

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan pengetahuan sangat diperlukan oleh perusahaan untuk dapat terus mengembangkan pengetahuan yang sudah ada dan menciptakan sebuah nilai atau produk baru. Hal ini diperlukan agar terus *survive* dan dapat mengantisipasi perubahan bisnis yang begitu cepat seperti saat ini. Perusahaan perlu terus mengembangkan pengetahuannya akan proses mengenai model bisnis maupun mengenai pengembangan produknya. Hal ini akan membantu perusahaan dalam setiap perubahan yang terjadi. Selain itu pengetahuan dapat menuntun sebuah organisasi untuk mengetahui bagaimana cara mencapai tujuannya.

Bagi sebuah perusahaan, pengetahuan merupakan sumber daya yang paling penting dan utama. Pengetahuan dapat menjadi keunggulan bagi perusahaan dibandingkan kompetitornya. Oleh sebab itu perlu untuk terus memperluas dan mengembangkan pengetahuan yang ada menjadi pengetahuan baru atau pengetahuan yang benar-benar baru. Persaingan perusahaan yang sangat kompetitif seperti saat ini sangat menuntut perusahaan untuk terus sadar bahwa pengetahuan perlu untuk terus dikembangkan.

Pengetahuan bermula dari sebuah informasi atau sebuah data. Perbedaan diantara ketiganya terletak pada derajat kedalamnya, dimana pengetahuan dipandang memiliki derajat kedalaman yang lebih mendalam dibandingkan informasi atau data. Woolf (dalam (Liebowitz, 1999) menyatakan bahwa pengetahuan adalah sebuah

informasi yang terorganisasi dengan baik sehingga dapat menciptakan sebuah pengetahuan yang dapat digunakan. Dalam pengertiannya, penggunaan pengetahuan dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan yang ada atau untuk menciptakan sesuatu yang baru. Sedangkan menurut Turban et al (2004) mengatakan bahwa pengetahuan adalah sebuah informasi yang telah di analisis dan diorganisasi agar mudah untuk dipahami, serta dapat digunakan sebagai pemecahan masalah atau pengambilan keputusan. Pengertian diantara keduanya memiliki kemiripan dimana pengetahuan dapat digunakan untuk dapat memecahkan permasalahan dan dapat menjawab tantangan bisnis yang terjadi dikarenakan perubahan yang begitu cepat.

Pengetahuan bisa di dapatkan tidak hanya dari lingkup eksternal melainkan juga dapat dari lingkup internal. Artinya sebuah pengetahuan baru tidak hanya didapatkan dari sesuatu yang benar-benar baru, melainkan pengetahuan yang telah dimiliki juga dapat dikembangkan untuk menciptakan sebuah pengetahuan baru. Organisasi yang baik adalah sebuah organisasi yang dapat mengelola ketersediaan dan penggunaan pengetahuan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. *Competitive advantage* dapat dicapai ketika sebuah perusahaan dapat memiliki sebuah pengetahuan yang lebih dibandingkan kompetitornya, sehingga perusahaan memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan kompetitornya. Oleh sebab itu untuk dapat mendapatkan manfaat dari pengetahuan yang dimiliki maka perusahaan harus mampu mengelolanya secara baik dan tepat (Chilton & Bloodgood, 2010).

Selama ini tidak ada perusahaan besar yang berhasil dengan tidak mengembangkan pengetahuannya dan tidak mengelola pengetahuannya dengan baik.

Pengembangan pengetahuan ini nantinya akan menghasilkan sebuah kreatifitas maupun inovasi yang akan membawa perusahaan mempunyai *value added* untuk bersaing dan peluang untuk leading. Inovasi harus dilakukan dengan baik, sebab inovasi saja tidak akan membuat perusahaan menjadi lebih baik. Dalam beberapa kasus bahkan ada perusahaan yang hancur atau bangkrut dikarena inovasi yang salah. Oleh sebab itu inovasi yang dilakukan harus dapat dipersiapkan dengan baik sehingga dapat sesuai dengan kebutuhan sumber daya dan pasar.

