

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASIONAL BERKELANJUTAN
DIMEDIASI *AMBIDEXTERITY* DAN INTENSITAS
BISNIS DIGITAL: *PERSPECTIVE DYNAMIC CAPABILITIES***

Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh:
Hawari Nasution
17931004

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Juli 2024**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASIONAL BERKELANJUTAN
DIMEDIASI *AMBIDEXTERITY* DAN INTENSITAS
BISNIS DIGITAL: *PERSPECTIVE DYNAMIC CAPABILITIES***

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor dalam
Ilmu Ekonomi dan Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh:
Hawari Nasution
17931004

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Juli 2024**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan Disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Doktor di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam refrensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, 15 Juni 2024



Dr. Ir. Hawari Nasution, MM

BERITA ACARA UJIAN DISERTASI

Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan Ujian Tertutup Disertasi dan Review Artikel, yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa : **Hawari Nasution**

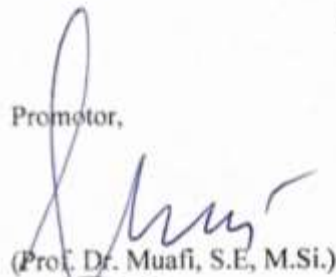
Nomor Mahasiswa: 17931004

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusi

Dengan Judul:
Peningkatan Kinerja Organisasional Berkelanjutan Dimediasi Ambidexterity dan Intensitas Bisnis Digital : Perspective Dynamic Capabilities

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.)

Co Promotor I,



(Dr. Zainal Mustafa Elqadri, M.M.)

Co Promotor II,



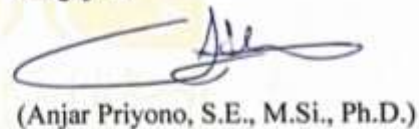
(Dr. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

Penguji I,



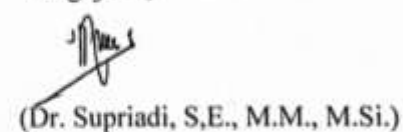
(Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, M.Si.)

Penguji II,



(Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.)

Penguji III,



(Dr. Supriadi, S.E., M.M., M.Si.)

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Mediastahui



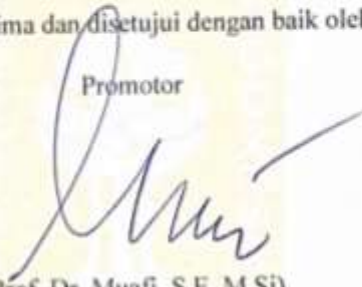
(Prof. Jaka Setiawan, S.E., M.Si., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI

Yogyakarta, 05 Juli 2024

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si)

Ko Promotor I



(Dr. Zainal Mustafa Elqadri, M.M.)

Ko Promotor II



(Dr. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Memanahlah Pada Saat Sasaran Masih Ditutupi Oleh Kabut, dan Jika Kabut Berlalu Banyak Orang Akan Memanah Dengan Tepat"



Segala puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Mahakuasa, karena atas rahmat dan izinNya lah sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan Doktor Ilmu Manajemen ini dengan sebaik-baiknya dan Alhamdulillah dapat diselesaikan dengan hasil yang sangat memuaskan, oleh karena itu seluruh gelar dan hasil penelitian ini saya persembahkan buat :

- Istri tercinta Ir. Enggar Yustika, MM
- Anak- Anak Ku; Mas Willy Arnan Pratama, B.Bus. MBA
- Kakak, Aryo Kautsar Bayuaji, B.IT
- Donga, Jordan Fariz Yudhistira
- Dan si Bungsu Cantik, Nikita Jacqueline Tandjaya
- Kedua orangtuku Abah, H. M Syarkani Ma'ah dan Emak Hj. Siti Rosmani yang telah mendahului kami semua menghadap sang Khaliq.
- Kakak/adik Drs. S. Effendi, M.Si; Eti Arini, S.E.,MM; Sanisahhuri, S.E., M.Kes
- Bapak dan Ibu Mertua, Alm. H. Soemardi dan Alm. Hj Sri Lestari
- Adikku, Alm. Sri Haryanti, S.Sn. ; Alm. M. Arman Bermani
- Seluruh Staf *Prufuture Team Agency* seluruh Indonesia
- Seluruh *Agent* dan *Agency Leader Prufuture Team Agency* seluruh Indonesia
- Para CEO, CAO dan CTO Perusahaan Asuransi Jiwa Indonesia, para pelaku bisnis dan pemerhati Asuransi Jiwa se Indonesia
- *Civitas Akademika* Universitas Islam Indonesia

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karuniaNya, sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan lancar dan dapat menyelesaikan penulisan Disertasi ini dengan sebaik-baiknya dan selalu diberikan kelancaran.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya atas support dan dukungan yang luar biasa kepada :

- Bapak Prof. Dr. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
- Bapak Drs. Johan Arifin, M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia.
- Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Manajemen Universitas Islam Indonesia.
- Bapak Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Bapak Prof. Dr. Muafi, M.Si selaku Ketua Program Pendidikan Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Indonesia.
- Bapak Prof. Dr. Maufi, S.E., M.Si., Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., MM dan Bapak Drs. John Suprihanto, M.IM., Ph.D., selaku Promotor dan Co-Promotor yang dengan setulus hati dan penuh kesabaran membimbing dan memberikan semangat kepada penulis sehingga Disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik dengan hasil sangat memuaskan.
- Ibu Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, M.Si, Bapak Anjar Priyono, M.Si., Ph.D dan Bapak Dr. Supriadi, S.E., M.M selaku Ketua dan Tim Penguji yang tiada henti-hentinya memberikan masukan yang sangat berarti dengan penuh kesabaran memberikan petunjuk serta arahan kepada penulis sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
- Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf Program Pendidikan Ilmu Ekonomi dan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah membantu dan berbagi ilmu, semoga Allah SWT akan membalas semua kebaikan.
- Bapak dan Ibu para CEO, CAO dan CTO seluruh perusahaan Asuransi Jiwa Indonesia yang telah memberikan kontribusi sehingga studi ini dapat diselesaikan , semoga ini menjadi sebuah rujukan dalam mengembangkan Asuransi Jiwa di Indonesia.

- Abah H. M Syarkani Ma'ah dan Ibunda Hj. Siti Rosmani, yang mendorong semua anak-anaknya untuk menyelesaikan pendidikan setinggi mungkin. Dan sebelum beliau Wafat berpesan segera selesai pendidikan Doktornya, Allhamdulillah atas dorongan kedua nya saya bisa menyelesaikan pendidikan Doktor ini dengan sebaik-baiknya.
- Dan juga terimakasih kepada Kakak ku Drs. S. Effendi, M.Si dan Dra. Budi Astuti, SE, MM; Eti Arini, S.E.,MM dan Murali; Adik ku Sanisahhuri, S.E., M.Kes dan M. Sholehudin Thobari yang mendorong dan menginspirasi untuk segera menyelesaikan pendidikan Doktornya. Semoga ini menjadi awal pemicu yang baik bagi keluarga besar H. M. Syarkani Ma'ah dan keturunannya untuk meraih pendidikan setinggi mungkin.
- Kepada Istri ku tercinta Adeck Ir. Enggar Yustika, MM, yang selalu memberi support serta doanya dengan tulus dan kepada anak-anak Ku, Willy Arnan Pratama, B.Bus., MBA; Aryo Kautsar Bayuaji, BIT; serta Jordan Fariz Yudhistira dan Nikita Jacqueline Tandjaya yang lagi menyelesaikan studinya. Semoga ini semua menjadi kebanggan bagi kalian semua dan memotivasi untuk menyelesaikan pendidikan setinggi mungkin.
- Semua Agency Direktur, Manager, Agent dan Seluruh Staf Prufuture Team Indonesia yang telah membantu dan memberikan dorongan dan motivasinya selalu.
- Seluruh Rekan-rekan seperjuangan Pendidikan Doktor Angkatan XXVI Universitas Islam Indonesia yang saling membantu dan memotivasi antar sesama sehingga kita semua dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan sebaik-baiknya.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
BERITA ACARA UJIAN DISERTASI	iii
HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Kebaruan Penelitian	30
1.3. Rumusan Masalah	32
1.4. Pertanyaan Penelitian	33
1.5. Tujuan Penelitian.....	34
1.6. Manfaat Penelitian.....	35
BAB II KAJIAN PUSTAKA	37
2.1. Dynamic Capabilities (DC)	37
2.2. Kinerja Berkelanjutan.....	43
2.3. Ambidexterity Organisasi.....	50
2.4. Transformasi Bisnis Digital.....	58
2.5. Intervensi Pemerintah.....	62
2.6. Intensitas Bisnis Digital.....	66
2.7. Pengembangan Hipotesis	70
2.8. Kerangka Berpikir	102
BAB III METODE PENELITIAN.....	104
3.1. Desain Penelitian	104
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	107
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	111
3.4. Pengumpulan dan Analisa Data	115
3.5. Pengujian dan Evaluasi Model.....	123

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	136
4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian	136
4.2. Deskriptif Data Responden	137
4.3. Analisis Model Pengukuran (Outer Model) Reflektif	149
4.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	152
4.5. Ringkasan Hasil Analisis Data	163
4.6. Pembahasan	164
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, BATASAN, DAN REKOMENDASI..	202
5.1. Kesimpulan.....	202
5.2. Implikasi Penelitian	204
5.3. Keterbatasan	206
5.4. Rekomendasi (Saran Riset)	206
REFERENCES.....	208
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	239

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	107
Tabel 3.2. Populasi Perusahaan Asuransi Berdasarkan Kelompok Aset	113
Tabel 3.3. Alternatif Jawaban Responden.....	119
Tabel 3.4. Kategori Interval Skor Rata-Rata.....	119
Tabel 3.5. Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Pengukuran - Refleksif	130
Tabel 3.6. Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural	132
Tabel 4.1. Profil Responden.....	137
Tabel 4.2. Deskriptif Variabel Intensitas Bisnis Digital	142
Tabel 4.3. Deskriptif Variabel Transformasi Bisnis Digital	143
Tabel 4.4. Deskriptif Variabel Intervensi Pemerintah	144
Tabel 4.5. Deskriptif Variabel <i>Ambidexterity</i> Organisasi	146
Tabel 4.6. Deskriptif Variabel Kinerja Berkelanjutan	147
Tabel 4.7. Validitas dan Reliabilitas	150
Tabel 4.8. R Square dan Q Square	153
Tabel 4.9. Goodness of Fit (GoF) Index	157
Tabel 4.10. PLS Predict	158
Tabel 4.11. Uji Hipotesis	160
Tabel 4.12. Ringkasan Hasil Analisis Data.....	163

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir.....	103
Gambar 3.1. Full Model SEM.....	127
Gambar 4.1. Full Model SEM.....	160

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Kuesioner	240
Lampiran 2. Petunjuk Pengisian Kuesioner	242
Lampiran 3. Indikator dan Variabel	246
Lampiran 4. Populasi 40 Perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia	247
Lampiran 5. Data Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan CEO, CAO dan CTO pada 40 Perusahaan.	249
Lampiran 6. Data Rata-Rata Jawaban Responden pada Populasi 40 Perusahaan	253
Lampiran 7. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden, Standard Deviasi dan Koefisien Variasi	254
Lampiran 8. Analisa Data Statistik Penelitian	255

ABSTAK

Tujuan dari studi ini untuk menginvestigasi dampak intensitas bisnis digital dan transformasi pada *ambidexterity* organisasi dan kinerja berkelanjutan pada perusahaan asuransi di Indonesia dari *dynamic capabilities*. Desain dan metodologi studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, *purposive random sampling* digunakan untuk memilih perusahaan asuransi dengan aset di atas 1 triliun rupiah. Data primer diperoleh langsung dari unit manajemen tingkat atas dari 120 kuesioner data, yaitu, 40 Chief Executive Officer (CEO), 40 chief agency officer (CAO) dan 40 Chiefs Technology Officer (CTO) dari masing-masing perusahaan. Data dari setiap departemen dalam sebuah perusahaan dikumpulkan sebagai satu unit jawaban dari satu perusahaan. Struktural Equation Model digunakan sebagai metode untuk menguji dan menganalisis data, menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

Temuan Studi ini menekankan pentingnya *dynamic capabilities* sebagai landasan teoritis untuk memahami bagaimana perusahaan asuransi dapat mencapai kinerja berkelanjutan di era digital. *dynamic capabilities*, yang mencakup kemampuan untuk merasakan peluang dan ancaman (*sensing*), memanfaatkan peluang (*seizing*), dan mengkonfigurasi ulang aset dan kapabilitas (*reconfiguring*), memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis digital. *Ambidexterity* organisasi, yang mencakup kemampuan untuk mengeksplorasi inovasi baru sekaligus mengeksploitasi kapabilitas yang ada, memediasi pengaruh transformasi digital bisnis terhadap kinerja berkelanjutan. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk tetap inovatif dan

efisien secara bersamaan. Selain itu, intensitas bisnis digital memoderasi hubungan antara transformasi bisnis digital dan kinerja organisasi berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Semakin tinggi intensitas penggunaan teknologi digital dalam operasional perusahaan. Intervensi pemerintah juga memainkan peran penting dalam mendukung atau menghambat transformasi bisnis digital dan kinerja organisasi berkelanjutan. Kebijakan dan regulasi yang mendukung inovasi teknologi dapat mempercepat adopsi teknologi digital dan meningkatkan kapabilitas dinamis perusahaan. Sebaliknya, regulasi yang terlalu ketat atau tidak jelas dapat menjadi hambatan bagi inovasi dan pertumbuhan.

Penelitian ini menawarkan kontribusi teoritis dan empiris yang signifikan dengan menggabungkan konsep *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi, intensitas bisnis digital, dan intervensi pemerintah untuk memahami kinerja organisasi berkelanjutan dalam industri asuransi. Integrasi konsep-konsep ini memberikan pandangan yang lebih holistik dan mendalam tentang bagaimana perusahaan asuransi dapat beradaptasi dan berkembang di era digital. Studi ini juga memberikan bukti empiris tentang bagaimana perusahaan asuransi dapat mengimplementasikan strategi tersebut dalam praktek nyata, dan penting untuk memperkaya literatur manajemen dan memberikan panduan praktis bagi eksekutif di industri asuransi.

Implikasi praktis dari studi ini memberikan kontribusi berharga untuk bagaimana mengembangkan dan memvalidasi metrik baru untuk mengukur intensitas bisnis digital dan kinerja berkelanjutan dalam konteks perusahaan asuransi. Ini menyediakan alat yang berguna bagi para peneliti dan praktisi untuk

mengevaluasi dampak transformasi bisnis digital dengan lebih akurat dan komprehensif. Studi ini menambahkan nilai kepada literatur organisasi dalam ilmu manajemen dengan menawarkan wawasan baru tentang bagaimana dinamika organisasi, *ambidexterity*, dan intensitas bisnis digital dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan serta memperkenalkan perspektif baru pada bagaimana faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dapat memainkan peran penting dalam *dynamic capabilities* organisasi di industri keuangan.

Keterbatasan atau implikasi dari studi ini menggunakan *dynamic capabilities* sebagai dasar teoritis untuk memahami bagaimana perusahaan asuransi dapat kinerja berkelanjutan di era digital. Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang cenderung mengabaikan beberapa faktor eksternal lainnya yang berpotensi mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti kondisi makro ekonomi, perubahan peraturan, dan perkembangan teknologi yang cepat dan fokus hanya pada industri asuransi, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi ke industri lain yang memiliki karakteristik yang berbeda. Penelitian berikutnya dapat lebih memperkaya literatur dengan mengadopsi berbagai metode, fokus pada industri yang berbeda, dan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang lebih luas. Ini akan membantu mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif dan praktis tentang bagaimana *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi, dan intensitas bisnis digital dapat diterapkan untuk mencapai kinerja organisasional berkelanjutan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

1.1.1. Isu Teoritis

Isu teoritis yang pertama adalah pentingnya untuk mengkaji secara komprehensif dan mendalam mengenai urgensi dari konsep intensitas bisnis digital. Terminologi intensitas bisnis digital masih belum banyak dikaji oleh para akademisi maupun praktisi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terlebih tentang urgensinya pada era transformasi bisnis digital. Intensitas bisnis digital telah dibahas pada sejumlah literatur baru-baru ini (Nwankpa et al., 2021; Nwankpa & Datta, 2017; Nwankpa & Roumani, 2018; Schaarschmidt & Bertram, 2019; Wairimu & Liao, 2019), intensitas bisnis digital mengacu pada tingkat investasi strategis perusahaan dalam teknologi digital yang muncul seperti analitik, *big data*, *cloud*, media sosial, dan *mobile platform* dalam upaya membangun portofolio teknologi informasi (Nwankpa & Datta, 2017). Konsep intensitas bisnis digital memiliki relevansi yang kuat untuk menjawab berbagai tantangan yang muncul pada era transformasi digital dalam berbagai lingkup sektor bisnis.

Intensitas bisnis digital yang telah disampaikan Nwankpa & Datta (2017) memiliki kesamaan dengan istilah *information technology investment* Mahmood & Mann (1993) atau *investment in information technology* Weill & Olson (1989) mengenai investasi yang dilakukan perusahaan dalam teknologi informasi untuk tujuan peningkatan kinerja. Namun yang berbeda dari konsep

intensitas bisnis digital yaitu penekanan pada tujuan investasi teknologi guna memposisikan kembali kemampuan teknologi informasi perusahaan dalam menghadapi lanskap bisnis yang dinamis, meskipun pada akhirnya diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Nwankpa et al., 2021). Para ahli mengungkapkan bahwa investasi teknologi informasi akan membawa manfaat positif bagi efisiensi dan produktifitas bisnis perusahaan (Gomes et al., 2018; Han et al., 2011). Selain itu, investasi teknologi dianggap sebagai penggerak inovasi (Karhade & Dong, 2020), yang kemudian menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Saeidi et al., 2018). Sejumlah penelitian telah membahas mengenai peran investasi teknologi terhadap kinerja bisnis (Azeem et al., 2020; Ji et al., 2020; Nwankpa & Datta, 2017). Studi-studi tersebut menemukan investasi teknologi membawa perusahaan pada pencapaian kinerja yang berkelanjutan (Nwankpa & Datta, 2017).

Penelitian yang melakukan kajian mengenai urgensi intensitas bisnis digital masih jarang dilakukan, mengingat pentingnya keputusan investasi pada teknologi informasi untuk mengendalikan ancaman yang muncul sebagai akibat dari transformasi digital (Nwankpa & Merhout, 2020; Schaarschmidt & Bertram, 2019). Namun, tidak serta merta keputusan investasi teknologi dapat diambil, perusahaan harus mampu memahami perilaku dan kebutuhan pasar sebagai bagian dari instrumen lingkungan yang dinamis, barulah perusahaan dapat menentukan jenis investasi teknologi yang relevan dengan model bisnis mereka (Baden-Fuller & Hae, 2013). Alih-alih menghasilkan keunggulan kompetitif, investasi teknologi dapat membawa perusahaan kepada kerugian

ketika investasi yang dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sumber daya perusahaan tentu dapat terbuang percuma dan kesempatan-kesempatan bisnis yang terlewatkan karena investasi yang keliru.

