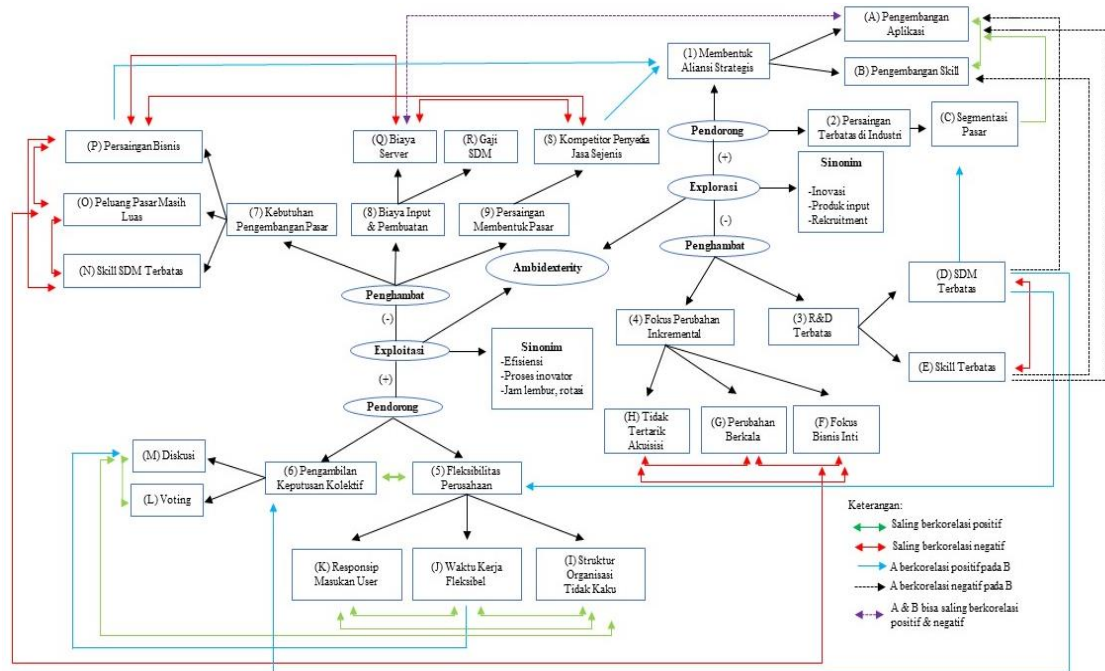


BAB IV

TEMUAN EMPIRIS

Pada bab ini dideskripsikan mengenai temuan-temuan empiris di lapangan. Dari data-data yang diperoleh tersebut kemudian dilakukan analisis secara mendalam menggunakan teknik *within-case analysis* yaitu dengan cara penulisan detail studi kasus dideskripsikan secara lengkap disini. Dengan menganalisis setiap kasus sebelum membandingkan berbagai kasus, peneliti mampu mendeteksi pola-pola tertentu dari berbagai kasus, dengan demikian memperdalam pemahaman tentang kasus yang ada dan memfasilitasi perbandingan lintas kasus (Sato, 2016). Jadi, peneliti berusaha menggambarkan secara detail kejadian proses ataupun setiap tahapan dari setiap kasus yang bersumber dari wawancara langsung dengan responden dan juga observasi kedalam grafis dengan menyajikan setiap detail kejadian tersebut dituliskan dengan disertai petikan wawancaranya untuk memperkuat bukti empiris yang disajikan sebagai berikut:

4.1 Temuan Empiris di Startup Lunasbos



Gambar 4.1

Map Interaksi Faktor Pendorong & Penghambat *Ambidexterity* pada Startup Lunasbos

4.1.1 Faktor Pendorong *Ambidexterity* Organisasi

a. Fleksibilitas Perusahaan

Dalam mengembangkan startup untuk mencapai *ambidexterity* dibutuhkan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam mengkoordinasikan dan menggunakan sumber daya memungkinkan organisasi perusahaan untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi (Wei et al., 2014). Fleksibilitas perusahaan juga mampu menyediakan produk atau jasa yang disesuaikan oleh keinginan konsumen (Kortmann et al., 2014). Sehingga dalam organisasi startup terlihat bahwa struktur organisasi simpel,

waktu kerja fleksibel, dan responsip terhadap masukan *user*. Misalnya, menjadi fleksibel telah memungkinkan startup Lunasbos menjadi *ambidextrous*:

“Kita memiliki waktu-waktu khusus untuk meeting ataupun kumpul-kumpul membahas suatu hal, namun diluar itu kita tidak ada jam kerja. Kadang kita kumpul siang, malam, ataupun pagi [....]. Dalam proses pengembangan aplikasi kita mengadakan survei ke user [....]. Struktur kita simpel karena sesuai SDM yang hanya 4 orang [...]”. (CEO, Lunasbos).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa proses kerja di startup itu lebih fleksibel sehingga mampu untuk mendorong mencapai *ambidexterity* organisasi, hal ini disebabkan memang jumlah SDM masih sedikit, sehingga struktur organisasi menjadi lebih simpel memungkinkan terjadinya rapat secara dadakan menyesuaikan kondisi dan waktunya.

b. Pengambilan Keputusan Kolektif

Pengambilan keputusan kolektif merupakan faktor pendorong terwujudnya *ambidexterity* dalam organisasi. Sebuah perusahaan yang berusaha mengembangkan dan mengkomersilkan inovasi teknologi baru membutuhkan unit organisasi untuk bekerjasama (Taylor & Helfat, 2009). Berikut ini hasil wawancara dari Lunasbos:

“Dalam pengambilan keputusan kita diskusikan secara bersama-sama dalam sebuah forum [....]. Setiap ide yang muncul dari setiap tim akan kita pilih mana yang terbaik berdasarkan kesepakatan bersama atau musyawarah [...]”. (CEO Lunasbos)

Dari pernyataan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan kolektif dapat mendorong terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Hal ini seiring jumlah tim yang masih sedikit sehingga pengambilan keputusan secara kolektif lebih efisien dan meminimalisir kesalahan dalam pengambilan keputusan.

c. Membentuk Aliansi Strategis

Perusahaan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi melalui aliansi mendapatkan keuntungan dan nilai pasar (Lavie et al., 2011), melampaui batas mereka (Dyer & Singh, 1998), dan mengatasi kegiatan yang saling bertentangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Lavie & Rosenkopf, 2006). Responden dari Lunasbos akan menggambarkan hal ini:

“Kita tentu punya aliansi strategis [...]. Kita berkerjasama dengan startup yang bergerak dibidang finance, operasional untuk pengembangan aplikasi [...]. Aliansi yang kita lakukan tentu dengan perjanjian hitam diatas putih, sehingga aturan mainnya jelas [...]”. (CEO Lunasbos).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa membentuk aliansi strategis sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan bisnis untuk terus *scale up*, sehingga menjadi perusahaan *ambidextrous*. Pembentukan aliansi pada Lunasbos untuk memperkuat pengembangan aplikasi dan pengembangan skill. Membentuk aliansi strategis dalam dunia bisnis dilakukan secara hukum, hitam diatas putih. Sehingga meminimalisir terjadinya konflik antara kedua belah pihak, dan memberikan kepastian hukum dalam melakukan kerjasama.

d. Persaingan Terbatas Dalam Industri

Dalam dunia bisnis banyaknya kompetitor dalam industri membuat perusahaan harus selalu berinovasi. Namun, ketika pesaing dalam industri terbatas itu akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Responden dari Lunasbos akan menggambarkan hal ini:

“Sebenarnya pesaing kita yakni aplikasi-aplikasi yang bergerak pada bidang keuangan [...]. Menariknya Lunasbos punya segmentasi khusus pada hutang piutang [...]. Sejauh ini aplikasi kita masih langka[...]. Kita pun fokus untuk pengembangan fiturnya [...]”. (CEO Lunasbos).

Dari uraian pernyataan di atas disimpulkan bahwa persaingan terbatas dalam industri memberikan peluang bagi perusahaan untuk terus mengembangkan pasar yang ada. Lunasbos fokus pada segmen hutang piutang, dan saat ini aplikasi tersebut masih tidak memiliki kompetitor sehingga tersegmen dengan baik.

4.1.2 Faktor Penghambat *Ambidexterity* Organisasi

a. Persaingan Membentuk Pasar

Dalam persaingan membentuk pasar merupakan tantangan yang dihadapi untuk mewujudkan *ambidexterity* organisasi. Responden dari Lunasbos yang akan menggambarkan hal ini:

“Dalam bisnis tentu ada pesaing [...]. Kita memiliki pesaing disesama startup penyedia aplikasi dibidang keuangan ataupun sejenisnya [...]. Sejauh ini kita memiliki segmen pasar yang jelas, yakni di hutang piutang

[...]. Kita tinggal fokus pengembangan produk dan marketing untuk menarik user [...]''. (CEO Lunasbos).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa persaingan membentuk pasar ini jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi penghambat untuk mewujudkan *ambidexterity* dalam organisasi. Persaingan membentuk pasar harus dilakukan secara optimal dengan melakukan inovasi-inovasi secara berkala yang membuat konsumen atau *user* nyaman. Lunasbos memiliki pesaing-pesaing pada aplikasi bidang keuangan.

b. Biaya Input dan Pembuatan

Biaya merupakan komponen pengurang pendapatan perusahaan jika tidak dikelola dengan baik, sehingga menjadi penghalang terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Biaya input dan pembuatan berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan produk ataupun jasa, sehingga dapat memunculkan pendapatan. Responden dari Lunasbos yang akan menggambarkan hal ini:

*“Sejauh ini biaya terbesar kita terletak di SDM, yakni pada gajinya [...].
Kemudian biaya terbesar kedua pada biaya server [...]''. (CEO Lunasbos).*

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa biaya terbesar pada startup Lunasbos terletak pada gaji SDM dan biaya server. SDM merupakan aset utama untuk terus *sustainable* mengembangkan inovasi yang dimiliki, sehingga kesejahteraan SDM sangat diperlukan agar terus produktif. Selain itu biaya server berfungsi untuk akses jaringan yang lebih lancar, sehingga *user* merasa lebih nyaman dalam penggunaan aplikasinya.

c. Kebutuhan Pengembangan Pasar

Kebutuhan pengembangan pasar merupakan suatu kebutuhan yang jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* dalam organisasi. Pengembangan jaringan memiliki peran penting dalam mengidentifikasi pasar baru. Responden dari Lunasbos yang akan menggambarkan hal ini:

“ Kita kedepan ingin mengembangkan aplikasi lain untuk menciptakan pasar baru [...]. Pengembangan tersebut masih tetap related dengan bidang keuangan, sehingga membutuhkan tenaga tambahan yang terampil [...]. Kita juga mengantisipasi adanya pesaing baru [...]”. (CEO Lunasbos).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa kebutuhan pengembangan pasar seiring masih luasnya potensi pasar yang bisa dikembangkan, namun ada kendala di jumlah dan skill SDM yang terbatas, sehingga sulit untuk bersaing dengan kompetitor.

d. Fokus Perubahan Inkremental

Perusahaan yang berfokus perubahan bertahap atau inkremental bisa menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Perusahaan cenderung menjadi berorientasi eksploitasi dan mudah beradaptasi dengan pelanggan yang sudah memiliki kebutuhan. Namun, sebenarnya dibandingkan perusahaan yang berorientasi eksplorasi, jauh dari kata *sustainable* (Lubatkin et al., 2006). Responden dari Lunasbos yang akan menggambarkan hal ini:

“*Sejauh ini kita fokus pertumbuhan berkesinambungan dengan cara pelan-pelan kita perbaiki aplikasi kita sehingga user nyaman [...]. Memang kita polanya berkembang secara perlahan dan fokus [...]. Belum terpikirkan untuk akuisisi [...]*”. (CEO Lunasbos).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa fokus perubahan inkremental ini bisa menjadi penghambat untuk mewujudkan *ambidexterity* dalam organisasi. Dalam era *disruption* banyak kompetitor yang membuang cara-cara lama, beralih ke suatu sistem yang baru. Apabila fokus pada perubahan inkremental, tidak tertarik melakukan akuisisi, dan fokus ke bisnis inti, ketika pesaing bisnis menemukan inovasi *disruption* menciptakan pasar atau sistem baru, dapat menyebabkan konsumen atau *user shifting* ke pesaing tersebut karena ada kemudahan yang diperoleh.

e. R&D Terbatas

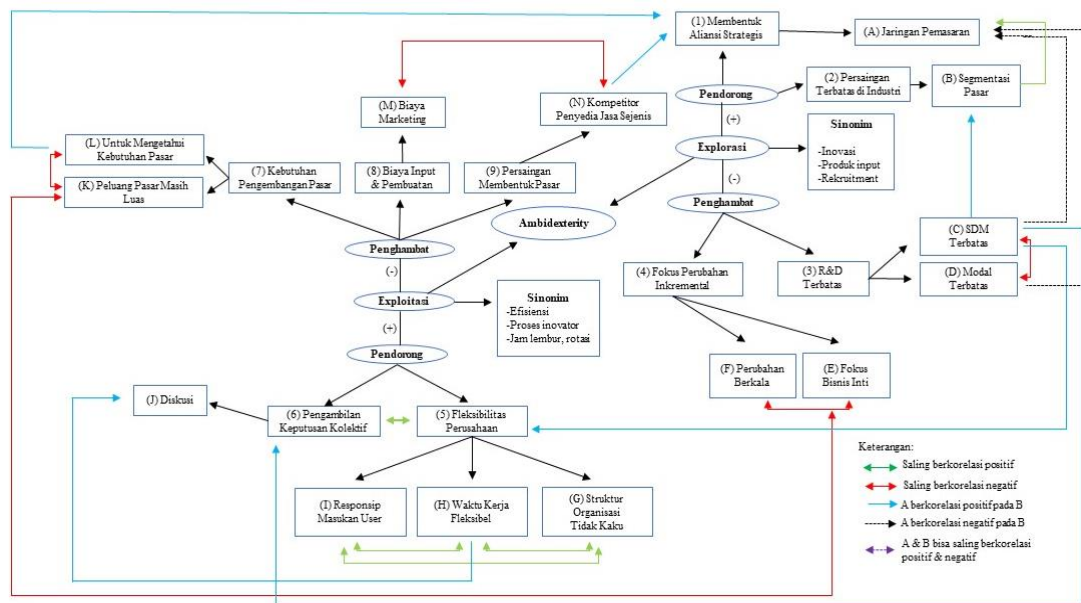
Adanya keterbatasan *research & development* (R&D) bisa menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* dalam organisasi. Responden dari Lunasbos yang akan menggambarkan hal ini:

“*Sebenarnya kita kurang satu lagi untuk SDM dalam pengembangan R&D [...]. Kita saat ini masih jalan sesuai SDM yang ada, karena kita sadar bahwa mencari SDM terampil itu cukup susah [...]*”. (CEO Lunasbos)

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa R&D menjadi perhatian bagi startup, karena R&D yang terbatas menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Dalam tim R&D SDM yang terbatas umumnya diiringi

dengan skill SDM terbatas juga. Sehingga banyak perusahaan yang banyak *invest* banyak pada R&D untuk meningkatkan inovasi-inovasi yang dihasilkannya.