Perusahaan harus mampu mengatur proses eksplorasi dan eksploitasi dengan baik. Proses tersebut nantinya akan menghasilkan sebuah inovasi yang baik. Proses untuk mengatur berjalannya eksplorasi dan eksplotasi ini lah yang sering disebut dengan *ambidexterity*. *Ambidexterity* adalah manajemen simultan dari kegiatan eksplorasi dan eksplotasi yang akan memberikan kontribusi jangka panjang yang memungkinkan logika pengulangan dan pembaruan (Tschang, 2007). Kedzierska (2018) menyatakan bahwa *ambidexterity* melingkupi 2 aspek yaitu eksplorasi dan eksploitasi.

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 eksploitasi berfokus pada apa yang sudah dimiliki dan diketahui perusahaan untuk dapat dikaitkan dengan konsep-konsep seperti efisiensi, pengulangan, stabilitas, keandalan, tingkat ketidakpastian yang rendah dan tingkat keberhasilan yang tinggi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa eksploitasi merupakan kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang ada (dalam kasus bisnis dapat diartikan aset dan pendapatan) untuk memperoleh efisiensi dan keuntungan yang lebih besar. Sedangkan eksplorasi merupakan pengembangan sumber pengetahuan baru atau sumber pendapatan baru melalui inovasi. Sebuah organisasi memerlukan keduanya baik eksplorasi maupun eksploitasi. Apabila perusahaan hanya memilih salah satu diantara eksplorasi dan eksploitasi maka akan dapat berdampak buruk bagi kelangsungan hidup perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh sebab itulah perusahaan memerlukan *ambidexterity* untuk dapat mengelola eksplorasi dan eksploitasi dengan baik.

Perusahaan yang menggunakan *ambidexterity* akan dapat memberikan manfaat berupa inovasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. *Ambidexterity* ini akan dapat berhasil dengan baik apabila dapat dilakukan oleh semua pihak (anggota organisasi) disebuah organisasi. Proses atau budaya ini lah yang nantinya disebut *ambidextrous organization*. *Ambidextrous organization* merupakan pengembangan atau penciptaan iklim organisasi yang mendorong kreativitas dengan manajemen yang tepat (Ekvall, 1996).

Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi *ambidextrous* merupakan budaya yang diciptakan dalam sebuah organisasi untuk dapat menciptakan iklim kreativitas yang dimiliki seluruh anggota organisasi. Organisasi *ambidextrous* akan mempermudah seluruh elemen anggota organisasi untuk dapat bekerjasama, sehingga

RnD departement akan sangat terbantu apabila sebuah organisasi menggunakan *ambidextrous*.

Tushman dan O'Reilly (2004) mengemukakan bahwa organisasi *ambidextrous* memiliki desain yang sangat baik dan dapat memberikan dampak langsung dan sangat signifikan. Penelitian tersebut diperjelas dengan ditemukannya kasus bahwa dari delapan kasus yang diteliti ditemukan bahwa tujuh organisasi mengalami peningkatan secara substansial ketika melakukan perubahan menjadi organisasi *ambidextrous*. Perbedaan antara struktur *ambidextrous* dan struktur tradisional secara teoritis mudah untuk dijelaskan, bahwa struktur *ambidextrous* memungkinkan fertilisasi silang antar unit sambil mencegah terjadinya kontaminasi silang. Dalam kinerja produk pun struktur organisasi *ambidextrous* lebih stabil dan cenderung meningkat. Hal ini menggambarkan bahwa struktur *ambidextrous* lebih superior dibandingkan struktur tradisional.

