

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Startup**

Perusahaan rintisan (startup) adalah istilah yang merujuk pada semua perusahaan yang belum lama beroperasi (Wikipedia, 2019). Perusahaan-perusahaan ini sebagian besar merupakan perusahaan yang baru didirikan dan berada dalam fase pengembangan dan penelitian untuk menemukan pasar yang tepat. Namun, bisnis startup ini lebih identik dengan perusahaan yang berbau teknologi, web, internet dan berhubungan dengan ranah tersebut (Techinasia, 2015).

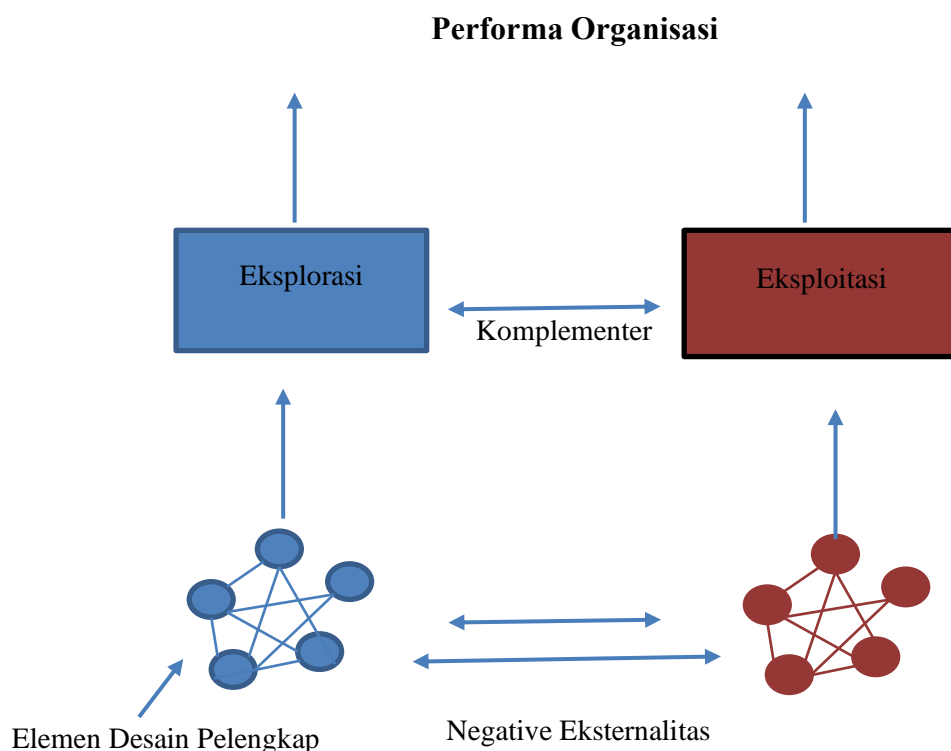
Techinasia (2015) karakteristik dari perusahaan startup seperti: usia perusahaan kurang dari 3 tahun, jumlah pegawai kurang dari 20 orang, pendapatan kurang dari \$100.000/tahun, masih dalam tahap berkembang, umumnya beroperasi dalam bidang teknologi, produk yang dibuat berupa aplikasi dalam bentuk digital, dan biasanya beroperasi melalui website.

##### **2.1.2 *Ambidexterity***

*Ambidexterity* didefinisikan sebagai ketangkasan organisasi yang bekerja dengan pembelajaran eksplorasi dan eksploitasi (March, 1991; Baykal, 2019; Kedzierska, 2018; O'Reilly & Tushman, 2004; Gupta et al., 2006). Proses pembelajaran eksplorasi termasuk didalamnya pencarian, pengambilan resiko, variasi, eksperimen, permainan, fleksibilitas, penemuan (March, 1991), sehingga

ketidakpastian tinggi dan tingkat keberhasilannya rendah karena banyaknya *failur trap* (Kedzierska, 2018; Gupta et al., 2006), dan tidak heran dibutuhkan seorang pemimpin yang visioner dan terlibat langsung (O'Reilly & Tushman, 2004). Disisi lain eksploitasi merupakan kemampuan organisasi yang berfokus pada apa yang sudah dimiliki berkaitan dengan pengadopsian mekanisme strategis dan operasional, misalnya seperti efisiensi, stabilitas, penyempurnaan, produksi, implementasi, eksekusi, sehingga risikonya dan menciptakan *success trap* lebih tinggi (March, 1991; Kedzierska, 2018; O'Reilly & Tushman, 2004; Gupta et al., 2006).