4.2 Temuan Empiris di Startup Kawan Messenger



Gambar 4.2

Map Interaksi Faktor Pendorong & Penghambat *Ambidexterity* pada Startup Kawan Messenger

4.2.1 Faktor Pendorong *Ambidexterity* Organisasi

a. Fleksibilitas Perusahaan

Dalam mengembangkan startup untuk mencapai *ambidexterity* dibutuhkan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam mengkoordinasikan dan menggunakan sumber daya memungkinkan organisasi perusahaan untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi (Wei et al., 2014). Fleksibilitas perusahaan juga mampu menyediakan produk atau jasa yang disesuaikan oleh keinginan konsumen (Kortmann et al.,

2014). Misalnya, menjadi fleksibel telah memungkinkan startup Kawan Messenger menjadi *ambidextrous*:

“Tim kita punya fleksibilitas kerja, kadang mereka mengerjakannya dirumah atau dikos [...]. Dalam proses kerja, setiap individu selalu melaporkan perkembangan setiap jobdes yang di handle [...]. Dalam pengenalan aplikasi di masyarakat kita selalu minta kritik dan saran untuk aplikasinya [...]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa proses kerja di startup itu lebih fleksibel sehingga mampu untuk mendorong mencapai *ambidexterity* organisasi, hal ini disebabkan memang jumlah SDM masih sedikit, sehingga struktur organisasi menjadi lebih simpel dan tidak kaku, yang terpenting dalam proses kerja setiap anggota tim saling melaporkan perkembangan dari pekerjaannya masing-masing termasuk adanya perubahan permintaan konsumen.

b. Pengambilan Keputusan Kolektif

Melalui keputusan kolektif, manajemen tingkat tinggi mampu membangun organisasi *ambidextrous* (Carmeli & Halevi, 2009). Responden dari Kawan Messenger yang akan menggambarkan hal ini:

“Pola pengambilan keputusan di kita masih kolektif, jadi kita diskusikan secara bersama-sama, karena tim kita juga masih sedikit dan satu dengan yang lainnya memiliki hubungan pertemanan yang cukup solid [...]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari pernyataan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan kolektif dapat mendorong terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Hal ini dilakukan karena jumlah tim masih sedikit sehingga pengambilan keputusan secara berdiskusi akan lebih baik, mengingat kedekatan anggota satu dengan yang lainnya sangat erat.

c. Membentuk Aliansi Strategis

Perusahaan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi melalui aliansi mendapatkan keuntungan dan nilai pasar (Lavie et al., 2011), melampaui batas mereka (Dyer & Singh, 1998), dan mengatasi kegiatan yang saling bertentangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Lavie & Rosenkopf, 2006). Responden dari Kawan Messenger akan menggambarkan hal ini:

“Seiring dengan berkembangnya bisnis, kita melihat perlu adanya aliansi strategis, baik swasta ataupun pemerintah [...]. Saat ini kita sedang memaksimalkan kerjasama dengan UKM [...]”. (Direktur Kawan Messenger)

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa membentuk aliansi strategis sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan bisnis untuk terus tumbuh, sehingga menjadi perusahaan *ambidextrous*. Pembentukan aliansi pada Kawan Messenger untuk memperkuat pengembangan jaringan pemasaran dalam memperluas pengguna aplikasinya dengan bekerjasama dengan pihak swasta dan pemerintah.

d. Persaingan Terbatas Dalam Industri

Dalam dunia bisnis banyaknya kompetitor dalam industri membuat perusahaan harus selalu berinovasi. Namun, ketika pesaing dalam industri terbatas itu akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Responden dari Kawan Messenger akan menggambarkan hal ini:

“Sebenarnya pesaing kita yakni aplikasi chatting dan e-commer [...]. Tapi kita punya segmentasi sendiri dalam menggarap ceruk pasar yakni dengan menggabungkan chatting dan e-commer [....]. Sejauh ini di Indonesia belum ada aplikasi seperti kita[....]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa persaingan terbatas dalam industri memberikan peluang bagi perusahaan untuk terus mengembangkan pasar yang ada dengan melakukan inovasi secara bertahap. Kawan Messenger fokus pada segmen *chatting & e-commer*, dan saat ini aplikasi tersebut masih tidak memiliki kompetitor sehingga dapat fokus dalam pengembangan aplikasinya.

4.2.2 Faktor Penghambat *Ambidexterity* Organisasi

a. Persaingan Membentuk Pasar

Dalam persaingan membentuk pasar merupakan tantangan yang dihadapi untuk mewujudkan *ambidexterity* organisasi. Responden dari Kawan Messenger yang akan menggambarkan hal ini:

“Pesaing kita dalam membentuk pasar yakni aplikasi chatting dan e-commer, namun sebenarnya kita sudah memiliki segmen atau ceruk pasar yang jelas dengan menggabungkan chatting dan e-commer [...]. Konsep layanan yang kita miliki sejauh ini masih yang pertama di Indonesia [...]. Kita ingin fokus ke pengenalan kepada user, melihat pasarnya masih luas [...]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa persaingan membentuk pasar ini jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi penghambat untuk mewujudkan *ambidexterity* dalam organisasi. Pada Kawan Messenger persaingan membentuk pasar yakni aplikasi *chatting* dan *e-commer*, namun sudah tersegmentasi dengan baik sehingga tinggal memaksimalkan pengenalan kepada masyarakat agar meningkatkan penggunaan aplikasinya.

b. Biaya Input dan Pembuatan

Biaya merupakan komponen pengurang pendapatan perusahaan jika tidak dikelola dengan baik, sehingga menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Biaya input dan pembuatan berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan produk ataupun jasa, sehingga dapat memunculkan pendapatan. Responden dari Kawan Messenger yang akan menggambarkan hal ini:

“Biaya kita banyak terkuras untuk melakukan promosi dengan cara sosialisasi ke daerah-daerah, dan mengikuti ivent pameran-pameran tentang IT [...]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa biaya terbesar pada startup Kawan Messenger terletak pada biaya *marketing*. Biaya *marketing* yang tidak terkendali dan tidak tepat sasaran menjadi beban tersendiri untuk keberlangsungan berjalannya sebuah perusahaan.

