

## BAB V

### ANALISIS ANTAR KASUS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian sebelumnya, yaitu *within-case analysis* telah digambarkan secara detail temuan empiris dari setiap unit kasus. Setelah diperoleh deskripsi lengkap dari setiap kasus kemudian pada bagian ini akan dilakukan analisis secara *cross-case search for patterns*. Taktiknya yang pertama adalah memisahkan kasus ke dalam kategori dan melihat kesamaan dalam setiap kelompok dan perbedaan antara kelompok. Yang kedua yakni membagi kasus menjadi pasangan untuk perbandingan, kemudian mencari perbedaan antara kasus yang serupa dan untuk kesamaan antara kasus yang tampak berbeda. Yang ketiga adalah membagi data sesuai dengan sumber data dan mencoba mendapatkan wawasan ke dalam data khusus yang heterogen. Berikut ini merupakan hasil *cross-case search for patterns* terhadap faktor pendorong dan penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi di startup dengan studi kasus Lunasbos, Kawan Messenger, dan Nicola Indonesia.

#### 5.1 Faktor Pendorong dan Penghambat Ambidexterity

Dalam *cross case analysis*, pertama kali data-data empiris mengenai faktor pendorong dan penghambat *ambidexterity* organisasi pada setiap kasus dilakukan pemisahan ke dalam kategori untuk dilihat kesamaan dalam setiap kelompok dan perbedaan antar kelompok. Pemisahaan kasus dan komparasi dari faktor pendorong dan penghambat *ambidexterity* organisasi pada 3 startup yakni Lunasbos, Kawan Messenger, dan Nicola Indonesia akan dijelaskan dalam bentuk tabel 5.1 dibawah

ini. Dalam tabel tersebut ( $\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$ ) menandakan temuan yang kuat proses *ambidexterity*, tanda ( $\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}$ ) menandakan temuan moderat proses *ambidexterity*, dan tanda ( $\sqrt{\phantom{x}}$ ) menandakan temuan yang lemah proses *ambidexterity*. Huruf A mewakili startup Lunasbos, huruf B mewakili startup Kawan Messenger, dan huruf C mewakili startup Nicola Indonesia.

**Tabel 5.1**

Komparasi Proses *Ambidexterity* Organisasi

Faktor <i>Ambidexterity</i>	Kategori	Startup			Temuan Kasus
		A	B	C	
Pendorong	Fleksibilitas Perusahaan	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	Startup A, B, dan C menerapkan fleksibilitas masuk kerja, struktur organisasi yang tidak kaku, dan responsif menerima masukan dari user/konsumen mendorong <i>sustainable growth</i> perusahaan dalam mewujudkan <i>ambidexterity</i> .
	Pengambilan Keputusan Kolektif	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}$	Startup A, B, dan C menerapkan pengambilan keputusan secara kolektif yang dapat melalui diskusi ataupun melalui voting dalam sebuah forum.
	Membentuk Aliansi Strategis	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	Startup A, B, dan C membentuk kerjasama dengan perusahaan eksternal guna pengembangan aplikasi, pengembangan skill, dan jaringan pemasaran.
Penghambat	Persaingan Pasar	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	Startup A, B, dan C memiliki kompetitor didalam industri jasa sejenis, sehingga segmentasi pasar dan servis ke user/konsumen menjadi nilai pembeda.
	Biaya Input dan Pembuatan	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	Startup A, B, dan C memiliki biaya pengeluaran seperti gaji SDM, biaya marketing, dan biaya server, yang semuanya dibutuhkan bagi keberlangsungan bisnis, namun perlu dikelola dengan baik.
	Kebutuhan Pengembangan Pasar	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	Startup A, B, dan C mempunyai kebutuhan untuk meningkatkan skill SDM yang terbatas untuk melihat peluang dan mengetahui apa yang diinginkan market sehingga mampu menghadapi pesaing.
	Fokus Perubahan Inkremental	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	Startup A, B, dan C menerapkan perubahan berkala, fokus pada bisnis inti, dan tidak tertarik untuk melakukan akuisisi untuk mempercepat pertumbuhan bisnisnya.
	R&D Terbatas	$\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	$\sqrt{\sqrt{\sqrt{\phantom{x}}}}$	Startup A, B, dan C memiliki keterbatasan SDM yang disebabkan modal yang terbatas juga, sehingga untuk merekrut SDM yang memiliki skill tinggi menjadi sulit.