Boumgarden, et al. (2012) menggambarkan desain *ambidexterity* organisasi pada gambar 2.1:



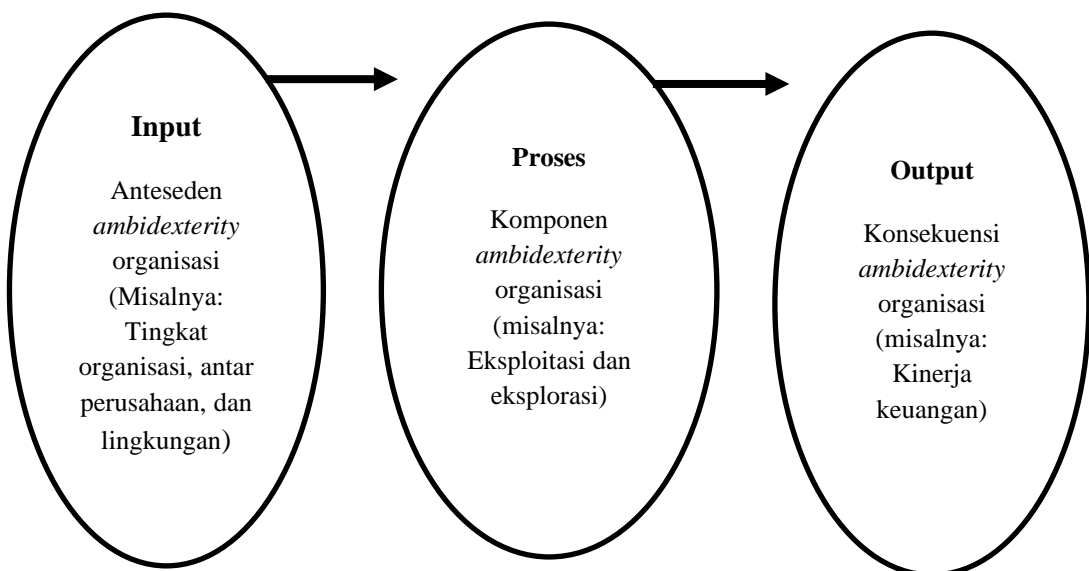
**Gambar 2.1**

Desain *Ambidexterity* Organisasi

Gambar 2.1 adalah desain *ambidexterity* organisasi yang menjelaskan bahwa eksplorasi dan eksploitasi beroperasi sebagai komplementer positif mencapai performa organisasi. Sedangkan negative eksternalitas didefinisikan sebagai hubungan antara elemen komplementer yang menghasilkan eksplorasi dan eksploitasi (Boumgarden et al., 2012).

### 2.1.3 *Ambidexterity*: Pandangan Input-Proses-Output

Kontruksi literatur *ambidexterity* yakni dari penelitian terdahulu. Simsek (2009) membuat kerangka input-proses-output (Gambar 2.2) untuk mempermudah dalam pemahaman tentang *ambidexterity* organisasi.



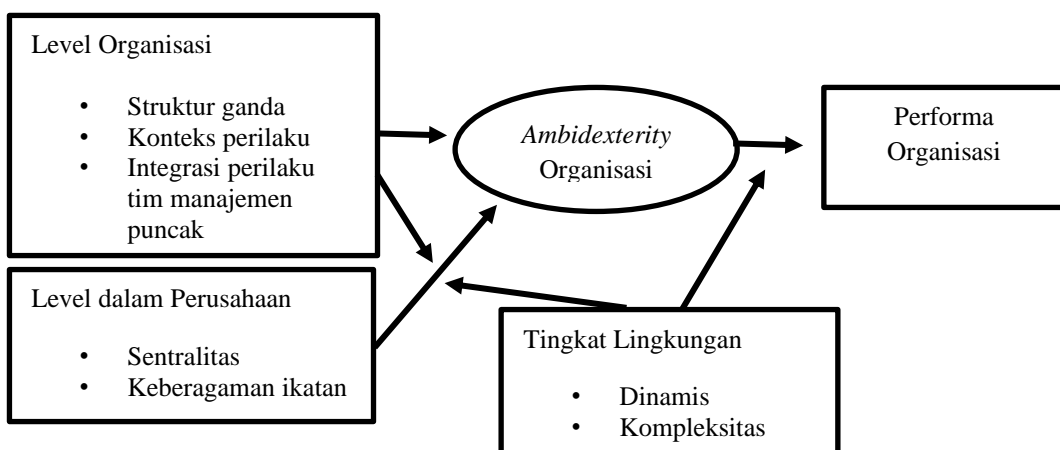
**Gambar 2.2**

Tampilan Input-Proses-Output *Ambidexterity* Organisasi

Ketika proses sebuah organisasi melalui tahapan Input-Proses-Output maka organisasi tersebut menjadi *ambidextrous* sehingga dapat menyesuaikan perkembangan lingkungan dan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham.

