

**PERAN INOVASI MODEL BISNIS PADA INDUSTRI PERHOTELAN
UNTUK MENDUKUNG TRANSISI DARI MASA KRISIS COVID-19 KE
PASCA PANDEMI**



Diajukan oleh

Almira Danniswara

20911001

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
September 2023**

**PERAN INOVASI MODEL BISNIS PADA INDUSTRI PERHOTELAN
UNTUK MENDUKUNG TRANSISI DARI MASA KRISIS COVID-19 KE
PASCA PANDEMI**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh

Almira Danniswara

20911001

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
September 2023**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 4 September 2023



Almira Danniswara

Tesis

**PERAN INOVASI MODEL BISNIS PADA INDUSTRI PERHOTELAN
UNTUK Mendukung TRANSISI DARI MASA KRISIS COVID-19 KE
PASCA PANDEMI**

Diajukan oleh
Almira Danniswara
20911001

telah disetujui oleh :

Yogyakarta, 11 September 2023

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping oval shape on the left, followed by a vertical line, a small loop, and a horizontal line extending to the right.

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph. D

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jum'at tanggal 22 September 2023 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ALMIRA DANNISWARA

No. Mhs. : 20911001

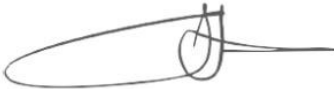
Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**PERAN INOVASI MODEL BISNIS PADA INDUSTRI PERHOTELAN UNTUK
MENDUKUNG TRANSISI DARI MASA KRISIS COVID-19 KE PASCA PANDEMI**

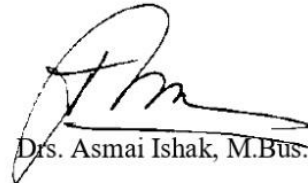
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Drs. Asmai Ishak, M.Bus., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop followed by a smaller loop and a horizontal line extending to the right.

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Dosen Penguji II

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'A' followed by a horizontal line and a small flourish at the end.

Drs. Asmai Ishak, M.Bus., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas tesis dengan judul

**“PERAN INOVASI MODEL BISNIS PADA INDUSTRI PERHOTELAN
UNTUK Mendukung TRANSISI DARI MASA KRISIS COVID-19 KE
PASCA PANDEMI”**

Penyusunan tesis ini ditulis untuk memenuhi syarat menempuh gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu serta mendukung dalam penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Allah SWT, Tuhan alam semesta yang telah melimpahkan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Nabi Muhammad SAW, sebagai suri tauladan bagi para pengikutnya.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dalam penulisan tesis ini hingga selesai.

6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Semoga amal dan kebaikan yang telah diberikan akan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Demi kelancaran dan perbaikan penelitian, untuk itu peneliti mengaharap kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamualaikum Wr. Wb



Yogyakarta, 4 September 2023

Penulis

Almira Danniswara

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PAGIARISME	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Fokus Penelitian	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1. Manfaat Ilmiah	6
2. Manfaat Praktis.....	7
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Arsitektur Model Bisnis	10
2.1.2 Model Bisnis – Inovasi Model Bisnis (BMI).....	13
2.1.3 Model Proses Inovasi	16
2.1.4 Tahapan-tahapan dalam Inovasi Bisnis Model	17
2.1.5 Manajemen Krisis di Industri Perhotelan.....	21
2.1.6 Inovasi dalam Industri Perhotelan.....	22

2.1.7	Inovasi Model Bisnis dalam Krisis	25
2.2	Kerangka Penelitian	33
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....		34
3.1	Desain Penelitian	34
3.2	Sumber Data	36
3.3	Objek Penelitian	39
3.3.1	Informasi Latar Belakang.....	39
	Kasus A (Hotel Patra Syariah)	40
	Kasus B (Hotel Mexolie)	41
	Kasus C (Hotel Grand Kolopaking)	41
3.4	Metode Pengumpulan Data	42
3.5	Analisis Data	43
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....		46
4.1	Temuan Studi Kasus.....	46
4.1.1.	Fase 1 (Analisis Survei Internal dan Radar Tren).....	50
4.1.2.	Fase 2 (Visi)	68
4.1.3.	Fase 3 (Penguujian).....	82
4.2	Diskusi.....	98
4.2.1	Fase 1 (Analisis Survei Internal).....	98
4.2.2	Fase 2 (Visi)	107
4.2.3	Fase 3 (Penguujian).....	112
4.2.4	Model bisnis selama pandemi	117
4.2.5	Model bisnis pasca pandemi	121
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		123
5.1.	Kesimpulan.....	123
5.2.	Saran	126
5.3	Hambatan Penelitian.....	126
DAFTAR PUSTAKA		128
LAMPIRAN.....		136

DAFTAR TABEL

IV.1	Brainstorming pada Fase Analisis Suvei Internal, Eksternal dan Radar Analisis.....	51
IV.2	<i>Business model innovation supported with digital technologies.....</i>	118



DAFTAR GAMBAR

II.1	Kerangka Penelitian.....	33
IV.2	Fase 1 IMB pada Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie.....	49
IV.3	Fase 2 IMB pada Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie.....	68
IV.4	Fase 3 IMB pada Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie.....	82



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	
Lampiran 1	Interview Guide.....136



ABSTRAK

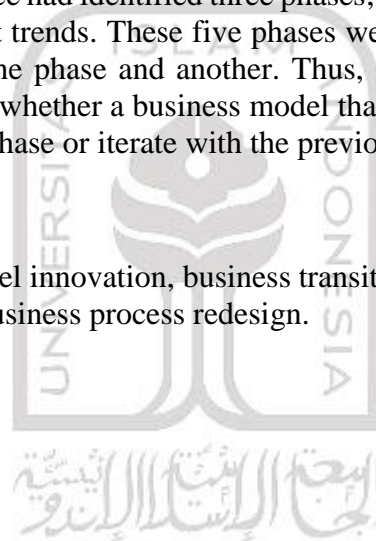
Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana fase-fase pada industri perhotelan melakukan transisi model bisnis dari masa pandemi ke pasca pandemi. Penelitian yang ada mayoritas menganalisis bagaimana perusahaan melakukan inovasi model bisnis dari masa normal menuju kondisi pandemi, akan tetapi bagaimana perusahaan melakukan transisi dari masa pandemi menuju masa *new normal* belum banyak mendapatkan perhatian. Pada kenyataannya, masa *new normal* setelah pandemi tidak akan pernah sama dengan masa sebelum pandemi. Studi kasus di tiga perusahaan perhotelan dengan pendekatan eksploratori diterapkan untuk menganalisis fase-fase transisi model bisnis menuju *new normal*. Bukti empiris berhasil mengidentifikasi tiga fase yang terdiri dari analisis survei internal dan radar tren, visi, dan pengujian. Ketiga fase ini bukanlah urutan yang bersifat rigid, akan tetapi bersifat iterative antara fase satu dengan lainnya. Dengan demikian, manajer dituntut untuk memiliki kemampuan untuk memutuskan apakah model bisnis yang sedang menjalani transisi dapat melanjutkan ke fase berikutnya atau beriterasi dengan tahapan sebelumnya.

Kata kunci: inovasi model bisnis, transisi bisnis, orkestrasi sumberdaya, konfigurasi sumberdaya, desain ulang proses bisnis.

ABSTRACT

This research aims to analyze the business model transitional phases of the hospitality industry from the pandemic to the new normal period. Most existing research analyzes how companies do business model innovation from normal to pandemic conditions, but how companies transition from pandemic to normal periods has not received much attention. As a matter of fact, the new normal period after the pandemic will never be the same as the period before the pandemic. Case studies in three hospitality industry companies with an exploratory approach were applied to analyze the transitional phases of the business model toward the new normal. Empirical evidence had identified three phases; analysis of internal surveys and radar, vision, and test trends. These five phases were not a rigid sequence but were iterative between one phase and another. Thus, managers were required to have the ability to decide whether a business model that was undergoing transition can continue to the next phase or iterate with the previous stage.

Keywords: business model innovation, business transition, resource orchestration, resource configuration, business process redesign.





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini, banyak perusahaan di dunia termasuk di Indonesia mengalami dampak terjadinya pandemi Covid-19 sehingga mendorong setiap perusahaan untuk melakukan perubahan dan upaya untuk mengatasi dan menghadapi situasi ini. Salah satu industri yang terdampak pandemi Covid-19 di dua tahun terakhir ini yaitu industri perhotelan. Hampir semua bisnis perhotelan mengalami kerugian yang banyak mulai dari penurunan keuntungan hingga menyebabkan banyak perusahaan terpaksa untuk melakukan PHK kepada sebagian karyawannya. Adanya pandemi Covid-19 ini juga berdampak kepada para pelaku bisnis perhotelan yang akhirnya memutuskan untuk menutup bisnisnya. Menurut data PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) per 5 April 2020 ada 1.642 hotel di Indonesia tutup akibat pandemi, yang dapat disimpulkan bahwa hotel yang terdampak dan tutup berkisar sekitar 49.54% dari jumlah total hotel yang beroperasi sebelumnya di Indonesia (Diayudha, 2020).

Pembatasan yang dilakukan pada perjalanan dan perintah tinggal di rumah yang dikeluarkan oleh pihak berwenang menyebabkan penurunan tajam dalam hunian dan pendapatan hotel (Gursoy, D. dan Chi, C., 2020). Adanya pandemi seluruh masyarakat terlebih lagi seluruh pelaku bisnis

melaksanakana perencanaan dengan siap siaga untuk menghadapi pandemi harus menyeimbangkan kebijakan yaitu mempertahankan bisnis mereka untuk mangantisipasi dampak ekonomi dari pandemi tersebut, serta mendorong membangun protokol kesehatan untuk diri sendiri maupun lingkungan sekitar guna meminimalkan dampak terkait kesehatan dari pandemi.

Pandemi yang tidak dapat diprediksi kapan berakhir, mendorong seluruh pelaku bisnis perhotelan mengubah cara bisnis yang harus dilakukan di masa depan mengingat bahwa banyaknya aturan baru tentang kebersihan yang dikhawatirkan oleh para pelanggan. Mengingat krisis yang terjadi dan masih berlangsung hingga saat ini, perusahaan di sektor perhotelan membutuhkan mekanisme yang memadai dan pulih (Breier, M. dkk., 2020). Sementara setelah 2 tahun krisis Covid-19 berlangsung, industri perhotelan perlahan pulih, namun Covid-19 terus memberikan dampak besar pada cara bisnis perhotelan beroperasi. Bisnis perhotelan diharapkan membuat perubahan substansial pada operasi mereka di lingkungan bisnis Covid-19 untuk memastikan kesehatan dan keselamatan karyawan dan pelanggan, dan meningkatkan kesediaan pelanggan untuk mendukung bisnis mereka (Gössling et al., 2020).

Transformasi model bisnis yang didukung oleh teknologi digital telah didokumentasikan dalam literatur sebagai salah satu strategi yang digunakan untuk merespon perubahan lingkungan yang mengganggu; khususnya, teknologi yang mendukung perusahaan dalam mengidentifikasi

praktik bisnis baru (Priyono, A., dkk., 2020). Maka, dengan bantuan teknologi digital dalam melakukan upaya yang dapat dilakukan oleh para pelaku bisnis yang terdampak Covid-19 dianggap dapat membantu menyesuaikan perubahan di era ini.

Dalam kondisi krisis saat ini, manajer akan fokus lebih banyak tentang bagaimana menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan daripada menciptakan keuntungan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan. Penyesuaian terhadap stimulus eksternal ini harus dilakukan secara terus menerus, dan tidak hanya dalam satu tindakan (Priyono, A., dkk., 2020).

Menurut Ritter dan Pedersen (2020), krisis Covid-19 akan mempengaruhi model bisnis yang sudah mapan. Bisnis model merupakan sebuah bentuk yang terkonfigurasi secara unik dalam perusahaan yang dilihat dari proposisi nilainya berupa apa yang ditawarkan perusahaan kepada target konsumennya, proses penciptaan nilai sebagaimana proposisi nilai tersebut dibuat, dan penangkapan nilai yaitu bentuk proses keuntungan perusahaan dihasilkan (Clauss, 2017; Clauss dkk., 2019). Pada kondisi lingkungan yang tidak dapat diprediksi saat ini maka membuat pelaku bisnis untuk melakukan perubahan aktivitas yang akan mempengaruhi perubahan model bisnis yang dimiliki sebelumnya. Penerapan perubahan akan membawa bisnis ke manajemen yang lebih efektif. Dengan perubahan yang dilakukan pada model bisnis, maka akan meningkatkan produktivitas secara signifikan. Perubahan model bisnis yang baru tersebut membutuhkan

sebuah inovasi untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda sehingga mampu sebagai alat untuk mengatasi permasalahan di kondisi saat ini. Peningkatan produktivitas yang dimaksud dapat dikaitkan dengan *business model innovation* (BMI). Schneider (2019) berpendapat bahwa aktivitas selama krisis akan menciptakan pengaturan lingkungan baru yang dapat mempengaruhi bagaimana bisnis melakukan perubahan. Perubahan ini akan menciptakan tiga dimensi model bisnis yang saling berhubungan: proposisi nilai, penciptaan nilai, dan penangkapan nilai (Clauss, 2017).

Namun, melihat kondisi krisis Covid-19 saat ini yang mulai membaik dan berangsur pulih, banyak pelaku bisnis yang menerapkan dan menyesuaikan peraturan baru untuk menyesuaikan anjuran dari Pemerintah. Peraturan yang diterapkan oleh industri hotel khususnya akan berbeda dengan peraturan yang pernah dilaksanakan sebelum terjadinya masa pandemi. Melihat ambiguitas kondisi saat ini, mendorong masyarakat termasuk pelanggan hotel akan lebih waspada dan sadar akan kesehatan sehingga membuat mereka untuk lebih selektif dalam memilih tempat penginapan. Sehingga hal tersebut membuat pelaku bisnis perhotelan terus melakukan inovasi dengan menyesuaikan kondisi yang sedang terjadi saat ini.

Adanya masa transisi dari krisis Covid-19 ke masa *new normal* menuntut para pelaku bisnis perhotelan untuk mempersiapkan strategi baru dan berbeda sehingga memungkinkan untuk merubah sedikit maupun banyak inovasi model bisnis yang dimiliki sebelumnya sebagai upaya

mempertahankan keberlanjutan bisnisnya. Dengan hal ini maka akan membantu perusahaan dalam meminimalisir dampak negatif yang akan terjadi sehingga membutuhkan inovasi yang tepat dan cepat sehingga akan menghasilkan aktivitas baru dengan memastikan keberlanjutan bisnisnya (Septina, 2020).

Studi ini berkontribusi pada penelitian dan praktik tentang manajemen perhotelan dengan mengeksplorasi BMI sebagai mekanisme bagi perusahaan perhotelan untuk mendukung transisi dari masa krisis COVID-19 ke masa *new normal*. Dalam konteks ini, kami memperluas penelitian sebelumnya tentang peran inovasi. Selain itu, penelitian ini memperlihatkan tentang BMI dengan menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi dan menghambatnya.

1.2 Rumusan Masalah

Tujuan dalam penelitian ini untuk melihat lebih lanjut peran proses pada inovasi model bisnis. Mengingat masih terbatasnya penelitian mengenai peran proses inovasi model bisnis di industri perhotelan untuk mendukung transisi dari masa krisis ke pasca pandemi dan juga terdapat beberapa *research gap* dari hasil temuan mengenai literatur ini. Selain itu penelitian ini akan mencoba menjawab dan mengeksplorasi kerangka baru dari Breier, dkk (2021), di bidang fase-fase dalam proses menciptakan inovasi model bisnis melalui analisis metode *polar sampling* dengan studi kasus yang lebih luas. Berdasarkan pertimbangan ini, kami mengidentifikasi kebutuhan penelitian

yang relevan untuk menjawab pertanyaan: Bagaimanakah fase-fase perusahaan perhotelan melakukan inovasi model bisnis untuk mendukung transisi dari masa krisis Covid-19 ke pasca pandemi?

1.3 Fokus Penelitian

Untuk menjawab pertanyaan penelitian ini, kami menggunakan analisis kasus *multiple-case designs* dengan metode *polar sampling* dari tiga perusahaan perhotelan yang berlokasi di Kabupaten Kebumen. Daerah ini merupakan daerah pariwisata yang meliputi pesisir pantai dan perbukitan yang saat ini sedang menghadapi krisis ekonomi akibat tingginya jumlah infeksi Covid-19.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini didasarkan untuk menjawab pertanyaan berdasarkan rumusan masalah, yaitu menganalisis proses inovasi model bisnis pada industri perhotelan untuk mendukung transisi dari masa krisis Covid-19 ke pasca pandemi.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Ilmiah

Hasil penelitian ini dapat menjadi pembuktian lebih lanjut mengenai BMI sebagai alat yang dapat digunakan dalam mendukung

transisi dari masa krisis Covid-19 ke pasca pandemi khususnya pada industri perhotelan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat menjadi pertimbangan bagi jajaran manajemen perusahaan perhotelan dalam mengatasi perubahan lingkungan yang tidak terkendali.



BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

Industri perhotelan di seluruh dunia adalah salah satu industri yang paling terpuak dari munculnya COVID-19. Pengamatan teoritis dan praktis awal di industri perhotelan menunjukkan bahwa inovasi model bisnis (BMI) mungkin menjadi solusi untuk pulih dari berhasil mengatasi krisis COVID-19. Beberapa perusahaan di industri perhotelan sudah mulai berhasil mengadaptasi model bisnis mereka. Breier, dkk (2021) mengeksplorasi mengapa dan bagaimana upaya pemulihan yang berhasil melalui BMI dengan melakukan studi kasus ganda dari enam perusahaan perhotelan di Austria. Penulis mengandalkan data wawancara dari manajer bersama dengan salah satu staf utama mereka untuk setiap kasus, yang ditriangulasi dengan data sekunder untuk analisis. Temuan menunjukkan bahwa BMI diterapkan selama dan setelah krisis untuk menciptakan aliran pendapatan baru dan mengamankan tingkat likuiditas yang lebih tinggi, dengan peran penting sebagai *stammgasts*. Pandemi COVID-19 sangat menantang pemerintah, masyarakat, dan perusahaan di seluruh dunia. Sementara beberapa industri menderita konsekuensi kecil, perusahaan di industri perhotelan hampir sepenuhnya kehilangan bisnis mereka selama berbulan-bulan. Selain itu, sifat produk dan layanan mereka mencegah kemungkinan efek mengejar untuk

mengkompensasi pendapatan yang hilang pada basis jangka panjang. Makanan yang tidak disajikan selama krisis tidak dapat dijual dua kali kemudian. Selain itu, krisis mungkin telah mengubah cara bisnis di bidang perhotelan akan dilakukan di masa depan, mengingat aturan dan peraturan baru tentang kebersihan dan jarak sosial bersama dengan pelanggan yang lebih ragu dan khawatir. Mengingat krisis yang parah dan masih berlangsung ini, perusahaan-perusahaan di sektor ini membutuhkan mekanisme yang memadai untuk pulih.

Secara khusus, pelanggan telah diidentifikasi sebagai sumber ide baru yang berharga. Studi dalam wacana inovasi dalam industri perhotelan telah menyoroti peran tamu, khususnya mereka yang ditandai dengan keterlibatan yang tinggi, loyalitas, dan sering berkunjung ke perusahaan perhotelan. Pelanggan reguler atau *stammgasts* merenungkan kekuatan dan kelemahan perusahaan perhotelan dan secara terbuka mengkomunikasikan ide-ide potensial untuk inovasi. Studi ini berkontribusi pada penelitian dan praktik manajemen perhotelan dengan mengeksplorasi Inovasi Model Bisnis sebagai mekanisme bagi perusahaan perhotelan selama krisis parah, seperti saat ini yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Dalam konteks ini, Breier, dkk (2021) memperluas penelitian sebelumnya tentang peran tamu untuk inovasi. Selain itu, dalam penelitiannya berkontribusi pada diskusi umum yang sedang berlangsung tentang anteseden Inovasi Model Bisnis dengan menyoroti faktor-faktor yang meningkat dan menghambat.

2.1.1 Arsitektur Model Bisnis

Model bisnis adalah konfigurasi unik perusahaan dari proposisi nilai, penciptaan nilai, dan penangkapan nilai. Dalam analisis baru-baru ini tentang reaksi perusahaan keluarga terhadap krisis COVID-19 – yang juga mencakup perusahaan dari industri perhotelan mengidentifikasi inovasi model bisnis sementara (BMI) sebagai solusi potensial untuk pulih dari krisis. Jika model bisnis diinovasi melalui perubahan substansial dalam elemen dan/atau konfigurasinya, peluang baru dapat diatasi yang meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat membantu perusahaan perhotelan untuk pulih. Penelitian tentang Model Bisnis dan Inovasi Model Bisnis di industri perhotelan jarang, tetapi menunjukkan bahwa pertimbangan Model Bisnis dan Inovasi Model Bisnis secara empiris relevan dalam industri ini. Menyediakan taksonomi Model Bisnis yang berbeda di sektor gastronomi sebagai dasar untuk menilai potensi Inovasi Model Bisnis. Souto (2015) menyoroti bahwa Inovasi Model Bisnis dapat merangsang inovasi inkremental dan radikal di sektor perhotelan. Cheah dkk. (2018) menemukan bahwa Inovasi Model Bisnis memediasi hubungan antara turbulensi pasar dan kinerja di industri perhotelan. Literatur manajemen umum menyoroti bahwa perusahaan perlu mengidentifikasi atau sumber ide untuk Inovasi Model Bisnis melintasi batas-batas perusahaan. Breier, dkk (2021) mengusulkan model hubungan krisis, BMI untuk industri perhotelan. Model tersebut terdiri dari hasil dan menunjukkan bahwa krisis dapat menjadi peristiwa pemicu untuk memulai Inovasi Model

Bisnis di industri perhotelan, yang dapat membantu perusahaan yang ditutup untuk membuat Model Bisnis baru dan membuka kembali. *Lockdown* krisis COVID-19 menyebabkan hilangnya total aliran pendapatan dan dengan demikian memberikan tekanan khusus pada perusahaan untuk berinovasi. Faktor-faktor yang meningkatkan seperti dukungan psikologis staf, waktu luang, dan tekanan keuangan menciptakan kebutuhan untuk mengubah dan mendukung Inovasi Model Bisnis lebih lanjut. Namun, selama krisis, paket dukungan komprehensif juga dibuat oleh pemerintah, yang menyebabkan perusahaan tidak menyesuaikan Model Bisnis mereka jika likuiditas sudah diamankan.

Terdapat empat dimensi utama konseptualisasi yang dapat menggambarkan model bisnis dalam penelitian yang dilakukan oleh Frankenberger, dkk (2013), yaitu *Siapa*, *Apa*, *Bagaimana*, dan *Mengapa*. Empat dimensi ini dianggap mudah untuk digunakan sehingga akan cukup lengkap memberikan gambaran yang jelas tentang arsitektur model bisnis.

- 1) *Siapa*: Setiap model bisnis melayani kelompok pelanggan tertentu (Afuah dan Tucci, 2001; Chesbrough dan Rosenbloom, 2002; Hamel, 2000; Teece, 2010). Sehingga, dalam salah satu dimensi konsep model bisnis harus dapat menjawab pertanyaan "Siapa pelanggan?" (Magretta, 2002, hal.87). "Kegagalan untuk mendefinisikan pasar secara memadai adalah faktor kunci yang terkait dengan kegagalan usaha." (Morris, Schindehutte, dan Allen (2005, p.730), maka dapat didefinisikan bahwa

pelanggan merupakan sasaran sebagai salah satu dimensi sentral dalam merancang model bisnis baru.

- 2) *Apa*: Dimensi ini menggambarkan sesuatu yang ditawarkan kepada pelanggan atau target pasar. Gagasan ini biasa disebut sebagai proposisi nilai pelanggan (Johnson, Christensen, dan Kagermann, 2008). Menurut Osterwalder (2004, p.43) itu dapat didefinisikan sebagai "pandangan keseluruhan dari kumpulan produk dan layanan perusahaan yang bernilai bagi pelanggan."
- 3) *Bagaimana*: Untuk mengimplementasikan proposisi nilai pada model bisnis, perusahaan harus menguasai beberapa proses dan aktivitas. Proses dan aktivitas tersebut harus disertai dengan sumber daya yang dibutuhkan (Chesbrough dan Rosenbloom, 2002; Hedman dan Kalling, 2003; Johnson, Christensen, dan Kagermann, 2008; Osterwalder, 2004) dan kemampuan (Morris, Schindehutte, dan Allen, 2005), serta berfokus pada orkestrasi dalam rantai nilai internal sehingga membentuk dimensi ketiga dalam desain model bisnis baru.
- 4) *Mengapa*: Pada dimensi ini menjelaskan alasan model bisnis dapat layak atau tidak secara finansial yang berhubungan dengan model pendapatan. Dalam dimensi ini, menjelaskan aspek-aspek seperti struktur biaya dan mekanisme pendapatan yang diterapkan dan menunjuk ke pertanyaan mendasar dari setiap perusahaan, yaitu bagaimana menghasilkan uang di pasar bisnis.

2.1.2 Model Bisnis – Inovasi Model Bisnis (BMI)

Pada pandangan pertama, model bisnis dapat dikonseptualisasikan sebagai penggambaran alasan bagaimana sebuah organisasi (perusahaan atau jenis organisasi lainnya) menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (ekonomi, sosial, atau bentuk lainnya) dalam hubungan dengan jaringan mitra pertukaran (Afuah and Tucci, 2001; Osterwalder, Pigneur, and Tucci, 2005; Zott et al., 2011). Definisi ini bersifat luas dan elastis sehubungan dengan sifat nilai yang diciptakan, dan melayani lingkup pengenalan topik inovasi model bisnis. Literatur di persimpangan konsep model bisnis dan domain inovasi telah memajukan dua peran pelengkap untuk model bisnis dalam mendorong inovasi. Pertama, model bisnis memungkinkan perusahaan inovatif untuk mengkomersialkan ide dan teknologi baru. Kedua, perusahaan juga dapat melihat model bisnis sebagai sumber inovasi dalam dan dari dirinya sendiri, dan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Massa and Tucci, 2013).

Menurut Massa dan Tucci (2013) ada dua pandangan berdasarkan literatur tentang manajemen teknologi dan kewirausahaan. Diakui bahwa teknologi atau ide inovatif itu sendiri tidak memiliki nilai ekonomi. Melalui desain model bisnis yang tepat, para manajer dan pengusaha mungkin dapat membuat *output* dari investasi dalam R&D dan menghubungkannya ke pasar. Dengan memungkinkan komersialisasi teknologi dan ide baru. Model bisnis menjadi kendaraan untuk perusahaan berinovasi.