c. Kebutuhan Pengembangan Pasar

Kebutuhan pengembangan pasar merupakan suatu kebutuhan yang jika tidak kelola dengan baik akan menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* dalam organisasi. Responden dari Kawan Messenger yang akan menggambarkan hal ini:

“Setelah proses development aplikasi selesai, kita terus penetrasi-penetrasi pasar untuk menggarap potensi yang ada, sehingga user mengerti manfaat dari produk yang kita kembangkan [....]. Kita juga menganalisa apa yang menjadi kebutuhan pasar [....]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa kebutuhan pengembangan pasar pada Kawan Messenger seiring masih luasnya potensi pasar yang bisa dikembangkan sehingga diperlukan sosialisasi kedaerah-daerah dan meminta masukan kepada *user* untuk pengembangan produk atau fitur agar sesuai dengan kebutuhan pasar.

d. Fokus Perubahan Inkremental

Perusahaan yang berfokus perubahan bertahap atau inkremental bisa menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Perusahaan cenderung

menjadi berorientasi eksploitasi dan mudah beradaptasi dengan pelanggan yang sudah memiliki kebutuhan. Namun, sebenarnya dibandingkan perusahaan yang berorientasi eksplorasi, jauh dari kata *sustainable* (Lubatkin et al., 2006). Responden dari Kawan Messenger yang akan menggambarkan hal ini:

“Untuk pengembangan aplikasi sejauh ini masih keep saja disitu [...]. Kita sedang fokus mengembangkan pasar dengan bekerjasama dengan berbagai pihak, baik swasta ataupun pemerintah [...]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa fokus perubahan inkremental ini bisa menjadi penghambat untuk mewujudkan *ambidexterity* dalam organisasi. Dalam era *disruption* perubahan begitu cepat, apabila perusahaan dalam proses inovasinya dilakukan secara berkala dan fokus ke bisnis inti maka akan tertinggal oleh pesaing dan konsumen akan beralih.

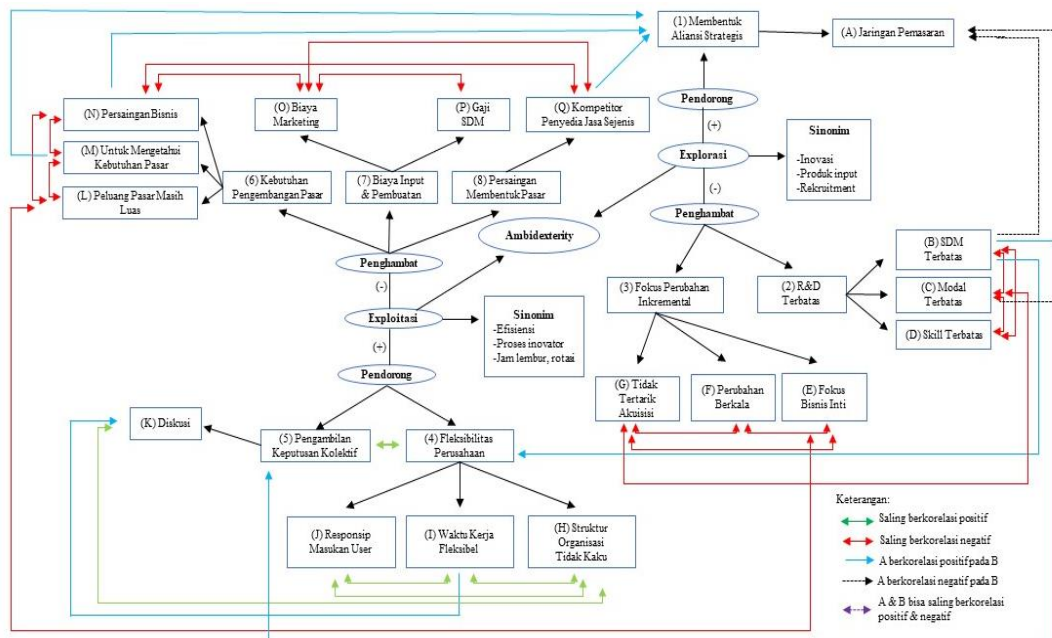
e. R&D Terbatas

Research & development (R&D) terbatas bisa menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* dalam organisasi. Responden dari Kawan Messenger yang akan menggambarkan hal ini:

“Kedepan R&D akan kita tingkatkan sesuai dengan kebutuhan untuk inovasi dan penetrasi pasar [...]. Untuk saat ini kita optimalkan yang ada, sekaligus menekan biaya pengeluaran untuk gaji [...]”. (Direktur Kawan Messenger).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa R&D menjadi perhatian bagi startup, karena R&D terbatas menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Dalam startup Kawan Messenger R&D terbatas disebabkan terbatasnya SDM dan keterbatasan modal untuk melakukan *invest* belanja modal. Sehingga R&D terbatas maka akan menghambat inovasi, sehingga dapat mengganggu keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

4.3 Temuan Empiris di Startup Nicola Indonesia



Gambar 4.3

Map Interaksi Faktor Pendorong & Penghambat *Ambidexterity* pada Startup Nicola Indonesia

4.3.1 Faktor Pendorong *Ambidexterity* Organisasi

a. Fleksibilitas Perusahaan

Dalam mengembangkan startup untuk mencapai *ambidexterity* dibutuhkan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam mengkoordinasikan dan menggunakan sumber daya memungkinkan organisasi perusahaan untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi (Wei et al., 2014). Misalnya, menjadi fleksibel telah memungkinkan startup Nicola Indonesia menjadi *ambidextrous*:

“Walaupun kita memiliki kantor, namun fleksibilitas tetap ada. Misalnya tim teknis bebas mau datang dan pulang jam berapapun [....]. Yang terpenting seminggu itu cekin empat kali kemajuan proyek [....]”. (CEO Nicola Indonesia).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa proses kerja di startup itu lebih fleksibel sehingga mampu untuk mendorong mencapainya *ambidexterity* organisasi, hal ini disebabkan memang jumlah SDM masih sedikit. SDM yang sedikit tercermin dari struktur organisasi yang masih tidak kaku, bebas masuk dan pulang kerja sesuai keinginan, namun yang terpenting setiap bagian dari tim melaporkan secara berkala kepada CEO terkait perkembangan dari setiap proyek yang sedang dikerjakan. Dari setiap tim yang mengerjakan proyek atau *ivent*, mereka siap menyesuaikan dengan permintaan *user*, sehingga selalu ada inovasi-inovasi yang ditemukan secara berkala.

b. Pengambilan Keputusan Kolektif

Melalui keputusan kolektif, manajemen tingkat tinggi mampu membangun organisasi *ambidextrous* (Carmeli & Halevi, 2009). Responden dari Nicola Indonesia yang akan menggambarkan hal ini:

“Pengambilan keputusan di kita sudah mengarah transisi ke desentralisasi perdivisi [...]. Setiap divisi masing-masing mendiskusikan terkait fokus project yang dikerjakan, dan CEO hanya sebatas untuk mengetahui perkembangannya [...]”. (CEO Nicola Indonesia).

Dari pernyataan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan kolektif dapat mendorong terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Jumlah tim yang masih sedikit pola pengambilan keputusan secara kolektif terasa lebih efisien. Jumlah tim yang masih dibawah 15 orang dengan usia yang relatif muda mendorong pola komunikasinya cenderung lebih mudah. Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan startup Nicola Indonesia dilakukan dengan berdiskusi perdivisi dalam pembuatan keputusan.

c. Membentuk Aliansi Strategis

Perusahaan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi melalui aliansi mendapatkan keuntungan dan nilai pasar (Lavie et al., 2011), melampui batas mereka (Dyer & Singh, 1998), dan mengatasi kegiatan yang saling bertentangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Lavie & Rosenkopf, 2006). Responden dari Nicola Indonesia akan menggambarkan hal ini:

“Kita selalu berusaha untuk selalu scale up dengan berbagai alternatif, salah satunya dengan aliansi [...]. Kita sejauh ini sudah memiliki aliansi dibidang pemasaran yang tersebar di Kaltim, Riau, Yogya [...]”. (CEO Nicola Indonesia).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa membentuk aliansi strategis sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan bisnis untuk terus *scale up*. Pembentukan aliansi yang dilakukan Nicola Indonesia untuk memperkuat jaringan pemasaran yang tersebar di Yogyakarta, Riau, Kalimantan Timur, dan lain-lain. Pembentukan jaringan pemasaran ini bisa menghemat biaya promosi dan perusahaan menjadi lebih efisien.

4.3.2 Faktor Penghambat *Ambidexterity* Organisasi

a. Persaingan Membentuk Pasar

Persaingan membentuk pasar merupakan tantangan yang dihadapi untuk mewujudkan *ambidexterity* organisasi. Responden dari Nicola Indonesia yang akan menggambarkan hal ini:

“Pesaing kita banyak dibisnis ini, namun kita bisa membedakan lewat segmentasi dan servis ke user [...]. Sehingga tidak secara langsung kita head to head dengan pesaing [...]. Pasarnya masih luas untuk kita kembangkan di berbagai daerah [...]”. (CEO Nicola Indonesia).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa persaingan membentuk pasar harus dilakukan secara optimal dengan melakukan inovasi-inovasi secara

berkala yang membuat konsumen atau *user* nyaman, dan membuat segmen pasar yang jelas agar memiliki ciri khusus dimata konsumen. Persaingan membentuk pasar ini akan terus dilakukan seiring melihat adanya potensi pasar yang masih luas untuk dikembangkan.

b. Biaya Input dan Pembuatan

Biaya merupakan komponen pengurang pendapatan perusahaan, sehingga dapat menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi apabila tidak dikelola dengan baik. Responden dari Nicola Indonesia yang akan menggambarkan hal ini:

“Biaya kita banyak di SDM, yakni berkaitan dengan gaji dan peningkatan kemampuan tim dengan mengikuti pelatihan [...]. Biaya marketing juga cukup besar, didalamnya ada biaya transportasi dan akomodasi ketika kita terjun ke daerah [...]”. (CEO Nicola Indonesia

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa biaya terbesar pada startup terletak pada gaji SDM, karena SDM merupakan aset utama untuk terus *sustainable* mengembangkan inovasi yang dimiliki, sehingga kesejahteraan SDM sangat diperlukan agar terus produktif. Setelah gaji SDM, biaya *marketing* menjadi salah satu pos biaya terbesar karena seringnya melakukan sosialisasi ke daerah-daerah. Sosialisasi ke daerah ini karena segmentasi pasarnya berada di UKM. *Marketing* ini dapat ditekan dengan promosi online, namun menjadi tidak maksimal ketika segmentasinya UKM yang rata-rata masih dikelola generasi lama yang tidak melek teknologi.

c. Kebutuhan Pengembangan Pasar

Kebutuhan pengembangan pasar merupakan suatu kebutuhan yang jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* dalam organisasi. Responden dari Nicola Indonesia yang akan menggambarkan hal ini:

“Kita saat ini sedang mengembangkan platform yang nantinya bisa disewakan ke swasta atau pemerintah, sehingga kita punya pendapatan berulang [...]. Untuk pengembangan kita banyak invest di SDM sehingga R&D menjadi lebih kuat [...]”. (CEO Nicola Indonesia).

