Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 407-419
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Strategi Inovasi dan Teknologi Digital Bisnis Padel: Studi Kasus Full House Palagan

Syifa Aziza Azri Kusnadi
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Yogyakarta
syifaaziza.2025@student.uny.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji strategi manajemen inovasi dan teknologi pada bisnis olahraga yang baru berkembang, dengan studi kasus Full House Padel Palagan, Yogyakarta. Fokus kajian mencakup cara model bisnis berbasis teknologi digital dijalankan dan direplikasikan pada beberapa cabang serta pengaruhnya terhadap customer journey pelanggan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus tunggal. Data diperoleh dari 10 wawancara semi-terstruktur terhadap 10 informan (manajer, leader, dua kasir, general affair, petugas kebersihan, dan empat pelanggan) pada 3–8 Oktober 2026, dilengkapi dokumentasi berupa tangkapan layar aplikasi, materi promosi, dan SOP operasional, lalu dianalisis dengan thematic analysis. Hasil menunjukkan bahwa strategi teknologi perusahaan bersifat imitatif-adaptif: sistem digital (AYO, Luna POS, QRIS, WhatsApp, dan Instagram) dipilih dengan meniru praktik venue padel di kota besar, konsistensi antarcabang dijaga melalui sistem tunggal, briefing, dan pendampingan vendor tanpa panduan tertulis dari pemilik, sedangkan keputusan harga dan promo didelegasikan kepada manajer lokasi. Customer journey bersifat hibrida, dengan AYO sebagai kanal pemesanan utama, WhatsApp admin dan kunjungan langsung sebagai kanal pendamping, serta sejumlah touchpoint di luar kendali perusahaan seperti Reclub dan ulasan daring. Faktor pendukung utama adalah kemudahan platform dan bantuan staf. Hambatan utama adalah pembayaran yang hanya melalui QRIS dan tidak menerima tunai, disusul gangguan sistem pemesanan, promo yang tidak baku, dan pencatatan keanggotaan yang masih dilakukan manual melalui grup WhatsApp internal sehingga belum tercatat di sistem kasir. Temuan terbatas pada satu cabang dan tidak digeneralisasi.

Kata kunci: Strategi Inovasi, Teknologi Digital, Bisnis Padel, Studi Kasus, Full House Palagan

Abstract

This study examines innovation and technology management strategies in an emerging sports business, with Full House Padel Palagan, Yogyakarta, as the case. It focuses on how a digitally based business model is run and replicated across several branches and how it shapes the customer journey. The study employs a single-case qualitative approach. Data were obtained from ten semi-structured interviews with ten informants (six management and operational staff and four customers) conducted on 3–8 October 2026, complemented by documentation such as application screenshots, promotional materials, and standard operating procedures, and analyzed using thematic analysis. The results show that the company's technology strategy is imitative-adaptive: the digital systems (AYO, Luna POS, QRIS, WhatsApp, and Instagram) were selected by imitating padel venues in large cities, cross-branch consistency is maintained through a single system, briefings, and vendor assistance without written guidance from the owner, while pricing and promotion decisions are delegated to the location manager. The customer journey is hybrid, with AYO as the main booking channel, the WhatsApp admin and walk-in visits as supporting channels, and several touchpoints beyond the company's control, such as Reclub and online reviews. The main enabling factors are platform ease of use and staff assistance. The main barrier is payment exclusively through QRIS with no cash accepted, followed by booking system disruptions, non-standardized promotions, and membership records kept manually in an internal WhatsApp group rather than in the cashier system. The findings are limited to one branch and are not generalized.

Keywords: Innovation Strategy, Digital Technology, Padel Business, Case Study, Full House Palagan

1. Pendahuluan

Manajemen inovasi dan teknologi menempatkan inovasi sebagai proses yang harus dikelola secara sengaja, yaitu mengubah gagasan menjadi sesuatu yang dipakai dan menghasilkan nilai melalui kemampuan mencari peluang, memilih peluang yang layak, mengimplementasikannya, dan menangkap manfaat hasilnya (Tidd & Bessant, 2018). Pada tingkat perusahaan, suatu perubahan sudah dapat disebut inovasi jika baru bagi perusahaan itu sendiri, meskipun tidak baru bagi pasar (OECD/Eurostat, 2018). Pembedaan ini penting bagi bisnis jasa yang tumbuh

cepat, karena strategi teknologinya sering kali berupa memilih, mengadopsi, dan mengelola teknologi yang sudah tersedia, bukan menciptakan teknologi baru. Dalam perspektif strategi, imitasi yang cermat dapat mengurangi risiko dan biaya pengembangan selama diikuti penyesuaian dengan kondisi perusahaan (Shenkar, 2010). Keunggulan yang bertahan, di sisi lain, bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensinya (Teece et al., 1997), sehingga yang perlu dibaca bukan hanya apakah perusahaan memiliki teknologi, tetapi juga apakah ia mampu mengelolanya.

Pada tingkat model bisnis, pilihan teknologi tidak berdiri sendiri. Model bisnis menggambarkan logika penciptaan, penyerahan, dan penangkapan nilai, sehingga perubahan pada salah satu komponennya merupakan bentuk inovasi model bisnis (Teece, 2010), yang juga dapat dipandang sebagai rangkaian aktivitas yang saling bergantung (Zott & Amit, 2010). Penelitian ini melihat penyerahan nilai melalui sistem pemesanan, pembayaran, dan komunikasi, serta penangkapan nilai melalui kebijakan harga, promo, dan keanggotaan. Dalam konteks digital, perubahan semacam ini lazim dibahas sebagai transformasi digital, yakni proses ketika organisasi membangun kombinasi baru teknologi digital, sumber daya, dan struktur untuk mengubah cara menciptakan dan menyerahkan nilai (Vial, 2019). Kerangka tersebut mengandaikan kondisi awal yang non-digital, padahal sebagian organisasi dibangun dengan infrastruktur digital sejak awal berdirinya, sebagaimana dalam konsep *born digital* (Monaghan et al., 2020). Ketika model bisnis yang digital sejak awal dijalankan pada beberapa unit usaha, muncul persoalan strategis tentang bagaimana konsistensinya dijaga dan bagaimana ia membentuk pengalaman pelanggan.

