

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. *Ambidexterity*

Pemikiran akademis awal tentang apakah organisasi dapat menyeimbangkan eksploitasi yang efisien dan eksplorasi nilai menciptakan menunjuk pada konflik yang melekat dan ketidakmungkinan keseimbangan yang masuk akal antara keduanya. *Ambidexterity* organisasi menginformasikan literatur akademik tentang cara untuk menangani konflik yang muncul dari pengejaran ganda eksplorasi / adaptasi dan eksploitasi/penyelarasan. *Ambidexterity* organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk disejajarkan dan efisien dalam pengelolaan tuntutan bisnis saat ini sekaligus secara bersamaan adaptif terhadap perubahan lingkungan (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Berbagai definisi *ambidexterity* telah menunjukkan ketegangan antara eksploitasi dan eksplorasi. Banyak penelitian mengkonfirmasi hubungan yang kuat antara *ambidexterity* organisasi dan berbagai aspek kinerja perusahaan seperti pertumbuhan penjualan (He & Wong, 2004), inovasi (Adler et al., 1999) dan kelangsungan hidup (Hill & Birkinshaw, 2014) serta perusahaan secara keseluruhan kinerja (Birkinshaw & Gibson, 2004).

March (1991) mengkonseptualisasikan eksplorasi dan eksploitasi sebagai kegiatan pembelajaran, menggunakan simulasi rasional terbatas, menarik *tradeoff* yang melekat di antara keduanya. Menurut March (1991), eksplorasi mengacu pada aspek pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, permainan, fleksibilitas, penemuan, inovasi. Sedangkan eksploitasi mengacu pada hal-hal seperti perbaikan, pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi, eksekusi (March, 1991). March berpendapat bahwa menjaga keseimbangan yang tepat antara eksplorasi dan eksploitasi adalah faktor utama dalam kelangsungan hidup dan kemakmuran sistem (March, 1991).

Perkembangan dalam bidang *ambidexterity* telah mengidentifikasi setidaknya tiga bentuk di mana perusahaan mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi: struktural (Tushman & O'Reilly, 1996), keseimbangan temporal / terpusat (Nickerson & Zenger, 2002) dan *ambidexterity* kontekstual (Gibson & Birkinshaw, 2004; McCarthy & Gordon, 2011). Penekanan awal dalam bidang *ambidexterity* berpusat pada solusi desain struktural dan temporal yang memungkinkan organisasi untuk mengatasi tuntutan persaingan eksplorasi dan eksploitasi (Adler et al., 1999; Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996).

Lebih khusus lagi, *ambidexterity* organisasi didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengejar inovasi eksploitatif (*inkremental*) dan eksploratif (*radikal*) (Tushman & O'Reilly, 2004). Di satu sisi,

eksploitasi dimaksudkan untuk memperluas pengetahuan saat ini, mencari efisiensi dan peningkatan yang lebih besar untuk memungkinkan inovasi tambahan (Atuahene-Gima, 2005). Di sisi lain, eksplorasi melibatkan pengembangan pengetahuan baru, mencari variasi dan kebaruan yang diperlukan untuk inovasi yang lebih radikal (Atuahene-Gima, 2005).

Seperti yang disarankan oleh Taylor dan Greve (2006), kedua strategi tersebut membutuhkan kombinasi pengetahuan: yang pertama menggunakan pengetahuan yang ada dengan cara yang dipahami dengan baik (eksploitasi) dan yang kedua meningkatkan pengetahuan yang beragam dan tersebar dengan cara yang baru (eksplorasi). Demikian pula, eksploitasi menuntut efisiensi dan pemikiran konvergen untuk memanfaatkan kemampuan saat ini dan memperluas inovasi produk secara terus-menerus, sementara eksplorasi, sebaliknya, memerlukan upaya pencarian dan eksperimen untuk menghasilkan rekombinasi pengetahuan baru (Wadhaw dan Kotha, 2006) dalam mencari wilayah bisnis baru (Chebbi et al., 2013).

Ambidexterity tetap sulit dicapai, karena kegiatan eksplorasi dan eksploitasi berhubungan dengan dua jenis logika yang berbeda. Literatur merekomendasikan pemisahan kegiatan ini menjadi organisasi (*ambidexterity struktural*) atau jaringan (*ambidexterity jaringan*), atau bahkan mengembangkan metode manajemen khusus untuk mengelola tim dalam unit yang sama, menangani kedua jenis kegiatan (*ambidexterity temporal dan kontekstual*).

Ambidexterity dengan demikian memerlukan pengelolaan empat jenis ketegangan yang berjalan di setiap tingkat organisasi: kemampuan beradaptasi jangka panjang versus kelangsungan hidup jangka pendek, keterbukaan terhadap setiap kemungkinan versus kendala, keragaman versus koherensi, semangat versus disiplin (Andriopoulos & Lewis, 2010).

Dalam upaya untuk mengurangi ketegangan ini, penelitian telah mengidentifikasi empat cara untuk merekonsiliasi ketegangan antara kegiatan eksplorasi dan eksploitasi: *ambidexterity* organisasi, *ambidexterity* jaringan, *ambidexterity* temporal, dan *ambidexterity* kontekstual. Zimmermann dan Birkinshaw (2016) memberikan gambaran pendekatan untuk mengelola ketegangan *ambidexterity* organisasi pada Tabel 2.1 :

Tabel 2.1
***Ambidexterity* Organisasi**

| | <i>Structural Ambidexterity</i> | <i>Contextual Ambidexterity</i> | <i>Temporal/ Punctuated Equilibrium</i> |
|--|---|---|---|
| Bagaimana <i>ambidexterity</i> dicapai? | Kegiatan fokus eksplorasi dan Eksploitasi dilakukan dalam unit atau tim yang terpisah | Karyawan individu membagi waktu mereka antara kegiatan eksplorasi dan eksploitasi | Temporal berputar antara periode eksploitasi yang panjang dan ledakan eksplorasi yang singkat |
| Di mana keputusan dibuat tentang pemisahan antara penyalarsan dan kemampuan beradaptasi? | Di puncak organisasi | Di garis depan oleh tenaga penjualan, pengawas pabrik, pekerja kantor | Di bagian atas organisasi berdasarkan pada <i>punctuated equilibrium</i> |

| | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| Peran Manajemen Top | Untuk menentukan struktur, untuk membuat <i>trade-off</i> antara eksplorasi dan eksploitasi | Untuk mengembangkan konteks organisasi di mana individu bertindak | Tekankan eksploitasi atau eksplorasi berdasarkan siklus |
| Sifat Peran | Relatif didefinisikan dengan jelas | Relatif fleksibel | Jelas didefinisikan dari waktu ke waktu |
| Keterampilan Karyawan | Lebih banyak spesialis | Lebih banyak generalis | Lebih banyak spesialis |

Sumber : Diadaptasi dari Birkinshaw and Gibson (2004)

Zimmermann dan Birkinshaw (2016) mengemukakan bahwa bentuk struktural, temporal, dan kontekstual dari tingkat kepandaian yang berbeda memiliki karakteristik karakteristik yang berbeda. Selanjutnya menunjukkan bahwa konflik peran dalam tingkat kekeliruan kontekstual secara signifikan lebih tinggi daripada tingkat kekerabatan struktural dan jika dibandingkan dengan kesempatan untuk meningkatkan kontrak.

