

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perubahan teknologi yang begitu cepat atau *disruption* yang bertujuan memudahkan konsumen dan menciptakan pola baru, maka pelaku usaha harus mampu untuk menyesuaikan dan memanfaatkan perubahan tersebut. Suatu ketika saat peralihan terjadi, banyak ditemukan sekelompok orang atau pelaku usaha yang tak siap dan menolak perubahan tersebut (Kasali, 2017). *Disruption* telah menimbulkan peristiwa-peristiwa *shifting* dan juga efek psikologis yang besar bagi mereka yang pelanggan-pelanggannya berpindah (Kasali, 2018). *Incumbent* yang tergusur memilih langkah-langkah destruktif seperti pengerahan opini dan fakta-fakta tandingan yang mengecilkan arti *disruption*, dibandingkan menerima dan memperbaiki posisi (Kasali, 2018). Hal ini disebabkan pola pikir lama sehingga sulit untuk menerima fakta-fakta dan cara baru (Kasali, 2017).

Sebuah organisasi di era *disruption* harus memiliki kemampuan untuk mengeksplorasi dan eksploitasi untuk dapat terus *sustainable growth* atau sering disebut kemampuan *ambidexterity* (March, 1991). Proses pembelajaran eksplorasi termasuk didalamnya “ pencarian, pengambilan resiko, variasi, eksperimen, permainan, fleksibilitas, penemuan”, disisi lain eksploitatif memerlukan “ pilihan, penyempurnaan, efisiensi, seleksi, produksi, implementasi, eksekusi” (March, 1991).

Selanjutnya, eksploitasi dan eksplorasi banyak diteliti oleh misalnya Ardichvili et al. (2003); Auh & Menguc (2005); Brady & Davies (2004); Holmqvist (2004); Ireland & Webb (2007); dan Rodan (2005), selain itu yang memberikan banyak informasi terkait perkembangan konsep *ambidexterity* organisasi (Tushman & O'Reilly, 1996). Tushman & O'Reilly (1996) mendefinisikan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi disebut perusahaan *ambidextrous*.

Suatu organisasi yang dapat mengembangkan keterampilan baru dari keterampilan yang ada untuk lebih inovatif (Tushman & O'Reilly, 1996; O'Reilly & Tushman, 2004), pada gilirannya berfungsi untuk meningkatkan kinerja jangka panjangnya (Zi-Lin & Poh-Kam, 2004). Menurut (Andriopoulos & Lewis, 2009) *ambidexterity* merupakan suatu kemampuan dalam organisasi yang banyak dipuji, namun sangat jarang untuk dicapai. Sehingga, dilingkungan yang mudah berubah terutama pada sektor yang berteknologi, maka organisasi atau perusahaan dituntut menjadi *ambidextrous*. *Ambidextrous* berarti memiliki kemampuan untuk mengeksploitasi untuk efisiensi dan mengeksplorasi untuk inovasi (Sarkees & Hulland, 2009). He & Wong (2004) mengungkapkan bahwa *ambidexterity* mempunyai implikasi positif terhadap kinerja perusahaan, terutama pada organisasi atau perusahaan teknologi (Wang & Rafiq, 2014). Organisasi perlu mengembangkan prosedur untuk menangani transisi dari satu mode ke mode lainnya secara efisien dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap jenis kegiatan (Brown & Eisenhardt, 1997).

Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa *ambidexterity* dapat bekerja lebih baik di beberapa perusahaan, tetapi tidak di perusahaan lain. Voss & Voss (2013) menemukan bahwa *ambidexterity* produk (eksploitasi & eksplorasi produk) dan *ambidexterity* pasar (eksploitasi & eksplorasi produk) berdampak positif pada perusahaan yang sudah tua dan lebih besar, tetapi tidak pada perusahaan yang masih muda dan lebih kecil. Ebben & Johnson (2005) mengungkapkan sumber daya yang terbatas pada perusahaan manufaktur kecil dibandingkan perusahaan manufaktur lebih besar, seharusnya tidak mengejar *ambidexterity* karena dapat menyebabkan menurunnya kinerja menjadi lebih buruk. Perusahaan manufaktur kecil sebaiknya lebih berfokus pada strategi efisiensi atau bisa juga menerapkan strategi fleksibilitas. Mengejar *ambidexterity* mungkin dapat berdampak pada melemahnya sumber daya yang terbatas pada perusahaan kecil (Voss & Voss, 2013).

Disisi lain, penelitian sebelumnya sudah diungkapkan bahwa menjadi perusahaan *ambidextrous* sangat penting untuk usaha kecil menengah (UKM). Lubatkin, dkk. (2006) mengungkapkan bahwa sama halnya perusahaan besar, UKM menghadapi tekanan kompetitif untuk terus mengejar eksplorasi dan eksploitasi, terutama pada lingkungan yang dinamis (Chang et al., 2009). Garis argumen *ambidexterity* untuk UKM memiliki porsi lebih baik dalam integrasi dengan manajemen puncak, sehingga berkontribusi pada organisasi (Lubatkin et al., 2006). Namun, ada cukup bukti tentang bagaimana eksplorasi dan eksploitasi pada UKM dan faktor apa saja yang mempengaruhi kemampuan UKM dalam menyeimbangkan eksplorasi dan

eksploitasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa pendorong, penghambat, dan mekanisme *ambidexterity* namun pada Startup.