Seiring meningkatnya penggunaan teknologi digital, jumlah dan kompleksitas titik kontak (*touchpoint*) antara pelanggan dan organisasi ikut meningkat. *Touchpoint* adalah titik interaksi yang secara kumulatif membentuk pengalaman pelanggan sepanjang perjalanannya (De Keyser et al., 2020), dan rangkaian interaksi melalui berbagai kanal tersebut, yang disebut *customer journey*, menuntut integrasi berbagai fungsi bisnis agar pengalaman yang terbentuk positif (Lemon & Verhoef, 2016). Digitalisasi menambah kompleksitas karena memunculkan *touchpoint* digital baru sekaligus mengubah peran pelanggan dan penyedia layanan (Lundin & Kindström, 2023), dan pengelolaannya menuntut kapabilitas untuk menyelaraskan *touchpoint* digital dengan kebutuhan serta kesiapan pelanggan (Lundin & Kindström, 2024). Dalam penelitian ini, perjalanan pelanggan dibagi menjadi delapan tahap, yaitu kesadaran, pertimbangan, pemesanan, pembayaran, kedatangan, pengalaman layanan, pascalayanan, serta pembelian ulang atau advokasi, dengan *touchpoint* digital dan fisik dicatat pada setiap tahap.

Permasalahan ini penting dikaji dalam bisnis olahraga yang mengandalkan layanan dan pengalaman langsung. Padel adalah olahraga raket yang dimainkan oleh dua pasangan di lapangan berdinding kaca dan berkembang pesat di berbagai negara, tetapi penelitian internasionalnya masih banyak membahas aspek fisik dan performa pemain (Guijarro-Herencia et al., 2023), sementara dampak olahraga raket yang baru berkembang, termasuk padel, belum banyak diteliti (Lauxtermann & Stubbs, 2025). Di Indonesia, data industri yang dikutip Databoks menunjukkan peningkatan jumlah klub dan lapangan padel selama 2021–2025 (Ahdiat, 2026). Simbolon (2026), dengan mengacu pada data industri, melaporkan bahwa jumlah lapangan padel meningkat dari 240 unit pada 2024 menjadi 947 unit pada 2025 dan bahwa lebih dari 70% pemesanan lapangan berasal dari komunitas dan aktivitas bermain bersama. Kajian lokal tersebut juga menempatkan padel sebagai olahraga urban dengan komunitas yang aktif memakai Instagram sebagai ruang representasi dan distribusi kegiatan. Jika angka-angka tersebut tepat, ekosistem komunitas dan media sosial layak diperhatikan dalam perjalanan pelanggan, sebab pelanggan venue tidak hanya berinteraksi dengan sistem milik venue.

Pertumbuhan yang cepat berarti persaingan antarvenue meningkat, dan venue yang baru berdiri harus menentukan strategi teknologi, harga, dan layanan tanpa pengalaman panjang di industri. Full House Padel adalah penyedia venue padel dengan cabang di Semarang, Yogyakarta (Palagan dan Condongcatur), dan Solo. Sejak beroperasi, bisnis ini menggunakan aplikasi pemesanan AYO, sistem kasir Luna POS, pembayaran QRIS, WhatsApp untuk komunikasi, dan Instagram untuk promosi. Sistem tersebut dijalankan pada beberapa cabang tanpa panduan tertulis dari pemilik, sementara keputusan harga dan promo didelegasikan kepada manajer lokasi. Kondisi ini menjadikan Full House Padel kasus yang menarik untuk melihat bagaimana strategi manajemen inovasi dan teknologi dijalankan pada bisnis jasa olahraga yang masih baru.

Berdasarkan penelusuran literatur penulis, belum ditemukan kajian yang secara khusus mendokumentasikan bagaimana model bisnis digital pada venue padel di Indonesia dipilih, dijalankan, dan direplikasikan pada beberapa cabang, serta bagaimana model tersebut membentuk perjalanan pelanggan. Literatur *customer journey* dan *digital touchpoints* yang menjadi rujukan utama umumnya diteliti pada konteks bisnis antarperusahaan (B2B) dan organisasi yang bertransisi dari kondisi non-digital (Lundin & Kindström, 2023, 2024), konsep *born digital* lebih banyak dibahas pada konteks internasionalisasi perusahaan digital (Monaghan et al., 2020), dan kajian lokal

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

tentang padel lebih banyak membahas padel sebagai gaya hidup dan komunikasi pemasaran komunitas (Simbolon, 2026), bukan pengelolaan inovasi dan teknologi pada operasional venue. Kesenjangan inilah yang hendak diisi artikel ini.

Penelitian dipandu empat pertanyaan. Pertama, bagaimana strategi pemilihan, penerapan, dan replikasi teknologi digital pada model bisnis Full House Padel dijalankan pada cabang-cabangnya (RQ1)? Kedua, bagaimana teknologi digital tersebut membentuk *customer journey* pelanggan pada Full House Padel Palagan, dari tahap kesadaran hingga advokasi (RQ2)? Ketiga, apa faktor pendukung dan penghambat pemanfaatan teknologi digital dan data pelanggan dalam operasionalnya (RQ3)? Keempat, bagaimana integrasi antara *touchpoint* digital dan *touchpoint* fisik memengaruhi pengalaman pelanggan sepanjang perjalanannya (RQ4)? Tujuan penelitian adalah mengeksplorasi strategi manajemen inovasi dan teknologi pada Full House Padel, yaitu bagaimana model bisnis digitalnya dijalankan dan direplikasikan serta bagaimana model tersebut membentuk *customer journey* pada cabang Palagan. Kebaruan penelitian bersifat kontekstual dan empiris: menghubungkan strategi inovasi dan teknologi dengan pembentukan *customer journey* pada bisnis olahraga yang baru berkembang dan beroperasi di banyak cabang di Indonesia.

Secara teoretis, artikel ini menguji penerapan kerangka manajemen inovasi, model bisnis, dan *customer journey* yang banyak dikembangkan pada konteks B2B dan perusahaan besar ke jasa olahraga berbasis venue fisik. Secara praktis, temuan dapat dipakai manajer venue sejenis untuk menilai keseimbangan antara standardisasi sistem dan fleksibilitas lokal, mengenali titik rentan dalam perjalanan pelanggan, dan menyusun prioritas perbaikan teknologi. Kerangka analitis bersifat provisional dan bukan hipotesis yang diuji: strategi pemilihan dan penerapan teknologi serta kebijakan harga, promo, dan keanggotaan membentuk model bisnis digital, model tersebut menghasilkan *touchpoint* digital dan fisik, dan *touchpoint* tersebut membentuk *customer journey*. Transformasi digital dan *born digital* dipakai sebagai pembanding, sedangkan model penerimaan teknologi, yang menekankan persepsi manfaat dan kemudahan penggunaan (Davis, 1989), serta UTAUT, yang mencakup ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, pengaruh sosial, dan kondisi yang memfasilitasi (Venkatesh et al., 2003), menjadi kerangka pendukung untuk membaca pengalaman individu, bukan model yang diuji. Seluruh kontribusi tersebut dibatasi oleh desain studi kasus tunggal.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain dan Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, yang tepat untuk memahami fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama untuk pertanyaan berbentuk "bagaimana" (Yin, 2018). Unit analisisnya adalah Full House Padel Palagan, Yogyakarta. Cabang di Semarang, Condongcatur, dan Solo diperlakukan sebagai konteks replikasi, yaitu bahan untuk memahami bagaimana model bisnis dijalankan lintas lokasi, bukan sebagai unit analisis yang diteliti langsung. Pilihan desain kasus tunggal sejalan dengan studi rujukan utama (Lundin & Kindström, 2023, 2024) dan dengan tujuan penelitian yang bersifat eksploratif.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan mereka dalam pengelolaan atau penggunaan sistem digital di Full House Padel Palagan. Sepuluh informan mewakili sisi manajemen, operasional, dan pelanggan, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1. Pendiri perusahaan tidak dapat diwawancarai, sehingga perspektif strategis diperoleh melalui manajer dan dilengkapi pernyataan staf lain. Wawancara terpisah dengan pelatih dan supervisor tidak dilakukan karena peran supervisor dijalankan oleh leader. Seluruh nama informan disamarkan dengan kode.