March (1991) mengasumsikan bahwa perusahaan harus memilih antara struktur yang memfasilitasi eksploitasi (penggunaan pengetahuan yang ada) dan yang memfasilitasi eksplorasi (pencarian pengetahuan baru). Sejalan dengan ini, Ghemawat dan Costa (1993) berpendapat bahwa perusahaan harus memilih antara strategi efektivitas dinamis dengan fleksibilitas dan efisiensi internal melalui disiplin yang lebih kaku, sementara Vrontis et al. (2012) mengemukakan gagasan tentang

refleksivitas strategis, menekankan perlunya penyebaran strategis untuk menjadi tindakan refleksi yang melekat pada perusahaan yang mencari adaptasi cepat untuk mengubah kondisi eksternal. Seperti banyak penulis tunjukkan, mengejar kedua tujuan secara bersamaan akan melibatkan pencampuran elemen organisasi secara tepat untuk setiap strategi dan dengan demikian kehilangan manfaat dari saling melengkapi yang biasanya diperoleh antara berbagai elemen dari setiap jenis organisasi (Ghemawat & Costa 1993; Porter 1996).

Ini menunjukkan *ambidexterity* organisasi dari perspektif *trade-off*. Di satu sisi, terlalu banyak upaya yang dilakukan pada eksploitasi pengetahuan saat ini dan kompetensi dapat menyebabkan ketergantungan jalan, yang mencegah perusahaan dari beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Smith & Tushman 2005; Simsek et al., 2009). Di sisi lain, terlalu banyak fokus pada eksplorasi dapat membuat perusahaan kelaparan kompetensi inti (Andriopoulos & Lewis, 2009) atau mengarah pada ide-ide baru yang kurang berkembang (Levinthal & March, 1993). Akibatnya, beberapa penulis menyarankan bahwa keseimbangan harus ditemukan antara kegiatan eksploratif dan eksploitatif (Volberda et al., 2001; Cao et al., 2009).

2.1.2. Sumber pengetahuan eksternal dan ambidexterity organisasi

Seiring kemajuan teknologi baru telah merambah pasar internasional, semakin banyak perhatian diberikan pada keterlibatan sumber pengetahuan

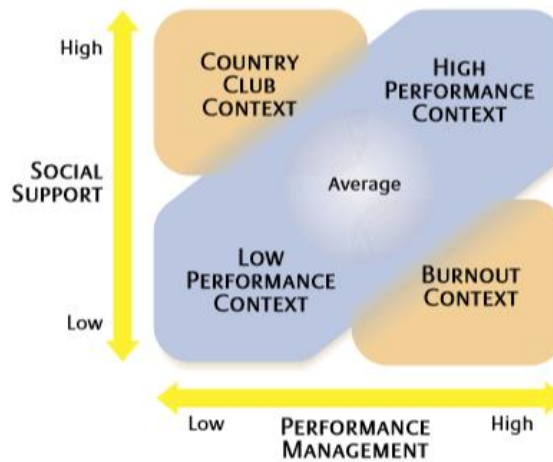
eksternal dalam proses inovasi perusahaan (Chesbrough, 2003). Dalam literatur manajemen inovasi sangat setuju bahwa perusahaan semakin harus menggunakan sumber pengetahuan internal dan eksternal untuk mempercepat inovasi (Cassiman & Veugelers, 2006; Chesbrough, 2006). "Keterbukaan" ini membantu perusahaan untuk mengakses ide, pengetahuan, keterampilan dan teknologi dari lingkungan eksternal mereka. Secara khusus, transfer pengetahuan dan teknologi dipupuk oleh beberapa jenis kolaborasi, proses kreasi bersama dan pengembangan ekosistem dalam lingkungan yang umumnya disebut *quadruple helix* (Carayannis & Rakhmatullin, 2014).

Rothaermel dan Alexandre (2009) melakukan studi dengan mengembangkan model teoritis yang menghubungkan *ambidexterity* dalam sumber teknologi untuk kinerja perusahaan. Secara khusus, penulis menemukan hubungan berbentuk U terbalik antara campuran sumber teknologi perusahaan dan kinerjanya, menekankan bahwa mengejar *ambidexterity* dalam sumber teknologi meningkatkan kinerja perusahaan. Dari sudut pandang teoritis, pembukaan yang seimbang terhadap sumber pengetahuan eksternal dapat meningkatkan daya saing perusahaan baik dalam hal efisiensi internal (eksploitasi) dan dalam hal kemampuan mereka untuk mengenali peluang dan lintasan teknologi (eksplorasi) (Rothaermel & Alexandre, 2009). Literatur ekonomi, bersama dengan penelitian tentang limpahan pengetahuan, menunjukkan bahwa peluang pertumbuhan dapat

muncul dari upaya bersama eksploitasi internal dan sumber pengetahuan eksternal (Nelson & Winter, 1982; Cassiman & Veugelers, 2002).

Eksplorasi melibatkan penggunaan pengetahuan eksplisit, sehingga dengan internalisasi dan kombinasi, penyempurnaan tambahan untuk lintasan teknologi atau pemasaran yang ada dapat dilakukan (Nonaka, 1994). Pada dasarnya, niat eksploitasi adalah untuk menanggapi kondisi lingkungan saat ini dengan mengadaptasi pengetahuan dan teknologi yang ada dan dengan demikian untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang ada lebih lanjut (Harry & Schroeder, 2000). Sebaliknya, eksplorasi melibatkan penggunaan basis pengetahuan diam-diam, sehingga, dengan mengeksternalisasi dan menggabungkannya, lintasan teknologi atau pemasaran baru dikembangkan (Nonaka, 1994).

Semakin perusahaan menekankan manajemen kinerja dan dukungan sosial, semakin besar kemungkinan karyawannya berperilaku *ambidextrously*, selaras dan adaptif, semakin besar kemungkinan organisasi untuk mencapai kinerja tinggi. Kekurangan manajemen kinerja atau dukungan sosial akan menciptakan konteks *ambidexterity* yang kurang optimal.



Gambar 2.1
Konteks Organisasi

Sumber : Diadaptasi dari Gibson and Birkinshaw, 2004

Ada dua proses berbeda yang dapat dibangun untuk melakukan *ambidexterity*. Pertama, yaitu *country club context* yang dapat diartikan sebagai proses yang dibangun dengan melakukan proses pendekatan sosial pada seluruh anggota organisasi, setelah kepercayaan itu dibangun baru proses menuju kinerja tinggi dilakukan. Berbeda dengan *burnout context* yang terlebih dahulu membangun kinerja tinggi setelah itu baru membangun kepercayaan seluruh anggota organisasinya. Pada proses ini dalam digambarkan bahwa proses *burnout* seperti sebuah mobil ferrari yang memiliki kecepatan tinggi, namun sewaktu-waktu dapat terbakar.

