

BAB V

ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN

Pada bab sebelumnya di bab 4 telah digambarkan secara detail temuan empiris dari setiap unit kasus dengan metode yaitu *within-case analysis*. Setelah data diperoleh dan dideskripsikan secara lengkap di setiap kasus kemudian pada bab ini akan dianalisis secara *cross-case search for patterns*. Langkah yang pertama adalah memisahkan kasus dalam beberapa kategori dan melihat apa saja kesamaan dalam setiap kelompok dan apa saja perbedaan antar kelompok tersebut. Yang kedua adalah membagi kasus menjadi pasangan untuk perbandingan, kemudian mencari perbedaan antara kasus yang serupa dan mencari kesamaan antara kasus yang tampak berbeda. Yang ketiga adalah untuk membagi data sesuai dengan sumber data dan mencoba untuk mendapatkan informasi dari data khusus yang heterogen (Sato:2015). Berikut ini merupakan hasil *cross-case search for patterns* terhadap implementasi *dual business model* berbasis pada *ambidexterity* di industri perhotelan dengan studi kasus pada jaringan manajemen hotel Archipelago International Yogyakarta.

5.1. Implementasi *Dual Business Model*

Pada tahap *cross case analysis*, pertama kali yang dilakukan adalah menjabarkan data-data secara empiris mengenai implementasi *dual business model* di setiap kasus kemudian dipisahkan ke dalam beberapa kategori untuk dapat dilihat kesamaan dan perbedaannya.

Indikator tersebut adalah integrasi model bisnis, pemisahan model bisnis, mengatasi dualitas, dan pemisahan domain. Dalam organisasi di Archipelago Internasional integrasi model bisnis dilakukan hampir di semua divisi di unit bisnis dengan kantor pusat seperti divisi keuangan yang melakukan pelaporan keuangan di unit kemudian di laporkan kembali ke kantor pusat Archipelago Internasional. Semua laporan per divisi di unit bisnis baik di Grand Aston Hotel maupun Neo Malioboro seperti divisi pemasaran, operasional, keuangan, sdm, dan *food & beverage* juga wajib di laporkan ke pusat per bulannya.

Fungsi dari integrasi pelaporan yang dilakukan adalah untuk perbaikan dan evaluasi kearah yang lebih baik untuk pengembangan model bisnis kedepannya. Archipelago Internasional menghandle berbagai kegiatan seperti *training* dan *workshop* yang berfungsi sebagai perbaikan dan inovasi pelayanan secara maksimal kepada konsumen. Integrasi secara pelaporan dilakukan di semua unit di divisi ke pusat. Akan tetapi secara teknis dan operasional dikelola secara terpisah oleh masing-masing unit bisnis.

Terkecuali untuk divisi SDM dan keuangan yang secara berkala di lakukan pelaporan keuangan setiap hari pada jam 4 sore dan kemudian untuk SDM dilakukan *training* setiap 3 bulan sekali oleh Archipelago Internasional sebagai upaya peningkatan kapasitas SDM di seluruh unit bisnis dibawah manajemen jaringan hotel yang dikelolanya. Jadi kesimpulannya integrasi model bisnis terjadi di semua divisi baik di unit bisnis baik *premium cost* Grand Aston Hotel maupun *low cost* Neo Malioboro Hotel ke pusat di bawah manajemen Archipelago Internasional.

Pemisahan model bisnis juga terjadi di semua divisi di unit bisnis. Secara spesifik sudah di pisahkan fungsi dan tugasnya masing-masing yang kemudian diintegrasikan secara pelaporan ke pusat sebagai bahan evaluasi. Sudah jelas terlihat berdasarkan lokasi unit bisnis juga sudah di pisahkan sehingga asset dan karyawannya juga secara otomatis terpisah. Pemisahan model bisnis ini tujuannya agar tiap unit bisnis fokus dengan pekerjaan yang dilakukan dan target pencapaiannya. Dalam *dual business model low cost* dan *premium cost* setiap model bisnis memiliki pengelolaan yang terpisah dalam bentuk pasar yang terpisah, lokasi yang terpisah dan manajemen di dalam unit bisnis yang terpisah juga.

Dalam hal mengatasi dualitas di kedua unit bisnis yaitu Grand Aston Hotel dan Neo Malioboro Hotel karena secara lokasi, divisi, pelaporan sudah dipisahkan sehingga tidak terjadi dualitas yang perlu di khawatirkan. Sejauh ini juga sudah terlihat secara pangsa pasar juga sudah berbeda karena dari segi harga juga tentunya berbeda sehingga segmen pasarnya berbeda pula.