Berdasarkan tabel 5.1 kemudian disusun temuan-temuan inti untuk identifikasi pola-pola dominan muncul. Tabel 5.2 berikut ini merupakan gambaran dari temuan inti serta pola dominan dari masing-masing kasus.

**Tabel 5.2**

Temuan Inti Dan Pola Dominan Masing-Masing Kasus

Faktor Ambidexterity	Ketegori	Startup		
		A	B	C
Pendorong	Fleksibilitas Perusahaan	High	High	High
	Pengambilan Keputusan Kolektif	High	High	Medium
	Membentuk Aliansi Strategis	High	Medium	High
Penghambat	Persaingan Membentuk Pasar	High	Medium	High
	Biaya Input dan Pembuatan	High	High	High
	Kebutuhan Pengembangan Pasar	High	High	High
	Fokus Perubahan Inkremental	High	High	High
	R&D Terbatas	High	High	High

Dari hasil studi kasus dilapangan yang termuat pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa penelitian ini terdapat faktor pendorong dan penghambat *ambidexterity*. Faktor pendorong terdiri dari fleksibilitas perusahaan, pengambilan keputusan kolektif, dan membentuk aliansi strategis. Sedangkan faktor penghambat terdiri dari persaingan membentuk pasar, biaya input & pembuatan, kebutuhan pengembangan pasar, fokus perubahan inkremental, dan R&D terbatas. Berikut ini merupakan pembahasan mengenai masing-masing tahap.

### **5.1.1 Fleksibilitas Perusahaan**

Startup A, C dan B ditemukan pola dominan level tinggi dalam fleksibilitas perusahaan sebagai pendorong *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa fleksibilitas perusahaan akan membantu proses koordinasi untuk tetap menjaga iklim inovatif dalam organisasi. Pada startup A fleksibilitas perusahaan tercermin dari fleksibilitas dalam masuk jam kerja, struktur organisasi yang simpel, dan responsif dalam mencari masukan user untuk pengembangan fitur-fitur aplikasi melalui survei. Startup B juga memiliki pandangan yang serupa bahwa fleksibilitas masuk kerja mendorong setiap individu untuk bertanggung jawab pada jobdes yang sudah diberikan dan dilaporkan secara bertahap progresnya dalam *meeting*. Startup B juga selalu meminta saran dan kritik untuk pengembangan aplikasi yang dimiliki, terutama ketika sedang melakukan sosialisasi kedaerah-daerah. Begitupun pada startup C yang menerapkan fleksibilitas masuk kerja yang terukur pada karyawannya. Fleksibilitas kerja banyak diberikan pada tim teknis karena dapat melakukan pekerjaannya dimanapun, namun untuk bagian administrasi tetap masuk sesuai jam masuk kantor pada umumnya. Startup C juga akan selalu menyesuaikan sesuai permintaan user atau konsumen.

### **5.1.2 Pengambilan Keputusan Kolektif**

Startup A, dan B ditemukan pola dominan level tinggi dalam pengambilan keputusan kolektif, sedangkan startup C masuk dalam level menengah sebagai pendorong *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa

pengambilan keputusan kolektif akan meminimalisir dampak kesalahan saat pengambilan keputusan dan lebih transparan untuk mewujudkan visi bersama. Pada startup A dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan cara berdiskusi secara bersama-sama yang biasanya waktunya kondisional, bisa siang, malam, ataupun pagi tergantung kesepakatan bersama. Pada Startup A ketika muncul beberapa ide maka tahap selanjutnya memutuskan ide mana yang harus dilaksanakan dahulu (skala prioritas) berdasarkan kesepakatan bersama. Startup B juga memiliki pandangan yang serupa dalam pengambilan keputusan, yang mana dilakukan secara bersama-sama. Hal itu dilakukan karena jumlah tim yang masih sedikit, sehingga menyamakan visi bersama merupakan suatu yang penting. Pada startup C pengambilan keputusan mengarah transisi terdesentralisasi perdivisi, dahulu masih tersentral. Setiap divisi diberi kewenangan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara berdiskusi dengan anggota divisi tersebut, namun harus tetap melaporkan kepada CEO untuk perkembangan terbaru, dan tak jarang akan ada masukan-masukan juga dari CEO.