Dari uraian pernyataan di atas disimpulkan bahwa kebutuhan pengembangan pasar masih terus ada seiring luasnya potensi pasar yang bisa dikembangkan. Maka dari pada itu dibutuhkan SDM terampil yang sudah menjadi suatu kebutuhan untuk menghadapi persaingan bisnis dengan kompetitor agar dapat menciptakan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pasar.

d. Fokus Perubahan Inkremental

Perusahaan yang berfokus perubahan bertahap akan kalah di era *disruption* jika masih mempertahankan pola-pola lama sehingga menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Perusahaan cenderung menjadi berorientasi eksploitasi dan mudah beradaptasi dengan pelanggan yang sudah memiliki kebutuhan. Namun, sebenarnya dibandingkan perusahaan yang berorientasi eksplorasi, jauh dari kata *sustainable* (Lubatkin et al., 2006). Responden dari Nicola Indonesia yang akan menggambarkan hal ini:

“Kedepan kita masih akan menggarap dan mengembangkan pasar diberbagai desa, karena pasarnya masih potensial [....]. Kita harus menjaga soliditas tim, agar target-target tersebut mampu dicapai [....]. Kita tidak tertarik akuisisi [.....]”. (CEO Nicola Indonesia).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa fokus perubahan inkremental ini bisa menjadi penghambat untuk mewujudkan *ambidexterity* dalam organisasi. Apabila fokus pada perubahan berkala, tidak tertarik melakukan akuisisi, dan fokus ke bisnis inti, ketika pesaing bisnis menemukan inovasi *disruption* menciptakan pasar atau sistem baru, dapat menyebabkan konsumen *shifting* ke pesaing tersebut karena ada kemudahan yang diperoleh. Seperti yang terjadi saat ini, adanya *shifting* dari berjualan secara konvensional menjadi secara online, adanya transaksi secara *cash money* menjadi e-money, adanya ojek konvensional menjadi ojek online, dan lain sebagainya.

e. R&D Terbatas

Adanya keterbatasan *research & development* (R&D) bisa menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* dalam organisasi. Responden dari Nicola Indonesia yang akan menggambarkan hal ini:

“Kemampuan R&D yang kita miliki saat ini sudah cukup, namun untuk kedepannya tentu akan kurang [....]. Kita banyak invest untuk R&D mengingat banyak kompetitor sejenis [...]. Sehingga kebutuhan modal di R&D cukup banyak [...]”. (CEO Nicola Indonesia).

Dari uraian pernyataan diatas disimpulkan bahwa R&D menjadi perhatian bagi perusahaan, karena R&D terbatas akan menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Sehingga tidak heran, dalam jangka panjang perusahaan melakukan investasi pada tim R&D untuk memperkuat inovasi-inovasi agar mampu bersaing dengan kompetitor. Berinvestasi pada R&D berarti berinvestasi pada SDM yang terampil, sehingga membutuhkan modal yang tidak sedikit untuk melaksanakannya. R&D yang tercukupi membuat perusahaan lebih terjamin *sustainable growth*.

4.4 Analisis Temuan Empiris dengan Studi Literatur

Tabel 4.1 dibawah ini merupakan hasil deskripsi mengenai faktor pendorong dan penghambat *ambidexterity* organisasi yang kompak ditemukan pada startup Lunasbos, Kawan Messenger, dan Nicola Indonesia. Pada tabel ini dijelaskan mengenai data empiris dilapangan kemudian dibandingkan dengan literatur, sehingga dapat diketahui apakah temuan di lapangan mengonfirmasi teori yang ada.

