

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. *Dual Business Models*

Pengertian *business model* sendiri sebenarnya adalah frame dari sebuah rencana bisnis yang memikirkan bagaimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan atau pendapatan dengan memperhitungkan dan memanfaatkan semua komponen bisnis yang ada. Pengertian sederhananya adalah bagaimana perusahaan akan menghasilkan uang atau dalam penelitian ini disebut eksploitasi. Menurut Alexander Osterwalder *business model* adalah gambaran dasar mengenai bagaimana sebuah organisasi membuat, mendeliver, dan menangkap value yang ada.

Model bisnis di deskripsikan sebagai sebuah nilai tambah yang di dalamnya termasuk kombinasi dari produk, pelayanan, citra, distribusi, sumber daya serta infrastruktur. Dapat juga di definisikan sebagai arsitektur untuk produk, pelayanan dan sistem informasi, termasuk di dalamnya deskripsi dari aktor-aktor bisnis serta peraturannya, keuntungan potensial untuk berbagai aktor di dalamnya dan sumber-sumber pendapatan.

Komponen dalam model bisnis yang perlu di pahami juga oleh aktor dalam bisnis yaitu siapa yang di layani, apa yang ditawarkan, bagaimana cara menghasilkan produk, bagaimana cara menghasilkan uang atau laba,

bagaimana membedakan dirinya secara strategis terhadap pesaing. Demikian pula konsep model bisnis yang digunakan oleh perusahaan telah diposisikan antara input dan output atau laba harus seimbang (Afuah, 2004 & Osterwalder dan Pigneur, 2005).

Business model bersifat seperti *blueprint* untuk strategi yang akan diimplementasikan ke seluruh organisasi, proses dan sistem. Semua pelaku bisnis harus memiliki pemahaman yang sama terhadap *business model* yang akan ataupun sedang digunakan dalam bisnisnya sehingga diperlukan sebuah konsep yang dapat memberikan satu gambaran standar. Dan adanya konsep ini harus simple, relevan, dan mudah dipahami secara intuitif agar dapat diinformasikan ke semua karyawan di seluruh unit divisi dalam bisnis.

Dalam penelitian ini *dual business models* diartikan sebagai suatu konsep bisnis yang berbeda dalam satu industri yang sama yaitu industri perhotelan untuk bersinergi mendukung satu sama lain bisnis yang sudah ada dan sebagai *support system* dalam melengkapi kekurangan unit bisnis yang sudah ada.

2.1.2. *Ambidexterity*

Ambidexterity didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk mensejajarkan dan secara efisien mengelola permintaan bisnis yang terjadi agar dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sehingga *ambidexterity* menuntun organisasi untuk dapat melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara

bersamaan dengan baik (Carvalho & Sabino, 2019). Tuan (2016) juga memberikan definisi yang hampir sama yaitu konstruksi integral dalam perusahaan yang menggambarkan orientasi ganda antara eksplorasi dan eksploitasi organisasi.

Kedzierska (2018) menyatakan bahwa *ambidexterity* melingkupi 2 aspek yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Eksploitasi berfokus pada apa yang sudah dimiliki dan diketahui oleh perusahaan dan dikaitkan dengan konsep-konsep seperti efisiensi, pengulangan, stabilitas, keandalan, tingkat ketidakpastian yang rendah dan tingkat keberhasilan yang tinggi. Eksplorasi berfokus pada apa yang harus ditemukan dan dikaitkan dengan efisiensi rendah, eksperimen, fleksibilitas, toleransi untuk kesalahan, ketidakpastian tinggi dan tingkat keberhasilan yang rendah (Kedzierska, 2018).

Sedangkan artian lain menurut Gupta (2006), eksplorasi mempunyai peluang kegagalan tinggi yang akan mendorong pencarian ide-ide lebih baru, yang berarti melakukan eksplorasi lebih jauh, sehingga menciptakan *failure trap*. Sementara eksploitasi memiliki peluang besar untuk meraih sukses dalam jangka pendek yang memacu perusahaan untuk melakukan eksploitasi yang sama, sehingga dapat menciptakan sebuah *success trap*.