#### 2.1.4 Model Multilevel *Ambidexterity* Organisasi

Hampir sebagian besar penelitian tentang *ambidexterity* organisasi hanya berfokus tunggal misalnya struktur ganda, konteks perilaku, atau membahas tentang *Top Management*. Penelitian yang umum lainnya misalnya berfokus pada hubungan antara *ambidexterity* dan kinerja. Simsek (2009) menjelaskan lebih luas tentang *ambidexterity* yang melibatkan faktor-faktor yang berada ditingkat organisasi, antarmuka, dan lingkungan, seperti pada gambar 2.3 dibawah ini:



**Gambar 2.3**

Model Multilevel *Ambidexterity* Organisasi

Pandangan tradisional *ambidexterity* organisasi berkisar pada pemisahan struktural dari inisiatif dan kegiatan. Gagasan *ambidexterity* kontekstual, yang

bermanifestasi pada tingkat individu, merupakan proses yang saling melengkapi. Gibson (2004) membedakan *ambidexterity* menjadi struktural dan kontekstual di tabel 2.1.

**Tabel 2.1**

Struktural Ambidexterity vs Kontekstual Ambidexterity

	<b>Struktural Ambidexterity</b>	<b>Kontekstual Ambidexterity</b>
Bagaimana <i>ambidexterity</i> dicapai	Fokus pada keselarasan & kemampuan beradaptasi, fokus dilakukan pada unit atau tim yang terpisah	Karyawan individu membagi waktu mereka antara kegiatan yang berfokus pada keberpihakan dan yang berfokus pada kemampuan
Di mana keputusan dibuat tentang pemisahan antara penyalarsan dan kemampuan beradaptasi?	Di puncak organisasi	Di garis depan yakni tenaga penjual, pengawas pabrik, pekerja kantor
Peran manajemen puncak	Menentukan struktur antara penyalarsan dan kemampuan beradaptasi	Mengembangkan konteks organisasi dimana individu bertindak
Sifat peran	Mendefinisikan dengan jelas	Relatif fleksibel
Keterampilan karyawan	Lebih spesifik	Lebih generalis

### 2.1.5 Anteseden Internal dan Eksternal *Ambidexterity*

#### a. Anteseden Internal

Internal organisasi diawali dengan adanya keseimbangan antara dimensi dari inovasi *ambidexterity* yang bersifat eksplorasi dan eksploitasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa berbagai struktur organisasi internal seperti sentralisasi dan keterkaitan antar departemen sangat penting untuk memfasilitasi inovasi dari perusahaan (Dewar et al., 1980; Jaworski & Kohli, 1993; Atuahene-

Gima, 2005; Jansen et al., 2006). Sentralisasi mengacu pada kemampuan pendistribusian posisi sosial dalam sebuah organisasi (Hage & Aiken, 1970).

Sheremata (2000) mengemukakan bahwa sentralisasi pengambilan keputusan memungkinkan perusahaan bereaksi cepat terhadap perubahan keinginan pelanggan sehingga membantu mempercepat proses inovasi yang eksploitatif. Sentralisasi mengurangi kepenuhan informasi, namun proses pengambilan keputusan yang otoriter berefek buruk bagi inovasi eksplorasi (Jansen, et al., 2006). Hal ini karena, inovasi eksplorasi membutuhkan banyak informasi dan pengetahuan yang kaya, karena bergantung pada peningkatan fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kreativitas dalam pemecahan masalah (Brown & Eisenhardt, 1995; Jansen et al., 2006). Pengambilan keputusan yang tersentralisasi dan otoritas itu berharga untuk inovasi eksploitasi karena bergantung pada pencarian informasi yang tepat waktu sehingga perusahaan dapat beraksi dengan kompetensi yang dimiliki untuk menanggapi ketidakpastian pasar (Jansen et al., 2006). Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi yang tersentralisasi memberi ruang untuk inovasi eksploitasi.

#### b. Antesenden Eksternal

Konteks lingkungan eksternal organisasi mempengaruhi hasil dari inovasi di seluruh perusahaan (Jaworski & Kohli, 1993; Gibson & Birkinshaw, 2004; Atuahene-Gima, 2005; Zahra & Bogner, 2000; Gibson & Birkinshaw, 2004; Zahra, 1996). Lingkungan dinamis dan daya saing merupakan dua kondisi yang diyakini dapat menekan perusahaan untuk berperilaku eksploratif atau eksploitatif (Jaworski

& Kohli, 1993; Jansen et al., 2006). Lingkungan yang dinamis dikaitkan dengan perubahan berkecepatan tinggi dalam kondisi teknologi, ketidakteraturan perilaku pelanggan, dan turbolensi kondisi pasar (Jaworski & Kohli, 1993; Jansen et al., 2006).