Transformasi digital hingga saat ini masih menjadi topik pembicaraan besar dan merupakan sebuah gebrakan media, tetapi sekarang hampir setiap perusahaan telah memulai atau sedang mencari untuk mengganti infrastruktur teknologi informasi mereka yang ketinggalan zaman dengan infrastruktur teknologi informasi baru yang relevan (Hicks, 2019). Langkah ini dilakukan dengan harapan mencapai efisiensi dan inovasi yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, dan komunikasi yang lebih baik (Datta et al., 2020; Pappas et al., 2018). Para pemimpin bisnis telah menerima perubahan (*transformation*) tempat kerja dengan tangan terbuka untuk eksistensi dimasa depan. Mereka telah memicu gelombang momentum dalam apa yang dulunya disebut sebagai ekonomi yang stagnan, tetapi pada kenyataannya masih terdapat keraguan mengenai keputusan terkait perubahan ini, terutama dampak berbahaya yang akan ditimbulkan pada laba perusahaan (Hicks, 2019).

Namun dalam konteks kajian ini, untuk menjawab keraguan tersebut kita harus memahami esensi dari transformasi digital dalam perspektif bisnis yang mengarah kepada proses pengintegrasian sumber daya internal dan eksternal perusahaan melalui teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas untuk membentuk kembali visi, strategi, struktur organisasi, proses, kemampuan, dan budaya perusahaan untuk beradaptasi dengan dunia digital yang terus berubah (Vial, 2019). Selanjutnya, sangat penting untuk

diketahui bahwa transformasi digital dalam sektor bisnis memiliki dampak nyata secara langsung maupun tidak langsung pada berbagai lingkup aktifitas bisnis organisasi (Li, 2020a; Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018; Zhang et al., 2021), sehingga organisasi diharuskan untuk mempersiapkan diri sedini mungkin dengan membangun sumber daya serta kompetensi memadai untuk dapat mempertahankan keberlangsungan hidup bisnis mereka, yakni dengan melakukan investasi teknologi yang relevan (Schaarschmidt & Bertram, 2019).

Dibalik ancaman maupun tantangan transformasi digital, sejumlah ahli menyampaikan bahwa transformasi digital membawa efek signifikan terhadap produktifitas (Ebert & Duarte, 2018; Goerzig & Bauernhansl, 2018; Pappas et al., 2018), efisiensi (Datta et al., 2020; Guenzi & Habel, 2020; Sarker & Wu, 2018), dan inovasi bisnis (Appio et al., 2021; Ilvonen et al., 2018; Starostin et al., 2019). Sejumlah ahli juga mengungkapkan transformasi digital mendorong peningkatan kepuasan pelanggan pada berbagai sektor industri (Fischer et al., 2020; Leipzig et al., 2017; Manita et al., 2020; Matarazzo et al., 2021), dan berdampak terhadap perluasan pasar (Benavides et al., 2020; Drechsler et al., 2020; Jafari-Sadeghi et al., 2021), serta kinerja organisasi yang berkelanjutan (Akter et al., 2020; Garcia-Morales et al., 2018; Khan et al., 2021; Khin & Ho, 2018; Nadeem et al., 2018). Dampak positif transformasi digital menciptakan paradigma mengenai bagaimana bisnis memahami konsep transformasi digital sehingga membawa mereka kepada keputusan investasi teknologi digital yang relevan. Sebuah studi mengungkapkan bahwa perusahaan yang unggul dalam

persaingan adalah mereka yang memperkuat portofolio teknologi informasi (Chien & Tsai, 2012; Eisenhardt & Martin, 2000; Saeidi et al., 2018).

Isu teoritis yang kedua adalah pentingnya untuk mengkaji secara komprehensif dan mendalam mengenai peran sebuah teori dasar yang mapan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk menjelaskan konsep intensitas bisnis digital dalam konteks transformasi digital. Sejumlah literatur telah membahas mengenai konsep intensitas bisnis digital dalam konteks transformasi digital (Nwankpa et al., 2021; Nwankpa & Datta, 2017; Nwankpa & Roumani, 2018; Schaarschmidt & Bertram, 2019), namun dari beberapa studi tersebut, mayoritas studi ditemukan hanya menjelaskan konsep intensitas bisnis digital melalui perspektif *resource based theory* (Nwankpa & Datta, 2017). Selanjutnya, penelitian ini mencoba untuk melibatkan intensitas bisnis digital melalui sebuah perspektif teori dasar yang berbeda sehingga relevan digunakan untuk menjelaskan fenomena lingkungan yang dinamis.

Sebagaimana telah disampaikan pada sejumlah literatur, transformasi digital mendorong terjadinya perubahan yang signifikan dalam model bisnis pada berbagai sektor industri (F. Li, 2020b; Schwertner, 2017). Mayoritas sektor bisnis telah merasakan banyak keuntungan sebagai akibat transformasi digital dalam proses bisnis mereka. Namun disisi lain, tidak sedikit organisasi menganggap bahwa transformasi digital merupakan kendala atau bahkan tidak membawa dampak yang berarti bagi bisnis mereka (Cichosz et al., 2020; Jones et al., 2021). Organisasi yang menganggap transformasi digital sebagai sebuah kendala umumnya mereka tidak memiliki persiapan yang cukup memadai untuk

menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang dinamis. Sedangkan organisasi yang merasa bahwa transformasi digital menjadi sebuah tantangan, biasanya mereka lebih responsif dalam membaca dan memahami perilaku pasar, selain itu mereka juga biasanya telah mempersiapkan berbagai alternatif strategi seperti investasi teknologi (Ji et al., 2020; Nwankpa & Merhout, 2020) dan pengintegrasian, membangun serta mengkonfigurasi kembali sumber daya dan kompetensi yang mereka miliki dengan kondisi lingkungan yang dinamis (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Para ahli mengungkapkan bahwa sebagian besar organisasi mengalami kegagalan dalam bisnis karena mereka tidak mampu membaca dan memahami serta menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang dinamis (Cosenz & Rosati, 2020). Dinamika lingkungan seperti transformasi digital merupakan antecedent signifikan terjadinya perubahan perilaku pasar (Khoa et al., 2020; Melović et al., 2020). Bisnis yang berkelanjutan adalah bisnis yang selalu berpedoman pada perilaku pasar, perilaku pasar menjadi acuan perusahaan untuk menciptakan peluang bisnis seperti efisiensi dan inovasi (Osiyevskyy et al., 2020).

Grand theory yang relevan untuk menjelaskan konsep intensitas bisnis digital dalam konteks transformasi digital adalah *Dynamic capabilities* (DC). Eksistensi *dynamic capabilities* tidak dapat terlepas dari peran para ahli seperti Teece et al., (1997) dan Eisenhardt & Martin (2000). *Dynamic capabilities* merupakan bentuk teori lanjutan dari *Resource Based View* (RBV) yang telah disampaikan Wernerfelt (1984), *resource based view* dianggap tidak relevan

apabila diadopsi untuk menjelaskan kondisi lingkungan yang dinamis, hal ini dikarenakan *resource based view* lebih fokus pada pemanfaatan sumber daya (Chien & Tsai, 2012).

Menurut para ahli pandangan berbasis sumber daya (RBV), akumulasi sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat disubstitusi (VRIN) adalah dasar bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan menerapkan strategi penciptaan nilai baru yang sulit ditiru oleh pesaing (Barney, 1986; Peteraf, 1993). *Resource based view* telah menjadi pertimbangan logis yang penting dalam pengembangan strategi perusahaan untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Akibatnya, mengumpulkan sumber daya untuk mendorong keunggulan kompetitif atau keuntungan ekonomi telah menjadi dasar pemikiran strategis bagi banyak manajer dan akademisi (Lin & Wu, 2014). Dengan kata lain, *resource based view* menekankan pada *inside out*, dimana organisasi akan melihat sumber daya internal mereka untuk kemudian diterapkan diluar organisasi.

Namun meskipun demikian, para pakar lainnya beranggapan bahwa *Resource Based View* (RBV) menjadi tidak relevan apabila digunakan untuk menjelaskan fenomena lingkungan bisnis saat ini yang bersifat fluktuatif, sehingga dilakukan perluasan RBV dengan mempertimbangkan dinamika pasar yang kemudian melahirkan pandangan *dynamic capabilities* (C. E. Helfat & Peteraf, 2009). Beberapa peneliti meragukan bahwa keberadaan kumpulan sumber daya tertentu yang tepat tidak akan cukup untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam situasi yang melibatkan perubahan pasar yang

cepat dan tidak dapat diprediksi (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). Akibatnya, para peneliti ini berpendapat bahwa kemampuan dinamis, atau kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang sumber daya, sangat penting dalam mempelajari keunggulan kompetitif dalam kondisi volatilitas lingkungan (Newbert, 2005; Teece, 2007). Dengan kata lain, *dynamic capabilities* (DC) menekankan pada *outside in*, dimana organisasi akan melihat lingkungan sekitar mereka dan kemudian mendesain proses pengelolaan sumber daya di dalam internal organisasi. Selanjutnya Teece (2007) mengatakan dia mengembalikan kerangka kerja untuk tujuan terapan tanpa menggunakan masa lalu (posisi), saat ini (proses), dan masa depan (jaringan) untuk struktur. Sebaliknya, untuk tujuan praktis, Teece mengusulkan tiga kelompok besar kemampuan tingkat tinggi: *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Ini adalah kegiatan kunci untuk organisasi dan manajemen jika mereka harus mengidentifikasi ke mana pasar dan teknologi menuju, merancang cara untuk mendapat manfaat darinya, dan mereformasi organisasi sesuai kebutuhan untuk mewujudkan visi (Teece., 2007).

Selanjutnya, menurut Chien & Tsai (2012) untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan tidak cukup dengan hanya memanfaatkan atau bergantung pada sumber daya, organisasi perlu melakukan penyesuaian diri dengan kondisi lingkungan yang dinamis. Teece et al., (1997) menjelaskan *dynamic capabilities* sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal mereka agar bisa mengendalikan perubahan lingkungan yang dinamis.

Perspektif *dynamic capabilities* menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan terletak pada proses manajerial dan organisasinya, yang dibentuk oleh posisi aset spesifik, dan jalur yang tersedia untuk itu (Teece et al., 1997). *Processes* manajerial dan organisasi mengacu pada cara hal-hal dilakukan di perusahaan, atau apa yang mungkin disebut sebagai rutinitas atau pola praktik dan pembelajaran saat ini. *Position* aset mengacu pada anugerah spesifik teknologi, kekayaan intelektual, aset pelengkap, basis pelanggan, dan hubungan eksternal dengan pemasok dan pelengkap. Sedangkan *path* mengacu pada alternatif strategis yang tersedia untuk perusahaan dan ada atau tidak ada peningkatan pengembalian dan dependensi jalur yang menyertainya (Teece et al., 1997).

Mengacu pada esensi *dynamic capabilities* sebagaimana dijelaskan Teece et al., (1997), maka konsep intensitas bisnis digital yang mengacu pada tingkat investasi strategis organisasi dalam teknologi digital yang muncul seperti analitik, *big data*, *cloud*, media sosial, dan *mobile platform* sebagai upaya membangun portofolio teknologi informasi (Nwankpa & Datta, 2017) dapat diasumsikan sebagai langkah untuk memperkuat posisi aset pelengkap organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Aset pelengkap dijelaskan memiliki peranan penting untuk menggantikan aset (teknologi) sebelumnya guna menghasilkan produk dan layanan baru (Teece et al., 1997). Penjelasan ini menegaskan peran penting konsep intensitas bisnis digital dalam konteks *dynamic capabilities* sebagai aspek penguat aset pelengkap. Sebagaimana telah dijelaskan oleh para ahli *output* intensitas bisnis digital akan mengarah kepada

inovasi teknologi (Nwankpa et al., 2021; Schaarschmidt & Bertram, 2019) yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk dan layanan baru.

Sejumlah ahli mengungkapkan bahwa intensitas bisnis digital dapat mendorong proses efisiensi dan inovasi organisasi. Efisiensi dalam sejumlah literatur dikatakan terkait erat dengan aktifitas eksploitasi, sedangkan inovasi mengarah kepada eksplorasi (Raisch et al., 2009). Eksploitasi dan eksplorasi memiliki peran penting terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021; Peng et al., 2019). Eksploitasi terkait dengan efisiensi atau diversifikasi yang akan menciptakan produk dengan biaya minimal. Sedangkan eksplorasi mengacu pada inovasi atau diferensiasi produk yang akan menghasilkan keberagaman produk (Clauss et al., 2021). Dengan adanya peran intensitas bisnis digital dapat memberikan kemudahan bagi organisasi untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi (Park et al., 2020).

Ketika berbicara mengenai eksploitasi dan eksplorasi, maka secara tidak langsung akan mengarahkan kita kepada konsep yang disebut sebagai *ambidexterity*. *Ambidexterity* organisasi dijelaskan sebagai suatu kemampuan organisasi dalam melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Kafetzopoulos, 2021; Severgnini et al., 2018). Para ahli mengungkapkan keunggulan kompetitif dapat dicapai apabila organisasi mampu mencapai eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan (Kafetzopoulos, 2021). Pada persepektif *dynamic capabilities* (DC), efisiensi (eksplotasi) dan inovasi (eksplorasi) merupakan wujud respon organisasi terhadap lingkungan yang dinamis (Nwankpa & Datta, 2017). Eksploitasi dan eksplorasi (*ambidexterity*)

pada sebuah studi dikatakan terkait dengan dimensi proses manajemen dan organisasi pada perspektif *dynamic capabilities* (Sharma & Martin, 2018).

Isu teoritis yang ketiga adalah pentingnya untuk mengkaji mengenai peran konsep intensitas bisnis digital terhadap *ambidexterity organisasi* dan kinerja berkelanjutan. Konsep intensitas bisnis digital diidentikkan dengan tingkat investasi perusahaan dalam teknologi informasi untuk mengendalikan lingkungan yang cepat berubah (Nwankpa et al., 2021). Intensitas bisnis digital diungkapkan dapat menjadi alternatif strategi untuk meningkatkan kemampuan teknologi informasi perusahaan dalam menghadapi transformasi digital (Jin & Sanders, 2002; Lee et al., 2018; Lo & Darma, 2000). Investasi dalam teknologi digital seperti *big data*, analitik, *cloud*, seluler, media sosial, dan perangkat yang disematkan dapat mendorong dan memungkinkan perubahan dan peningkatan proses (Horlacher & Hess, 2016; Nwankpa & Merhout, 2020).

Peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia masih belum banyak mengkaji mengenai peranan konsep intensitas bisnis digital dalam pengaruh *ambidexterity* terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan. Studi yang dilakukan Nwankpa & Datta (2017) menjadi dasar pengembangan model gagasan pada penelitian ini. Nwankpa & Datta (2017) dalam tulisannya hanya menjelaskan peran intensitas bisnis digital sebagai aktifitas eksplorasi dalam pengaruh kapabilitas teknologi informasi sebagai eksploitasi terhadap kinerja organisasi. Para ahli, menjelaskan bahwa untuk mencapai sebuah keunggulan kompetitif organisasi harus mampu mencapai eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Kafetzopoulos, 2021). Pernyataan ini memunculkan gagasan untuk

melakukan kajian mengenai mendalam peran intensitas bisnis digital sebagai aspek penguat pada pengaruh eksploitasi dan eksplorasi yang dilakukan secara seimbang (*ambidexterity*) terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Teknologi informasi jauh sebelumnya disampaikan memiliki pengaruh signifikan terhadap aktifitas eksploitasi dan eksplorasi (Benitez et al., 2018; Dehning et al., 2005; Kane & Alavi, 2007). Investasi dalam teknologi informasi memberikan kemudahan bagi organisasi selama proses eksploitasi. Begitupun pada aktifitas terkait eksplorasi, investasi teknologi informasi meningkatkan inovasi produk melalui efisiensi yang dihasilkan (Karhade & Dong, 2020). Eksploitasi dan eksplorasi menjadi jalan bagi bisnis organisasi untuk mencapai kinerja yang terus menerus (Mardi et al., 2018). Hal ini juga ditekankan dalam sebuah tulisan bahwa eksploitasi dan eksplorasi yang seimbang berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018; Severgnini et al., 2018). Kondisi ini secara tegas membuktikan bahwa konsep intensitas bisnis digital memiliki peranan strategis dalam pengaruh eksploitasi dan eksplorasi (*ambidexterity*) terhadap kinerja organisasi.

Beberapa ahli menyampaikan bahwa *ambidexterity* dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, diantaranya; *knowledge management* (Dezi et al., 2019), *organizational support* dan *organizational discipline* (Günsel et al., 2018), *organizational trust* (Chams-Anturi, Romano, et al., 2020), intensitas penelitian dan pengembangan (Koryak et al., 2018), visi perusahaan (Koryak et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2008), transformasi digital (Abdalla & Nakagawa, 2021; Scuotto et al., 2020), dan intervensi pemerintah (Dongling & Lam, 2018; Yang

et al., 2015; Yu et al., 2014). Namun mengacu pada perspektif *dynamic capabilities* yang menekankan pada kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan yang dinamis, maka pada kajian ini, penelitian akan difokuskan pada aspek eksternal organisasi sebagai prediktor *ambidexterity*. Hal ini dikarenakan aspek eksternal organisasi dapat bersifat tidak pasti dan rentan mengalami perubahan dan secara langsung terkait dengan kondisi lingkungan yang dinamis sebagaimana dijelaskan pada beberapa literatur terkait *dynamic capabilities* (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Faktor eksternal yang dimaksud yaitu transformasi bisnis digital, transformasi bisnis digital melibatkan pengintegrasian sumber daya internal dan eksternal mereka melalui teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas guna membentuk kembali visi, strategi, struktur organisasi, proses, kemampuan, dan budaya perusahaan untuk beradaptasi dengan dunia digital yang terus mengalami perubahan (Vial, 2019). Transformasi digital mendorong dan mengharuskan organisasi untuk melakukan penyesuaian terhadap aktifitas bisnis mereka (Gutierrez-Gutierrez et al., 2018; Porfirio et al., 2020). Penyesuaian tersebut dapat dicapai dengan melakukan eksploitasi dan eksplorasi terhadap sumber daya dan kompetensi organisasi (Nwankpa & Datta, 2017; Raisch et al., 2009), hal ini menjadi perlu untuk dilakukan karena perilaku pasar cenderung berubah ketika terjadi dinamika lingkungan seperti transformasi digital. Para ahli mengungkapkan transformasi digital mendorong eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Abdalla & Nakagawa, 2021;

Scuotto et al., 2020). Zhang et al., (2021) juga mengungkapkan pernyataan yang sama bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi.