Pandangan kedua menurut Zott dan Amit (2007), bahwa model bisnis mewakili dimensi baru dan inovasi itu sendiri, yang mencakup mode tradisional proses, produk, dan inovasi organisasi. Dimensi inovasi baru ini mungkin menjadi sumber kinerja yang unggul, bahkan dalam industri yang sudah matang.

BMI dapat mendukung perusahaan dalam memanfaatkan peluang baru dalam tiga acara berbeda (Johnson, 2010): (1) dengan mendukung pengembangan proporsi nilai baru yang akan mengatasi ‘pekerjaan yang harus dilakukan untuk pelanggan yang sudah ada’; (2) dengan menangani segmen pelanggan baru yang secara tradisional diabaikan oleh proposisi nilai yang ada; atau (3) dengan memasuki industri yang sama sekali baru atau ‘medan baru’.

Inovasi model bisnis dapat didefinisikan sebagai konseptualisasi dan implementasi model bisnis baru yang terdiri dari pengembangan model bisnis yang sama sekali belum ada sebelumnya, yang dapat didiversifikasikan ke model bisnis tambahan, akuisisi model bisnis baru, atau transformasi dari satu model bisnis ke model bisnis lainnya. Proses ini akan membuat transformasi yang mempengaruhi keseluruhan model bisnis atau individual kombinasi dari proporsi nilainya, penciptaan dan penyampaian nilai, dan elemen penangkap nilai, keterkaitan antara elemen, dan jaringan nilai (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018).

Menurut definisi lain, proporsi nilai merupakan proses penciptaan portofolio di setiap kegiatan pengembangan dan penawaran pada produk

dan layanan baru, serta peran perusahaan dalam melakukan proses produksi untuk ditawarkan kepada pihak konsumen (Morris, Schindehutte, dan Allen, 2005). Penciptaan nilai merupakan sebuah proses ketika nilai diciptakan dalam lingkungan perusahaan termasuk pelanggan dan pemasok (Clauss, 2017). Penyampaian nilai sebagai proses pemilihan dan mendesain aliran pendapatan dan model pendapatan (Fuller & Haefliger, 2013), atau dapat disebut sebagai pertimbangan dalam membuat keputusan mencakup biaya dan pendapatan baru termasuk harga, kualitas, dan margin (Osterwelder & Pigneur, 2010).

Inovasi model bisnis dapat membuka peluang untuk melayani segmen pelanggan yang sama sekali baru. Contoh-contoh ini sesuai dengan proses demokratis (Osterwalder dan Pigneur, 2010), dimana mereka memungkinkan perluasan produk dan layanan kepada pelanggan potensial yang bukan konsumen, misalnya karena penawaran yang ada terlalu mahal (berkenaan dengan pelanggan potensial kekayaan), rumit (berkenaan dengan keterampilan pelanggan potensial) atau karena pelanggan potensial tidak memiliki akses (baik jarak geografis, kurangnya informasi dan/atau waktu) kepada mereka.

Alasan utama untuk memulai Inovasi Model Bisnis terkait dengan situasi masing-masing perusahaan tetapi dapat dipersempit ke topik tekanan keuangan, tanggung jawab, dan waktu yang tersedia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas waktu yang tersedia tidak secara otomatis cukup untuk memulai Inovasi Model Bisnis, karena semua perusahaan

memiliki kapasitas tersebut, tetapi hanya tiga dari mereka yang melakukan inovasi Model Bisnis. Namun, kombinasi dari kapasitas bebas dan tekanan keuangan serta tanggung jawab yang besar, telah menyebabkan Inovasi Model Bisnis bergantung pada niat baik *lessor* untuk pembayaran sewa mereka. Selain pengurangan biaya melalui penghematan sewa, semua perusahaan yang diselidiki memuji dukungan negara. Program pemerintah yang ekstensif telah memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya personel mereka dan memastikan likuiditas, yang telah mengurangi tekanan untuk menerapkan ide-ide inovatif. Bagi semua perusahaan, cuti adalah faktor terpenting dalam bertahan dari krisis. Selain itu, skema promosi pariwisata daerah disorot karena pembayarannya yang tidak birokratis. Langkah-langkah pemerintah lainnya termasuk pengurangan minuman non-alkohol, distribusi pinjaman *bridging*, dana kesulitan pengusaha, dan asumsi biaya tetap. Secara umum, para pengusaha terutama menyebutkan langkah-langkah negara.

2.1.3 Model Proses Inovasi

Salah satu syarat sebelum menyusun model bisnis yang inovatif adalah melihat panduan sistematis dengan menganalisis proses yang diikuti oleh perusahaan yang akan berinovasi dalam model bisnisnya. Fase-fase proses dalam inovasi perlu didefinisikan dengan jelas, bersama dengan tantangan spesifiknya. Hartley (2006, p.38) menekankan bahwa "artikulasi proses membantu mengidentifikasi hambatan dan fasilitator tertentu pada tahap tertentu, dan hal ini memungkinkan untuk membantu secara praktis

bagi pembuat kebijakan dan manajer”. Menurut Mitchell dan Bruckner Coles (2004) inovasi model bisnis merupakan proses yang berkelanjutan dan menyajikan pembelajaran dari perusahaan yang sukses.

Dalam literatur manajemen inovasi ditemukan bahwa proses pada inovasi sering disesuaikan dengan jenis inovasi tertentu, seperti produk, proses, atau inovasi strategis (Hartley, 2006). Namun, pada intinya, model proses akan menggambarkan karakteristik umum. Dalam tinjauan ekstensif model proses inovasi dalam literatur Eveleens (2010) menyimpulkan bahwa sebagian besar model yang disajikan terdiri dari empat yakni "fase, tahapan, komponen, atau kegiatan utama".

2.1.4 Tahapan-tahapan dalam Inovasi Bisnis Model

Menurut beberapa ahli dan sumber, ada banyak fase dalam mengembangkan inovasi model bisnis. Salah satunya berasal dari penjelasan yang bersumber dari Lead (2021) bahwa ada tiga fase pada inovasi model bisnis dimana inovasi model bisnis terbentuk dari perubahan positif, perbaikan atau pembaruan model bisnis. Inovasi tersebut akan selalu mempengaruhi beberapa jenis inovasi, misalnya inovasi produk, inovasi pemasaran, dan inovasi proses. Inovasi model bisnis dengan demikian memiliki dampak yang lebih luas bagi perusahaan karena bekerja dalam beberapa dimensi. Dengan inovasi produk maka akan mendorong untuk memiliki produk baru yang tidak memiliki perubahan langsung dan positif pada jenis penjualan atau pendapatan. Tiga fase yang dimaksud tersebut terdiri dari:

1. Fase 1: Analisis survei internal dan eksternal dan radar tren

Analisis model bisnis, dengan menggunakan Business Model Canvas, memetakan model bisnis pada satu halaman. Dengan cara ini, kekuatan dan kelemahan dapat diidentifikasi. Sehingga dapat menentukan faktor-faktor yang membuat perusahaan kuat di masa lalu dan menentukan apakah logika model bisnis konklusif.

Dalam radar tren, kebutuhan dan tren di pasar, dapat mempengaruhi model bisnis yang dipetakan menurut pengaruh, kekuatan, dan kemungkinan terjadinya. Perspektif internal dapat divalidasi oleh pakar eksternal.

2. Fase 2: Visi

Pada fase kedua, terdapat 3 rangsangan, yaitu:

- a. Derivasi perbaikan model bisnis dari analisis model bisnis saat ini.
- b. Pembuatan skenario berdasarkan radar tren dan derivasi model bisnis berdasarkan skenario ini.
- c. Penerapan rangsangan dari industri lain: menentukan jenis model bisnis yang berhasil di industri lain dan menentukan proses mentransfer ke model bisnis milik sendiri.

3. Fase 3: Pengujian

Langkah selanjutnya ditentukan berdasarkan model bisnis yang dihasilkan. Model bisnis dikembangkan lebih lanjut dalam tes yang dibuat

khusus, dan model bisnis yang diuji secara positif dapat diubah menjadi proyek konkret (LEAD, 2021).

Berdasarkan CBMIP (*The Cambridge Business Model Innovation Process*) mendeskripsikan bagaimana inovasi model bisnis terjadi dalam praktik dan prespektif dalam memberikan panduan tentang bagaimana pemodelan bisnis yang berkelanjutan secara ideal yang harus dilakukan dalam organisasi. Dalam satu proses akan memiliki siklus atau berulang dimana ketika selesai, maka sebagian besar organisasi akan mengulanginya di berbagai titik untuk beradaptasi atau bereaksi terhadap perubahan dalam industri dan lingkungan mereka. Pendekatan pada CBMIP terdiri dari delapan fase atau langkah yang berurutan tetapi berulang, dimana organisasi akan mengikuti proses langkah demi langkah, yang memungkinkan juga melakukan sebuah proses secara bolak-balik, mengulangi dan menghilangkan tahapan sesuai dengan persyaratan dan batasannya. Langkah-langkahnya adalah:

1. Penemuan ide: proses pertama menentukan dari tujuan inovasi model bisnis dan pemangku kepentingan utamanya, serta merumuskan proposisi nilai dan ide konseptual dasar.
2. Desain konsep: pengembangan dan pendokumentasian penyusunan konsep kasar dari elemen model bisnis utama.
3. Pembuatan prototipe virtual: membuat dan melakukan revisi berbagai prototipe untuk menyempurnakan dan mengomunikasikan konsep model

bisnis. Fase ini juga mencakup *benchmarking* dengan solusi dan konsep dari pihak lain.

4. Eksperimen: mengasumsikan kunci dan variabel konsep yang diujikan dalam simulasi dan eksperimen lapangan melalui uji coba terkontrol secara acak.
5. Desain detail: menganalisis dan melaksanakan perincian mendalam dari semua elemen model bisnis dan interaksi antara elemen-elemen.
6. Uji Coba: seluruh konsep diuji untuk pertama kalinya dengan menjalankan model bisnis versi terbatas pada pasar.
7. Peluncuran: meluncurkan model bisnis di semua unit organisasi yang bertanggung jawab dan pasar sasaran.
8. Penyesuaian dan diversifikasi: melakukan revisi model bisnis sesuai dengan rencana awal, harapan, dan kesesuaian strategis. Berdasarkan evaluasi ini, penyesuaian dan diversifikasi dibuat dan tergantung pada kelengkapan perubahan yang diperlukan. Setelah itu, seluruh proses inovasi model bisnis dapat diulang sesuai dengan kebutuhan (Geissdoerfer, Savaget, dan Evans, 2017).

Berbeda dari pendapat ahli yang dikemukakan di atas, Frankenberger, dkk (2013) menyimpulkan terdapat empat fase dalam mendeskripsikan model bisnis secara generik yang dapat diterapkan untuk menggambarkan inovasi model bisnis, yaitu:

- 1) Fase pertama, inisiasi, dimana pada fase ini berkaitan dengan penemuan kebutuhan akan inovasi. Dalam fase ini, perusahaan akan dapat

menangkap peristiwa awal, ide, atau keputusan yang memulai seluruh proses inovasi yang akan diikuti oleh fase menghasilkan ide-ide inovatif tentang bagaimana bereaksi terhadap impuls.

- 2) Fase ide memiliki tujuan untuk membuka ruang solusi dan menghasilkan serangkaian alternatif yang mungkin akan didapatkan.
- 3) Fase ketiga menggambarkan proses mengambil salah satu kemungkinan yang menjanjikan dan berfokus pada elaborasi dan pengembangannya. Fase ini juga dapat disebut sebagai fase integrasi karena ide tersebut tertanam dan terintegrasi dengan konteks yang lebih luas.
- 4) Fase keempat adalah fase dimana inovasi diimplementasikan dan dibawa ke pasar.

2.1.5 Manajemen Krisis di Industri Perhotelan

Mansfeld (1999) mengemukakan ide awal dalam mengatasi situasi krisis ditekankan pada peningkatan upaya pemasaran untuk menargetkan pelanggan lokal, pembongkaran infrastruktur, dan panggilan untuk dukungan pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Israel dan Rachel (2003) menunjukkan hasil bahwa faktor terpenting untuk bertahan dari krisis saat itu adalah kemungkinan masa tenggang untuk pembayaran lokal. Selain itu, perusahaan perhotelan dapat mengenali peluang selama krisis dan menagih lebih banyak dari pelanggan melalui nilai tambah. Selain itu, dalam studi lain pengurangan biaya memainkan peran penting untuk bertahan dari krisis (Kraus et al., 2020; Wenzel et al., 2020). Hal utama yang

dianggap penting dalam krisis tentang penanganan masalah akan memainkan peran besar dalam teroris dan kekerasan wisata. Ide pertama situasi krisis dan pertumbuhan kegiatan pemasaran wilayah sasaran pelanggan dibongkar infrastruktur untuk dukungan pemerintah. Akibatnya, faktor yang paling penting adalah kelangsungan hidup dari krisis dalam waktu, yakni tenggang waktu pembayaran lokal. Selain itu, perusahaan perhotelan dapat mengenali peluang selama krisis dan menagih lebih banyak dari pelanggan melalui nilai tambah. Selain itu, dalam studi lain pengurangan biaya memainkan peran penting untuk bertahan dari krisis.

2.1.6 Inovasi dalam Industri Perhotelan

Dalam memperhatikan pentingnya mempertimbangkan pelanggan setia dalam pemulihan dari krisis (del Mar Alonso-Almeida dan Bremser, 2013), maka penting juga untuk mempertimbangkan bahwa pelanggan menghargai sebuah inovasi perusahaan perhotelan (Chen dan Elston, 2013; Pikkemaat et al., 2018). Menurut Hjalager (2010), inovasi dalam bidang pariwisata dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berbeda dari bisnis pada umumnya atau yang mewakili penghentian praktik sebelumnya dalam arti tertentu untuk perusahaan yang berinovasi, dan terjadi dalam bentuk produk maupun jasa, proses, manajerial, pemasaran, atau inovasi kelembagaan. Menurut Kallmuenzer (2018) dan Tajeddini & Trueman (2012), perusahaan perhotelan sendiri juga menyadari bahwa pelanggan akan mengharapkan inovasi yang konstan, maka dengan begitu perusahaan

perhotelan tersebut harus mampu bersaing dan berusaha untuk berinovasi di pasar (Thomas dan Wood, 2014).

Mempertimbangkan pentingnya pelanggan setia dan lokal dalam pemulihan dari krisis, penting untuk mempertimbangkan bahwa pelanggan menghargai inovasi perusahaan perhotelan. Dalam pariwisata ini, inovasi didefinisikan sebagai "segala sesuatu yang berbeda dari bisnis seperti biasa atau yang mewakili penghentian praktik sebelumnya dalam beberapa hal untuk perusahaan yang berinovasi" dan terjadi dalam bentuk produk/layanan, proses, manajerial, pemasaran, atau inovasi kelembagaan. Perusahaan perhotelan sendiri juga menyadari bahwa pelanggan mereka mengharapkan inovasi yang konstan dan dengan demikian berusaha untuk terus berinovasi agar dapat bersaing di pasar (Thomas dan Wood, 2014). Namun, dalam banyak kasus dan karena peluang serta kapasitas keuangan yang seringkali terbatas, pada sebagian besar merupakan inovasi tambahan (dibandingkan dengan inovasi radikal yang terkait dengan kemajuan teknis seperti pembuatan ponsel cerdas) produk dan layanan. Karena destinasi bersaing satu sama lain dan sering dianggap oleh wisatawan sebagai satu bundel produk, inovasi juga sering terjadi secara bersama-sama oleh sejumlah besar pelaku.

Perusahaan menempatkan semua karyawan cuti tetapi tidak harus memberhentikan siapa pun. Selain itu, manajemen menerapkan kebijakan pemotongan biaya yang kuat dan dapat menanggungkan sewa selama krisis dan membayar sewa berdasarkan omset setidaknya selama dua bulan

pertama setelah dibuka kembali. Selama krisis, perusahaan bergerak dalam Inovasi Model Bisnis. Idennya datang dari pengusaha dan diimplementasikan dalam waktu singkat. Alih-alih bisnis restoran biasa, berbagai kotak tema (kotak dengan bahan-bahan pilihan untuk dimasak di rumah) disatukan, yang kemudian dibeli dan diambil oleh pelanggan. Kotak-kotak ini diiklankan terutama melalui jaringan pribadi, media sosial dan surat kabar regional. *Managing Director* berencana untuk memperluas dan mengembangkan model ini lebih lanjut. Perusahaan telah ditutup sebelum *lockdown* resmi karena penutupan liburan; setelah itu, karyawan didaftarkan cuti, tidak ada karyawan yang harus diberhentikan, karena perusahaan keluarga memiliki gedung tersebut, tidak ada negosiasi mengenai sewa yang diperlukan. Cuti disebut-sebut sebagai tindakan yang paling penting. Selain langkah pemerintah, subsidi biaya tetap, penyusutan barang rusak, pengurangan PPN atas minuman non-alkohol, dan promosi pariwisata daerah juga membantu bisnis. Meskipun perusahaan secara singkat mempertimbangkan untuk mendirikan layanan penjemputan atau pengiriman, manajemen dan pemilik memutuskan untuk tidak melakukannya. Penyesuaian tersebut dinilai terlalu besar, dan diasumsikan bahwa Model Bisnis ini tidak dapat dilaksanakan secara berkelanjutan sehingga hanya akan digunakan untuk tujuan pemasaran.

Dilihat dari banyaknya kasus penghambat inovasi pada perusahaan perhotelan faktor utama berasal dari terbatasnya kesempatan dan kapasitas keuangan yang sebenarnya dua hal tersebut dapat menjadi faktor utama

untuk inovasi tambahan pada produk dan layanannya (dibandingkan dengan inovasi radikal yang terkait dengan kemajuan yang agak teknis seperti pembuatan telepon pintar) (Pikkemaat dan Peters, 2006), karena destinasi bersaing satu sama lain dan sering dianggap oleh wisatawan sebagai satu bundel produk (Svensson et al., 2005), inovasi juga sering terjadi bersama oleh sejumlah besar pelaku (Baggio, 2011).

2.1.7 Inovasi Model Bisnis dalam Krisis

Salah satu alat perespons yang kuat dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19 yang menjanjikan adalah inovasi model bisnis (Kraus dkk., 2020). Model bisnis selalu dimiliki oleh setiap perusahaan sebagai alat konfigurasi unik yang terdiri dari tiga elemen yang saling mendukung yakni proporsi nilai, penciptaan nilai, dan menangkap nilai (Clauss, 2017; Clauss dkk., 2019; Foss dan Saebi, 2017), yang diartikulasikan secara sadar atau tidak (Chesbrough, 2007). Proses dalam penggambaran portofolio sebagai solusi yang diusulkan perusahaan dan proses perusahaan dalam menawarkan solusi tersebut kepada pelanggan merupakan hal yang mendefinisikan dimensi proporsi nilai (Johnson dkk., 2008; Morris et al., 2005). Penciptaan nilai menggambarkan proses perusahaan dalam menciptakan nilai di seluruh rantai nilainya dengan mempertimbangkan sumber daya dan kemampuannya (Achtenhagen et al., 2013) sedangkan penangkapan nilai mengacu pada proses perusahaan untuk mengubah proposisi nilainya menjadi pendapatan (Clauss, 2017).

Model bisnis merupakan sesuatu yang penting untuk perusahaan dalam berusaha mengkomersialkan inovasi (Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Model bisnis ini berperan menjadi penggerak perusahaan dalam berinovasi (Schneider dan Spieth, 2013), dengan menggunakan struktur perusahaan untuk menciptakan dan menangkap nilai dari teknologi atau ide inovatif yang bergerak dengan sendirinya dan tidak memberikan nilai objektif tunggal (Chesbrough, 2010, hal. 354). Pada intinya, model bisnis menjadi peran utama dalam inovasi yang telah menjadi subjek inovasi itu sendiri (Schneider dan Spieth, 2013).

Menurut Foss dan Saebi (2017), inovasi model bisnis merupakan perubahan nontrivial yang telah dirancang untuk elemen kunci dari model bisnis pada perusahaan dan / atau arsitektur yang menghubungkan elemen-elemen ini (hal. 207). Selanjutnya, mereka mengusulkan tipologi model bisnis yang membedakan empat jenis inovasi model bisnis berdasarkan dua dimensi, yaitu: cakupan (perubahan modular versus perubahan arsitektur) dan kebaruan (baru bagi perusahaan versus baru bagi industri).

Evolusioner inovasi model bisnis berkembang dan muncul secara spontan bagi perusahaan (Demil dan Lecocq, 2010) dalam komponen model bisnis secara individu. Sebaliknya, inovasi model bisnis adaptif mengacu pada perubahan di seluruh model bisnis dan arsitekturnya (Foss dan Saebi, 2017), maka proses bagaimana komponen model bisnis dihubungkan bersama menjadikan sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan eksternal (Teece, 2010). Perubahan evolusioner dalam inovasi model bisnis

dan adaptif biasanya merupakan hal yang baru bagi perusahaan, namun sebaliknya merupakan hal yang tidak biasa untuk industri (Saebi dkk., 2017). Inovasi model bisnis secara terfokus dan kompleks merupakan perubahan model bisnis yang bersifat modular atau arsitektural yang secara proaktif diprakarsai oleh manajemen perusahaan untuk mengusik kondisi pasar dalam industri masing-masing (Foss dan Saebi, 2017). Dengan begitu, maka perubahan ini tidak hanya berpengaruh bagi perusahaan, namun juga akan mempengaruhi industri. Inovasi model bisnis yang terfokus akan mewakili perubahan dalam satu elemen model bisnis, sedangkan inovasi model bisnis kompleks yang akan mempengaruhi seluruh arsitektur model bisnis.

Inovasi model bisnis menjadi sebuah pusat perhatian bagi para sarjana dan praktisi untuk beberapa tahun terakhir (Foss dan Saebi, 2017), namun masih dikatakan langka untuk penelitian tentang inovasi model bisnis di industri perhotelan dimana hal ini juga membuat ketinggalan untuk membahas elemen dan tipologinya. Dalam kenyataannya, peran inovasi model bisnis telah diabaikan secara luas (Bogers dan Jensen, 2017; Cheah et al., 2018; Souto, 2015), melihat bahwa inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi perkembangan dan pertumbuhan bisnis terkhusus pada perusahaan perhotelan (Thomas dan Wood, 2014) dan daya saing (Pikkemaat dan Peters, 2006).

Dalam penelitian ditemukan bahwa peran inovasi model bisnis dapat mempengaruhi perubahan dan membantu perusahaan perhotelan dalam

menghasilkan sebuah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terutama ketika perusahaan tersebut dituntut untuk beroperasi di lingkungan yang bergejolak dan tidak pasti (Cheah dkk, 2018) terutama di masa pandemi ini. Pada faktanya, inovasi model bisnis ini menjadi sabagian konsekuensi dari pergerakan eksternal, seperti terjadinya globalisasi (Lee dkk, 2012), adanya perubahan di lingkungan yang semakin bersifat kompetitif (De Reuver dkk, 2013), munculnya peluang teknologi terbaharukan, ataupun memuncaknya peluang perilaku yang baru (Wirtz dkk, 2010).

Inovasi model bisnis merupakan alat penting untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan pada lingkungan yang sedang mengalami perubahan sangat cepat, bergejolak, dan tidak mudah dikendalikan (Giesen dkk., 2010; Pohle dan Chapman, 2006) layaknya yang terjadi saat ini. Di lingkungan seperti pandemi saat ini, model bisnis yang sebelumnya dimiliki yang terbilang sudah mapan dan sukses akan lebih susah untuk memberi keuntungan bagi perusahaan (Chesbrough, 2007, 2010). Hal ini akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan kapasitas superior dalam menemukan kembali model bisnis (Hamel dan Valikangas, 2004, hal. 53) sebagai bagian sumber penting untuk memenagkan persaingan dalam mendapatkan keuntungan.

Inovasi Model Bisnis akan memberikan keuntungan (Giesen dkk, 2010) ketika berada dalam votalitas lingkungan yang cukup tinggi sehingga akan bereaksi terhadap perubahan sumber penciptaan nilai dan penangkapan nilai (Pohle dan Chapman, 2006) serta mendorong untuk

mengembangkan cara baru yang inovatif untuk menciptakan dan menangkap nilai (Amit dan Zott, 2010).

Dalam hasil penelitian ditemukan bahwa adanya hubungan positif antara inovasi model bisnis dan kinerja (Foss dan Saebi, 2017). Misalnya, kinerja keuangan secara positif terkait dengan inovasi model bisnis dalam Studi CEO Global IBM 2006 (Pohle dan Chapman, 2006) dan inovasi model bisnis dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif dalam kewirausahaan (Zott dan Amit, 2007), kecil (Aspara et al., 2010) maupun perusahaan yang sudah mapan (Cucculelli dan Bettinelli, 2015).

Manajemen pada sebuah perusahaan akan selalu berpikir ulang untuk memulai model bisnis baru agar bisnis tersebut tetap berjalan, karena pihak perusahaan akan melihat seberapa besar upaya yang dapat dilakukannya sehingga potensi reputasi tidak semakin memburuk ketika melakukan perubahan dan inovasi model bisnis. Dalam krisis di masa pandemi Covid-19, perusahaan akan cenderung untuk mengikuti peraturan pemerintah. Selain itu, cara terbaik untuk dapat bertahan dalam situasi perusahaan akan memilih untuk meminimalkan biaya. Selain cuti dan dukungan pemerintah, manajemen merundingkan penangguhan sewa. Tindakan cuti ini adalah kriteria paling penting untuk bertahan dari krisis. Perusahaan dituntut untuk sudah menerapkan inovasi model bisnis sebelum terjadinya krisis. Hal ini bertujuan untuk menggambarkan bahwa penting adanya sebuah perubahan model bisnis sebagai antisipasi perusahaan dalam

melakukan tindakan strategis dan kemampuan kritis yang dilakukan pemerintah.