2.1.3. Membangun organisasi *ambidextrous*

Manajer yang memimpin organisasi saat ini harus mengarahkan organisasi mereka melalui lingkungan yang tidak stabil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu. Saat melakukan hal ini, seringkali manajer harus berurusan dengan pilihan keputusan yang kontradiktif. Mereka harus terus-menerus mengupayakan efisiensi operasional karena tekanan untuk memberikan pertumbuhan atas dan bawah. Sebaliknya, lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat menuntut fokus pada inovasi. Menyelesaikan ketegangan ini menuntut organisasi untuk menjadi "*ambidextrous*" - kemampuan untuk mengeksploitasi sumber daya yang ada, kompetensi, dan pasar produk, dan secara bersamaan menciptakan platform untuk pertumbuhan di masa depan melalui inovasi dan eksperimen (March, 1991).

Jika fokus organisasi hanya pada pengelolaan saat ini (tujuan jangka pendek), organisasi menghadapi risiko menjadi usang dalam jangka panjang. Sebaliknya, terlalu fokus pada eksperimen dan inovasi cenderung mendorong perusahaan menuju posisi krisis keuangan dalam jangka pendek. *Ambidexterity* akan menjadi kemampuan kritis di masa depan karena ini mengarah pada kinerja organisasi yang unggul baik dalam jangka pendek maupun panjang. Namun, menantang untuk membangun dan mempertahankan *ambidexterity* karena pendorong (struktur, budaya, proses, dan insentif) untuk mencapai efisiensi dan inovasi saling bertentangan.

Gagasan "*ambidexterity* organisasi" ini berlaku untuk perusahaan besar dan kecil (terutama perusahaan teknologi tinggi).

2.1.3.1. Langkah Menuju *Ambidextrous* Organisasi

Untuk mengelola tantangan ganda ini, unit-unit yang berfokus pada efisiensi secara struktural terpisah dari unit-unit yang berfokus pada inovasi. Bergantian, ini dapat dikelola dengan menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan, mendukung, dan meregangkan karyawan di berbagai tingkatan untuk berayun antara efisiensi dan kegiatan yang berfokus pada inovasi. Sementara yang pertama membutuhkan kuantum sumber daya yang lebih tinggi, yang kemudian membutuhkan komitmen sumber daya yang lebih sedikit. Organisasi juga dapat fokus pada satu kegiatan dalam organisasi dan menyelaraskan dengan organisasi lain untuk mendapatkan akses ke yang lain. *Merger* dan akuisisi juga bisa menjadi rute untuk memperoleh kompetensi yang saling melengkapi.

Penggunaan mekanisme yang diberikan di bawah ini oleh organisasi *ambidextrous* untuk menyelesaikan ketegangan. Ini dapat digunakan sebagai pedoman normatif oleh organisasi yang berusaha membangun organisasi *ambidextrous*.

1. Memiliki tim manajemen puncak dengan orientasi *ambidextrous*

Tim manajemen puncak (TMP) mengacu pada tim CEO dan CXO lain yang bertanggung jawab untuk menentukan tujuan, tindakan, pilihan utama, dan alokasi sumber daya organisasi. Anggota dewan juga dapat dianggap sebagai bagian dari TMP. Harus ada penghargaan bersama untuk efisiensi dan inovasi di antara anggota tim. Ini dapat terjadi baik dengan memiliki CEO dan CXO berorientasi *ambidextrous*, atau dengan memiliki campuran orang-orang dengan beberapa berorientasi pada efisiensi sementara yang lain berorientasi pada inovasi. Penting juga untuk memiliki rasa saling percaya dan saling menghormati satu sama lain untuk pola pikir yang berlawanan untuk mendengarkan satu sama lain.

2. Postur *ambidextrous* dari manajemen puncak

Postur adalah sinyal dari manajemen puncak ke manajer di bawah ini. Postur TMP harus menunjukkan manajer di bawah ini bahwa kegiatan mereka harus berkontribusi terhadap keunggulan operasional, serta inovasi dan keberlanjutan.

3. Proses pengambilan keputusan yang *divergen-konvergen*

Bergantung pada latar belakang dan orientasi, anggota TMP mungkin bertanggung jawab untuk peran yang berfokus pada inovasi dan / atau efisiensi dan pendukung untuk satu atau yang lain, atau keduanya. Menetapkan peran yang jelas meningkatkan kemungkinan agenda yang berlawanan diangkat dan dibahas dalam diskusi TMP. Sub-proses *divergensi* selama pengambilan keputusan memunculkan kedua pilihan yang berorientasi pada efisiensi dan berorientasi pada inovasi, dan sub-proses *konvergensi* membuat tim nol pada salah satu dari mereka, atau kombinasi dari keduanya. Melalui proses ini, bahkan ketika salah satu diberikan prioritas lebih tinggi, yang lain tidak tetap tidak fokus untuk waktu yang lama. Juga, melalui pembelajaran dan paparan pandangan lain, satu kategori orang bisa mendapatkan kemampuan untuk menjadi yang lain. Proses diskusi semacam itu juga mempersenjatai anggota TMP dengan logika untuk mengevaluasi ide-ide proyek dari bawah.

4. Memiliki inovasi dan efisiensi di seluruh jajaran hierarki

Baik inovasi dan efisiensi harus diizinkan untuk beroperasi di berbagai tingkatan - di tingkat TMP, di tingkat menengah-manajerial, dan di garis depan. Campuran juara inovasi dan

efisiensi dalam TMP menghasilkan rekrutmen calon inovasi dan efisiensi di tingkat manajemen menengah dan kemudian untuk tingkat di bawah dalam hierarki. Ini menghasilkan keberadaan pola pikir untuk inovasi (orientasi risiko dan kemampuan untuk melakukan hal-hal di luar yang jelas), dan pola pikir untuk efisiensi di berbagai tingkatan, dan di seluruh organisasi. Lingkungan organisasi pendukung mengarah pada memotivasi para juara ini untuk meregangkan diri mereka dalam peran dan hierarki apa pun mereka berada dan, dengan demikian, mengarah pada peningkatan inovasi dan operasi yang lebih efisien dari kegiatan bisnis perusahaan yang ada.

