

BAB IV

TEMUAN EMPIRIS

Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai temuan-temuan empiris dilapangan yang disajikan secara terpisah untuk masing-masing kasus. Dari data-data yang diperoleh tersebut kemudian dilakukan analisis secara mendalam menggunakan teknik within-case analysis yaitu dengan cara penulisan detail studi kasus untuk setiap kejadian. Setiap kasus dideskripsikan secara lengkap di sini. Dengan menganalisis setiap kasus sebelum membandingkan berbagai kasus, peneliti mampu mendeteksi pola-pola tertentu dari berbagai kasus, dengan demikian memperdalam pemahamannya tentang kasus yang ada dan memfasilitasi perbandingan lintas kasus (Sato, 2015). Jadi, di sini penulis berusaha menggambarkan secara detail kejadian, proses atau tahapan dari setiap kasus yang bersumber dari wawancara langsung dengan responden dan juga observasi. Setiap detail kejadian yang didapatkan lalu ditulis dengan disertai petikan wawancara dengan responden untuk memperkuat bukti empiris yang didapatkan. Berikut ini merupakan hasil dari within-case analysis mengenai cara mengelola ambidexterity pada industri video game dengan studi kasus 3 ukm studio video game di Yogyakarta.

4.1. Tingkat ambidexterity

Studio dipilih menggunakan kriteria ukuran, platform game dan fakta bahwa game baru sedang dikembangkan. Idenya adalah untuk mengidentifikasi

perwakilan sampel dari beberapa studio yang ada di Yogyakarta. Berikut merupakan kriteria ukuran dari setiap perusahaan yang menjadi sampel, yaitu :

Tabel 4.1

Profil Pengembangan yang Dipelajari Studio

PROFILE OF DEVELOPMENT STUDIO STUDIED					
Studio		Size	Age	Gaming platform	Type
Merapi Studio	Tech	25	4	PC, Mobile	Adventure
Gambir Studio		10	3	Mobile	Action, Adventure
Creacle Studio		12	4	PC, Mobile	Action, Adventure, Sport

Merapi Tech memiliki 25 karyawan untuk mendukung berjalannya kegiatan yang ada di studio. Beberapa studio yang ada di Yogyakarta rata-rata belum memiliki umur yang lama, tidak lain dengan merapi tech yang baru berdiri selama 4 tahun. Dalam perjalanannya merapi tech di awali dengan membuat game untuk mobile dan dengan berjalannya waktu hingga sekarang telah merambah ke PC. Merapi tech memiliki tujuan dalam pembuatan game yang memiliki umur penggunaan jangka panjang, sehingga merambahnya merapi tech dari mobile ke PC bukan tanpa alasan. Hal tersebut tergambar dari pernyataan manajer produksi yaitu sebagai berikut:

“Dalam pembuatan game kami terkenal idealis, namun kami juga perlu berfikir rasional untuk dapat terus survive dan berkembang”

Untuk mengembangkan platform dari game mobile ke PC bukan menjadi hal mudah. Beberapa tantangan seperti proses pencarian konsumen dan beberapa

perbedaan yang ada antara di PC dan di mobile. Namun tidak hanya pada PC, tetapi Merapi Tech juga sedang mengembangkan game yang khusus pada aplikasi IOS atau Apple. Hal ini dilakukan untuk merebut pengguna eksklusif atau terbatas dengan revenue yang lebih tinggi. Seperti yang disampaikan oleh manajer produksi Merapi Tech yaitu sebagai berikut :

”Kami perlu berani untuk mengambil langkah untuk menjadi pioneer, karena dunia bisnis saat ini tidak menyediakan kesempatan sebanyak 2 kali”

Langkah cepat ditempuh Merapi Tech untuk mengambil peluang yang ada dan belum dimanfaatkan oleh para pesaingnya. Tidak hanya pada platform, namun Merapi Tech juga sedang mengembangkan game yang saat ini hanya mengerjakan game dengan genre adventure, saat ini Merapi Tech telah mengarah pada pembuatan game action. Hal ini dilakukan karena tren game action saat ini lebih banyak disukai oleh para pemain game. Merapi Tech percaya, walaupun dengan idealisme yang dibangun perusahaan dapat terwujud karena perusahaan juga menyeimbangkan perencanaan tersebut dengan komposisi dan jumlah tim yang setara dengan kebutuhan dari perencanaan perusahaan. Sehingga dengan SDM yang unggul dan memenuhi, perusahaan percaya bahwa perencanaannya akan dapat terwujud.