Organisasi *ambidextrous* selalu mencoba untuk berkembang dengan melakukan eksplorasi, namun tidak pula meninggalkan bisnis yang ada. dapat di artikan bahwa organisasi *ambidextrous* melakukan pengembangan tidak hanya pada sesuatu yang baru, melainkan juga dari yang sudah ada. Ini menggambarkan bahwa organisasi *ambidextrous* melakukan eksplorasi dan eksploitasi. Budaya untuk selalu berkekrativitas merupakan sebuah nilai penting yang ada pada organisasi *ambidextrous*. Kreativitas tidak hanya ditekankan pada bagian R&D melainkan keseluruhan bagian di dalam organisasi, walaupun porsi yang diberikan tidak sebesar pada bagian R&D. Namun hal inilah yang mampu membuat organisasi *ambidextrous*

berhasil. Mereka menyatukan tujuan dari seluruh anggota organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang melalui kreativitas.

Dalam era perkembangan teknologi seperti saat ini, banyak industry kreatif yang berkembang pesat. Salah satu perusahaan yang terus menuntut kreativitas adalah studio video game. Perkembangan game saat ini terjadi begitu cepat. Hal ini dikarenakan pengguna teknologi di era saat ini lebih banyak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Studio video game merupakan perusahaan yang harus terus menerus dan dalam waktu singkat harus mengembangkan produknya agar dapat dinikmati dan digunakan dalam waktu yang lama.

Dalam industri ini, inovasi melalui eksplorasi dan eksploitasi merupakan satu-satunya cara untuk dapat terus bersaing. Oleh sebab itu, industry ini menuntut intensitas yang cukup tinggi untuk melakukan kreativitas. Di dalam mengelola organisasi yang ada dalam industri kreatif ini memerlukan praktek manajerial khusus agar dapat menyatukan rasionalisasi dan kreativitas yang ada di dalam organisasi dan tim kreatif. Hal ini dikarenakan sering terjadinya ketegangan rasionalitas dan kreativitas.

Andriopoulos dan Lewis (2009) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa inovasi menandai tanggung jawab manajerial yang vital tetapi menantang. Ketegangan muncul dari proses manajemen pengetahuan yang berbeda dari setiap anggota organisasi. Eksploitasi menuntut efisiensi dan pemikiran konvergen untuk memanfaatkan kemampuan saat ini dan terus meningkatkan penawaran produk.

Sebaliknya eksplorasi memerlukan upaya pencarian, variasi, dan percobaan untuk menghasilkan rekombinasi pengetahuan yang baru.

Penelitian lain mengemukakan bahwa inovasi harus dikelola dengan baik agar dapat terus sustainable. Keberlanjutan ini tidak hanya inovasi dalam jangka pendek melainkan pula dalam jangka panjang (Parmentier & Gandia, 2013). Cohendet dan Simon (2007) mengemukakan bahwa inovasi harus dilakukan secara terus-menerus agar menjadi kebiasaan. Artinya bahwa budaya inovasi harus terus dilakukan agar seluruh anggota organisasi terbiasa dan selalu melakukan inovasi. Seperti dalam penelitiannya, kasus di perusahaan VGC memberlakukan budaya main game agar mereka memahami secara mendalam mengenai game dan dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan dalam video game.

Proses pengelolaan organisasi dalam organisasi *ambidextrous* atau dalam industri kreatif memerlukan pengelolaan secara khusus. Andriopoulos dan Lewis (2009) mengemukakan bahwa organisasi *ambidextrous* memiliki kelebihan secara simultan namun memiliki tantangan yang lebih besar mengenai perbedaan, proses manajemen pengetahuan, mengeksplorasi kompetensi saat ini dan mengaharuskan untuk menjelajahi domain baru dengan ketangkasan yang sama. Oleh sebab itu organisasi *ambidextrous* perlu dikelola dengan manajemen *ambidexterity*.

Penelitian mengenai mengelola tim kreatif pada studi kasus video game yang pernah dilakukan yaitu di luar negeri atau kawasan eropa. Dalam hal ini peneliti akan melakukan penelitian ini di Indonesia. Dari hasil observasi ditemukan bahwa kreativitas dalam pembuatan video game antara Indonesia dengan negara eropa

sangatlah jauh berbeda. Negara eropa memiliki kemampuan yang jauh lebih baik. Budaya disiplin dan kreativitas pun cukup jauh berbeda jika dibandingkan. Oleh sebab itu penelitian ini akan sangat menarik untuk melihat bagaimana mengelola tim kreatif dan mengelola kontradiksi antara rasionalitas dan kreativitas pada tim kreatif perusahaan Studio Video Game di Indonesia.