Misal untuk bisnis unit Grand Aston Hotel yang *premium cost* tentunya konsumen *high class* biasanya tamu dari Eropa, US, *executive* muda dan lain-lain. Sedangkan untuk *low cost* adalah *medium class* seperti *family, holiday, tour package* dari sekolah, kedinasan, BUMN, dan staff kementerian. Adapun mengatasi dualitas dalam masing-masing divisi Archipelago Internasional telah membagi divisi dengan tugas yang jelas antar masing-masing divisi sehingga tidak terjadi dualitas. Yaitu divisi pemasaran, keuangan, operasional, SDM, dan *food & beverage*.

Yang terakhir yaitu pemisahan domain yang maksudnya disini adalah antara Grand Aston sebagai bisnis *premium cost* dan Neo Malioboro sebagai bisnis *low cost* dari Archipelago Internasional memang sudah dikategorikan secara terpisah secara segemen pasar dan konsumennya berdasarkan *rate* harga, fasilitas, kamar, interior, dan pelayanannya terhadap konsumen. Sehingga masing-masing memiliki divisi keuangan, pemasaran, operasional, SDM, dan *food & beverage* di masing-masing unit bisnis.

Memisahkan dan membandingkan kasus dari implementasi *dual business model* yang dilakukan pada dua unit bisnis hotelnya dengan kelas yang berbeda yaitu di Hotel Grand Aston sebagai kelas premium bintang 5 dan Hotel Neo Malioboro sebagai kelas *low cost* bintang 3+ yang akan dijelaskan dalam bentuk tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1. Komparasi Implementasi *Dual Business Model*

Implementasi <i>Dual Business Model</i>	Divisi Terkait	Penjelasan
Integrasi Model Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuangan 2. SDM 	Secara Keuangan dan SDM terintegrasi karena dikelola sepenuhnya oleh Archipelago Internasional dan untuk SDM rutin diadakan training secara berkala 3 bulan sekali dalam upaya pengembangan baik di lini bisnis <i>premium cost</i> maupun <i>low cost</i> .
Pemisahan Model Bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuangan 2. Pemasaran 3. SDM 4. Operasional 5. Food & Beverage 	Ke lima divisi ini juga dipisahkan dalam artian setiap unit bisnis baik di Grand Aston maupun Neo Malioboro sudah dipisahkan berdasarkan lokasi, asset, karyawan, dan pangsa pasarnya. Jadi secara teknis dan operasional terpisah. Namun, secara pelaporan terintegrasi.

Mengatasi Dualitas	Tidak ada dualitas antar divisi yang terjadi	Karena spesialisasi per divisi di dalam unit bisnis baik di Grand Aston maupun Neo Malioboro sudah secara khusus dipisahkan sehingga tidak terjadi dualitas atau tumpang tindih antar divisi dalam unit bisnisnya.
Pemisahan Domain	Terjadi pemisahan domain dalam unit bisnisnya yaitu sasaran pasar yang berbeda	Pemisahan domain yang maksudnya disini adalah antara Grand Aston sebagai bisnis <i>premium cost</i> dari Archipelago Internasional dan Neo Malioboro sebagai bisnis <i>low cost</i> .

5.2. *Ambidexterity*

Dalam implementasi *ambidexterity* kaitannya eksplorasi dan eksploitasi ditemukan banyaknya perbedaan yang menjadi dasar adanya keunikan dari penelitian ini. Berikut ditunjukkan komparasi implementasi *ambidexterity* antara eksplorasi dan eksploitasi dengan tabel 5.3 tanda ($\sqrt{\sqrt{\sqrt{}}}$) menandakan temuan yang kuat adanya implementasi *dual business model*, tanda ($\sqrt{\sqrt{}}$) menandakan temuan yang moderat implementasi *dual business model* dan tanda ($\sqrt{}$) menandakan temuan yang lemah implementasi *dual business model*. Huruf A mewakili divisi pemasaran, huruf B mewakili divisi operasional, huruf C mewakili divisi keuangan, huruf D mewakili divisi SDM, dan huruf E mewakili divisi *food & beverage*.