Faktor eksternal lainnya adalah intervensi pemerintah. Penelitian yang mengkaji tentang peran intervensi pemerintah (intervensi pemerintah) pada *ambidexterity* organisasi masih relatif jarang dilakukan. Sebagaimana diketahui bahwa pemerintah memiliki peran penting dalam kemajuan sektor bisnis dan industri disuatu wilayah atau Negara (Liou, 1998). Peran pemerintah pada umumnya diwujudkan dalam bentuk kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang berfungsi sebagai langkah pemerintah dalam mengawasi, mengendalikan, dan mengoptimalkan aktifitas bisnis untuk kemajuan ekonomi suatu wilayah atau Negara. Melalui kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan, pemerintah secara langsung memberikan dukungan guna peningkatan efisiensi dan inovasi sektor bisnis dan industri dalam Negeri. Bentuk kebijakan pemerintah salah satunya yaitu kebijakan subsidi, subsidi disampaikan dapat berpengaruh besar terhadap *ambidexterity* organisasi, terutama pada aktifitas terkait inovasi (eksplorasi) (Cao et al., 2009). Sejumlah ahli mengungkapkan bahwa aktifitas inovasi memiliki relevansi dengan aktifitas penelitian dan pengembangan yang syarat akan risiko kegagalan (Pedersen et al., 2018; Zhang et al., 2019). Dengan adanya kebijakan subsidi dari pemerintah, risiko inovasi dapat diminimalisir, sehingga kebijakan tersebut dapat mendorong perusahaan untuk terus melakukan inovasi dan pengembangan (Baik et al., 2013; Pedersen et al., 2018).

Intervensi pemerintah dalam sektor bisnis selanjutnya dapat berupa kebijakan perpajakan (Akinyemi & Adejumo, 2018). Menurut Lee & Shin (2018), regulasi pemerintah seperti perizinan layanan keuangan, relaksasi persyaratan modal, dan insentif pajak merupakan bentuk upaya pemerintah dalam merangsang inovasi bisnis dan memfasilitasi daya saing keuangan global. Kebijakan pemerintah terkait kenaikan tarif pajak mendorong sektor bisnis melakukan efisiensi biaya, kondisi ini mengingat kenaikan tarif pajak menyebabkan terjadinya kenaikan pada harga barang dan jasa (Baker et al., 2020; Viner, 1923). Sebagaimana diketahui bahwa harga hingga saat ini masih menjadi isu yang sensitif, harga seringkali menjadi penentu minat maupun perilaku seseorang untuk membeli maupun menggunakan suatu produk atau layanan (L. Sun et al., 2020). Harga yang terlalu tinggi memicu rendahnya minat konsumen untuk membeli suatu produk (Zhang et al., 2018) kondisi ini tentu dapat berpotensi membawa perusahaan kepada penurunan pendapatan (Hong & Cha, 2013). Hal ini juga telah ditegaskan oleh sejumlah ahli bahwa tarif pajak berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan (Belotti et al., 2016; Oz-Yalaman, 2020)

Mengacu pada pendapat yang telah disampaikan para ahli sebelumnya, maka dibutuhkan sebuah alternatif strategi untuk mengendalikan transformasi digital dan mencapai *ambidexterity* organisasi yang optimal untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan. Strategi yang dimaksud yaitu mengarah kepada keputusan investasi dalam teknologi informasi yang diperkenalkan sebagai konsep intensitas bisnis digital dalam tulisan Nwankpa & Datta (2017).

Nwankpa & Datta (2017) dalam sebuah tulisan menemukan bukti mengenai keterlibatan konsep intensitas bisnis digital terhadap konstruk *ambidexterity* organisasi dan kinerja organisasi. Intensitas bisnis digital dikatakan memiliki relevansi yang kuat dengan konsep *ambidexterity* organisasi (Kane & Alavi, 2007) maupun kinerja berkelanjutan (Ji et al., 2020; Saeidi et al., 2018).

Isu teoritis yang keempat adalah pentingnya untuk melakukan kajian empiris mengenai strategi kinerja berkelanjutan melalui *ambidexterity* organisasi dan intensitas bisnis digital. Transformasi digital masih menjadi topik pembicaraan menarik bagi sebagian peneliti dan praktisi bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi (Kraus et al., 2022). Transformasi digital mendorong sektor industri untuk melakukan perubahan pada proses bisnis mereka yang sedang berjalan (Porfírio et al., 2020), hal ini karena dampak positif yang dapat dihasilkan dari transformasi digital terutama terhadap efisiensi dan inovasi bisnis. Selain itu, menurut para ahli transformasi digital juga membawa pengaruh signifikan terhadap perubahan perilaku pasar (Khoa et al., 2020; Melović et al., 2020), kondisi tentunya menjadi alasan bagi sejumlah industri untuk melakukan penyesuaian terhadap bisnis mereka, sebuah bisnis tidak mampu bertahan apabila mereka tidak memiliki kemampuan untuk menanggapi dan memenuhi kebutuhan pasar (Cosenz & Rosati, 2020).

Perusahaan yang berorientasi pada kinerja berkelanjutan tentunya responsif terhadap lingkungan yang dinamis, termasuk dalam hal ini fenomena transformasi digital. Perusahaan yang responsif terhadap transformasi digital terdorong untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi pada sumber daya dan

kompetensi yang mereka miliki (Abdalla & Nakagawa, 2021; Zhang et al., 2021). Para ahli mengungkapkan bahwa kinerja yang berkelanjutan dapat dicapai perusahaan apabila mereka melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Kafetzopoulos, 2021; Voss & Voss, 2013). Eksploitasi terkait dengan aktifitas penyempurnaan, pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi, dan eksekusi (Kafetzopoulos, 2021). Sedangkan eksplorasi secara spesifik akan terkait dengan aktifitas yang melibatkan pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, fleksibilitas, dan penemuan serta inovasi (March, 1991). Kemampuan perusahaan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang dikenal sebagai *ambidexterity* organisasi (Buuse et al., 2021; Clauss et al., 2021).

Sejumlah studi terdahulu yang relevan telah melakukan kajian empiris mengenai pengaruh *ambidexterity* organisasi pada kinerja organisasi yang berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021; Peng et al., 2019; Severgnini et al., 2018). Severgnini et al., (2018) melalui sebuah studi yang bertujuan untuk menguji pengaruh *performance measurement system* terhadap *ambidexterity* organisasi dan *firm performance* kepada 227 perusahaan perangkat lunak di Brazil. Mereka menemukan bahwa *ambidexterity* organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Peng et al., (2019) dalam sebuah studi yang dilakukan kepada 228 perusahaan manufaktur elektronik di Taiwan yang telah mengembangkan produk baru dengan teknologi tinggi. Mereka menemukan bahwa eksploitasi dan eksplorasi (*ambidexterity*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kafetzopoulos (2021) melalui sebuah

studi empiris yang dilakukan kepada 449 perusahaan di Yunani, mereka juga menemukan *ambidexterity* organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *superior business performance*.

Mardi et al., (2018) juga menemukan temuan yang tidak jauh berbeda, mereka menemukan *ambidexterity* organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja organisasi yang berkelanjutan. Berbeda dengan temuan-temuan lainnya, Vrontis et al., (2016) dalam studi yang melibatkan CEO dan CTO pada perusahaan dari sektor industri ICT dan Elektronik di Italia. Mereka menemukan *ambidexterity* organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Sejumlah studi lainnya juga menemukan hasil yang sama bahwa *ambidexterity* organisasi tidak berpengaruh signifikan pada *organizational performance* (Menguc & Auh, 2008; Venkatraman et al., 2007). Dalam sebuah studi baru-baru ini yang dilakukan AlMulhim (2021) kepada 460 responden dari 150 *small and medium sized enterprise* (SMEs) di Saudi Arabia, studi tersebut juga menemukan transformasi digital (*technology*) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Selanjutnya, untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan pada era transformasi digital sangat dibutuhkan suatu keputusan investasi terutama dalam aspek teknologi. Investasi teknologi inovatif berperan penting untuk membangun portofolio teknologi informasi (Nwankpa & Merhout, 2020). Investasi strategis dalam teknologi yang inovatif dapat mengubah portofolio aset, proses, dan jalur organisasi (Nwankpa & Datta, 2017) yang diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dimasa depan.

Keputusan investasi teknologi dalam konteks ini relevan dengan konsep intensitas bisnis digital sebagaimana telah disampaikan Nwankpa & Datta (2017). Melalui studi empiris yang dilakukannya, Nwankpa & Datta (2017) menemukan intensitas bisnis digital dapat meningkatkan kinerja organisasi, dan menjadi moderator pada pengaruh kapabilitas teknologi informasi (eksploitasi) terhadap pencapaian kinerja organisasi. Selain itu, investasi teknologi ditemukan dapat mendorong dan memfasilitasi aktifitas eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Park et al., 2020), artinya investasi teknologi berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi. Namun, temuan berbeda disampaikan oleh para ahli lainnya, bahwa investasi teknologi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi maupun kinerja organisasi (Stores et al., 2018; Tam, 2016; J. Xu et al., 2016; Zehir et al., 2010).

Sejumlah ahli telah menjelaskan mengenai peran penting *ambidexterity* organisasi atau kemampuan organisasi untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan (Mardi et al., 2018). Dibalik peranan penting tersebut, terdapat berbagai aspek yang diyakini sebagai anteseden dari *ambidexterity* organisasi diantaranya; *knowledge management* (Dezi et al., 2019), *organizational support* dan *organizational discipline* (Günsel et al., 2018), *organizational trust* (Chams-Anturi, Romano, et al., 2020), intensitas penelitian dan pengembangan (Koryak et al., 2018), visi perusahaan (Koryak et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2008), transformasi digital (Abdalla & Nakagawa, 2021; Scuotto et al., 2020), intervensi pemerintah (Dongling & Lam, 2018; Yang et al., 2015; Yu et al.,

2014), dan sebagainya. Namun pada penelitian ini, mengacu pada perspektif *Dynamic Capabilities* (DC) yang menekankan pada kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kembali kompetensi internal dan eksternal yang dimiliki guna mengendalikan lingkungan yang dinamis (Teece et al., 1997). Maka fokus kajian dalam penelitian ini akan ditujukan kepada transformasi bisnis digital dan intervensi pemerintah sebagai faktor yang mendorong *ambidexterity* organisasi.

Mengenai pengaruh transformasi digital terhadap *ambidexterity* organisasi telah dibahas pada sejumlah studi (Abdalla & Nakagawa, 2021; Mardi et al., 2018; Scuotto et al., 2020; Zhang et al., 2021). Studi yang dilakukan Zhang et al., (2021) kepada 339 *middle managers* dan *top managers* di Cina menemukan digital transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi eksploitatif dan inovasi eksploratif (*ambidextrous innovation*). Selain itu, dalam studi tersebut Zhang et al., (2021) juga menemukan digital transformation dan inovasi eksploitatif dan inovasi eksploratif berdampak positif terhadap kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mengintegrasikan serta mengkonfigurasi ulang sumber daya yang mereka miliki untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Scuotto et al., (2020) dalam studi yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh dimensi *platform* media sosial terhadap orientasi inovasi *ambidextrous*. Mereka menggunakan konstruk *platform* media sosial sebagai manifestasi transformasi digital. Selanjutnya, mereka melibatkan sebanyak 850 perusahaan fashion di Itali dan menemukan

keseluruhan dimensi *platform* media sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap orientasi inovasi *ambidexterous*.

Abdalla & Nakagawa (2021) juga menunjukkan temuan yang tidak jauh berbeda dengan temuan pada sejumlah studi sebelumnya, studi yang dilakukan oleh Abdalla & Nakagawa (2021) bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap efisiensi dan kemampuan beradaptasi rantai pasokan pada perusahaan manufaktur di Jepang. Penting untuk diketahui bahwa efisiensi dan kemampuan beradaptasi dalam studi tersebut merupakan bagian penting dari dimensi *ambidexterity* organisasi dan ditemukan transformasi digital berpengaruh positif terhadap efisiensi dan kemampuan beradaptasi rantai pasokan perusahaan (*supply chain ambidexterity*). Mardi et al., (2018) dalam studinya menggunakan konstruk *social technology adoption* untuk merepresentasikan transformasi bisnis digital dengan melibatkan sejumlah Industri yang ada di Indonesia, mereka menemukan konstruk *social technology adoption* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Namun, temuan berbeda juga diungkapkan para ahli bahwa transformasi digital atau digitalisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi (Choudhary et al., 2018).

Beberapa studi relevan telah ditemukan membahas tentang pengaruh intervensi pemerintah terhadap aktifitas eksploitasi dan eksplorasi organisasi, meskipun pada beberapa studi tersebut tidak secara spesifik membahas tentang pengaruh intervensi pemerintah pada *ambidexterity* organisasi. Namun mengacu pada esensi *ambidexterity* organisasi sebagaimana dijelaskan sebagai

kemampuan organisasi untuk melakukan efisiensi (eksploitasi) dan inovasi (eksplorasi) secara seimbang, maka studi-studi tersebut dapat dikatakan relevan untuk memperkuat asumsi terkait pengaruh intervensi pemerintah terhadap *ambidexterity* organisasi. Lin & Luan (2020) melalui sebuah studi yang dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh konstruk intervensi pemerintah dalam bentuk kebijakan subsidi terhadap inovasi teknologi pada industri Fotovoltaik di China, mereka menemukan intervensi pemerintah dalam bentuk subsidi dapat meningkatkan inovasi teknologi pada industri Fotovoltaik di China.

Dongling & Lam (2018) dalam sebuah studi yang dilakukan pada sektor industri teknologi tinggi di Shandong China, mereka menemukan intervensi pemerintah dalam bentuk kebijakan pajak dan subsidi meningkatkan eksploitasi dan eksplorasi (*ambidexterity*) dan kinerja inovasi. Sebuah studi baru-baru ini pada industri manufaktur teknologi dan otomotif yang terdaftar di bursa saham China, menemukan subsidi pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi pada kedua industri tersebut (Xie et al., 2022). Namun pada beberapa studi lainnya yang dilakukan oleh Xing et al., (2019) menemukan bahwa intervensi pemerintah tidak berpengaruh terhadap aktifitas eksploitasi dan eksplorasi. Temuan ini juga sejalan dengan hasil yang disampaikan Zhang & Cui (2017), intervensi pemerintah tidak berpengaruh signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi.

Memahami kembali mengenai temuan-temuan empiris pada beberapa studi terdahulu yang relevan, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa masih

terdapat ketidakkonsistenan temuan mengenai pengaruh transformasi digital dan intervensi pemerintah pada *ambidexterity* organisasi serta pengaruh *ambidexterity* organisasi dan intensitas bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan. Tidak konsistennya temuan-temuan pada beberapa penelitian tersebut menjadi dasar terbentuknya gagasan penelitian untuk melakukan kajian secara empiris mengenai kinerja berkelanjutan melalui *ambidexterity* organisasi dan intensitas bisnis digital.

1.1.2. Isu Empiris

Isu empiris yang pertama adalah pentingnya untuk melakukan kajian empiris mengenai urgensi intensitas bisnis digital dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis. Beberapa studi mengenai intensitas bisnis digital belum banyak mengkaji mengenai urgensi konsep intensitas bisnis digital terutama dalam perannya pada kondisi lingkungan bisnis yang dinamis (Nwankpa et al., 2021; Schaarschmidt & Bertram, 2019). Mengacu pada definisi konsep intensitas bisnis digital sebagaimana telah dijelaskan oleh para ahli dalam sejumlah studi, mereka beranggapan bahwa intensitas bisnis digital memiliki relevansi yang kuat dengan terminologi “investasi teknologi” yang dilaporkan memiliki peran penting untuk mengatasi kondisi lingkungan yang berubah-ubah (Liao et al., 2015).

Mengenai peran penting investasi teknologi untuk mengatasi kondisi lingkungan yang dinamis, beberapa fenomena telah menggambarkan bahwa investasi teknologi menjadi begitu penting untuk keberlangsungan hidup suatu organisasi. Gomes et al., (2018) telah membuktikan bahwa investasi teknologi

berdampak pada peningkatan produktifitas organisasi. Selain itu, Saeidi et al., (2018) juga telah melaporkan bahwa teknologi informasi membawa dampak yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sejumlah ahli mengungkapkan bahwa produktifitas dan keunggulan bersaing merupakan faktor penting yang dapat mendorong keberlangsungan hidup organisasi (Audretsch et al., 2016; Hamadamin & Atan, 2019).

Dikutip dari laman Forbes.com, disampaikan bahwa 70% perusahaan memiliki strategi transformasi digital atau sedang mengerjakannya (Morgan, 2019). Selain itu, dijelaskan bahwa 40% dari semua pengeluaran teknologi pada tahun 2019 akan digunakan untuk transformasi digital dan perusahaan akan menghabiskan lebih dari \$ 2 Triliun untuk transformasi digital pada tahun 2019 (Morgan, 2019). Kondisi ini menandakan bahwa kesadaran akan pentingnya transformasi digital dalam bisnis menjadi sangat diperlukan. Ini dapat terjadi karena adanya dorongan peluang pertumbuhan, diikuti dengan meningkatnya tekanan persaingan dan munculnya standar peraturan baru.

Isu empiris yang kedua yaitu pentingnya untuk melakukan kajian empiris mengenai peran intensitas bisnis digital terhadap kinerja organisasi berkelanjutan dalam konteks bisnis Asuransi di Indonesia. Sejumlah peneliti dan praktisi bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan organisasi masih belum banyak melakukan kajian empiris terkait peran intensitas bisnis digital terhadap kinerja organisasi berkelanjutan (Nwankpa & Datta, 2017; Nwankpa & Merhout, 2020; Nwankpa & Roumani, 2018; Schaarschmidt & Bertram, 2019), terlebih dalam konteks bisnis Asuransi di Indonesia.

Keputusan mengenai pemilihan objek penelitian pada sektor industri Asuransi, dikarenakan industri Asuransi memiliki relevansi dengan topik kajian pada penelitian saat ini. Terutama mengenai penekanan pada efisiensi (eksploitasi) dan inovasi (eksplorasi) secara seimbang dan berkelanjutan (Luger et al., 2018; Ohlsson et al., 2015), serta tidak dapat lepas dari pengaruh dinamika lingkungan seperti transformasi digital (Nicoletti, 2021; Pisoni, 2019; George Westerman & Bonnet, 2015) dan intervensi pemerintah (Woods & Simpson, 2017). Selain itu, mengingat peran signifikan industri Asuransi dalam mendukung proses pembangunan nasional melalui penghimpunan dana jangka panjang dengan jumlah yang besar (Han et al., 2010; Hussein & Alam, 2019). Dan memiliki peran penting bagi masyarakat untuk menghadapi segala kemungkinan risiko setiap hari, terutama ketika mereka memulai atau sedang menjalankan bisnisnya (Pathak & Ahmad, 2018).