Menurut Schienstock (2009), eksplorasi dapat mengarah kepada pengembangan strategi dan pengetahuan baru dalam jangka panjang. Sedangkan, eksploitasi akan menghasilkan kinerja yang maksimal, tetapi tidak memiliki pondasi bagi *long-term survival*. Eksplorasi dan eksploitasi memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Perusahaan dalam

meningkatkan kinerjanya membutuhkan upaya yang optimal, sehingga eksplorasi dan eksploitasi diperlukan agar mencapai kinerja yang unggul untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa eksplorasi merupakan pengembangan sumber pengetahuan baru atau sumber pendapatan baru melalui inovasi. Sedangkan, eksploitasi merupakan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan yang ada (dalam kasus bisnis dapat diartikan aset dan pendapatan) untuk memperoleh efisiensi dan keuntungan yang lebih besar. Sebuah organisasi memerlukan keduanya baik eksplorasi maupun eksploitasi. Terlalu fokus pada salah satunya juga dapat berdampak buruk bagi organisasi, dan kemampuan organisasi untuk mengelola keduanya dengan baik dan tepat disebut *ambidexterity*.

2.1.3. *Ambidexterity dan Dual Business Models*

Berbagai literatur secara intensif mempelajari bagaimana perusahaan dapat mengelola eksplorasi dan eksploitasi sehingga menjadi *ambidextrous*. Untuk mengelola dualitas dengan lebih baik perlu memisahkan organisasi dalam perusahaan yang berarti memisahkan konflik kegiatan di dua unit organisasi yang independen (O'Reilly dan Tushman, 2004). Terdapat 4 pendekatan dasar pada literatur *ambidexterity* untuk mengatasi ketegangan ini, yaitu: pemisahan organisasi, pemisahan temporal, pemisahan domain dan pemisahan kontekstual (Lavie et al., 2010). Perusahaan mengadopsi pemisahan

temporal dengan melaksanakan kegiatan yang saling bertentangan di dalam unit yang sama tetapi pada waktu yang berbeda (Markides, 2013).

Pemisahan domain berarti perusahaan dapat memisahkan eksplorasi dan eksploitasi pada lintas domain bersifat eksploratif dalam satu domain tersebut contohnya dalam R&D sementara yang bersifat eksploitatif, kemudian misalnya dalam pemasaran pada saat yang sama (Lavie et al., 2011). Pemisahan kontekstual menyebutkan bahwa perusahaan dapat bersifat eksploratif dan eksploitatif di saat yang bersamaan (Gibson dan Birkinshaw, 2004). Sejauh ini perspektif yang paling sering digunakan yaitu pemisahan organisasi, bahwa model bisnis baru harus didirikan di unit organisasi baru (Chesbrough dan Rosenbloom, 2002; Markides, 2006). Dalam pandangan ini, perusahaan dapat mengelola dualitas terbaik dengan membangun struktur yang terpisah misalnya di perusahaan atau unit bisnis sehingga dapat mencapai tujuannya. Dan antara kegiatan serta budaya rantai nilai tidak dapat dipisahkan (Lavie et al., 2010; Markides, 2013). Biasanya, sebuah model bisnis tambahan berbiaya rendah menyertai model bisnis premium yang sudah ada atau sebaliknya, dua bisnis yang sama dengan segmen *low cost* dan *premium cost* ini biasanya disebut “*dual business model*” (Markides dan Charitou, 2004).

Sebagai contoh dalam jurnal acuan ini perusahaan Dow Corning yang memperkenalkan bisnis tanpa embel-embel dan menggunakan model bisnis berbiaya rendah yang diberi nama Xiameter (Ryans, 2009), lalu Inggris Airways yang memulai maskapai berbiaya rendahnya dengan nama Go, dan kemudian Nestlé yang menciptakan Nespresso sebagai merek kopi

premiumnya dalam unit bisnis yang terpisah (Matzler et al., 2013). Adanya berbagai contoh tersebut terlihat jelas bahwa model bisnis baru tidak selalu berbeda dari model bisnis yang telah ada. Pemisahan organisasi yang secara penuh sekalipun mungkin tidak selalu menjadi solusi terbaik dalam mensukseskan bisnis dengan konsep *dual business models* (Markides, 2006).