Dapat ditemukan kelebihan dari jurnal milik Breier, dkk (2021) yang sudah berisi tertulis struktur sesuai dengan arah sebagian besar artikel jurnal, dan juga terstruktur dimulai dengan obsesif tentang kesimpulan. Artikel ini juga mudah diakses dan dapat digunakan untuk menemukan poin-poin penting dari setiap subjek, serta untuk mengembangkan solusi, dan mempresentasikan hasil penelitian secara rinci sehingga tidak akan membingungkan pembaca. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk wacana di manajemen krisis di industri perhotelan, yang telah lebih terfokus pada konteks terorisme, serta bencana alam dan krisis keuangan. Pertama-tama, literatur menunjukkan bahwa dukungan pemerintah dan iklan yang ditargetkan dari warga setempat membantu mengatasi krisis. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa efek khusus dari COVID-19 krisis. Namun, hasil penelitian ini memperluas pengetahuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa indeks massa tubuh dapat menjadi solusi potensial untuk mengatasi krisis, di industri hotel. Kesimpulan ini dapat diartikan sebagai ancaman terhadap penyebab krisis adalah untuk mengurangi, sehingga tekanan untuk mengubah Model Bisnis jauh lebih kecil. Kekurangan dari artikel ini yakni hanya saja ada beberapa penggunaan bahasa yang kurang relevan dan topik yang dibahas dalam satu bab tidak berurutan. Beberapa penjelasan mengenai sub materi yang disajikan hanya diberikan secara umum. Dalam

beberapa bab, materi yang disajikan terkadang terlalu kompleks untuk dipahami dalam konteks pengajaran.

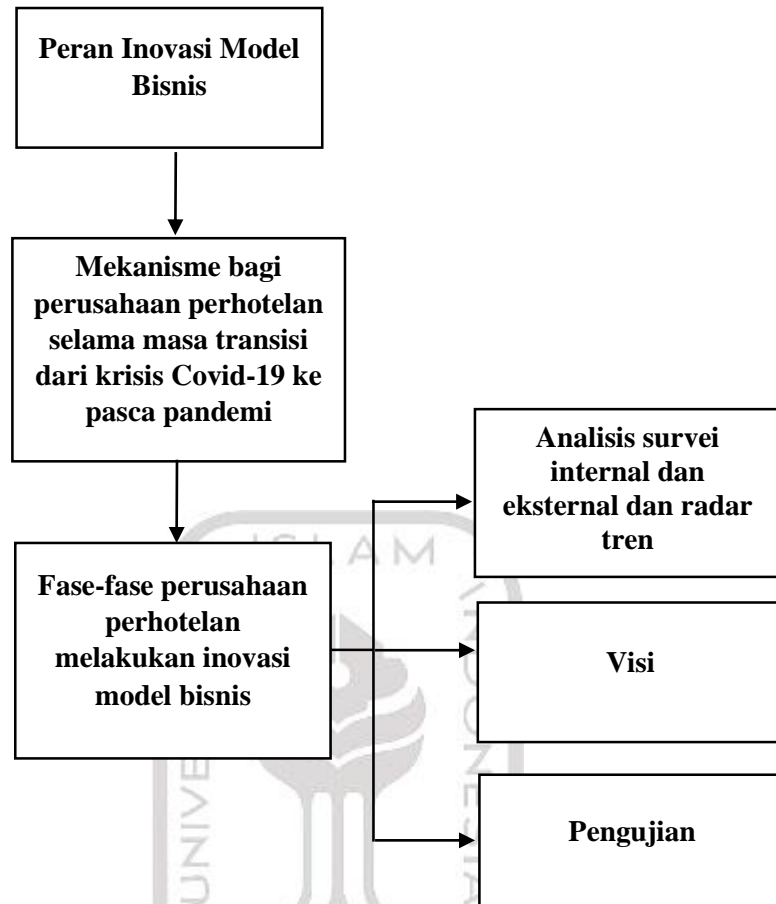
Selain digitalisasi, perusahaan harus secara aktif mengurangi efek dari faktor penghambat dan mempromosikan faktor peningkatan, seperti komunikasi dengan *stammgasts* dan menciptakan slot waktu untuk pertimbangan strategis. Persiapan ini tidak hanya memungkinkan Inovasi Model Bisnis sukses, tetapi juga inovasi terbuka. Rekomendasi untuk daerah juga dapat diturunkan dari hasil. Manajer destinasi harus mendorong dan menghubungkan perusahaan untuk berinovasi meskipun atau bahkan selama masa keuangan yang baik. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan produk dan layanan tetapi juga Model Bisnis. Inovasi Model Bisnis dapat berlabuh di perusahaan melalui pelatihan dan kerjasama dengan pelatih inovasi dan kreativitas. Pertemuan-pertemuan ini kemudian juga mengarah pada efek jaringan yang kuat di dalam industri, yang meningkatkan pertukaran ide dan inovasi yang dapat membantu mengembangkan ketahanan yang lebih kuat dan potensi pemulihan dari krisis di masa depan.

Melihat situasi di pertengahan tahun 2022, dimana pandemi Covid-19 sudah mulai mereda maka mendorong pelaku bisnis untuk membuat strategi ulang yang akan digunakan di era transisi dari masa krisis Covid-19 ke era *new normal* atau pasca pandemi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fitriyani, dkk (2020), seluruh pelaku bisnis khususnya yang terdampak Covid-19 membutuhkan strategi untuk mengembalikan eksistensi pasca pandemi dengan menggunakan strategi 5P (*Plan, Ploy, Pattern, Position,*

and Prespective) (Pedersen dan Ritter, 2020). *Plan* menggambarkan ketika strategi rencana dibentuk sebelum ditindaklanjuti dan diimplementasikan. *Ploy* merupakan aktivitas khusus yang membedakan strategi antar pelaku bisnis dan pesaingnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing. *Pattern* adalah pola aktivitas yang dilakukan perusahaan sebagai bentuk implementasi dari rencana sebelumnya. *Position* merupakan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk membantu pelaku bisnis dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan ceruk pasar untuk tujuan memenangkan persaingan. Sedangkan *perspective* sebagai budaya organisasi yang dimiliki masing-masing perusahaan.



2.2 Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Fase-Fase IBM dapat Memfasilitasi Pengembangan Inovasi Perusahaan Perhotelan Selama Masa Transisi Krisis Covid-19 Menuju Masa *New Normal* (Pasca Pandemi)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai uraian data dan metodologi yang digunakan penulis untuk mengetahui bagaimana proses perusahaan perhotelan dalam berinovasi mengembangkan model bisnis mereka ketika berada dalam situasi untuk mendukung transisi dari masa krisis Covid-19 menuju masa *new normal* atau masa pasca pandemic dan bagaimana perusahaan mengupayakan inovasi tersebut dapat ditingkatkan ataupun dihambat. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan tujuan untuk memperluas teori yang ada dengan menjembatani konteks (Bansal dan Corley, 2012; Brand dkk., 2019). Secara umum ada tiga langkah dalam analisis data kualitatif: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Langkah pertama dalam analisis data kualitatif berkaitan dengan reduksi data. Reduksi data mengacu pada proses pemilihan, pengkodean, dan pengkategorian data. Tampilan data mengacu pada cara penyajian data. Pilihan kutipan, matriks, grafik, atau bagan yang menggambarkan pola dalam data dapat membantu peneliti (dan akhirnya pembaca) untuk memahami data. Dengan cara ini, tampilan data dapat membantu menarik kesimpulan berdasarkan pola dalam kumpulan data yang direduksi. Setelah mengidentifikasi tahapan-tahapan umum ini, perlu dicatat bahwa analisis data kualitatif bukanlah proses linier selangkah demi selangkah, melainkan proses yang berkesinambungan dan berulang.

Contohnya, pengkodean data dapat membantu mengembangkan ide tentang bagaimana data dapat ditampilkan, serta untuk menarik beberapa kesimpulan awal. Pada gilirannya, kesimpulan awal dapat memberi umpan balik ke cara data mentah dikodekan, dikategorikan, dan ditampilkan.

Penulis mengadopsi metode studi kasus, yang dianggap paling cocok untuk mempelajari fenomena kehidupan nyata yang kompleks serta pengetahuan teoretisnya langka (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt dan Graebner, 2007; Yin, 2017). Pada faktanya, sebelumnya belum banyak penelitian yang membahas inovasi model bisnis di industri perhotelan yang menjunjung konteks Covid-19.

Studi kasus didefinisikan sebagai strategi untuk melakukan penelitian yang melibatkan penyelidikan empiris dari fenomena kontemporer tertentu dalam konteks kehidupan nyata dengan menggunakan berbagai sumber bukti (Robson, 2002). Yin (2003) juga menambahkan bahwa dalam sebuah studi kasus, batas-batas antara fenomena yang dipelajari dan konteks di mana fenomena itu sedang dipelajari tidak jelas terlihat. Hal ini kebalikan dari strategi eksperimental, di mana penelitian dilakukan dalam konteks yang sangat terkontrol. Studi kasus juga berbeda dengan strategi survei di mana, meskipun penelitian dilakukan dalam konteks, kemampuan untuk mengeksplorasi dan memahami konteks ini dibatasi oleh jumlah variabel yang datanya dapat dikumpulkan.

Pembangunan teori dari studi kasus bergantung pada analisis yang sistematis, namun kreatif, untuk mengungkap pola dalam data dan pada akhirnya mengembangkan kerangka teori yang akurat, kuat, dan baru darinya. Proses analitik mencakup analisis dalam kasus dan lintas kasus (untuk beberapa desain kasus) untuk mengidentifikasi pola dalam data. Tahap-tahap selanjutnya dari analisis sering terlibat membawa literatur terkait untuk mempertajam konstruksi dan mekanisme teoretis (Volmar dan Eisenhardt, 2020).

Yin (2003) membedakan antara empat strategi studi kasus berdasarkan dua dimensi diskrit yakni: *single case*; *multiple case*; dan *holistic case*; *embedded case*. Strategi studi kasus yang digunakan penulis adalah *multiple-case designs*. Strategi studi kasus ini dapat menggabungkan beberapa kasus, yaitu, lebih dari satu kasus. Alasan untuk menggunakan banyak kasus berfokus pada kebutuhan untuk menetapkan apakah temuan kasus pertama terjadi dalam kasus lain dan, sebagai konsekuensinya, kebutuhan untuk menggeneralisasi dari temuan ini. Dalam hal ini, Yin (2003) berpendapat bahwa beberapa studi kasus mungkin lebih disukai daripada studi kasus tunggal.

3.2 Sumber Data

Dalam pengumpulan sumber data, penulis menggunakan teknik wawancara dan observasi. Untuk setiap perusahaan perhotelan dalam sampel kami, kami melakukan dua wawancara dengan pemilik atau direktur

pelaksana dan dengan manajer sub bidang, pada September 2022. Peneliti sering melakukan triangulasi sumber data, seringkali memadukan beberapa jenis data, termasuk wawancara, data arsip, observasi, dan mungkin survei. Meski tidak ada aturannya, data arsip cenderung sangat membantu untuk mengungkap fakta-fakta kasus terkait apa, kapan, siapa, dan di mana. Data wawancara dan observasi sangat membantu untuk menjawab bagaimana dan mengapa (Volmar dan Eisenhardt, 2020). Metode pengumpulan data ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang masalah yang menarik. Wawancara adalah percakapan terarah dan teratur antara dua orang atau lebih. Teknik wawancara yang dilakukan berupa wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur merupakan wawancara yang dilakukan ketika diketahui sejak awal informasi apa yang dibutuhkan. Selama wawancara terstruktur bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang subjek. Ini membantu mengidentifikasi masalah kritis serta cara memecahkannya, dimana isi wawancara terstruktur dapat disiapkan terlebih dahulu, dan biasanya terdiri dari:

1. Perkenalan: pewawancara memperkenalkan dirinya, tujuan wawancara, menjamin kerahasiaan, meminta izin untuk merekam wawancara;
2. Serangkaian topik (biasanya pertanyaan) dalam urutan yang logis: pertama pertanyaan "pemanasan" (yang mudah dijawab dan tidak mengancam) dan kemudian pertanyaan utama yang mencakup tujuan wawancara;

3. Saran untuk pertanyaan menyelidik: pertanyaan lanjutan yang digunakan ketika jawaban pertama tidak jelas atau tidak lengkap, pewawancara tidak sepenuhnya memahami jawabannya, atau dalam kasus lain di mana pewawancara membutuhkan jawaban yang lebih spesifik atau memperdalam informasi (Sekaran & Bougie, 2016).

Peneliti idealnya melakukan wawancara dalam gelombang temporal yang memungkinkan menangkap peristiwa dan perubahan waktu nyata dari waktu ke waktu. Gelombang wawancara ini juga membantu mengurangi bias retrospektif, dan memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan jenis data baru saat pandangan teoretis muncul (Volmar dan Eisenhardt, 2020). Pendekatan ini mendukung literasi kritis antara pengumpulan data dan wawasan teoretis yang muncul.

Selain itu, penulis juga menggunakan teknik observasi untuk pengambilan sumber data. Observasi menyangkut pengamatan yang direncanakan, perekaman, analisis, dan interpretasi perilaku, tindakan, atau peristiwa. Berbagai pendekatan observasi telah digunakan dalam penelitian bisnis (Sekaran & Bougie, 2016). Observasi juga dapat menjadi sumber data yang penting, terutama ketika mempelajari proses seperti pekerjaan dan interaksi sehari-hari (Bechky, 2011; Edmondson & McManus, 2007; Kellogg, 2011). Observasi yang dilakukan merupakan observasi partisipan yang merupakan pendekatan yang sering digunakan dalam studi kasus. Metode ini sering disebut sebagai studi observasional tidak terstruktur. Pengamatan tidak terstruktur pada akhirnya dapat mengarah pada

serangkaian hipotesis tentatif yang diuji dalam penelitian selanjutnya yang bersifat deduktif. Oleh karena itu, penemuan induktif melalui observasi dapat membuka jalan bagi pembangunan teori dan pengujian hipotesis selanjutnya (Sekaran & Bougie, 2016). Dikombinasikan dengan wawancara, pengamatan ini memungkinkan penulis untuk membongkar proses yang akan kurang jelas tanpa pengalaman langsung dalam pertemuan. Karena tujuannya adalah pendalaman, pengamatan dapat menjadi penting untuk melihat bagaimana proses berlangsung secara *real-time*. Wawancara dan observasi dapat memberikan wawasan yang tersembunyi ke dalam proses dan motivasi yang terkait dengan inovasi tersebut (Volmar dan Eisenhardt, 2020).

3.3 Objek Penelitian

Penulis memilih tiga perusahaan perhotelan dari Kebumen, Jawa Tengah yang sangat terpengaruh oleh krisis Covid-19 yang menunjukkan tanda-tanda pemulihan yang berasal dari inovasi model bisnis. Untuk alasan yang sama, penulis memilih kasus dengan usia perusahaan dan kategori kelas Hotel yang berbeda karena hal ini dapat mempengaruhi cara manajemen mengatasi krisis.

3.3.1 Informasi Latar Belakang

Industri perhotelan di Kebumen, Jawa Tengah terpengaruh oleh terjadinya krisis COVID-19 yang akibatnya munculnya berbagai macam tindakan khusus negara dan penyesuaian hukum yang teratur, transparansi

tentang situasi menjadi sangat penting selama pengumpulan data. Sementara wawancara dilakukan dengan perusahaan. Selama diwajibkan *lockdown* pada awal pandemi sekitar bulan Maret 2020, hotel diwajibkan untuk tutup sementara waktu. Setelah keadaan dianggap sedikit kondusif, ada beberapa penerapan peraturan untuk para staf dan para tamu hotel, yakni staf harus mengenakan masker atau pelindung wajah serta para tamu harus mengenakan masker saat memasuki fasilitas dan tetap selalu menjaga jarak dan menerapkan protokol kesehatan. Selain itu, hotel-hotel juga menganjurkan para tamu untuk melakukan *swab* terlebih dahulu atau minimal sudah melakukan vaksin sebelum berkunjung ke hotel.

Kasus A (Hotel Patra Syariah)

Kasus A adalah hotel milik keluarga yang didirikan pada tahun 1990 sebagai hotel yang menjunjung konsep syariah dan bernuansa bangunan tradisional Jawa yang saat ini sedang dikelola oleh generasi kedua dan ketiga dari dua keluarga besar. Perusahaan ini memiliki 12 karyawan, termasuk 4 anggota keluarga. Hotel ini memiliki 18 kamar tidur dengan terbagi menjadi 5 jenis kamar yaitu kamar VIP, Superior, Moderat, Standard, dan Ekonomi, serta dilengkapi dengan ruang meeting untuk 50 orang, keamanan dengan CCTV, dua mushola dan parkir dalam yang luas berpagar. Dengan semangat memajukan makanan tradisional lokal Kebumen, menu sarapan yang disediakan hotel ini pun berciri khas Kebumen dan selalu berganti

setiap hari dengan tambahan camilan tradisional disuplai oleh para ibu-ibu pembuat makanan tradisional sekitar hotel.

Kasus B (Hotel Mexolie)

Hotel ini merupakan hotel yang memiliki nilai historis yang tinggi. Sebelum dijadikan bangunan hotel, dulunya merupakan pabrik kelapa sawit yang didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1851 yang pada waktu itu dimanfaatkan sebagai pusat pemerintahan. Setelah Perang Dunia II selesai, bangunan tersebut menjadi Pabrik Minyak Kelapa Sari Nabati, sehingga saat ini pada Hotel Mexolie dapat ditemukan beberapa bangunan arsitektur yang bernuansa era kolonial yang tetap dipertahankan sampai saat ini. Hotel yang berlokasi di pusat keramaian Kabupaten Kebumen ini memiliki 84 kamar dengan desain modern dan gaya unik dengan menyediakan fasilitas WiFi berkecepatan tinggi yang dapat digunakan secara gratis dan tersedia di setiap titik hotel. Mexolie Hotel juga dilengkapi dengan ruang pertemuan yang dapat menampung hingga 3000 orang, dengan tujuan menyediakan fasilitas untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan seperti meeting, pernikahan dan pesta ulang tahun.

Kasus C (Hotel Grand Kolopaking)

Hotel Grand Kolopaking merupakan salah satu hotel bintang 2 yang berdiri sejak tahun 2015 dan berlokasi di pusat keramaian Kabupaten Kebumen dengan menjunjung arsitektur modern dan terkini dengan menampilkan sedikit elemen budaya Jawa yang unik. Hotel ini juga cukup

strategis yang terletak dekat dengan Stasiun Kebumen Kota dan pusat kota “Tugu Lawet”. Hotel ini memiliki berbagai fasilitas dan pilihan kamar, restaurant, dan meeting room. Hotel ini juga memiliki parkir yang cukup luas dan menyediakan layanan penyewaan mobil untuk para tamu yang ingin berkeliling di daerah pariwisata Kebumen.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu pengumpulan data menggunakan wawancara dan penelitian menggunakan observasi. Berikut penjelasan terkait dengan metode pengumpulan data yang digunakan oleh Peneliti:

a. **Wawancara**

Proses pengumpulan data pada penelitian di lapangan yang pertama adalah menggunakan metode wawancara tatap muka secara langsung dengan direktur atau manajer hotel dengan memberikan beberapa pertanyaan yang telah disusun dalam *interview guidance*.

b. **Observasi**

Dalam metode kedua ini bertujuan untuk memberikan pengamatan yang telah direncanakan, melakukan perekaman, dan menganalisis sehingga akan membentuk serangkaian hipotesis tentatif yang dapat diuji dalam penelitian selanjutnya yang bersifat deduktif.

3.5 Analisis Data

Setelah melakukan wawancara, penulis secara mandiri membaca transkrip dan secara terbuka mengkodekan wawancara dan data arsip (Miles dkk., 2014; Corbin dan Strauss, 2014) pada analisis dalam kasus, diikuti dengan analisis lintas kasus (Eisenhardt, 1989). Penulis akan membandingkan kasus dan mencari tema umum yang dapat diverifikasi dalam loop interaktif (Eisenhardt dan Graebner, 2007), dengan tujuan agar mendapatkan pemahaman yang mendalam serta memberikan wawasan yang berpotensi untuk digeneralisasikan (Miles dkk., 2014; Yang dkk., 2017).

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif. Menurut (Moleong, 2014), metode kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.

a. Uji Keabsahan Data

Tujuan dari uji keabsahan data ini adalah untuk menunjukkan bahwa temuan yang penulis dapatkan dapat dipercaya dan hasil dari wawancara yang dilakukan sesuai dari yang diinginkan dan didapatkan oleh peneliti.

b. Kredibilitas Data

Pada penelitian ini validitas kualitatif berarti bahwa peneliti memeriksa keakuratan temuan dengan menggunakan prosedur tertentu, sedangkan reliabilitas kualitatif menunjukkan bahwa pendekatan peneliti konsisten di berbagai penelitian dan proyek yang berbeda.

Pada penelitian ini dalam menguji kredibilitas data peneliti menggunakan:

1. Melakukan pengecekan objek penelitian untuk menentukan keakuratan temuan kualitatif dengan mengambil laporan akhir atau deskripsi atau tema spesifik kembali kepada objek dan memastikan data yang ditemukan telah akurat.
2. Menggunakan deskripsi yang banyak dan kaya untuk menyampaikan temuan.
3. Menjelaskan bias yang dibawa peneliti ke dalam penelitian tentang peran inovasi model bisnis pada industri perhotelan selama krisis Covid-19.
4. Menyajikan informasi yang sesuai dengan topik yang diangkat yakni peran inovasi model bisnis pada industri perhotelan selama masa transisi krisis Covid-19 ke pasca pandemi.
5. Melibatkan auditor untuk meninjau keseluruhan penelitian yaitu Anjar Priyono, S.E., M.si., Ph.D. selaku dosen pembimbing tesis.

c. Uji Transferability

Menurut Sugiyono (2012) uji *transferability* berkaitan dengan pertanyaan penelitian hingga hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan pada situasi lain. Oleh karena itu agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk mengimplementasikan hasil penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini akan dibuat secara rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian pembaca dapat memahami hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Apabila pembaca hasil penelitian ini telah memperoleh arti dan makna yang jelas, maka penelitian telah memenuhi standar *transferability*.



BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Temuan Studi Kasus

Model bisnis yang diterapkan Hotel Patra Syariah. Hotel Mexolie, Grand Kolopaking berbeda satu sama lain, terlebih dalam menyikapi Pandemi Covid-19. Beberapa strategi yang diterapkan diantaranya adalah pengurangan jumlah karyawan, peningkatan fleksibilitas dan berfokus pada layanan dasar untuk menghemat biaya. Seluruh hotel yang menjadi studi kasus berfokus pada layanan dasar seperti protokol kesehatan, keamanan dan kebersihan. Struktur organisasi dibuat menjadi lebih ramping dan sesuai dengan kebutuhan dasar operasional saja. Layanan-layanan yang sifatnya entertainmen dikurangi untuk menghemat biaya.

Hotel Patra Syariah cenderung memangkas jumlah karyawan saat Pandemi Covid-19 berlangsung. Hal tersebut dilaksanakan sebagai cara untuk menyeimbangkan neraca keuangan Hotel Patra Syariah. Hotel Patra Syariah saat Pandemi Covid-19 cenderung memiliki pengeluaran yang lebih banyak daripada pemasukan. Sebelum pandemi, Hotel Patra Syariah melakukan model bisnisnya dengan cara menginovasi pengembangan program maupun fasilitas yang ditawarkan kepada masyarakat. Hal tersebut bertujuan guna mengejar kepuasan pelanggan, memenuhi kebutuhan, ekspektasi pelanggan dan secara bersama-sama bisa membangun kepercayaan dan diandalkan oleh pelanggan. Selama masa pandemi, karyawan Hotel Patra Syariah Syariah dirumahkan sementara tanpa digaji

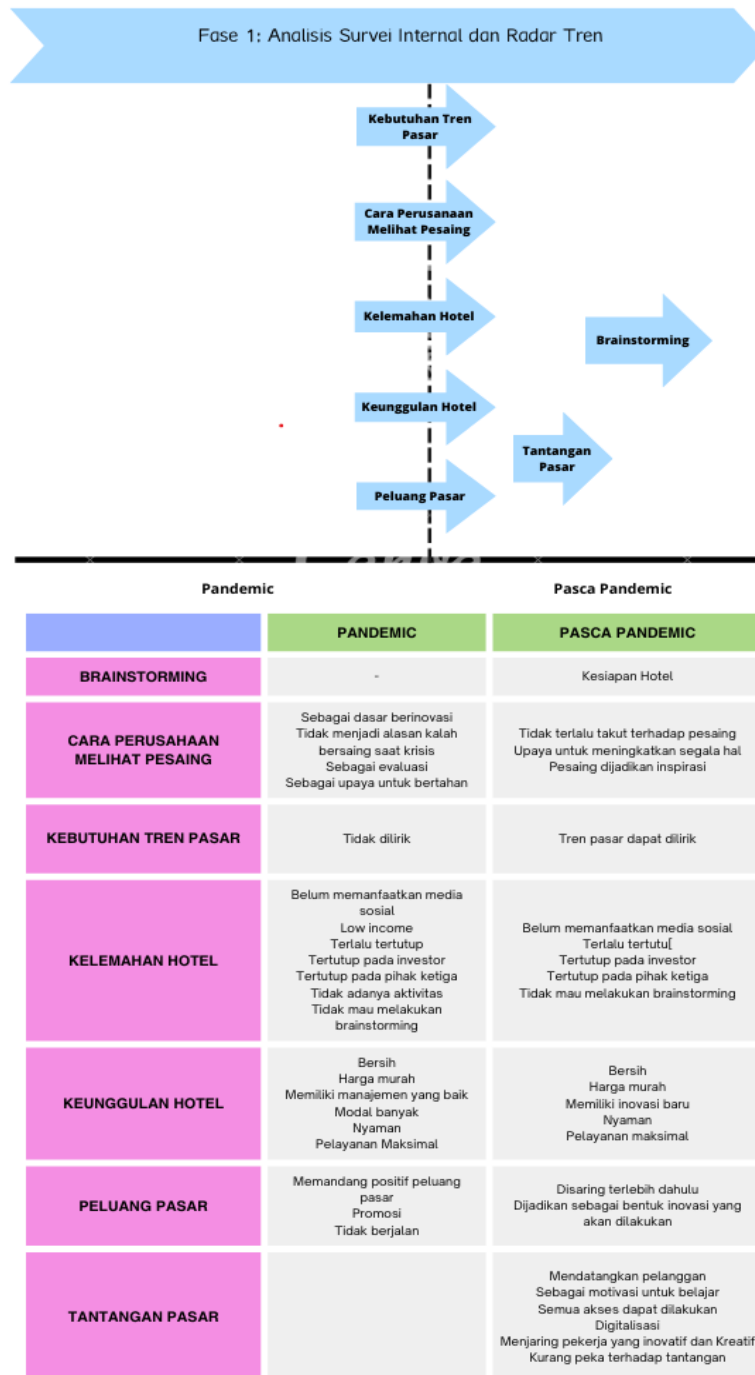
untuk mengurangi biaya operasional. Selain itu, hotel berupaya menawarkan jasa secara lebih fleksibel kepada pasar. Misalnya, restoran Hotel Patra Syariah Syariah tidak hanya melayani tamu di hotel, tetapi juga menawarkan jasa catering kepada masyarakat umum. Saat pandemi juga, hotel Patra Syariah tidak mempunyai alternatif model bisnis untuk menghadapi pandemi. Hotel Patra Syariah hanya mengandalkan memperluas relasi serta jaringan. Selain itu, hotel Patra Syariah juga bekerja sama dengan dokter dan rumah sakit guna melakukan tes swab dan menyemprot disinfektan. Namun, pasca pandemi Hotel Patra Syariah melakukan sejumlah pendekatan dan kerja sama dengan pihak ketiga dengan membuat MOU dan memfokuskan kepada pengembangan fasilitas.