Gambir **Studio** memiliki 10 karyawan untuk mendukung kegiatan operasionalnya. Dalam perjalanannya hingga kini, Gambir Studio telah berdiri selama 3 tahun. Fokus perusahaan dalam hal ini pembuatan video game hanya berkonsentrasi di aplikasi mobile saja. Gambir Studio memandang bahwa tren

pengguna mobile saat ini intensitasnya lebih banyak dan lebih sering digunakan dibandingkan dengan PC. Selain itu sasaran game yang dibuat oleh gambir studio adalah untuk anak milenial yang suka dengan game yang trend. Oleh sebab itu, gambir lebih berfokus hanya pada game mobile. Hal itu seperti yang diungkapkan oleh manajer produksi yaitu sebagai berikut :

“Dengan hanya memiliki tim sekecil ini, kami harus berorientasi proyek yang realistis untuk dapat membangun perusahaan yang tangguh. Kami memandang dalam kaca mata bisnis bahwa game mobile saat ini lebih cepat di download dan digunakan dibandingkan dengan game pada PC”

Perusahaan gambir studio saat ini lebih berfokus pada keseimbangan perusahaan dalam hal ini adalah finansial yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya dalam operasional yang dijalankan. Dalam proses pembuatan video game, gambir studio berfokus pada tipe game jenis adventure dan action. Dua tipe ini dipilih karena sering menjadi tren dikalangan pecinta atau penikmat game.

Creacle Studio saat ini memiliki 12 karyawan dalam mendukung berjalannya operasional perusahaan. Creacle studio membuat game untuk kebutuhan PC maupun mobile. Pada awalnya basic awal yang dimiliki oleh creacle studio adalah pada kemampuan pembuatan game pada PC hingga berkembangnya perusahaan ini merambah pada pembuatan game mobile. Apabila dibandingkan beberapa alasan dari setiap studio hampir sama, bahwa kesempatan dalam bisnis game mobile lebih menarik. Hal ini disebabkan karena rata-rata saat ini setiap orang memiliki mobile dan bahkan satu orang ada yang

memiliki lebih dari satu. Seperti dikatakan oleh manajer produksi Creacle yaitu sebagai berikut :

“Peluang game mobile saat ini dapat dilihat dari seberapa banyak intensitas seseorang menggunakan mobile”

Walaupun merambah pada game mobile, Creacle tidak meninggalkan pembuatan pada game PC. Karena mereka percaya bahwa setiap game PC yang telah disukai akan memiliki umur yang lebih lama dibandingkan pada mobile. Mereka meanggap bahwa ada benefit dan resiko di masing-masing platform. Creacle hingga saat ini memiliki konsen yang lebih banyak pada tipe atau jenis game dibandingkan 2 perusahaan sebelumnya, yaitu berfokus pada tipe game adventure, action dan sport. Namun dengan komposisi tim yang tidak terlalu banyak, maka Creacle bergerak dengan cara yang efektif.

Untuk menentukan ambidexterity studio, kami memeriksa data yang terkait dengan videogame yang dikembangkan oleh studio (jenis game, platform, tingkat penerbitan dan kebaruan teknologi, teknologi yang digunakan). Tabel 4.2 mengkategorikan jenis kegiatan yang terlibat dalam berbagai proyek sebagai eksplorasi atau eksploitasi yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.2
Fokus Studio

FOCUST ON STUDIO					
Studio	Game suite	Publishing axis	Platform	Technological	Total Score
Merapi tech	1	3	3	2	9
Gambir	2	2	1	1	7
Creacle	3	3	1	2	8
Note : 1 = weak, 2 = moderate, 3 = Strong					

Merapi tech saat ini lebih banyak berfokus pada tingkat penerbitan dan platform. Merapi tech menyadari bahwa tingkat penerbitan atau publishing merupakan langkah yang perlu dilakukan untuk dapat menarik minat konsumen atau pengguna. Selain itu proses yang saat ini sedang dikerjakan adalah merapi tech akan membuat sebuah platform khusus untuk penawaran game. Platform ini hampir sama dengan toko online yang ada saat ini, namun platform ini akan dikhususkan untuk penawaran video game, baik itu dalam bentuk penjualan maupun penawaran kerjasama. Bentuk penjualan seperti ini saat ini belum ada yang membuat, sehingga merapi tech yang melihat peluang ini ingin mewujudkannya. Selain itu bentuk kerjasama dalam platform ini adalah bahwa menawarkan sebuah proyek untuk dapat dikerjakan bersama dengan syarat bahwa ide, hak cipta dan tenaga teknis ini berasal dari merapi tech. Hal ini dilakukan untuk dapat meringankan pekerjaan, biaya serta perkembangan perusahaan. Pentingnya hal ini seperti dengan yang digambarkan oleh manajer produksi merapi tech yaitu sebagai berikut :

“Self Publish membuktikan bahwa kami sudah tidak bergantung dengan penerbit dan kami bebas menentukan arah pembuatan game kami. Sedangkan platform merupakan inovasi besar yang harus diwujudkan untuk menciptakan perubahan dalam industry video game”

Selain itu fokus lain merapi tech ada pada peningkatan teknologi. Namun fokus ini sedang dalam proses atau perencanaan. Peningkatan teknologi ini penting untuk menunjang proses produksi yang dilakukan perusahaan. Semakin baik teknologi maka output yang dihasilkan juga dapat lebih baik. Pentingnya akan hal ini juga dismapaikan oleh manajer produksi sebagai berikut :

“Seiring berjalannya waktu teknologi semakin meningkat, apabila kami terlena maka kami akan tertinggal oleh persaingan”

Walaupun menjadi fokus dan perencanaan perusahaan, namun fokus pada peningkatan teknologi tidak sangat tinggi. Hal ini dikarenakan tingginya biaya yang diperlukan untuk memenuhi peningkatan teknologi tersebut. Sedangkan nilai terendah atau yang tidak menjadi fokus perusahaan adalah pada seri permainan Jenis permainan merupakan hal yang tidak menjadi konsen Merapi tech. merapi tech ingin berfokus pada tidak banyaknya jenis game. Hal ini dikarenakan keinginan pemilik perusahaan dalam membentuk fokus perusahaan. Namun tidak dipungkiri bahwa merapi tech juga ingin memiliki rencana pada pengembangan jenis game yaitu mengarah ke tipe action. Hal ini dikarenakan peningkatan pengguna game pada genre atau jenis game action.