### **5.1.3 Membentuk Aliansi Strategis**

Startup A dan C ditemukan pola dominan level tinggi dalam membentuk aliansi strategis, sedangkan startup B tergolong pada level menengah sebagai pendorong *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa membentuk aliansi strategis sangat penting bagi keberlangsungan bisnis mereka. Pada startup A dalam pembentukan aliansi strategis diperlukan untuk

pengembangan fitur-fitur aplikasi sehingga sesuai dengan kebutuhan *user* dan nyaman dalam penggunaannya. Startup A banyak beraliansi dengan startup yang bergerak pada bidang finance dan operasional untuk memperkaya pengembangan fitur-fitur yang saat ini sudah dimiliki. Untuk meminimalisir kerugian startup A dalam melakukan aliansi selalu dengan perjanjian hitam diatas putih, sehingga aturannya jelas. Pada startup C pembentukan aliansi strategis lebih cenderung dalam hal *marketing*. Startup C melihat bahwa aliansi dalam *marketing* sangat diperlukan untuk menjangkau *market* lebih luas dan lebih tepat sasaran. Sejauh ini startup C sudah memiliki aliansi *marketing* strategis yang tersebar di Kalimantan Timur, Riau, Yogyakarta, dan beberapa daerah lainnya. Sedangkan untuk startup B memiliki pandangan yang serupa untuk membentuk aliansi strategis guna mempermudah *marketing* dengan beraliansi dengan pihak swasta dan pemerintahan.

#### **5.1.4 Persaingan Membentuk Pasar**

Startup A dan C ditemukan pola dominan level tinggi dalam persaingan membentuk pasar, sedangkan startup B tergolong pada level menengah sebagai penghambat *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa persaingan membentuk pasar dapat mengganggu keberlangsungan bisnis mereka. Pada startup A persaingan membentuk pasar itu tercermin dari banyaknya pesaing sesama startup penyedia aplikasi dibidang keuangan atau sejenisnya. Untuk dapat terus tumbuh startup A terus berinovasi pada pengembangan produk dan melakukan

*marketing* untuk meningkatkan user sesuai kebutuhan *user*. Startup C juga memiliki pandangan yang serupa bahwa memang banyak kompetitor di industri jasa sejenis, namun ada potensi pasar yang luas juga. Untuk dapat tumbuh startup C membedakan segmentasi dan servis ke user, sehingga tidak secara langsung *head to head* dengan pesaing. Startup B juga melihat yang menjadi kompetitor dalam industri sejenis yakni aplikasi *chatting* dan *e-commer*. Untuk meminimalisir persaingan secara langsung, startup B menggarap ceruk pasar yang ada dengan fokus pengembangan aplikasi dengan konsep menggabungkan *chatting* dan *e-commer*. Setelah memiliki ceruk pasar yang jelas, startup B melakukan *marketing* ke calon *user* mengenai manfaat dari aplikasi yang dimiliki.

### **5.1.5 Biaya Input dan Pembuatan**

Startup A, B, dan C ditemukan pola dominan level tinggi dalam biaya input dan pembuatan sebagai penghambat *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa biaya input dan pembuatan dapat mengganggu keberlangsungan bisnis mereka jika tidak dikelola dengan baik. Pada startup A biaya input dan pembuatan itu tercermin dari besarnya komponen gaji SDM sebagai pengeluaran rutin bulanan, kemudian terletak pada biaya server. Apabila tidak dapat dikelola dengan baik, tentu akan menghambat *sustainable growth* dari startup A dalam mencapai *ambidexterity* organisasi. Berbeda dengan startup A, Startup B yang biaya terbesar terletak pada promosi ke daerah-daerah dan mengikuti event pameran-pameran IT. Startup C memiliki pola yang sama dengan startup A dan B,

dimana biaya terbesar yakni pada SDM untuk gaji dan peningkatan keterampilan melalui pelatihan. Selain itu, biaya terbesar selanjutnya yakni terletak pada *marketing*, yang terdiri dari biaya transportasi dan akomodasi ke daerah-daerah untuk penetrasi pasar.