Lewis (1990) menjelaskan bahwa industri asuransi memiliki kesamaan dengan sektor perbankan pada umumnya dalam mengakarkan operasinya. Menurut Levy-Lang (1990) perusahaan asuransi melakukan beberapa bentuk pengelolaan dana (atribut perbankan) melalui investasi cadangan teknis mereka, yang membawa mereka lebih dekat ke perbankan. Di luar kesamaan tersebut, industri asuransi dan perbankan secara umum dianggap bekerja sama dan bersaing satu sama lain (Pan et al., 2016). Grace & Rebello (1993) menemukan bahwa kegiatan asuransi mendorong pinjaman bank melalui perlindungan risiko hipotek yang mereka tawarkan. Zou & Adams (2006) memberikan bukti bahwa kegiatan asuransi properti dapat mempromosikan pasar kredit bank dengan

mentransfer risiko. Para peneliti mengidentifikasi bahwa sektor perbankan dan industri asuransi dapat saling mempromosikan dan memperoleh efek kekayaan melalui penggabungan operasi bisnis mereka (Mamun et al., 2005; Pan et al., 2016)

Dikutip dari halaman resmi Otoritas Jasa Keuangan (OJK), tercatat sebesar Rp. 281,2 triliun premi asuransi komersial yang berhasil dihimpun sepanjang tahun 2019, jumlah tersebut sebesar Rp. 179,1 triliun dalam bentuk premi asuransi jiwa dan sebesar Rp. 102,1 triliun dalam premi asuransi umum (Prabowo, 2020). Selanjutnya, tercatat pula pertumbuhan positif aset asuransi yang menunjukkan kenaikan sebesar 5,1% dari Rp. 862,8 triliun pada tahun 2018 menjadi Rp. 913,8 triliun di tahun 2019. Terlebih diungkapkan bahwa dari sekitar 260 juta penduduk Indonesia, hingga akhir tahun 2019 tercatat hanya 12,08% dari jumlah penduduk Indonesia yang telah terlayani asuransi (Prabowo, 2020). Kondisi ini menandakan bahwa Indonesia memiliki peluang pasar yang sangat besar bagi sektor industri asuransi. Sehingga tidak menutup kemungkinan peluang tersebut akan menjadi daya tarik bagi para pelaku bisnis asuransi baik dari dalam maupun luar negeri, yang kemudian dapat memicu meningkatkan iklim persaingan bisnis asuransi di Indonesia. Kondisi ini jelas harus mampu dibaca dan dipahami oleh para pelaku bisnis asuransi saat ini, guna mempersiapkan strategi agar mampu bertahan dan memiliki keunggulan bersaing (Elahi, 2013; Thornhill & Amit, 2003). Ditambah dengan masuknya era transformasi digital, mengharuskan industri asuransi melakukan efisiensi dan inovasi terus-menerus pada aktifitas bisnis mereka (Jafari-Sadeghi et al.,

2021), serta mempersiapkan kompetensi dan kemampuan sumber daya dengan mengadopsi teknologi dan melakukan investasi teknologi informasi (Nwankpa & Datta, 2017; Schwertner, 2017).

Hingga saat ini terdapat sejumlah daftar perusahaan asuransi Indonesia yang telah mengalami kegagalan, seperti Asuransi Jiwasraya, Asabri, AJB Bumiputra, Bakrie Life, dan sebagainya (Sujana, 2021; Sutrisno et al., 2021). Penyebab utama sejumlah perusahaan Asuransi di Indonesia mengalami kebangkrutan yaitu karena *corporate governance* yang buruk (Trihatmoko & Kuncoro, 2021) dan ketidakmampuan mereka dalam mengelola aset serta kasus pencucian uang yang tidak terkendali (Sutrisno et al., 2021). Namun meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan sederet kegagalan yang dialami sejumlah perusahaan Asuransi juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk ketidakmampuan dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis (Elahi, 2013; Thornhill & Amit, 2003), terlebih dengan kondisi persaingan bisnis Asuransi yang semakin ketat (Leadbetter & Dibra, 2008) dengan masuknya sejumlah perusahaan Asuransi *Multinational Corporation* (MNC) dengan kemampuan pendanaan yang kuat dan sumber daya yang memumpuni. Perusahaan yang tidak mampu menciptakan sebuah keunggulan kompetitif, mereka tentu saja akan dihadapi pada sebuah kegagalan (Herdin, 2019) dan dapat berujung pada perusahaan tereliminasi dari persaingan.

Selanjutnya, transformasi digital mengharuskan perusahaan asuransi memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan para pelanggan sebelum mereka menyadarinya (Leipzig et al., 2017) dan harus mulai

mengadopsi teknologi yang relevan dalam bisnis mereka (Niraula & Kautish, 2019; Shevchuk et al., 2021). Perusahaan yang tidak memiliki kemampuan dalam memahami kondisi pasar dan enggan mengintegrasikan bisnis mereka dengan kondisi lingkungan yang berubah, maka mereka harus bersiap untuk sebuah kegagalan (Boso & Adeleye, 2019; Thornhill & Amit, 2003), yang kemudian berujung kepada keterpurukan. Untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi dinamika lingkungan pada era transformasi digital, perusahaan perlu untuk melakukan keputusan investasi teknologi informasi (Albukhitan, 2020; Jafari-Sadeghi et al., 2021; Nwankpa & Merhout, 2020). Keputusan investasi teknologi informasi secara langsung akan mengarahkan kita kepada konsep intensitas bisnis digital sebagaimana yang disampaikan pada sejumlah literatur relevan (Nwankpa & Merhout, 2020; Schaarschmidt & Bertram, 2019; Wairimu & Liao, 2019)

Investasi dalam teknologi informasi menurut sejumlah ahli efektif untuk menanggapi dan mengendalikan perilaku pasar yang dinamis baik dimasa sekarang maupun dimasa depan. Sejumlah ahli mengungkapkan bahwa investasi dalam teknologi informasi berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (Campbell, 2012; Nwankpa & Datta, 2017). Penggunaan teknologi informasi akan mendorong dan memfasilitasi perusahaan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Park et al., 2020). Meskipun pada beberapa kejadian dorongan eksploitasi dan eksplorasi juga dapat dipengaruhi oleh intervensi pemerintah dalam hal kebijakan pajak dan kebijakan inovasi (Akinyemi & Adejumo, 2018). Kondisi ini secara tegas menjelaskan bahwa

keputusan investasi teknologi merupakan salah satu strategi efektif pada era transformasi digital untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan (Mardi et al., 2018; Nwankpa & Datta, 2017).

Urgensi intensitas bisnis digital semakin terasa semenjak munculnya pandemi Covid-19 pada akhir tahun 2019 lalu. Pandemi Covid-19 membawa efek yang tidak pernah diduga dan dibayangkan sebelumnya secara sosial dan ekonomi (Bai, 2020; Clemente-Suárez et al., 2021; Kaushik & Guleria, 2020; Nicola et al., 2020). Pandemi Covid-19 membatasi interaksi dan kontak langsung antar individu dalam jangka waktu yang relatif lama (Abouk & Heydari, 2021; Groarke et al., 2020; Lunn et al., 2020), kondisi ini tentu menyebabkan terjadinya pergeseran perilaku, dimana interaksi antar individu dilakukan secara jarak jauh melalui sejumlah *platform* layanan digital seperti *zoom*, *skype*, *facebook* dan lain sebagainya (Howlett, 2021). Fenomena ini menciptakan paradigma baru dimana sektor bisnis dan industri harus mampu melakukan penyesuaian terhadap proses bisnis mereka untuk menjawab kebutuhan sosial dan ekonomi, dengan mulai mengadopsi teknologi informasi pada setiap aktifitas bisnis mereka.

Pandemi Covid-19 juga membawa dampak signifikan terhadap sektor bisnis asuransi di Indonesia (Babuna et al., 2020; Qiu, 2020). Pandemi Covid-19 mendorong perusahaan asuransi untuk berbondong-bondong melakukan transformasi digital pada bisnis mereka (Volosovych et al., 2021). Selama pandemi Covid-19 mayoritas perusahaan asuransi tidak dapat menghimpun dana secara optimal, hal ini terjadi karena interaksi langsung antar individu

tidak dapat dilakukan secara langsung (Volosovych et al., 2021). Sehingga model bisnis asuransi yang berbasis pada saluran distribusi konvensional menjadi perlu untuk disesuaikan dengan kebutuhan konsumen (Maslova & Ilina, 2019). Digitalisasi atau transformasi digital dapat memperbaiki saluran distribusi yang bersifat kaku, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam bisnis asuransi (Mashkina et al., 2020). Digitalisasi dapat memfasilitasi interaksi antara perusahaan asuransi dengan konsumen mereka, terutama dalam pengajuan klaim, digitalisasi dalam bisnis asuransi dapat dilakukan misalnya terkait penyediaan layanan digital guna memberikan pembaruan status klaim dan polis yang transparan dan tepat waktu (Stoeckli, 2018).

1.2. Kebaruan Penelitian

Terdapat sejumlah kebaruan yang dihasilkan dari penelitian ini baik secara teoritis maupun empiris mengenai peran intensitas bisnis digital terhadap transformasi bisnis digital dan *ambidexterity* organisasi pada kinerja berkelanjutan, perusahaan asuransi dalam perspektif *dynamic capabilities*. Berdasarkan hasil pengkajian sejumlah studi yang relevan maka diperoleh beberapa kebaruan penelitian diantaranya:

1.2.1. Kebaruan Teoritis

1.2.1.1. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana *dynamic capabilities* dan *ambidexterity* organisasi dapat bekerja bersama dalam konteks transformasi bisnis digital mencapai kinerja berkelanjutan. Ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana kedua konsep ini dapat diterapkan secara

sinergis dalam industri yang sangat kompetitif seperti asuransi (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007).

1.2.1.2. Studi ini menyoroti pentingnya intensitas bisnis digital sebagai moderator dalam hubungan antara transformasi bisnis digital dan kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Ini menambah dimensi baru dalam literatur yang ada dengan menunjukkan bagaimana penggunaan teknologi digital yang intensif dapat memperkuat efek positif transformasi digital (Bharadwaj et al., 2013).

1.2.1.3. Penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana intervensi pemerintah dapat mempengaruhi hubungan antara transformasi digital dan kinerja berkelanjutan, yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Ini memperkenalkan perspektif baru tentang bagaimana faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dapat memainkan peran penting dalam dinamika kapabilitas organisasi (Eling & Lehmann, 2018).

1.2.2. Kebaruan Empiris

1.2.2.1. Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang bagaimana perusahaan asuransi dapat mengimplementasikan *dynamic capabilities* dan *ambidexterity* organisasi untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan. Studi kasus atau data empiris dari industri asuransi menunjukkan bagaimana strategi ini dapat diterapkan dalam praktek nyata, memberikan kontribusi signifikan bagi literatur industri asuransi (Eling & Lehmann, 2018).

1.2.2.2. Studi ini mengembangkan dan memvalidasi metrik baru untuk mengukur intensitas bisnis digital dan kinerja berkelanjutan dalam konteks perusahaan

asuransi. Ini menyediakan alat yang berguna bagi peneliti dan praktisi untuk mengevaluasi dampak dari transformasi bisnis digital dengan lebih akurat dan komprehensif (Bharadwaj et al., 2013)

1.2.2.3. Penelitian ini menawarkan bukti empiris tentang bagaimana kebijakan pemerintah dapat mendukung atau menghambat transformasi bisnis digital dan bagaimana ini berdampak pada kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi. Ini membantu dalam memahami peran regulasi dalam *dynamic capabilities* organisasi dan kinerja jangka panjang ((Teece, 2007)

Penelitian ini menawarkan kontribusi teoritis dan empiris yang signifikan dengan menggabungkan konsep *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi, transformasi bisnis digital, intensitas bisnis digital, dan intervensi pemerintah untuk memahami kinerja berkelanjutan dalam industri asuransi. Integrasi konsep-konsep ini memberikan pandangan yang lebih holistik dan mendalam tentang bagaimana perusahaan asuransi dapat beradaptasi dan berkembang di era digital.

1.3. Rumusan Masalah

Berangkat dari sejumlah kesenjangan penelitian yang dirumuskan pada bagian sebelumnya, maka dapat diperoleh beberapa rumusan masalah penelitian, yaitu: pertama, mayoritas studi saat ini tidak banyak mengkaji mengenai konsep intensitas bisnis digital terlebih tentang peranannya melalui perspektif *dynamic capabilities*. Kedua, mayoritas studi tidak banyak mengkaji mengenai peran intensitas bisnis digital terhadap *ambidexterity* organisasi dan kinerja berkelanjutan, terlebih dengan adanya keterlibatan transformasi bisnis digital dan intervensi pemerintah sebagai aspek dinamika lingkungan yang bersumber dari internal dan

eksternal organisasi. Ketiga, mayoritas studi kontemporer tidak banyak melakukan kajian empiris mengenai strategi kinerja berkelanjutan melalui *ambidexterity* organisasi dan digital business intensity dalam konteks transformasi digital. Keempat, mayoritas studi saat ini tidak banyak melakukan kajian empiris mengenai urgensi intensitas bisnis digital terhadap *ambidexterity* organisasi dan kinerja berkelanjutan dalam konteks industri Asuransi di Indonesia.

Dengan menggabungkan variabel-variabel tersebut diatas, penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi jiwa di era digital. Kombinasi dari transformasi bisnis digital, *ambidexterity* organisasi, digital business intensity dan intervensi pemerintah diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dan berkembang di lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Berangkat dari kesenjangan penelitian dan hasil perumusan masalah, maka memunculkan beberapa pertanyaan penelitian, yaitu:

1.4.1. Apakah transformasi bisnis digital berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi?

1.4.2. Apakah intervensi pemerintah berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi?

1.4.3. Apakah *ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan?

1.4.4. Apakah *ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan.

1.4.5. Apakah intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi?

1.4.6. Apakah *ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan?

1.4.7. Apakah intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi?

1.5. Tujuan Penelitian

Mengacu pada pertanyaan penelitian, maka terdapat beberapa tujuan pada penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis apakah:

1.5.1. Transformasi bisnis digital berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi.

1.5.2. Intervensi pemerintah berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi.

1.5.3. *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan.

1.5.4. *Ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan.

1.5.5. Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi.

1.5.6. *Ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan.

1.5.7. Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan peneliti selanjutnya dalam melakukan kajian komprehensif dan mendalam tentang dengan peran konsep intensitas bisnis digital pada pengaruhnya terhadap *ambidexterity organisasi* dan pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan.

1.6.2. Bidang Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahwan rujukan dan tambahan wawasan bagi para mahasiswa bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam kuliah tentang konsep intensitas bisnis digital dan pengaruhnya pada *ambidexterity* organisasi dan kinerja berkelanjutan. Selanjutnya kajian ini juga diharapkan dapat menumbuhkan dan memperkuat kesadaran mahasiswa tentang bagaimana memahami dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang dinamis pada era transformasi digital.

1.6.3. Direktur Eksekutif

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi direktur eksekutif kususnya industri asuransi jiwa, mengenai strategi untuk mencapai kinerja

berkelanjutan melalui peningkatan intensitas bisnis digital dan kemampuan *ambidexterity* organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan direktur eksekutif untuk menumbuhkan dan memperkuat kesadaran tentang urgensi intensitas bisnis digital dalam mengendalikan kondisi lingkungan yang dinamis.

1.6.4. Industri Asuransi

Penelitian ini menawarkan banyak manfaat bagi eksekutif dan organisasi asuransi dengan memberikan panduan tentang bagaimana mengembangkan dan menerapkan kapabilitas dinamis dan *ambidexterity* organisasi. Ini membantu perusahaan tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, meningkatkan kemampuan inovasi, dan mengoptimalkan penggunaan teknologi digital. Semua ini berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasional yang berkelanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Dynamic Capabilities (DC)

Perkembangan *Dynamic Capabilities* (DC) sebagai bagian dari teori organisasi tidak dapat terlepas dari peran Teece et al., (1997) dalam tulisan yang berjudul “*Dynamic Capabilities and Strategy Management.*” Dimana *dynamic capabilities* mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal guna menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Teece et al., (1997), yang menekankan peran manajemen strategis dalam mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan, sumber daya, dan kompetensi fungsional untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan yang berubah.

Menurut Teece et al., (1997), *dynamic capabilities* adalah kemampuan perusahaan untuk mencapai bentuk baru keunggulan kompetitif dengan memperbarui kompetensi. Helfat et al., (2007) menggambarkan *dynamic capabilities* sebagai kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya. Tiga komponen utama dari *dynamic capabilities* adalah *sensing* (mengidentifikasi peluang dan ancaman), *seizing* (menangkap peluang), dan *reconfiguring* (mengkonfigurasi ulang kapabilitas).

Chien & Tsai (2012) menjelaskan *dynamic capabilities* adalah perpanjangan dari *resource-based view*. Dimana *resource-based view* digunakan

untuk menjelaskan bahwa perusahaan mengumpulkan sumber daya yang berharga untuk mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Chien & Tsai (2012) dalam lingkungan yang berubah, mengumpulkan sumber daya saja tidak cukup untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kondisi ini juga telah diungkapkan Lavie (2006) melalui tulisannya, bahwa *resource based view* ditemukan tidak dapat menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dalam lingkungan perusahaan yang dinamis. Teece et al., (1997) menjelaskan *dynamic capabilities* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan dan membangun serta mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengendalikan atau mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Sebuah perusahaan perlu mengkonfigurasi ulang sumber dayanya menjadi kemampuan dinamis jika ingin mencapai keunggulan kompetitif (Chien & Tsai, 2012; Eisenhardt & Martin, 2000). Implementasi *dynamic capabilities* diyakini memiliki relevansi yang kuat dengan topik pembahasan pada penelitian ini. Penelitian ini akan melibatkan peran transformasi bisnis digital, intensitas bisnis digital, dan intervensi pemerintah sebagai anteseden yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan aktifitas eksploitasi dan eksplorasi guna mempertahankan kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Apabila menganalisa secara lebih mendalam mengenai esensi dari ketiga anteseden yang dimaksud (transformasi bisnis digital, intensitas bisnis digital, dan intervensi pemerintah), anteseden tersebut dapat dikategorikan sebagai aspek yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan yang berpotensi mengalami perubahan dinamis.

Transformasi digital bertindak sebagai katalis untuk pengembangan *dynamic capabilities*. Perusahaan yang secara efektif mengintegrasikan teknologi digital dapat lebih baik dalam mendeteksi perubahan pasar, menangkap peluang yang muncul, dan mengkonfigurasi ulang operasional mereka untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Warner & Wäger, 2019). Sektor asuransi, yang menghadapi perubahan teknologi dan regulasi yang cepat, menyediakan lahan subur untuk mempelajari *dynamic capabilities*. Studi menunjukkan bahwa perusahaan asuransi yang memanfaatkan *dynamic capabilities* melalui transformasi digital dapat meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi, dan berinovasi dalam penawaran produk (Eling & Lehmann, 2018).

Transformasi bisnis digital melibatkan pengintegrasian sumber daya internal dan eksternal melalui teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas untuk membentuk kembali visi, strategi, struktur organisasi, proses, kemampuan, dan budaya perusahaan untuk beradaptasi dengan dunia digital yang terus berubah (Vial, 2019). Kondisi ini secara jelas memiliki relevansi yang kuat dengan kerangka kerja *dynamic capabilities* sebagaimana disampaikan Teece et al., (1997), perusahaan tidak dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan hanya menggunakan sumber daya yang ada, namun dibutuhkan integrasi dan konfigurasi kompetensi internal dan eksternal perusahaan dengan kondisi perubahan lingkungan (Eisenhardt & Martin, 2000). Tanpa adanya penyesuaian dengan kondisi lingkungan, perusahaan tentu tidak akan mampu bertahan dalam dinamika persaingan bisnis yang begitu cepat. Sejumlah studi telah membahas mengenai

hubungan transformasi digital dengan *dynamic capabilities* (Khin & Ho, 2018; Pappas et al., 2018; Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019).

Penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang dinamis dapat dilakukan melalui keputusan investasi, khususnya dalam bidang teknologi informasi yang terbaru dan relevan dengan perubahan bisnis dimasa depan (Gutierrez-Gutierrez et al., 2018). Sejumlah studi telah menjelaskan mengenai dampak positif teknologi terhadap kinerja organisasi (Chae et al., 2018; Müller et al., 2018). Keputusan investasi teknologi, merupakan langkah strategis inovasi teknologi dalam aspek *complementary asset* pada kerangka kerja *dynamic capabilities* untuk menghasilkan produk dan layanan baru sebagaimana yang disampaikan (Teece et al., 1997). Dibutuhkan sebuah integrasi dalam hal sumber daya perusahaan seperti teknologi dan sumber daya digital lainnya agar dapat mengikuti perkembangan pasar, mengingat teknologi cenderung mengalami perubahan yang begitu cepat (Eisenhardt & Martin, 2000). Langkah investasi teknologi ini menjadi sangat tepat apabila perusahaan mampu melakukan proyeksi terhadap kondisi bisnis dimasa depan. Mengenai hubungan investasi teknologi dengan *dynamic capabilities* telah dijelaskan oleh sejumlah ahli seperti Gutierrez-Gutierrez et al., (2018), Pavlou & Sawy (2011), dan Schilke (2014).

Intervensi pemerintah (intervensi pemerintah) dapat mengarah kepada peraturan maupun kebijakan pemerintah terkait dengan pemberian subsidi (Lin & Luan, 2020) dan inovasi (Davidson & Potts, 2016; Potts, 2016) untuk mendorong efisiensi dan inovasi perusahaan agar dapat beradaptasi dan mendapatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan (Baik et al., 2013; Pedersen et al., 2018). Intervensi

pemerintah seperti kebijakan subsidi dan inovasi merupakan bagian dari aspek eksternal yang rentan mengalami perubahan dan memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi (Joo et al., 2018; Long, 2020; Luo et al., 2021). Bentuk intervensi pemerintah lainnya yaitu terkait dengan peningkatan tarif pajak, tarif pajak yang tinggi akan berdampak pada kenaikan harga produk (Baker et al., 2020; Viner, 1923). Kondisi ini jelas menjadi sebuah tekanan bagi sektor bisnis untuk menjalankan strategi efisiensi (eksploitasi) agar produk tidak mengalami kenaikan harga yang signifikan. Harga produk atau layanan yang terlalu tinggi berdampak pada penurunan daya beli atau minat pasar (L. Sun et al., 2020) yang kemudian menyebabkan kinerja penjualan mengalami penurunan (Hong & Cha, 2013).

Kondisi lingkungan bisnis yang dinamis mengharuskan perusahaan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Božič & Dimovski, 2019). Sejumlah ahli mengungkapkan bahwa kinerja organisasi yang berkelanjutan tidak dapat tercapai apabila eksploitasi dan eksplorasi tidak dilakukan secara seimbang (Cao et al., 2009; Kafetzopoulos, 2021; Voss & Voss, 2013). Aktifitas eksploitasi dan eksplorasi yang dilakukan secara seimbang akan menghasilkan *ambidexterity* organisasi (Buuse et al., 2021; Clauss et al., 2021). Menurut March (1991) eksploitasi dapat dijelaskan sebagai penyempurnaan, pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi, dan eksekusi, sedangkan eksplorasi melibatkan pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, bermain, fleksibilitas, penemuan, dan inovasi. Mengacu pada definisi yang disampaikan March (1991), maka terdapat keyakinan kuat bahwa eksploitasi dan eksplorasi memiliki relevansi yang kuat dengan kerangka kerja *dynamic capabilities* yang menekankan pada integrasi dan

konfigurasi kompetensi internal dan eksternal sebagaimana telah disampaikan Eisenhardt & Martin (2000) dan Teece et al., (1997). Hubungan *dynamic capabilities* dengan aktifitas eksploitasi dan eksplorasi (*ambidexterity*) telah dijelaskan oleh sejumlah ahli seperti, Božič & Dimovski (2019) dan Lin et al., (2020).

Penelitian menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan, terutama di lingkungan yang bergejolak. Misalnya, *dynamic capabilities* memfasilitasi pembaruan strategis dan inovasi, yang penting untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja jangka panjang (Teece, 2007). Eisenhardt & Martin (2000) berpendapat bahwa *dynamic capabilities* diperlukan bagi perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal. Protogerou et al., (2012) menemukan bahwa *dynamic capabilities* berpengaruh positif terhadap kapabilitas operasional dan kinerja keseluruhan perusahaan.

Kesimpulannya, *dynamic capabilities* sangat penting bagi organisasi yang ingin mencapai kinerja berkelanjutan di lingkungan yang dinamis. Dengan mengembangkan dan memanfaatkan kapabilitas ini, perusahaan dapat secara efektif mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang baru yang dibawa oleh transformasi digital.

2.2. Kinerja Berkelanjutan

Kinerja berkelanjutan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan operasi yang menguntungkan dalam jangka panjang sambil memenuhi tanggung jawab lingkungan dan sosial. Ini melibatkan integrasi tiga dimensi utama: ekonomi, lingkungan, dan sosial, yang sering dikenal sebagai *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997). Dimensi ekonomi menekankan pada profitabilitas dan efisiensi operasional jangka panjang. Perusahaan harus mampu menghasilkan keuntungan yang konsisten sambil mengelola risiko dan peluang pasar (Porter & Kramer, 2006). Dimensi lingkungan melibatkan pengelolaan dampak perusahaan terhadap lingkungan, termasuk pengurangan emisi karbon, penggunaan sumber daya yang efisien, dan pengelolaan limbah yang efektif. Perusahaan yang berkelanjutan berusaha untuk meminimalkan jejak ekologis mereka (Hart & Milstein, 2003). Berikutnya dimensi Sosial fokus pada tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang melibatkan kontribusi positif terhadap masyarakat, termasuk kesejahteraan karyawan, dukungan komunitas, dan praktik bisnis yang adil. Ini juga mencakup hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan (Freeman, 1984).

Kafetzopoulos (2021) dalam sebuah tulisan menjelaskan kinerja organisasi berkelanjutan dengan menekankan pada kinerja keuangan dan non keuangan. Penelitian lain menunjukkan bahwa perusahaan yang fokus pada kinerja berkelanjutan cenderung memiliki keunggulan kompetitif dan kinerja finansial yang lebih baik dalam jangka panjang (Mardi et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2013). Begitu juga studi oleh Eccles et al., (2014) menemukan bahwa perusahaan

yang mengadopsi praktik berkelanjutan menunjukkan kinerja pasar saham yang lebih baik dan profitabilitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak.

Konsep kinerja organisasi berkelanjutan sangat penting untuk dibahas hal ini dikarenakan pada dasarnya organisasi diharuskan untuk tidak hanya fokus pada pencapaian dalam periode waktu tertentu saja, melainkan pada pencapaian terus menerus dalam jangka waktu yang relatif lama dimasa depan. Beberapa ahli mengungkapkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan untuk bertahan dan unggul dalam bersaing pada kondisi lingkungan yang dinamis merupakan wujud pencapaian kinerja berkelanjutan (Mardi et al., 2018). Dalam kondisi lingkungan yang terus berubah-ubah, organisasi dituntut untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan yang mengarah kepada efisiensi dan inovasi yang seimbang (Faridian & Neubaum, 2021). Sebagaimana dijelaskan dalam beberapa literatur, organisasi yang mampu mencapai efisiensi dan inovasi secara bersamaan akan dapat meraih kinerja berkelanjutan (Mardi et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2013).

Selanjutnya, kinerja organisasi yang berkelanjutan juga dapat didefinisikan sebagai ukuran bagaimana suatu perusahaan mampu memenuhi tujuan dan sasaran mereka (Nwankpa & Datta, 2017). Kinerja organisasi yang unggul pada umumnya dapat dicirikan oleh profitabilitas, pertumbuhan, dan nilai pasar (Cho & Pucik, 2005; Nwankpa & Datta, 2017). Richard et al., (2009) mengungkapkan bahwa kinerja organisasi yang berkelanjutan mencakup tiga bidang spesifik yaitu; kinerja keuangan (keuntungan, *return on asset*, laba atas investasi, dan sebagainya), dan

kinerja pasar produk (penjualan dan pangsa pasar), serta pengembalian pemegang saham (total pengembalian pemegang saham, dan nilai tambah ekonomi).

Beberapa ahli telah banyak mencurahkan waktu dan usaha mereka dalam memahami struktur kausal kinerja organisasi dan dalam menjelaskan variasi kinerja di antara bisnis yang bersaing (March & Sutton, 1997). Beberapa studi sistem informasi sebelumnya yang relevan tentang kinerja organisasi secara konsisten menggunakan ukuran persepsi skala kinerja yang mendapatkan bagaimana eksekutif memandang kinerja organisasi mereka (Y. Chen et al., 2014; Turel & Bart, 2014), serta ukuran kinerja perusahaan yang sebenarnya seperti margin bersih, pengembalian aset, penilaian pasar melalui *Tobin's q* dan indikator kinerja keuangan superior lainnya (Aral & Weill, 2007; A. S. Bharadwaj, 2000; Cho & Pucik, 2005).

Validitas ukuran persepsi skala telah diselidiki dan ditetapkan (Tallon, 2010). Akibatnya, studi terbaru tentang kinerja organisasi terus menggunakan ukuran persepsi skala untuk menangkap kinerja (Chen et al., 2014; Liu et al., 2013; Turel & Bart, 2014). Chen et al., (2014) dalam studi mereka tentang IT *capabilities* dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi menggunakan ukuran perseptif untuk menangkap atribut utama kinerja organisasi, sementara Liu et al., (2013) dalam memeriksa peran mediasi *supply chain agility* pada hubungan antara IT *capabilities* dan kinerja perusahaan, mengadaptasi skala kinerja organisasi perseptual yang ada (Rai et al., 2006). Namun, penggunaan ukuran aktual kinerja organisasi dapat menjadi tegas dan dapat membantu meminimalkan varians metode umum

(Terziovski, 2010). Oh & Pinsonneault (2014) menemukan bahwa persepsi kinerja organisasi sebagai ukuran yang efektif untuk menilai kinerja organisasi.

Penggunaan ukuran persepsi skala dalam penilaian kinerja organisasi sebagaimana disebutkan para ahli diatas, tidak menutup kemungkinan memiliki relevansi yang kuat untuk mengukur kinerja organisasi berkelanjutan sebagaimana telah dilakukan Kordab et al., (2020) dan Mardi et al., (2018). Dalam sebuah studi, ukuran persepsi kinerja organisasi juga diimplementasikan pada domain kinerja keuangan maupun non keuangan, hal ini juga telah dilakukan baru-baru ini oleh Kafetzopoulos (2021). Domain kinerja keuangan dan non keuangan disebut oleh para ahli sebagai domain yang paling tepat dalam merepresentasikan kinerja organisasi yang berkelanjutan (Aina & Atan, 2020; Muafi, 2009).

Domain kinerja keuangan dikatakan sebagai salah satu faktor yang juga berperan dalam terbentuknya nilai perusahaan (Utami & Hasan, 2021). Hal ini tentunya akan berdampak pada eksistensi organisasi, dimana nilai perusahaan yang tinggi akan menarik perhatian dan kepercayaan para investor (Sukesti et al., 2021). Investor tentunya memiliki peran yang sangat penting dalam pendanaan bisnis untuk keberlanjutan organisasi (de Lange et al., 2012). Selanjutnya, domain kinerja non keuangan dikatakan sebagai faktor yang berperan dalam terbentuknya reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi (Dasgupta et al., 2022), kondisi ini juga membawa dampak signifikan pada keberlanjutan bisnis organisasi (Siyal et al., 2022). Tidak dapat dimungkiri bahwa masyarakat memiliki peran penting dalam perkembangan bisnis organisasi, masyarakat dapat menjadi target pasar yang akan membawa organisasi pada pencapaian kinerja optimal (Ying et al., 2021).

Pernyataan ini menjadi bukti kongkrit bahwa domain kinerja keuangan dan non keuangan memiliki peran besar dalam tercapainya kinerja organisasi yang berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021). Selanjutnya, sejumlah pendapat yang telah disampaikan para ahli, menjadi landasan teoritis dalam pengambilan keputusan terkait penggunaan domain kinerja keuangan dan non keuangan untuk mengukur kinerja organisasi berkelanjutan.

2.2.1. Financial Performance

Mutende et al., (2017) menjelaskan kinerja keuangan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mencapai hasil keuangan yang direncanakan yang diukur terhadap keluaran yang dimaksudkan. Kinerja keuangan juga dikatakan sebagai konstruk yang umum digunakan untuk menggambarkan pencapaian kinerja bisnis organisasi (Mutende et al., 2017; Severgnini et al., 2018). Beberapa studi juga menjelaskan bahwa kondisi kesehatan organisasi dapat dianalisis dari catatan kinerja keuangan mereka (Diana et al., 2020). Selain itu, kemampuan bertahan dan bersaing yang berkelanjutan dapat diproyeksikan dari kinerja keuangan yang dihasilkan perusahaan (Cantele & Zardini, 2018). Muafi (2009) menjelaskan bahwa kinerja keuangan dapat diukur menggunakan tiga belas item diantaranya; 1) *financial performance*, 2) *market share*, 3) *sales growth*, 4) *total revenue*, 5) *total asset*, 6) *net income*, 7) *overall*, 8) *export performane*, 9) ROA, 10) ROS, 11) ROI, 12) *profit margin*, dan 13) *domestice sales volume*.

Faktor financial menentukan dalam kinerja organisasi berkelanjutan seperti profitabilitas dimana menjaga profitabilitas yang konsisten adalah kunci

untuk kinerja berkelanjutan. Ini melibatkan pengelolaan biaya yang efektif, diversifikasi sumber pendapatan, dan inovasi produk untuk meningkatkan margin keuntungan (Porter & Kramer, 2006). Pengelolaan resiko financial seperti mengidentifikasi dan mengelola risiko finansial melalui asuransi, hedging, dan diversifikasi portofolio investasi dapat membantu perusahaan menghadapi ketidakpastian ekonomi dan pasar. Ini termasuk risiko kredit, likuiditas, dan pasar (Caldwell, 2021). Selanjutnya investasi dalam teknologi dan inovasi dimana Investasi dalam teknologi baru dan inovasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan membuka peluang baru untuk pertumbuhan. Ini juga termasuk investasi dalam teknologi ramah lingkungan untuk mengurangi biaya operasional jangka panjang dan memenuhi regulasi lingkungan (Nambisan, 2017).

2.2.2. Non-Financial Performance

Menurut para ahli, kinerja non keuangan dianggap memiliki tujuan yang hampir sama dengan kinerja keuangan pada umumnya yakni sebagai indikator jangka pendek maupun jangka panjang bagi perusahaan (Yuliansyah & Razimi, 2015). Beberapa ahli telah menjelaskan bahwa kinerja non keuangan telah terbukti dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan jangka panjang (Banker et al., 2005; Smith & Wright, 2004). Kinerja non keuangan pada esensinya digunakan untuk menyediakan data yang berguna bagi pengambil keputusan yang berisi tentang data pelanggan, karyawan, pangsa pasar, produk, layanan, dan kualitas yang harus disediakan sesegera mungkin (Kaplan & Norton, 2001). Kinerja non keuangan akan berhubungan langsung dengan strategi bisnis dan

dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Menurut Yuliansyah & Razimi (2015) dengan kinerja non keuangan memungkinkan perusahaan untuk melakukan *continuous improvement* dan *actionable* sehingga perusahaan dapat menciptakan “*value*” di mata para konsumen dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Muafi (2009) dalam sebuah tulisan mengungkapkan kinerja non keuangan dapat diukur menggunakan lima belas item indikator diantaranya; 1) *effectivity*, 2) *efficiency*, 3) *organization adaptation*, 4) *service*, 5) *productivity*, 6) *employee stability*, 7) *innovation*, 8) *morale of employee*, 9) *customer relationship*, 10) *supplier relationship*, 11) *research dan development outlay*, 12) *commitment & loyalty*, 13) *corporate image*, 14) *corporate ability*, dan 15) *work satisfaction*.

Faktor *nonfinancial* lain yang mempengaruhi kinerja berkelanjutan seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, Kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung prinsip-prinsip keberlanjutan adalah faktor penting. Pemimpin harus mempromosikan nilai-nilai keberlanjutan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi (Eccles et al., 2014). Disamping itu tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Ini termasuk program CSR, praktik bisnis yang adil, dan upaya untuk mengurangi jejak karbon (Hart & Milstein, 2003). Dan tentunya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan Investasi dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan, kesejahteraan, dan peluang karir yang adil dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan.

Karyawan yang termotivasi dan terampil merupakan aset penting untuk mencapai kinerja berkelanjutan (Gratton, 2010).

Dalam industri asuransi, kinerja berkelanjutan penting untuk mengelola risiko dan peluang yang terkait dengan perubahan iklim, regulasi lingkungan, dan harapan sosial. Perusahaan asuransi yang mengadopsi praktik berkelanjutan dapat meningkatkan reputasi mereka, mengurangi risiko, dan menarik lebih banyak pelanggan yang sadar lingkungan dan sosial (Eling & Lehmann, 2018). Misalnya, perusahaan asuransi dapat menawarkan produk asuransi hijau atau mendukung proyek-proyek lingkungan untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap keberlanjutan.

2.3. Ambidexterity Organisasi

Ambidexterity organisasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk secara simultan mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada. Kemampuan ganda ini sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan adaptabilitas dalam lingkungan bisnis yang dinamis (O'Reilly & Tushman, 2013). *Ambidexterity* organisasi juga didefinisikan mengacu pada kemampuan organisasi dalam melakukan mengeksplorasi dan mengeksploitasi untuk bersaing dalam teknologi dan pasar yang matang di mana efisiensi, kontrol, dan peningkatan inkremental dihargai dan juga bersaing dalam teknologi dan pasar baru di mana fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen diperlukan (O'Reilly & Tushman, 2013).

Konsep *ambidexterity* organisasi dapat ditelusuri pada tulisan March (1991) bahwa eksploitasi dijelaskan sebagai penyempurnaan, pilihan, produksi, efisiensi,

seleksi, implementasi dan eksekusi, sedangkan eksplorasi melibatkan pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, bermain, fleksibilitas, penemuan, dan inovasi. Menurut Raisch et al., (2009) *ambidexterity* organisasi dapat digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi operasi bisnis mereka saat ini dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi (eksploitasi) sembari mencari peluang baru dan inovasi radikal (eksplorasi) pada saat yang sama. Dengan kata lain, *ambidexterity* organisasi juga dapat dijelaskan sebagai kemampuan perusahaan untuk secara bersamaan atau seimbang mengejar orientasi strategis yang kompetitif (Hu & Chen, 2016; Zhang et al., 2016), dan perlu untuk memastikan bahwa organisasi harus mampu melakukan proses eksplorasi untuk pertumbuhan berkelanjutan sambil mengeksploitasi praktik bisnis saat ini untuk memaksimalkan pengembalian (Stubner et al., 2012). Rosing & Zacher (2016) mengungkapkan bahwa pada esensinya *ambidexterity* organisasi bertujuan untuk mengamankan daya saing jangka pendek dan panjang organisasi. Mengacu pada pendapat para ahli terkait definisi *ambidexterity* organisasi, maka dapat ditarik sebuah opini bahwa *ambidexterity* organisasi terbentuk dari dua konstruk penting yang harus dicapai secara seimbang yaitu eksploitasi dan eksplorasi.