Pendekatan kontingensi diusulkan untuk mengintegrasikan atau memisahkan *dual business models* berdasarkan kesamaan strategis dari masing-masing pasar dan keseriusan konflik antara keduanya (Markides dan Charitou, 2004). Berdasarkan studi kasus di Chilean LAN Airlines, menyarankan pemisahan itu atau integrasi model bisnis seharusnya dipertimbangkan berdasarkan apakah model bisnis saling menggantikan atau saling melengkapi (Casadesus-Masanell dan Tarzizán, 2012). Namun, dalam studi ini model bisnis hampir tidak pernah menyentuh literatur tentang *ambidexterity*. Apalagi ada kecenderungan kuat ke arah pemisahan organisasi di perusahaan ataupun di tingkat unit bisnis yang sudah ada dan meninggalkan domain asalnya (Markides, 2013).

Sebagai contoh lain, jasa penyedia telekomunikasi di Eropa menunjukkan bagaimana menerapkan pemisahan waktu untuk mengimplementasikan *cloud computing*. Sementara studi lain menyatakan yang pertama adalah pentingnya memahami bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan perbedaan mode implementasi untuk model bisnis yang sedang dijalankan (misalnya integrasi atau pemisahan), perlu adanya sedikit

pengetahuan tentang bagaimana atau dimana perusahaan harus mengintegrasikan atau memisahkan model bisnis yang berbeda tersebut.

Literatur *ambidexterity* membahas tentang adanya pemisahan fungsi domain (Lavie et al., 2011) sehingga menawarkan pandangan lain untuk mengatasi permasalahan ini. Model bisnis dibentuk melalui kegiatan rantai nilai di perusahaan, pilihan produk atau layanan dan juga pelanggan (Zott dan Amit, 2010). Dalam literatur *ambidexterity*, kegiatan rantai nilai dianggap sebagai domain, dan perusahaan dapat beralih pada eksplorasi ataupun eksploitasi lintas domain (Lavie et al., 2011) atau dalam hal model bisnis di sepanjang rantai nilai. Dalam konteks *dual business models* (premium vs biaya rendah), ini berarti bahwa perusahaan dapat memisahkan kegiatan pada rantai nilai untuk mengeksplorasi bisnis model baru dengan biaya murah sambil menjalankan kegiatan bisnis lain yang terintegrasi dengan model bisnis premium dan memanfaatkan sinergi yang ada. Mempertimbangkan kasus Dow Corning dan Xiameter (Ryans, 2009).

Dow Corning adalah produsen premium silikon dan produk kimia lainnya yang menyediakan solusi khusus untuk klien industri premium. Xiameter adalah unit bisnis baru yang menawarkan produk berbeda, tanpa embel-embel kepada pelanggan yaitu dengan pilihan silikon standar dan di produksi berdasarkan pesanan sehingga waktunya sedikit lebih lama dan biayanya lebih murah atau dalam istilah kekinian adalah *pre-order*. Meski menjadi bisnis unit sendiri, integrasi Xiameter yang berbiaya rendah dan model bisnis premium Dow Corning yang besar, khususnya berkaitan dengan

produksi, logistik dan IT berjalan dengan baik. Di pabrik pengolahan Dow Corning bahkan menerima pesanan dari pelanggan.

Di sisi lain, kedua model bisnis ini sangat berbeda dan terpisah antara saluran penjualan dan interaksi pelanggan secara umum (Ryans, 2009). Dengan demikian, Dow Corning mengeksplorasi dengan memisahkan domain “penjualan dan pemasaran”, serta melakukan eksploitasi dengan mengintegrasikan domain lain seperti “produksi dan sumber daya”. Contoh ini menunjukkan bahwa model unit bisnis dapat dibagi menjadi beberapa domain meskipun mereka merupakan entitas yang berdiri sendiri sehingga masih terjadi tumpang tindih dalam sistem aktivitas mereka.

Adanya hal ini, memperjelas bahwa masalah model bisnis yang diintegrasikan atau di pisahkan tidak dapat sepenuhnya dipahami dengan melihat struktur makro perusahaan. Dalam hal ini kemajuan penelitian model bisnis sangat penting untuk beradaptasi pada perspektif yang lebih mikro tentang bagaimana perusahaan mengintegrasikan atau memisahkan kegiatan rantai nilai (Kachaner et al., 2011; Markides, 2013).

Adapun pengukuran *dual business models* menurut Stephan Winterhalter, Marco B. Zeschky dan Oliver Gassmann pada tahun 2016 adalah meliputi beberapa pengukuran yaitu tentang bagaimana perusahaan mengintegrasikan model bisnis dalam negeri dan luar negeri, bagaimana perusahaan memisahkan model bisnis dalam negeri (*low cost*) dan luar negeri (*premium cost*), bagaimana perusahaan mengatasi dualitas diantara model bisnis dalam negeri (*low cost*) dan luar negeri (*premium cost*), bagaimana

perusahaan memisahkan domain yang berbeda untuk menjangkau segmen pelanggan baru dalam *dual business models* dalam negeri (*low cost*) dan luar negeri (*premium cost*).