Adapun Hotel Grand Kolopaking cenderung melakukan evaluasi saat Pandemi Covid-19 berlangsung. Evaluasi yang dilakukan yakni dengan melaksanakan perbaikan-perbaikan kecil yang berpengaruh pada hotel seperti pelayanan maupun fasilitas hotel. Tujuan sama seperti dengan Hotel Patra Syariah yakni mengarah pada kepuasan pelanggan yang bermuara pada kepercayaan pelanggan pada Hotel Grand Kolopaking. Model bisnis yang dijalankan Hotel Grand Kolopaking yakni dengan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis digambarkan seperti *blueprint* untuk strategi yang akan diterapkan melalui struktur, proses, dan sistem organisasi. Saat pandemi, Hotel Patra Syariah juga melakukan strategi dengan memberi potongan harga, promosi, serta melaksanakan

pengiklanan tentang pentingnya protokol kesehatan. Namun, setelah menghadapi situasi *new normal* dengan cara melihat peluang bisnis yang dapat menjanjikan.

Sedangkan Hotel Mexolie cenderung berinovasi dari kendala yang disebabkan krisis dan juga melakukan pemangkasan anggaran pengeluaran seperti pemangkasan gaji karyawan dan melakukan perbaikan. Hotel Mexolie juga melakukan langkah antisipasi sebelum krisis yakni dengan mendeteksi hal yang mungkin terjadi dan berdampak pada Hotel Mexolie. Selain itu, Hotel Mexolie juga memberikan promo terbaik dan terlama sepanjang masa agar mampu bertahan di masa krisis. Model bisnis yang digunakan Hotel Mexolie yakni model canvas yang membuat perbedaan pada sektor channel dan value proposition yang berbeda dengan konsep *Indies*. Setelah pandemi, Hotel Mexolie melakukan pembangunan relationship dengan tamu guna meningkatkan pelayanan dengan baik.

Gambar 2 memaparkan hasil temuan dari studi kasus penelitian berdasarkan fase BMI.



Gambar 2. Fase 1 IMB pada Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie

4.1.1. Fase 1 (Analisis Survei Internal dan Radar Tren)

4.1.1.1. Brainstorming

Brainstorming bertujuan guna mendapatkan beragam ide dari kolektif manusia dalam waktu yang singkat. Brainstorming juga dilakukan untuk mengembangkan model bisnis secara bersama-sama dan umumnya dilakukan perusahaan sejenis dengan berdiskusi bersama antar manajer hotel satu dengan hotel lainnya. Dalam penelitian ini, brainstorming hanya dilakukan oleh satu hotel, yakni Hotel Patra Syariah. Brainstorming yang dilakukan yakni dengan bertukar pikiran saat menghadapi pandemi sehingga semua hotel dari berbagai kelas dapat bertahan di tengah pandemi. Manajer Hotel Patra Syariah memaparkan bahwa proses brainstorming ini dibuat beberapa hotel melakukan brainstorming dengan perusahaan yang sejenis seperti melakukan diskusi bersama antar manajer hotel satu dengan hotel lainnya. Diskusi ini terkait dengan bagaimana masing-masing hotel melakukan persiapan menghadapi pasca pandemi. Mengingat kelas hotel yang berbeda sehingga dengan tukar pikiran akan membantu masing-masing hotel dengan caranya sendiri. Manajer Hotel Patra memaparkan:

Proses brainstorming ini dibuat beberapa hotel melakukan brainstorming dengan perusahaan yang sejenis seperti melakukan diskusi bersama antar manajer hotel satu dengan hotel lainnya. Diskusi ini terkait dengan bagaimana masing-masing hotel melakukan persiapan menghadapi

pasca pandemi. Mengingat kelas hotel yang berbeda sehingga dengan tukar pikiran akan membantu masing-masing hotel dengan caranya sendiri. Tapi untuk hotel yang lain dibuat tidak melakukan brainstorming (ini hotel yang kelas paling bawah seperti oyo misalnya).

Tabel 1. Brainstorming pada Fase Analisis Suvei Internal, Eksternal dan Radar Analisis

	Brainstorming	Temuan
Fase 1: Analisis Survei Internal, Eksternal dan Radar Analisis	Berdiskusi antar manager hotel	<i>Proses brainstorming ini dibuat beberapa hotel melakukan brainstorming dengan perusahaan yang sejenis [...]. Diskusi ini terkait dengan bagaimana masing-masing hotel melakukan persiapan menghadapi pasca pandemi. Mengingat kelas hotel yang berbeda sehingga dengan tukar pikiran akan membantu masing-masing hotel dengan caranya sendiri. Tapi untuk hotel yang lain dibuat tidak melakukan brainstorming [...]</i>

4.1.1.2. Cara Perusahaan Melihat Pesaing dalam Menangani Krisis

Pesaing merupakan mitra kerja yang andil dan ikut menyukseskan perusahaan. Hal tersebut dapat berupa inovasi yang dilakukan pesaing yang bisa menjadi inovasi baru bagi perusahaan. Pada penelitian ini, baik Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie memiliki cara pandang yang berbeda dalam melihat pesaing saat mengatasi krisis saat pandemi maupun pasca pandemi.

a. Saat Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 menyebabkan seluruh perusahaan termasuk hotel harus memiliki inovasi agar tetap mempunyai pemasukan walaupun dibatasi oleh wabah dan kebijakan pemerintah. Inovasi yang dilakukan tiap perusahaan, dalam penelitian ini yakni berupa hotel mendapatkan beberapa persepsi terhadap hotel lain. Hotel Patra Syariah memandang pesaing saat

menangani krisis pandemi covid-19 sebagai bentuk inovasi. manager Hotel Patra memaparkan:

Menurut saya semua perusahaan terlihat inovatif, sehingga daya saing setelah new normal itu sangat ketat. Kalau tidak punya pengembangan inovasi pasti tertinggal.

Selain memandang hotel lain melakukan inovasi. Pandangan lainnya yakni pesaing tidak menjadi alasan untuk menangani krisis sebagaimana pemamapran manager operasional Hotel Grand Kolopaking:

Pesaing tidak dijadikan alasan sebagai cara penanganan krisis masa covid. Hanya saya pesaing dianggap sebagai proses untuk meningkatkan segala hal.

Hanya saya pesaing dianggap sebagai proses untuk meningkatkan segala hal. Artinya pesaing tidak berdampak bagi hotel yang diolahnya, karena hotel pesaing pun juga mendapatkan krisis. Namun, pesaing ditempatkan sebagai pemicu untuk menginovasi hal-hal yang dimiliki hotel agar kualitas pelayanan, fasilitas, dan lain sebagainya juga meningkat. Adapun Hotel Mexolie beranggapan bahwa hotel pesaing tidak berdampak pada penanganan krisis seperti yang diucapkan karyawan Hotel Mexolie, melainkan pesaing dimasa krisis tidak terlalu berdampak. Karena semua pesaing juga mengalami nasib yang sama di sektor perhotelan.

Hal tersebut berdampak pada seluruh hotel yang mendapati rugi yang cukup besar. Adanya kerugian tersebut membuat hotel menyelamatkan

operasionalnya tanpa melihat persaingan sebagaimana yang diungkapkan karyawan lain Hotel Mexolie. Hal lain yang ditemukan ketika hotel melihat pesaing saat mengatasi krisis yakni dijadikan sebagai evaluasi terlebih untuk melakukan pembenahan pada segala sektor. Hal lain yang ditemukan ketika hotel melihat pesaing saat mengatasi krisis yakni dijadikan sebagai evaluasi terlebih untuk melakukan pembenahan pada segala sektor sebagaimana yang diungkapkan karyawan Hotel Patra berikut.

Menurut saya Hotel Patra ketika melihat pesaing dalam menghadapi krisis covid dianggap sebagai bahan evaluasi karena sampai hari ini pun pihak Hotel Patra terus berbenah dalam hal apapun.

Evaluasi lain yang dilakukan selain berbenah yakni dengan mencari dan menggunakan strategi baru agar hotel dapat bertahan di tangan Pandemi Covid-19 sebagaimana pernyataan manager operasional Hotel Patra Syariah yakni:

Kalau menghadapi krisis Covid-19 menurut saya tidak lagi melihat pesaing. Karena pesaing yang hebat pun terdampak juga, jadi kita mencari strategi agar tetap bertahan.

Hal tersebut juga dilakukan oleh Hotel Grand Kolopaking sebagaimana pernyataan karyawan Hotel Grand Kolopaking bahwa:

Melihat sisi positif dari pesaing apa yang membuatnya bisa bertahan dimasa krisis dan tetap memiliki pelanggan. Di masa covid menurut saya yang dilirik dari pesaing adalah bagaimana upaya pesaing bisa bertahan

dimasa krisis seperti covid. Karena bagaimanapun krisis ini membuat hancur dan luluh lantang keuangan pihak hotel.

b. Saat Pasca Pandemi Covid-19

Walaupun wabah Covid-19 telah berakhir, namun efeknya masih sama dengan efek pandemi, yakni minimnya pemasukan bagi hotel. Namun pada pasca pandemi, berbagai usaha telah mengalami kebangkitan termasuk hotel. Jika poin sebelumnya membahas mengenai cara pandang perusahaan terhadap pesaing ketika mengatasi krisis saat pandemi covid-19, tetapi poin ini membahas cara pandang perusahaan terhadap pesaing pasca pandemi covid-19. Hotel Grand Kolopaking mempunyai pandangan yakni pesaing tidak menjadi alasan untuk menangani krisis sebagaimana pemaparan manager operasional Hotel Grand Kolopaking:

Pesaing tidak dijadikan alasan sebagai cara penanganan krisis setelah new normal. Hanya saja pesaing dianggap sebagai proses untuk meningkatkan segala hal.

Artinya pesaing tidak berdampak bagi hotel yang diolahnya, karena hotel pesaing pun juga mendapatkan krisis. Namun, pesaing ditempatkan sebagai pemicu untuk menginovasi hal-hal yang dimiliki hotel agar kualitas pelayanan, fasilitas, dan lain sebagainya juga meningkat. Kemudian pasca pandemi juga menjadi momentum hotel untuk saling melihat fasilitas, inovasi dan pelayanan pada hotel pesaing sebagaimana anggapan karyawan Hotel Grand Kolopaking berikut bahwa setelah new

normal, hotel yang bertahan paling saling lirikan perihal harga sewa kamar, fasilitas dan inovasi yang dilakukan baik online maupun offline.

Hotel Patra Syariah memandang pesaing saat menangani krisis pasca pandemi covid-19 sebagai bentuk persaingan yang sangat ketat. Hal lain yang ditemukan ketika hotel melihat pesaing saat mengatasi krisis yakni dijadikan sebagai evaluasi terlebih untuk melakukan pembenahan pada segala sektor sebagaimana yang diungkapkan karyawan Hotel Patra Syariah berikut:

Menurut saya semua perusahaan terlihat inovatif, sehingga daya saing setelah new normal itu sangat ketat. Kalau tidak punya pengembangan inovasi pasti tertinggal. Menurut saya Hotel Patra ketika melihat pesaing dalam menghadapi krisis covid dianggap sebagai bahan evaluasi karena sampai hari ini pun pihak Hotel Patra terus berbenah dalam hal apapun.

4.1.1.3. Kebutuhan Tren Pasar

Tren pasar yakni perubahan ataupun peningkatan suatu kecenderungan dalam hal perilaku konsumen, teknologi, ataupun produk. Dalam temuan ini kebutuhan tren pasar hotel berdasarkan waktu Pandemi Covid-19 dan Pasca Pandemi Covid-19 terdapat dua temuan. Saat pandemi Covid-19 berlangsung kebutuhan tren pasar tidak dilirik sama sekali oleh Hotel Grand Kolopaking, namun Pasca Pandemi, tren pasar mulai dilirik

oleh hotel Grand Kolopaking sebagaimana pernyataan karyawan Hotel Grand Kolopaking berikut.

4.1.1.4. Kelemahan Hotel

Kelemahan dapat dikatakan sebagai keterbatasan pada keterampilan, kemampuan, ataupun sumberdaya yang dapat menghambat kinerja hotel. Pada penelitian ini, baik Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie memiliki kelemahan saat pandemi maupun pasca pandemi.

a. Saat Pandemi

Saat Pandemi Covid-19 salah satu kelemahan hotel yang didapati Hotel Patra Syariah yakni belum memanfaatkan media sosial. Media sosial merupakan salah satu hal yang dapat membuat maju suatu hotel dengan cara melakukan promosi yang menjadi kelebihan hotel. Hotel akan menjadi lemah jika tidak memanfaatkan media sosial, sebagaimana pernyataan Manager Hotel Patra berikut.

Belum terlalu memanfaatkan sosmed (di era digital) khususnya untuk promosi apalagi semenjak pandemi hampir semuanya terbantu oleh digitalisasi.

Kelemahan lain yang ditemui oleh Hotel Patra Syariah saat Pandemi berlangsung yakni berupa pemasukan yang rendah karena disebabkan pandemi covid-19 yang berdampak pada hilangnya strategi dalam model bisnis sebagaimana pemaparan karyawan Hotel Patra berikut.

Low income dikarenakan wisatawan domestic dan mancanegara berkurang sehingga pekerja dan pebisnis sempat kehilangan arah strategi dalam model bisnis yang dilaksanakan.

Kelemahan lain yang ada pada Hotel Patra Syariah yakni hotel terlalu tertutup. Terlalu tertutup disini mengarah pada tertutup pada wawasan baru, pertukaran pikiran, bahkan investasi dengan pihak ketiga. Hal tersebut dapat menghalangi hotel untuk berkembang, terlebih di zaman yang mengandalkan investasi agar suatu perusahaan dapat berkembang. Manager Hotel Patra mendeskripsikan.

Kelemahan perusahaan bisa jadi: terlalu tertutup, dan tidak mau melakukan brainstorming.

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Karyawan dan Manager Operasional Hotel Patra Syariah bahwa pihak hotel sewaktu covid 19 tidak membuka peluang terhadap pihak ketiga. Hal ini dimungkin karena ketakutan pihak hotel yang menyebabkan semakin memburuk keadaan dan justru akan menghabiskan modal yang masih ada:

Pihak hotel sewaktu covid 19 tidak membuka peluang terhadap pihak ketiga. Mungkin takut semakin memburuk keadaan dan malah menghabiskan modal yang masih ada.

Contoh Kelemahannya itu tidak selalu welcome terhadap investor maupun pihak ketiga.

Adapun kelemahan saat pandemi yang didapati hotel Grand Kolopaking seperti tidak adanya aktivitas warga. Terkadang aktivitas warga seperti pesta ataupun hiburan membutuhkan tempat yang nyaman, salah satu opsinya yaitu hotel. Kelemahan yang dimaksud yakni tidak adanya pemasukan yang disebabkan oleh tidak adanya aktivitas warga. Karyawan Hotel Grand Kolopaking memaparkan:

Kelemahan perusahaan yang menghalangi perusahaan berkembang dimasa pandemik adalah tidak adanya aktivitas warga ditempat umum seperti hotel, acara hiburan, bahkan masjid pun dan gereja dalam pelaksanaan ibadah dibatasi loh mbak, jadi gimana mau menjalankan inovasi jika kejadiannya seperti ini.

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan manager utama Hotel Mexolie yang mendapati kasus serupa, ditambah adanya pemerintah yang memberlakukan PPKM dan razia Satpol PP.

Kelemahannya itu bersumber dari aturan pemerintah yang melakukan PPKM besar-besaran di semua kota. Kita ini ga bisa jalan dimasa itu. Pas awal covid masuk Indonesia, itu masih diperbolehkan 6 bulan pertama covid hadir masih aman semuanya. Setelah aturan PPKM berlaku disitu lah krisis terjadi.

Kelemahannya itu karena pemberlakuan aturan pemerintah di masa pandemik itu. Surat edaran dan banyak satpol PP yang melakukan razia.

b. Saat Pasca Pandemi

Saat Pasca Pandemi Covid-19 salah satu kelemahan hotel yang didapati Hotel Grand Kolopaking yakni investor. Hal tersebut dapat menghalangi hotel untuk berkembang, terlebih di zaman yang mengandalkan investasi agar suatu perusahaan dapat berkembang. Manager Marketing Hotel Grand Kolopaking mendeskripsikan.

Kelemahannya itu tidak membuka ruang untuk para investor bekerja sama dalam pertukaran model bisnis.

Selain itu kelemahan lain yang ditemukan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie yakni berupa tidak adanya brainstorming. Padahal dengan brainstorming seseorang dapat mendapat informasi sebanyak mungkin yang dapat dijadikan inovasi untuk kemajuan hotel. Artinya dengan tidak melakukan brainstorming dapat menghalangi hotel untuk berkembang. Karyawan Hotel Patra dan Manager operasional Hotel Grand Kolopaking memaparkan:

Kelemahannya adalah perusahaan jarang melakukan brainstorming pada pihak lain, mungkin pemilik berfikir bahwa brainstorming justru membuka kelemahan masing-masing hotel. Kurangnya sosmed difungsikan dalam melakukan promosi.

Kelemahan Grand Kolopaking adalah tidak melakukan brainstorming dengan hotel lainnya padahal ini penting sekali dilakukan.

Salah satu penyebab hotel tidak melakukan brainstorming berdasarkan penuturan Manager Utama Hotel Grand Kolopaking yakni adanya ketakutan hotel tersaingi.

4.1.1.5. Keunggulan Hotel

Keunggulan dapat dikatakan sebagai kemampuan hotel yang didapat dari sumber daya maupun karakteristik guna mendapat kinerja yang lebih baik. Pada penelitian ini, baik Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie memiliki keunggulan saat pandemi maupun pasca pandemi.

a. Saat Pandemi

Keunggulan yang dimiliki Hotel Patra Syariah saat pandemi yakni harganya murah, nyaman, dan bersih. Harga murah yang dimiliki Hotel Patra Syariah juga dikonfirmasi oleh Manager Utama Hotel Patra Syariah. Keunggulan lain yang dimiliki Hotel Patra Syariah yakni dengan memberikan pelayanan maksimal sebagaimana berikut. Selain itu, mempunyai manajemen yang baik menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh Hotel Patra Syariah. Salah satu bentuk manajemen yang dilakukan Hotel Patra Syariah yakni manajemen permasalahan sehingga dapat bertahan dari krisis juga diperkuat dengan modal yang banyak sebagaimana pemaparan karyawan dan Manajer Operasional Hotel Patra Syariah:

Menurut saya unggulnya Patra ini memiliki manajemen yang baik ya buktinya bisa bertahan dan menghadapi krisis dan keluar dari zona tidak aman.

Menurut saya, pihak hotel punya modal lebih sih sehingga bisa cover keadaan krisis selama 2 tahun ini.

b. Saat Pasca Pandemi

Keunggulan yang dimiliki Hotel Patra Syariah pasca pandemi yakni harganya murah, nyaman, dan bersih. Harga murah yang dimiliki Hotel Patra Syariah juga dikonfirmasi oleh Manager Utama Hotel Patra Syariah. Ia juga menambahkan bahwa keunggulan lain yang dimiliki Hotel Patra Syariah yakni dengan memberikan pelayanan maksimal. Hal tersebut diungkapkan oleh karyawan Hotel Patra berikut:

Keunggulannya menurut saya itu harganya terjangkau, karena sebagian konsumen itu tidak butuh fasilitas mewah mbak lebih pada nyaman dan bersih tapi harga murah.

Keunggulannya pasti harga murah dan pelayanan maksimal. Hal ini yang paling dicari oleh konsumen pastinya kan.

Adapun keunggulan yang dimiliki Hotel Mexolie yakni mempunyai inovasi baru setelah bangkit pasca pandemi. Artinya Hotel Mexolie memanfaatkan momentum new normal dengan maksimal yakni ditandai dengan munculnya inovasi-inovasi yang dapat menarik pelanggan.

4.1.1.6. Peluang Pasar

Peluang pasar bisa diartikan sebagai suatu kemampuan guna bisa melihat kesempatan usahanya guna mendapatkan keuntungan. Pada penelitian ini, baik Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie memiliki penyikapan dalam melihat peluang pasar saat pandemi maupun pasca pandemi.

a. Saat Pandemi

Walaupun pandemi berlangsung yang menyebabkan keterbatasan aktivitas masyarakat sehingga secara tidak langsung mengurangi pendapatan hotel, hotel-hotel di Kebumen seperti Hotel Mexolie memandang positif adanya peluang pasar. Peluang pasar di masa pandemi dianggap terbatas oleh beberapa pelaku bisnis karena semua kegiatan dan aktivitas masyarakat tidak diperbolehkan sehingga sebgaiian besar pelaku bisnis perhotelan tidak terlalu berani melakukan inovasi. Berikut pemaparan Manager Operasional Hotel Mexolie.

Kita menilai positif sih pada peluang pasar dimasa pandemik, tapi jujur saja memang kita pun merasa jika melihat peluang pasar tapi semua kegiatan dan aktivitas masyarakat tidak diperbolehkan kita pun tidak terlalu berani melakukan inovasi.

Hal tersebut juga diperkuat oleh Manager Marketing Hotel Mexolie yang menganggap peluang pasar di era pandemi perlu diperhitungkan. Berikut adalah pemaparannya.

Peluang di masa pandemik itu perlu perhitungan. Menguntungkan atau tidak nih jika buat seperti ini, banyak sekali pertimbangan.

Adapun peluang yang terjadi di masa Pandemi yang bisa dimanfaatkan Hotel Patra Syariah yakni berupa promosi. Promosi dapat dilakukan untuk meyakinkan pelanggan walaupun masa pandemi berlangsung, Hotel Patra Syariah dapat dikunjungi dan aman dari bahaya Covid-19. Berikut adalah pemaparan Manager Marketing Hotel Patra Syariah:

Dimasa pandemi tidak ada yang bisa direalisasikan kecuali promosi agar dapat bertahan dimasa krisis.

b. Saat Pasca Pandemi

Peluang Pasar mulai dimanfaatkan oleh hotel-hotel di Kebumen Pasca Pandemi. Hotel Patra Syariah beranggapan bahwa peluang pasar terbuka lebar setelah berakhirnya pandemi, terlebih untuk mencukupi kebutuhan liburan masyarakat setelah tertunda selama dua tahun. Cara yang digunakan Hotel Patra Syariah yakni dengan melakukan promosi pada masyarakat dengan memanfaatkan media digital. Berikut adalah penjelasan Manajer Operasional dan Karyawan Hotel Patra.

Kalau peluang pasar, lebih besar peluangnya pas new normal ini. karena pasti masyarakat butuh healing kan mbak setelah 2 tahun dirumah saja. Jadi memang lebih menjanjikan pada masa new normal ini.

Cara yang digunakan Hotel Patra yakni dengan melakukan promosi pada masyarakat dengan memanfaatkan media digital. Berikut pemaparan karyawan Hotel Patra:

Setelah new normal kita melihat pasar dengan mengencarkan promosi melalui saluran mitra yang memanfaatkan digitalisasi.

Hal serupa juga dialami oleh Hotel Grand Kolopaking dan Hotel Mexolie, mereka mengupayakan peluang pasar secara maksimal. Berikut adalah penjelasan karyawan Hotel Grand Kolopaking dan Manager Marketing Hotel Mexolie:

Tapi setelah new normal baru bisa kembali normal melakukan upaya untuk melihat peluang pasar yang menjanjikan. Tapi kalau new normal aktivitas juga mulai normal kita optimis saja berhasil.

Peluang pasar juga dimanfaatkan menjadi inovasi bagi sejumlah hotel di Kebumen, salah satunya oleh hotel Grand Kolopaking. Pasca Pandemi bagi Hotel Grand Kolopaking mampu membuat inovasi lebih banyak karena peluang pasar juga lebih banyak. Berikut adalah penjelasan Manager Operasional dan Karyawan Hotel Grand Kolopaking.

Sementara di new normal pihak Grand Kolopaking sudah mampu berbuat inovasi lebih banyak dengan melihat peluang pasar.

Selama masa pandemi, value yang diharapkan oleh pelanggan berbeda dengan pada masa normal. Pada masa pandemi, pelanggan mengharapkan value-value tertentu dari hotel, diantaranya kesehatan dan kebersihan, menghindari kontak fisik, pemanfaatan teknologi digital, fleksibilitas

pemesanan dan pembatalan, dan penawaran harga yang kompetitif. Pelanggan mengharapkan fleksibilitas pemesanan sebagai akibat dari ketidakpastian peraturan pemerintah dan trend penularan yang tidak menentu. Pengadopsian teknologi digital menjadi salah satu alternatif solusi untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

4.1.1.7. Tantangan Pasar

Tantangan yang muncul di pasar dalam dunia perhotelan berdasarkan hasil temuan peneliti di lapangan yakni berupa digitalisasi, kepekaan terhadap tantangan, tantangan mendataangkan pelanggan, tantangan menjaring pekerja inovatif dan kreatif, tantangan untuk belajar, dan tantangan keterbukaan akses.

Hotel Grand Kolopaking mempunyai tantangan digitalisasi. Digitalisasi yakni proses semua informasi dikodekan pada bentuk digital. Hotel Grand Kolopaking yang dinyatakan oleh karyawannya bahwa digitalisasi dapat mendatangkan keuntungan. Berikut adalah pernyataannya:

Tantangan utama sekarang ini seperti saya jelaskan sebelumnya masalah teknologi dan digitalisasi. Setiap apa yang dikaitkan dalam digitalisasi biasanya lebih menguntungkan.