Perusahaan yang berada pada lingkungan dinamis dituntut untuk selalu mengembangkan produk dan layanan agar sesuai dengan perubahan permintaan (Sorensen & Stuart, 2000; Atuahene-Gima, 2005). Bahkan, dinamisme mendorong perusahaan menyediakan produk baru dan memperkuat teknologi mengikuti peluang pasar (Zahra, 1996). Dengan demikian, perusahaan perlu mengembangkan inovasi eksplorasi diluar produk dan menangkap pendapatan baru dari pasar yang menjanjikan (Zahra, 1996). Dalam lingkungan yang dinamis, inovasi eksplorasi menciptakan peluang bagi perusahaan mengamankan kinerja keuangan yang unggul dan menargetkan segmen pasar sebagai penggerak pertama dan kemudian menghalangi masuknya pesaing (Zahra & Bogner, 2000).

#### **2.1.6 Memimpin Organisasi *Ambidextrous***

Dalam mengkarakterisasi elemen-elemen spesifik *ambidexterity*, menurut (O'Reilly & Tushman, 2011) menyebutkan ada lima proposisi yang diperlukan untuk para pemimpin agar sukses dalam mengelola *ambidexterity*:

1. Niat strategis yang meyakinkan secara intelektual dengan membenarkan pentingnya eksplorasi dan eksploitasi.
2. Artikulasi dari visi dan nilai-nilai bersama yang menyediakan identitas umum diseluruh eksplorasi dan eksploitasi.

3. Tim senior yang secara eksplisit memiliki strategi eksplorasi dan eksploitasi unit, ada sistem reward, dan strateginya dikomunikasikan tanpa henti.
4. Arsitektur organisasi yang terpisah namun selaras untuk eksplorasi dan eksploitasi serta integrasi.
5. Kemampuan kepemimpinan senior untuk mentolerir dan menyelesaikan ketegangan yang timbul dari keberpihakan yang terpisah.

Lebih lanjut, Gibson & Birkinshaw (2004) menyebutkan ada empat atribut untuk mewujudkan *ambidexterity* dalam organisasi, yakni:

1. Individu mengambil inisiatif dan waspada terhadap peluang diluar batas kemampuan pekerjaan mereka sendiri.
2. Individu termotivasi dan diberi informasi untuk bertindak secara spontan, tanpa meminta izin atau dukungan oleh atasan.
3. Individu mendorong tindakan yang melibatkan adaptasi terhadap peluang baru, tetapi harus selaras dengan strategi dari bisnisnya.
4. Individu menggambarkan bagaimana kapasitas ganda untuk penyesuaian dan kemampuan beradaptasi dapat diimplementasikan di organisasi.

### **2.1.7 Pendekatan Menuju *Ambidexterity***

Istilah *ambidexterity* awalnya digunakan oleh (Duncan, 1976), kemudian dikembangkan lagi konsepnya oleh (March, 1991) yang menggambarkan eksplorasi dan eksploitasi dalam sebuah organisasi sebagai dua kegiatan yang pada



dasarnya tidak sesuai menyebabkan ketegangan organisasi karena bersaing untuk sumber daya yang langka. March (1991) menyarankan bahwa idealnya harus ada keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi agar dapat tercapai *ambidexterity* organisasi. Papachroni et al. (2016) menjelaskan untuk mencapai *ambidexterity* organisasi diperlukan pengenalan dan mengelola berbagai macam ketegangan di setiap levelnya. Pendekatan untuk mengelola ketegangan menuju *ambidexterity* organisasi dikelompokkan sebagai berikut:

1. Pemisahan Struktural

Berdasarkan premis budaya inovasi tambahan sering menciptakan permusuhan institusional terhadap inovasi yang terputus-putus dan keduanya bersaing pada sumber daya yang langka (Tushman & O'Reilly, 1996), sehingga untuk memperdebatkan struktur yang terpisah dalam organisasi dapat menentang kompetensi, sistem dan praktek eksplorasi dan eksploitasi. Unit eksplorasi dianggap kecil, terdesentralisasi, dan dengan proses longgar, berbeda dengan eksploitasi yang digambarkan lebih besar, terpusat, dan lebih ketat (Benner & Tushman, 2003; Tushman & O'Reilly, 1996). O'Reilly & Tushman (2004) menekankan pentingnya peran dari manajemen puncak dalam mengelola ketegangan yang muncul antara eksplorasi dan eksploitasi. Agar dapat mengintegrasikan setiap unit yang terpisah secara struktural perlu adanya integrasi sosial dan perilaku tim manajemen puncak dalam memastikan koherensi keseimbangan sumber daya (Lubatkin et al., 2006). Jansen et al. (2009) mengungkapkan fokus pada integrasi ke manajemen menengah untuk koordinasi lintas fungsional

sebagai sarana yang memungkinkan pertukaran pengetahuan dalam unit yang mengelola eksplorasi dan eksploitasi.