2.1.4. Inovasi dan *Business Models*

2.1.4.1. Segmen Pasar dan Kendala Sumber Daya

Segmen pelanggan dan pasar di pasar negara berkembang tentunya berbeda dari pasar negara maju yang sudah berpengalaman dalam bisnis (Eyring et al., 2011; George et al., 2012). Hanya sedikit saja yang sukses menjalankan bisnisnya, populasi terbesar yang muncul di piramida ekonomi adalah menengah atau bawah karena adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki (Prahalad, 2010). Perbedaan antara pelanggan yang kaya dan yang miskin bisa ditemukan di antara populasi perkotaan dan pedesaan (Sun dan Wu, 2004; Cao et al., 2009; Anderson et al., 2010).

Terlihat jelas dengan penjabaran diatas bahwa adanya kesenjangan infrastruktur yang terjadi, kekosongan kelembagaan dan kemiskinan umumnya meningkat lebih banyak di daerah pedesaan dibandingkan di perkotaan (Anderson et al., 2010). Berdasarkan hal tersebut, perusahaan multinasional dengan segmen pasar premium bersaing dengan model bisnis global untuk melayani segemen pelanggan yang kaya atau premium serta menengah atau cukup. Pada pasar lokal dan internasional, perusahaan yang bersaing untuk kelas menengah dan bawah di tingkat kedua dan ketiga. Sedangkan untuk pasar kelas bawah di mana sebagian besar perusahaan lokal dan usaha mikro

membahas kebutuhan pelanggan pedesaan di dasar piramida (Gadiesh et al., 2007; Gebauer et al., 2009). Sehingga hal inilah yang membuat perusahaan harus membedakan segmen pasarnya berdasarkan keterbatasan sumber daya yang berkaitan dengan kemampuan daya beli di masyarakat tersebut.

2.1.4.2. Inovasi dan Model Bisnis Berbiaya Rendah

Inovasi berbiaya rendah atau murah yang muncul di pasar menunjukkan bahwa perusahaan dapat berinovasi dan memasarkan produk serta melayani pasar di segmen menengah maupun di daerah pedesaan yang miskin dan memiliki keterbatasan sumber daya (Immelt et al., 2009; Zeschky et al., 2014). Inilah yang disebut inovasi dengan sumber daya yang terbatas, tingginya permintaan pelanggan yang terkendala keterbatasan sumber daya dalam bentuk anggaran, infrastruktur yang buruk dan ketidakberpihakan kebijakan lembaga pemerintah yang berlaku di pasar (Ray dan Ray, 2010; Zeschky et al., 2011).

Kemampuan khusus yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan keterbatasan sumber daya adalah kunci keberhasilannya dan telah terbukti bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola keterbatasan sumber daya mampu menghasilkan keuntungan secara finansial dan menjadi sebuah investasi kedepannya (Ernst et al., 2015). Karena di lingkungan pedesaan yang memiliki keterbatasan sumber daya, perusahaan perlu membuat model bisnis baru untuk memenuhi permintaan pasar dengan yang menginginkan produk dengan harga murah (George et al., 2012).

Berbagai penelitian tentang bagaimana perusahaan menerapkan inovasi bisnis memunculkan suatu kesimpulan yang berbeda. Perlu adanya pemisahan karyawan di perusahaan yang menangani model bisnis untuk kelas premium dan kelas murah serta perlunya membentuk unit independen atau divisi khusus (Immelt et al., 2009; Govindarajan dan Ramamurti, 2011).

Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai biaya rendah yang diperlukan untuk menangani keterbatasan sumber daya dan anggaran. Namun, studi lain menyebutkan bahwa ada pendekatan lain untuk menjaga model bisnis berbiaya rendah dengan model bisnis premium tetap berjalan (Zeschky et al., 2011). Misalnya, berdasarkan penelitian Schanz (2011) di Tiongkok dan berpendapat bahwa keterbatasan sumber daya dapat dikembangkan di unit yang baru dan dapat pula dipisahkan tetapi juga di integrasikan dengan yang sudah ada.