### **5.1.6 Kebutuhan Pengembangan Pasar**

Startup A, B, dan C ditemukan pola dominan level tinggi dalam kebutuhan pengembangan pasar sebagai penghambat *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa kebutuhan pengembangan pasar yang tidak terakomodir dengan baik akan menghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Startup A melihat kebutuhan pengembangan pasar tercermin dari keinginan untuk mengembangkan *platform* untuk menciptakan pasar baru. Kebutuhan pengembangan *platform* pada startup A maka akan membutuhkan juga tambahan SDM yang terampil. Kebutuhan SDM yang terampil ini dapat mengantisipasi adanya pesaing baru melalui inovasi-inovasi yang *user friendly*. Sedangkan startup B kebutuhan pengembangan pasarnya terletak pada SDM yang terampil pada *marketing* untuk mengenalkan fungsi dan manfaat yang diperoleh dari Kawan Messenger. Sehingga dengan tenaga *marketing* yang terampil dapat menggarap potensi pasar yang ada. Startup C memiliki pola yang sama dengan startup A, dimana sedang melakukan pengembangan pasar melalui pembuatan *platform* yang nantinya akan disewakan kepada swasta dan *government* menjadi *recurring income*



bagi perusahaan. Untuk pengembangan *platform* tersebut startup C banyak melakukan *invest* di SDM sekaligus meningkatkan R&D.

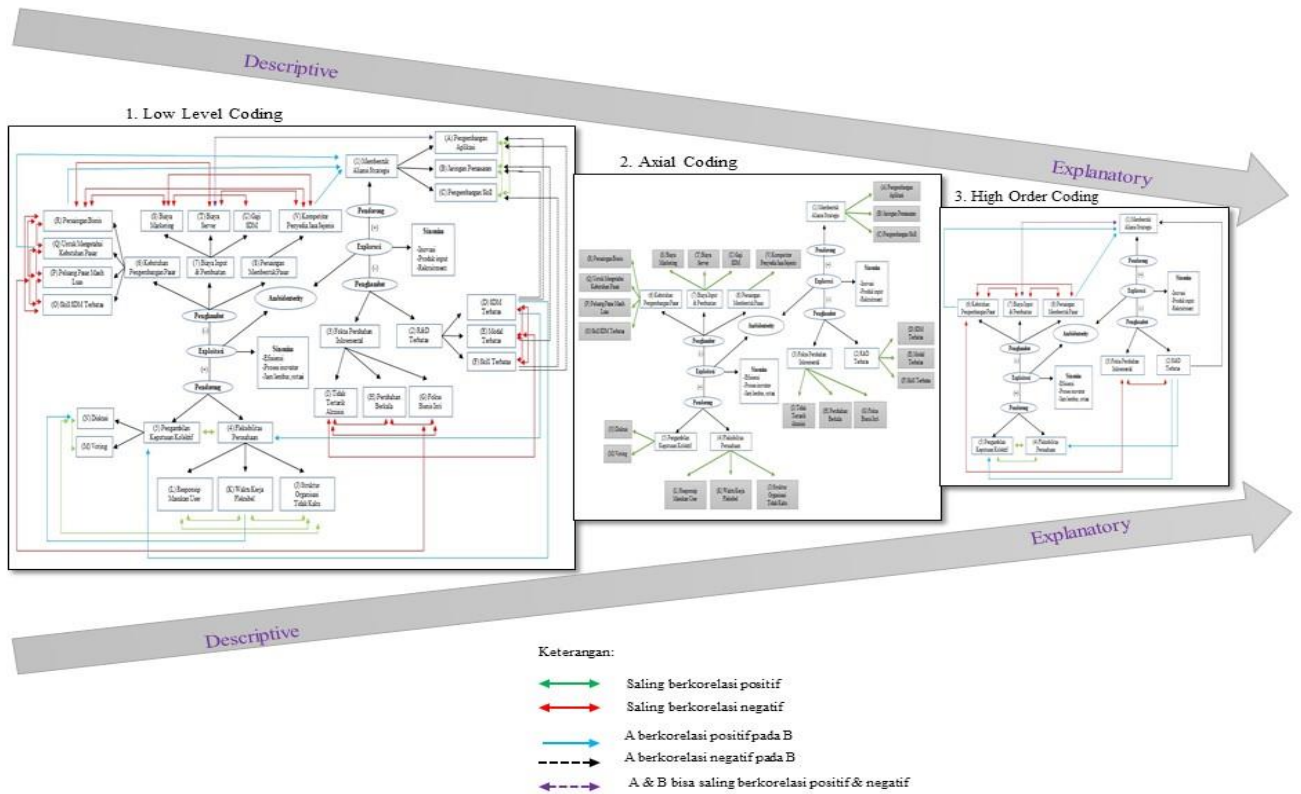
### **5.1.7 Fokus Perubahan Inkremental**