Tabel 1. Informan dan jadwal pengumpulan data

Kode	Peran	Tanggal wawancara
M	Manajer Palagan, terlibat langsung saat pembukaan cabang	5 Oktober 2026
L	Leader/supervisor operasional, mengurus penjadwalan, penggajian, pembelian harian, dan pelaporan kepada manajer	4 Oktober 2026
K1	Kasir/frontliner, pengguna harian AYO, Luna POS, QRIS, dan WhatsApp	3 Oktober 2026
K2	Kasir/frontliner, pengguna harian AYO, Luna POS, QRIS, dan WhatsApp	4 Oktober 2026
G	General affair, fasilitas fisik dan infrastruktur pendukung	5 Oktober 2026
CS	Cleaning service, pengamatan lapangan tentang keramaian dan kenyamanan	4 Oktober 2026

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Kode	Peran	Tanggal wawancara
P1, P2	Pelanggan non-member (dua orang)	8 Oktober 2026
P3, P4	Pelanggan member (dua orang), keduanya baru bergabung sekitar satu bulan terakhir	8 Oktober 2026

2.2. Pengumpulan dan Analisis Data

Data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan pertanyaan terbuka dan pertanyaan penggali (*probe*). Pedoman wawancara disusun terpisah untuk staf, pelanggan non-member, dan pelanggan member, tetapi dengan kode dan topik yang selaras agar jawaban dapat dibandingkan lintas peran. Wawancara direkam dengan izin informan dan dilakukan dalam rentang enam hari, yaitu 3 hingga 8 Oktober 2026, dengan jadwal sebagaimana pada Tabel 1. Rekaman ditranskrip dengan bantuan alat transkripsi otomatis, dan seluruh kutipan langsung yang dimuat dalam artikel dicocokkan kembali dengan rekaman asli karena hasil transkripsi otomatis masih dapat memuat salah dengar, misalnya pada nama aplikasi.

Data sekunder berupa dokumentasi yang dikumpulkan sebagai pelengkap dan pembanding pernyataan informan, yaitu tangkapan layar aplikasi pemesanan, materi promosi, dan dokumen prosedur operasional standar (SOP) yang digunakan di lokasi penelitian. Dokumen-dokumen tersebut tidak dianalisis sebagai data utama, tetapi dipakai untuk memeriksa apakah pernyataan informan sesuai dengan praktik tertulis maupun tampilan yang dilihat pelanggan. Informasi pribadi pelanggan pada tangkapan layar disensor.

Analisis menggunakan *thematic analysis* melalui enam tahap: membiasakan diri dengan data, pengodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penulisan laporan (Braun & Clarke, 2006). Pengodean dilakukan secara deduktif-induktif. Kategori awal diturunkan dari pertanyaan penelitian dan kerangka *customer journey*, sedangkan tema baru dibiarkan muncul dari data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks lintas informan sehingga pola kesamaan dan perbedaan antarperan dapat dilihat secara ringkas (Miles et al., 2014).

2.3. Keabsahan Data dan Etika Penelitian

Keabsahan data dikelola dengan merujuk pada kriteria kepercayaan penelitian kualitatif (Lincoln & Guba, 1985). Kredibilitas diupayakan melalui triangulasi sumber lintas peran (manajemen, staf, dan pelanggan) serta pembandingan dengan dokumentasi. Keteralihan diupayakan melalui deskripsi konteks kasus yang rinci, dengan klaim yang dibatasi pada Full House Padel Palagan. Kebergantungan dan kepastian diupayakan melalui penyimpanan rekaman, transkrip, dan catatan analisis sebagai jejak audit.

Dari sisi etika, informan diberi penjelasan tujuan penelitian dan dimintai persetujuan sebelum direkam. Identitas informan disamarkan, dan penyebutan data internal perusahaan yang sensitif dibatasi. Angka dan perkiraan yang disampaikan informan dilaporkan sebagai pernyataan informan, bukan sebagai data terukur, kecuali apabila bersumber dari dokumentasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini memaparkan temuan berdasarkan pertanyaan penelitian dan sekaligus membahasnya dengan kerangka manajemen inovasi dan teknologi. Kutipan langsung telah disunting ringan dan diberi kode informan. Perkiraan, angka harga, dan klaim lain dilaporkan sebagai pernyataan informan atau dokumentasi, bukan sebagai data terukur.

3.1. Gambaran Kasus dan Struktur Tarif

Full House Padel Palagan merupakan cabang yang manajernya terlibat langsung sejak pembukaan (M). Operasional harian dijalankan oleh leader, kasir, general affair, dan petugas kebersihan, sedangkan manajer tidak selalu berada di lokasi sehingga pelaporan dilakukan melalui telepon atau WhatsApp (L). Salah satu keputusan strategis yang paling terlihat oleh pelanggan adalah struktur tarif sewa lapangan, yang disajikan pada Tabel 2 berdasarkan daftar tarif terkini yang digunakan di lokasi penelitian pada Oktober 2026.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 2. Tarif sewa lapangan Full House Padel Palagan per jam (Oktober 2026)

Jam	Tarif per jam
06.00–07.00	Rp130.000
08.00–09.00	Rp150.000
10.00–15.00	Rp130.000
16.00–18.00	Rp150.000
19.00–00.00	Rp180.000

Struktur tarif terdiri atas tiga tingkat. Tarif tertinggi Rp180.000 berlaku pada malam hari, tarif menengah Rp150.000 berlaku pada pagi menjelang siang dan sore, dan tarif terendah Rp130.000 berlaku pada awal pagi dan siang hingga sore. Dihitung dari tabel tersebut, tarif malam berada sekitar 38,5% di atas tarif terendah dan 20% di atas tarif menengah, sedangkan tarif menengah berada sekitar 15,4% di atas tarif terendah. Pola ini menunjukkan penetapan harga berbasis waktu, yaitu harga mengikuti perkiraan permintaan, dan pola tersebut sejalan dengan penjelasan manajer bahwa harga disesuaikan secara berkala (M).