Tabel 5.2. Komparasi Implementasi *Ambidexterity*

Divisi	GRAND ASTON		NEO MALIOBORO		Temuan Kasus
	Eksplorasi	Eksplorasi	Eksplorasi	Eksplorasi	
Pemasaran (A)	√√	√√√	√√√	√√	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisi A bagi Grand Aston lebih berpengaruh secara eksploitasi daripada eksplorasi karena fokusnya lebih ke pencarian keuntungan yang sudah tentu di dapat oleh <i>costumer</i> yang loyal menginap dan transaksi disana sehingga tidak terlalu banyak melakukan eksplorasi secara pemasarannya. ➤ Berbeda dengan di Neo Malioboro yang justru banyak melakukan eksplorasi pada divisi A karena mengingat persaingan untuk kelas low cost sehingga harus lebih banyak melakukan eksplorasi sehingga secara eksploitasi atau perolehan keuntungan yang di hasilkan tidak bisa terlalu banyak.
Operasional (B)	√√	√√	√√√	√√	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisi B di Grand Aston terhitung sedang saja untuk dilakukan eksplorasi maupun eksploitasi karena merupakan divisi yang sudah ada ketentuan SOP untuk dijalankan. ➤ Divisi B bagi Neo Malioboro secara eksplorasi <i>high</i> karena operasional lebih ke promosi di luar kantor dan budget yang terkadang ekstra ketika <i>high season</i> saat liburan. Namun secara eksploitasi medium karena persaingan harga.
Keuangan (C)	√	√√	√√	√√	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisi keuangan baik untuk Grand Aston Maupun Neo Malioboro <i>low-medium</i> karena secara sistem di kelola oleh Archipelago Internasional

SDM (D)	√√√	√√√	√	√√√	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisi SDM untuk Grand Aston sangat <i>high</i> karena sekelas hotel bintang 5 tentunya pelayanan prima terhadap konsumen sangat menjadi <i>concern</i> bagi <i>competitive advantage</i> yang dimiliki. Baik secara eksplorasi maupun eksploitasi sangat perlu untuk dilakukan. ➤ Untuk Neo Malioboro secara eksplorasi <i>low</i> karena secara pelayanan hanya standar saja. Namun, secara eksploitasi tinggi karena karyawan dituntut untuk bisa <i>multi tasking</i>.
<i>Food & Beverage</i> (E)	√√	√√√	√√√	√√	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisi <i>food&beverage</i> Grand Aston 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. ➤ Sedangkan di Neo Malioboro lebih banyak eksplorasi karena dengan harga yang relaif terjangkau permintaan konsumen terhadap makanan cukup beragam sehingga menu makanan yang di ciptakan haruslah variative.

Berdasarkan tabel 5.3 dari komparasi implementasi ambidexterity diperoleh sebuah “*high level finding*” dari penelitian ini yang akan di gambarkan dalam tabel 5.4 pada masing-masing kasus.

Tabel 5.3. “*high level finding*” masing-masing kasus

Divisi	GRAND ASTON		NEO MALIOBORO	
	Eksplorasi	Eksplorasi	Eksplorasi	Eksplorasi
Pemasaran	Medium	<u>High</u>	<u>High</u>	Medium
Operasional	Medium	Medium	<u>High</u>	Medium
Keuangan	Low	Medium	Medium	Medium
SDM	<u>High</u>	<u>High</u>	Low	<u>High</u>
<i>Food & Beverage</i>	Medium	<u>High</u>	<u>High</u>	Medium

Berdasarkan studi di lapangan dalam penelitian ini membuktikan adanya perbedaan secara lebih jelas dengan adanya temuan inti dalam masing-masing kasus. Dapat dilihat di Grand Aston Hotel lebih dominan ke arah eksploitasi yaitu lebih berfokus pada bagaimana menghasilkan keuntungan secara maksimal dengan lebih mengedepankan pelayanan dan kualitas walaupun harus dengan *budget* yang tentunya lebih ekstra di bandingkan dengan Neo Malioboro Hotel. Sedangkan di Neo Malioboro Hotel lebih terlihat dominan secara eksplorasi yaitu lebih berfokus pada pengembangan serta eskperimen di lapangan pada semua divisinya.

5.2.1. *Ambidexterity* pada Grand Aston Hotel Yogyakarta

5.2.1.1. Eksplorasi

Eksplorasi terdiri dari 3 indikator yaitu perbaikan, efisiensi, dan eksekusi. Perbaikan yang dilakukan secara berkala tapi tidak terlalu tinggi. Fokusnya hanya pada

SDM dan *food & beverage*. Sehingga perbaikan yang dilakukan oleh Grand Aston Hotel Yogyakarta memang dilakukan secara berkala akan tetapi tidak terlalu dioptimalkan karena sudah memiliki standar yang ketat sejak awal.