Startup A, B, dan C ditemukan pola dominan level tinggi dalam fokus perubahan inkremental sebagai penghambat *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa perubahan secara bertahap dengan berinovasi sedikit demi sedikit merupakan keputusan yang tepat. Startup A dalam strategi pertumbuhannya lebih berfokus berkesinambungan secara pelan-pelan dengan cara memperbaiki fitur-fitur dalam aplikasi, sehingga *user* nyaman dalam menggunakannya secara loyal. Tak heran startup A lebih tertarik tumbuh secara bertahap berfokus pada bisnis inti, dibandingkan dengan cara akuisisi (unorganik). Sedangkan startup B, memandang bahwa pengembangan aplikasinya sudah baik, tinggal pada bagian tim harus berfokus pada pengembangan pasarnya dengan cara bekerjasama. Senada dengan startup A, startup B juga tidak tertarik untuk melakukan akuisisi dalam proses pertumbuhan bisnisnya, lebih kepada bertumbuh secara organik. Startup C memiliki pola yang sama dengan startup A dan B, dimana tidak tertarik untuk melakukan akuisisi. Startup C masih akan menggarap dan mengembangkan pasar yang sudah ada secara bertahap-tahap dan meningkatkan soliditas tim manajemen.

### 5.1.8 R&D Terbatas

Startup A, B, dan C ditemukan pola dominan level tinggi dalam R&D terbatas sebagai penghambat *ambidexterity* organisasi. Ketiga startup tersebut melihat bahwa R&D memiliki peran penting dalam mempersiapkan perkembangan bisnis untuk berjalan lebih matang dan *sustainable*. Startup A ingin mengembangkan bisnisnya dengan menambah strategi-strategi baru, namun masih kekurangan SDM yang terampil dalam mengembangkan R&D. SDM yang terampil sulit didapatkan, sehingga startup A lebih memiliki untuk mengoptimalkan SDM yang sudah ada. Startup B juga melihat bahwa pengembangan R&D masih perlu ditingkatkan, apalagi sesuai dengan perkembangan bisnis yang terus tumbuh dibutuhkan inovasi-inovasi baru untuk pengembangan produk dan penetrasi pasar sehingga tidak kalah dengan kompetitor. Startup C memiliki pola yang sama dengan startup A dan B, dimana sesuai perkembangan bisnis yang terus tumbuh tentu perlu adanya peningkatan investasi melalui R&D, namun tetap harus memerhatikan kemampuan permodalan yang ada.

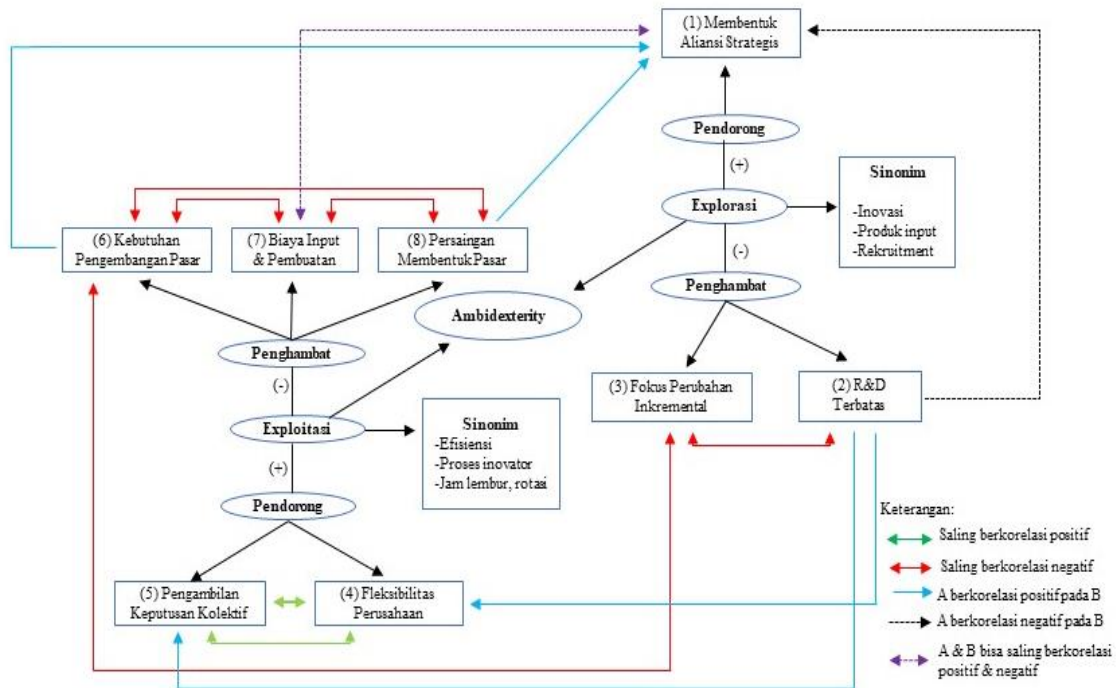
Untuk dapat menyajikan data temuan kasus dilapangan yang dilakukan bertahap disusun secara konseptual dan memungkinkan data yang kompleks tersebut saling berinteraksi disajikan secara visual pada gambar 5.1 Tahapan Proses Penelitian:



**Gambar 5.1**

**Tahapan Proses Penelitian**

Berdasarkan gambar 5.1 analisis dimulai dari peta besar yang merangkum secara keseluruhan, dan tujuan dari tahapan ini untuk memberikan deskripsi kasus atau tahapan *low level coding*. Pada tahapan *low level coding* berfungsi untuk mengidentifikasi semua dimensi yang relevan dengan topik penelitian. Tahap selanjutnya yakni *axial coding* berfungsi untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar dimensi. Tahapan akhir dalam analisis ini menghilangkan konsep lain yang hanya menyisakan konsep penting bagi pemahaman kontekstual, atau biasa disebut tahapan *high order coding*. Konsep penting tersebut diselidiki untuk memahami efek satu sama lain dan pada kegiatan inovasi, yakni positif (sebagai pendorong) atau negatif (sebagai penghambat). Untuk dapat melihat detail temuan kasus konsep penting tersebut, dapat dilihat pada gambar 5.2



**Gambar 5.2**  
*High Order Coding Faktor Pendorong & Penghambat Ambidexterity*

Jika membaca gambar 5.2 dari kanan atas, yakni dari faktor pendorong *ambidexterity* dilihat dari eksplorasi maka terdapat membentuk aliansi strategis (1). Membentuk aliansi strategis (1) bertujuan untuk pengembangan aplikasi, membentuk jaringan pemasaran, dan pengembangan skill SDM sehingga perusahaan menjadi lebih mapan secara bisnis dan mampu bersaing. Membentuk aliansi strategis (1) dapat berkorelasi positif dan juga negatif pada efisiensi biaya input & pembuatan (7), hal ini terjadi untuk pengembangan aplikasi seperti yang dilakukan startup A (Lunasbos). Adanya persaingan membentuk pasar (8) memberikan korelasi positif untuk membentuk aliansi strategis (1), agar perusahaan dapat terus *sustainable* menghadapi pesaing yang ada.

Risearch & Development (R&D) (2) yang terbatas menjadi penghambat secara eksplorasi untuk terwujudnya *ambidexterity* organisasi. R&D terbatas (2) ini disebabkan oleh SDM yang terbatas, Modal terbatas, dan skill terbatas dari SDM yang dimiliki. R&D

terbatas (2) menyebabkan perusahaan fokus perubahan inkremental (3) yang disebabkan tidak banyaknya alternatif pilihan strategi, sehingga cenderung fokus pada bisnis inti untuk melakukan perubahan secara berkala seperti yang terjadi pada startup A (Lunasbos), B (Kawan Messenger), dan C (Nicola Indonesia). R&D terbatas (2) berkorelasi negatif pada pembentukan aliansi strategis (1), hal ini disebabkan ketika SDM, modal, dan skill terbatas pada komponen R&D menyebabkan upaya membentuk aliansi strategis (1) menjadi tidak optimal misalnya untuk pengembangan aplikasi, jaringan marketing, dan pengembangan skill. R&D terbatas (2) dapat berkorelasi positif bagi fleksibilitas perusahaan (4), hal ini disebabkan SDM terbatas mendorong satu dengan yang lainnya saling mengenal dan menjadi dekat, sehingga struktur organisasi tidak kaku. R&D terbatas (2) berkorelasi positif bagi pengambilan keputusan kolektif (5) karena masih minimnya SDM, sehingga dapat mendorong terwujudnya *ambidexterity* organisasi.