Sejalan dengan hal ini, model bisnis berbiaya rendah yang akan di jalankan mungkin merupakan replikasi dari bisnis berbiaya rendah dari model bisnis yang diterapkan di negara maju atau model bisnis baru yang khusus dikembangkan untuk sumber daya di lingkungan yang terbatas (Sanchez dan Ricart, 2010).

Tinjauan literatur ini memungkinkan kita untuk sementara menyimpulkan tentang pertanyaan bagaimana perusahaan mengintegrasikan atau memisahkan bisnis berbiaya rendah dan bisnis premium di tingkat domain atau kegiatan rantai nilai yang dimiliki dan sejauh ini tetap tidak terjawab.

Sehingga perlu adanya kajian ulang yang secara spesifik untuk menemukan jawabannya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya terkait dengan penelitian ini akan mencoba dikaji untuk menjadi tolak ukur serta pembanding sehingga memperoleh suatu kebaruan terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya terkait tentang *ambidexterity* antara lain :

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Objek Penelitian	Ringkasan Hasil
1	Winterhalter, Zeschky, Gassmann (2016)	Menganalisis literatur <i>ambidexterity</i> dan menyelidiki pertanyaan tentang bagaimana perusahaan mengintegrasikan atau memisahkan model bisnis pada tingkat kegiatan rantai nilai, yang merupakan kegiatan operasional inti dalam setiap model bisnis. Kami menggunakan pendekatan penelitian kualitatif berdasarkan 11 studi kasus perusahaan Barat yang menerapkan model bisnis berbiaya rendah secara paralel dengan model bisnis premium mereka di pasar negara berkembang.	Hasil temuan penelitian ini menyoroti tentang model bisnis ganda yang sudah menjadi tantangan bagi perusahaan ketika mereka bersaing dengan model bisnis yang berbeda di pasar. Berdasarkan literatur <i>ambidexterity</i> , penelitian ini menyelidiki tentang bagaimana perusahaan mengintegrasikan atau memisahkan model bisnis di tingkat kegiatan rantai nilai, yang merupakan kegiatan operasional inti dalam setiap bisnis model. Penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan dapat menjadi <i>ambidextrous</i> dalam model bisnis yang artinya ada pemisahan domain. Dengan demikian, perusahaan dapat memisahkan segmen pelanggan baru di kegiatan rantai nilai yang berbeda pada pasar negara berkembang. Penelitian ini berkontribusi untuk penelitian model bisnis ganda dan memberikan landasan untuk

			penelitian di masa depan tentang konteks <i>ambidexterity</i> secara global.
2	Seidle (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana urutan tipe pembelajaran organisasi (pengalaman dan perwakilan) mendukung proses inovasi eksploratori dan eksploitatif. Pengumpulan data dengan 16 wawancara yang dilakukan dengan senior personil di dua perusahaan di sektor biofarmasi, penelitian ini menggambarkan diferensiasi struktural dan mekanisme integrasi untuk menumbuhkan <i>ambidexterity</i> organisasi.	Hasil temuan dari penelitian ini adalah adanya perantara dari peran teknologi yang muncul sebagai sarana utamanya, organisasi dapat melakukan rekonsiliasi pembelajaran secara berurutan yang mendasari eksplorasi dan eksploitasi. Untuk eksplorasi, menggabungkan teknologi yang ada kemudian diajukan pengembangan inovasi. Untuk eksploitasi, pemanfaatan teknologi disarankan selama fase pengembangan inovasi. Integrasi ini dapat dicapai melalui kegiatan lintas unit untuk menggabungkan kedua jenis peran perantaranya selama proses implementasi. Penelitian ini juga mempertimbangkan cara organisasi yang berfokus pada jenis pembelajaran secara terpisah dalam tahap proses inovasi. Pengetahuan baru diberikan ke dalam cara perusahaan memobilisasi pengetahuan secara internal dan eksternal untuk memajukan proyek secara mandiri, serta menghubungkannya dengan demikian <i>ambidexterity</i> dapat terjadi.
3	Andriopoulos, Lewis (2009)	Penelitian ini menganalisis pendekatan konseptual dan anekdotal atau tunggal yang menawarkan pendekatan arsitektur atau kontekstual. Selanjutnya	Hasil temuan dari penelitian ini adalah untuk eksploitasi dan eksplorasi dapat meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan yang mungkin juga akan meningkatkan ketegangan yang menantang. Organisasi yang <i>ambidextrous</i> unggul dalam mengeksploitasi produk yang ada