Tabel 4.1

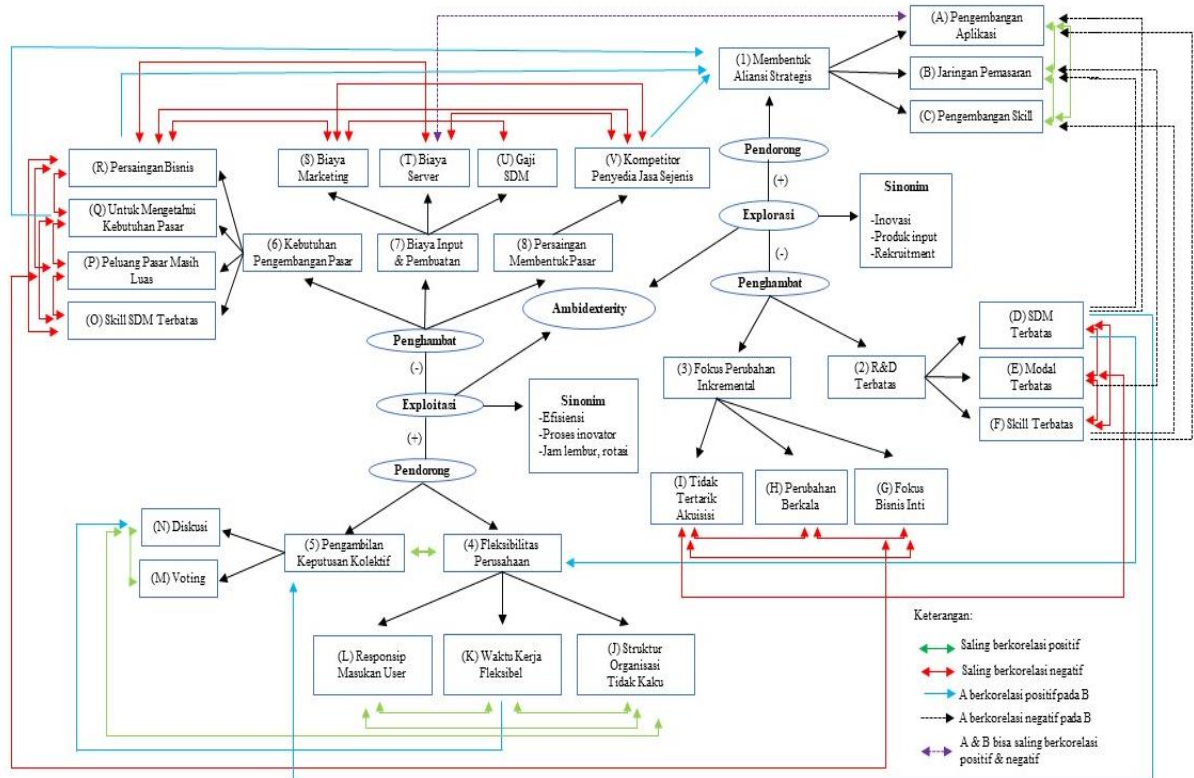
Temuan Empiris Dibandingkan Studi Literatur

Mengenai Faktor Pendorong Dan Penghambat *Ambidexterity* Organisasi

	Kategori	Hasil Analisis	Temuan Empiris	Literatur Pendukung
Pendorong	Fleksibilitas Perusahaan	Mendukung	Struktur organisasi tidak kaku, waktu kerja fleksibel, responsif mesukan pelanggan	Sesuai dengan temuan penelitian kualitatif bahwa fleksibilitas memfasilitasi terwujudnya <i>ambidexterity</i> organisasi (Wei et al., 2014; (Wei, Z., Yi, Y. and Guo, 2014)Kortmann et al., 2014)
	Pengambilan Keputusan Kolektif	Mendukung	Melalui diskusi dan voting	Peran manajemen memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan kolektif sehingga menciptakan dan mempertahankan <i>ambidexterity</i> organisasi (Taylor & Helfat, 2009; Carmeli & Halevi, 2009)
	Membentuk Aliansi Strategis	Mendukung	Jaringan pemasaran, pengembangan skill, pengembangan aplikasi	Pembentukan aliansi mendorong keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi sehingga mendorong terwujudnya <i>ambidexterity</i> organisasi (Dyer & Singh, 1998; Lavie & Rosenkopf, 2006; Rothaermel & Deeds, 2004)
Penghambat	Persaingan Membentuk Pasar	Mendukung	Kompetitor penyedia jasa sejenis	Persaingan membentuk pasar merupakan penghambat terwujudnya <i>ambidexterity</i> organisasi (UNIDO, 2013)
	Biaya Input dan Pembuatan	Mendukung	Gaji SDM, biaya marketing, & biaya server	Strategi berbasis biaya dapat meningkatkan kinerja , sehingga ketika biaya tidak terkendali menghambat terwujudnya <i>ambidexterity</i> organisasi (Terziovski, 2010)
	Kebutuhan Pengembangan Pasar	Mendukung	Adanya persaingan bisnis, mengetahui kebutuhan pasar, peluang pasar masih luas, & skill SDM masih terbatas	Kebutuhan pengembangan pasar menjadi penghalang <i>ambidexterity</i> organisasi ketika tidak mampu menyesuaikan dengan kebutuhan user atau pengguna (Lettl et al., 2006)
	Fokus Perubahan Inkremental	Mendukung	Perubahan berkala, fokus bisnis inti, & tidak tertarik akuisisi	Perusahaan yang berorientasi eksploitasi dapat beradaptasi sesuai kebutuhan pelanggan (Harry & Schroeder, 2000), sedangkan yang berorientasi eksplorasi tidak sangat berkelanjutan dibandingkan eksploitasi (Lubatkan et al., 2006). Perusahaan tetap berpegang pada orientasi eksploitasi karena menolak resiko(Nicholas et al., 2013) sehingga menghambat terbentuknya <i>ambidexterity</i> .

				R&D yang terbatas tidak memiliki kapasitas untuk mencapai tingkat eksploitasi dan eksplorasi sesuai kebutuhan perusahaan sehingga menghambat terwujudnya <i>ambidexterity</i> organisasi (McCarthy & Gordon, 2011)
	R&D Terbatas	Mendukung	SDM terbatas, Modal terbatas, & skill terbatas	

Temuan kasus pada masing-masing startup tersebut kemudian diintegrasikan menjadi satu grafis untuk melihat pola secara general interaksi antar level faktor pendorong dan penghambat *ambidexterity* organisasi dapat dilihat pada gambar 4.4:



Gambar 4.4

Map Integrasi Interaksi Faktor Pendorong & Penghambat *Ambidexterity* dari Seluruh Kasus