Industri video game sangat cocok untuk studi ambidexterity karena termasuk studio yang perlu berinovasi dan membuat konten penerbitan baru untuk memenuhi kebutuhan pemain, sementara pada saat yang sama memanfaatkan pengetahuan dan teknologi mereka untuk menanggapi kendala keuangan yang dipaksakan oleh penerbit (Tschang, 2007). Hal tersebut yang menjadikan permasalahan ketegangan pada studio video game sering terjadi. permasalahan ketegangan tersebut sering terjadi pada rasionalitas (organisasi) dan kreativitas (tim kreatif) yang sering memiliki pandangan yang berbeda.

Rasionalitas organisasi terletak pada hasil yang dihasilkan oleh tim kreatif yaitu sesuai dengan apa yang direncanakan. Sedangkan tim kreatif lebih menilai bahwa proses merupakan hasil terbaik atas pekerjaan yang mereka lakukan, karena mereka menilai bahwa kreativitas tidak dengan mudah muncul dan tidak dapat dipaksakan. Perbedaan pandangan inilah yang sering mengakibatkan ketegangan pada perusahaan studio video game.

Kreativitas yang melekat dalam industri kreatif diperlukan untuk meningkatkan produk yang ada dengan bantuan inovasi tambahan dalam kegiatan eksploitasi dan untuk menciptakan produk baru melalui inovasi radikal dalam

kegiatan eksplorasi (Brion, Mothe dan Sabatier 2008). Rasionalisasi didefinisikan sebagai fokus utama pada kepentingan bisnis atau proses produksi yang berorientasi produktivitas, yang biasanya sering mengorbankan kreativitas. Kepentingan bisnis dan produksi saat ini mendorong rasionalisasi produksi video game.

Meningkatnya kompleksitas produk menyebabkan rasionalisasi lebih lanjut dalam pengembangannya. Namun, kebutuhan untuk memuaskan selera konsumen yang terus berkembang dan kecenderungan pengembang game untuk menjadi kreatif juga menciptakan ketegangan dengan kekuatan rasional ini. Dalam industri kreatif, rasionalisasi atau pengejaran kepentingan rasional dapat membatasi praktik kreatif seperti tindakan dadakan atau penemuan yang kebetulan.

Ketegangan yang sering muncul yaitu seperti ketegangan antara maksimisasi keuntungan dan kekuatan kreatif (Glynn 2000), dan ketegangan antara individu dan sistem yang lebih luas (seperti institusi), ketika individu menegaskan diri mereka sendiri selama proses penciptaan nilai kreatif (Eisenmann dan Bower 2000, Lampel et al. 2000, Starkey et al. 2000). Dengan kata lain, pematangan dan evolusi industri kreatif cenderung didorong oleh ketegangan yang lebih luas dan berkelanjutan antara kekuatan untuk kreativitas dan yang untuk kepentingan rasional (mis., Bisnis).

Pendekatan paradoks berguna untuk mengklarifikasi ketegangan berulang dari manajemen tim kreatif dalam organisasi ambidextrous, dan dengan demikian menegaskan ketegangan yang kuat antara rasionalisasi dan kreativitas. Ambidexterity relatif mudah diidentifikasi dalam UKM yang mengintegrasikan tim proyek yang

terlibat dalam kegiatan yang berbeda secara bersamaan (ambidexterity kontekstual) atau sebagai alternatif (ambidexterity temporal).

Meskipun demikian, beberapa masalah dapat timbul dalam manajemen tim kreatif diantaranya yaitu hasilnya tidak dijamin, prosesnya sulit dibakukan, dan orang-orang kreatif lebih termotivasi oleh proses daripada oleh hasilnya, sedangkan manajer berniat mengendalikan biaya dan memenuhi tenggat waktu serta mengurangi risiko kegagalan (Gil dan Spiller 2007). Ambidexterity dalam industri kreatif karenanya memerlukan praktik manajerial khusus, untuk mengatasi ketegangan antara rasionalisasi dan kreativitas yang ada di dalam organisasi dan di dalam tim kreatif.