Satu hal yang menarik adalah tarif awal pagi (06.00–07.00) tidak lebih murah daripada tarif siang, sehingga diskon tampaknya dipakai untuk jam yang sepi pada siang hari, bukan untuk semua jam di luar waktu malam.

3.2. Adopsi Sistem Digital dengan Meniru Praktik Industri

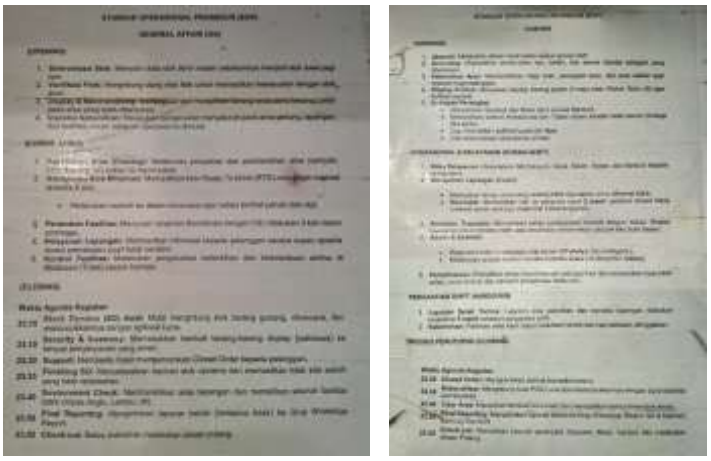
Manajer menjelaskan bahwa pemilihan sistem digital bukan hasil penemuan sendiri: “di lapangan padel lain, terutama di luar kota di kota-kota besar ... mereka udah menggunakan sistem digital dan kita hanya meniru saja bukan penemuan dari awal” (M). Pemilihan platform didasarkan pada kemudahan dan keterkenalan. Luna POS dipilih karena dinilai sebagai sistem kasir yang paling mudah, sedangkan AYO dipilih karena paling dikenal pengguna sehingga perusahaan tidak perlu mengedukasi pelanggan untuk memakai aplikasi lain (M). Manajer juga menyebut Courtside sebagai salah satu alternatif aplikasi. Pemasaran digital dipilih karena media luar ruang seperti banner dinilai tidak lagi efektif dan lebih mahal (M).

Temuan ini menunjukkan strategi teknologi yang imitatif dan berorientasi pada risiko rendah. Dengan kerangka Oslo Manual, adopsi tersebut tetap merupakan inovasi pada tingkat perusahaan karena baru bagi Full House, meskipun bukan inovasi bagi pasar (OECD/Eurostat, 2018). Dengan kerangka Rogers (2003), pilihan atas AYO yang paling dikenal pengguna dapat dibaca sebagai upaya menekan kerumitan dan biaya edukasi, karena teknologi yang sudah akrab bagi pelanggan lebih mudah diterima. Dengan kerangka imitasi strategis, keputusan meniru bukan kelemahan selama diikuti penyesuaian dengan kondisi lokal (Shenkar, 2010). Bukti penyesuaian tersebut terlihat pada adaptasi bangunan dan kewenangan harga per kota yang dibahas pada subbab berikutnya.

3.3. Konsistensi Antarcabang: Sistem Tunggal, Briefing, dan Pendampingan Vendor

Menurut manajer, konsistensi antarcabang tidak memerlukan mekanisme khusus: “gimana enggak konsisten kalau kita cuman punya satu opsi” (M). Manajer menyebut bahwa sistem yang sama dibriefing dan disepakati di awal oleh seluruh manajemen, tidak ada panduan tertulis dari pemilik, dan setiap sistem memiliki kontak person vendor yang melatih tim. Struktur organisasi terdiri atas kantor pusat dan penanggung jawab per lokasi (M). Leader menambahkan bahwa kasir, general affair, dan petugas kebersihan baru wajib mengikuti pelatihan sebelum bertugas (L). Koordinasi antarmanajer berlangsung melalui grup, dan secara garis besar sistem digital sama dengan perbedaan pada tema tiap venue (M). Dokumen SOP operasional yang dihimpun peneliti (Gambar 1) disajikan sebagai pembanding terhadap pernyataan manajer tersebut.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Gambar 1. Dokumen SOP operasional Full House Padel Palagan

Replikasi tidak sepenuhnya identik. Konsep bangunan semi-outdoor yang dibawa dari lokasi lain harus diadaptasi di Yogyakarta, antara lain dengan penambahan paranet karena genangan saat hujan (M). Temuan ini memperlihatkan bahwa konsistensi dicapai melalui standardisasi yang dipandu platform dan vendor, bukan melalui standar tertulis perusahaan. Dari sudut pandang kapabilitas dinamis, pendekatan ini efisien pada tahap awal karena menekan biaya koordinasi, tetapi pengetahuan tentang cara kerja sistem tersimpan pada orang (manajer, leader, dan kontak vendor) dan bukan pada dokumen perusahaan, sehingga rentan ketika terjadi pergantian personel atau penambahan cabang (Teece et al., 1997). Risiko ini nyata pada kasus ini karena kasir melaporkan perbedaan pemahaman tentang promo dan prioritas pelanggan, sebagaimana dibahas pada subbab berikut.

3.4. Harga dan Promo yang Didesentralisasi

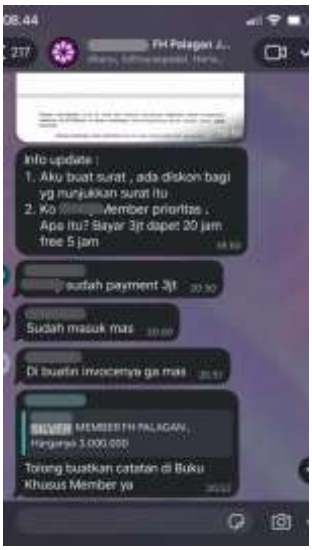
Kewenangan harga, promo, harga sewa raket, dan harga makanan-minuman berada pada manajer lokasi karena pembacaan situasi harga berbeda antarkota. Manajer akan berkoordinasi dengan pemilik apabila perubahan harga belum memperbaiki okupansi (M). Manajer menyebut rapat bulanan dengan jajaran pusat untuk membahas okupansi dan harga, serta evaluasi cepat bila kompetitor di wilayah utara Yogyakarta menurunkan harga (M). Mengenai dasar penentuan harga jam sepi dan jam ramai, manajer menyatakan "seringnya itu data booking ... nah, terus kadang juga pakai insting" (M). Manajer juga menyatakan bahwa dari pemantauannya tidak ada kompetitor dalam radius sekitar 5 km yang menetapkan harga semurah Full House, dan klaim ini berasal dari manajer serta belum diverifikasi dengan data kompetitor. Manajer juga memakai fitur siaran promo (*broadcast*) di AYO, misalnya promo berformat pantun, untuk meningkatkan peluang pelanggan membuka notifikasi (M).