		<p>menganalisis <i>Ambidexterity</i> arsitektur yang mengusulkan dua struktur dan strategi untuk membedakan upaya, memfokuskan aktor pada satu atau bentuk inovasi lainnya. Sebaliknya, pendekatan kontekstual menggunakan cara perilaku dan sosial untuk mengintegrasikan eksploitasi dan eksplorasi. Penelitian ini mengembangkan model yang lebih komprehensif dari lima perusahaan <i>ambidextrous</i> yang memimpin industri desain produk.</p>	<p>untuk berinovasi lebih lanjut dan mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal. Disisi lain pendekatan <i>ambidexterity</i> arsitektur mengusulkan dua struktur dan strategi untuk membedakan upayanya, fokus pada satu bentuk inovasi. Sebaliknya, pendekatan kontekstual menggunakan pendekatan perilaku dan sosial untuk mengintegrasikan eksploitasi dan eksplorasi. Untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif, penelitian ini berusaha belajar dari lima perusahaan <i>ambidextrous</i> yang memimpin industri desain produk. Hasil penelitian ini menawarkan kerangka kerja alternatif untuk memeriksa ketegangan eksploitasi eksploitasi dan manajemennya. Lebih spesifik lagi penelitian ini menyajikan paradoks inovasi: strategi, orientasi pelanggan, dan pengendalian. Dari uraian tersebut, penelitian ini berteori tentang bagaimana taktik integrasi dan diferensiasi dapat membantu mengelola paradoks yang terjadi sehingga dapat menghasilkan suatu kebijakan. Sehingga mengelola paradoks menjadi suatu tanggung jawab bersama tidak hanya manajemen puncak tetapi lintas level organisasi.</p>
4	Snehvra, Dutta (2017)	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi peran multi-faceted dari	Hasil temuan dari penelitian ini adalah indikator tertentu seperti suara pelanggan, kesamaan dan performatif sebagai peran

		<p>metaroutine dalam menghadapi tantangan <i>ambidexterity</i> yang dialami selama pengenalan produk baru (NPI) di Tata Motors, sebuah raksasa otomotif India tidaklah mudah dan banyak mengalami hambatan dan tekanan yang harus di hadapi secara cepat dan tepat.</p>	<p>kepemimpinan dan rekombinasi kreatif dari aspek-aspek metaroutine membantu pembelajaran eksplorasi dan eksploitatif lintas level di Tata Motor.</p> <p>Selanjutnya, penulis berpendapat bahwa peran aspek metaroutine pengenalan produk baru tertanam dalam promosi multilevel <i>ambidexterity</i> dan menawarkan bentuk yang berbeda jika dibandingkan dengan bentuk lain yang didirikan secara akademis pada <i>ambidexterity</i> struktural, kontekstual dan temporal. Studi ini juga berfokus pada aspek metaroutine pengenalan produk baru yang memungkinkan <i>ambidexterity</i> dalam perusahaan yang diteliti. Para penulis berpendapat bahwa selain dari struktural, temporal dan mekanisme kontekstual. Manajer juga perlu fokus pada nuansa metaroutine pengenalan produk baru dan potensi mereka untuk mempromosikan <i>ambidexterity</i> lintas level.</p> <p>Para peneliti juga berpendapat bahwa metaroutine memungkinkan pendekatan untuk <i>ambidexterity</i> menawarkan bentuk yang berbeda bila dibandingkan dengan bentuk struktural yang didirikan secara akademis lainnya misalnya <i>ambidexterity</i> kontekstual dan temporal. Metaroutine <i>ambidexterity</i> yang diaktifkan menjelaskan cara yang memungkinkan melalui mana <i>ambidexterity</i> multi-level dapat</p>
--	--	---	---

			dipromosikan dan dikelola dalam organisasi.
5	Priyono et al. (2019)	Desain penelitian studi kasus ganda digunakan untuk mengeksplorasi ambidexterity di dua UKM. Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif.	Studi ini menunjukkan bahwa manajer UKM harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya dan karakteristik pelanggan internasional yang dilayani sebelum merancang strategi untuk mengelola ambidexterity. Studi ini berkontribusi pada bukti empiris yang terbatas tentang bagaimana UKM mengelola ambidexterity di pasar internasional.