5. Mengadopsi pendekatan portofolio

Konflik antara fokus pada inovasi dan efisiensi juga dapat diatasi dengan mengadopsi pendekatan portofolio. Ini berarti bahwa di satu sisi, fokusnya mungkin pada serangkaian kegiatan yang merupakan penghasil uang tunai (atau mendukung penghasil uang tunai dalam jangka pendek) dan sumber untuk bertahan hidup; di sisi lain, harus ada fokus pada serangkaian kegiatan lain yang bertujuan mengembangkan model bisnis atau produk baru. Serangkaian kegiatan ini dapat secara bertahap beralih dari fokus inovasi ke fokus efisiensi

(atau sebaliknya). Melalui mekanisme seperti itu, pada suatu titik waktu tertentu, portofolio organisasi secara keseluruhan tetap seimbang. Upaya menyeimbangkan portofolio juga dapat dikelola oleh akuisisi aset (atau organisasi) dengan fokus yang saling melengkapi berhadapan dengan fokus organisasi fokus (mis. Target akuisisi mungkin memiliki fokus inovasi ketika fokus organisasi yang mengakuisisi lebih efisien).

6. *Ambidexterity* organisasi dan kinerja organisasi

Perhatian yang seimbang pada inovasi dan efisiensi mengarah pada kinerja yang unggul karena efisiensi memfasilitasi keunggulan jangka pendek, dan inovasi menciptakan platform untuk keunggulan dan ketahanan jangka panjang. Mekanisme yang disebutkan di atas meningkatkan dua kegiatan secara ortogonal. Jadi, juga diperlukan bahwa ember inovasi dan efisiensi terhubung melalui tautan yang saling menguatkan.

2.1.3.2. Mengelola Inovasi dan Dukungan

Organisasi *Ambidextrous* diharapkan berkinerja lebih baik daripada yang lain (Raisch et al., 2009), tetapi literatur yang ada berfokus pada mekanisme yang diperlukan untuk memungkinkan

ambidexterity dan membahas pentingnya hubungan antara *ambidexterity* dan kinerja perusahaan. Literatur tentang *ambidexterity* dalam perusahaan teknologi kecil tidak berkembang dengan baik. Pengusaha yang memiliki perusahaan teknologi kecil harus menyadari bahwa keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan mereka. Mereka juga harus terbiasa dengan mekanisme yang dapat membantu perusahaan teknologi kecil menjadi lebih *ambidextrous*.

Ada lima mekanisme yang dapat digunakan untuk merancang dan mengoperasikan perusahaan teknologi kecil *ambidextrous*:

- 1. Alihkan salah satu dari dua fungsi.**

Sebuah perusahaan kecil yang ingin mencapai keseimbangan antara mendukung pelanggan dan mengembangkan inovasi produk baru dapat menjalin kemitraan dengan perusahaan lain untuk melakukan salah satu dari dua fungsi ini. Saat melibatkan pasangan untuk melakukan salah satu dari kedua fungsi, dan agar eksternalisasi bekerja dengan baik, perusahaan kecil harus mempertahankan ikatan yang kuat dengan mitra dan mengintegrasikan basis pengetahuan yang diperoleh secara eksternal kembali ke dalam organisasi (Raisch et al., 2009).

Contohnya adalah *Blindside Networks* (*blindsidenetworks.com*), sebuah perusahaan *spin-off* Universitas Carleton yang menghasilkan solusi konferensi web sumber terbuka untuk universitas dan perguruan tinggi. *Blindside* menghasilkan pendapatan yang mendukung pelanggan yang ada (eksploitasi) dan berinovasi dengan bekerja sama dengan komunitas *open source global* atau eksplorasi. Itu adalah keputusan strategis untuk melakukan *outsourcing* kegiatan eksplorasi yang memungkinkan *startup* untuk mengembangkan aplikasi web yang kompleks dan dengan cepat menyebarkannya kepada pelanggan.

2. Menarik dan mempertahankan karyawan yang bisa mengeksplorasi dan mengeksploitasi.

Para peneliti telah fokus pada mekanisme tingkat perusahaan untuk memungkinkan *ambidexterity*. Namun, banyak karyawan perusahaan kecil dipaksa untuk melakukan tugas eksploitatif dan eksploratif. Mekanisme tingkat individu yang memungkinkan *ambidexterity* mengasumsikan bahwa kemampuan *ambidextrous* berakar pada individu atau tim kecil, bukan keseluruhan organisasi. Dalam kasus perusahaan kecil, sumber daya mungkin tidak tersedia untuk

mempekerjakan orang secara khusus untuk fungsi pengembangan dan dukungan. Idealnya, karyawan ini harus belajar melakukan tugas yang mendukung kedua fungsi. Sebuah tim tunggal dapat menjadi *ambidextrous* dengan mengalokasikan peran yang berbeda untuk setiap individu (Raisch et al., 2009).

Pertimbangkan sebuah perusahaan desain web kecil yang beroperasi di Belanda. Perusahaan secara konsisten mengamankan kontrak pelanggan karena tim desain mereka mengembangkan produk-produk inovatif dan memberikan dukungan pelanggan. Karena ukurannya, desainer di *Met Inspiratie* merawat klien melalui seluruh siklus hidup desain produk dari awal hingga penempatan akhir. Ini memberi pelanggan "sentuhan pribadi" yang tidak mereka terima dari perusahaan besar. *Ambidexterity* ini memberi para desainer lebih banyak akses langsung ke pelanggan mereka dan memungkinkan mereka untuk mengembangkan hubungan yang memungkinkan mereka mengantisipasi kebutuhan pelanggan mereka. Dengan memiliki hubungan yang kuat ini disemen awal pada tahap desain proyek, desainer dapat memastikan

semua persyaratan dimasukkan ke dalam desain akhir dan kebutuhan pelanggan selalu dipertimbangkan.

3. Menarik eksekutif yang dapat bertindak sebagai pemimpin, manajer, dan pengusaha.

Eksekutif yang dapat melihat masalah perusahaan dari sudut pandang pemimpin, manajer, dan pengusaha menambah kemampuan perusahaan yang ambisius. Dover dan Dierk (2010) mendefinisikan indeks di mana eksekutif dapat diberi peringkat dalam hal efektivitas mereka pada tiga skala terpisah: manajer, pengusaha, dan pemimpin. Eksekutif dengan skor tinggi dalam dimensi manajer didorong oleh tujuan jangka pendek dan metrik yang jelas, dan mereka cenderung menolak risiko. Eksekutif dengan skor tinggi sebagai pengusaha adalah pengambil risiko. Eksekutif dengan skor tinggi dalam dimensi kepemimpinan mengambil jalan tengah; melalui visi dan orientasi masa depan, mereka menunjukkan kecenderungan risiko, sementara pada saat yang sama, mereka dengan hati-hati mencari portofolio peluang inovasi yang seimbang.

Kemampuan untuk menyeimbangkan efektivitas manajerial, kewirausahaan, dan kepemimpinan mengoptimalkan kemampuan perusahaan untuk memasukkan

input pelanggan yang dihasilkan oleh kegiatan pendukung ke dalam pengembangan produk. Mencapai keseimbangan ini juga mendorong wirausahawan untuk menanggung lebih banyak risiko berdasarkan pengetahuan mereka tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, karena mereka sangat terkait dengan pasar. Eksekutif yang dapat secara efektif mengintegrasikan kegiatan eksploitatif dan eksploratif memiliki kemampuan dan kekuatan untuk mengubah perusahaan kecil menjadi perusahaan yang *ambidextrous* (Raisch et al., 2009). Ini akan memungkinkan perusahaan kecil untuk lebih baik menangani kontradiksi dan tujuan yang bertentangan (Smith & Tushman, 2005), terlibat dalam pemikiran paradoks, dan memenuhi berbagai peran (Raisch et al., 2009).