Adapun terkait efisiensi, Grand Aston Yogyakarta memberikan pelayanan optimal terhadap konsumen, sehingga dapat disimpulkan dalam pelayanan konsumen tidak ada efisiensi yang ditekankan. Akan tetapi berbeda dengan efisiensi dalam pengaturan karyawan, karyawan di Grand Aston Yogyakarta diatur secara khusus dalam berbagai aspek seperti penggunaan fasilitas lift dan listrik ruang kerja yang harus dihemat dalam rangka mencapai efisiensi.

Eksekusi dalam pengelolaan Aston Yogyakarta memang dilakukan dengan banyak pertimbangan dalam rangka untuk menjaga kualitas. Grand Aston Yogyakarta membentuk prosedur yang cukup ketat untuk eksekusi kebijakan dalam berbagai aspek seperti keputusan pemasaran, keputusan pembelian asset, keputusan pembukaan cabang, keputusan penambahan pelayanan dan lain-lain.

5.2.1.2. Eksploitasi

Eksploitasi yang dilakukan perusahaan memiliki beberapa pengukuran atau indikator yaitu langkah pencarian, variasi dan inovasi. Langkah pencarian yang dilakukan oleh Grand Aston Yogyakarta cukup besar. Grand Aston Yogyakarta melakukan pencarian konsumen dengan pendekatan pelayanan yang baik dan berkualitas dengan tingkat pelayanan dengan level hotel bintang 5. Selain pelayanan, pencarian konsumen yang dilakukan oleh Grand Aston yaitu melalui kerjasama dengan

perusahaan lain seperti Natasha dalam penyediaan beberapa pelayanan dan Bintang *Tour and Travel* dalam penyediaan layanan tour dan juga Butik yang kerjasama dengan perusahaan lain untuk menarik konsumen.

Terkait variasi, Grand Aston Yogyakarta melakukan berbagai variasi untuk menarik para tamu. Variasi yang dilakukan diterapkan dalam berbagai aspek, seperti kamar dengan variasi nuansa dan tema yang diberikan, variasi teknologi yang lebih canggih dan memudahkan serta memanjakan konsumen. Selain itu variasi yang dilakukan juga dalam pengembangan produk dengan menciptakan produk-produk pelayanan yang eksklusif dan elegan.

Adapun Inovasi dilakukan oleh Grand Aston Yogyakarta dalam beberapa aspek secara berkala dan *continues*. Seperti inovasi dalam makanan yang disediakan oleh Grand Aston yang unik dan tidak monoton, pengembangan menu dilakukan oleh Grand Aston dalam rangka menarik konsumen dan meningkatkan keuntungan yang lebih.

5.2.2. *Ambidexterity* pada Neo Malioboro Hotel Yogyakarta

5.2.2.1. Eksplorasi

Sama halnya dengan penelitian di Grand Aston pada Neo Malioboro juga menggunakan indikator yang sama agar dapat mendukung proses *ambidexterity* kaitannya eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi terdiri dari 3 indikator yaitu perbaikan, efisiensi, dan eksekusi. Dalam hal perbaikan Neo Malioboro Hotel intensitasnya sangat tinggi karena memang terfokus kepada aspek eksplorasi sehingga terjadi adanya pemaksimalan di semua divisi. Contohnya di divisi operasional, permasalahan kamar

tidur dan ruang pertemuan tentunya banyak digunakan oleh pelanggan sehingga resiko kerusakan tinggi dan secara segi perbaikan dari segala aspek harus selalu dipantau kemudian dilakukan perbaikan berdasarkan standar hotel dan jaringan manajemen hotel Archipelago International.

Dari segi perbaikan hal lain juga menjadi perhatian tidak hanya secara operasional tetapi juga dalam hal perbaikan setiap divisi SDM untuk meningkatkan kapasitas karyawan seperti, mengadakan pelatihan, membuat peraturan untuk SOP serta KPI karyawan yang tentunya sangat penting dilakukan. Selanjutnya, untuk divisi pemasaran kegiatan promosi yang *up to date* selalu dilakukan rutin oleh Neo Maliboro Hotel dengan tujuan mendapatkan perhatian dan atensi pelanggan mengingat ketatnya persaingan di kelas hotel *low cost* bintang 3 yang berlokasi di Yogyakarta.