Berbicara lebih jauh mengenai konstruk *ambidexterity* organisasi, Christensen (1997) dalam sebuah tulisannya yang berjudul “*The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*” mengungkapkan bahwa *ambidexterity* organisasi terdiri dari sejumlah domain seperti *exploration* dan *exploitation* seperti *innovation or efficiency, invest or harvest, disruptive or sustaining innovation*, dan lain sebagainya. Christensen (1997) menekankan bahwa

perusahaan perlu mengembangkan *ambidexterity* organisasi untuk dapat berinovasi dan tetap kompetitif. Ini termasuk menciptakan struktur organisasi yang fleksibel dan mempercepat proses pengambilan keputusan untuk merespon perubahan teknologi dan pasar dengan lebih cepat.

Christensen (1997), menekankan pentingnya keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi. Perusahaan harus mampu mengeksplorasi kapabilitas yang ada untuk tetap kompetitif di pasar saat ini, sambil terus mengeksplorasi teknologi dan pasar baru untuk menjaga relevansi jangka panjang. Tanpa eksplorasi, perusahaan bisa kehilangan peluang untuk mengadopsi inovasi disruptif yang dapat menggantikan teknologi mereka saat ini. Sebaliknya, tanpa eksploitasi, perusahaan mungkin gagal memaksimalkan potensi dari teknologi yang ada.

Hal ini senada apa yang disampaikan oleh March (1991), eksplorasi dan eksploitasi adalah dua aktivitas utama yang diperlukan untuk keberlanjutan perusahaan. Eksplorasi fokus pada inovasi dan pengembangan peluang baru, sementara eksploitasi fokus pada peningkatan efisiensi dan pemanfaatan kapabilitas yang ada. Menyeimbangkan kedua dimensi ini membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi.

Konsep eksplorasi dan eksploitasi telah dibahas secara luas dalam literatur manajemen dan organisasi. Teori ini menawarkan kerangka kerja yang kuat untuk memahami bagaimana perusahaan dapat mengelola dualitas kebutuhan untuk inovasi dan efisiensi secara bersamaan. Banyak penelitian menggunakan kedua dimensi ini karena memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika organisasi dan strategi inovasi (O'Reilly & Tushman, 2008). Banyak Penelitian

menunjukkan bahwa kemampuan untuk secara efektif mengelola eksplorasi dan eksploitasi berdampak signifikan pada kinerja organisasi. Perusahaan yang dapat menyeimbangkan kedua aktivitas ini cenderung lebih sukses dalam jangka panjang karena mampu berinovasi sambil mempertahankan operasi yang efisien (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Dalam konteks penelitian ini, untuk mengetahui pengaruh intervensi pemerintah dan intensitas bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan, penggunaan dimensi eksplorasi dan eksploitasi sangat relevan. Eksplorasi memungkinkan perusahaan asuransi untuk mengembangkan teknologi baru dan memasuki pasar baru yang didorong oleh intervensi pemerintah. Eksploitasi, di sisi lain, membantu perusahaan memanfaatkan teknologi dan kapabilitas yang ada untuk meningkatkan efisiensi operasional. Kombinasi ini mendukung kinerja berkelanjutan dengan memastikan bahwa perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan eksternal sambil mempertahankan stabilitas operasional.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Gibson & Birkinshaw (2004) "*The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*". O'Reilly & Tushman (2013) "*Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*". Priyono et al., (2020) "*Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic*" hal ini menunjukkan bahwa mengkaji *ambidexterity* organisasi sebagai representasi aktivitas *exploitation* dan *exploration* dalam ilmu manajemen strategi merupakan pilihan yang signifikan dan memberikan kontribusi dalam *organizational performance*.

Hal ini senada apa yang disampaikan oleh March (1991), eksplorasi dan eksploitasi adalah dua aktivitas utama yang diperlukan untuk keberlanjutan perusahaan.

Lavie et al., (2010) merangkum berbagai anteseden kontekstual dari eksploitasi dan eksplorasi yang telah dipelajari dalam berbagai literatur ke dalam tiga jenis, diantaranya; 1) lingkungan (lingkungan dinamis, guncangan eksogen, keselarasan kompetitif, kesesuaian pemerintah), 2) organisasi (daya serap, sumber daya yang lemah, struktur organisasi, budaya dan identitas, usia, dan ukuran organisasi), dan 3) tim manajemen senior (penghindaran risiko, umpan balik kinerja, pengalaman masa lalu). Selain itu, pada beberapa studi digital transformation ditemukan dapat berperan sebagai anteseden signifikan ambidexterity organisasi (Abdalla & Nakagawa, 2021; Scuotto et al., 2020; Yang et al., 2015), sedangkan intervensi pemerintah juga disorot dalam berbagai penelitian (Dongling & Lam, 2018; Orobia et al., 2020; Raut et al., 2019; Yang et al., 2015; Yu et al., 2014). *ambidexterity* organisasi menurut Clauss et al., (2021) terdiri dari:

2.3.1. Eksplorasi

Menurut Clauss et al., (2021) bahwa perusahaan mengikuti strategi eksplorasi dengan maksud menemukan peluang baru di pasar, kemudian mengidentifikasi kebutuhan pelanggan atau menciptakan permintaan baru dengan mengantisipasi keinginan potensial. Menurut O'Cass et al., (2014) eksplorasi berorientasi pada praktik inovasi yang mengganggu produk dan teknologi. Selain itu, eksplorasi memungkinkan perusahaan memperoleh dan menciptakan pengetahuan dan informasi dari setiap sudut lingkungan

organisasi, sehingga terdiri dari keterampilan yang belum dikembangkan dan pencarian informasi baru (Jurksiene & Pundziene, 2016). Melalui kolaborasi dan interaksi dengan berbagai individu, perusahaan, dan mitra, informasi baru diperoleh, yang pada gilirannya memfasilitasi kreativitas (Benitez et al., 2018), dan pada akhirnya menghasilkan inovasi radikal.

Inovasi radikal ini dapat mengganggu struktur perusahaan yang sudah mapan (Ireland & Webb, 2009) yang membuat perusahaan lebih mungkin membuang produk atau teknologi baru yang terdiferensiasi secara radikal yang dihasilkan dari strategi eksplorasi (Clauss et al., 2021). Meskipun demikian, kegiatan eksplorasi tidak hanya membantu mendeteksi kegagalan dan kekurangan dalam praktik perusahaan saat ini, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan sumber keunggulan kompetitif baru (O’Cass et al., 2014). Masalah utama kegiatan eksplorasi adalah bahwa tidak pernah jelas sejauh mana kegiatan tersebut akan membuahkan hasil. Ini tidak terjadi dengan eksploitasi, karena kemungkinan untuk mendapatkan keuntungan dari inovasi produk tambahan cukup tinggi (March, 1991).

Clauss et al., (2021) menjelaskan bahwa kegiatan eksplorasi biasanya terdesentralisasi serta standarisasi dan formalisasi kebijakan, praktik dan tugas cukup rendah. Selain ketidakpastian dan risiko yang tinggi, kegagalan beberapa praktik eksplorasi akan terjadi dan karyawan perlu menoleransinya (Ireland & Webb, 2009). Mardi et al., (2018) melalui sebuah studi, mereka mengembangkan setidaknya enam item dalam mengukur dimensi eksplorasi dan nantinya akan diadopsi pada penelitian, item-item yang dimaksud yaitu: 1)

berpikir kreatif dalam memuaskan pelanggan, 2) produk yang inovatif, 3) pasar dan segman baru.

2.3.2. Eksploitasi

Perbaikan terus-menerus melalui inovasi inkremental dari produk dan layanan yang ada dapat dicirikan sebagai eksploitasi (Clauss et al., 2021). Perusahaan mengejar kegiatan eksploitasi untuk menanggapi kebutuhan pasar dengan sedikit modifikasi rutinitas, produk dan teknologi yang ada (Kohtamäki et al., 2010). March (1991) mengungkapkan bahwa eksploitasi memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan praktik yang ada melalui perubahan bertahap, sembari meningkatkan efisiensi sumber daya yang ada dan menghemat biaya. Kondisi ini memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan terus memenuhi permintaan melalui pembaruan produk dan layanan yang ada, menerapkan pengetahuan yang ada dengan meningkatkan produktivitas, dan meminimalkan kegagalan serta terus mengembangkan pengetahuan yang ada (O’Cass et al., 2014).

Berbeda dengan dimensi eksplorasi, eksploitasi lebih berfokus pada penciptaan pengetahuan yang mendalam di beberapa domain, daripada membangun seperangkat pengetahuan di luar negeri di berbagai bidang (Clauss et al., 2021). Melalui sentralisasi dan semakin terstandarisasi serta proses dan tugas yang diformalkan, perusahaan menyebarkan pengetahuan mereka yang tajam dan terus-menerus disempurnakan di dalam pasar (Clauss et al., 2021). Tingkat risiko yang rendah dan komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap pencapaian target jangka pendek adalah karakteristik organisasi dari eksploitasi

(Ireland & Webb, 2009). Sementara eksplorasi bertujuan untuk fleksibilitas yang lebih tinggi dan penemuan pengetahuan baru, eksploitasi memfasilitasi peningkatan, ringkasan, dan efisiensi pada setiap area (Hu & Chen, 2016). Mardi et al., (2018) melalui sebuah studi, mereka telah mengembangkan setidaknya enam item untuk menilai konstruk eksploitasi, diantaranya; 1) kualitas dan biaya rendah, 2) perbaikan terus menerus, 3) otomatisasi proses.

Dalam konteks industri asuransi, *ambidexterity* organisasi mendukung kinerja berkelanjutan dengan memungkinkan perusahaan asuransi untuk terus berinovasi sambil mempertahankan operasi yang efisien. Ini penting untuk memastikan pertumbuhan jangka panjang dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan yang beragam. Raisch & Birkinshaw (2008) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengelola *ambidexterity* dengan baik dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan lebih berkelanjutan. Digitalisasi membawa tantangan signifikan bagi industri asuransi, seperti kebutuhan untuk mengadopsi big data dan teknologi AI. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan teknologi baru tanpa mengganggu operasi yang ada. Menurut penelitian Priyono et al., (2020), UKM di Indonesia yang berhasil menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi mampu mengadopsi transformasi digital dengan lebih efektif selama pandemi COVID-19.

Pasar asuransi terus berubah dengan munculnya risiko baru seperti risiko siber dan perubahan iklim. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dengan menyesuaikan penawaran produk dan strategi bisnis sesuai dengan tren pasar yang berkembang. Hal ini sejalan

dengan temuan Jansen et al., (2006) yang menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengeksplorasi dan mengeksploitasi secara bersamaan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan lingkungan. Disamping itu Intervensi pemerintah melalui regulasi, subsidi, dan insentif fiskal memerlukan adaptasi cepat dari perusahaan asuransi. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk memenuhi regulasi baru melalui inovasi produk dan proses sambil memanfaatkan subsidi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Gibson & Birkinshaw (2004) mencatat bahwa perusahaan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi cenderung lebih efektif dalam merespons perubahan regulasi dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh pemerintah. Dapat di disimpulkan bahwa *Ambidexterity* organisasi sangat penting bagi perusahaan yang ingin berkembang di lingkungan yang dinamis. Dengan menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, organisasi dapat meningkatkan adaptabilitas, inovasi, dan kinerja berkelanjutan.

2.4. Transformasi Bisnis Digital

Transformasi digital adalah proses integrasi teknologi digital ke dalam semua area bisnis, yang mengubah cara organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan. Proses ini melibatkan adopsi teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan komputasi awan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi. Transformasi digital bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga tentang mengubah proses bisnis, budaya organisasi, dan cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan (Vial, 2019).

Komponen utama transformasi digital meliputi teknologi, proses bisnis, budaya dan kepemimpinan, serta pengalaman pelanggan. Adopsi teknologi baru membantu perusahaan mengoptimalkan operasi mereka, sementara reengineering proses bisnis memungkinkan mereka untuk memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Perubahan budaya dan kepemimpinan sangat penting untuk mendukung inovasi dan adopsi teknologi. Selain itu, transformasi digital meningkatkan interaksi dan pengalaman pelanggan melalui solusi digital yang lebih baik (George Westerman et al., 2014).

Transformasi digital perusahaan melibatkan pengintegrasian sumber daya internal dan eksternal melalui teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas untuk membentuk kembali visi, strategi, struktur organisasi, proses, kemampuan, dan budaya perusahaan untuk beradaptasi dengan dunia digital yang terus berubah (Vial, 2019). Transformasi bisnis digital adalah penerapan teknologi untuk membangun model bisnis, proses, perangkat lunak, dan sistem baru yang menghasilkan pendapatan yang lebih menguntungkan, keunggulan kompetitif yang lebih besar, dan efisiensi yang lebih tinggi (Schwertner, 2017). Bisnis dapat mencapai transformasi digital dengan mengubah proses dan model bisnis mereka, menguatkan efisiensi dan inovasi tenaga kerja, dan mempersonalisasi pengalaman pelanggan. Transformasi bisnis digital mendorong integrasi teknologi digital baru ke dalam semua area bisnis, yang nantinya mengarah pada perubahan mendasar dalam cara kerja organisasi.

Nwankpa & Roumani (2016) untuk pertama kalinya mengembangkan skala baru untuk menangkap transformasi digital. Skala tersebut dituangkan pada item-

item diantaranya; 1) perusahaan kami mendorong proses bisnis baru yang dibangun di atas teknologi seperti data besar, analitik, *cloud*, seluler, dan *platform* media sosial, 2) perusahaan kami mengintegrasikan teknologi digital seperti media sosial, data besar, analitik, *cloud*, dan teknologi seluler untuk mendorong perubahan, dan 3) operasi bisnis kami beralih ke pemanfaatan teknologi digital seperti data besar, analitik, *cloud*, *platform* seluler, dan media sosial. Selanjutnya, Chu et al., (2019) mengembangkan skala pengukuran transformasi digital yang telah disampaikan Nwankpa & Roumani (2016) dalam konteks transformasi digital pada industri manufaktur di China. Penelitian yang melakukan kajian tentang pengukuran transformasi digital (Chu et al., 2019; Nwankpa & Roumani, 2016) membuka jalan pengembangan topik transformasi digital dimasa depan.

Dampak transformasi digital pada perusahaan sangat signifikan. Otomatisasi proses dan penggunaan analitik data dapat meningkatkan efisiensi operasional. Inovasi produk dan layanan menjadi lebih mungkin dengan teknologi canggih yang membantu perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Pengambilan keputusan berbasis data memungkinkan keputusan yang lebih tepat dan cepat. Perusahaan yang berhasil melakukan transformasi digital juga cenderung lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar, memberikan mereka keunggulan kompetitif yang signifikan (Eling & Lehmann, 2018).

Hubungan antara teknologi digital dan kinerja organisasi telah diteliti oleh sejumlah peneliti (Tan et al., 2010). Peneliti biasanya membahas transformasi digital dari perspektif perubahan teknologi, dan mereka juga membahas dampak transformasi digital terhadap kerentanan organisasi (Scholz et al., 2020) dan

transformasi model bisnis (F. Li, 2020b). Dengan pemahaman yang mendalam tentang transformasi digital dan dinamika lingkungan eksternal, para peneliti mulai menyuarkan penerapan praktik transformasi digital untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang berkelanjutan (Pan & Zhang, 2020). Menurut sejumlah ahli, transformasi digital telah dipandang sebagai fasilitator kemampuan dinamis organisasi seperti *ambidexterity* organisasi (Scuotto et al., 2020), yang perlu terus diperbarui untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang dinamis (Nwankpa & Datta, 2017). Nwankpa & Roumani (2016) dan Zhang et al., (2021) telah mengembangkan setidaknya lima instrumen untuk mengukur transformasi bisnis digital, instrumen yang dimaksud; 1) proses bisnis baru dibangun diatas teknologi, 2) mengintegrasikan teknologi digital guna mendorong perubahan, 3) operasi bisnis beralih kepada pemanfaatan teknologi digital, 4) mengembangkan produk dan layanan digital, dan 5) mempromosikan serta mempublikasikan keterampilan digital dan pengetahuan manajemen.

Transformasi digital dari perspektif *dynamic capabilities* menekankan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal guna menghadapi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Perspektif ini menyoroti tiga komponen utama: *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, yang semuanya sangat relevan dalam konteks transformasi digital. Penelitian oleh Warner & Wäger (2019) menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengembangkan *dynamic capabilities* memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dalam lingkungan yang didorong oleh teknologi digital. Mereka mampu mengintegrasikan teknologi

baru dengan lebih efektif, merespons perubahan pasar dengan lebih cepat, dan memanfaatkan peluang inovasi yang muncul.

Dalam industri asuransi, transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan manajemen risiko, mempercepat pemrosesan klaim, dan menawarkan produk asuransi yang lebih personal melalui analitik data dan AI. Transformasi ini sangat penting untuk tetap kompetitif di pasar yang terus berkembang dan menghadapi tantangan baru (Eling & Lehmann, 2018).

Transformasi digital dalam industri asuransi dari *perspektif dynamic capabilities* melibatkan pengembangan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*. Dengan mengadopsi teknologi baru, mengoptimalkan proses bisnis, dan memastikan adaptabilitas organisasi, perusahaan asuransi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat inovasi, dan meningkatkan kinerja berkelanjutan.

2.5. Intervensi Pemerintah

Beberapa studi menjelaskan bahwa intervensi pemerintah merupakan salah satu aspek penting dimensi dinamisme lingkungan (Centobelli et al., 2019; Xing et al., 2020). Intervensi pemerintah merupakan bentuk keterlibatan pemerintah untuk mendorong efisiensi dan inovasi. Menurut ahli, intervensi pemerintah dapat diwujudkan dalam bentuk kebijakan subsidi, inovasi, dan pajak (Dongling & Lam, 2018). Intervensi pemerintah penting untuk diperhatikan, karena intervensi pemerintah mendorong organisasi melakukan penyesuaian terhadap berbagai aktifitas bisnis internal maupun eksternal mereka. Sejumlah studi menemukan adanya pengaruh positif intervensi pemerintah terhadap pencapaian kinerja industri

sektor swasta (Chege et al., 2019; Songling et al., 2018). Dan beberapa studi empiris lainnya juga menemukan intervensi pemerintah dalam bentuk kebijakan subsidi dan inovasi berdampak positif pada aktifitas eksploitasi dan eksplorasi organisasi (*ambidexterity*) (Dongling & Lam, 2018; Yu et al., 2014).

Kebijakan inovasi dari pemerintah telah mendorong dan mengharuskan perusahaan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi sumber daya yang mereka miliki (Dongling & Lam, 2018). Bentuk dukungan pemerintah dalam kebijakan inovasi diwujudkan melalui kebijakan pemberian dana subsidi bagi perusahaan (Lin & Luan, 2020). Kebijakan subsidi oleh pemerintah bertujuan untuk terus mendorong peningkatan produksi dan inovasi bisnis. Menurut para ahli, kebijakan subsidi pemerintah diyakini efektif dalam menekan risiko inovasi, terutama inovasi yang mengarah kepada pengembangan teknologi baru (Hewitt-Dundas & Roper, 2010). Inovasi teknologi diakui memiliki risiko kegagalan yang relatif tinggi, dengan adanya kebijakan subsidi, perusahaan diharapkan dapat menjadi lebih produktif dan inovatif serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan menghasilkan kinerja yang berkelanjutan (Baik et al., 2013; Pedersen et al., 2018).