Gambir studio tidak memiliki tingkat atau nilai yang kuat dimana itu menjadi fokus inti perusahaan. Namun beberapa nilai moderate setidaknya dapat

menggambarkan titik fokus perusahaan. Nilai moderate terlihat pada jenis permainan dan publishing. Konsen ini dipilih oleh gambir studio untuk dapat mengerjakan proyek-proyek yang realistis. Pada jenis permainan, fokus perusahaan adalah pada tipe adventure dan action. Namun dari 2 tipe tersebut, gambir studio sering melakukan proyek yang membuat game yang dibuat menjadi beberapa game seri yang berkelanjutan. Langkah ini diambil karena waktu pembuatan yang tidak memakan waktu yang lama, serta revenue yang didapatkan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa fokus gambir studio lebih banyak pada eksploitasi dibandingkan dengan eksplorasi, sehingga fokus perusahaan lebih banyak pada jenis atau seri permainan. Nilai moderate lainnya terdapat pada publishing. Perusahaan menganggap bahwa publishing dapat membantu mereka untuk menyampaikan produknya kepada konsumen. Seperti yang digambarkan oleh manajer produksi yaitu sebagai berikut :

“Kami bergerak pada langkah yang realistis, sehingga seri permainan adalah pilihan kami dan fokus publishing merupakan langkah kami untuk tidak bergantung pada penerbit”

Salah satu yang menjadi alasan gambir studio fokus pada publishing adalah agar tidak memiliki ketergantungan dengan penerbit, sehingga mereka dapat menentukan produk yang akan mereka buat. Sedangkan nilai low terlihat pada platform dan teknologi. Gambir studio menyadari bahwa fokus mereka saat ini adalah membangun perusahaan yang seimbang dalam arti keuangannya dapat

memenuhi kebutuhan perusahaan. Ketidak fokusan ini juga disampaikan oleh manajer produksi gambir studio yaitu sebagai berikut :

“Berfokus pada platform dan teknologi merupakan resiko yang besar, kami lebih memilih menginvestasikan uang sebesar itu untuk kepentingan produksi perusahaan”

Tidak dapat dipungkiri walaupun teknologi bukan menjadi fokus gambir studio, namun dalam industri game teknologi sangat dibutuhkan. Gambir studio menyadari akan hal tersebut, namun untuk saat ini mereka menganggap bahwa peningkatan teknologi belum saatnya menjadi konsen perusahaan. Selain mereka meyakini telah mencukupi standar minimal dalam penggunaan teknologi saat ini, alasan lain karena biaya investasi yang diperlukan sangat besar. Sama halnya dengan platform, gambir merasa dengan self publish sudah cukup. Selain itu biaya investasi yang diperlukan cukup besar.

Creacle memiliki konsen atau fokus yang menunjukkan nilai strong yaitu pada seri permainan dan juga publishing. Dalam seri permainan creacle studio mengerjakan tiga tipe permainan yaitu adventure, action dan sport. Mereka mencoba mencari pasar pada kompleks nya jenis permainan. Selain itu publishing juga menjadi salah satu fokus creacle studio. Dalam publishing, creacle studio selain melakukan publishing sendiri juga bekerjasama dengan beberapa pihak ketiga yang dapat membantu mereka dalam mempublikasikan produknya seperti publishing khusus pada game dan non-game seperti yang terbaru ini dengan NET Media Tama. Bahkan dari kerjasama tersebut creacle

studio juga mendapatkan proyek pembuatan game untuk beberapa acara yang ada di NET TV. Penting fokus pada dua hal tersebut seperti yang disampaikan oleh manajer produksi creacle studio yaitu sebagai berikut :

“Basic awal tim kami selain teknik adalah riset, kami memilih fokus pada seri permainan karena kami melihat adanya peluang dan publishing menjadi sarana kami untuk mendorong produk yang telah kami buat”

Selain itu teknologi memiliki tingkat yang moderate pada creacle studio. Pada mulanya fokus creacle tidak pernah mengarah pada teknologi karena mereka menyadari bahwa biaya yang dibutuhkan sangatlah tinggi, walaupun mereka sadar bahwa apabila mereka berada pada industry game maka mereka harus terus meningkatkan kemampuan teknologi mereka. Creacle studio cukup banyak menerima pesanan produk game yang mereka sendiri belum pernah mengerjakan dan teknologi yang mereka miliki belum dapat menjangkau. Cara itulah yang digunakan creacle studio untuk demi sedikit meningkatkan teknologinya. Seperti yang digambarkan oleh manajer produksi seperti berikut ini :

