

BAB VI

PENUTUP

Bagian ini mencoba menjelaskan ringkasan dari temuan dan hasil analisis studi kasus dari faktor pendorong dan penghambat *ambidexterity* di startup (Lunasbos, Kawan Messenger, dan Nicola Indonesia). Di samping itu, pada bagian ini akan dijelaskan pula mengenai keterbatasan penelitian sehingga dapat menjadikan saran dan perbaikan untuk penelitian selanjutnya terutama terkait dengan *ambidexterity* organisasi.

6.1 Kesimpulan

Pada bagian sebelumnya telah disebutkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa pendorong utama, penghambat, dan mekanisme untuk menerapkan *ambidexterity* organisasi di startup. Berdasarkan hasil analisis secara studi kasus terhadap temuan-temuan empiris, maka penelitian ini memperoleh kesimpulan, bahwa:

1. Faktor Pendorong dan Penghambat *Ambidexterity* Organisasi
 - a. Faktor pendorong utama *ambidexterity* pada 3 startup (Lunasbos, Kawan Messenger, dan Nicola Indonesia), yakni membentuk aliansi strategis, fleksibilitas perusahaan, dan pengambilan keputusan kolektif. Adapun terdapat pola dominan level tinggi untuk fleksibilitas perusahaan terjadi pada ketiga startup tersebut. Pola dominan level

tinggi untuk pengambilan keputusan kolektif ditemukan pada startup Lunasbos dan Kawan Messenger, sedangkan Nicola Indonesia masih dalam level menengah. Pola dominan temuan empiris untuk level tinggi pada membentuk aliansi strategis ditemukan pada startup Lunasbos dan Nicola Indonesia, sedangkan Kawan Messenger masih dalam level menengah.

- b. Faktor penghambat utama *ambidexterity* pada 3 startup (Lunasbos, Kawan Messenger, dan Nicola Indonesia), yakni persaingan membentuk pasar, biaya input & pembuatan, kebutuhan pengembangan pasar, fokus perubahan inkremental, dan R&D terbatas. Adapun ditemukan pola dominan level tinggi untuk persaingan membentuk pasar terjadi pada startup Lunasbos dan Nicola Indonesia, sedangkan Kawan Messenger masih dalam level menengah. Pola dominan level tinggi untuk biaya input & pembuatan, kebutuhan pengembangan pasar, fokus perubahan inkremental, dan R&D terbatas kompak ditemukan pada ketiga startup tersebut.

2. Mekanisme Penerapan *Ambidexterity* Organisasi di Startup

Pada dasarnya tidak ada perusahaan yang mengadopsi secara pasti, apakah menggunakan pendekatan struktural, sekuensial, dan *behavioral integration* dalam proses penerapan mekanisme *ambidexterity*. Idealnya dalam sebuah perusahaan harus mengadopsi ketiga pendekatan tersebut untuk diintegrasikan agar *ambidexterity* dapat terwujud. Tetapi, disetiap

perusahaan selalu ada 1 pendekatan yang lebih dominan untuk digunakan dibandingkan dengan pendekatan yang lainnya. Dalam *case study* pada startup yang menjadi lebih dominan adalah pendekatan *behavioral integration*, dimana pada pendekatan ini masing-masing individu dalam perusahaan harus memiliki kemampuan untuk eksplorasi dan eksploitasi. Namun, bukan berarti bahwa pendekatan struktural dan sekuensial itu tidak diterapkan, karena pada saat tertentu masih tetap memerlukan pendekatan tersebut. Misalnya, pada waktu berhubungan dengan pemerintah, pihak perbankan dan terutama ketika berhubungan dengan legal formal pasti akan menggunakan pendekatan struktural. Kemudian, pada saat tertentu juga akan menerapkan pendekatan sekuensial. Misalnya, ketika ada permintaan dari investor untuk mengerjakan suatu proyek yang besar maka alokasi sumber daya akan difokuskan di proyek tersebut agar cepat selesai tanpa peduli apapun posisinya.

6.2 Interaksi Antar Faktor Pendorong dan Penghambat *Ambidexterity*

Pada penelitian ini banyak ditemukan satu faktor itu bisa menjadi pendorong dan bisa sekaligus menjadi penghambat terhadap terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Antar faktor pendorong dan penghambat saling berinteraksi, interaksinya pada waktu tertentu bisa sebagai pendorong dan diwaktu tertentu bisa sebagai penghambat. Misalnya: R&D terbatas dapat menjadi penghambat terhadap eksplorasi perusahaan karena terbatasnya SDM, namun diwaktu tertentu R&D terbatas mendorong perusahaan untuk lebih fleksibel sehingga menjadi pendorong

untuk terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Di waktu tertentu juga R&D terbatas dapat menjadi pendorong perusahaan untuk menghemat biaya-biaya untuk gaji SDM, yang mana biaya tidak terkendali dapat menjadi penghambat terwujudnya *ambidexterity* organisasi. Sehingga peneliti sulit untuk mengatakan bahwa suatu faktor itu murni menjadi pendorong atau murni menjadi penghambat.

6.3 Kontribusi Penelitian Terhadap Pengetahuan

Penelitian ini memberikan *practical inside* bagi organisasi ataupun *startup company* apabila ingin *scale up* agar mampu menyeimbangkan kemampuan eksplorasi dan eksploitasi untuk mewujudkan *ambidexterity* organisasi. Palsunya banyak *startup company* yang tidak mampu *scale up* dan akhirnya *failed* di Indonesia, seperti startup Kirim, Qlapa, Valadoo, dan Akhir Kata. Selain itu, dalam dunia akademik, penelitian ini dapat menambah kasanah literasi penelitian terkait penerapan *ambidexterity* di *startup company* pada negara berkembang seperti Indonesia, yang sejauh ini jumlahnya masih sedikit.

6.4 Keterbatasan dan Saran Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode studi kasus multikasus atau biasa disebut kasus jamak dengan menganalisis pada 3 startup teknologi yang berada di Yogyakarta. Keterbatasan penelitian ini yakni masih minimnya jumlah objek penelitian yang digunakan, sehingga data temuan empirisnya tidak menggambarkan secara menyeluruh dari berbagai jenis bidang industri. Kemudian

dari studi literatur dengan objek penelitian di Indonesia masih minim yang membahas tentang startup terkait *ambidexterity* organisasi. Saran untuk penelitian selanjutnya, perbanyak objek penelitian dari berbagai bidang industri sehingga akan memberikan gambaran yang lebih luas terkait *ambidexterity* organisasi di Startup. Akan tetapi penelitian ini memiliki kelebihan yaitu berupa kedalaman analisis karena data yang didapatkan berasal dari wawancara dan observasi secara langsung dan mendalam dengan pertanyaan terbuka sehingga hasil penelitian yang didapatkan sesuai dengan realita yang ada di lapangan.