4. Alihkan sumber daya di seluruh proyek tanpa memandang apakah tujuan mereka adalah untuk mengeksplorasi atau mengeksploitasi.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa ambidexterity dapat diperoleh dengan mengalihkan sumber daya dari satu proyek ke proyek berikutnya, terlepas dari apakah tujuan proyek bersifat eksploratif atau eksploitatif. Sumberdaya ini dapat

mencakup: uang tunai, bakat, keahlian, pelanggan, dan teknologi (Tushman & O'Reilly, 2004). Dalam kemampuannya untuk secara efektif mengalihkan sumber daya dari satu proyek ke proyek berikutnya, perusahaan teknologi kecil mendapat manfaat dengan cara-cara berikut:

- a. Meningkatkan kepuasan pelanggan selama periode peningkatan permintaan untuk dukungan
- b. Pengurangan waktu yang dibutuhkan untuk mengalokasikan sumber daya yang akan diambil keuntungan dari peluang pasar baru dan menghilangkan sumber daya yang digunakan untuk mendukung produk di pasar yang menurun
- c. Meningkatnya kemampuan menanggapi lingkungan perubahan seperti kedatangan petahana baru atau teknologi baru

Startup teknologi yang dapat dengan mudah memindahkan sumber daya dari pengembangan ke dukungan pelanggan meningkatkan kemampuannya untuk bersaing. Perusahaan dapat berinovasi secara efektif karena mereka yang terbiasa dengan desain produk juga akrab dengan kebutuhan, keluhan, dan harapan pelanggan. Pengetahuan yang didorong oleh pelanggan ini berpotensi diterjemahkan menjadi persyaratan

yang lebih baik, pengujian yang lebih komprehensif, dan penyebaran pelanggan yang lebih sederhana.

Kemampuan startup untuk dengan cepat beralih dari pengembangan ke dukungan dan kembali lagi sangat penting untuk menanggapi perubahan lingkungan. Pertimbangkan perusahaan *thinkRF*, sebuah perusahaan kecil yang berspesialisasi dalam pengembangan alat analisis frekuensi radio yang diaktifkan perangkat lunak. Perusahaan ini terdiri dari kurang dari selusin insinyur perangkat keras dan perangkat lunak yang melakukan tugas pengembangan dan dukungan pelanggan. Untuk membantu pertumbuhannya, *thinkRF* telah bermitra dengan perusahaan investasi besar *Wesley Clover* yang berspesialisasi dalam perusahaan telekomunikasi dan menyediakan kontak penjualan dan kemitraan *thinkRF* yang mengarah langsung ke peluang bisnis baru. Penataan ini memungkinkan *thinkRF* untuk fokus pada peralihan antara dukungan pelanggan dan pengembangan produk tanpa harus mengalihkan sumber daya ke pemasaran dan penjualan. Pengaturan antara perusahaan kecil dan besar ini memungkinkan perusahaan kecil untuk tetap ramping dan gesit

dengan memfokuskan pada yang terbaik: menyelesaikan masalah teknis.

2.3.1.3 Jalan menuju *Ambidexterity*

Ada lima langkah yang dapat dilakukan untuk membangun organisasi yang *ambidextrous* yaitu :

1. *Diagnosis konteks organisasi.*

Sebelum sebuah organisasi dapat mengambil langkah-langkah menuju konteks kinerja tinggi, ia harus menemukan di mana ia berada saat ini dalam hal manajemen kinerja, dukungan sosial dan keseimbangan di antara keduanya. Alat *diagnostik* sederhana yang dapat dilakukan yaitu melibatkan respons dari seluruh anggota perusahaan agar dapat menghasilkan analisis kuantitatif dasar yang bermanfaat. Proses tersebut dapat dilengkapi dengan diskusi yang lebih kualitatif tentang konteks dalam organisasi. Sejauh kedua analisis memperkuat satu sama lain, gambaran yang dapat diandalkan muncul dari perubahan apa yang perlu dilakukan di sepanjang garis apa untuk menggerakkan organisasi menuju kinerja tinggi.

2. *Fokus pada beberapa tuas dan gunakan secara konsisten.*

Dalam beberapa penelitian tidak ditemukan bukti bahwa tuas organisasi tertentu seperti kompensasi insentif atau manajemen

risiko secara konsisten dikaitkan dengan kesuksesan. Ada banyak cara untuk membangun konteks organisasi yang dapat memungkinkan *ambidexterity*. Namun, perusahaan yang berkinerja lebih tinggi adalah mereka yang fokus secara konsisten hanya pada beberapa tuas. Semakin konsisten diterapkan, semakin mudah bagi karyawan di seluruh organisasi untuk memahami perubahan yang sedang berlangsung. Konsistensi sangat penting karena konteks organisasi tidak berjalan dengan sendirinya dan dapat menciptakan kinerja tinggi akan tetapi memungkinkan *ambidexterity* tingkat individu yang seiring waktu mengarah ke kinerja tinggi.

3. *Bangun pemahaman di semua level perusahaan.*

Dalam beberapa penelitian menemukan bahwa semakin rendah responden dalam hierarki perusahaan, maka akan semakin rendah ia menilai karakteristik *ambidextrous* organisasi sebuah pola yang sering disebut efek erosi. Menariknya, besarnya efek erosi bervariasi dengan kinerja perusahaan. Di perusahaan yang berkinerja lebih rendah, karyawan garis depan menilai elemen konteks organisasi rata-rata 1,5 poin lebih rendah pada skala 7 poin daripada rekan manajemen puncaknya . Di perusahaan yang lebih *ambidextrous* dan berkinerja lebih tinggi, perbedaan peringkat biasanya 0,5 poin atau kurang. Efek

erosi dapat digambarkan sebuah ukuran konsistensi dan kualitas komunikasi dalam organisasi. Hal tersebut agar dapat menggambarkan bahwa konteks organisasi menjadi efektif dalam menciptakan *ambidexterity*, pesannya harus disebarluaskan dengan jelas dan konsisten di seluruh organisasi. Kecuali jika karyawan tingkat bawah benar-benar memahami inisiatif manajemen puncak, inisiatif tersebut akan memiliki dampak minimal pada kapasitas individu untuk ketangkasan luar biasa.