Dalam kerangka kapabilitas dinamis, praktik ini mencerminkan kemampuan membaca peluang (memantau kompetitor dan data booking) dan memanfaatkannya (menyesuaikan tarif dan promo) pada tingkat lokasi (Teece et al., 1997). Desentralisasi ini sesuai dengan sifat pasar padel yang berbeda antarkota, tetapi memiliki dua kelemahan. Pertama, penggunaan data masih bergantung pada insting dan belum memiliki aturan tertulis yang jelas, sehingga sulit diterapkan secara konsisten. Kedua, pembagian wewenang dalam pengambilan keputusan membutuhkan penyampaian informasi yang cepat kepada staf di lapangan. Namun, dalam kasus ini, kasir mengeluhkan kendala komunikasi tersebut, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.

3.5. Promo Bertingkat, Perlakuan Pelanggan Loyal, dan Keanggotaan

Promo dikelompokkan menjadi umum, khusus, dan "sangat khusus". Promo khusus mencakup mahasiswa dengan kartu tanda mahasiswa dan rencana promo bagi pegawai instansi pada bulan Oktober (M). Manajer menilai promo mahasiswa kurang efektif secara data, tetapi bermanfaat untuk kesadaran merek. Pelanggan loyal yang meminta harga khusus diupayakan dilayani tanpa merusak harga pasar (M). Pada tingkat kasir, prioritas jam, hari, dan lapangan bagi member dan pelanggan rutin dicatat melalui grup WhatsApp internal dan tidak ditulis sebagai aturan formal (K1). Materi promosi yang digunakan di lokasi penelitian ditampilkan pada Gambar 2.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Gambar 2. Materi promosi Full House Padel Palagan

Dua pelanggan melaporkan skema keanggotaan berbayar di awal dengan harga per jam yang lebih murah (P3; P4). P4 menyebut paket Rp3.000.000 yang berisi 20 jam ditambah bonus 5 jam dan menginap di vila, serta menyatakan baru diberi tahu program *membership* tersedia sekitar satu bulan terakhir. Jika paket tersebut dihitung sebagai 25 jam, harga efektifnya Rp120.000 per jam. Angka ini sekitar 7,7% lebih rendah daripada tarif terendah pada Tabel 2 dan sekitar 33,3% lebih rendah daripada tarif malam, belum termasuk nilai bonus menginap.

Dari sisi model bisnis, program *membership* adalah mekanisme penangkapan nilai yang mengamankan arus kas dan mengikat pelanggan, tetapi mekanisme ini menambah beban pencatatan karena sisa hak dan prioritas member harus dilacak. Pada kasus ini, pencatatan tersebut belum terintegrasi dengan sistem kasir dan masih berada di grup WhatsApp internal, yang berarti status member tidak tercatat dalam Luna POS dan bergantung pada ingatan serta catatan masing-masing kasir.

3.6. Arah Pengembangan: Memaksimalkan, Bukan Mengganti

Manajer menilai sistem saat ini "sudah bagus tapi belum maksimal ... mending kita maksimalin aja daripada ngubah" (M). Fitur AYO yang belum dimanfaatkan penuh mencakup fitur pelatih, raket, promo, dan diskon pembayaran melalui bank (M). Dari sisi garis depan, usulan perbaikan adalah memindahkan sistem keanggotaan ke Luna dengan poin dan notifikasi otomatis agar semua kasir melihat status pelanggan yang sama, serta harga loyalitas yang tidak berubah-ubah (K1).

Arah ini konsisten dengan logika manajemen inovasi bahwa tahap implementasi dan penangkapan nilai sering lebih menentukan daripada tahap pemilihan teknologi (Tidd & Bessant, 2018). Perusahaan telah memilih sistem yang tepat, tetapi nilai tambahan masih tersimpan pada fitur yang belum dipakai.

3.7. Customer Journey Pelanggan

Tabel 3 merangkum *touchpoint* pada setiap tahap berdasarkan pernyataan informan. Empat pola menonjol dari tabel tersebut. Pola pertama, perjalanan pelanggan bersifat hibrida. Pelanggan yang diwawancarai (P1, P2, P4) menyatakan memesan melalui AYO, dan kasir mencatat pemesanan manual dengan penanda abu-abu serta pemesanan AYO dengan penanda hijau (K1). Dalam penelitian ini AYO diperlakukan sebagai kanal pemesanan utama berdasarkan pernyataan pelanggan dan praktik pencatatan kasir, sedangkan WhatsApp admin dan kunjungan langsung berfungsi sebagai kanal pendamping. Kasir menjelaskan bahwa sebagian pelanggan tetap memilih WhatsApp karena informasi lebih jelas dan diskon dapat langsung ditanyakan (K1), dan AYO tidak menyediakan fitur obrolan atau panggilan (K2). Manajer menggambarkan interaksi digital pelanggan terutama berupa bertanya ke admin, memesan ulang, melihat cerita Instagram, dan memberi ulasan Google (M). Tampilan aplikasi pemesanan yang dilihat pelanggan dan kasir disajikan pada Gambar 3.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 3. Customer journey Full House Padel Palagan berdasarkan data wawancara

Tahap	*Touchpoint* digital	*Touchpoint* fisik/manusia
Kesadaran	Instagram, pencarian Instagram setelah rekomendasi teman dan program uji coba gratis, ajakan komunitas dan aplikasi main bareng (P1, P2, P3, P4)	Melihat pembangunan venue di dekat tempat tinggal (P1–P4)
Pertimbangan	AYO untuk melihat jadwal dan membandingkan harga antarvenue (P2, P3)	Informasi harga dan promo ditanyakan ke admin (K1)
Pemesanan	AYO sebagai kanal utama (P1, P2, P4), aplikasi komunitas Reclub (P1, P3), WhatsApp admin sebagai kanal pendamping (K1, K2)	Datang langsung (*walk-in*) untuk pemesanan mendadak (K1)
Pembayaran	QRIS, dinilai lancar oleh pelanggan (P1, P2, P4), AYO	Kasir memandu pembayaran (L), pelanggan yang membawa tunai bingung karena tunai tidak diterima (L, K2, P3)
Kedatangan	Pengecekan nama di AYO, penanda hijau (AYO) dan abu-abu (manual), status *check-in* (K1, K2)	Kasir menyapa dan mengonfirmasi nama, jam, lapangan, dan durasi (K1, K2)
Pengalaman layanan	Pengecekan jadwal, pembayaran QRIS untuk transaksi tambahan (K1)	Kebersihan lapangan, keramahan staf, penggantian raket, tambahan waktu hingga 15 menit bila tidak ada pemesan berikutnya (P3, P4, K1)
Pascalayanan	Pengingat WhatsApp (H-2 atau 1 jam sebelum main), siaran promo, unggah ulang cerita pelanggan di Instagram, ulasan Google (P3, P4, M, K2)	Keakraban staf dengan pelanggan tetap (P3, P4)
Pembelian ulang dan advokasi	Notifikasi promo dan keanggotaan (P3, P4)	Harga terjangkau, fasilitas bersih, staf ramah, mengajak teman dan keluarga (P2, P3, P4)