Hotel Neo Malioboro dapat meningkatkan eksplorasi dan inovasi dalam variasi makanan di divisi *food & beverage* perbaikan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam strategi marketing, seperti, penambahan menu cita rasa berbagai daerah di Indonesia dengan memberikan harga yang terjangkau bukan hanya kepada tamu hotel, tetapi kepada tamu-tamu yang ingin merasakan menu makanan Hotel Neo Malioboro. Dengan menu spesial yang disajikan dengan berbagai jenis paket pilihan makanan, contohnya, *buffet, grill, breakfast, lunch, dan dinner*. Untuk divisi keuangan perbaikan hanya dilakukan berdasarkan intruksi dari pusat Archipelago International.

Efisiensi yang dilakukan Neo Malioboro Hotel secara rinci tidak dapat didetailkan secara jelas karena mobilisasi operasional dan karyawan sangatlah tinggi. Ini disebabkan karena setiap *high season* seperti cuti dan hari libur kamar Hotel Neo

Malioboro selalu *full booked* sehingga kamar hotel selalu penuh saat *season* tersebut sehingga efisiensi tidak dapat dilakukan secara maksimal.

Eksekusi dalam pengelolaan Hotel Neo Malioboro Yogyakarta dilakukan dengan banyak pertimbangan dalam rangka untuk menjaga kualitas. Prosedur yang digunakan cukup ketat untuk mengeksekusi kebijakan dalam berbagai aspek seperti, keputusan pemasaran yang sangat penting dilakukan, dilanjut dengan keputusan pembelian aset, kemudian keputusan pembukaan cabang hotel dan keputusan penambahan pelayanan hotel.

5.2.2.2. Eksploitasi

Eksploitasi yang dilakukan perusahaan memiliki beberapa pengukuran atau indikator yaitu langkah pencarian, variasi, dan inovasi. Eksploitasi yang dilakukan oleh Neo Malioboro tidak terlalu signifikan. Langkah pencarian yang dilakukan melalui kritik dan saran yang diberikan oleh tamu hotel. Melalui promosi di *social media*, koran, radio, web, dan menjalin kerjasama dengan kunjungan atau *sales call* ke perusahaan swasta dan juga ke lembaga pemerintahan.

Neo Malioboro melakukan berbagai variasi untuk menarik para tamu. Variasi yang dilakukan dari segi arsitektur hotel yang bernuansa minimalis dengan warna abu-abu dan hitam serta dengan ikon Neo yaitu wanita berambut pirang pendek dan lelaki menggunakan topi koboi sebagai resepsionis hotel untuk mencirikhaskan Hotel Neo

tidak hanya Neo Malioboro namun Hotel Neo di seluruh cabang di Indonesia. Variasi menu makanan dengan cita rasa khas Indonesia juga menjadi salah satu andalan Neo.