4. *Lihat ambidexterity kontekstual dan ambidexterity struktural sebagai pelengkap.*

Dibeberapa penelitian sebelumnya tentang *ambidexterity* berfokus pada pemisahan struktural antara kegiatan yang berorientasi keberpihakan dan yang berorientasi pada kemampuan beradaptasi. Ada bukti bahwa pendekatan ini bisa sangat efektif, tetapi ada juga bukti bahwa itu dapat menciptakan banyak masalah yang diselesaikan. Misalnya, banyak perusahaan besar, termasuk *British American Tobacco*, *Royal & SunAlliance* dan *British Airways*, mendirikan unit usaha korporasi selama booming dot-com untuk memelihara ide-ide bisnis baru, tetapi karena unit-unit tersebut tidak memiliki jaringan ikat yang cukup dengan bisnis inti, paling

akhirnya menjadi terisolasi dan tidak relevan dengan strategi perusahaan. *Ambidexterity kontekstual* bukan merupakan alternatif untuk *ambidexterity struktural* tetapi lebih sebagai pelengkap. Sasaran akhirnya harus *reintegrasi* dengan organisasi arus utama secepat mungkin. *Ambidexterity kontekstual* dapat meningkatkan proses pemisahan dan *reintegrasi*.

5. Memandang prakarsa *ambidexterity kontekstual* sebagai penggerak kepemimpinan, bukan sebagai digerakkan oleh kepemimpinan.

Ambidexterity muncul tidak hanya melalui struktur formal atau melalui pernyataan visi seorang pemimpin karismatik. Sebaliknya, itu dicapai sebagian besar melalui penciptaan *konteks* yang mendukung di mana individu membuat pilihan mereka sendiri tentang bagaimana dan di mana memfokuskan energi mereka. Dengan kata lain, kepemimpinan menjadi karakteristik yang diperlihatkan oleh semua orang di organisasi. Dorongan menuju *ambidexterity* kadang-kadang didorong oleh *inisiatif top-down*, tetapi tujuannya adalah untuk memungkinkan kepemimpinan muncul dari organisasi di semua tingkatan dan untuk itu kepemimpinan yang muncul secara *inheren ambidextrous*.

Pandangan *struktural* dan *kontekstual* mewakili cara utama literatur tentang *ambidexterity* menggunakan lensa teoritis pada desain organisasi mengikuti untuk menyelidiki bagaimana perusahaan dapat merancang organisasi mereka untuk berhasil mengelola perubahan tambahan dan terputus-putus (Cantarello et al., 2012). Pandangan struktural (Jansen et. Al., 2006) mengacu pada pilihan yang harus diambil perusahaan dalam merancang struktur organisasi mereka untuk memfasilitasi *ambidexterity*. Gibson dan Birkinshaw (2004) melakukan pendekatan *kontekstual* yang berfokus pada bagaimana perusahaan harus membangun pengaturan organisasi yang tepat untuk mendorong karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran *ambidextrous*. Sedangkan pandangan *struktural* mengacu pada bagaimana perusahaan merancang struktur makro mereka, pandangan *kontekstual* berfokus pada bagaimana perusahaan membangun aturan, arahan dan rutinitas yang mendorong perilaku dan organisasi kerja mikro di mana individu terlibat dalam upaya inovasi.

Mengikuti gagasan Ghoshal dan Bartlett (1994), ada dua kelompok atribut yang dapat membuat konteks perilaku organisasi sesuai untuk *ambidexterity*. Kelompok pertama merujuk pada apa yang ditunjukkan oleh (Gibson dan

Birkinshaw, 2004) sebagai konteks sosial dan mencerminkan kombinasi elemen yang dibangun manajer untuk memberikan dukungan kepada karyawan (misalnya kebebasan inisiatif di tingkat bawah untuk eksperimen, umpan balik dan bantuan dari manajemen menengah dan bidang teknis terhadap karyawan di lini operasi) dan untuk membangun iklim kepercayaan untuk mendorong sumber daya manusia di setiap tingkat hierarki dalam menyeimbangkan eksperimen dengan keselarasan dengan peningkatan berkelanjutan. Untuk membuat langkah-langkah ini *efektif* untuk menyelesaikan inovasi, para manajer juga harus mengadopsi kombinasi praktik, standar, dan insentif untuk mendorong disiplin dan memperluas dalam mendorong karyawan untuk mengupayakan peningkatan dan adaptasi yang berkelanjutan, yaitu konteks manajemen kinerja. Sementara mekanisme manajemen kinerja mendorong karyawan untuk mengupayakan hasil berkualitas tinggi dan membuat mereka bertanggung jawab atas keberhasilan mereka, dukungan sosial adalah tentang menyediakan sumber daya manusia dengan keamanan dan keleluasaan yang mereka butuhkan untuk melakukan secara konsisten untuk potensi tertinggi mereka.

Pandangan struktural mempertimbangkan bagaimana perusahaan harus merancang struktur organisasi mereka untuk

merekonsiliasi persyaratan eksplorasi dan eksploitasi yang bertentangan mengenai rutinitas pembelajaran, metrik, dan konfigurasi organisasi. Pilihan yang terkait dengan struktur organisasi dapat mempengaruhi tingkat *ambidexterity* perusahaan karena keputusan ini mempengaruhi bagaimana perusahaan mencari spesialisasi dalam penggunaan sumber daya dan bagaimana koordinasi terjadi di luar hierarki kontrol formal (Ouchi, 1979). Secara khusus, pandangan *struktural* pada *ambidexterity* mempertimbangkan bagaimana pemisahan eksplorasi dari eksploitasi dalam unit yang berbeda di divisi bisnis atau tingkat perusahaan mempengaruhi integrasi sumber daya pengetahuan yang berbeda yang berkaitan dengan pengembangan produk baru atau proses produksi baru. Unit yang berbeda tersebut dapat terdiri dari divisi operasional permanen atau dalam tim dedikasi pengembangan produk penuh (Wheelwright & Clark, 1992). Sedangkan unit yang ditunjuk untuk eksplorasi harus fleksibel dan adaptif, unit yang ditujukan untuk eksploitasi harus mengikuti konfigurasi formal dan mekanistik.

Untuk penelitian masa lalu (Bradach, 1997; Tushman dan O'Reilly, 1996; Jansen et al., 2006) desain konteks organisasi dan cara upaya inovasi eksploratif dan eksploitatif dipisahkan

atau diintegrasikan dalam unit organisasi yang sama mewakili elemen utama dari cara konfigurasi organisasi perusahaan mempengaruhi kapasitas *ambidexterity* mereka. Beberapa kesenjangan penelitian ada pada interaksi antara solusi organisasi yang disebutkan di atas. Secara khusus, dalam kata-kata pandangan berbasis pengetahuan dari perusahaan (Grant, 1996), konteks organisasi dapat diartikan sebagai prasyarat utama untuk "perusahaan yang menciptakan pengetahuan" (Gibson & Birkinshaw, 2004; Nonaka & Toyama, 2005) , sedangkan pemisahan *struktural* eksplorasi dari upaya eksploitasi dapat memungkinkan integrasi yang lebih efektif dan kapitalisasi pengetahuan yang dibuat dalam *fuzzy front-end* proyek eksplorasi dan eksploitatif dan dengan demikian mungkin penting untuk membawa baik inovasi inkremental dan radikal di pasar (Tushman & O'Reilly, 1996). Namun, ada bukti empiris terbatas dalam hal ini.