Intervensi pemerintah dalam industri asuransi melibatkan berbagai tindakan dan kebijakan untuk mengatur, mengawasi, dan mendukung sektor ini. Tujuan utama dari intervensi ini adalah memastikan stabilitas pasar, melindungi konsumen, dan mendorong perkembangan industri secara keseluruhan (Plantin & Rochet, 2007). Intervensi dalam bentuk regulasi dan pengawasan pemerintah menerapkan regulasi untuk memastikan bahwa perusahaan asuransi beroperasi dengan transparansi, keadilan, dan tanggung jawab. Regulasi ini mencakup aturan tentang

solvabilitas, likuiditas, dan pelaporan keuangan. Pengawasan ketat oleh badan regulasi seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bertujuan mencegah praktik yang merugikan konsumen dan menjaga kepercayaan publik terhadap industri asuransi (Plantin & Rochet, 2007).

Intervensi lainnya subsidi dan insentif, dimana pemerintah dapat memberikan subsidi atau insentif fiskal untuk mendorong pertumbuhan sektor asuransi. Misalnya, pengurangan pajak bagi perusahaan asuransi yang berinvestasi dalam teknologi baru atau subsidi premi untuk produk asuransi tertentu seperti asuransi kesehatan atau bencana (Thoyts, 2010). Dan terakhir bentuk intervensi pemerintah dalam perlindungan konsumen Kebijakan perlindungan konsumen dirancang untuk memastikan hak-hak pemegang polis dilindungi. Ini termasuk kebijakan tentang transparansi informasi, penanganan keluhan, dan penyelesaian sengketa. Perlindungan konsumen bertujuan meningkatkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam asuransi (Thoyts, 2010).

Dalam situasi krisis keuangan atau bencana alam, pemerintah sering kali memberikan bantuan keuangan kepada perusahaan asuransi untuk memastikan mereka dapat memenuhi kewajiban kepada pemegang polis. Intervensi semacam ini penting untuk menjaga stabilitas dan keandalan pasar asuransi. Plantin & Rochet (2007) menekankan bahwa dukungan pasar oleh pemerintah dapat mencegah terjadinya kegagalan perusahaan asuransi besar yang dapat mengganggu stabilitas sistem keuangan. Penelitian menunjukkan bahwa intervensi pemerintah dapat memiliki dampak positif pada stabilitas dan efisiensi pasar asuransi. Plantin & Rochet (2007) menekankan bahwa regulasi yang efektif dapat mencegah krisis

keuangan dalam industri asuransi dengan memastikan bahwa perusahaan memiliki cadangan yang cukup untuk menghadapi klaim besar. Thoits (2010) juga menyoroti bahwa kebijakan perlindungan konsumen meningkatkan kepercayaan publik dan mendorong partisipasi lebih besar dalam asuransi.

Intervensi pemerintah dalam industri asuransi merujuk pada tindakan dan kebijakan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatur, mengawasi, dan mendukung sektor asuransi. Tujuan utama dari intervensi ini adalah untuk memastikan stabilitas pasar, melindungi konsumen, dan mendorong perkembangan industri secara keseluruhan. Di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berperan penting dalam mengawasi dan mengatur industri asuransi. OJK menerapkan berbagai regulasi untuk memastikan bahwa perusahaan asuransi beroperasi dengan cara yang sehat dan bertanggung jawab, serta melindungi kepentingan konsumen (www.ojk.go.id, 2023).

Dalam perspektif *dynamic capabilities*, intervensi pemerintah merupakan aspek dinamisme lingkungan yang harus direspon dengan cepat oleh organisasi (Xing et al., 2020). Hubungan intervensi pemerintah dalam perspektif *dynamic capabilities* telah disampaikan dalam sejumlah studi (Hameed et al., 2021; Xing et al., 2020). Diperlukan integrasi dan konfigurasi kompetensi internal dan eksternal organisasi dengan kebijakan pemerintah (Chien & Tsai, 2012). Beberapa ahli mengungkapkan bahwa intervensi pemerintah dalam bentuk kebijakan subsidi dan inovasi merupakan bagian dari aspek eksternal organisasi yang rentan akan perubahan dan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Joo et al., 2018; Long, 2020; Luo et al., 2021). Sejumlah studi mengungkapkan

bahwa intervensi pemerintah menjadi faktor eksternal yang mendorong inovasi bisnis dan teknologi sebagai aspek internal perusahaan (Tian et al., 2019). Dalam konteks penelitian ini, intervensi pemerintah akan diukur dengan mengadopsi item yang telah dikembangkan Mohnen & Roller (2005) dan Dongling & Lam (2018), item-item yang dimaksud diantaranya: 1) undang-undang, 2) norma yang berlaku, 3) peraturan yang berlaku, 4) standar pelaporan, 5) kebijakan pajak, dan 6) kebijakan inovasi.

Intervensi pemerintah yang efektif dapat meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi dengan memperkuat *ambidexterity* organisasi. Studi oleh Jansen et al., (2006) menunjukkan bahwa perusahaan yang didukung oleh regulasi yang baik dan kebijakan insentif lebih mampu mengembangkan kapabilitas inovatif dan adaptif, yang penting untuk kinerja berkelanjutan. *Dynamic capabilities* memastikan bahwa perusahaan dapat terus berinovasi dan tetap efisien, memberikan daya saing jangka panjang.

2.6. Intensitas Bisnis Digital

Terminologi intensitas bisnis digital untuk yang pertamakalinya diperkenalkan Nwankpa & Datta (2017). Menurut Nwankpa & Datta (2017) Intensitas bisnis digital merujuk pada tingkat dan kedalaman investasi strategis perusahaan dalam teknologi digital yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan kinerja organisasi. Ini mencakup berbagai teknologi seperti big data, analitik, komputasi awan, media sosial, dan platform mobile. Definisi ini berlandaskan pada beberapa studi yang telah dijelaskan sebelumnya oleh Nwankpa & Datta (2017), Investasi strategis dalam teknologi yang inovatif dapat mengubah portofolio aset,

proses, dan jalur organisasi. Misalnya, investasi Google dalam kendaraan otonom, investasi pendiri Tesla dalam roket luar angkasa yang dapat digunakan kembali, atau investasi Apple dalam jam tangan (Nwankpa & Datta, 2020). Westerman et al., (2012) mengungkapkan bahwa intensitas bisnis digital menandakan tingkat investasi dalam inisiatif berbasis teknologi yang dimaksudkan untuk mengubah dan memperluas portofolio teknologi informasi perusahaan dengan mengadopsi dan mengakomodasi inovasi teknologi.

Nwankpa & Datta, (2017) menjelaskan intensitas bisnis digital dikatakan identik dengan ukuran seberapa banyak organisasi berinvestasi dalam hal inovasi digital. Intensitas bisnis digital menampilkan seberapa besar kemampuan suatu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang digital yang ada. Bisnis dengan intensitas bisnis digital tinggi, cenderung berinvestasi pada banyak aspek operasi dan mampu melibatkan pelanggan mereka dengan teknologi baru yang muncul (Aral & Weill, 2007). Keterlibatan pelanggan tersebut didorong oleh teknologi digital termasuk aplikasi seluler, penawaran dan pengiriman produk yang dikonfigurasi ulang, interaksi secara langsung pelanggan media sosial dan penawaran produk individual melalui analitik data yang kaya (Nwankpa & Datta, 2017).

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa bisnis dengan investasi intensitas bisnis digital yang lebih tinggi, lebih unggul dalam menghasilkan pendapatan menggunakan sumber daya yang ada (Westerman et al., 2012). Misalnya, Amazon dan Facebook merupakan perusahaan yang telah memanfaatkan intensitas bisnis digital (DBI) untuk meningkatkan produk dan portofolio operasional mereka untuk

tujuan kinerja (Nwankpa & Datta, 2017). Investasi intensitas bisnis digital (DBI) Amazon dalam pengenalan suara dan pencarian melalui kecerdasan buatan yang dikenal sebagai Alexa, meningkatkan kemampuan Amazon guna menangkap kebiasaan pencarian dan pembelian pengguna dengan lebih baik, memungkinkan pengguna untuk menempatkan pesanan yang diaktifkan melalui suara, inovasi ini tentu akan memberikan kemudahan bagi pengguna dan semakin menarik minat mereka untuk melakukan pembelian melalui Amazon yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja keuangan Amazon. Demikian pula, investasi Facebook pada aplikasi WhatsApp, memungkinkan Facebook untuk memperluas portofolio layanan teknologi informasi yang mereka miliki, dengan mengintegrasikan pesan dan telepon untuk mengoptimalkan pendapatan iklan.

Investasi intensitas bisnis digital yang rendah dapat mengubah kemampuan teknologi informasi menjadi kaku dengan menghambat kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang dan memperluas kinerjanya dengan memanfaatkan inovasi digital yang sesuai ke dalam strategi bisnisnya (Nwankpa & Datta, 2017). Perusahaan dengan intensitas bisnis digital yang proaktif mampu menciptakan dan secara efektif memanfaatkan koneksi dan komunikasi digital yang meresap di antara agen utama dalam rantai nilai seperti pemasok, mitra dagang, dan pelanggan. Westerman et al., (2012) menggambarkan enam domain intensitas bisnis digital yaitu; 1) media sosial, 2) pengalaman pelanggan, 3) seluler, 4) analitik data, 5) digitalisasi proses, dan 6) kolaborasi internal. Selanjutnya, Westerman et al., (2012) dalam tulisannya menemukan perusahaan dengan intensitas bisnis digital tinggi lebih unggul dalam setidaknya satu domain. Secara sederhana, intensitas bisnis

digital identik dengan tingkat penelitian dan pengembangan yang dilakukan perusahaan sebagai mekanisme untuk melompati kompetensi yang mereka miliki sebelumnya dengan berinvestasi dalam mengembangkan inovasi masa depan. Intensitas bisnis digital pada kajian ini akan diukur dengan mengadopsi empat (4) item yang telah dikembangkan Nwankpa & Merhout (2020), item-item yang dimaksud yaitu, 1) perusahaan berinvestasi dalam teknologi digital, 2) perusahaan secara strategis berinvestasi dalam teknologi digital, 3) perusahaan berinvestasi dalam peluang dan teknologi digital baru, dan 4) perusahaan berinvestasi dalam inisiatif yang didukung teknologi digital.

Dalam industri asuransi, investasi dalam teknologi digital memungkinkan perusahaan asuransi untuk mengotomatisasi proses klaim dan meningkatkan manajemen risiko melalui analitik data. Dengan teknologi big data dan analitik, perusahaan asuransi dapat mempercepat proses klaim, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan akurasi penilaian risiko. Ini mengarah pada efisiensi operasional yang lebih tinggi dan kualitas layanan yang lebih baik kepada pelanggan (Nwankpa & Datta, 2017). Disamping itu peningkatan layanan pelanggan perusahaan asuransi yang berinvestasi dalam teknologi digital dapat menyediakan layanan yang lebih responsif dan personal. Penggunaan platform media sosial dan aplikasi mobile memungkinkan interaksi yang lebih cepat dan efisien dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan retensi. Teknologi digital juga memungkinkan perusahaan untuk menyediakan layanan pelanggan 24/7 melalui *chatbot* dan sistem dukungan berbasis AI (Schaarschmidt & Bertram, 2019).

Teknologi digital memungkinkan perusahaan asuransi untuk lebih cepat merespons perubahan regulasi dan kebutuhan pasar. Investasi dalam teknologi digital memastikan bahwa perusahaan tetap sesuai dengan standar regulasi terbaru, seperti perlindungan data dan privasi pelanggan. Perusahaan dapat menggunakan analitik data untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko kepatuhan, serta mengadopsi perubahan regulasi dengan lebih efisien (Nwankpa et al., 2021). Intensitas bisnis digital mendorong inovasi produk dan layanan dalam industri asuransi. Perusahaan dapat mengembangkan produk asuransi baru yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar saat ini, seperti asuransi berbasis penggunaan (*usage-based insurance*) yang menggunakan data telematika untuk menentukan premi. Teknologi digital juga memungkinkan pengembangan layanan baru seperti telemedis dan konsultasi kesehatan online, yang meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan (Westerman et al., 2014).

Dari perspektif *dynamic capabilities*, intensitas bisnis digital adalah faktor kunci yang memungkinkan perusahaan asuransi untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan efektif. Dengan berinvestasi dalam teknologi digital, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* mereka, yang pada akhirnya mendukung kinerja berkelanjutan dan inovasi (Teece, 2007).

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Transformasi Bisnis Digital terhadap *Ambidexterity* Organisasi

Transformasi bisnis digital meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru melalui adopsi teknologi inovatif. Teknologi

seperti analitik big data dan media sosial memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi tren pasar, memahami preferensi pelanggan, dan mengembangkan produk serta layanan baru. Penelitian oleh Nwankpa & Datta (2017) menunjukkan bahwa investasi dalam teknologi digital mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mencari peluang inovasi.

Selain meningkatkan eksplorasi, transformasi bisnis digital juga memperkuat kemampuan eksploitasi perusahaan. Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses operasional, meningkatkan efisiensi, dan memanfaatkan kapabilitas yang ada secara lebih efektif. Misalnya, otomasi proses klaim dan penggunaan analitik untuk manajemen risiko meningkatkan efisiensi dan akurasi operasional dalam perusahaan asuransi (Nwankpa et al., 2021; Westerman et al., 2012).

Transformasi bisnis digital memberikan perusahaan kemampuan untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, yang merupakan inti dari *ambidexterity* organisasi. Dengan teknologi digital, perusahaan dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, sambil tetap mempertahankan efisiensi operasional. Studi oleh O'Reilly & Tushman (2008) serta Gibson & Birkinshaw (2004) menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola *ambidexterity* organisasi dengan baik cenderung lebih inovatif dan efisien, yang pada gilirannya mendukung kinerja berkelanjutan.

Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) mengemukakan bahwa *ambidexterity* organisasi adalah kunci untuk mencapai kinerja yang superior dalam lingkungan bisnis yang dinamis. *Ambidexterity* organisasi

memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan eksplorasi (pencarian peluang baru) dan eksploitasi (optimalisasi kapabilitas yang ada). Dalam konteks transformasi bisnis digital, *ambidexterity* organisasi menjadi semakin relevan karena teknologi digital mengubah cara perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan pasar.

Transformasi bisnis digital mengacu pada adopsi teknologi digital dalam semua aspek bisnis, termasuk proses operasional, interaksi dengan pelanggan, dan model bisnis. Teknologi seperti big data, komputasi awan, dan analitik data memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dalam jumlah besar, yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang baru dan meningkatkan efisiensi operasional (G. Westerman et al., 2012).

Bagaiman peran *Ambidexterity* organisasi dalam transformasi bisnis digital juga dapat meningkatkan kapabilitas eksplorasi dimana, transformasi bisnis digital memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif dalam mengeksplorasi peluang baru. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar, memahami preferensi pelanggan, dan mengembangkan produk serta layanan inovatif. Ini sejalan dengan pandangan Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) bahwa teknologi digital membantu perusahaan dalam mengeksplorasi peluang baru yang mungkin tidak terlihat oleh pesaing. Disamping itu dapat memperkuat kapabilitas eksploitasi, perusahaan. Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengotomatiskan proses operasional, mengurangi biaya, dan meningkatkan efisiensi. Misalnya, otomasi proses klaim dan penggunaan analitik untuk

manajemen risiko dapat meningkatkan efisiensi operasional di perusahaan asuransi. Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) menunjukkan bahwa *ambidexterity* organisasi penting untuk mengoptimalkan kapabilitas yang ada dan meningkatkan kinerja operasional.

Menurut Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018), *ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi. Transformasi bisnis digital memberikan alat dan kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai keseimbangan ini, memungkinkan perusahaan untuk tetap inovatif sambil mempertahankan efisiensi operasional. Dalam konteks industri asuransi, ini berarti perusahaan dapat terus mengembangkan produk dan layanan baru yang relevan dengan pasar sambil memastikan bahwa proses internal berjalan dengan optimal.

Andriole (2017) melalui sebuah tulisan menyampaikan perusahaan sebaiknya tidak mengadopsi teknologi yang muncul dan teknologi yang mengganggu (realitas virtual dan pembelajaran mesin), tetapi sebaliknya harus mengadopsi teknologi digital yang sudah banyak digunakan (misalnya, ponsel, aplikasi, dan sebagainya). Ini karena teknologi yang ada seringkali lebih mungkin menghasilkan keuntungan daripada teknologi baru dengan risiko dan ketidakpastian yang lebih tinggi. Teknologi baru akan membawa keuntungan apabila lebih sering atau secara aktif digunakan. Kondisi demikian juga telah disampaikan Carugati et al., (2020) bahwa perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan keakraban dengan teknologi baru ketika mereka menggunakan teknologi tersebut.

Mengacu pada pendapat para ahli dibagian sebelumnya, dapat ditarik sebuah opini bahwa transformasi digital dapat mendorong inovasi eksploitasi dan inovasi eksplorasi (*ambidexterity*). Perusahaan harus mampu merespon transformasi digital secara cepat dan tepat agar dapat meraih keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan. Sejumlah studi menjelaskan bahwa perusahaan *ambidextrous* yang mampu beroperasi secara bersamaan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi, berpotensi dapat mencapai kinerja yang unggul jika dibandingkan dengan perusahaan yang menekankan satu fokus operasi dengan mengorbankan aspek lain (Schnellbacher et al., 2019).

Pengaruh transformasi digital terhadap *ambidexterity* organisasi telah dikonfirmasi melalui sejumlah temuan empiris baru-baru ini. Zhang et al., (2021) dalam sebuah studi yang dilakukan kepada 339 *top manager* dan *middle manager* pada industri di China, mereka menemukan transformasi digital perusahaan berpengaruh positif terhadap inovasi eksploitatif dan inovasi eksploratif (*ambidexterity*). Scuotto et al., (2020) menemukan empat dimensi platform media sosial sebagai bentuk manifestasi transformasi digital berpengaruh positif terhadap orientasi inovasi *ambidextrous* pada industri fashion di Italia.

Dengan mempertimbangkan literatur yang ada, dapat dihipotesiskan bahwa transformasi bisnis digital memiliki pengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi dalam konteks industri asuransi. Teknologi digital meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada secara bersamaan, yang penting untuk

mencapai kinerja yang berkelanjutan dan daya saing yang kuat. Berangkat dari asumsi dan sejumlah temuan empiris pada studi yang relevan, maka dapat diajukan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₁: Transformasi bisnis digital berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi.