Penelitian ini mengambil bukti studi kasus kualitatif dan eksploratif 3 startup di Indonesia dengan tujuan untuk berkontribusi pada literatur *ambidexterity* organisasi dibidang manajemen strategis. *Ambidexterity* organisasi itu menantang tetapi dapat dicapai (Tushman & O'Reilly, 1996). Literatur yang telah mengidentifikasi mekanisme yang memfasilitasi penerapan *ambidexterity* seperti pemisahan struktural dan temporal seperti: Gupta et al. (1999); Simsek et al. (2009); dan Tushman & O'Reilly (1996). Adapun untuk budaya organisasi (Wang & Rafiq, 2014) dan konteks perilaku (Gibson & Birkinshaw, 2004). Namun, mekanisme ini sering berlaku bagi perusahaan yang sudah besar dan mapan, tetapi tidak harus untuk UKM disebabkan minimnya sumber daya (Lubatkin et al., 2006).

Sifat eksplorasi dan eksploitasi memiliki karakter yang berbeda, karena keduanya dapat bersaing untuk sumber daya yang terbatas sehingga dapat menyebabkan penurunan kinerja jangka pendek atau jangka panjang (March, 1991). Menurut Gupta et al. (1999) dan Simsek et al. (2009) eksplorasi dan eksploitasi idealnya harus dipisahkan secara struktural ataupun sementara. Pemisahan struktural eksplorasi dan eksploitasi sebaiknya dilakukan dalam unit bisnis yang berbeda dengan koordinasi dari manajemen puncak menurut Adler et al. (1999); Benner & Tushman (2003); dan Janssen et al. (2008). Pemisahan eksplorasi dan eksploitasi bersifat sementara berarti

terjadi pada waktu yang berbeda pada unit yang sama untuk menghindari tingginya permintaan sumber daya (Gupta dkk., 2006).

Menurut Benner & Tushman (2003) pemisahan struktural mungkin relevan untuk perusahaan dari semua ukuran kecuali startup baru ditahap awal. Atau perusahaan kecil dapat berspesialisasi hanya dalam kegiatan eksplorasi atau eksploitasi dibawah kondisi yang berbeda, dalam hal ini eksploitasi dalam satu unit bisnis tunggal tetapi memungkinkan upaya yang berbeda dalam kedua kegiatan. Individu dalam unit bisnis diberi kesempatan untuk menilai tentang bagaimana membagi waktu antara eksplorasi dan eksploitasi dan untuk mengintegrasikannya (Gibson & Birkinshaw, 2004). Junni et al. (2013) mengungkapkan bahwa kunci untuk mengelola eksplorasi dan eksploitasi bukan tentang menggunakan langkah-langkah struktural dan sementara, tetapi dengan cara mengkombinasikan agar seimbang antara eksplorasi dan eksploitasi tingkat tinggi. Kinerja tertinggi dalam perusahaan dikaitkan dengan kombinasi eksplorasi dan eksploitasi (Lubatkin et al., 2006).

Sumber daya adalah pendorong utama *ambidexterity* pada perusahaan-perusahaan besar (Kyriakopoulos dan Moorman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Sebaliknya, kendala utama pada pada UKM berkaitan dengan sumber daya yang akan digunakan dalam proses *ambidexterity* (Lubatkin et al., 2006). Sumber daya yang terbatas pada UKM, artinya UKM harus mampu menggunakannya secara kreatif untuk mengejar *ambidexterity* organisasi (Kauppila, 2010), untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi (Lavie & Rosenkopf, 2006). Pendorong utama lainnya terkait *ambidexterity* yakni tingkat manajemen tinggi. Jansen et al. (2008) menjelaskan

bahwa peran eksekutif senior dalam menyeimbangkan kekuatan yang saling bertentangan dalam organisasi *ambidextrous*. Tingkat manajemen tinggi pada UKM akan lebih berpengaruh kuat pada perkembangan perusahaan dibandingkan pada perusahaan besar.

Assink (2006) menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti kurang kompetensi dan infrastruktur baik internal maupun eksternal dapat menghambat inovasi dalam perusahaan. Perusahaan besar ataupun UKM yang digolongkan sebagai perusahaan non-inovator disebabkan karena kurangnya personel yang berkompeten, kurangnya sistem yang mendukung inovasi, kurangnya pengetahuan tentang pasar yang membuatnya mengorbankan pencarian eksplorasi (Nicholas et al., 2013). Sfirtsis & Moenaert (2010) menyajikan tiga fakta penghambat untuk mencapai *ambidexterity*, yakni berbasis pengetahuan, kognitif, dan hambatan organisasi.