Gambar 3. Tampilan aplikasi pemesanan AYO pada Full House Padel Palagan

Pola kedua, ekosistem digital pelanggan melampaui sistem yang dikelola Full House. Dua pelanggan menyebut Reclub, aplikasi untuk mengorganisasi main bareng, yang dipakai berdampingan dengan AYO. P3 menyebut jadwal di Reclub, AYO, dan kasir sinkron sehingga tidak ada kesalahan jadwal, sedangkan P1 menyatakan lebih sering bermain melalui Reclub sehingga belum tertarik pada *membership*. Temuan ini sejalan dengan laporan kajian lokal bahwa sebagian besar pemesanan lapangan padel berasal dari kelompok komunitas dan permainan sosial (Simbolon, 2026). Pola ketiga, Instagram berperan ganda sebagai kanal promosi dan ruang interaksi. P4 menilai Instagram sebagai *touchpoint* digital yang paling memuaskan karena akun Full House aktif mengunggah ulang cerita pelanggan, dan P3 menyebut ia menandai akun Full House agar klubnya dikenal lebih luas. Peran ini

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

serupa dengan temuan kajian lokal bahwa Instagram menjadi medium utama distribusi kegiatan komunitas padel (Simbolon, 2026).

Pola keempat, pelanggan menerima harga yang berbeda menurut jam. P3 memahaminya sebagai hukum penawaran dan permintaan dan menyatakan jam ramai tetap dipilih karena peluang mendapat teman bermain lebih besar. P4 memahaminya sebagai cara manajemen menjaga okupansi dan menyatakan jam bermainnya lebih ditentukan oleh waktu luang pribadi. Alasan belum mengambil keanggotaan berupa preferensi bermain melalui komunitas (P1) dan keinginan mencoba venue lain karena venue padel baru terus bermunculan (P2), bukan karena harga. Temuan ini menunjukkan bahwa pada segmen yang diwawancarai, loyalitas lebih dipengaruhi oleh komunitas dan variasi venue daripada oleh harga semata.

Pengalaman pelanggan terbentuk melalui berbagai saluran dan interaksi dengan perusahaan, mulai dari mencari informasi hingga menggunakan layanan secara langsung (Lemon & Verhoef, 2016). Lundin dan Kindström (2024) menjelaskan bahwa penggunaan teknologi digital dalam interaksi dengan pelanggan menuntut perusahaan menyediakan layanan yang mudah digunakan serta dukungan yang memadai bagi pelanggan. Pola serupa tampak pada panduan pembayaran melalui WhatsApp (L) dan bantuan kasir kepada pelanggan yang kesulitan memesan (P2), meskipun konteks kedua studi tersebut adalah B2B. Penelitian ini menambahkan dua catatan kontekstual, yaitu sebagian *touchpoint* penting seperti Reclub dan ulasan Google berada di luar sistem yang dikelola langsung oleh Full House, dan Instagram berfungsi sebagai ruang interaksi dua arah karena menampilkan ulang konten pelanggan.

3.8. Faktor Pendukung dan Penghambat Pemanfaatan Teknologi

Tabel 4 merangkum faktor pendukung dan penghambat berdasarkan pernyataan informan.

Tabel 4. Faktor pendukung dan penghambat pemanfaatan teknologi digital

Faktor	Jenis	Bukti (sumber)
Sistem tunggal dengan pendampingan vendor dan pelatihan staf baru	Pendukung	Kontak person vendor melatih tim dan briefing saat masuk kerja (M), pelatihan wajib (L)
AYO dikenal luas dan mudah dipakai	Pendukung	Alasan pemilihan (M), pelanggan menilai mudah dan tanpa kendala (P1, P2, P4)
WhatsApp memperjelas informasi dan mengurangi miskomunikasi	Pendukung	AYO tidak menyediakan obrolan atau panggilan (K2), informasi lebih jelas (K1)
Bantuan staf dan prosedur cadangan	Pendukung	Pemesanan manual lewat AYO Venue Manager saat aplikasi bermasalah dan transfer manual saat QRIS terganggu (M), kasir membantu pelanggan yang tidak memahami AYO (P2)
Pembayaran hanya QRIS, tunai tidak diterima, satu bank, belum ada EDC (keluhan utama)	Penghambat	Keluhan utama pelanggan terkait sistem (L), pelanggan membawa tunai tidak tahu (L, P3), turis asing tidak memiliki QRIS (K2), QRIS dari satu bank dan EDC belum tersedia (M)
Gangguan AYO saat pembaruan atau login	Penghambat	Pelanggan sulit memesan (M), AYO sempat tidak bisa masuk atau bertransaksi dan dihubungkan ke vendor (L)
Literasi digital pelanggan	Penghambat	Pelanggan mengonfirmasi ulang pemesanan AYO (K1, K2), pelanggan lanjut usia tidak berhasil memesan mandiri (P2)
Promo tidak baku dan informasi dari manajemen ke kasir terlambat	Penghambat	Promo berubah sesuai keinginan individu sehingga kasir tampak tidak profesional, syarat voucher tidak dapat digabung membingungkan pelanggan (K1)
Keanggotaan belum terintegrasi dengan sistem kasir	Penghambat	Catatan prioritas member berada di grup WhatsApp internal dan aturan tidak tertulis (K1), usulan integrasi ke Luna (K1)
Tidak ada panduan tertulis dari pemilik dan manajer tidak selalu di lokasi	Penghambat	Panduan tertulis tidak ada (M), pelaporan melalui telepon atau WhatsApp (L)

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Faktor pendukung bertumpu pada kemudahan platform dan peran manusia. Pelanggan yang diwawancarai umumnya melaporkan AYO dan QRIS mudah dipakai, yang sejalan dengan peran persepsi kemudahan penggunaan dalam penerimaan teknologi (Davis, 1989). Hambatan yang muncul lebih berkaitan dengan kondisi yang memfasilitasi dalam kerangka UTAUT (Venkatesh et al., 2003), yaitu kesiapan pembayaran nontunai, literasi digital sebagian pelanggan, dan stabilitas sistem. Pada kasus ini kondisi tersebut sebagian besar dipenuhi oleh staf dan prosedur cadangan, bukan oleh sistemnya sendiri. Klaim ini terbatas pada empat pelanggan dan dua kasir yang diwawancarai.