Digitalisasi memiliki bentuk yang beragam, namun salah satu yang bermanfaat bagi tamu hotel yakni adalah pembayaran digital. Pembayaran digital dikatakan juga sebagai pembayaran yang lebih efisien dan

ekonomis karena tidak membutuhkan uang tunai sama sekali. Hal tersebut menjadi tantangan bagi hotel untuk melakukan pembaharuan terhadap digitalisasi pada sejumlah sektor, termasuk pembayaran. Berikut adalah pernyataan Manajer Operasional Hotel Mexolie.

Tantangan sekarang ini yaitu memanfaatkan digitalisasi sehingga kita pun harus ikut pada kemajuan zaman dalam memberikan kemudahan pada tamu.

Namun, setelah mengetahui tantangannya Hotel Patra Syariah menurut karyawannya dianggap kurang peka terhadap tantangan berupa digitalisasi. Artinya sejauh ini Hotel Patra Syariah belum memanfaatkan digitalisasi yang membuat karyawan tersebut memunculkan indikasi khawatir karena pesaing Hotel Patra Syariah banyak yang telah memanfaatkan digitalisasi sebagaimana paparan karyawan Hotel Patra Syariah berikut:

Menurut saya kurang peka sih mbak. Karena sekarang ini ikan tantangan bisnis itu harus melibatkan perkembangan teknologi, kita masih kurang disini. Karena banyak sekali pesaing atau competitor yang menggunakan teknologi.

Guna menjawab tantangan pasar tersebut Manajer Marketing Hotel Patra Syariah mempunyai jawaban bahwa ia membutuhkan pekerja yang inovatif dan kreatif. Berikut jawaban Manager Marketing Hotel Mexoli:

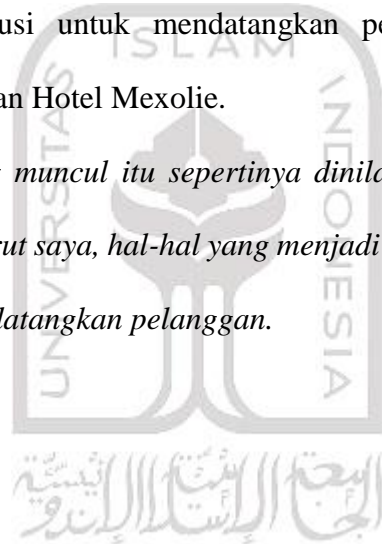
Tantangan pasar itu dinilai dengan menjaring pekerja yang inovatif dan kreatif.

Artinya sejauh ini belum ada karyawan yang inovatif sehingga digitalisasipun tidak digunakan Hotel Patra Syariah. Sementara itu, Manager Utama Hotel Mexolie menganggap tantangan yang muncul di pasar sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan hotel. Berikut paparannya:

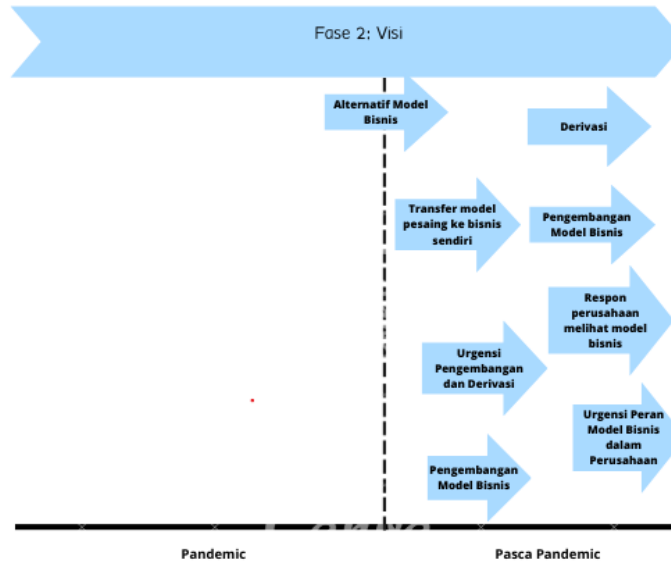
Tantangan itu dianggap sebagai motivasi untuk melakukan pelayanan yang lebih baik lagi dan menjadi Hotel yang lebih diminati masyarakat.

Anggapan lain muncul dari Hotel Mexolie, Hotel Mexolie menganggap tantangan pasar sebagai hal yang positif. Ia beranggapan bahwa tantangan pasar menjadi solusi untuk mendatangkan pelanggan. Berikut adalah pernyataan Karyawan Hotel Mexolie.

Tantangan yg muncul itu sepertinya dinilai positif oleh pihak Hotel Patra karena menurut saya, hal-hal yang menjadi tantangan justru dijadikan sebagai solusi mendatangkan pelanggan.



4.1.2. Fase 2 (Visi)



	PANDEMIC	PASCA PANDEMIC
ALTERNATIF MODEL BISNIS	kerja sama dengan rumah sakit Pemecatan Karyawan Tidak ada	Alternatif disusun setelah 6 bulan tidak ada kemajuan Antisipasi pasang surut perusahaan Membuat model bisnis yang optimal Meningkatkan kinerja
DERIVASI		Akomodasi Kamar Customer Relationship Ditekankan pada permintaan konsumen Dilakukan secara terstruktur Dilakukan sesuai tupoksi Menjalankan progres dari model bisnis Selaras Tahapan dalam menjalankan model
PENGEMBANGAN MODEL BISNIS		Akomodasi Kamar Customer Relationship Value Proposition Dilakukan ketika ada kendala Dilakukan secara terstruktur Dilakukan sesuai tupoksi Dilakukan saat industri lema Dilakukan untuk meningkatkan lapangan kerja Korporasi menyat Selaras dengan Derivasi Menjalankan progress dari bisnis
RESPON PERUSAHAAN MELIHAT MODEL BISNIS PERUSAHAAN PESAING		Menjadi bahan untuk pengunjung Perusahaan pesaing mampu tidak penting
TRANSFER MODEL BISNIS PESAING KE BISNIS SENDIRI		Tidak pernah Tidak tahu
URGENSI PENGEMBANGAN DAN DERIVASI MODEL BISNIS		Dapat menjadi arahan pembenahan Berpengaruh pada aset hotel Berpengaruh pada kualitas Berpengaruh pada strategi Penentuan arah dan tujuan Sebagai gambaran transformasi model bisnis
URGENSI PERAN MODEL BISNIS DALAM PERUSAHAAN		Menjadi planing perusahaan untuk mencapai tujuannya Sebagai cara memanajemen keadaan

Gambar 3. Fase 2 IMB pada Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie

4.1.2.1 Alternatif Model Bisnis

Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie dalam bisnisnya memiliki alternatif model bisnis jika model bisnis yang digunakan saat itu tidak berjalan, terlebih saat Pandemi Covid-19 melanda sejak 2020. Hotel Patra Syariah ketika menangani Pandemi Covid-19 rutin berganti konsep bisnis tiap 3-6 bulan sekali, terlebih jika di periode tersebut tidak ada kemajuan. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Manajer Utama Hotel Patra yang mengatakan tiap 6 bulan sekali untuk menangani situasi tertentu. Mulanya Hotel Patra Syariah tidak menanggapi situasi pandemi dengan tidak melakukan hal apapun karena mereka beranggapan bahwa pandemi hanya berlangsung tidak lama. Berikut adalah paparan dari Manajer Utama Hotel Patra.

Kalau di awal-awal tidak ada langkah apa-apa, kita pikir pandemik ini hanya sebentar saja seperti dichina hanya beberapa bulan. Namun selepas 6 bulan kita sudah memiliki plan bisnis untuk menanggapi situasi ini.

Model alternatif yang dapat dilakukan oleh Hotel Patra Syariah yakni mengoptimalkan daya tampung hotel untuk memaksimalkan pemasukan hotel saat Pandemi dimana pandemi tersebut menjadi kendala minimnya pemasukan hotel karena terbatasnya aktivitas. Hotel Patra Syariah mengoptimalkan kinerja sesuai dengan posisi masing-masing staf dan karyawan. Hal tersebut dilakukan karena banyaknya waktu luang di tengah pandemi yang dimanfaatkan dengan meningkatkan kinerja. Berikut adalah pemaparan Manajer Operasional Hotel Patra:

Yang menjadi PR utama untuk dioptimalkan pihak hotel adalah daya tampung pihak hotel harus dimaksimalkan sehingga menambah pemasukan. Pasti lah hotel patra ini punya alternatif lain untuk bertahan di masa pandemi. Dalam menjalankannya agar optimal yaitu kita semua disini rapat untuk meningkatkan kinerja kita masing-masing sesuai posisi kita.

Sementara itu, Hotel Grand Kolopaking memakai alternatif model bisnis guna mengantisipasi pasang surutnya perusahaan dalam menghadapi peluang pasar. Berikut adalah paparan dari Manajer Marketing Hotel Grand Kolopaking.

Iya pasti adalah alternatif karena mengantisipasi pasang surutnya perusahaan dalam menghadapi peluang pasar.

Alternatif yang dimiliki Hotel Mexolie yakni dengan menjalin kerja sama dengan tenaga kesehatan dan Rumah Sakit agar bisnis yang dijalankan Hotel Mexolie dapat berjalan optimal walaupun Pandemi sedang berlangsung. Berikut adalah paparan dari Manajer Operasional Hotel Mexolie.

Kondisi era pandemik ini memaksa kita mengeluarkan berbagai alternatif memang. model bisnis yang paling optimal adalah menjalin kerja sama nakes dan RS untuk menyediakan pelayanan dan melakukan protocol kesehatan.

4.1.2.2 Derivasi

Derivasi dapat dikatakan sebagai perbaikan atau perubahan dari model bisnis yang diterapkan. Salah satu bentuk derivasi yang dilakukan Hotel Patra Syariah yakni dengan mengakomodasi kamar, *value proposition*, serta *customer relationship*. Adapun bentuk derivasi lain yang dikembangkan Hotel Patra Syariah yakni dengan membuat strategi bisnis serta strategi korporasi menjadi menyatu. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Patra.

Pengembangan dan derivasi dalam model bisnis yang dilakukan adalah utamanya pada aktivitas akomodasi kamar, kemudian value proposition dan customer relationship. Pada situasi tertentu, strategi bisnis dengan strategi korporasi menjadi menyatu, yaitu pada korporasi yang beroperasi, dan pada situasi yang lain, terpisah dan merupakan derivasi yang selaras. Pengembangan dan derivasi dilakukan secara terstruktur dan memiliki tahapan serta sesuai tupoksinya agar tidak tumpang tindih terhadap apa yang dicapai.

Hotel Mexolie yang melakukan pengembangan model bisnis sesuai dengan tempatnya dan membuat model bisnis tambahan jika diperlukan. Untuk melakukan derivasi, yang dilakukan Hotel Grand Mexolie pertama kali sebelum mengeksekusi pengembangan model bisnis yakni harus memahami pasar, lingkungan, serta pemerintahannya. Derivasi bagi Manajer Utama Hotel Mexolie merupakan sebagai langkah saat menjalankan model bisnis. Dalam

menjalankan model tersebut terdapat kendala yang nantinya dapat dilakukan derivasi. Berikut adalah paparan dari Manajer Marketing Hotel Mexolie.

Pengembangan dan derivasi model bisnis adalah seni tidak sepenuhnya keterampilan teknis. Hal ini membutuhkan pemahaman pasar, lingkungan dan pekerjaannya. Derivasi ini dianggap sebagai tahapan dalam menjalankan model bisnis.

Sementara itu Hotel Grand Kolopaking dalam melakukan derivasi lebih menekankan pada permintaan konsumen agar konsumen puas serta sebagai wujud meningkatkan pelayanan hotel. Hotel Grand Kolopaking yakni melakukan derivasi dengan menjalankan tiap progres dari model bisnis. Berikut adalah paparan dari Manajer Utama Hotel Grand Kolopaking.

Kalau cerita derivasi pasti lebih ditekankan pada permintaan konsumen karena ini merupakan siklus yang harus dilalui perusahaan. Pengembangan dan derivasi yang dilakukan dalam model bisnis dilakukan dengan cara menjalankan tiap progress dari model bisnis. Pengembangan dan derivasi ini dapat terlaksana dengan cara proses yang dilalui cukup panjang. Menurut saya proses sih lebih tepatnya. Semua berproses. Karena bagaimanapun pengembangan dan derivasi ini sejalan.

4.1.2.3 Pengembangan Model Bisnis

Pengembangan model bisnis merupakan inovasi model bisnis yang mencakup perubahan inkremental ataupun radikal yang dapat memengaruhi pelanggan, pesaing, industri, atau perusahaan itu sendiri.

Salah satu bentuk dari pengembangan model bisnis yang dilakukan Hotel Patra Syariah yakni dengan mengakomodasi kamar, *value proposition*, serta *customer relationship*.

Hotel Patra Syariah juga melakukan pengembangan model bisnis guna melihat industri lemah, melestarikan seni budaya masyarakat, serta menciptakan lapangan kerja. Dari hal tersebut dapat dikatakan Hotel Patra Syariah melakukan pengembangan model bisnis untuk meningkatkan potensi yang ada pada hotel tersebut serta di sekelilingnya. Selain itu, Hotel Patra Syariah juga melakukan pengembangan model bisnis guna melihat keadaan pasar serta tren saat itu. Adapun bentuk pengembangan model bisnis lain yang dikembangkan Hotel Patra Syariah yakni dengan membuat strategi bisnis serta strategi korporasi menjadi menyatu yang dilaksanakan dengan terstruktur serta mempunyai tahapan yang sesuai dengan tujuannya. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Patra Syariah. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Patra:

Pengembangan dan derivasi dalam model bisnis yang dilakukan adalah utamanya pada aktivitas akomodasi kamar, kemudian value proposition dan customer relationship. Pengembangan pengembangan dalam model bisnis ini dilakukan untuk melihat industry rakuat, melestarikan seni budaya masyarakat, menciptakan lapangan kerja. Pengembangan pengembangan dalam model bisnis Hotel Patra ini kerap dilakukan mbak melihat keadaaan pasar dan tren dimasa

sekarang. Pada situasi tertentu, strategi bisnis dengan strategi korporasi menjadi menyatu, yaitu pada korporasi yang beroperasi, dan pada situasi yang lain, terpisah dan merupakan derivasi yang selaras. Pengembangan dan derivasi dilakukan secara terstruktur dan memiliki tahapan serta sesuai tupoksinya agar tidak tumpang tindih terhadap apa yang dicapai.

Hal tersebut juga dilakukan oleh Hotel Mexolie yang melakukan pengembangan model bisnis sesuai dengan tempatnya dan membuat model bisnis tambahan jika diperlukan. Selain itu, Hotel Mexolie melakukan pengembangan model bisnis lebih fleksibel. Hotel Mexolie melakukan pengembangan model bisnis jika terdapat kendala atau masalah. Dari kendala tersebut, Hotel Mexolie melakukan pengembangan model bisnis guna mengatasi kendala tersebut. Hotel Mexolie yang melakukan pengembangan dilakukan dengan menentukan elemen yang lemah. Dari elemen yang lemah tersebut dilakukan inovoasi supaya elemen lemah tersebut menjadi lebih baik ke depannya.

Untuk melakukan pengembangan model bisnis, yang dilakukan Hotel Grand Mexolie pertama kali sebelum mengeksekusi pengembangan model bisnis yakni harus memahami pasar, lingkungan, serta pekerjaannya. Berikut adalah paparam dari Manajer Operasional Hotel Mexolie:

Kita menjalankan bisnis ini berjalan waktu saja. Setelah proses yang dilalui nantinya kita akan menemukan masalah atau kendala. Nah

disinilah kita melakukan pengembangan pada model bisnis kita. Menurut saya pengembangan bisa saja dilakukan dengan melihat setiap elemen manakah yang lemah sehingga dilakukan sebuah inovasi agar lebih baiknya.

Sementara itu, Hotel Grand Kolopaking melakukan pengembangan model bisnis yakni dengan cara menjalankan setiap progres dari model bisnisnya. Proses pengembangan model bisnis yang dilakukan sejalan dengan derivasi. Berikut adalah paaparan dari Manajer Marketing Hotel Mexolie:

Pengembangan dan derivasi model bisnis adalah seni tidak sepenuhnya keterampilan teknis. Hal ini membutuhkan pemahaman pasar, lingkungan dan pekerjaanya. Kalau alternatif model bisnis pasti ada menurut saya. Cuma konsep detailnya seperti apa dan bagaimana saya juga kurang tau kan. Karena saya pun hanya karyawan yang menjalankan tugas dari atasan saja. Menurut saya proses sih lebih tepatnya. Semua berproses, karena bagaimanapun pengembangan dan derivasi ini sejalan. Pengembangan dan derivasi ini dapat terlaksana dengan cara proses yang dilalui cukup panjang.

4.1.2.4 Respon Perusahaan Melihat Model Bisnis Pesaing

Dalam menanggapi model bisnis pesaing, Hotel Grand Kolopaking tidak menganggap pesaing sebagai beban, namun Hotel Grand Kolopaking menganggap pesaing sebagai penilai terkait kinerja ataupun fasilitas Hotel Grand Kolopaking yang nantinya menjadi perbaikan model bisnis Hotel Grand Kolopaking. Berikut adalah paparan dari Manajer Utama Hotel Grand Kolopaking.

Perusahaan juga melihat pesaing tidak sebagai beban berat. Justru dianggap hal positif karena nantinya pengunjung sendiri yang akan menilai.

Sementara itu Hotel Patra Syariah beranggapan ketika melihat model bisnis pesaing, terlebih model bisnis yang berbeda dengan Hotel Patra Syariah yakni menganggap hotel lain mampu menerapkan model yang mereka rencanakan. Berikut tanggapan Manajer Utama Hotel Patra.

Dan jika perusahaan lain menerapkan model bisnis yang berbeda dengan kita, hal ini karena mereka mampu dengan apa yang mereka rencanakan.

Respon lain dinyatakan oleh Hotel Mexolie yakni tidak menganggap penting model bisnis yang digunakan pesaing. Berikut adalah paparan dari Manajaer Operasional Hotel Mexolie.

pusingkan sih mbak menurut saya. Karena tiap hotel pasti punya passion yang ingin mereka tonjolan. Contohnya value proposition kita

itu ala ala colonial. Kan di Kebumen ini ga banyak yang menjadikan ini sebagai value proposition dalam model bisnis mereka.

4.1.2.5 Transfer Model Bisnis Pesaing ke Bisnis Sendiri

Baik Hotel Patra Syariah, Mexolie, ataupun Grand Kolopaking tidak pernah melakukan transfer model bisnis pesaing ke bisnisnya sendiri dengan beberapa alasan dan pertimbangan. Hotel Patra Syariah beranggapan bahwa Hotel Patra Syariah memiliki model bisnis sendiri dengan susunan yang dirancang sendiri dengan matang sehingga tidak memilih mentransfer model bisnis hotel lain. Begitu juga dengan Hotel Mexolie yang memiliki dasar sendiri untuk digunakan dalam menyusun model bisnis miliknya yakni karena keinginan pemilik Hotel Mexolie.

4.1.2.6 Urgensi Pengembangan dan Derivasi Model Bisnis

Pengembangan dan derivasi model bisnis memiliki peranan penting bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie. Salah satu bentuk dari urgensi pengembangan model dan derivasi model bisnis menurut Manajer Utama Hotel Grand Kolopaking yakni memberi pemahaman maupun menjadi landasan untuk menjadi lebih baik. Berikut adalah paparan Manajer Utama Hotel Grand Kolopaking.

Penting sekali menurut saya karena derivasi akan dilalui dengan banyak proses. Dan proses ini akan memberikan pemahaman dan pembenahan menjadi lebih baik.

Sementara itu, Hodel Patra Syariah menganggap pengembangan dan derivasi pada model bisnisnya dapat memengaruhi kualitas maupun aset hotel ke depannya. Berikut adalah paparan Manajer Operasional Hotel Patra.

Sangat penting, karena manajemen hotel ini berpengaruh sekali terhadap kualitas dan aset hotel nantinya.

Urgensi tersebut juga dimiliki Hotel Mexolie. Namun, kualitas hotel yang dimaksud yakni seperti makanan, minuman, dan lain sebagainya, karena apabila hotel tidak melakukan pengembangan dan derivasi pada model bisnis akan dianggap monoton melihat perkembangan tren pasar yang meliputi keinginan dan kebutuhan konsumen yang setiap tahun selalu berubah. Berikut adalah paparan dari Manajer Utama Hotel Mexolie.

Penting sekali lah, karena hotel ini kalau tidak ada pengembangan dan derivasi pada model bisnisnya terkesan akan monoton. Karena setiap tahun itu apa yang menjadi tren masyarakat itu beda baik dari segi makanan, minuman, dan lainnya.

Urgensi lain yang dianggap penting bagi pengembangan dan derivasi pada model bisnisnya yakni sebagai dasar dalam penentuan strategi produksi, pemasaran, maupun inovasi produk. Hotel Mexolie juga berpandangan pengembangan model bisnis dan derivasi sebagai gambaran

transformasi dari suatu model bisnis menuju dan ke model bisnis lainnya pada perusahaan. Berikut adalah paparan Manajer Marketing Hotel Mexolie.

Penting menurut saya agar dapat membantu menentukan strategi produksi, pemasaran, serta inovasi produk. Indra menjabarkan inovasi produk dilakukan sebagai upaya para pelaku usaha untuk memperbaiki, meningkatkan, serta mengembangkan bisnis.

Hotel Mexolie juga berpandangan pengembangan model bisnis dan derivasi sebagai gambaran transformasi dari suatu model bisnis menuju dan ke model bisnis lainnya pada perusahaan. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Mexolie.

Penting mbak, karena ini gambaran proses transformasi dari suatu model bisnis menuju ke model bisnis lainnya di dalam perusahaan yang sudah ada atau setelah merger dan akuisisi, atau penciptaan model bisnis yang sama sekali baru di perusahaan rintisan.

Sementara itu Hotel Patra Syariah berpandangan bahwa derivasi dan pengembangan model bisnis memiliki urgensi guna menentukan tujuan maupun arah hotel dalam jangka panjang serta metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis. Berikut adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Patra.

Menurut saya penting, karena sebagai proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang serta metode untuk

mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis.

4.1.2.7 Urgensi Peran Model Bisnis dalam Perusahaan

Model bisnis memiliki peranan penting bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie. Salah satu bentuk dari peram model bisnis dalam perusahaan menurut Manajer Utama Hotel Mexolie yakni sebagai rancangan yang hendak dijalankan pemiliknya. Hal tersebut juga didukung oleh pendapat karyawan yang menganggap pentingnya model bisnis sebagai upaya yang mampu meningkatkan keuntungan. Di mata karyawan, model bisnis dianggap penting sekali karena model bisnis adalah seni untuk meningkatkan keuntungan dan penciptaan nilai dengan membuat perubahan simultan dan saling mendukung baik pada proposisi nilai organisasi kepada pelanggan dan model operasi yang mendasarinya.

Selain Hotem Mexolie yang menganggap penting peran model bisnis dalam perusahaan sebagai rancangan untuk mencapai tujuannya. Para pelaku bisnis perhotelan menganggap pentingnya model bisnis sebagai model rancangan guna menjalankan tiap konsep bisnis. Model bisnis dalam perusahaan juga dianggap sebagai cara guna mengolah keadaan pada hotel. Berikut adalah paparan Manajer Utama Hotel Mexolie.

Penting sekali menurut saya. Model bisnis ini ibaratkan sebuah rancangan sistem yang akan dijalankan pemiliknya. Tanpa adanya panduan maka apapun tidak akan berjalan. Model bisnis ini penting

sekali, karena model bisnis adalah seni untuk meningkatkan keuntungan dan penciptaan nilai dengan membuat perubahan simultan—dan saling mendukung—baik pada proposisi nilai organisasi kepada pelanggan dan model operasi yang mendasarinya.

Selain Hotel Mexolie yang menganggap penting peran model bisnis dalam perusahaan sebagai rancangan untuk mencapai tujuannya. Hal serupa dianggap sama juga oleh Hotel Patra. Berikut pemaparan Karyawan Hotel Patra.

Peran model bisnis dianggap sebagai planning perusahaan untuk mencapai tujuannya.

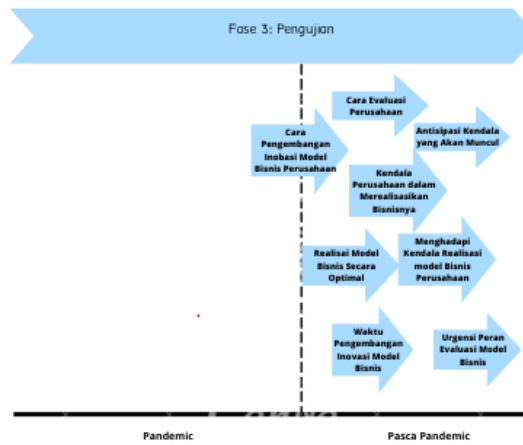
Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Manajer Marketing Hotel Patra yang menganggap pentingnya model bisnis sebagai model rancangan guna menjalankan tiap konsep bisnis. Berikut adalah pemaparan Manajer Marketing Hotel Patra.

Perusahaan melihat peran model bisnis ini dianggap sebagai model rancangan dalam menjalankan setiap konsep bisnis.

Pendapat lain diungkapkan Manajer Operasional Hotel Patra yakni model bisnis dalam perusahaan dianggap sebagai cara guna mengolah keadaan pada hotel. Berikut adalah pemaparan Manajer Operasional Hotel Patra.

Dianggap sebagai cara manajemen keadaan yang ada pada hotel sih.