Hambatan lain yang dibahas dalam literatur seperti kurangnya motivasi individu, kurang kepercayaan dalam perekrutan, adanya aturan internal dan eksternal yang menghambat (Kalgovas et al., 2014). Di Indonesia penelitian terkait *ambidexterity* yang terbaru masih sedikit, misalnya penelitian yang dilakukan Ikhsan et al. (2017) dalam konteks UKM, Kusumastuti et al. (2018) dalam konteks satu perusahaan, Kusumastuti (2018) dalam konteks perusahaan keluarga, dan penelitian dalam konteks startup belum ada.

Sehingga mendorong peneliti untuk meneliti lebih lanjut dalam konteks startup yang terdiri dari sifat *ambidexterity* organisasi, pendorong utama, penghambat dan mekanismenya, karena masih ada kelangkaan penelitian terkait *ambidexterity* di negara berkembang seperti Indonesia. Menariknya, saat ini Indonesia merupakan negara penghasil ke 5 startup terbesar di dunia dengan jumlah 2.074 startup, Kanada 2.489 startup, Inggris 4.900 startup, India 6.179 startup, dan Amerika Serikat 46.600 startup (Startup Ranking, 2019). Berdasarkan Startup Ranking (2019) saat ini di Asia Tenggara memiliki 2 startup Decacorn yang valuasinya melebihi US\$10 miliar, yakni Gojek (Indonesia) dan Grab (Singapura). Dan saat ini Indonesia memiliki 3 Unicorn, yakni tokopedia, Bukalapak, dan traveloka, menjadikan Indonesia penghasil Unicorn terbesar di Asia tenggara (CNBC Indonesia, 2019).

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apa pendorong utama dan penghambat *ambidexterity* organisasi di startup?
2. Bagaimana mekanisme untuk menerapkan *ambidexterity* organisasi di startup ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pendorong utama dan hambatan *ambidexterity* organisasi di startup.

2. Mengetahui mekanisme untuk menerapkan *ambidexterity* organisasi di startup.

1.4 Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada apa saja yang menjadi pendorong utama, hambatan, dan mekanisme penerapan *ambidexterity* organisasi di startup di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan 3 startup.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan teoritik dan *practical inside* tentang *ambidexterity* organisasi terkhusus pada *study cases* startup Indonesia. Sehingga implikasinya akan mempermudah *stakeholder* dalam pembuatan kebijakan-kebijakan dan strategi yang tepat sasaran.

1.6 Sitematika Penulisan

Penelitian ini akan dibahas dengan menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini berisi latar belakang masalah yang mendasari bahwa penelitian ini penting untuk dilakukan. Peneliti memberikan gambaran-gambaran mengenai fenomena-fenomena yang sedang berkembang dan penting untuk dikaji secara mendalam. Pada bagian

ini pula peneliti menguraikan rumusan masalah, tujuan, dan fokus penelitian sehingga penelitian ini memiliki arah dan batasan-batasan yang jelas dalam melakukan pengumpulan data. Selain itu, penulis juga menguraikan manfaat penelitian bagi akademisi dan praktisi. Terakhir, penulis juga menguraikan sistematika penulisan laporan penelitian pada bagian ini.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijabarkan mengenai konsep-konsep dan teori terkait *ambidexterity* dan mekanisme penerapannya yang telah diakui secara akademis yaitu berasal dari penelitian-penelitian terdahulu. Sehingga, pada bab ini diberikan beberapa contoh penelitian sebelumnya yang terkait *ambidexterity*. Pada bab ini akan dijelaskan pula mengenai kerangka teori yang menggambarkan mengenai apa faktor pendorong utama dan penghambat penerapan *ambidexterity* organisasi di Startup.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, objek penelitian, justifikasi pemilihan kasus, desain studi kasus, sumber data, keabsahan data, metode pengumpulan data, alat pengumpulan data serta analisis data untuk mengetahui secara lengkap mengenai proses penelitian hingga penulisan hasil penelitian.

BAB IV : TEMUAN EMPIRIS

Bab ini mendeskripsikan mengenai pendorong utama, hambatan, dan mekanisme penerapan *ambidexterity* organisasi di startup teknologi berdasarkan temuan empiris di lapangan yang dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung pada objek penelitian.

BAB V : ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan analisis antar kasus yang berasal dari temuan empiris masing-masing startup kemudian dikomparasikan dengan teori yang ada untuk menemukan pola yang dominan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang berisi ringkasan hasil penelitian dan implikasi bagi para praktisi dalam menerapkan *ambidexterity* pada perusahaan. Pada bab ini juga dijabarkan mengenai saran yang berisi kekurangan dan kelebihan penelitian sehingga dapat menjadi landasan bagi penelitian yang akan datang.