“Akan menjadi sia-sia kalau kami menolak tawaran seperti itu, kami kerja dan belajar dibayar. Tim kami juga merupakan tim yang memiliki keinginan tinggi untuk belajar maka kami sering mengambil kesempatan seperti itu”

Pada akhirnya peningkatan teknologi yang dilakukan demi sedikit akan bermanfaat baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Nilai low terlihat pada fase platform, hal ini dikarenakan bahwa strategi publishing yang

digunakan oleh creacle studio telah cukup dan mampu mendorong terjualnya produk creacle. Selain itu biaya yang dibutuhkan juga cukup besar. Mereka berpandangan bahwa dibandingkan harus mengeluarkan biaya besar untuk membuat platform tersendiri, mereka lebih memilih untuk menginvestasikannya pada teknologi.

Data selanjutnya akan menyajikan hasil dari level ambidexterity yang digunakan oleh studio berdasarkan tipe pekerjaan atau proyek yang dilakukan yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3

Tingkat Ambidexterity Studio Berdasarkan Jenis Proyek Yang dilakukan

AMBIDEXTERITY LEVEL OF STUDIOS, BY TYPE OF PROJECTS CARRIED OUT					
Situation	Pure exploration	Temporal ambidexterity : exploration, then exploitation	Contextual ambidexterity : simultaneous exploration and exploitation	Temporall ambidexte rity: exploitation, then exploration	Pure exploitation
Ambidexterity	Weak	Moderate	Strong	Moderate	Weak
Studio	Gambir	Merapi tech	Merapi Tech Creacle	Gambir Creacle	Merapi Tech Creacle

Data diatas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menggunakan ambidexterity disetiap perusahaan mereka masing-masing. Data tersebut ditulis berdasarkan data yang di dapatkan dilapangan. Data tersebut menunjukkan bahwa ketiga perusahaan studio yang menjadi sample hanya menggunakan

ambidexterity kontekstual dan temporal. Mereka beranggapan bahwa dua tipe ambidexterity ini yang paling cocok dan dapat diterapkan di perusahaan studio game kecil. Selain itu ambidexterity juga dapat mengelola tim dalam unit yang sama, serta dapat menangani kedua jenis kegiatan antara eksplorasi dan eksploitasi karena dua tipe ambidexterity ini lebih mengarah pada individu atau tim karyawan pada perusahaan. Berikut merupakan data analisis dari masing-masing kasus :

Merapi Tech Studio memiliki sebuah proyek dan kegiatan yang lebih banyak atau lebih kuat melakukan eksplorasi dibandingkan eksploitasi. Orientasi perusahaan dalam pembuatan game adalah pada jangka panjang, sehingga kegiatan lebih banyak diarahkan pada kegiatan eksplorasi dibandingkan eksploitasi. Walaupun kegiatan eksploitasi sangat minim atau lebih sedikit dilakukan, namun kegiatan ini tidak dihilangkan karena perusahaan percaya bahwa eksploitasi juga sangat diperlukan dalam industri kreatif. Pola kegiatan yang digunakan oleh perusahaan yaitu melakukan kegiatan eksplorasi terlebih dahulu lalu kegiatan eksploitasi, namun perusahaan juga dapat simultan yaitu mengerjakan kegiatan eksplorasi dan juga eksploitasi. Hal ini dilakukan karena kegiatan eksplorasi lebih banyak dilakukan dibandingkan dengan kegiatan eksploitasi perusahaan.

Eksplorasi merapi tech mengarah pada pembuatan ide dan gagasan baru pada pembuatan sebuah game yang memiliki waktu jangka panjang. Konsep yang dilakukan adalah ketika sebuah produk game baru sudah jadi, maka

nantinya kegiatan eksploitasi dilakukan untuk memperbaiki beberapa kekurangan yang ada pada game yang telah dimunculkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan hasil yang lebih baik. Selain itu eksploitasi dilakukan pada proyek-proyek yang didapatkan dari pesanan konsumen.

Dalam pengelolaan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, merapi tech lebih cenderung menggunakan ambidexterity kontekstual dan temporal. Perpaduan dua tipe ambidexterity ini dilakukan agar kegiatan organisasi berjalan dengan baik dan teratur. Pola ambidexterity kontekstual diterapkan pada pendekatan individu karyawan atau tim yang ada pada perusahaan. Secara umum karyawan diberikan kebebasan dalam menentukan pola mereka bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan yang berkaitan dengan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi. Hal ini dilakukan karena perusahaan sadar bahwa dalam industri game atau kreatif, karyawan perlu diberikan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan agar ide yang mereka hasilkan dapat maksimal. Sedangkan secara khususnya ambidexterity kontekstual digunakan pada bagaimana tim kreatif diberikan kebebasan dalam menciptakan ide dengan cara yang mereka sukai, seperti menonton, main game, liburan atau yang lainnya. Cara itu digambarkan oleh manajer tim kreatif yaitu sebagai berikut :