## 2. Struktur Paralel

Raisch & Birkinshaw (2008) membahas penggunaan struktur paralel sebagai alternatif struktural pendekatan pemisahan spasial. Struktur paralel atau bisa disebut juga sekuensial merupakan bentuk struktur sekunder seperti tim proyek atau jaringan, memungkinkan organisasi beralih pada struktur yang sesuai dengan kebutuhan eksplorasi atau eksploitasi dalam konteks unit bisnis tunggal. Struktur paralel juga muncul dalam literatur dalam bentuk organisasi lateral (Zand, 1974) atau organisasi bayangan (Goldstein, 1985).

## 3. Penyeimbangan Temporal

Pendekatan untuk mengelola ketegangan eksplorasi dan eksploitasi menunjukkan penggunaan pemisahan temporal dalam organisasi yang bergeser antara fase eksplorasi dan eksploitasi (Jansen et al., 2005). Keseimbangan temporal atau *behavioral integration* didefinisikan periode panjang stabilitas diselingi oleh perubahan revolusioner singkat (Devins & Kähr, 2010), dianjurkan pada kasus-kasus masalah besar dalam lingkungan kompetitif perusahaan (Volberda, 1996) atau sebagai alternatif simultan untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi (Geerts et al., 2010; Siggelkow & Levinthal, 2003). Struktur organisasi keseimbangan temporal

diperdebatkan untuk bergeser dari struktur mekanistik (sentralisasi) ke struktur organik (desentralisasi) ketika organisasi bergerak ke fase eksploitatif ke eksplorasi (Devins & Kähr, 2010).

#### 4. Pendekatan Kontekstual

Ghoshal & Bartlett (1994) mengungkapkan bahwa pendekatan kontekstual menganggap *ambidexterity* muncul melalui konteks organisasi unit bisnis, melibatkan kombinasi manajemen kinerja dengan peregangan target kombinasi dengan nilai-nilai dan proses yang mendukung untuk membantu individu mencapai targetnya (Gibson & Birkinshaw, 2004). Jansen et al. (2005) sebuah unit organisasi dapat mengatasi ketegangan dan mengejar eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan berhubungan positif dengan performa. Brion et al. (2010) menggarisbawahi peran pengambilan resiko dan kreativitas dalam menciptakan konteks organisasi yang menyeimbangkan kedua fokus jangka pendek dan panjang. Güttel & Konlechner (2009) menggambarkan pendekatan kontekstual *ambidexterity* berdasarkan keberadaan kerangka integratif acuan antara tim manajemen puncak dan karyawan yang memberikan sebuah yayasan sosial untuk memoderasi konflik.

## 2.1.8 Pendorong dan Penghambat *Ambidexterity*

### 1. Pendorong *Ambidexterity*

Sumber daya adalah pendorong utama *ambidexterity* pada perusahaan-perusahaan besar (Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Sebaliknya, kendala utama pada pada UKM berkaitan dengan sumber daya yang akan digunakan untuk mengadopsi beberapa mekanisme *ambidexterity* yang banyak digunakan pada perusahaan besar (Lubatkin et al., 2006). Misalnya, kurangnya sumber daya dan sistem administrasi terstruktur, UKM mungkin tidak dapat mengelola eksplorasi dan eksploitasi dengan membuat unit bisnis yang terpisah secara struktural, yang mana mendedikasikan untuk eksplorasi atau eksploitasi (Lubatkin et al., 2006). Lubatkin et al. (2006) berpendapat bahwa manajemen puncak dalam UKM memiliki peran strategis dalam operasional, sehingga akan memudahkan integrasi eksplorasi dan eksploitasi dengan menyinkronkan perilaku kolaboratif. Kendala pada 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). Gibson (2004) mengungkapkan beberapa faktor pendorong *ambidexterity* dalam sebuah organisasi, seperti adanya individu yang ambisius mengambil inisiatif dan mampu mengambil peluang diluar batas kerjaan mereka sendiri, adanya individu yang bisa bekerjasama dan kooperatif, adanya individu yang

selalu membangun hubungan internal, dan memiliki kemampuan multitasking. Fleksibilitas perusahaan, pengambilan keputusan kolektif, dan bekerjasama memungkinkan terbentuknya *ambidexterity* organisasi (Senaratne & Wang, 2018).