Di antara semua hambatan, pembayaran muncul sebagai yang paling menonjol. Leader menyebut keluhan utama pelanggan terhadap sistem berkaitan dengan pembayaran nontunai, bahkan terdapat pelanggan yang keberatan tidak dapat membayar tunai sampai menyatakan akan melaporkan hal tersebut kepada pihak berwenang (L). Manajer menjelaskan bahwa QRIS yang dipakai berasal dari satu bank dan mesin EDC belum tersedia (M), sedangkan kasir menyebut turis asing tidak memiliki QRIS (K2). Dari sudut pandang efisiensi, pembayaran QRIS menyederhanakan rekonsiliasi dan mengurangi pengelolaan uang tunai. Namun dari sudut pandang kepuasan dan kepatuhan terhadap ketentuan rupiah sebagai alat pembayaran yang sah (Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2011), kebijakan ini menimbulkan gesekan pada tahap pembayaran yang justru berada di titik temu digital dan fisik.

Hambatan lain bersumber dari tata kelola. Promo yang tidak baku dan informasi yang terlambat sampai ke kasir (K1) merupakan konsekuensi langsung dari desentralisasi tanpa panduan tertulis. *Membership* yang belum terintegrasi dengan sistem kasir membuat status pelanggan bergantung pada catatan di grup WhatsApp, sehingga dua kasir yang berbeda dapat memperlakukan pelanggan yang sama secara berbeda. Gangguan AYO pada saat pembaruan atau masuk akun (M dan L) menunjukkan ketergantungan pada pihak ketiga, yang pada kasus ini dimitigasi dengan prosedur pemesanan manual lewat AYO Venue Manager dan transfer manual saat QRIS terganggu (M).

3.9. Integrasi Touchpoint Digital dan Fisik

Kasir menggambarkan perannya sebagai titik pertemuan dua dunia tersebut: “kasir itu jadi titik temunya pelanggan dan titik terakhirnya pelanggan juga” (K1). Kasir memeriksa nama dan jam pemesanan di AYO ketika pelanggan datang, memasukkan pemesanan WhatsApp dan kunjungan langsung secara manual dengan penanda berbeda, memproses transaksi tambahan di Luna, dan memandu pembayaran QRIS (K1 dan K2). Keseluruhan data pelanggan dan pembayaran dari kedatangan hingga kepulangan dipegang kasir (K1). Dengan demikian kasir berfungsi sebagai integrator antara data digital dan kedatangan fisik.

Titik gesekan antara digital dan fisik terlihat pada konfirmasi ulang. Dua kasir menyebut sebagian pelanggan yang sudah memesan melalui AYO tetap mengonfirmasi ulang lewat WhatsApp atau menyebutkan nama pemesanan di kasir (K1 dan K2), sedangkan manajer menilai ketidaksesuaian antara pemesanan daring dan kedatangan jarang terjadi, kecuali pada pelanggan awam yang mengira harga sudah termasuk sewa raket (M).

Pengalaman pelanggan juga dipengaruhi oleh kondisi fasilitas fisik, tidak hanya oleh layanan digital. Selama renovasi berlangsung, keluhan mengenai kebersihan dan kebisingan ditangani dengan menunggu hingga renovasi selesai (CS). Keluhan terkait silau, warna lapangan, dan pantulan bola ditindaklanjuti melalui koordinasi dengan bagian general affair (K1), dan belum tersedianya loker menyebabkan barang milik pelanggan kerap tertinggal (K1). Di sisi lain, kebersihan lapangan yang langsung dibersihkan setelah dipakai dan lingkungan yang estetik dinilai positif oleh pelanggan (P4 dan P3), dan pengalaman fisik tersebut kembali menjadi konten digital melalui unggahan pelanggan di Instagram (P4). Pelanggan yang mengamati bantuan kasir kepada pelanggan lanjut usia menyaksikan bahwa pemesanan tetap berujung pada prosedur manual ketika pemesanan mandiri gagal (P2). Hal ini menunjukkan bahwa perpaduan layanan digital dan fisik masih membutuhkan keterlibatan staf dalam membantu pelanggan dan menangani kendala yang muncul. Oleh karena itu, evaluasi pengalaman pelanggan pada bisnis olahraga yang memiliki lokasi fisik perlu mencakup interaksi digital sekaligus kualitas fasilitas dan pelayanan secara langsung.

3.10. Triangulasi: Perbedaan Perspektif Antarinforman

Sebagian besar temuan selaras antarinforman, tetapi beberapa perbedaan tetap dilaporkan pada Tabel 5 karena perbedaan tersebut memberi informasi tentang jarak antara tingkat manajerial dan garis depan.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 5. Perbedaan perspektif antarinforman

Topik	Perspektif	Catatan analitis
Sebab konfirmasi ulang	Pelanggan belum mengenal sistem AYO (K2). Manajer menyebut pelanggan awam mengira harga sudah termasuk sewa raket (M)	Dua penjelasan berbeda, keduanya dapat benar
Koordinasi promo	Keputusan dikoordinasikan melalui rapat bulanan dan grup (M). Informasi terlambat sampai ke kasir dan promo berubah-ubah (K1)	Saluran informasi ke garis depan perlu diperbaiki

Perbedaan perspektif pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kendala operasional dapat terlihat berbeda antara pihak manajemen dan staf yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Perbedaan ini tidak serta-merta menunjukkan bahwa salah satu pihak keliru, tetapi dapat mencerminkan perbedaan pengalaman dan akses terhadap informasi. Dalam konteks pengelolaan inovasi dan teknologi, masukan dari staf garis depan perlu menjadi bagian dari evaluasi sistem secara berkala, sehingga kendala yang ditemukan dalam pelayanan sehari-hari dapat ditindaklanjuti melalui perbaikan alur komunikasi dan penyampaian informasi yang lebih terstruktur.

3.11. Implikasi bagi Strategi Manajemen Inovasi dan Teknologi

Pertama, strategi inovasi Full House Padel Palagan bersifat imitatif dan adaptif. Komponen penyerahan nilai (pemesanan, pembayaran, komunikasi) diadopsi dari praktik venue lain, sedangkan komponen penangkapan nilai (harga berdasarkan jam, promo bertingkat, keanggotaan) disesuaikan dengan kondisi pasar lokal. Jika model bisnis dipahami sebagai mekanisme penciptaan, penyerahan, dan penangkapan nilai (Teece, 2010), inovasi di sini bersifat baru bagi perusahaan, bukan inovasi radikal.

Kedua, kasus ini tidak memperlihatkan peralihan dari sistem manual, sehingga kerangka transformasi digital yang mengandaikan transisi (Vial, 2019) kurang pas dan konsep *born digital* (Monaghan et al., 2020) lebih sesuai sebagai pembanding. Meskipun infrastruktur digital dipakai sejak awal, kanal manual dan peran manusia tetap besar, antara lain melalui pemesanan lewat admin WhatsApp, pencatatan manual, dan prosedur cadangan saat sistem terganggu. Dengan kata lain, pada bisnis jasa berbasis venue fisik, digital sejak awal tidak berarti bebas dari proses manual.