Ambidexterity, pengelolaan simultan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi sulit diterapkan di organisasi kecil dan menengah (UKM) di industri kreatif karena perusahaan ini perlu terus berinovasi untuk mengikuti perkembangan teknologi dan mendukung kreativitas tim mereka. sementara pada saat yang sama terus merasionalisasi produksi. Ambidexterity kontekstual, yang paling cocok untuk UKM di sektor ini, bergantung pada manajemen konteks sosial dan kinerja serta iklim kreatif yang kondusif untuk inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa ambidexterity kontekstual dan temporal cocok dengan praktik manajemen tim kreatif spesifik seperti kombinasi berbagai keterampilan, pengembangan berbagai interaksi antara kolaborator, penegasan budaya kreatif, kepemimpinan kedekatan, pemberdayaan, mengarahkan tujuan, modal besar, dan berbagi pengetahuan dan keterlibatan seluruh staf dalam proses desain.

Hal ini juga tidak terlepas bahwa studio juga bermitra dengan penerbit untuk menjual dan membiayai hasil kreasi mereka. Disisi lain perusahaan studio video game sering melakukan beberapa kegiatan secara bersamaan atau berurutan. Mereka sering melakukan kegiatan eksplotasi dan eksplorasi pada waktu bersamaan pada proyek yang berbeda. Oleh sebab itu, studio video game merupakan sebuah perusahaan yang cenderung menghadirkan situasi *ambidexterity* dimana rasionalitas dan kreativitas menjadi hal yang sering muncul, sehingga perusahaan memerlukan praktik manajemen kreativitas aktif.

Budaya kreativitas merupakan budaya yang harus dilakukan pada perusahaan studio video game. Oleh sebab itu kreativitas merupakan kegiatan yang memiliki intensitas yang sangat tinggi pada perusahaan studio video game. Sedangkan kreativitas tidak dapat dipaksakan karena harus melalui proses yang secara alami. Disisi yang lain perusahaan memerlukan pemasukan untuk dapat terus *survive*. Ketegangan yang terjadi seringkali disebabkan oleh tuntutan organisasi dengan tim kreatif yang memiliki proses pemikiran yang berbeda. Sering kali perusahaan lebih mengutamakan hasil dibandingkan proses yang sebaliknya itulah yang ada dalam pemikiran tim kreatif. Selain itu eksplotasi sering kali menjadi factor yang lebih di ingkan oleh tim kreatif, sedangkan perusahaan lebih suka pada proses ekplorasi.

Beberapa hal tersebut merupakan proses kegiatan atau pemikiran yang sering menimbulkan ketegangan pada rasionalitas dan kreativitas antara organisasi dengan tim kreatif. Oleh sebab itu organisasi memerlukan pengelolaan rasionalitas dan kreativitas menggunakan *ambidexterity*. Andriopoulos dan Lewis (2010)

mengemukakan bahwa *ambidexterity* dengan demikian memerlukan pengelolaan empat jenis ketegangan yang berjalan disetiap tingkat organisasi, yaitu kemampuan jangka panjang *versus* keberlangsungan hidup jangka pendek, keterbukaan terhadap setiap kemungkinan *versus* kendala, keragaman *versus* koherensi, semangat *versus* disiplin.