“Kami menerapkan pola freedom bukan berarti kami membebaskan secara tidak teratur, namun kami menerapkan kebebasan dalam mereka berekspresi agar mereka dapat menciptakan ide yang maksimal”

Kebebasan yang teratur seperti dengan cara perusahaan menerapkan ambidexterity temporal. Perusahaan menerapkan ambidexterity temporal pada pola pekerjaan yang telah diatur dengan menggunakan penjadwalan waktu. Dalam contohnya adalah perusahaan menentukan batas atau jumlah mengenai kegiatan eksplorasi dan eksploitasi yang dilakukan pada satu tahun berjalan, hal ini dilakukan pada awal tahun berjalan agar karyawan memiliki gambaran mengenai kapan dan seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan pada kegiatan eksplorasi dan eksploitasi. Tentunya penerapan ambidexterity temporal ini memiliki efek yang bagus karena perusahaan dapat memberikan gambaran yang jelas kepada karyawan mengenai seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh karyawan. Ambidexterity temporal pula dipercaya mampu membuat karyawan lebih teratur dan lebih baik. Hal ini seperti yang digambarkan oleh manajer tim kreatif yaitu sebagai berikut :

“Kami memerlukan sebuah manajemen yang baik dalam mengatur kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, karena kami menyadari bahwa dalam perusahaan kecil maka pola pemikiran rasional dan idealis sangat tidak teratur, oleh karena itu ambidexterity temporal telah membantu kami dalam mengelola dua jenis kegiatan yaitu eksplorasi dan eksploitasi”

Dalam penggunaan dua ambidexterity kontekstual dan temporal ini terbukti dapat membantu perusahaan mengelola karyawan dalam kaitannya dengan dua jenis kegiatan yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Selain itu, ambidexterity tersebut juga memberikan efek yang lebih baik pada perusahaan dalam hal kinerja perusahaan

Gambir Studio. Berbeda dengan merapi tech, gambir studio lebih banyak melakukan eksploitasi dibandingkan dengan eksplorasi. Hal ini dikarenakan bahwa gambir studio menyadari mereka terkendala dalam hal pendanaan atau keuangan, sehingga mereka lebih memilih untuk membangun perusahaan ini kuat terlebih dahulu dalam hal keuangan. Eksplorasi yang dilakukan oleh gambir studio merupakan sebuah game baru, namun hanya memiliki proses pengerjaan kurang dalam setahun. Sehingga hal ini tidak menjadi beban perusahaan untuk cepat dalam menadapatkan uang. Kegiatan ekplorasi ini dalam pembuatan game dapat di gantikan dengan kegiatan eksploitasi apabila adanya sebuah pesanan pembuatan game yang berkaitan dengan kegiatan eksploitasi. Hal ini dikarenakan gambir studio lebih berorientasi dengan uang, sehingga kegiatan ekplorasi dan eksploitasi dilakukan secara flexible dengan tidak adanya waktu yang pasti untuk mengerjakannya.

Dalam proses kegiatannya, gambir studio lebih dahulu melakukan kegiatan eksploitasi dahulu lalu beralih ke eksplorasi. Hal ini dilakukan untuk menghindari resiko kegagalan akan produk yang dibuat karena keterbatasan kemampuan yang mereka miliki dan juga untuk menumbuhkan ide-ide inovatif sebagai gambaran dalam pembuatan sebuah game yang baru. Proses ini dilakukan mengingat keterbatasan jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak dan kemampuan, serta menurunkan resiko dalam lamanya waktu untuk pengerjaan game baru tersebut. Hal ini digambarkan oleh manajer kreatif gambir studio sebagai berikut :

“Saat ini kami lebih memilih melakukan kegiatan yang memiliki resiko kecil, karena tujuan utama kami saat ini adalah membuat perusahaan ini stabil dalam hal keuangan, sehingga hal ini membuat kami bekerja dengan hati-hati dan efektif”

Gambir studio hanya memiliki jumlah karyawan yang terbatas, sehingga mereka bertindak secara efektif. Jumlah karyawan yang terbatas ini, membuat gambir studio memilih untuk menggunakan ambidexterity temporal. Ambidexterity temporal ini digunakan untuk mengatur kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dengan menggunakan standar waktu yang harus dicapai. Sehingga walaupun dalam kegiatannya kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dilakukan secara flexible, namun dengan menggunakan ambidexterity temporal ini gambir studio lebih dapat mengontrol kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dengan baik.

Creacle Studio. Apabila dibandingkan dengan dua perusahaan sebelumnya yaitu merapi tech dan gambir studio, creacle merupakan perusahaan yang lebih seimbang dalam melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi. Intensitas creacle studio sangat seimbang dalam melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dalam satu tahun berjalan. Hal ini dikarenakan creacle studio memiliki tujuan untuk membangun perusahaan ini menjadi perusahaan studio besar dan mereka juga berani dalam mengambil resiko yang cukup besar. Disisi lain karena mereka memiliki pendanaan yang terbatas dan karyawan yang terbatas sehingga membuat mereka juga berfikir dalam menyeimbangkan kekuatan keuangannya dengan berfikir rasional. Hal ini yang membuat creacle menyeimbangkan intensitas kegiatan eksplorasi dan eksploitasinya.