Ketiga, keseragaman layanan antarcabang didukung oleh penggunaan platform dan arahan dari vendor. Namun, masih terdapat beberapa kendala, seperti pengetahuan kerja yang belum terdokumentasi dengan baik, aturan promosi yang belum seragam, serta pencatatan *membership* yang masih dilakukan secara manual. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan antara menjaga fleksibilitas operasional dan membangun sistem kerja yang terstandar. Seiring berkembangnya bisnis, prosedur dan pengetahuan kerja perlu didokumentasikan agar dapat diterapkan secara konsisten di seluruh cabang (Teece et al., 1997).

Keempat, temuan ini menunjukkan bahwa konsep *customer journey* yang sebelumnya dibahas dalam konteks B2B juga dapat digunakan untuk memahami pengalaman pelanggan pada bisnis B2C yang memiliki lokasi fisik. Dalam konteks Full House Padel, pengalaman pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh interaksi dengan perusahaan, tetapi juga oleh platform pihak ketiga seperti Reclub dan ulasan Google. Selain itu, kasir berperan dalam menghubungkan informasi dari perusahaan dengan kebutuhan pelanggan.

4. Kesimpulan

Strategi teknologi pada Full House Padel Palagan bersifat imitatif dan adaptif. Sistem digital (AYO, Luna POS, QRIS, WhatsApp, dan Instagram) dipilih dengan meniru praktik venue padel di kota besar, konsistensi antarcabang dijaga melalui sistem tunggal, briefing, dan pendampingan vendor tanpa panduan tertulis dari pemilik, sedangkan keputusan harga dan promo didelegasikan kepada manajer lokasi dengan memakai data booking, pemantauan kompetitor, dan pertimbangan intuitif. *Customer journey* bersifat hibrida. AYO menjadi kanal pemesanan utama, WhatsApp admin dan kunjungan langsung menjadi kanal pendamping, dan sebagian *touchpoint* penting seperti Reclub dan ulasan Google berada di luar kendali langsung perusahaan, sementara Instagram berfungsi sebagai ruang interaksi dua arah. Kemudahan platform dan bantuan staf menjadi faktor pendukung utama, sedangkan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

hambatan utama adalah pembayaran yang hanya melalui QRIS dan tidak menerima tunai, disusul gangguan sistem pemesanan, promo yang tidak baku, dan pencatatan *membership* yang masih manual di luar sistem kasir. Integrasi digital-fisik bertumpu pada kasir dan dipengaruhi kondisi fisik venue seperti renovasi, pencahayaan, dan ketiadaan loker. Temuan ini memiliki keterbatasan. Penelitian merupakan studi kasus tunggal pada satu cabang sehingga tidak digeneralisasi ke cabang lain atau bisnis olahraga lain. Pendiri tidak dapat diwawancarai sehingga rasionalitas strategis awal diperoleh secara tidak langsung melalui manajer. Hanya empat pelanggan yang diwawancarai, dua di antaranya member yang baru bergabung sekitar satu bulan, sehingga pengalaman pelanggan yang berhenti belum terwakili. Selain itu, tinjauan pustaka tentang bisnis padel yang terverifikasi masih terbatas. Berdasarkan temuan pada satu cabang ini, Full House Padel disarankan menyediakan metode pembayaran tunai atau pilihan lain seperti mesin EDC serta mengomunikasikan metode pembayaran sebelum pelanggan datang, agar gesekan pada tahap pembayaran dan risiko kepatuhan terhadap ketentuan rupiah sebagai alat pembayaran yang sah berkurang. Promo dan aturan harga loyalitas perlu ditetapkan secara baku, didokumentasikan, dan disampaikan kepada kasir sebelum dipublikasikan kepada pelanggan, sedangkan *membership* perlu diintegrasikan ke sistem kasir agar status, sisa hak, dan prioritas member terlihat seragam oleh semua kasir. Dokumentasi tertulis tentang cara kerja sistem digital dan keputusan harga, termasuk dasar penggunaan data booking, perlu disusun untuk menjaga konsistensi antarcabang, dan masukan kasir serta staf garis depan perlu menjadi bagian formal evaluasi sistem, bersama pengelolaan terencana atas *touchpoint* di luar kendali perusahaan seperti Reclub dan ulasan Google. Saran ini tidak dimaksudkan sebagai generalisasi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan studi multi-kasus lintas cabang (Semarang, Condongcatur, dan Solo) untuk menguji keteralihan temuan replikasi, serta triangulasi dengan data booking dan dokumen internal untuk mengetahui seberapa banyak pelanggan menggunakan setiap kanal pemesanan dan bagaimana data digunakan dalam menentukan harga. Penelitian kuantitatif lanjutan dapat menguji kanal pemesanan, persepsi harga berbasis waktu, dan niat bergabung sebagai member.

Referensi

1. Ahdiat, A. (2026, 26 Februari). *Number of padel clubs and courts in Indonesia grew rapidly through 2025*. Databoks Katadata. https://databoks.katadata.co.id/en/sport/statistics/699fd44e1c1db/number-of-padel-clubs-and-courts-in-indonesia-grew-rapidly-through-2025
2. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
3. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008
4. De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research, 23*(4), 433–455. https://doi.org/10.1177/1094670520928390
5. Guijarro-Herencia, J., Mainer-Pardos, E., Gadea-Uribarri, H., Roso-Moliner, A., & Lozano, D. (2023). Conditional performance factors in padel players: A mini review. *Frontiers in Sports and Active Living, 5*, 1284063. https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1284063
6. Lauxtermann, L., & Stubbs, B. (2025). Padel, pickleball and wellbeing: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 16*, 1614448. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1614448
7. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
8. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
9. Lundin, L., & Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research, 157*, Article 113639. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639
10. Lundin, L., & Kindström, D. (2024). Managing digitalized touchpoints in B2B customer journeys. *Industrial Marketing Management, 121*, 88–99. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.004
11. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
12. Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies, 51*(1), 11–22. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0
13. OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en
14. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
15. Shenkar, O. (2010). *Copycats: How smart companies use imitation to gain a strategic edge*. Harvard Business Press.
16. Simbolon, A. P. (2026). Strategi kolaborasi brand dengan komunitas olahraga urban (studi pada komunitas padel di Instagram @padelcrew.id). *Digication, 2*(1), 77–88. https://ejournal.uki.ac.id/index.php/digication/article/view/8089
17. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003
18. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.
19. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
20. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2011 tentang Mata Uang.
21. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540
22. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

23. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
24. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning, 43*(2–3), 216–226.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14597
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)