4.1.3. Fase 3 (Pengujian)



	PANDEMIC	PASCA PANDEMIC
ANTISIPASI KENDALA YANG AKAN MUNCUL		Berkoordinasi dengan pemilik Harus ada laporan keuangan Harus ada pengawasan Harus mengevaluasi tiap hal yang dilakukan Lebih selektif dalam bekerja sama Memiliki model alternatif unggul Memiliki produk andalan Pemerataan Pemerataan Fasilitas Penjagaan Keadaan Secara Rutin Perencanaan yang jelas dan Realistis
CARA EVALUASI PERUSAHAAN		Evaluasi Channel Evaluasi dari Pelanggan Evaluasi Fasilitas Evaluasi Keuangan Evaluasi Kinerja Evaluasi Pelaksanaan Evaluasi Perencanaan Evaluasi Tiap Bulan Evaluasi Nilai Propositions Membenahi hal yang Lemah Perlu adanya kerja sama Perlu adanya pengawasan
CARA PENGEMBANGAN INOVASI MODEL BISNIS PERUSAHAAN	Melakukan inovasi berbasis digital Melakukan protokol kesehatan Promosi Sulit karena ada keterbatasan	Banyak hal baru Digitalisasi Melengkapi Fasilitas Mengembangkan Sistem Informasi Mengevaluasi pelaksanaan Mengevaluasi perencanaan Meningkatkan konsumen Pembinaan channel yang dibangun Pembinaan mla Pembinaan pelaksanaan
KENDALA PERUSAHAAN DALAM MEREALISASI MODEL BISNISNYA		Inkonsisten Kontrol Manajemen Kepercayaan Diri yang Berlebihan Kurang Ajar Kurangnya Dukungan Kurangnya Evaluasi Kurangnya Kedisiplinan Kurangnya Kerja Sama Kurangnya Kooperatif dalam Bekerja Sama Kurangnya Pengawasan Lepasnya Kontrol Manajemen Mengartikan Model Bisnis Lama Menentukan Anggaran Perusahaan Pembungkakan Biaya Perawatan Hotel
MENGHADAPI KENDALA REALISASI MODEL BISNIS		Diantisipasi dengan budaya kerja dan kepemimpinan yang baik Dibina dengan mengevaluasi Digitalisasi Koordinasi Melakukan Alternatif Penerapan Sistem Informasi Perusahaan Pengawasan
REALISASI MODEL BISNIS		Berjalan Optimal Tidak Berjalan Optimal
URGensi PERAN EVALUASI MODEL BISNIS		Sangat Penting Untuk Kapuasan Pelanggan Untuk Menangkal Kendala Untuk Mengantisipasi Kendala Untuk Mengurangi Kekurangan Untuk Mengurangi Kelebihan Untuk Pelayanan yang Terbaik
WAKTU PENGEMBANGAN INOVASI MODEL BISNIS		Saat income lebih sedikit Setiap 6 bulan sekali Setiap Bulan Tergantung Peluang Pasar

Gambar 4. Fase 3 IMB pada Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie

4.1.3.1 Antisipasi Kendala yang Akan Muncul

Dalam mengantisipasi kendala yang akan muncul, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie memiliki cara masing-masing dalam mengantisipasi kendala yang berpotensi muncul. Hotel Patra Syariah dalam mengantisipasi kendala yang akan muncul lebih menekankan pada laporan keuangan yang disusun baik. Hal tersebut didasari oleh antisipasi kendala yang akan muncul di masa depan saat bekerja sama dengan investor. Laporan keuangan yang dicatat dengan baik dan dapat dipercaya akan membuat seorang calon investor lebih yakin dan percaya untuk berinvestasi pada perusahaan yang mampu mengelola keuangan usaha dengan baik, hal ini lah yang menjadikan Hotel Patra Syariah berfokus pada perencanaan usaha yang jelas dan realistis serta memiliki produk yang bisa diandalkan. Berikut adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Patra.

Menruut saya harus Memiliki laporan keuangan yang dicatat dengan baik dan dapat dipercaya. Karena seorang calon investor pasti akan lebih senang berinvestasi pada perusahaan yang mampu mengelola keuangan usaha dengan baik, Memiliki perencanaan usaha yang jelas dan realistis, Memiliki produk yang bisa diandalkan.

Adapun Hotel Grand Kolopaking dalam mengantisipasi kendala yang akan muncul yakni dengan melaksanakan strategi serta mengevaluasi tiap hal yang dilaksanakan. Grand Kolopaking selalu mengawasi segala kegiatan yang berlangsung setiap hari demi keamanan, kenyamanan pelanggan dan nama baik Grand Kolopaking yang langsung *dimonitoring* oleh masing-

masing kepala divisi. Berikut adalah paparan Manajer Operasional Hotel Grand Kolopaking.

Grand Kolopaking harus mengawasi segala kegiatan yang berlangsung setiap hari demi keamanan, kenyamanan pelanggan dan nama baik Grand Kolopaking.

Sementara itu, Hotel Mexolie dalam mengantisipasi kendala yang akan muncul yakni dengan melakukan pengawasan serta berkoordinasi dengan pemilik Mexolie selaku pemegang otoritas tertinggi hotel. Pengawasan dan koordinasi dengan pemilik Mexolie tersebut dilaksanakan secara berkala dan rutin.

Selain itu, agar kendala yang akan muncul dapat diantisipasi pihak Hotel Mexolie, manajemen hotel selalu melaksanakan evaluasi sebaik mungkin. Evaluasi ini dimaksudkan sebagai tindakan pencegahan agar tidak terjadi kendala yang muncul di kemudian hari. Selain itu, untuk mengantisipasi kendala yang mungkin akan muncul, Hotel Mexolie melakukan pemeliharaan fasilitas dan menjaga kebersihan serta lebih selektif dalam memilih relasi untuk bekerja sama. Hotel Mexolie juga menyiapkan berbagai macam strategi untuk menghadapi persoalan yang berbeda. Berikut adalah paparan Manajer Marketing Hotel Mexolie.

Melakukan pengawasan dan selalu berkoordinasi dengan pemilik Mexolie. Manajemen Mexolie harus melakukann evaluasi. Peningkatan pemeliharaan fasilitas dengan menjaga kebersihan juga kita lebih selektif memilih relasi untuk bekerja sama dengan kita pihak Mexolie. Perusahaan

mengantisipasi kendala yang muncul dengan cara sudah mempersiapkan jauh-jauh hari strategi untuk menghadapi persoalan yang berbeda.

4.1.3.2 Cara Evaluasi Perusahaan

Evaluasi bagi tiap perusahaan termasuk hotel dianggap sebagai sesuatu yang penting, terlebih bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie. Bentuk dan cara evaluasinya pun terbilang beragam. Hotel Patra Syariah menganggap evaluasi berperan penting guna antisipasi ataupun menanggulangi kendala. Evaluasi yang dilakukan yakni berupa evaluasi kinerja, keadaan fasilitas, serta pemasukan. Berikut adalah paparan Manajer Utama Hotel Patra.

Peran evaluasi penting untuk mengantisipasi kendala yang dihadapi dan cara menanggulangi kendala tersebut. Kalau evaluasi biasanya dilakukan dengan melihat kinerja karyawan, pemasukan dan keadaan fasilitas karena 3 hal ini yang paling utama untuk dievaluasi di hotel.

Hal serupa juga ditemukan pada Hotel Grand Kolopaking. Karyawan Hotel Grand Kolopaking memaparkan perlu adanya pengawasan pada tiap pekerjaannya, serta semua unsur harus bekerja sama terkait itu semua. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Grand Kolopaking.

Hotel Grand Kolopaking ini perlu pengawasan setiap pekerjaannya, dan semuanya harus bekerja sama perihal itu.

Hotel Mexolie menganggap evaluasi itu penting dilakukan dengan mengevaluasi tiap elemen bisnis model kanvas seperti *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *dsb*. Berikut adalah pemaparan Manajer Marketing Hotel Mexolie.

Evaluasi itu penting. Evaluasi yang dilakukan di setiap elemen business model canvas yaitu customer segments, value propositions, channels, customer relationships, dsb.

4.1.3.3 Cara Pengembangan Inovasi Model Bisnis Perusahaan

a. Selama Pandemi

Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie memiliki cara pengembangan model bisnisnya masing-masing. Selama Pandemi, Hotel Mexolie telah melakukan pengembangan inovasi berbasis digital seperti layanan pemesanan online dan transfer. Berikut adalah paparan Manajer Marketing Hotel Mexolie.

Sebelum pandemik itu melakukan inovasi berbasis digital, tapi untuk perhotelan kurang jalan mbak, paling kita hanya bisa melakukan layanan-layanan pemesanan online, tf online dan sebagainya.

Adapun Hotel Patra Syariah ketika pandemi berlangsung melakukan inovasi berupa meningkatkan pelayanan kesehatan serta melakukan protokol kesehatan dengan ketat seperti yang dikatakan dan belum secara optimal memaksimalkan perangkat digital dalam proses operasionalnya. Namun, Hotel Patra Syariah mencoba lebih berfokus

melakukan promosi agar hotel dapat berjalan dan bertahan saat pandemi.

Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Patra.

Pada saat pandemic Hotel Patra fokus untuk bertahan dimasa krisis dan meningkatkan pelayanan Kesehatan dan melakukan protocol Kesehatan dengan ketat. Pada masa pandemic melakukan promosi demi bertahan.

Sementara itu bagi Hotel Grand Kolopaking, tidak ada yang bisa dilakukan saat pandemi berlangsung, terlebih mengenai inovasi bisnis. Namun, pihak hotel telah mencoba mendalami proses bisnis secara online untuk digunakan dan dimanfaatkan selama pandemi berlangsung. Berikut adalah paparan Manajer Marketing Hotel Grand Kolopaking.

Kalau inovasi bisnis di masa pandemic menurut saya biasa saja sih tidak jalan juga.

b. Pasca Pandemi

Setelah Pandemi berakhir, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie mulai bangkit dan dapat melakukan berbagai macam inovasi dalam bisnisnya. Hotel Grand Kolopaking berinovasi dengan melakukan digitalisasi, dimana era new normal ini banyak inovasi yang dilakukan salah satunya sistem digitalisasi mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhan pasar. Berikut adalah pemaparan Manajer Operasional Hotel Grand Kolopaking.

New normal ini banyak inovasi yang kita lakukan salah satunya sistem digitalisasi mengikuti perkembangan zaman.

Adapun Hotel Patra Syariah melakukan inovasi pasca pandemi dengan pelengkapan fasilitas serta sistem informasi. Hal tersebut dilakukan sebagai tuntutan dari konsumen maupun kemajuan zaman. Di new normal, pihak hotel mengembangkan inovasi dengan melengkapi fasilitas yang baik dan sistem informasi secara digital sudah berperan lebih baik agar dikenal masyarakat luas. Selain itu, Hotel Patra Syariah juga melakukan inovasi lain berupa menjalankan model bisnis dan juga mengevaluasi perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi dengan matang yang dibantu dengan operasional secara digital sehingga proses evaluasi dapat dilakukan secara online agar menciptakan efisien waktu. Berikut adalah paparan Manajer Urama Hotel Patra.

Di new normal, kita mengembangkan inovasi dengan melengkapi fasilitas yang baik dan sistem informasi sudah berperan lebih baik agar dikenal masyarakat luas. Pada new normal menjalankan model bisnis dengan mengevaluasi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan matang.

4.1.3.1. Kendala Perusahaan dalam Merealisasikan Model Bisnisnya

Kendala yang dialami Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, maupun Mexolie bervariasi satu sama lain. Kendala yang dialami Hotel Patra Syariah yakni berupa kepercayaan diri yang berlebihan pada pemilik Hotel terhadap pihak yang dipercayanya. Menurut observasi, masih ada karyawan yang memiliki kinerja buruk seperti lalai dan tidak berkompeten sehingga dapat menghambat Hotel Patra Syariah dalam merealisasikan bisnisnya. Kendala lain yang ditemukan yakni kurang dukungan dari sejumlah pihak dalam merealisasikan model bisnisnya serta adanya ketidaksesuaian keinginan dan realisasi. Selain itu, Hotel Patra Syariah lebih menggunakan model bisnis lama. Kurangnya kerja sama serta tidak melihat pesaing sebagai cara untuk evaluasi juga menjadi hambatan yang dihadapi Hotel Patra Syariah. Hal tersebut menjadi kendala Hotel Patra Syariah dalam merealisasikan model bisnisnya. Hotel ini juga mengalami inkonsistensi manajemen dalam mengontrol. *Control management* yang terkadang lepas dan tidak konsisten oleh manajemen menjadi kendala Hotel Patra Syariah merealisasikan model bisnisnya. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Patra.

Menurut saya kendala pertama itu ada pada pemilik Hotel ini karena dia terlalu percaya pada pihak-pihak yang dipercayanya. Padahal dalam 1 organisasi ini masih saja ada kinerja pegawai yang lalai dan tidak kompetensi. Pertamanya kurangnya dukungan berbagai

pihak, keinginan melakukan dengan baik semuanya tetapi dilapangan tidak sesuai harapan dan terakhir adalah mempertahankan model bisnis yang lama untuk diterapkan dimasa sekarang. Apa ya yang menjadi kendala. Menurutnya sedikitnya kerja sama dan tidak melihat pesaing sebagai cara untuk evaluasi. Kendalanya adalah control manajemen ini kadang lepas dan tidak konsisten.

Inkonsisten juga ditemukan di Hotel Grand Kolopaking. Inkonsiten tersebut berupa kurangnya pengawasan dari pemilik Hotel Grand Kolopaking. Hal tersebut menjadi kendala Hotel Grand Kolopaking dalam merealisasikan model bisnisnya, karena bagaimanapun pemilik yang paling berhak melakukan kontrol terhadap segala hal. Berikut adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Grand Kolopaking.

Kurangnya pengawasan dari pihak pemilik. Karena bagaimanapun pemilik yang paling berhak melakukan kontrol terhadap segala hal. Kendala itu masih kurang pengawasan dan evaluasi untuk berbagai pihak yang ada di Grand Kolopaking

Sementara itu kendala yang ditemukan Hotel Mexolie yakni berupa kendala pada pegawai seperti tidak disiplin serta dari pihak relasi bisnis memiliki ketidakjujuran saat menjalankan MOU. Hal tersebut dianggap menghambat Hotel Mexolie dalam merealisasikan model bisnisnya. Selain adanya relasi yang kurang kooperatif, ia menambahkan kendala lain yang mengganggu perusahaan dalam

merealisasikan model bisnisnya yakni adanya rehabilitasi bangunan hotel yang membutuhkan banyak biaya. Dalam merealisasikan model bisnisnya, Hotel Mexolie sering meremehkan anggaran perusahaan, pihak hotel tidak memahami kebutuhan hotel serta tidak paham memecahkan masalah lapangan. Terakhir, yakni model bisnis yang dilakukan Hotel Mexolie tidak tepat digunakan. Hotel Mexolie dalam merealisasikan model bisnisnya, berikut adalah pemaparan Manajer Operasional Hotel Mexolie.

Kendalanya adalah banyak pegawai ga disiplin, belum lagi pihak relasi yang kurang jujur dalam menjalankan MOU pada kita. Kemudian, pastinya pesaing yang memiliki keunggulan dibanding kita. Kendala yang dihadapi perusahaan dalam merealisasikan model bisnisnya adalah kadang pihak relasi untuk bekerja sama tidak kooperatif dengan kita dan kadang bangunan hotel yang kadang banyak rehab memakan biaya. Kendalanya adalah: 1. Meremehkan anggaran perusahaan, 2. Tidak memahami kebutuhan atau memecahkan masalah pelanggan, 3. Model bisnis yang tidak tepat masih dilakukan.

4.1.3.4 Menghadapi Kendala Realisasi Model Bisnis Perusahaan

Kendala yang dihadapi oleh Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, maupun Hotel Mexolie sangat beragam sehingga dalam menghadapi kendalanya juga memiliki cara yang beragam. Hotel Patra Syariah dalam

menyikapi kendala yakni memilih untuk mengantisipasi daripada menghadapi kendalanya. Kendala tersebut dapat diantisipasi apabila manajer baik secara kepemimpinan serta memiliki budaya kerja yang baik. Manajer Hotel Patra Syariah menyatakan bahwa dalam menghadapi kendala yang muncul dalam merealisasikan model bisnisnya yakni dengan implementasi sistem informasi. Saat ini penerapan Sistem Informasi pada setiap perusahaan menjadikan hal yang penting dan sangat diharapkan untuk menghadapi permasalahan yang terjadi. Tidak hanya bagi pemilik perusahaan, melainkan juga bagi para pengguna jasa perusahaan tersebut sehingga akan mendapat layanan yang lebih efektif dan efisien dibanding dengan layanan sebelumnya.

Sementara itu dalam menghadapi kendala yang muncul ketika merealisasikan model bisnisnya, Hotel Patra Syariah yakni melakukan evaluasi dan pembenahan secara optimal. Hal tersebut dilakukan dengan mengarah kepada kepuasan pelanggan. Berikut adalah pemaparan Manajer Marketing Hotel Patra.

Kendala itu bisa diantisipasi jika pihak manajer memiliki kepemimpinan yang baik serta budaya kerja yang ada di Hotel Patra juga baik. Menurut saya setiap kendala ini pada masa sekarang pasti dihadapkan pada penerapan Sistem Informasi dalam perusahaan merupakan hal yang sangat diharapkan. Tidak hanya bagi pemilik perusahaan, melainkan juga, yang lebih penting, adalah para pengguna jasa perusahaan tersebut akan mendapat layanan yang lebih prima

dibanding dengan layanan sebelumnya. Menurut saya ya mbak, kendala yang ada di Hotel Patra ini harusnya dievaluasi dan dibenahi bersama. Karena kalau pelanggan puas, kami pun sebagai karyawan Bahagia karena bertahannya pekerjaan kami ini.

Evaluasi juga dilakukan Hotel Mexolie. Evaluasi yang dilakukan Hotel Mexolie yakni menilai indikator yang termasuk dalam faktor internal dan eksternal. Hotel Mexolie juga memfokuskan kinerjanya dengan pemanfaatan digitalisasi. Digitalisasi dilakukan karena dibutuhkan dalam menjalankan model bisnis pada saat ini. Berikut adalah pemaparan Manajer Marketing Hotel Mexolie.

Kendala yang muncul dilakukan evaluasi untuk menilai indikator-indikator yang masuk ke dalam faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal. Perihal kendala itu memang banyak sekali yang bisa kita bilang, apalagi di zaman digitalisasi ini. Hampir semua elemen membutuhkannya dalam menjalankan model bisnis.

Sementara itu, Hotel Grand Kolopaking dalam menghadapi kendala yang telah muncul dalam merealisasikan model bisnisnya yakni dengan melakukan koordinasi agar kendala tersebut tidak melahirkan masalah baru. Selain berkoordinasi, Hotel Grand Kolopaking juga menggunakan berbagai alternatif dalam menghadapi kendala yang telah muncul dalam merealisasikan model bisnisnya. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Grand Kolopaking.

Kalau kendala itu pasti ada untuk tiap pelaksanaan apapun makanya perlu koordinasi dan pengawasan agar kendala itu tidak sampai menimbulkan masalah baru. Namanya kendala pasti ada. Kalau kendala muncul maka banyak PR yang harus diselesaikan dan biasanya alternatif dilakukan untuk hal ini.

4.1.3.5 Realisasi Model Bisnis Secara Optimal

Realisasi Model Bisnis yang dilakukan Hotel Patra Syariah menurut sudah berjalan optimal, namun terkadang model tersebut tidak berjalan optimal. Hingga saat ini pihak Hotel masih selalu melakukan pengontrolan dan evaluasi yang ketat secara berkala. Berikut adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Patra.

Kalau model bisnis pertama kali berjalan dengan optimal. Seiring berjalannya waktu kan banyak pesaing wajar kalau model bisnis yang kita lakukan kadang tidak berjalan optimal. Dan kita evaluasi lagi apa yang menjadi kendalanya.

Demikian juga dengan Hotel Grand Kolopaking, model bisnis yang digunakan Hotel Grand Kolopaking sudah dilaksanakan dengan baik. Namun tetap dibawah pengawasan yang selalu dilakukan secara terjadwal. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Grand Kolopaking.

Menurut saya model bisnis yang pernah dirancang Grand Kolopaking ini sudah dilaksanakan dengan baik.

Begitu juga dengan model bisnis yang digunakan Hotel Mexolie sudah dilaksanakan dengan baik, terlebih Hotel Mexolie mengungkap dan memegang konsep kolonial yang masih dipertahankan sampai saat ini dan sentuhan sistem yang sudah terdigitalisasi. Berikut adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Mexolie.

Menurut saya iya, karena dari hotel mexolie ini berdiri value proposition yang dibangun adalah dengan konsep kolonial dan sampai saat ini tetap memegang konsep kolonial.

4.1.3.6 Urgensi Peran Evaluasi Model Bisnis

Evaluasi model bisnis memiliki peran penting bagi Hotel Patra Syariah, Hotel Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie. Hotel Patra Syariah melalui karyawannya beranggapan evaluasi berperan penting agar pelanggan puas serta pelayanan yang lebih baik. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Patra.

Menurut saya sangat penting demi kepuasan pelanggan dan demi pelayanan yang terbaik. peran evaluasi penting untuk mengantisipasi kendala yang dihadapi dan cara menanggulangi kendala tersebut.

Sementara itu, Hotel Mexolie beranggapan bahwa evaluasi berperan penting sebagai antisipasi kendala serta cara penanggulangan kendala. Adapun Hotel Grand Kolopaking menganggap evaluasi model bisnis berperan penting guna mengetahui kelebihan dan kekurangan hotel. Berikut

adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Grand Kolopaking. Berikut adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Grand Kolopaking.

Penting sekali tanpa evaluasi kita tidak akan tahu apa yang menjadi kekurangan kita dan kelebihan kita.

4.1.3.7 Waktu Pengembangan Model Bisnis Perusahaan

Dalam memutuskan mengembangkan inovasi model bisnisnya, Hotel Patra Syariah, Hotel Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie mempunyai waktu atau moment guna memutuskan mengembangkan inovasi model bisnisnya. Hotel Patra Syariah melalui karyawannya mengatakan tiap enam bulan sekali Hotel tersebut melaksanakan evaluasi. Adapun Hotel Patra Syariah memutuskan mengembangkan model bisnisnya saat pemasukan lebih sedikit. Berikut paparan Karyawan Hotel Patra.

Seharusnya per 6 bulan itu Hotel Patra melakukan evaluasi dalam mengembangkan inovasi bisnisnya menurut saya, karena capaian dalam per 6 bulan ini pasti beda target kan. Biasanya disaat-saat situasi sudah tidak mungkin bertahan dengan keadaan yang sama (income lebih sedikit).

Hal serupa juga dilakukan oleh Hotel Mexolie. Hotel Mexolie melakukan pengembangan inovasi model bisnisnya ketika krisis. Berikut adalah pemaparan Manajer Utama Hotel Mexolie.

Biasanya ketika mulai mengalami krisis dan ini perlu inovasi pasti agar menarik tamu datang ke Mexolie lagi.

Selain Hotel Mexolie dan Hotel Patra Syariah, Hotel Grand Kolopaking juga melakukan inovasi saat keuangan hotel mulai goyah. Hotel Grand Kolopaking melakukan inovasi ketika berada di kondisi dan situasi yang sekiranya mendapatkan peluang pasar yang menjanjikan seperti halnya membangun konsep restaurant dengan instagramable sesuai dengan kebutuhan pasar secara digitalisasi. Berikut adalah pemaparan Manajer Operasional Hotel Grand Kolopaking.

Ketika perusahaan mulai goyah keuangannya biasanya pasti ada inovasi yang dilakukan.

Adapun Karyawan Hotel Grand Kolopaking berpendapat bahwa inovasi dapat dilakukan ketika mendapatkan peluang. Berikut adalah pemaparan Karyawan Hotel Grand Kolopaking

Inovasi dilakukan ketika melihat peluang pasar yang menjanjikan. Misal: konsep restaurant dengan instagramable mungkin lebih laris pastinya maka dilakukan.

4.2 Diskusi

4.2.1 Fase 1 (Analisis Survei Internal)

4.2.1.1. Brainstorming

Brainstorming secara teoritik bisa mendapat banyak ide dari sejumlah manusia dalam waktu yang sangat singkat. Kelompok manusia tidak sekadar melengkapi dalam wawasan yang lebih luas, namun juga menjamin pertukaran ide dan saling mengisi (Surya & Rosliana, 2020). Namun pada realitanya Hotel Patra Syariah, Hotel Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie hampir tidak pernah melakukan Brainstorming. Tidak adanya brainstorming memperbesar kemungkinan hotel mendapatkan ide-ide baru, terlebih terkait dengan inovasi pengembangan model bisnis pada masing-masing hotel sesuai kebutuhan hotel.

4.2.1.2 Cara Perusahaan Melihat Pesaing

Pesaing merupakan mitra kerja yang andil dan ikut menyukseskan perusahaan. Hal tersebut dapat berupa inovasi yang dilakukan pesaing yang bisa menjadi inovasi baru bagi perusahaan. Saat Pandemi, perusahaan melihat pesaing yakni pada bentuk inovasi yang dilakukan perusahaan pesaing.

a. Saat Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 menyebabkan seluruh perusahaan termasuk hotel harus memiliki inovasi agar tetap mempunyai pemasukan walaupun

dibatasi oleh pandemi dan kebijakan pemerintah. Inovasi yang dilakukan tiap perusahaan, dalam penelitian ini yakni berupa hotel mendapatkan beberapa persepsi terhadap hotel lain.

Inovasi dapat menjadi upaya yang berisiko karena terdapat ketidakpastian yang melekat pada inovasi tersebut. Hasil inovasi dapat menjadi positif yang akan mengangkat kinerja perusahaan secara keseluruhan, atau negatif yang akan mengakibatkan kerugian finansial. Salah satu contoh kasus inovasi yang gagal adalah IBM pada tahun 1992, dimana mereka menderita kerugian keuangan tahunan terbesar dalam sejarah Amerika Serikat setelah banyak berinvestasi dalam kegiatan inovasi selama bertahun-tahun sebelumnya (Chen and Ibhagui, 2019). Oleh karena itu, perusahaan memerlukan cara untuk memastikan bahwa investasi mereka dalam inovasi yang dapat membawa hasil positif. Maka dari itu, hotel-hotel di Kebumen juga perlu melihat bentuk inovasi yang dilakukan pesaing agar inovasi yang diterapkan tidak gagal karena sudah dilakukan pesaing terlebih dulu.

Pandangan berikutnya yakni pesaing bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie bukan menjadi alasan penting untuk gulung tikar saat Pandemi, sebab pandemi tidak menyerang satu hotel, melainkan seluruh hotel sehingga hotel lain pun turut terdampak dan mengalami yang sama, yakni diambang krisis. Maka dari itu, tiap hotel menjadi fokus untuk menyelamatkan hotelnya masing-masing tanpa

melihat pesaing. Menurut paparan para manajer dan karyawan hotel, pandemi menyebabkan kerugian yang cukup besar.

Adanya pesaing juga dianggap sebagai bahan evaluasi. Evaluasi tersebut terkait dengan fasilitas maupun pelayanan hotel. Pesaing menjadi indikator pelanggan untuk menentukan suatu hotel saat akan menginap. Konsumen cenderung memilih hotel yang memiliki fasilitas ataupun pelayanan serta ulasan yang baik dari pelanggan lain. Hotel yang kalah saing dalam fasilitas, pelayanan, serta ulasan dari pesaing menjadikannya sebagai evaluasi untuk berbenah seperti yang dilakukan Hotel Patra Syariah.