Dalam proses kegiatan yang dilakukan, creacle studio melakukan kegiatan eksplorasi terlebih dahulu lalu melakukan kegiatan eksploitasi. Hal ini dilakukan ketika mereka membuat game baru, maka nantinya mereka akan melakukan eksploitasi untuk memperbaiki serta melakukan efisiensi. Selain itu mereka juga dapat melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi secara simultan yaitu mereka akan menambahkan tim atau karyawan tidak tetap untuk dapat membantu pekerjaan mereka. Sedangkan kegiatan eksploitasi lebih banyak dilakukan pada pesanan pembuatan game dari konsumen. Banyaknya pekerjaan dan pesananan dari konsumen sering membuat creacle studio lebih banyak melakukan kegiatan eksploitasi dari pesanan konsumen dibandingkan dari perusahaan sendiri.

Proses pengelolaan dua kegiatan itu yaitu eksplorasi dan eksploitasi dilakukan menggunakan ambidexterity kontekstual dan temporal. Namun ambidexterity ini dilakukan dengan melakukan penyesuaian yang artinya bahwa mereka memiliki komposisi tim yang kecil namun memiliki tujuan yang besar, sehingga mereka perlu melakukan penyesuaian dalam mengimplementasikan hal ini. Hal ini seperti yang digambarkan oleh manajer tim kreatif creacle studio yaitu sebagai berikut :

“Kami memiliki tujuan yang besar dengan kemampuan yang dapat dibbilang cukup, namun keterbatasan karyawan dan keuangan kami membuat kegiatan yang kami lakukan harus dilakukan secara efektif dan sesuai agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan baik”

Ambidexterity kontekstual dalam perusahaan ini dilakukan untuk mengatur kegiatan eksplorasi dan eksploitasi secara individu. Artinya bahwa perusahaan berharap dengan kebebasan yang diberikan akan membuat mereka nyaman dalam bekerja, serta dapat membentuk kesadaran mereka dalam melakukan pekerjaan baik yang sudah ditetapkan ataupun tidak. Creacle studio percaya apabila karyawan memiliki tingkat kenyamanan, maka mereka akan bekerja secara efektif. Sedangkan ambidexterity temporal dilakukan untuk mengatur kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dalam hal waktu. Walaupun mereka diberikan kebebasan dalam melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, namun mereka tetap diberikan standar maksimal dalam proses kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dalam satu tahun berjalan. Sehingga kebebasan yang diberikan perusahaan tidak sepenuhnya dapat disepelekan karena adanya batas waktu pengerjaannya.

Dari 3 studio, 2 menunjukkan ambidexterity kontekstual dan temporal, sedangkan 1 studio menunjukkan ambidexterity temporal. Studio-studio tersebut ketika dalam situasi ambidexterity kontekstual mengintegrasikan tingkat ambidexterity yang tinggi dengan mengelola proyek eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan dengan tim yang memiliki keterampilan luas di unit bisnis yang sama. Tim yang membuat game baru dan meningkatkan game yang ada perlu untuk menghasilkan ide-ide baru dan menerapkannya sekaligus disisi lain harus dapat menghormati mengenai kendala keuangan yang ada serta keterbatasan waktu yang ada. Dalam ambidexterity temporal, ketegangan antara

kegiatan terlihat sedikit lebih lemah, akan tetapi perusahaan tetap harus bergerak dari satu pendekatan ke yang lain tanpa melemahkan kapasitas penciptaan dan produksinya. Dua dari tiga studio mengembangkan kegiatan kreatif saat berada dalam situasi ambidextrous.

Pada bagian selanjutnya akan menjelaskan bagaimana mereka mengelola tim proyek mereka dalam situasi ambidextrous. Berikut ini akan menguraikan tujuh praktik manajemen yang biasa dilakukan oleh tim kreatif yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.4
Tingkat Intensitas Tujuh Praktik Manajemen Tim Kreatif

TINGKAT INTENSITAS DARI TUJUH PRAKTIK MANAJEMEN TIM KREATIF DI STUDIO AMBIDEXTROUS								
Studio	Total Skor	Keragaman, saling melengkapi keterampilan dan Hasrat bersama	Banyak interaksi dalam jaringan atau pekerjaan yang padat	Budaya Kreatif	Kedekatan Pemimpin menjadi pusat dan mendukung kreativitas	Fleksibilitas aturan dan adaptasi lokal	Kapitalisasi dan berbagi pengetahuan	Partisipasi Seluruh tim proyek dalam proses desain
Merapi Tech	18	3	2	3	3	2	2	2
Gambir	16	2	3	3	2	3	1	2
Creacle	17	3	2	3	2	3	2	2
Note : 1 = weak, 2 = moderate, 3 = Strong								

1. Keragaman, saling melengkapi keterampilan dan hasrat bersama

Merapi Tech. Tingkat keragaman, saling melengkapi keterampilan dan hasrat bersama memiliki tingkat yang tinggi. Perusahaan membangun sebuah tim dengan beberapa divisi dan beberapa keragaman baik dari kemampuan

dan pengalaman mereka masing-masing. Budaya kebersamaan dibangun dengan baik diperusahaan ini. Perusahaan menggunakan pendekatan secara personal apabila ada permasalahan pada tim. Perusahaan juga memiliki tingkat yang tingkat dalam budayanya untuk saling melengkapi kekurangan dalam hal keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Selain itu, pola kebersamaan untuk membangun sukses bersama juga diterapkan agar mereka saling memiliki pemikiran apabila kesuksesan hanya dapat dibangun bersama.