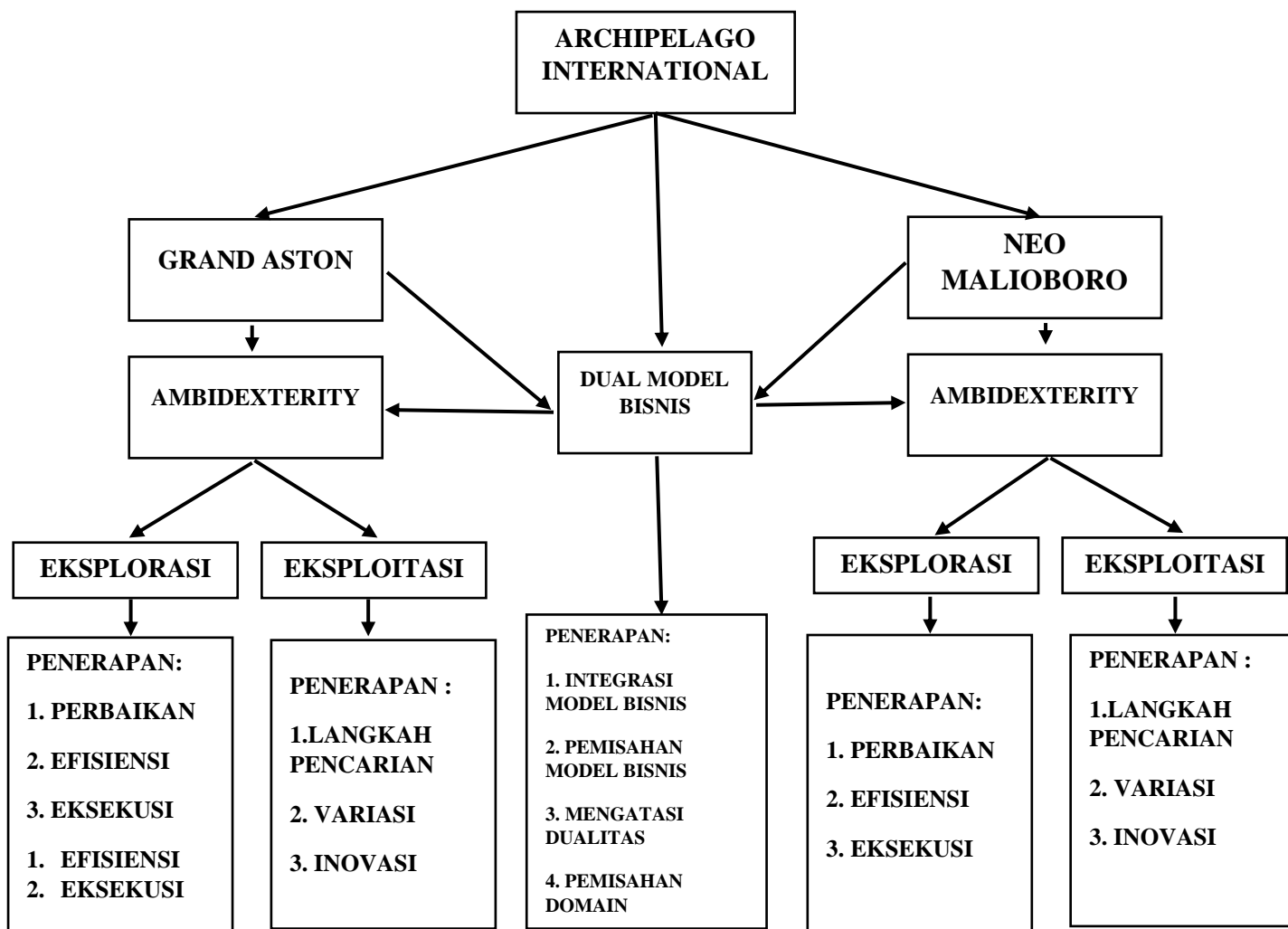
Kelebihan lain dari variasi yang dimiliki Neo Malioboro dengan kelas bintang 3 yang berbeda dari yang lainnya adalah Neo Malioboro memiliki kolam renang dan Neo Sky Lounge sehingga membuat tamu lebih nyaman dengan tambahan fasilitas tersebut. Dari sisi pemasaran variasi yang dilakukan adalah promosi untuk harga paket minimal pemesanan misalnya 3 kamar hotel untuk keluarga akan diberikan harga khusus yang diberi nama *family package*, untuk staff perusahaan atau lembaga pemerintah misal diberikan harga khusus dengan minimal pemesanan 5 kamar. Konsep variasi yang ditawarkan di Neo Malioboro bernuansa budaya Jogja seperti di lorong masuk hotel ada replika tugu kemudian di dalam tiap kamar hotel ada gambar yang berbeda-beda seperti gamelan, becak, tugu, wayang dan lain-lain.

Inovasi yang dilakukan Neo Malioboro secara konsep hotel yang berbeda dari yang lain seperti ciri khas dari adanya karakter unik resepsionis hotel, konsep budaya Jogja yang dilekatkan dalam hotel seperti di koridor hotel dan kamar hotel, serta varian menu makanan yang selalu inovatif untuk memenuhi selera konsumen yang berbagai macam pula dari seluruh Indonesia.

5.3. Penerapan *Dual Business Model* Dalam Perspektif *Ambidexterity*

Berikut ini merupakan hasil *cross-case search for patterns* terhadap pengelolaan *dual business models* dalam perspektif *ambidexterity* di industri

perhotelan dengan studi kasus di jaringan manajemen hotel Archipelago International di dua unit bisnis nya yang berbeda yaitu Grand Aston Hotel dengan pangsa pasar *premium cost* dan Neo Malioboro Hotel yang menysasar pada pangsa pasar *low cost*. Yang kemudian, hasil perbandingan dari penelitian ini akan dijabarkan dalam gambar di bawah ini untuk membantu pembaca maupun peneliti selanjutnya untuk memahami hasil temuan secara menyeluruh sehingga antara penulis dan pembaca dapat memiliki pemahaman yang sama. Berikut adalah gambar dari penerapan *dual business models* dalam perspektif *ambidexterity*.



Gambar 5.1

Penerapan Dual Business Model Dalam Perspektif Ambidexterity