Pendorong utama lainnya untuk *ambidexterity* yakni manajemen puncak. Jansen et al. (2008) menjelaskan bahwa peran eksekutif senior dalam menyeimbangkan kekuatan yang saling bertentangan dalam organisasi *ambidextrous*. Tingkat manajemen puncak pada UKM akan lebih berpengaruh kuat pada perkembangan *ambidexterity* dibandingkan pada perusahaan besar. Secara ringkas faktor pendorong terjadinya *ambidexterity* dalam sebuah organisasi, disajikan pada tabel 2.1 dibawah ini:

**Tabel 2.2**  
Faktor Pendorong *Ambidexterity*

No	Faktor Pendorong	Deskripsi
1	Inisiatif & mampu mengambil peluang	Kemampuan individu organisasi berupa inisiatif dan mampu mengambil peluang lebih diluar jobdes yang diberikan menjadi pendorong <i>ambidexterity</i> (Gibson, 2004; Lubatkin et al., 2006; Lavie & Rosenkopf, 2006)
2	Bekerjasama & kooperatif	Kemampuan bekerjasama baik lingkungan internal ataupun eksternal & kooperatif satu

		dengan yang lain dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dapat menjadi pendorong <i>ambidexterity</i> (Gibson, 2004; Lubatkin et al., 2006; Senaratne & Wang, 2018)
3	Membangun hubungan internal	Membangun hubungan internal dilakukan dari tingkat manajemen puncak hingga tingkat bawah dimulai dengan memperbaiki struktur administrasi, hingga fleksibilitas perusahaan yang bertujuan agar iklim kerja dapat kondusif sehingga untuk mencapai <i>ambidexterity</i> dapat terwujud (Gibson, 2004; Lubatkin et al., 2006; Jansen, et al., 2008; Sanaratne & Wang, 2018)
4	Multitasking	Kemampuan multitasking atau mengerjakan beberapa pekerjaan secara bersamaan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi dapat menjadi pendorong <i>ambidexterity</i> (Gibson, 2004)

## 2. Penghambat *Ambidexterity*

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 utama tentang pasar dan kurangnya penargetan pasar baru 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. Sfirtsis & Moenaert (2010) berbasis pengetahuan misalnya seperti saksi pengetahuan sehingga sulit untuk dideteksi, adapun berbasis kognitif seperti perbedaan sikap penghambat komunikasi, dan berbasis hambatan organisasi seperti batas intra-organisasi. Gibson (2004) menjelaskan beberapa faktor yang dapat menghambat *ambidexterity* dalam sebuah organisasi, seperti adanya individu yang tidak memiliki inisiatif dan tidak mau mengambil peluang diluar batas kerjaan mereka sendiri, adanya individu yang tidak mampu bekerjasama dan tidak kooperatif, tidak kondusifnya hubungan internal organisasi, dan tidak memiliki kemampuan multitasking. Tidak adanya fleksibilitas perusahaan, pengambilan keputusan individualistik, dan tidak menjalin kerjasama baik internal ataupun eksternal menjadi penghambat terbentuknya *ambidexterity* organisasi (Senaratne & Wang, 2018).

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). Secara

ringkas faktor penghambat terjadinya *ambidexterity* dalam sebuah organisasi, disajikan pada tabel 2.2 dibawah ini:

**Tabel 2.3**  
Faktor Penghambat *Ambidexterity*

No	Faktor Penghambat	Deskripsi
1	Tidak inisiatif & tidak mampu mengambil peluang	Kemampuan individu organisasi tidak inisiatif dan tidak mampu mengambil peluang lebih diluar jobdes yang diberikan sehingga menjadi penghambat <i>ambidexterity</i> (Gibson, 2004; Assink, 2006; Nicholas et al., 2013, Sfirtsis & Moenaert, 2010)
2	Sulit bekerjasama & tidak kooperatif	Sulit bekerjasama baik lingkungan internal ataupun eksternal & tidak kooperatif satu dengan yang lain dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dapat menjadi penghambat <i>ambidexterity</i> (Gibson, 2004; Sfirtsis & Moenaert, 2010; Senaratne & Wang, 2018)
3	Tidak kondusifnya internal organisasi	Tidak kondusifnya internal organisasi berdampak pada buruknya hubungan manajemen puncak hingga tingkat bawah yang disebabkan struktur administrasi yang tidak tertata, hingga tidak adanya fleksibilitas



		perusahaan sehingga menjadi penghambat dalam mencapai <i>ambidexterity</i> (Gibson, 2004; Assink, 2006; Nicholas et al., 2013; Sfirtsis & Moenaert, 2010; Sanaratne & Wang, 2018)
4	Tidak memiliki kemampuan multitasking	Tidak memiliki kemampuan multitasking atau hanya mampu mengerjakan satu pekerjaan dalam satu waktu menjadi salah satu penghambat <i>ambidexterity</i> organisasi (Gibson, 2004; Assink, 2006; Nicholas et al., 2013)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya terkait dengan penelitian ini akan mencoba dikaji untuk menjadi patokan serta pembanding, sehingga memperoleh kebaruan terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya terkait dengan proses *ambidexterity* di UKM antara lain:

Pertama, penelitian yang dilakukan Senaratne & Wang (2018) tentang *ambidexterity* ini dilakukan dengan pendekatan bersifat eksplorasi terhadap 20 UKM teknologi tinggi di Inggris. Tujuan dari penelitian ini untuk mengeksplorasi sifat *ambidexterity* organisasi, dan mengidentifikasi pendorong dan penghambat *ambidexterity* di UKM. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa UKM meningkatkan sumber daya melalui kolaborasi intra perusahaan dan antar

perusahaan untuk mengejar *ambidexterity* secara berurutan atau bersamaan menggunakan berbagai pendorong dan mengatasi berbagai hambatan.

Kedua, penelitian yang dilakukan (Soto-Acosta et al., 2018) tentang *ambidexterity* ini dilakukan dengan mengembangkan model penelitian integratif yang menganalisis jaringan hubungan menggunakan kovarians terhadap 429 UKM teknologi di Spanyol. Tujuan dari penelitian ini untuk menilai pengaruh faktor-faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan pada inovasi *ambidexterity* dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM serta efek moderasi dinamika lingkungan. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan teknologi informasi, kemampuan manajemen pengetahuan dan dinamika lingkungan secara positif terkait dengan inovasi. Selain itu, dinamisme lingkungan ditemukan untuk memperkuat efek positif dari inovasi pada kinerja perusahaan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan (Alcalde-Heras et al., 2019) tentang *ambidexterity* ini dilakukan dengan menggunakan model multinomial logit dan model probit diusulkan dan diuji menggunakan data yang dikumpulkan dari 2.150 perusahaan Spanyol selama periode 2009-2013. Tujuan dari penelitian ini untuk menilai strategi *ambidexterity* usaha kecil dan menengah (UKM) selama periode resesi ekonomi dibandingkan dengan perusahaan besar dan mengidentifikasi kemampuan eksternal manajerial yang terkait dengan pengembangan *ambidexterity* UKM. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa UKM mengembangkan strategi inovasi yang lebih *ambidextrous*, ketika periode resesi daripada perusahaan besar. Selain itu, dua kemampuan eksternal manajerial telah diidentifikasi sebagai pendorong perilaku *ambidextrous* UKM di masa krisis: pertama, kemampuan

manajemen puncak untuk mengantisipasi skenario; dan kedua, kapasitas untuk memperoleh sumber daya eksternal yang memadai melalui kerja sama.

Keempat, penelitian yang dilakukan (Ikhsan et al., 2017) tentang *ambidexterity* ini dilakukan dengan menggunakan permodelan persamaan struktural terkecil (PLS-SEM) dan diuji menggunakan data yang dikumpulkan dari 133 UKM Indonesia yang bergerak di industri kreatif. Tujuan dari penelitian ini mengonseptualisasikan budaya organisasi multidimensi sebagai konstruk budaya birokratis dan inovatif, dan menguji dampaknya terhadap suasana kontekstual dan kinerja perusahaan dalam pengaturan dinamika pasar tinggi dan rendah. Temuan pada penelitian ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi, *ambidexterity* kontekstual dan kinerja perusahaan. Lebih lanjut, *ambidexterity* kontekstual memediasi dampak budaya organisasi pada kinerja perusahaan. Studi ini juga menemukan bahwa pengaruh suasana kontekstual pada kinerja perusahaan tergantung pada budaya organisasi dan efektivitasnya juga tergantung pada dinamika pasar, bukan pada ukuran dan usia perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian sejenis, terkait *ambidexterity* organisasi namun objeknya diubah menjadi startup yang berfokus pada 3 startup yang berada di Yogyakarta dengan pendekatan *case study* sehingga muncul kebaruan dibandingkan penelitian terdahulu terkait *ambidexterity* karena data yang diperoleh lebih mendalam karena bersifat *exploratory*.