Gambir Studio. Dalam hal tingkat keragaman, saling melengkapi keterampilan dan memiliki hasrat bersama tidak terlalu tinggi pada gambir studio. Mereka beranggapan bahwa dengan tim yang tidak terlalu besar dan sudah handal pada bidangnya masing-masing sehingga membuat mereka untuk saling melengkapi keterampilan, namun mereka memiliki hasrat yang sama selagi hal tersebut memberikan revenue kepada mereka.

Creacle Studio. Dalam hal tingkat keragaman, saling melengkapi keterampilan dan memiliki hasrat bersama untuk membangun dan mengembangkan perusahaan cukup tinggi. Creacle telah memiliki tim inti yang sudah cukup lama sebelum perusahaan creacle ini didirikan. Sehingga hal ini lah yang diterapkan kepada karyawan untuk bersama-sama untuk saling melengkapi keterampilan dan membangun hasrat yang sama untuk mengembangkan perusahaan ini.

2. Banyak interaksi dalam jaringan atau pekerjaan yang padat

Merapi Tech. Tingkat interaksi antar karyawan dalam pekerjaan yang padat memiliki intensitas yang sedang atau moderat. Tingkat keseriusan karena banyaknya kegiatan eksplorasi yang membutuhkan keseriusan yang tinggi membuat karyawan merapi tech sedikit kurang berinteraksi ketika sedang banyak pekerjaan atau ketika sedang melakukan pekerjaan yang membutuhkan tingkat keseriusan maupun tingkat konsentrasi yang tinggi.

Gambir Studio. Tingkat interaksi antar karyawan baik antar divisi maupun individu ketika memiliki banyaknya pekerjaan tetap dilakukan. Mereka menganggap bahwa dengan berinteraksi maka mereka dapat saling bertukar pikiran serta permasalahan yang mungkin tidak dapat mereka pecahkan atau dapat memberikan sumber informasi maupun inspirasi.

Creacle Studio. Tingkat interaksi antar karyawan ketika dalam intensitas pekerjaan yang padat tidak cukup baik. Mereka menganggap bahwa ketika mereka terlalu banyak interaksi maka akan banyak membuang waktu dan pembicaraan lebih banyak melebar pada konteks pekerjaan. Namun bukan berarti interaksi tidak dilakukan, akan tetapi intensitasnya tidak terlalu tinggi atau moderate.

3. Budaya Kreatif

Merapi Tech. Tingginya budaya kreativitas yang ada di merapi tech terlihat dari nilai yang ditunjukkan pada table diatas. Selain itu budaya kreativitas terlihat dari banyaknya kegiatan eksplorasi yang menunjukkan bahwa tingkat kreativitas yang dimiliki oleh karyawan merapi tech cukup tinggi. Karyawan juga diberikan kebebasan dalam membuat sebuah konsep ide yang *out of the box* dengan tingkat resiko atau kesalahan yang tidak terlalu dipermasalahkan perusahaan. Harapannya karyawan terbiasa untuk menciptakan ide dan gagasan yang inovatif. Perusahaan juga melakukan rapat internal dalam waktu satu minggu sekali yang diformat secara tidak formal untuk saling berbagi ide dan gagasan yang mereka miliki.

Gambir Studio. Budaya kreativitas yang ada di gambir studio cukup tinggi. Proses pembentukan budaya dilakukan dengan melakukan diskusi hampir setiap hari secara tidak formal yang nantinya ide yang bagus akan dibuat dalam bentuk draf secara tertulis. Selain itu gambir studio juga menerapkan pola untuk cara-cara mencari sebuah ide untuk dapat membangun kebiasaan untuk mencari sebuah ide yang akan disampaikan kepada perusahaan.

Creacle Studio. Dalam hal budaya kreativitas, creacle merupakan perusahaan yang cukup tinggi intensitasnya dalam menerapkan budaya kreativitas. Proses penerapan budaya kreativitas dilakukan dengan cara

membiasakan diri untuk menganalisis apapun yang dapat berkaitan dengan game atau konsep ide game. Selain itu creacle juga menerapkan rapat internal yang dikonsepsi secara tidak formal agar dapat memberikan kenyamanan. Rapat tersebut dibuat untuk memberikan ide dan gagasan mengenai ide inovatif yang dapat berguna bagi perusahaan.

4. Kedekatan Pemimpin menjadi pusat dan mendukung kreativitas

Merapi Tech. Hubungan kedekatan pemimpin merapi tech dengan karyawan cukup dekat. Hal ini juga digambarkan dengan kepercayaan yang diberikan kepada karyawan mulai dari pencarian hingga penentuan ide dan sampai dengan proses pembuatan game. Selain itu pemimpin merapi tech selalu mendukung dalam hal pembiayaan sehingga karyawan pun juga memberikan apresiasi kembali dalam bentuk kinerja yang sangat baik.