Selain itu, pesaing dianggap jalan untuk mengetahui cara bertahan di tengah pandemi, yakni dengan melihat pesaing dapat bertahan saat pandemi. Salah satu strategi bertahan selama pandemi yakni dengan melakukan komunikasi dengan wisatawan yang membatalkan sewa kamar, mereka tetap *keep in touch* agar para konsumen yang sudah membayarkan sejumlah uang sewa, ada yang ingin dikembalikan secara penuh dan ada juga yang masih tetap ingin untuk menyewa apabila pandemik ini berakhir (Wirawan et al, 2020). Tentunya dengan penawaran yang lebih menguntungkan bagi konsumen. Selain itu, pihak hotel juga melakukan sistem promosi “pay now stay later”, yakni dengan cara menjual voucher kepada calon wisatawan dengan sistem bayar sekarang, menginap belakangan setelah pandemi berakhir.

b. Pasca Pandemi

Pasca Pandemi, banyak hotel yang kembali bangkit di Kebumen. Adanya kebangkitan dari hotel-hotel tersebut menambah persaingan di dunia perhotelan di Kebumen, terlebih di daerah yang banyak tempat wisata dan lokasi hotel berdekatan satu sama lain. Hotel Mexolie menghiraukan pesaing dengan berfokus bagaimana cara mendapatkan tamu. Pesaing juga dianggap sebagai jalan untuk meningkatkan banyak hal. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Andika (2019) yakni salah satu bentuk peningkatan dari adanya persaingan yakni kinerja karyawan. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan dapat berdampak pada kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan tersebut secara tidak langsung disebabkan oleh persaingan yang membuat karyawan semakin semangat dalam bekerja dan bersaing dengan hotel yang lain.

4.2.1.3 Kebutuhan Tren Pasar

Berdasarkan data yang diperoleh dapat digambarkan beberapa poin penting pemanfaatan tren pasar yang dilakukan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie yaitu: Pertama, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie berupaya menganggap tren pasar sebagai peluang. Peluang tersebut ditujukan untuk mencapai target keuntungan yang besar.

Kedua, tren pasar yang terjadi juga dijadikan konsep. Tren pasar yang terjadi menurut Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie

yakni kebutuhan akan wifi ataupun kebutuhan tempat yang instagramable. Kebutuhan wifi & instagramable tersebut dijadikan konsep bagi hotel agar kebutuhan konsumsi bagi pelanggan tercukupi.

Ketiga, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie berupaya untuk menjadikan trend pasar sebagai inovasi dan evaluasi. Inovasi tersebut dikembangkan oleh Hotel untuk menarik daya tarik konsumen.

4.2.1.4 Kelemahan Hotel

a. Saat Pandemi dan Pasca Pandemi

Berdasarkan hasil temuan dapat dijelaskan bahwa Hotel saat ini masih berupaya beradaptasi dengan digitalisasi. Bentuk adaptasi tersebut berupa hotel tersebut masih belum memanfaatkan media sosial sebagai promosi. Menurut Cummins (2013) Promosi yaitu sebagai strategi atau teknik yang digunakan agar dapat mencapai sasaran penjualan atau pemasaran dan dengan menggunakan biaya yang efektif, dalam hal ini juga dapat memberikan nilai tambahan pada suatu produk atau jasa yang dipromosikan baik melalui perantara atau dari pemakai langsung. Biasanya tidak dibatasi dalam jangka waktu tertentu. Dari definisi tersebut promosi menggunakan media sosial merupakan promosi dengan biaya efektif. Seharusnya Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie

dapat menggunakan media sosial sebagai media promosi guna meningkatkan pendapatan hotel saat pandemi berlangsung.

Selain sebagai media promosi, digitalisasi juga berguna bagi konsumen untuk melihat ulasan hotel di internet ataupun media sosial. Adanya pandemi Covid-19, membuat konsumen hotel lebih peduli dengan informasi tentang Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie yang dapat ditelusuri dari media sosial. Sehingga, peran media sosial menjadi penting karena mempengaruhi proses pengambilan keputusan konsumen (UlkerDemirel & Ciftci, 2020), termasuk dalam pemilihan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie. Konsumen sangat mengandalkan hasil review, saran dan rekomendasi dari konsumen lainnya yang biasanya disebarikan melalui media sosial pula. Terlebih bila informasi yang bersifat persuasif dan menarik tentang wellness hotel dapat didistribusikan secara gencar melalui media sosial akan dapat membuat sikap konsumen semakin yakin dan percaya dengan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie.

Selain itu Terhitung sejak awal 2020 aktivitas jumlah kunjungan wisatawan menurun. Hal ini dikarenakan banyak negara yang menghentikan penerbangan dan menrepkan lockdown pada wilayahnya. Pemberlakuan pembatasan sosial juga berdampak pada aktivitas perhotelan sehingga dapat menurunkan pendapatan (Dwina, 2020).

4.2.1.5 Keunggulan Hotel

Keunggulan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie salah satunya yakni adalah hotel yang bersih. Hotel yang bersih tidak lepas dari peran *Housekeeping Departement*. Housekeeping Department tidak hanya menyiapkan kamar saja, namun departmen ini mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh area hotel, baik yang berada diluar maupun area hotel tersebut seperti, kamar-kamar, ruang-ruang yang disewa, areal parkir, kebun, kolam renang, dan fasilitas-fasilitas lainnya yang dimiliki oleh hotel tersebut. Housekeeping Department memiliki tugas dan tanggung jawab menjaga kebersihan, kerapian, keindahan, serta kenyamanan seluruh areal tersebut dan menyediakan sarana penunjang lainnya (Wulanto & Hadi, 2014).

Kemajuan dan kemunduran hotel sangat dipengaruhi jumlah tamu yang menginap di hotel. Dengan kata lain hidup matinya suatu hotel tergantung pada kehadiran tamu yang menginap. Apabila tamu yang menginap tidak mendapatkan pelayanan yang memuaskan, atau bahkan kecewa/marah (complaint) tidak menutup kemungkinan tamu tersebut akan menceritakan kekecewaannya kepada orang lain sehingga akan memperkecil jumlah tamu yang akan datang menginap di hotel tersebut. Namun, sebaliknya jika para tamu menginap di hotel mendapatkan kamar yang bersih, rapi, nyaman, fasilitas lengkap serta mendapatkan pelayanan yang baik dan memuaskan dari seluruh karyawan, maka tamu tersebut pasti akan merasa senang, puas dan membawa kesan serta kenangan tersendiri sepeninggal tamu dari hotel tersebut. Kamar yang bersih, rapi

nyaman, dan fasilitas yang lengkap serta pelayanan yang baik akan menjadi pertimbangan utama bagi tamu yang menginap di hotel. Kepuasan tamu merupakan respon terhadap penilaian akan kualitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan oleh hotel tersebut. Dalam kenyataan sekarang masih banyak tamu yang komplain terhadap kebersihan kamar yang ditempati oleh tamu.

4.2.1.6 Peluang Pasar

Hotel pada umumnya selalu melihat peluang di pasar, dan pada saat pasar sedang ramai maka pihak Hotel akan berbuat sesuatu terhadap peluang pasar tersebut. Hotel Patra Syariah berdasarkan hasil penelitian ini memanfaatkan peluang pasar saat pandemi dengan mengencangkan promo agar bertahan di masa krisis. Salah satu bentuk promonya yakni dengan mengiklankan hotel dan memberikan harga murah pada pelanggan dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan. Sedangkan hotel lain seperti hotel Grand Kolopaking dan Hotel Mexolie tidak memanfaatkan peluang pasar saat pandemi karena menurut mereka tidak ada peluang yang bisa dimanfaatkan karena tidak adanya aktivitas masyarakat dan pelanggan yang disebabkan adanya PSBB.

Adapun Pasca Pandemi, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Patra Syariah memaparkan peluang yang ada pasca pandemi cenderung besar karena salah satu penyebabnya yakni kebutuhan masyarakat akan kebutuhan *healing* dan *staycation*. Adanya kebutuhan masyarakat tersebut dimanfaatkan hotel dengan membuka paket *staycation*

kepada masyarakat. Paket staycation yang dijual merupakan paket yang terus akan dipasarkan oleh hotel dimana paket ini diminati dan mendapatkan respon yang baik oleh konsumen yang pernah menikmati staycation (Nathasia & Rahmawati, 2023). Pihak hotel juga hendaknya turut menjaga protokol kesehatan dengan ketat dan baik sehingga konsumen merasa aman dan nyaman selama melakukan staycation di hotel.

4.2.1.7 Tantangan Pasar

Berdasarkan interview yang diperoleh bahwa tantangan bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie adalah digitalisasi. Selain itu, tantangan ke depan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie adalah kolaborasi antara karyawan dengan robotik atau kecanggihan teknologi. Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2016), menyatakan bahwa salah satu tantangan manajemen sumber daya manusia secara eksternal atau luar perusahaan adalah pengaruh perkembangan teknologi. Saat ini Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie menyediakan jasa pemesanan hotel secara online sehingga ke depan Grand Hotel mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan dan mampu menyaingi industri perhotelan yang ada di tingkat nasional maupun global dan mampu beradaptasi pada perubahan zaman, terutama pada era revolusi industri 4.0. Menurut Yahya (2018), bahwa di era revolusi industri 4.0

karyawan harus memiliki 3 keterampilan yaitu literasi digital, literasi teknologi dan literasi manusia.

Adanya teknologi digital yang saat ini berkembang memunculkan tantangan bagi hotel. Hotel dituntut kesiapannya dalam menghadapi perubahan yang terjadi secara cepat akibat terjadi otomatisasi penggunaan teknologi digital (Sundari, 2019). Prinsip yang terjadi saat ini siapa yang dengan cepat menyesuaikan diri, kreatif dan inovatif dalam memanfaatkan perkembangan teknologi maka akan memenangkan persaingan bisnis. Bagi kaum milenial yang melakukan aktivitas usaha harus tanggap persaingan tidak hanya dalam lingkup nasional saja namun persaingan juga bersifat global.

4.2.2 Fase 2 (Visi)

4.2.2.1 Alternatif Model Bisnis

a. Pandemi

Analisis krisis menurut Rhenald Kasali (Kasali, 2005) dilakukan dengan cakupan luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang saling terkait diperlukan keahlian membaca permasalahan. Sejalan dengan pengertian tersebut, Manajemen hotel telah memperkirakan bahwa pandemi ini akan berlangsung dalam waktu lama, maka dari itu sebagai langkah awal untuk meyakinkan tamu menginap di Hotel Mexolie, manajemen hotel mengambil langkah untuk menjalin kerja sama dengan

Rumah Sakit. Kerja sama ini merupakan tindakan dari hasil analisis yang dilakukan oleh manajemen hotel Mexolie dalam menghadapi situasi krisis pandemi COVID-19. Selain itu, hotel dapat melakukan kampanye kepada masyarakat luas bahwa pihak hotel telah melakukan dan menerapkan proses ketat dalam menjamin seluruh kesehatan tamu dan karyawan, serta membuat *society and guest self assessment covid-19* yang wajib diisi karyawan sebelum mulai bekerja.

4.3.2.2. Derivasi

Menurut Freund (2009) bahwa sebuah perusahaan yang ingin memperbaiki keberlanjutan usahanya harus mengubah model bisnisnya, baik secara radikal maupun inkremental dan merupakan sebuah usaha yang memerlukan pondasi normatif dan strategis yang harus bisa dipraktekkan melalui konsep-konsep dan instrumen yang memadai. Pendekatan model bisnis merupakan salah satu faktor kritis untuk sukses dari suatu organisasi. Pendekatan model bisnis harus inovatif agar organisasi mampu bertahan ditengah cepatnya perubahan lingkungan bisnis.

Derivasi dapat dikatakan sebagai perbaikan atau perubahan dari model bisnis yang diterapkan. Salah satu bentuk derivasi yang dilakukan dengan mengakomodasi kamar, *value proposition*, serta *costumer relationship*, membuat strategi bisnis serta strategi korporasi menjadi

menyatu. Derivasi juga dilaksanakan dengan terstruktur serta mempunyai tahapan yang sesuai dengan tupoksinya seperti memahami pasar, lingkungan, serta pemerintahannya. Selain itu derivasi juga dilaksanakan karena ada masukan dari konsumen supaya konsumen puas dan derivasi dilakukan sebagai wujud peningkatan pelayanan hotel.

4.2.2.3 Pengembangan Model Bisnis

Secara umum, model bisnis yang diidentifikasi dari Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie menggunakan model kanvas. Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie memiliki lokasi yang strategis yang dapat menjadi pilihan konsumen agar dipermudah dalam berpergian di pusat kota Kebumen, dan memiliki kebanggaan lainnya seperti pelayanan yang cepat tanggap, harga yang ditawarkan fleksibel dengan hotel sejenis dan tidak di manage oleh *third party* berupa *chain hotel management*. Akan tetapi Hotel Patra Syariah dan Grand Kolopaking tidak memiliki banyak ruangan meeting yang dapat di sewa sekaligus, untuk ukuran ruangnya pun sudah tidak bisa diperbesar lagi, dan juga tidak dekat dengan spot wisata alam, bagi sejumlah wisatawan hal tersebut bukan menjadi masalah karena mereka lebih menyukai berbelanja

sehingga lokasi hotel menjadi favorit karena dikelilingi oleh pusat oleh-oleh.

Saat ini Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie sudah memiliki brand yang lumayan melekat melalui sumber Traveloka, yang membuat sebagian pelanggan menjadi *repeater guest*. Akan tetapi hotel belum memiliki *loyalty program* untuk konsumen-konsumen yang melakukan pembelian berulang agar lebih puas dan tidak berpindah ke hotel lain. Walaupun teknologi dapat memberikan banyak informasi, hal buruk terkait hotel akan sangat mudah tersebar jika seseorang tidak puas dengan pelayanan yang hotel berikan. Maka dari hal ini pula perlu adanya chatbot agar lebih mudah dalam merespon chat pelanggan serta robot room service yang memberikan tenaga manusia tanpa harus ada jeda di dalamnya. Adanya pengembangan model bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan membantu merekamemberikan nilai superior kepada pelanggan mereka (Casadesus-Masanell & F. Zhu, 2013).

4.2.2.4 Respon Perusahaan Melihat Bisnis Pesaing

Dalam menanggapi model bisnis pesaing, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie tidak menganggap pesaing sebagai beban, namun Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie menganggap pesaing sebagai penilai terkait kinerja ataupun fasilitas yang nantinya menjadi perbaikan model bisnis.

Pesaing pada penelitian ini artinya adalah orientasi pesaing atau pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan, kapabilitas dan strategi jangka panjang baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing potensial utama (Ginancar, 2010). Adanya anggapan pesaing sebagai pemicu dalam perbaikan model bisnis sejalan dengan hasil penelitian Wulandari (2012) yakni orientasi pesaing berdampak pada kinerja pemasaran yang mana kinerja pemasaran menjadi faktor inovasi model bisnis.

4.2.2.5 Urgensi Pengembangan dan Derivasi Model Bisnis

Pengembangan dan derivasi model bisnis memiliki peranan penting bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie. Salah satu bentuk dari urgensi pengembangan model dan derivasi model bisnis yakni memberi pemahaman maupun menjadi landasan untuk menjadi lebih baik. Pengembangan dan derivasi model bisnis juga dapat mempengaruhi kualitas maupun aset hotel ke depannya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Geissdoerfer et al (2018) yakni model bisnis adalah sumber penting dalam keunggulan kompetitif serta pemicu utama guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Urgensi lain yang dianggap penting bagi pengembangan dan derivasi pada model bisnisnya yakni sebagai dasar dalam penentuan strategi produksi, pemasaran, maupun inovasi produk.

4.2.2.6 Urgensi Peran Model Bisnis

Model bisnis memiliki peranan penting bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie. Salah satu bentuk dari peram model bisnis dalam perusahaan yakni sebagai rancangan yang hendak dijalankan pemiliknya. Peran model bisnis dalam perusahaan juga dianggap sebagai rancangan guna mencapai tujuannya.

4.2.3 Fase 3 (Pengujian)

4.2.3.1 Antisipasi Kendala yang Akan Muncul

Berdasarkan hasil kutipan wawancara dengan Karyawan dan Manajemen Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie. Hotel melakukan training sosialisasi protokol kesehatan kepada para staff selama masa krisis yaitu saat kegiatan operasional yang berkurang. Training dilakukan untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan penerapan protokol kesehatan yang akan dilaksanakan hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menuturkan bahwa pelatihan pelayanan dan edukasi dilakukan kepada karyawan agar dapat diterapkan untuk memberikan rasa puas, menumbuhkan kepercayaan serta menimbulkan kesan positif dari konsumen (Atmaja & Agustiari, 2022). Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie melakukan training atau

pelatihan pada karyawan untuk meningkatkan kapabilitas dan kualitas karyawan sebagai upaya pencegahan kendala yang terjadi di masa yang akan datang.

4.2.3.2 Cara Evaluasi Perusahaan

Evaluasi yang dilakukan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie yakni dengan menggunakan evaluasi model kanvas. Hal yang dievaluasi meliputi segmen pelanggan, *value propositions*, *channel*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structures*. Selain itu evaluasi yang dilakukan yakni berupa evaluasi kinerja, pemasukan, dan fasilitas.

4.2.3.3 Cara Pengembangan Inovasi

a. Pandemi

Dari hasil yang didapatkan peneliti dari wawancara dengan manajemen dan karyawan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie untuk dapat bertahan di masa pandemi, manajemen melakukan langkah mengelola krisis menurut Rhenald Kasali (Kasali, 2005) yaitu dengan analisis krisis, pilihan strategi, dan program pengendalian krisis.

Sejak munculnya pandemi COVID-19, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie menerapkan kebijakan-kebijakan baru dengan menjalin hubungan dengan karyawan / *employee relations* hal ini dilakukan untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah

yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerja sama dan hubungan harmonis di antara keduanya (Rahayu & Saryanti, 2014) seperti penerapan protokol kesehatan secara ketat. Penerapan protokol kesehatan di Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie bertujuan untuk menciptakan rasa nyaman dan aman bagi para pengunjung hotel. Dengan demikian, kepercayaan tamu hotel dapat kembali diperoleh dan kegiatan sektor perhotelan dapat kembali berjalan dengan baik (Fajri, 2021).

Strategi lain yang dilakukan untuk mengembangkan inovasi model bisnis saat pandemi berdasarkan hasil kutipan wawancara dengan Manajemen & Karyawan Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie yakni strategi yang dilakukan adalah dengan melakukan promo harga dimasa pandemi, baik itu promo kamar, agar tidak memberatkan biaya besar kepada tamu hotel di masa pandemic, karena dalam menjalankan operasional hotel dibutuhkan tim yang disebut dengan tim manajemen hotel. Selain bertanggung jawab atas operasional hotel, tim manajemen juga berperan sebagai penghubung dengan pemilik hotel (owner) (Sutrisno & Adhilla, 2021). Dengan melakukan berbagai strategi tersebut manajemen hotel menilai hal tersebut mampu mengontrol pengeluaran hotel di masa pandemi.

Digitalisasi adalah istilah yang menggambarkan kombinasi komponen fisik dengan komponen pintar (software) dan konektivitas (Porter and Heppelmann, 2014). Dengan digitalisasi, perusahaan dapat

menjadi lebih efisien dan lebih mampu berkembang karena peningkatan dan perbaikan proses bisnis mereka.

b. Pasca Pandemi

Pasca Pandemi Inovasi yang dilakukan Hotel yakni juga dengan melakukan digitalisasi seperti sebelum Pasca Pandemi. Dari sini dapat dipahami bahwa digitalisasi merupakan faktor penting dalam pengembangan inovasi model bisnis, baik saat pandemi maupun pasca pandemi. Selain digitalisasi. Pengembangan lain yang dilakukan hotel yakni dengan pelengkapan fasilitas, sistem informasi, kemudian pengembangan inovasi lain yang dilakukan pasca pandemi yakni dengan melakukan pengembangan berdasarkan evaluasi perencanaan dan evaluasi pelaksanaan hotel.

4.2.3.4 Kendala Hotel dalam Merealisasikan Bisnisnya

Kendala yang didapatkan hotel saat merealisasikan model bisnisnya yakni inkonsisten manajemen serta pemilik dalam mengawasi dan mengontrol jalannya hotel. Selain itu pemilik juga terlalu percaya diri dengan pihak yang dipercayainya, banyak pekerja yang tidak disiplin, relasi yang tidak jujur dalam menjalankan MOU saat bisnis, kurangnya dukungan, banyak keinginan tapi tidak ada eksekusi, dan minim evaluasi.

4.2.3.5 Menghadapi Kendala Realisasi Model Bisnis

Dalam menghadapi kendala realisasi model bisnis, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie yakni dengan mengantisipasinya. Antisipasi tersebut berbentuk kepemimpinan yang baik serta budaya kerja yang baik. Selain diantisipasi, kendala juga dapat dibenahi dengan melakukan kerja sama dan evaluasi rutin.

4.2.3.6 Urgensi peran Evaluasi Model Bisnis

Evaluasi bagi Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie berpertan penting guna mengetahui kekurangan hotel. Kekurangan yang biasanya ditemukan yakni berupa kebersihan yang kurang. Kebersihan alat dan area kerja room service sangatlah penting untuk menunjang peningkatan pelayanan terhadap tamu hotel (Suardana & Adjiananda, 2021), karena jika alat dan area kerja room service, tamu akan memandang baik hotel tersebut. Hal tersebut membuat tamu merasa lebih terpuaskan dan tidak ragu untuk memesan makanan ataupun minuman yang disediakan hotel tersebut.

4.2.3.7 Waktu Pengembangan Inovasi Model Bisnis

Hotel Patra Syariah, Hotel Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie memiliki kecenderungan melakukan pengembangan dalam inovasi model

bisnis ketika pendapatan berkurang. Ketika pendapatan berkurang maka ketiga hotel tersebut akan melakukan inovasi dalam pengembangan inovasi model bisnisnya.

4.2.4 Model bisnis selama pandemi

Selama masa pandemi, value yang diharapkan oleh pelanggan berbeda dengan pada masa normal. Pada masa pandemi, pelanggan mengharapkan value-value tertentu dari hotel, diantaranya kesehatan dan kebersihan, menghindari kontak fisik, pemanfaatan teknologi digital, fleksibilitas pemesanan dan pembatalan, dan penawaran harga yang kompetitif. Pelanggan mengharapkan fleksibilitas pemesanan sebagai akibat dari ketidakpastian peraturan pemerintah dan trend penularan yang tidak menentu. Pengadopsian teknologi digital menjadi salah satu alternatif solusi untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Table 1 menyajikan strategi digitalisasi di industri perhotelan selama pandemi Covid-19:

No.	Strategies	Operational implementation	Hotel Patra Syariah	Hotel Mexolie	Hotel Grand Kolopaking
1.	Digital marketing	Website optimization	×	√	√
		Online booking platform	√	√	√
		Search engine optimization	√	√	√
		Online advertising	×	√	√
		Use of social media	×	√	√
2.	Digital operations	Check in and check out online	×	×	×
		Digital room services	×	×	√
		Digital payment: mobile banking, internet banking, and e-wallet	√	√	√
		The use of internet of things (IoT)	×	×	×
3.	Digital talent	Employee training	√	√	√
		Technology dan asset digital acquisition	×	√	√

Table 2. *Business model innovation supported with digital technologies*

Berikut ini adalah beberapa transformasi yang dilakukan hotel selama masa pandemi:

a. Digital marketing

- Mengandalkan model bisnisnya pada teknologi digital, terutama pengoptimalan website dan bergabung dengan booking platform online. Bagi hotel yang berada dalam tahap awal penguasaan teknologi digital, pemafnaan online booking platform menjadi

pilihan terbaik, karena tidak banyak memerlukan effort untuk mengadopsinya.

- Dari ketiga hotel yang menjadi studi kasus, tiga diantaranya memiliki akun media sosial tetapi tidak ada yang memanfaatkan SEO untuk meningkatkan visibilitas perusahaan di mesin pencari.
- Mengandalkan pada media sosial dan iklan online untuk mendukung aktifitas pemasaran. Pada masa pandemic, literasi digital pelanggan dan masyarakat secara umum mengalami peningkatan dramatis. Akibatnya, pemasaran dengan memanfaatkan teknologi digital dapat berjalan dengan lebih efisien.

b. Digital operations

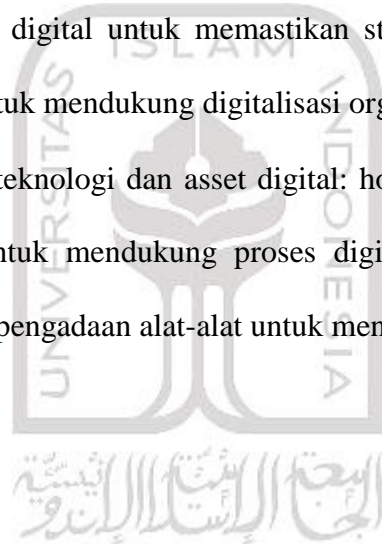
- Layanan Check-in dan Check-out melalui jaringan online: hotel studi kasus mengadopsi teknologi untuk check in dan check out secara mandiri tanpa support dari staff hotel. Layanan ini dilakukan dengan layar computer touch screen di lobby hotel atau dapat pula dilakukan melalui mobile phone.
- Digital room services: hotel memberikan layanan layanan kepada pelanggan menggunakan aplikasi, pemesanan makanan dan minuman online dan pengiriman barang pesanan ke kamar tanpa kontak fisik.
- Digital payment: hotel mendorong pelanggan untuk menggunakan platform seperti kartu kredit, dompet digital, ATM, atau wire

transfer untuk mengurangi kontak fisik antar staff hotel dengan pelanggan.

- Pemanfaatan Internet of Things (IoT): hotel menerapkan IoT untuk mendukung operasional seperti misalnya penggunaan kunci digital, pemantauan suhu tamu hotel, alat-alat sanitasi, pemantauan area hotel dengan kamera dan sensor.

c. Digital talent

- Pengembangan digital talent: hotel menyelenggarakan pelatihan teknologi digital untuk memastikan staff memiliki pengetahuan cukup untuk mendukung digitalisasi organisasi.
- Akuisisi teknologi dan asset digital: hotel mengakuisisi teknologi digital untuk mendukung proses digitalisasi. Hotel melakukan beragam pengadaan alat-alat untuk mendukung operasional hotel.



