran, operasional, keuangan, SDM dan *food & beverage*. Pada model bisnis premium Grand Aston Hotel lebih fokus pada eksploitasi daripada eksplorasi. Fasilitas dan pelayanan sudah optimal diberikan oleh Grand Aston Hotel. Promosi sudah jarang dilakukan yang difokuskan oleh Grand Aston Hotel adalah menjaga stabilitas dan meraup keuntungan.

Pada divisi pemasaran fokusnya lebih ke pencarian keuntungan yang sudah tentu di dapat oleh *costumer* yang loyal menginap dan transaksi disana sehingga tidak terlalu banyak melakukan eksplorasi secara pemasarannya. Sebagaimana pernyataan yang diberikan oleh kepala divisi pemasaran bahwa:

“Kami sudah memberikan pelayanan dan fasilitas yang optimal, pemasaran yang kami lakukan langsung mentarget konsumen kelas menengah keatas dan tentu kami memberikan mereka pelayanan dan fasilitas sesuai bahkan lebih dari yang mereka bayar”

Adapun pada divisi operasional, Grand Aston Hotel terhitung sedang saja untuk dilakukan eksplorasi maupun eksploitasi karena merupakan divisi yang sudah ada ketentuan SOP untuk dijalankan. Begitu juga dengan divisi keuangan Grand Aston Hotel juga tidak terlalu bereksplorasi maupun eksploitasi karena keuangan sudah terpusat di Archipelago International. Sebagaimana penjelasan dari kepala divisi keuangan bahwa :

“Masalah keuangan kami terpusat ya, Archipelago yang mengontrol. Kami punya kendali sih, cuma pelaporan tetap ke pusat”

Pada divisi SDM Grand Aston Hotel sangat tinggi karena sekelas hotel bintang 5 tentunya pelayanan prima terhadap konsumen sangat menjadi keutamaannya bagi *competitive advantage* yang dimiliki. Baik secara eksplorasi maupun eksploitasi sangat perlu untuk dilakukan. Hal tersebut ditegaskan oleh divisi SDM bahwa :

“SDM kami sangat penting, peltihan bagi mereka cukup keras dan ketat, standar cukup tinggi dan seleksi yang juga ketat. Hotel bintang 5 memang harus menerapkan ini kami sadar itu dan kami terapkan dalam bisnis”

Sedangkan pada divisi *food & beverage* Grand Aston Hotel lebih menekankan pada kualitas makanan dan bahan-bahan premium nya sehingga lebih fokus untuk menghasilkan keuntungan atau disebut eksploitasi dibanding dengan eksplorasi yang dilakukan. Kemungkinan kecil eksplorasi yang

dilakukan hanya steak saus rendang yang merupakan makanan khas Indonesia, selebihnya semua bahan premium sehingga harga tentu nya mahal.

4.3. Temuan Kebaruan Penelitian

Dapat disimpulkan dari ulasan diatas mengenai implementasi *dual business models* dan implementasi *ambidexterity* pada penelitian saat ini yang kemudian dikatikan dengan penelitian terdahulu sehingga dapat dilihat dan diperoleh hasil kebaruannya. Berikut dirangkum dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.1. Temuan Kebaruan Penelitian

No	Pengarang	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Sekarang
1	(Winterhalter, Zeschky, & Gassmann, 2016)	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 <i>ambidextrous</i> 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.	Sama seperti pada Archipelago International yang menerapkan model bisnis <i>low cost</i> adalah Hotel Neo Malioboro secara paralel dengan model bisnis <i>premium cost</i> pada Hotel Grand Aston dan dalam penelitian ini ditemukan bahwa perusahaan dapat menjadi <i>ambidextrous</i> dalam model bisnis yang dilakukannya dan ada pemisahan antara keduanya yaitu pemisahan segmen pasar dan juga pemisahan divisi di masing-masing unit bisnis seperti divisi Pemasaran, SDM, Operasional, Keuangan, dan <i>Food & Beverage</i> . Kebaruan dalam penelitian ini adalah konteks hotel yang baru dan kondisi pasar yang baru yaitu di Yogyakarta Indonesia.
2	(Seidle, 2018)	Membahas bagaimana organisasi mencapai <i>ambidexterity</i> dengan melakukan eksplorasi dan eksploitasi untuk mencapai kesuksesan dengan perantara teknologi yang muncul	Dalam penelitian ini seperti Hotel Grand Aston yang menggunakan teknologi lampu paralel, mesin pembuat kopi, gordena jendela menggunakan remote untuk variasi kamar Chino, Java dan President Suite.

		sebagai sarana utamanya dan mengembangkan inovasi.	Teknologi lain yang digunakan <i>smart key lock</i> dengan menggunakan chip kartu untuk membuka pintu di semua kamar baik di Hotel Grand Aston maupun Hotel Neo Malioboro.
3	(Andriopoulos & Lewis, 2009)	Menyatakan bahwa perusahaan mampu <i>ambidextrous</i> 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 <i>ambidextrous</i> dapat unggul dalam mengeksploitasi produk yang ada dan kemudian untuk memungkinkan adanya inovasi tambahan dan mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal.	Eksplorasi dan eksploitasi sama-sama dilakukan oleh Kedua unit bisnis dari Archipelago International. Hotel Grand Aston melakukan inovasi radikal seperti lebih banyak melakukan eksploitasi dalam hal makanan dengan bahan premium, variasi tipe kamar yang unik dan satu-satunya yang tentunya berbeda dengan pesaing dikelasnya. Untuk eksplorasi yang dilakukan Hotel Grand Aston dalam hal SDM karena setiap tempat di hotel ada orang yang melayani maka di perlukan eksplorasi agar tugas dan kegiatan yang dilakukan tidak monoton. Sedangkan, untuk Hotel Neo Malioboro tidak ada inovasi radikal yang dilakukan baik secara eksplorasi hanya seputar variasi makanan dan eksploitasi dari segi SDM karena karyawan lebih dituntut untuk <i>multitasking</i> sehingga banyak pekerjaan yang harus bisa dilakukan oleh satu orang dalam satu divisi agar pekerjaan dapat efisien dan tepat waktu.
4	(Snehvra & Dutta, 2017)	Untuk mengeksplorasi peran <i>multi-faceted</i> dari metaroutine dalam menghadapi tantangan <i>ambidexterity</i> yang dialami selama pengenalan produk baru atau <i>New Product Introduction</i> (NPI) di Tata Motors yang merupakan 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	Tantangan <i>ambidexterity</i> juga dialami selama pengenalan produk baru atau <i>New Product Introduction</i> (NPI) baik oleh Hotel Grand Aston maupun Hotel Neo Malioboro. Misal saat pengenalan harga kamar baru yang mengalami kenaikan setiap tahunnya dan variasi menu makanan baru yang ditawarkan kepada pelanggan yang tidak semua cita rasa sesuai dengan selera pelanggan sehingga terkadang ada komplain dan harus ditanggapi oleh pihak hotel dengan baik yang kemudian dicari solusi terbaiknya.

		kepemimpinan dan rekombinasi kreatif dari aspek-aspek metaroutine membantu pembelajaran eksplorasi dan eksploitasi lintas level di Tata Motor.	
--	--	--	--