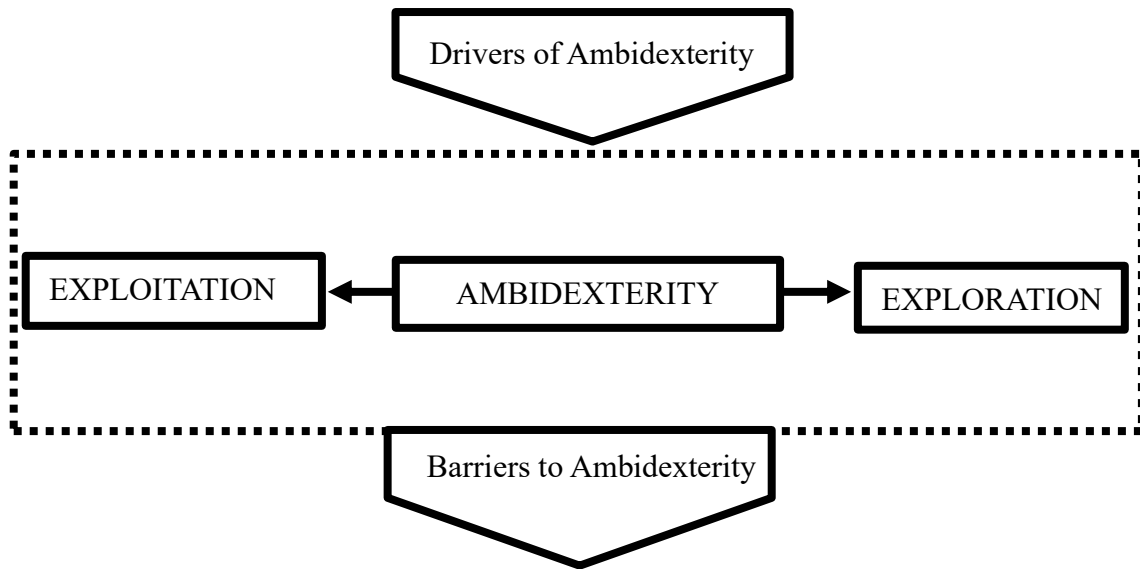
### 2.3 Kerangka Teori

Berdasarkan teori yang telah diuraikan diatas dapat dirumuskan sebuah kerangka teori yang tujuannya adalah untuk membatasi penelitian supaya tidak meluas dan tetap pada pokok pembahasan. Kerangka teori ini berfungsi untuk acuan mencari data-data dilapangan sehingga diharapkan data yang didapat benar-benar mampu dipertanggungjawabkan secara ilmiah serta memperkaya teori yang telah ada. Akan tetapi dengan kerangka teori tersebut diharapkan data yang akan dicari tidak tertutup untuk informasi lain yang memang memiliki keterkaitan dengan teori yang diteliti.

Kerangka teori dalam penelitian ini berawal dari sebuah organisasi di era *disruption* harus memiliki kemampuan untuk mengeksplorasi dan eksploitasi untuk dapat terus *sustainable growth* atau sering disebut kemampuan *ambidexterity* (March, 1991). Eksplorasi dan eksploitasi 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). 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 tinggi (Wang & Rafiq, 2014). Selain itu, kapasitas dinamis berperan dalam mendukung

*ambidexterity* dengan cara menciptakan sumber daya yang fleksibel (Priyono, 2019).

Sebuah organisasi atau perusahaan yang hendak memiliki kemampuan *ambidexterity* ada beberapa faktor pendorong dan penghambatnya. 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 untuk mengadopsi beberapa mekanisme *ambidexterity* yang banyak digunakan pada perusahaan besar (Lubatkin et al., 2006). Pendorong utama lainnya untuk *ambidexterity* yakni manajemen puncak. Jansen et al. (2008) menjelaskan bahwa peran eksekutif senior dalam menyeimbangkan kekuatan yang saling bertentangan dalam organisasi *ambidextrous*. Assink (2006) menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti kurang kompetensi dan infrastruktur baik internal maupun eksternal dapat menghambat inovasi dalam perusahaan. Sfirtsis & Moenaert (2010) menyajikan tiga fakta penghambat untuk mencapai *ambidexterity*, yakni berbasis pengetahuan, kognitif, dan hambatan organisasi. Sfirtsis & Moenaert (2010) berbasis pengetahuan misalnya seperti saksu pengetahuan sehingga sulit untuk dideteksi, adapun berbasis kognitif seperti perbedaan sikap penghambat komunikasi, dan berbasis hambatan organisasi seperti batas intra-organisasi. Kerangka teori tersebut dapat dituangkan dalam gambar bagan dibawah ini:



**Gambar 2.4**

Kerangka Teori

Sumber : dimodifikasi dari (Senaratne & Wang, 2018)