Berdasarkan kesenjangan penelitian ini, artikel ini membahas bagaimana organisasi perusahaan mendesain keputusan tentang *konteks* organisasi dan struktur mereka memengaruhi pencapaian eksplorasi dan eksploitasi baik dalam hal penciptaan pengetahuan maupun transformasi / eksploitasi dalam inovasi produk dan proses yang sebenarnya. Secara koheren dengan

fokus ini kami tidak melihat dalam pada bagaimana gaya kepemimpinan manajer mempengaruhi *ambidexterity*. Meskipun berbagai dimensi kepemimpinan manajerial dapat mempengaruhi *ambidexterity* (Lubatkin et al. 2006; Jansen et al., 2008), kami percaya bahwa kelalaian mereka dari kerangka teori yang diadopsi dalam penelitian ini mungkin tidak menghasilkan bias kritis karena sebagian besar kepemimpinan ini kondisi dicerminkan dalam atribut konteks organisasi yang direkomendasikan oleh Gibson dan Birkinshaw (2004) untuk membangun *ambidexterity*. Ini mungkin berlaku terutama di perusahaan menengah yang mewakili sebagian besar penelitian kami. Memang, penelitian sebelumnya (Romanelli dan Tushman, 1994) menganggap kepemimpinan manajemen puncak merupakan pendorong penting dari perubahan yang tidak berkesinambungan dalam perusahaan besar mengingat peran yang dimiliki manajer senior dalam mempengaruhi perilaku dan sikap pada manajer menengah, yang dalam organisasi besar dan birokrasi adalah “biasanya” lebih cenderung mendukung "perubahan inkremental" dan untuk menghambat adaptasi terhadap diskontinuitas (Woolridge et al., 2008). Sebaliknya, perusahaan menengah biasanya diorganisir berdasarkan hierarki datar, dan dengan demikian ada perbedaan

yang kabur antara garis tengah dan inti operasi dari struktur organisasi.

Mengingat tujuan kami untuk mengurai komplementaritas antara cara "*kontekstual*" dan "*struktural*" untuk membangun *ambidexterity*, dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, kami mempelajari lebih dalam tentang peran desain organisasi dalam mendukung penciptaan pengetahuan dalam proses inovasi dan efektivitasnya. integrasi dan aplikasi. Efektivitas ini adalah ukuran hasil *ambidexterity* kami dan dieksplorasi pada dua tingkat (gambar 1) : 1) generasi pengetahuan inovatif dalam produk baru dan proses produksi; 2) dampak yang diciptakan pengetahuan terhadap pengembangan produk baru dan proses produksi (ini mencerminkan tindakan integrasi pengetahuan) dan, pada gilirannya, dampak inovasi terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Dengan kata lain, penelitian ini menambahkan pertimbangan bahwa dalam proyek inovasi eksplorasi dan eksploitasi akumulasi pengetahuan secara simultan bertindak sebagai faktor penengah antara *ambidexterity* inovasi aktual perusahaan dan anteseden sebelumnya (lihat gambar 1). Dalam hal pandangan berbasis pengetahuan dari perusahaan (Grant, 1996; Kogut dan Zander, 1992), pendekatan ini sama dengan menilai bagaimana perusahaan dapat benar-benar menggunakan

portofolio sumber daya pengetahuan mereka (Sirmon et al., 2007).

Fokus pada peran mediasi penciptaan pengetahuan dalam hubungan antara anteseden inovasi dan hasil konsisten dengan kompleksitas besar mengelola pengetahuan dalam proses inovasi (Chen & Huang, 2009). Memang ketika perusahaan memperoleh pengetahuan baru, mereka mungkin gagal dalam mengintegrasikan dan menerapkannya secara efektif (Yli-Renko et al., 2001; Cohen & Levinthal, 1990; Brown & Eisenhardt, 1998). Perusahaan dengan demikian mungkin dapat menghasilkan pengetahuan baru, tetapi mereka mungkin gagal mewujudkannya menjadi produk baru karena sintesis sumber daya yang buruk (Zahra & George, 2002; Grant, 1996) atau mereka mungkin gagal dalam menyesuaikan pengembalian ekonomi dari produk baru karena strategi komersialisasi yang tidak efektif.

Akhirnya, mempertimbangkan *ambidexterity* perusahaan dalam membangun portofolio pengetahuan sebagai prasyarat utama untuk inovasi *Ambidexterity* yang sebenarnya memungkinkan memperhitungkan hubungan yang berpengaruh dalam hubungan antara penciptaan pengetahuan dan kinerja perusahaan dengan lebih baik. Secara khusus, di samping

hubungan antara eksploitasi dan inovasi tambahan, dan eksplorasi dan inovasi radikal, dapat ada hubungan lain karena saling menguntungkan yang berasal dari dua jenis pembelajaran yang berbeda (Cao et al., 2009). Dengan demikian, Mei et al., (2013) menemukan bahwa inovasi tambahan juga dapat berasal dari pembelajaran eksploratif. Dengan cara yang sama, Dupouet et al. (2012) menunjukkan efek fertilisasi silang antara eksplorasi dan eksploitasi. Dengan kata lain, ide-ide dan pengetahuan baru yang berguna untuk eksplorasi sering perlu dikombinasikan dengan pengetahuan yang awalnya diterapkan untuk eksploitasi, dan sebaliknya, pengetahuan yang awalnya dikembangkan dalam upaya eksplorasi pada akhirnya dapat diterapkan untuk tujuan eksploitatif terkait dengan peningkatan produk yang telah ada. *Ambidexterity* baik dalam hal penciptaan pengetahuan dan hasilnya pada pengembangan produk baru dan komersialisasi dapat dipengaruhi oleh interaksi antara konteks organisasi dan pemisahan struktural dari upaya inovasi dalam unit yang berbeda tergantung pada tingkat diskontinuitas mereka. Bagian selanjutnya mengajukan beberapa hipotesis tentang kaitan di antara variabel-variabel ini.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya terkait dengan penelitian ini akan mencoba dikaji untuk menjadi patokan serta pembanding sehingga memperoleh suatu kebaruan terhadap penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya terkait dengan mengelola ambidexterity antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Parmentier dan Picq (2016) yang berjudul *“Managing Creative Teams in Small Ambidextrous Organizations: The Case of Videogames”*. Penelitian ini dilakukan pada 11 perusahaan studio video game di perancis yang meneliti tentang mengelola ambidexterity antara rasionalitas dan kreativitas mengenai eksploitasi dan eksplorasi. Hasil temuannya adalah bahwa kreativitas sangat penting untuk pengembangan ambidexterity karena mendorong tidak hanya kegiatan eksplorasi tetapi juga kegiatan eksploitasi. Oleh karena itu kreativitas memiliki peran perantara yang penting dengan mengandalkan manajemen iklim kreatif untuk menghasilkan divergensi dan manajemen kinerja untuk menyatu ke arah ide-ide yang paling berguna sesuai dengan tujuan. Selain itu peran pemimpin perusahaan memainkan peran kunci antara kegiatan eksploitasi dan eksplorasi, namun penerapan manajemen tim kreatif juga dapat menumbuhkan ambidexterity. Praktik manajemen kreatif merupakan solusi bagi perusahaan kecil karena ketidakmampuannya dalam memisahkan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tschang (2007) yang berjudul *“Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video*