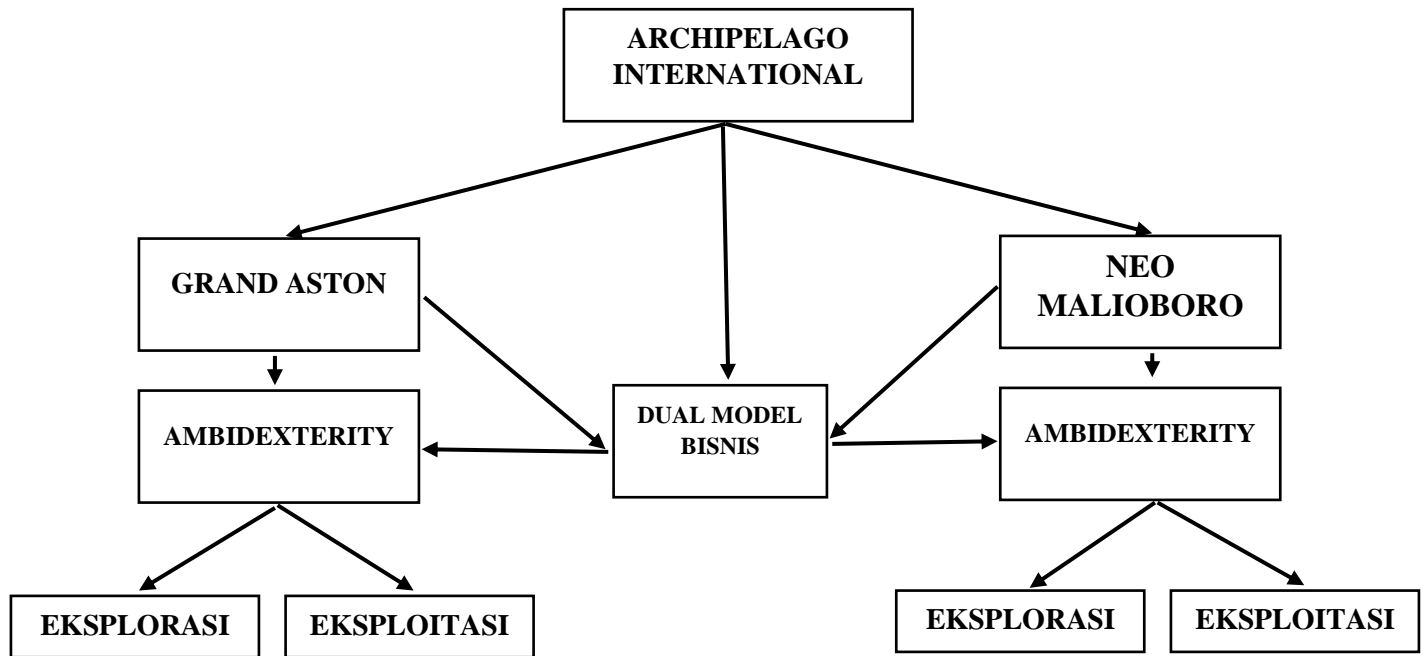
2.3. Kerangka Teori

Berdasarkan teori yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan sebuah kerangka teori yang tujuannya adalah untuk membatasi agar penelitian ini tidak meluas tanpa arah yang tidak jelas. Kerangka teori ini berfungsi sebagai acuan dalam mencari data-data di lapangan sehingga data yang diperoleh benar-benar mampu berkontribusi untuk membuktikan dan menjelaskan serta memperkaya teori yang telah ada. Akan tetapi dengan kerangka teori tersebut diharapkan data yang akan dicari tidak justru tertutup untuk informasi lain yang memang memiliki keterkaitan dengan teori yang diteliti.

Kerangka teori dalam penelitian ini didasarkan pada dua teori yaitu *ambidexterity* dan *dual business models*. *Ambidexterity* memiliki dua dimensi utama yaitu eksplorasi dan eksploitasi, dari dua dimensi tersebut dianalisis dalam implementasi *dual business models* dengan menggunakan objek penelitian pada jaringan manajemen hotel Archipelago International

Yogyakarta di dua unit bisnis hotel yang dimilikinya yaitu Grand Aston Hotel untuk kelas *premium cost* dan Neo Malioboro Hotel untuk kelas *low cost*.

Berikut adalah kerangka teori dalam penelitian ini:



Gambar 2.1.

Kerangka Teori