4.2.5 Model bisnis pasca pandemi

Setelah pandemic mulai reda, ketiga hotel studi kasus berupaya untuk memulihkan permintaan dan mendorong pertumbuhan bisnis. Apabila organisasi hotel pada masa pandemic didesain seramping dan seefisien mungkin, maka pada masa pasca pandemic diredesain ulang untuk mendorong pertumbuhan. Beberapa staf diberikan tugas baru yang selama masa pandemic tidak ada, diantaranya fitness centre kembali diaktifkan, paket meeting untuk instansi ditawarkan secara lebih agresif, dan layanan pemantauan Kesehatan ditawarkan kepada tamu.

Dengan menerapkan proses digitalisasi juga ditemukan bahwa akan mempermudah pelaku bisnis perhotelan dalam mengembangkan dan memperluas relasi maupun jaringan. Pengadopsian teknologi digital juga tidak hanya berlangsung selama pandemi, melainkan hingga masa transisi dari era pandemi ke pasca pandemi. Kemudahan penggunaan teknologi digital membuat para masyarakat merasa nyaman sehingga akan tetap digunakan. Dari fenomena tersebut maka terjadinya proses dan pengembangan teknologi yang semakin baik yang diterapkan oleh masing-masing hotel.

Selain itu, sejalan dengan meningkatnya literasi digital para calon tamu, seluruh layanan yang disediakan hotel ditampilkan di website dan media sosial. Karenanya, staff yang menangani operasional akun digital hotel berperan besar. Hampir semua tamu melakukan pencarian melalui

mesin pencari sebelum mereka memutuskan untuk booking kamar, termasuk diantara informasi yang disampaikan di akun media sosial dan platform booking online adalah kepatuhan terhadap peraturan kesehatan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis adalah strategi yang berguna untuk perhotelan guna mengatasi dan memulai kembali setelah krisis seperti pandemi COVID-19. Peneliti menemukan bahwa BMI yang teridentifikasi adalah perubahan bertahap yang agak kecil tersebut bisa diimplementasikan dengan cepat (Foss dan Saebi, 2017). Peneliti menyoroti faktor pendorong BMI, yaitu waktu pengembangan inovasi model bisnis, kendala hotel dalam merealisasikan bisnisnya, dan peran penting evaluasi BMI. Penutupan yang diperintahkan negara dan pengurangan beban kerja dan waktu di perusahaan dimanfaatkan ke dalam pengembangan strategi inovasi model bisnis sebab kegiatan operasional tidak bisa dilakukan.

Tekanan umum juga muncul sebagai kriteria penting seperti hotel yang menerima lebih sedikit dukungan, persaingan, dan rendahnya kontrol atas banyak karyawan. Evaluasi dapat mendukung dan mendorong hotel untuk berinovasi dalam model bisnis mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perusahaan di industri perhotelan melakukan transisi dari masa pandemi menuju pasca pandemi. Banyak perusahaan yang berhasil melakukan transisi dari masa pandemi ke masa pandemi, namun sepertinya tidak banyak perusahaan yang bersiap untuk melakukan masa transisi dari masa pandemi ke pasca pandemi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan melalui tiga

fase: Analisis Survei Internal dan Eksternal, Visi, dan Pengujian. Meskipun ketiga fase tersebut membentuk suatu urutan tetapi urutan tersebut bukanlah sesuatu yang kaku. Akan tetapi diantara fase-fase tersebut bersifat iteratif; tahapan masing-masing dapat bergerak maju atau mundur, tergantung bagaimana perusahaan melakukan inovasi model bisnis. Hal ini terjadi karena inovasi model bisnis mirip seperti ekperimentasi yang perlu melakukan trial and error.

Berdasarkan hasil ini, fase-fase hotel dalam melakukan inovasi model bisnis yakni:

1. Pada Fase 1 atau Analisis Survei Internal dan Eksternal, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie tidak melakukan Brainstorming. Hotel dalam melihat pesaing saat pandemi yakni menjadi inovasi hotel untuk berkembang, pesaing juga bukan alasan penting untuk gulung tikar saat pandemi karena pesaingpun sama-sama mengalami krisis, pesaing juga dianggap sebagai cara untuk mengevaluasi hotel dan mengambil cara pesaing saat bertahan di tengah pandemi. Hotel dalam melihat tren pasar digunakan sebagai peluang dan dijadikan inovasi hotel. Kelemahan hotel yakni belum memanfaatkan sosial media dan terlalu tertutup pada investor. Kelebihan hotelnya yakni bersih, harga murah, dan pelayanannya maksimal. Berikutnya yakni peluang pasar yang ada dijadikan sebagai bentuk inovasi dalam mengembangkan bisnis dengan menyaring terlebih dahulu peluangnya. Adapun tantangan pasar dimanfaatkan

hotel untuk mendatangkan pelanggan dan dijadikan motivasi untuk menjadi lebih baik lagi.

2. Pada Fase 2 atau Visi, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie memiliki alternatif bisnis saat pandemi terjadi yakni dengan bekerja sama dengan rumah sakit. Derivasi dan Pengembangan model bisnis dilakukan dengan mengakomodasi kamar serta bertujuan pada unsur model bisnis canvas. Hotel dalam melihat model bisnis pesaing dianggap sebagai sesuatu yang positif karena pada akhirnya yang menilai model bisnis pada hotel adalah pengunjung. Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Mexolie juga tidak pernah melakukan transfer model bisnis pesaing ke hotelnya. Pengembangan dan Derivasi Model Bisnis bersifat penting karena dapat menjadi arahan pembenahan, berpengaruh terhadap aset dan kualitas hotel, serta berpengaruh pada perencanaan dan pelaksanaan strategi arah dan tujuan bisnis.

3. Pada Fase 3 atau Pengujian, Hotel Patra Syariah, Grand Kolopaking, dan Hotel Mexolie dalam mengantisipasi kendala yang akan muncul yakni dengan melakukan pelatihan terhadap karyawan agar masalah tidak muncul di kemudian hari. Dalam mengevaluasi hotel, cara yang digunakan yakni dengan mengevaluasi unsur model bisnis canvas pada hotel. Kemudian cara pengembangan inovasi model bisnisnya yakni

dengan melakukan inovasi berbasis digital, melakukan protokol kesehatan, meningkatkan pelayanan dan kualitas hotel, dan promosi. Adapun kendala yang ditemukan hotel dalam merealisasikan model bisnisnya yakni adanya inkonsisten kontrol manajemen, kepercayaan yang berlebihan, kurangnya kapasitas dan kompetensi karyawan. Untuk membenahi kendala tersebut, hotel mengantisipasinya dengan menanamkan budaya kerja dan kepemimpinan yang baik ataupun dibenahi dengan kerjasama antar unsur atau komponen hotel. Realisasi dari model bisnis yang diterapkan hotel sudah berjalan secara optimal. Peran Evaluasi Model Bisnis dinilai sangat penting karena sebagai alat untuk mengetahui kepuasan pelanggan, menanggulangi kendala, antisipasi kendala, dan mengetahui kelebihan hotel. Inovasi pengembangan bisnis pada hotel dilakukan ketika pemasukan lebih sedikit ataupun setiap 6 bulan sekali.

5.2. Saran

5.3 Hambatan Penelitian

Hambatan yang ditemukan pada penelitian ini terbatas pada kajian dan kedalaman mengupas tiap temuan karena kasus fase inovasi model bisnisnya jamak. Namun metode ini sangat berguna untuk membangun kerangka teori baru di bidang alternatif pengembangan inovasi model bisnis pasca pandemi dalam konteks perhotelan.

Dalam analisis serta pengelompokan temuan ke dalam fase inovasi model bisnis kasus ganda yang dijabarkan peneliti hanya berdasarkan kerangka asumsi yang dibangun oleh teori sebelumnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L., 2013. Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Plann.* 46, 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>.
- Afuah, A., dan Tucci, C. L. 2001. *Internet Business Model and Strategies: Text and Cases*. New York: Mc Graww-Hill. [Google Scholar]
- Amit, R., Zott, C., 2010. *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*. IESE Business School of Navarra, Barcelona. IESE Working Paper, No. WP-870.
- Andika, R. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan persaingan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai universitas pembangunan panca budi medan. *Jumant*, 11(1), 189-206.
- Aspara, J., Hietanen, J., Tikkanen, H., 2010. Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. *J. Strateg. Mark.* 18, 39–56. <https://doi.org/10.1080/09652540903511290>.
- Atmaja, N. P. C. D., & Agustiari, N. K. D. (2022). Penerapan Komputerisasi Stok Persediaan Barang, Pelatihan Pelayanan Untuk Meningkatkan Penjualan dan Pelatihan Penerapan Protokol Kesehatan pada Central Repair Station. *Prosiding Seminar Nasional 2022*, 407–412.
- Baggio, R. 2011. Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Curr. Issues Tour.* 14, 183–189. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.531118>.
- Bansal, P., Corley, K., 2012. Publishing in AMJ—Part 7: What’s Different About Qualitative Research? *American Society of Nephrology Briarcliff Manor, NY*.
- Bogers, M., Jensen, J.D., 2017. Open for business? An integrative framework and empirical assessment for business model innovation in the gastronomic sector. *Br. Food J.* 119, 2325–2339. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2017-0394>.
- Brand, M., Tiberius, V., Bican, P.M., Brem, A., 2019. Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Rev. Manag. Sci.* 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00373-0>.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.

- Cheah, S., Ho, Y.-P., Li, S., 2018. Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability* 10, 3952. <https://doi.org/10.3390/su10113952>.
- Chen, S.C., Elston, J.A., 2013. Entrepreneurial motives and characteristics: an analysis of small restaurant owners. *Int. J. Hosp. Manag.* 35, 294–305. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.002>.
- Chen, Y., & Ibhagui, O. W. (2019). R&D-firm performance nexus: New evidence from NASDAQ listed firms. *The North American Journal of Economics and Finance*, 50, 101009.
- Chesbrough, H., 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy Leadersh.* 35, 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
- Chesbrough, H., 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Plann.* 43, 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002) 'The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.' *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, no. 3, pp. 529-555. [Google Scholar]
- Clauss, T., 2017. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development and proof of performance. *R&D Management* 47, 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., Hock, M., 2019. Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *Ieee Trans. Eng. Manag.* 1–18. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>.
- Corbin, J., Strauss, A., 2014. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage publications.
- Cucculelli, M., Bettinelli, C., 2015. Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Bus. Econ.* 45, 329–350. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9631-7>.
- Cummins, Julian. 2013. *Promosi Penjualan*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Del Mar Alonso-Almeida, M., Bremser, K., 2013. Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *Int. J. Hosp. Manag.* 32, 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>. [Google Scholar]
- De Reuver, M., Bouwman, H., Haaker, T., 2013. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model. *Int. J. Innov. Manag.* 17, 1340006 <https://doi.org/10.1142/S1363919613400069>.

- Demil, B., Lecocq, X., 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Plann.* 43, 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>.
- Diayudha, L. 2020. Indonesian Hospitality Industry in the Covid-19 Pandemic: Descriptive Analysis. *Journal FAME*, Vol. 3, No. (1). <http://journal.ubm.ac.id/index.php/journal-fame/index>, [Google Scholar]
- Dwina, I. (2020). Melemahnya ekonomi indonesia pada sektor pariwisata, akibat dampak dari pandemi covid-19.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building theories from case study research. *Acad. Manag. Rev.* 14, 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Acad. Manag. J.* 50, 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.
- Eveleens, C. (2010), Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications, Nijmegen, NL. [Google Scholar]
- Fajri, D. D. (2021). Pelatihan Penerapan Protokol Kesehatan Karyawan Hotel di Masa Tatanan Normal Baru. *Jurnal Abdimas Pariwisata*, 1(2), 59–65. <https://doi.org/10.36276/jap.v1i2.19>
- Fitriyani, I., Sudiyarti, N., & Fietroh, M. N. 2020. Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 1 No. 2, 87-95.
- Foss, N.J., Saebi, T., 2017. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How far have we come, and where should we go? *J. Manage.* 43, 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., dan Gassmann, O. 2013. The 4I-framework of Business Model Innovation: A Structured View on Process Phases and Challenges. *International Journal of Product Development*, 18: 249-273. <http://dx.doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012>.
- Freund, F.L. 2009. Business Model Concepts in Corporate Sustainability Contexts. Lueneburg : Leuphana University of Lueneburg.
- Fuller, C. B., & Haefliger, C. 2013. Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*. 46 (6): 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
- Geissdoerfer, M., Savaget, Paulob., Evans, Steveb. 2017. The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing*, 8 (2017) 262 – 269. [Google Scholar]
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., dan Evans, S. 2018. Sustainable Business Model Innovation: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 198: 401-416. [Google Scholar]

- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., Bell, R., 2010. When and how to innovate your business model. *Strategy Leadersh.* 38, 17–26. <https://doi.org/10.1108/10878571011059700>.
- Suendro, G. (2010). Analisis pengaruh inovasi produk melalui kinerja pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Studi Kasus Pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, 10(3), 317-326.
- Gursey, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 Pandemic on Hospitality Industry: Review of The Current Situations and a Research Agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 29, Issue 5. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>[Taylor & Francis Online], [Google Scholar]
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708> [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®], [Google Scholar]
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press. [Google Scholar]
- Hamel, G., Valikangas, L., 2004. The quest for resilience. *Harv. Bus. Rev.* 81, 52–63.
- Hartley, J. (2006), *Innovation and its contribution to improvement: A review for policymakers, policy advisers, managers and researchers*, London, UK. [Google Scholar]
- Hedman, J. and Kalling, T. (2003) ‘The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations.’ *European Journal of Information Systems*, vol. 12, no. 1, pp. 49-59. [Google Scholar]
- Hjalager, A.-M., 2010. A review of innovation research in tourism. *Tour. Manag.* 31, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>.
- Israeli, A.A., Reichel, A., 2003. Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *Int. J. Hosp. Manag.* 22, 353–372. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00070-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-1). [Google Scholar]
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., 2008. Reinventing your business model. *Harv. Bus. Rev.* 86, 57–68.
- Johnson, M. W. 2010. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press. [Google Scholar]
- Kallmuenzer, A., 2018. Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 30, 1978–1995. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0242>.

- Kasali, R. (2005). *Manajemen Public Relation*. Pustaka Utama Grafiti.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., Tiberius, V., 2020. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *Int. J. Entrepren. Behav. Res.* 26, 1067–1092. [https:// doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214](https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214). [Google Scholar]
- LEAD Innovation Management, 2021. *Developing Business Model Innovation*. *Vienna University of Economics and Business*. < <https://www.lead-innovation.com/en/business-model-innovation> >
- Lee, Y., Shin, J., Park, Y., 2012. The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technol. Forecast. Soc. Change* 79, 832–842. [https:// doi.org/10.1016/j.techfore.2011.10.008](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.10.008)
- Magretta, J. (2002) 'Why Business Models Matter.' *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 5, pp. 86-92. [Google Scholar]
- Mansfeld, Y., 1999. Cycles of war, terror, and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *J. Travel. Res.* 38, 30–36. [https:// doi.org/10.1177/004728759903800107](https://doi.org/10.1177/004728759903800107). [Google Scholar]
- Massa, L., Tucci, C. L. 2013. Business Model Innovation. *Oxford Handbook of Innovation Management* 420–441. [Google Scholar]
- Miles, M.B., Huberman, A.M., Saldana, J., 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mitchell, D.W. and Bruckner Coles, C. (2004) 'Establishing a continuing business model innovation process.' *Journal of Business Strategy*, vol. 25, no. 3, pp. 39-49. [Google Scholar]
- Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. [Google Scholar]
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Research Business*. 58: 726-735. [Google Scholar]
- Natashia, M. A., & Rahmawati, P. I. (2023). Strategi Bali Paragon Resort Hotel untuk Meningkatkan Pendapatan di Masa Pandemi Covid-19 melalui Pemasaran Staycation. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 6(1), 188-193.
- Osterwalder, A. (2004) 'The business model ontology – a proposition in a design science approach.' [Google Scholar]
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C. L. 2005. 'Clarifying Business Model: Origins, Present, and Future of the Concept', *Communication of the Association for Information Science (CAIS)*, 16:1-25. [Google Scholar]

- Pedersen, C., Lund dan Ritter, T. (2020). Preparing Your Business for a Post-Pandemic World. *Harvard Business Review*.
- Pikkemaat, B., Peters, M., 2006. Towards the measurement of innovation - a pilot study in the small and medium sized tourism industry. *J. Qual. Assur. Hosp. Tour.* 6, 89–112. https://doi.org/10.1300/J162v06n03_06.
- Pikkemaat, B., Peters, M., Chan, C.-S., 2018. Needs, drivers and barriers of innovation: the case of an alpine community-model destination. *Tourism Manage. Perspect.* 25, 53–63. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.004>.
- Pohle, G., Chapman, M., 2006. IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy Leadersh.* 34, 34–40. <https://doi.org/10.1108/10878570610701531>.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64–88.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi:10.3390/joitmc6040104> [Google Scholar]
- Rahayu, B. S., & Saryanti, E. (2014). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Hubungan Pelanggan Dan Citra Perusahaan Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Nasabah. *Jurnal ADVANCE*, 1(2), 14.
- Ritter, T., Pedersen, C. L., 2020. Analyzing the Impact of The Coronavirus Crisis on Business Models. *Ind. Mark. Manag.* 88, 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.
- Robson, C. (2002) *Real World Research* (2nd edn). Oxford: Blackwell.
- Saebi, T., Lien, L., Foss, N.J., 2017. What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Plann.* 50, 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Ebook. England: Pearson Education Limited.
- Schneider, S., Spieth, P., 2013. Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *Int. J. Innov. Manag.* 17, 1340001 <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>.
- Sedarmayanti.(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Edisi Revisi. Reflika Aditama. Bandung
- Sekaran, U., & Bougie, R., 2016. *Research Methods for Business*. 7th ed. Ebook. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.

- Septina, 2020. 7 Strategi Pemasaran Produk di Tengah Pandemi Corona. *Jurnal Entrepreneur*. <https://www.jurnal.id/id/blog/strategi-pemasaran-produk-di-saat-masa-pandemi-wabah-covid-19/>.
- Souto, J.E., 2015. Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tour. Manag.* 51, 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surya, R. Z., & Rosliana, R. (2020). Brainstorming Business Model Canvas pada Formulasi Strategi “Rabuk Diyang” sebagai Produk Khas Kabupaten Indragiri Hilir. *Selodang Mayang: Jurnal Ilmiah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*, 6(1), 8-14.
- Sutrisno, E. Y., & Adhilla, F. (2021). Dampak Pandemi COVID-19 pada Operasional Hotel di The Atrium Hotel and Resort Yogyakarta. *Media Wisata*, 19(2), 206–216. <https://doi.org/10.36276/mws.v19i2.144>
- Svensson, B., Nordin, S., Flagestad, A., 2005. A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tour. Rev.* 60, 32–37. <https://doi.org/10.1108/eb058455>.
- Tajeddini, K., Trueman, M., 2012. Managing Swiss Hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 31, 1119–1129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>.
- Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plann.* 43, 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Thomas, R., Wood, E., 2014. Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tour. Manag.* 45, 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.012>.
- Ulker-Demirel, E., & Ciftci, G. (2020). A systematic literature review of the theory of planned behavior in tourism, leisure and hospitality management research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.04.003>
- Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M.B., 2020. Strategic responses to crisis. *Strateg. Manage. J.* <https://doi.org/10.1002/smj.3161>.
- Wirawan, P. E., Pujiastuti, S., Astuti, S., & Nyoman, N. (2020). Strategi bertahan hotel di Bali Saat pandemi COVID-19. *Jurnal Kajian Bali (Journal of Bali Studies)*, 579-602. doi:10.24843/JKB.2020.v10.i02.p11

- Wirtz, B.W., Schilke, O., Ullrich, S., 2010. Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Plann.* 43, 272–290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>.
- Wulandari, A. (2012). Pengaruh orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan Inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. *Management Analysis Journal*, 1(2).
- Wulanto, R. W., & Hadi, W. (2014). Peranan Housekeeping Dalam Usaha Meningkatkan Kepuasan Tamu Melalui Kebersihan Kamar Pada Housekeeping Departemen Di Sagan Huis Hotel Yogyakarta. *Khasanah Ilmu-Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, 5(1).
- Yahya, M. (2018) Era Industri 4.0: Tantangan Dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia. Pidato Pengukuhan Penerimaan Jabatan Professor Tetap dalam Bidang Ilmu Pendidikan Kejuruan Fakultas Teknik Universitas Negeri Makassar
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., Rana, P., 2017. Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *J. Clean. Prod.* 140, 1794–1804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods* (3rd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K., 2017. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage publications.
- Zott, C., and Amit, R. 2007. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18:181-99. [Google Scholar]
- Zott, C., Amit, R., and Mass, L. 2011. ‘The Business Model: Recent Development and Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-42.

LAMPIRAN

Lampiran 1: *Interview Guide*

Berikut merupakan daftar pertanyaan wawancara terkait peran inovasi model bisnis pada industri perhotelan untuk mendukung transisi dari masa krisis Covid-19 ke pasca pandemi. Daftar pertanyaan ini disusun berdasarkan teori fase dalam mengembangkan inovasi model bisnis yang bersumber dari Lead (2021) dimana ada tiga fase pada inovasi model bisnis yang terbentuk dari perubahan positif, perbaikan atau pembaruan model bisnis.

Pertanyaan Umum

1. Berapa lama perusahaan berdiri?
2. Apakah perusahaan pernah mengalami krisis sebelum terjadinya covid-19?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan dalam menghadapi krisis tersebut dan bagaimana perusahaan mengatasi setelahnya?
4. Apakah perusahaan memiliki upaya alternatif ketika mengalami krisis yang tidak terduga? Bagaimana perusahaan mengembangkan upaya alternatif tersebut? Apakah upaya tersebut masih dilaksanakan setelah krisis selesai?
5. Apakah perusahaan memiliki upaya antisipasi sebelum terjadinya krisis yang pernah dialami? Bagaimana perusahaan melakukan antisipasi tersebut?
6. Sejak kapan perusahaan memiliki model bisnis?
7. Bagaimana perusahaan melakukan model bisnisnya?

8. Apakah perusahaan pernah mengalami kegagalan dalam melakukan implementasi model bisnis? Bagaimana perusahaan menghadapi hal tersebut?
9. Apakah perusahaan memiliki alternatif model bisnis dan bagaimana mengembangkannya?
10. Apakah ada pihak ketiga untuk membantu mengimplementasikan model bisnisnya?
11. Bagaimana perusahaan membangun relasi dengan pihak ketiga dalam mengembangkan model bisnis?
12. Bagaimana perusahaan menghadapi krisis covid-19? Dan bagaimana perusahaan menghadapi situasi di new normal saat ini?
13. Seberapa besar pengaruh buruk pandemi untuk keberlangsungan hidup perusahaan?
14. Apakah ada upaya yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi krisis covid-19? Dan apakah perusahaan akan tetap mempertahankan upaya tersebut setelah krisis covid-19 selesai?
15. Bagaimana dampak covid dapat mempengaruhi model bisnis perusahaan?
16. Bagaimana perusahaan melakukan inovasi dalam model bisnisnya?
17. Bagaimana pengaruh inovasi model bisnis untuk perusahaannya?
18. Selama pandemic, sudah berapa kali perusahaan merubah atau melakukan inovasi model bisnisnya? Mengapa? Apakah perusahaan akan merubah inovasi model bisnisnya setelah mulai memasuki new normal?

19. Bagaimana perusahaan menanggapi peraturan pemerintah tentang covid-19 semasa krisis maupun setelah new normal?
20. Bagaimana perbedaan keadaan ekonomi yang dihadapi perusahaan selama masa pandemic covid-19 dan setelah new normal?

Pertanyaan Berdasarkan Fase-Fase IMB

<p>Fase 1 (Analisis survei internal dan eksternal dan radar tren)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana perusahaan melihat peluang pasar di masa pandemic dan setelah new normal saat ini? 2. Bagaimana perusahaan melihat pesaing dalam mengatasi krisis di masa covid 19 maupun setelah new normal? 3. Apakah perusahaan melakukan proses brainstorming dengan perusahaan hotel lainnya? 4. Apa keunggulan dari perusahaan yang membuat perusahaan dapat bertahan di era pandemic maupun pasca pandemic? Bagaimana perusahaan memprtahankan kekuatan tsb? 5. Apa kelemahan perusahaan yang menghalangi perusahaan berkembang di era pandemic maupun pasca pandemic? Bagaimana perusahaan mengatasi hal tsb?
---	--

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Bagaimana perusahaan melihat kebutuhan tren pasar? 7. Bagaimana perusahaan melihat peluang yang muncul di pasar? 8. Bagaimana perusahaan melihat tantangan yang muncul di pasar?
<p>Fase 2 (Visi)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana perusahaan melihat pentingnya peran model bisnis dalam perusahaan? 2. Bagaimana perusahaan melakukan pengembangan dan derivasi dalam model bisnisnya? 3. Seberapa penting perusahaan melakukan pengembangan dan derivasi pada model bisnisnya? 4. Bagaimana tanggapan perusahaan melihat model bisnis dari perusahaan pesaing? Apakah perusahaan pernah mentrasfer model bisnis pesaing ke dalam model bisnis milik sendiri? 5. Melihat kondisi di era pandemic yang tidak menentu ini, apakah perusahaan merencanakan alternatif model bisnis? Bagaimana perusahaan menentukan model bisnis yang paling optimal yang akan digunakan?

Fase 3 (Pengujian)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah model bisnis yang pernah dirancang sudah direalisasikan secara optimal? 2. Apa kendala yang dihadapi perusahaan dalam merealisasikan model bisnisnya? 3. Bagaimana perusahaan mengantisipasi kendala yang mungkin akan muncul? 4. Bagaimana perusahaan menghadapi kendala-kendala yang telah muncul dalam merealisasikan model bisnisnya? 5. Kapan perusahaan memutuskan untuk mengembangkan inovasi model bisnisnya? 6. Bagaimana perusahaan mengembangkan inovasi model bisnisnya di era pandemic saat ini maupun setelah masa pandemi? 7. Melihat kondisi yang tidak dapat diprediksi selama pandemic, seberapa penting peran evaluasi model bisnis yang dilakukan perusahaan, dan bagaimana perusahaan melakukan evaluasi tersebut?