Games Industry". Penelitian ini dilakukan pada industry video game di Amerika Serikat yang meneliti tentang cara menyeimbangkan intensitas antara rasionalitas dan kreativitas pada industry video game. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif untuk memandu pengembangan teori dasar di berbagai tingkat analisis. Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepentingan bisnis dan produksi saat ini mendorong rasionalisasi produksi video game. Ada tren yang semakin matang, dengan desain produk menjadi mapan sebagai genre, dan konsumen dan penerbit menginginkan game yang semakin inovatif. Ini mengarahkan penerbit untuk fokus pada mendapatkan kekayaan intelektual, dan penerbit serta studio sama-sama membuat sekuel yang inovatif secara bertahap. 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.

Penelitian yang dilakukan oleh Cohendet dan Simon (2007) pada yang berjudul "*Playing Across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm*". Penelitian ini dilakukan di salah satu studio video game terbesar di dunia yang berlokasi di Montreal, Kanada. Jurnal ini yang meneliti tentang cara mengelola kreativitas dan ekspresi nilai-nilai artistik, disisi lain sambil dapat memenuhi kendala ekonomi hiburan massal. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan studi kasus. Hasil temuan pada penelitian ini

menunjukkan bahwa perusahaan dipandang sebagai sebuah komunitas bukan individu, dimana layaknya sebuah komunitas yang memiliki arah dan tujuan yang sama. Kreativitas dapat ditumbuhkan jika tidak adanya paksaan. Manajer harus dapat memberikan pemahaman yang baik akan pentingnya kreativitas pada perusahaan studio video game. Selain itu manajer juga harus mampu mengintegrasikan kreativitas ini pada seluruh anggota organisasi yang ada. Kekuatan integrasi yang diajukan oleh perusahaan tidak hanya untuk memanfaatkan unit kreatif: mereka juga menghasilkan kelonggaran kreatif untuk perluasan kreativitas lebih lanjut (Wiley & Sons, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Priyono et al. (2019) yang berjudul “*Managing ambidexterity in internationalisation of SMEs from an emerging country: A dynamic capability perspective*” 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.

Dalam penelitian lain ambidexterity dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu contextual ambidexterity dan strategic ambidexterity. Dalam penelitian tersebut Ambidexterity organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap ukuran kinerja wirausaha dan pencapaian tujuan strategis UKM. Dampak pada ukuran

kinerja bisnis secara statistik signifikan, tetapi kecil. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan ambidextrous di sektor usaha kecil dan menengah (Tomljenović & Stilin, 2010).

Penelitian oleh Almahendra dan Budiarto 2017 juga menggunakan variable contextual ambidexterity yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan menggunakan dinamika pasar sebagai variable control (Almahendra & Budiarto, 2017). Pengaruh ambidexterity terhadap kinerja perusahaan juga dibuktikan oleh penelitian dengan menggunakan variable quality ambidexterity. Bersamaan dengan competitive strategies quality ambidexterity memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Herzallah, Gutierrez, & Rosas, 2017).

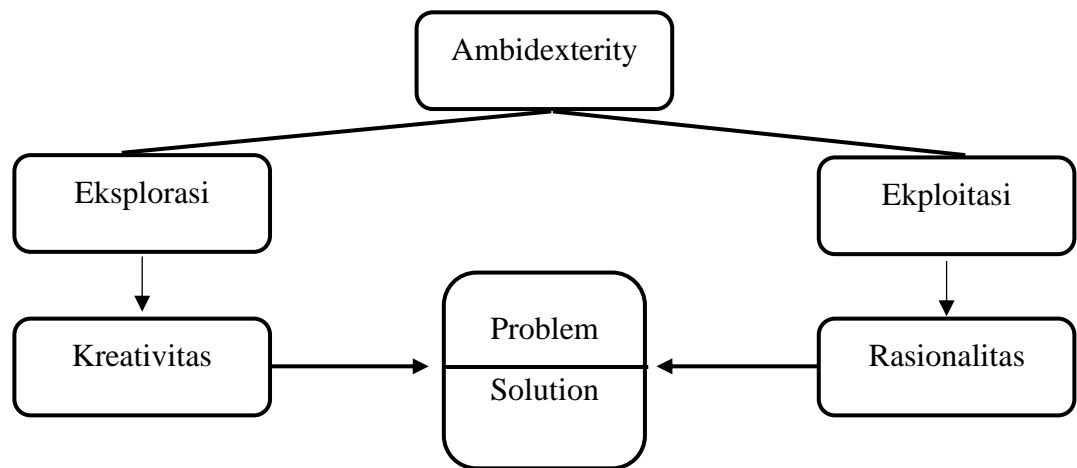
2.3. Kerangka Teori

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 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 ini berawal dari keadaan bisnis yang dinamis dan semakin kompetitif. Keadaan ini membuat perusahaan harus terus berkembang salah

satunya melakukan eksplorasi dan eksploitasi. Tidak terkecuali untuk perusahaan studio video game. Budaya kreativitas yang selalu mereka lakukan harus diarahkan untuk selalu melakukan eksplorasi dan eksploitasi. Namun hal ini sering menimbulkan ketegangan yang terjadi antara eksploitasi dan eksplorasi, dimana perusahaan yang bergantung kepada penerbit lebih suka melakukan eksploitasi atau membuat seri game karena permintaan dari penerbit. Sedangkan studio lebih suka melakukan eksplorasi atau membuat genre baru karena selain tidak ingin bergantung kepada penerbit, perusahaan juga ingin lebih berkembang.

Oleh karena itu perusahaan memerlukan pengelolaan eksplorasi dan eksploitasi agar ketegangan yang terjadi antara organisasi yang berfikir rasional dan tim kreatif yang memiliki pemikiran kreatif dapat dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola kegiatan eksplorasi dan eksploitasi tersebut dibutuhkan ambidexterity. Ambidexterity dalam pengertiannya merupakan kemampuan untuk mengelola kegiatan eksplorasi dan eksploitasi. Hasil output pada kegiatan ini yaitu good manajemen, competitive advantage, innovation, firm performance. Kerangka teori tersebut dapat dituangkan dalam gambar bagan seperti di bawah ini :



Gambar 2.3

Kerangka Teori

Dimodifikasi dari (Parmentier and Gandia, 2013)