Fokus perubahan inkremental (3) menjadi penghambat *ambidexterity* organisasi untuk eksplorasi. Fokus perubahan inkremental (3) disebabkan tidak tertariknya perusahaan untuk akuisisi, perubahan atau inovasi yang dilakukan secara berkala, dan berfokus pada bisnis inti. Fokus perubahan inkremental (3) saling berkorelasi negatif dengan R&D terbatas (2) yang mana keduanya dapat menghambat terwujudnya *ambidexterity*, hal ini karena R&D terbatas dapat disebabkan oleh SDM, modal, dan skill terbatas sehingga membuat perusahaan tidak berani ambil resiko yang besar. Fokus perubahan inkremental (3) saling berkorelasi negatif dengan kebutuhan pengembangan pasar (6) hal ini disebabkan ketika terlalu fokus pada bisnis inti, sedangkan pesaing selalu melakukan inovasi secara *disruption* dan konsumenpun pindah, maka perusahaan akan tertinggal atau kalah bersaing.

Fleksibilitas perusahaan (4) menjadi pendorong terwujudnya *ambidexterity* organisasi secara eksploitasi. Fleksibilitas perusahaan (4) umumnya terjadi pada organisasi

atau perusahaan yang memiliki jumlah timnya masih sedikit (dibawah 20) yang tercermin dari struktur organisasi tidak kaku antara atasan & bawahan, waktu kerja fleksibel atau tidak terpaku pada jam-jam tertentu, dan responsif masukan dari *user* atau konsumennya. Fleksibilitas perusahaan (4) saling berkorelasi positif dengan pengambilan keputusan kolektif (5), hal ini disebabkan jumlah tim atau SDM yang sedikit sehingga pola komunikasi tidak ada jarak antara satu dengan yang lain. Fleksibilitas perusahaan (4) mendapat pengaruh positif dari R&D terbatas (2) karena ketika ada keterbatasan SDM mendorong pola-pola yang fleksibel dalam berjalannya organisasi, agar tidak terlalu terbelenggu pada suatu aturan struktur organisasi yang bersifat kaku, sehingga organisasi akan mengoptimal SDM yang terbatas dengan berbagai alternatif pilihan-pilihan strategi.

Pengambilan keputusan kolektif (5) menjadi pendorong terwujudnya *ambidexterity* organisasi dari sisi eksploitasi. Pengambilan keputusan kolektif (5) terjadi pada organisasi atau perusahaan yang umumnya hubungan anggota tim satu dengan yang lainnya masih berasas kekeluargaan atau masih dekat, yang biasanya ini terjadi karena jumlah timnya sedikit seperti para startup. Pengambilan keputusan kolektif (5) tercermin dari pengambilan keputusan melalui diskusi ataupun menggunakan voting ketika dalam sebuah forum, hal ini memiliki dampak positif untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan kolektif (5) saling berkorelasi positif dengan adanya fleksibilitas perusahaan (4), hal ini terutama didorong oleh struktur organisasi perusahaan yang tidak kaku, sehingga membuat hubungan yang dekat secara personal sehingga sering melakukan pengambilan keputusan dengan berdiskusi. Pengambilan keputusan kolektif (5) mendapat dorongan positif dari R&D terbatas (2), karena R&D terbatas sama dengan SDM yang terbatas, SDM yang terbatas mendorong adanya kedekatan satu dengan yang lain sehingga pada akhirnya berimplikasi pada diskusi dalam membuat keputusan.