Kontradiksi antara rasionalitas yang merupakan interpretasi dari eksploitasi dan dan kreativitas yang merupakan interpretasi dari eksplorasi sering terjadi pada perusahaan studio video game. Mayoritas penelitian terdahulu membahas *ambidexterity* dari aspek kelebihan dan dampak positif terhadap perusahaan. Padahal, pada pelaksanaannya masih ditemukan dampak negative *ambidexterity* pada beberapa perusahaan, salah satunya adalah konflik atau permasalahan ketika tujuan eksplorasi dan eksploitasi yang merupakan dua dimensi *ambidexterity* saling berbenturan. Oleh sebab itu peneliti ingin menggali lebih dalam mengenai cara atau strategi *ambidexterity* untuk mengelola kontradiksi antara rasionalitas dan kreativitas pada perusahaan studio video game.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang akan di angkat dalam penelitian ini yaitu :

Bagaimana mengelola *ambidexterity* antara rasionalitas dan kreativitas yang ada di dalam organisasi dan di dalam tim kreatif ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu mengetahui strategi mengelola *ambidexterity* antara rasionalitas dan kreativitas yang ada di dalam organisasi dan di dalam tim kreatif.

1.4. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada bagaimana strategi perusahaan dalam mengelola *ambidexterity* antara rasionalitas dan kreativitas yang ada di dalam organisasi dan di dalam tim kreatif pada perusahaan studio video game yang ada di Yogyakarta. Penelitian ini akan dilakukan pada 3 perusahaan studio video game yang ada di Yogyakarta.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Secara Akademik

Memberikan kontribusi pada pengembangan teori *ambidexterity* organisasi khususnya pada penelitian disektor studio video game, serta dapat menjadi referensi bagi civitas akademika untuk melakukan penelitian akademik.

a. Secara Empiris

Memberikan tambahan pengetahuan kepada praktisi mengenai langkah, mekanisme dan kebijakan yang harus diambil dalam menyerap pengetahuan eksternal yang dapat diinternalisasi dalam perusahaan, sehingga dapat terus menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan dibahas dengan menggunakan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini berisi latar belakang masalah yang mendasari bahwa penelitian ini penting untuk dilakukan. Peneliti memberikan gambaran-gambaran mengenai fenomena- fenomena yang sedang berkembang dan penting untuk dikaji secara mendalam. Pada bagian ini pula penulis menguraikan rumusan masalah, tujuan, dan fokus penelitian sehingga penelitian ini memiliki arah dan batasan-batasan yang jelas dalam melakukan pengumpulan data. Selain itu, penulis juga menguraikan manfaat penelitian bagi akademisi dan praktisi. Terakhir, penulis juga menguraikan sistematika penulisan laporan penelitian pada bagian ini.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijabarkan mengenai konsep-konsep dan teori terkait *ambidexterity* dan mekanisme organisasi yang telah diakui secara akademis yaitu berasal dari penelitian-penelitian terdahulu. Sehingga, pada bab ini diberikan beberapa contoh penelitian sebelumnya yang terkait *ambidexterity*. Pada bab ini akan dijelaskan pula mengenai kerangka teori yang menggambarkan mengenai bagaimana mengelola *ambidexterity* antara rasionalitas dan kreativitas pada tim kreatif dan organisasi di perusahaan Studio Video Game.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan, objek penelitian, justifikasi pemilihan kasus, desain studi kasus, sumber data, keabsahan data, metode pengumpulan data, alat pengumpulan data serta analisis data untuk mengetahui secara lengkap mengenai proses penelitian hingga penulisan hasil penelitian.

BAB IV : TEMUAN EMPIRIS

Bab ini mendeskripsikan mengenai cara mengelola *ambidexterity* antara rasionalitas dan kreativitas di dalam organisasi serta tim kreatif pada perusahaan Studio Video Game berdasarkan temuan empiris di lapangan yang dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung pada objek penelitian.

BAB V : PEMBAHASAN, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan analisis antar kasus yang berasal dari temuan empiris masing-masing perusahaan Studio Video Game yang kemudian dikomparasikan dengan teori yang ada untuk menemukan pola yang dominan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang berisi ringkasan hasil penelitian dan implikasi bagi para praktisi dalam menerapkan *ambidexterity* pada perusahaan. Pada bab ini juga dijabarkan mengenai saran yang berisi kekurangan dan kelebihan penelitian sehingga dapat menjadi landasan bagi penelitian yang akan datang.