Gambir Studio. Kedekatan pemimpin dengan karyawan tidak terlalu dekat, hal ini dikarenakan pemimpin tidak selalu berada di studio karena disebukannya di lain wilayah. Namun dengan kepercayaan penuh yang diberikan mampu menumbuhkan sikap optimisme karyawan yang berdampak positif pada kinerja. Selain itu juga dapat menumbuhkan kreativitas karyawan karena mereka bebas berekspresi dalam mencitakan ide-ide yang inovatif.

Creacle Studio. Hubungan kedekatan dengan pemimpinnya tidak terlalu dekat, namun karyawan diberikan kepercayaan secara penuh sehingga dapat

membuat mereka tidak terlalu terawasi. Hal ini berdampak positif pada kinerja mereka dalam menciptakan ide-ide yang inovatif dan kreatif.

5. Fleksibilitas aturan dan adaptasi local di bawah kendala yang kuat

Merapi Tech. Merapi tech merupakan studio yang telah menerapkan system manajemen yang baik. Sehingga semua proses dan tahap telah diatur dengan rapi dan baik. Dalam proses menerapkan aturan, merapi sedikit tidak fleksibel. Ada beberapa aturan yang fleksibel yaitu seperti dalam menciptakan ide dan ketika sudah masuk dalam proses produksi maka harus sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.

Gambir Studio. Dalam proses menerapkan aturan, gambir studio sangat fleksibel. Mereka menyadari bahwa dalam industry game sering terjadi hal-hal yang sulit dan membingungkan. Sehingga untuk mencari cara cepat maka harus dapat ditetapkan aturan yang fleksibel sehingga mendapatkan sebuah solusi. Perusahaan ini berorientasi pada hasil, sehingga proses apapun yang digunakan selagi hasilnya masih sesuai harapan maka tidak akan menjadi sebuah masalah.

Creacle Studio. Creacle studio cukup fleksibel dalam menerapkan aturannya dalam perusahaan. Creacle studio telah memiliki standar operasional prosedur, namun karyawan diperbolehkan menerapkan proses lain selagi hasil yang dihasilkan masih sesuai harapan dan alasan penggunaan cara

lain adalah karena kesulitan dan tidak menemukan solusi ketika menggunakan system atau tauran yang ditetapkan perusahaan.

6. Kapitalisasi dan berbagi pengetahuan

Merapi Tech. Penerapan berbagi informasi pada merapi tech adalah ide yang pertama dibuat maka akan dibuat dalam sebuah draf yang nantinya akan di share kepada seluruh tim kreatif. Setelah itu akan di diskusikan dengan meminta kritik dan saran kepada seluruh karyawan yang ada pada tim kreatif. Setelah ide disetujui oleh atasan maka draft yang telah final akan di share kepada seluruh karyawan kepada web internal perusahaan untuk dapat dipelajari bersama. Sehingga tim art dan tim produksi dapat mempunyai gambaran dalam mengerjakan pekerjaannya pada bagian masing-masing. Penerapan ini terbukti mampu menumbuhkan kreativitas karyawan.

Gambir Studio. Proses berbagai pengetahuan di gambir studio yaitu sangat rendah. Proses pembuatan ide dilakukan oleh tim kreatif dan hasilnya akan dibagikan kepada seluruh tim sebatas gambaran saja dan tidak tertulis.

Creacle Studio. Konsep berbagi pengetahuan di creacle studio telah dimulai saat penciptaan atau penemuan ini. Seluruh tim secara bersama-sama mencari atau menciptakan ide untuk konsep game yang akan dibuat, lalu tim kreatif akan membuatnya secara final dalam bentuk draf dan akan

membagikannya melalui web internal agar dapat dipelajari oleh seluruh divisi yang ada dan terlibat dalam proyek tersebut.

7. Partisipasi Seluruh tim proyek dalam proses desain

Merapi Tech. Proses keterlibatan tim proyek dalam pembuatan desain tidak begitu tinggi. Dalam hal ini ide dapat diciptakan atau diberikan oleh seluruh tim proyek. Namun proses pembuatan desain ide pembuatan game dilakukan oleh tim kreatif. Sehingga keterlibatan proses desain pada seluruh tim proyek pada tingkatan sedang atau moderate.

Gambir Studio. Partisipasi seluruh tim proyek dalam proses desain tidak begitu tinggi. Proses awal penciptaan ide dapat dilakukan oleh seluruh tim proyek, namun proses pembuatan konsep akan diserahkan dan dibuat oleh tim kreatif. Sehingga partisipasi karyawan dalam proses desain tidak terlalu tinggi.

Creacle Studio. Proses penerapan pembuatan desain tidak terlalu tinggi atau pada tingkatan moderate. Proses desain dilakukan hanya pada tim inti saja, lalu setelah ide tersebut telah diselesaikan oleh tim kreatif maka hasil tersebut baru dibagikan untuk dipelajari oleh seluruh tim.