Kebutuhan pengembangan pasar (6) menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi dari sisi eksploitasi. Kebutuhan pengembangan pasar (6) terjadi ketika sebuah perusahaan melihat masih ada potensi pasar yang luas untuk dikembangkan sehingga perlu adanya *research* untuk mencari inovasi sesuai yang dibutuhkan pasar, namun terkendala pada skill SDM yang terbatas dan banyaknya pesaing bisnis sejenis. Kebutuhan pengembangan pasar (6) saling berkorelasi negatif dengan biaya input & pembuatan (7) yang menjadi penghambat *ambidexterity* organisasi, hal ini terjadi ketika melakukan pengembangan pasar maka akan diikuti dengan peningkatan biaya-biaya, seperti biaya *marketing*, biaya server, dan gaji SDM. Kebutuhan pengembangan pasar (6) juga saling berkorelasi negatif dengan persaingan membentuk pasar (8) yang menghambat *ambidexterity* dapat terwujud. Persaingan membentuk pasar (8) yang tercermin adanya kompetitor dalam industri sejenis semakin membuat kebutuhan pengembangan pasar (6) sulit untuk terpenuhi. Kebutuhan pengembangan pasar (6) berkorelasi positif dengan membentuk aliansi strategis (1), hal ini disebabkan untuk mengetahui kebutuhan pasar dalam persaingan bisnis yang ketat dibutuhkan sebuah aliansi strategis agar mampu menciptakan nilai tambah melalui kerjasama dan meminimalisir dampak negatif dari kompetitor sejenis.

Biaya input & pembuatan (7) menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi dari sisi eksploitasi. Biaya input & pembuatan (7) menjadi bagian terpenting bagi keberlangsungan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Apabila perusahaan mampu menekan biaya-biaya atau melakukan efisiensi maka peluang untuk *sustainable* dalam jangka panjang akan terwujud. Biaya input & pembuatan (7) yang ditemukan pada temuan kasus tercermin pada biaya *marketing*, biaya server, dan gaji SDM. Biaya input & pembuatan (7) saling berkorelasi negatif pada kebutuhan pengembangan pasar (6), hal ini disebabkan ketika kebutuhan pengembangan pasar meningkat maka akan meningkatkan

biaya input & pembuatan, apabila tidak dikontrol dengan baik akan sangat berdampak pada *sustainable* perusahaan. Biaya input & pembuatan (7) saling berkorelasi negatif pada persaingan membentuk pasar (8), hal ini disebabkan ketika persaingan membentuk pasar meningkat karena adanya kompetitor maka akan diikuti langkah-langkah defensif untuk mempertahankan konsumen misalnya meningkatkan biaya *marketing*, biaya server untuk meningkatkan kualitas layanan dibandingkan kompetitor, dan memberikan kenaikan gaji untuk memotivasi tim. Biaya input & pembuatan (7) saling berkorelasi positif dan negatif terhadap membentuk aliansi strategis (1), hal ini dikarenakan ketika membentuk aliansi strategis (1) untuk pengembangan aplikasi, jaringan pemasaran, dan pengembangan skill tentu akan menaikkan biaya input dan pembuatan (7), namun ketika berhasil dalam membentuk aliansi strategis (1) tentu akan mengurangi biaya input & pembuatan (7) sehingga menjadi lebih efisien.

Persaingan membentuk pasar (8) menjadi penghalang terwujudnya *ambidexterity* organisasi yang terbentuk secara eksploitasi. Persaingan membentuk pasar (8) merupakan hal penting yang harus dilakukan perusahaan untuk meminimalisir dampak negatif dari adanya kompetitor dalam industri. Persaingan membentuk pasar (8) saling berkorelasi negatif terhadap kebutuhan pengembangan pasar (6) terhadap terwujudnya *ambidexterity*, karena persaingan melawan kompetitor dibutuhkan SDM yang terampil & mengetahui apa yang dibutuhkan konsumen agar tidak berpindah ke kompetitor dan semua itu menjadi penghambat juga bagi kebutuhan pengembangan pasar (6). Begitu juga dengan biaya input & pembuatan (7) saling berkorelasi negatif terhadap persaingan membentuk pasar (8), sehingga menghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Hal ini disebabkan, ketika terjadi peningkatan persaingan membentuk pasar (8) akibatnya munculnya pesaing baru akan meningkatkan biaya input & pembuatan (7) untuk melawannya, misalnya melalui peningkatan biaya *marketing*, biaya server, dan meningkatnya beban gaji karena



bertambahnya SDM untuk menghadapi persaingan membentuk pasar. Persaingan membentuk pasar (8) mendorong korelasi positif terhadap membentuk aliansi strategis (1), sehingga mendorong terwujudnya *ambidexterity* organisasi, karena banyaknya pesaing mendorong perusahaan untuk membentuk kerjasama saling menguntungkan satu sama lainnya sehingga hal tersebut juga bisa meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi kompetitor dalam industri.