2.7.2. Intervensi Pemerintah terhadap Ambidexterity Organisasi

Intervensi pemerintah melalui regulasi, subsidi, dan insentif fiskal memainkan peran penting dalam mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam konteks industri asuransi, *ambidexterity* organisasi, yang mencakup kemampuan untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada, sangat penting untuk kinerja berkelanjutan dan daya saing perusahaan (Akinyemi & Adejumo, 2018; Georgallis et al., 2019; Lazzarini, 2013). Tidak jarang bisnis mengalami kemunduran karena tidak dapat melakukan penyesuaian dengan peraturan atau kebijakan pemerintah yang mengarah kepada penerimaan pajak dan pengurangan pengangguran (Kisman & Krisandi, 2019), pada kondisi ini peraturan atau kebijakan pemerintah dianggap sebagai tantangan maupun hambatan (Lee & Shin, 2018; Mohnen & Roller, 2005), namun tidak sedikit dari mereka yang merasa diuntungkan atas peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah terutama kebijakan yang mengarah kepada subsidi (Songling et al., 2018).

Dongling & Lam (2018) menyatakan bahwa regulasi yang mendukung adopsi teknologi baru serta subsidi untuk penelitian dan pengembangan

mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mencari peluang inovasi. Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) juga menekankan bahwa teknologi digital membantu perusahaan dalam mengeksplorasi peluang baru yang mungkin tidak terlihat oleh pesaing.

Westerman et al., (2014) menunjukkan bahwa teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses operasional, mengurangi biaya, dan meningkatkan efisiensi. Kafetzopoulos (2021) juga menyebutkan bahwa dukungan pemerintah membantu perusahaan mencapai efisiensi operasional melalui regulasi yang mendukung inovasi dan insentif fiskal.

O'Reilly & Tushman (2008) menyatakan bahwa perusahaan yang mampu mengelola ambidexterity dengan baik cenderung lebih inovatif dan efisien, mendukung kinerja berkelanjutan. Gibson & Birkinshaw (2004) juga menunjukkan bahwa ambidexterity organisasi dapat dicapai melalui struktur organisasi yang fleksibel dan budaya perusahaan yang mendukung inovasi. Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) menekankan bahwa *ambidexterity* organisasi penting untuk mencapai kinerja yang superior, terutama dalam industri yang mengalami perubahan teknologi yang cepat. Hossin et al., (2021) menunjukkan bahwa kinerja berkelanjutan dicapai melalui kombinasi transformasi digital, *ambidexterity* organisasi, dan dukungan pemerintah.

Dalam konteks industri asuransi, intervensi pemerintah membantu perusahaan untuk lebih mudah mengadopsi teknologi digital, meningkatkan kapabilitas inovasi, dan efisiensi operasional. Dengan menciptakan lingkungan

yang mendukung, pemerintah dapat membantu perusahaan asuransi menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi, yang pada akhirnya mendukung kinerja berkelanjutan.

Arnoldi & Villadsen (2015) menjelaskan bahwa hubungan baik dengan pemerintah dianggap lebih penting bagi perusahaan untuk dapat menerapkan strategi biaya rendah (efisiensi), hubungan baik juga memungkinkan untuk memenangkan hati pemerintah, yang tidak hanya menyediakan akses sumber daya paling berharga dan langka, tetapi juga memungkinkan untuk menikmati dukungan maupun perlindungan melalui kebijakan bisnis yang diterbitkan mengenai perilaku kompetitif terhadap perusahaan lain.

Intervensi pemerintah menjadi salah satu faktor eksternal yang secara signifikan berdampak langsung terhadap keberlangsungan bisnis organisasi (Orobia et al., 2020; Raut et al., 2019). Regulasi pemerintah seperti perizinan layanan keuangan, relaksasi persyaratan modal, dan insentif pajak merupakan bentuk upaya pemerintah dalam merangsang inovasi bisnis dan memfasilitasi daya saing keuangan global (Lee & Shin, 2018). Intervensi pemerintah terkait kenaikan tarif pajak mendorong bisnis untuk melakukan efisiensi biaya. Hal ini karena akibat dari kenaikan pajak, harga produk maupun layanan akan mengalami kenaikan

Sejumlah ahli lainnya juga mengungkapkan bahwa inovasi relevan dengan proses eksplorasi sebagai elemen penting *ambidexterity* organisasi (Cao et al., 2009). Inovasi dalam hal program penelitian dan pengembangan memiliki kaitan erat dengan potensi risiko yang cukup tinggi (Zhang et al., 2019).

Intervensi pemerintah dalam bentuk subsidi dapat secara efektif dalam mengurangi biaya dan risiko inovasi, sehingga berdampak positif terhadap keputusan inovasi perusahaan (Hewitt-Dundas & Roper, 2010). Xie et al., (2022) dalam studinya baru-baru ini menemukan intervensi pemerintah dalam bentuk subsidi dapat mendorong inovasi perusahaan. Ragam fenomena yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya memperkuat asumsi bahwa intervensi pemerintah dapat berperan aktif mendorong proses eksplorasi inovasi yang merupakan elemen penting dari *ambidexterity* organisasi.

Dari perspektif *dynamic capabilities*, intervensi pemerintah memainkan peran penting dalam mendukung *ambidexterity* organisasi dengan meningkatkan kemampuan perusahaan asuransi dalam mendeteksi peluang baru, mengambil tindakan cepat, dan menyesuaikan sumber daya mereka. Regulasi dan insentif yang diberikan oleh pemerintah menciptakan lingkungan yang mendukung bagi perusahaan asuransi untuk mengembangkan kapabilitas ini, yang pada gilirannya mendukung kinerja berkelanjutan. Regulasi yang mendukung adopsi teknologi baru dan subsidi untuk penelitian dan pengembangan memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam mendeteksi perubahan pasar dan ancaman yang mungkin timbul (Dongling & Lam, 2018; Teece, 2007).

Intervensi pemerintah memfasilitasi *Ambidexterity* organisasi dalam Industri Asuransi melalui *dynamic capabilities*, dimana intervensi pemerintah yang efektif meningkatkan *ambidexterity* organisasi dalam industri asuransi dengan memperkuat kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*. Dengan

meningkatkan kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, perusahaan asuransi dapat lebih mudah menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi, yang penting untuk mencapai kinerja berkelanjutan dan daya saing (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008).

Sebuah studi yang dilakukan pada sebuah lembaga publik besar di Swedia meneliti bagaimana *ambidexterity* organisasi digital diatur dalam organisasi. Studi ini menemukan bahwa intervensi pemerintah melalui praktik tata kelola yang adaptif secara signifikan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. Penelitian ini menekankan perlunya praktik penyeimbangan yang iteratif dan adaptif untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal dalam lingkungan yang terus bertransformasi secara digital. Studi ini menunjukkan pentingnya dukungan pemerintah dalam mendorong kapabilitas *ambidexteritas* organisasi, terutama melalui kerangka regulasi yang mendorong inovasi digital dan efisiensi (Zimmermann et al., 2018).

Penelitian oleh Ju & Elliott (2024) meneliti *antecedents* dari *ambidexterity* organisasi pada perusahaan asing yang beroperasi di industri manufaktur teknologi tinggi di China. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda hierarkis dan menemukan bahwa fleksibilitas strategis pada tingkat perusahaan dan turbulensi teknologi pada tingkat industri secara positif mempengaruhi *ambidexterity* organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi spesifik perusahaan dan kondisi eksternal industri, yang dapat dipengaruhi oleh kebijakan dan regulasi pemerintah, memainkan peran penting dalam

mendorong kapabilitas ambidexteritas. Penelitian ini menyoroti peran intervensi pemerintah dalam menciptakan lingkungan yang mendukung aktivitas eksplorasi dan eksploitasi (Ju & Elliott, 2024).

Studi empiris lainnya yang dilakukan pada lingkup industri teknologi komunikasi dan informasi di China, menemukan bahwa intervensi pemerintah memiliki pengaruh positif terhadap strategi *ambidexterity* organisasi perusahaan (Yu et al., 2014). Temuan ini menegaskan, semakin tinggi intervensi pemerintah, semakin tinggi pula kemampuan eksploitasi dan eksplorasi (*ambidexterity*) perusahaan.

Studi-studi empiris ini secara kolektif menunjukkan bahwa intervensi pemerintah memainkan peran penting dalam meningkatkan *ambidexterity* organisasi. Dengan memberikan dukungan regulasi, insentif finansial, dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi, pemerintah dapat membantu organisasi menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara efektif. Keseimbangan ini sangat penting untuk mempertahankan kinerja organisasi yang berkelanjutan dan adaptasi terhadap kondisi pasar yang dinamis. Mengacu pada asumsi dan sejumlah temuan empiris yang relevan, maka dapat diajukan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₂: Intervensi pemerintah berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi.

2.7.3. *Ambidexterity* Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan

Ambidexterity organisasi, yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru (eksplorasi) sambil memanfaatkan

kapabilitas yang ada (eksploitasi), telah diakui sebagai faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan. Konsep ini penting karena perusahaan yang mampu menyeimbangkan kedua aktivitas ini cenderung lebih adaptif, inovatif, dan efisien, sehingga dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Raisch et al., 2009; Peng et al., 2019).

Eksplorasi memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan baru, memasuki pasar baru, dan berinovasi secara terus-menerus. Menurut studi oleh Gibson dan Birkinshaw (2004), perusahaan yang berfokus pada eksplorasi mampu lebih responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi, yang penting untuk kinerja jangka panjang. Eksploitasi meningkatkan efisiensi operasional dan optimasi proses yang ada, memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan sumber daya yang ada dan meningkatkan produktivitas. Penelitian oleh Raisch dan Birkinshaw (2008) menunjukkan bahwa eksploitasi membantu perusahaan mempertahankan stabilitas dan efisiensi, yang mendukung keberlanjutan kinerja. Selanjutnya bagaimana *ambidexterity* organisasi sebagai faktor penentu kinerja berkelanjutan dapat di jelaskan dalam studi yang dilakukan oleh O'Reilly dan Tushman (2008) menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengelola *ambidexterity* cenderung mencapai kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Mereka dapat berinovasi sambil tetap mempertahankan efisiensi operasional, yang penting untuk daya saing dan keberlanjutan.

Terlepas dari tantangan yang terlibat di dalamnya (Stettner & Lavie, 2014) dan risiko menjadi biasa saja baik pada aktifitas eksploitasi maupun

eksplorasi (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018), organisasi yang mampu mengejar eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain (Junni et al., 2013; Nosella et al., 2012; O'Reilly & Tushman, 2013). Kegiatan eksploitasi dapat membantu mengubah sumber daya perusahaan menjadi tujuan komersial, tetapi tanpa upaya eksplorasi, pengetahuan perusahaan akan menjadi usang. Demikian pula, kegiatan eksplorasi dapat membantu pembaruan terus-menerus dan memperluas basis pengetahuan, tetapi tanpa eksploitasi pengetahuan itu tidak dapat digunakan secara penuh (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018). Dengan demikian, kedua jenis inovasi tersebut (eksploitasi dan eksplorasi) saling memperkuat (Andriopoulos & Lewis, 2009), dan oleh karena itu eksploitasi dan eksplorasi berpotensi membawa manfaat positif bagi kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Fokus yang diarahkan pada aktivitas eksploitasi dapat meningkatkan kinerja jangka pendek, namun disisi lain, hal ini tentu dapat mengakibatkan jebakan kompetensi karena organisasi mungkin tidak dapat merespons perubahan pasar (Leonard-Barton, 1992). Sebaliknya, terlalu fokus pada eksplorasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperbarui basis pengetahuan, namun dapat menjebak perusahaan dalam siklus pencarian yang tak berujung dan tidak menguntungkan (Volberda & Lewin, 2003). Menggabungkan eksploitasi dan eksplorasi membantu perusahaan mengatasi inersia struktural yang dihasilkan dari fokus pada eksploitasi, dan juga

mencegah perusahaan mempercepat eksplorasi tanpa mencapai manfaat yang berarti (Levinthal & March, 1993).

Peng et al., (2019) menjelaskan pertumbuhan organisasi membutuhkan proses eksploitasi dan eksplorasi untuk mencapai kesuksesan terus-menerus. Organisasi tentu harus mampu menyeimbangkan pelaksanaan kedua aktifitas tersebut. Sejumlah ahli berpendapat bahwa *ambidexterity* organisasi akan menguntungkan kinerja bisnis ketika perusahaan diarahkan untuk secara efektif mengadaptasi eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan (Cao et al., 2009; Kafetzopoulos, 2021; Voss & Voss, 2013). Peng et al., (2019) dalam sebuah studi, mereka menemukan kombinasi antara eksploitasi dan eksplorasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini secara jelas menegaskan bahwa semakin tinggi fokus organisasi pada kedua aktifitas eksploitasi dan eksplorasi, maka peluang organisasi dapat mencapai kinerja yang berkelanjutan juga semakin tinggi.

Dari perspektif *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi adalah kunci untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Dengan mengembangkan kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, perusahaan asuransi dapat menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, yang memungkinkan mereka untuk tetap kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis (Teece, 2007). *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* secara bersamaan. O'Reilly & Tushman (2008) menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil mengelola *ambidexterity* cenderung lebih inovatif dan efisien, yang

mendukung keberlanjutan dan daya saing jangka panjang. Kemampuan untuk menyeimbangkan kedua aktivitas ini penting untuk mencapai kinerja berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Studi empiris yang dilakukan oleh Katou et al., (2023) ini dalam mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan *ambidexter* terhadap kinerja keberlanjutan melalui mediasi *ambidexterity* organisasi dan ekonomi sirkular. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ambidexterity* organisasi dan praktik ekonomi sirkular secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan *ambidexter* dan kinerja keberlanjutan. Dalam penelitian mengeksplorasi efek gabungan dari *ambidexterity* organisasi, transformasi bisnis digital, dan model bisnis sirkular pada hubungan antara kapabilitas Industri 4.0 dan kinerja rantai pasokan berkelanjutan. Ditemukan bahwa *ambidexterity* organisasi berperan penting dalam mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja keseluruhan (Belhadi et al., 2022).

Sejumlah studi empiris lainnya juga menegaskan kembali mengenai peran *ambidexterity* organisasi terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Kafetzopoulos (2021) mengungkapkan bahwa *ambidexterity* organisasi dapat mengarah kepada kinerja bisnis yang unggul. Pernyataan ini semakin memperkuat temuan studi sebelumnya oleh Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) bahwa *ambidexterity* organisasi berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Selanjutnya, Severgnini et al., (2018) dalam sebuah studi yang dilakukan pada 227 perusahaan perangkat lunak di Brasil, mereka menemukan *ambidexterity* organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja

perusahaan. Mengacu pada asumsi dan sejumlah temuan empiris dalam studi yang relevan, maka dapat diajukan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₃: *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan.

2.7.4. Moderasi Intensitas Bisnis Digital pada Transformasi Bisnis Digital Terhadap Kinerja Berkelanjutan yang Dimediasi oleh *Ambidexterity* organisasi.

Transformasi digital adalah proses di mana perusahaan mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional, inovasi produk, dan interaksi dengan pelanggan (Priyono & Moin, 2020). *Ambidexterity* organisasi, yang mengacu pada kemampuan untuk secara simultan mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada, memainkan peran kunci dalam mengelola transformasi ini dan mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan (Centobelli et al., 2019; Clauss et al., 2021). Penelitian empiris menunjukkan bahwa *ambidexterity* organisasi dapat memediasi hubungan antara transformasi digital dan kinerja berkelanjutan, menciptakan sinergi yang meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan (Kafetzopoulos, 2021; Mardi et al., 2018; Peng et al., 2019).

Para ahli menyampaikan bahwa transformasi digital telah membawa dampak yang signifikan terhadap perilaku pasar (Khoa et al., 2020; Melović et al., 2020), dimana sebagian orang tidak dapat terlepas dari peranan teknologi informasi (analitik, *big data*, *cloud*, *social media*, *mobile*, dan sebagainya) untuk mendukung setiap aktifitas mereka sehari-hari (Lancioni et al., 2020; Nwankpa & Roumani, 2016). Transformasi digital mengharuskan sektor bisnis

dan industri untuk melakukan penyesuaian terhadap strategi bisnis mereka (Porfírio et al., 2020), karena jika mereka tidak menyesuaikan diri maka bisnis mereka tidak lagi eksis dalam persaingan.

Sebagaimana telah dijelaskan para ahli, keberlangsungan organisasi tergantung pada seberapa mampu organisasi dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang dinamis (Cosenz & Rosati, 2020). Transformasi bisnis digital mendorong sektor industri untuk melakukan penyesuaian terhadap bisnis mereka, penyesuaian dapat terlaksana dengan melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Nwankpa & Datta, 2017). Eksploitasi dan eksplorasi mengarah kepada kemampuan organisasi untuk melakukan efisiensi dan inovasi bisnis (Raisch et al., 2009), mengingat transformasi digital tentunya berdampak signifikan pada perubahan perilaku pasar (Khoa et al., 2020; Melović et al., 2020). Sehingga eksploitasi dan eksplorasi sangat berperan penting untuk mengendalikan kondisi lingkungan yang dinamis (Osievskyy et al., 2020), seperti transformasi digital (Abdalla & Nakagawa, 2021; Scuotto et al., 2020).

Perusahaan tidak dapat bertahan dan unggul dalam persaingan dan lingkungan yang dinamis apabila mereka tidak memiliki alternatif strategi yang efektif, *ambidexterity* organisasi merupakan salah satu alternatif yang efektif untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan kinerja yang berkelanjutan (Centobelli et al., 2019; Clauss et al., 2021). Hal ini juga disampaikan Peng et al., (2019) dalam sebuah tulisan mereka, eksploitasi dan eksplorasi yang

seimbang (*ambidexterity*) mengarah kepada keunggulan dan peningkatan kinerja organisasi.

Dalam industri asuransi, transformasi digital dapat meningkatkan efisiensi proses klaim, mempercepat inovasi produk, dan meningkatkan layanan pelanggan. Dengan kapabilitas *sensing*, perusahaan asuransi dapat mengidentifikasi tren risiko dan peluang pasar baru dengan lebih cepat. Kapabilitas *seizing* memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk asuransi yang inovatif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Kapabilitas *reconfiguring* membantu perusahaan untuk menyesuaikan proses operasional mereka agar sesuai dengan perubahan regulasi dan kebutuhan pasar (Westerman et al., 2012).

Dengan mengembangkan *ambidexterity* organisasi, perusahaan asuransi dapat lebih efektif mengintegrasikan teknologi digital ke dalam model bisnis mereka. Ini memungkinkan mereka untuk berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional secara bersamaan, yang pada akhirnya mendukung kinerja organisasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, *ambidexterity* organisasi berperan sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh transformasi digital terhadap kinerja organisasi berkelanjutan (Zhang et al., 2021).

Sebuah studi oleh Belhadi et al., (2022) mengeksplorasi efek gabungan dari transformasi digital dan *ambidexterity* organisasi pada kinerja keberlanjutan di industri asuransi. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan asuransi yang berhasil mengadopsi teknologi digital dan mengembangkan kapabilitas *ambidexterity* cenderung mencapai kinerja yang lebih baik.

Ambidexterity organisasi memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasional mereka, menciptakan keseimbangan antara inovasi dan efisiensi operasional yang penting untuk keberlanjutan (Belhadi et al., 2022).

Sebuah studi oleh Chen et al., (2021) mengeksplorasi bagaimana transformasi digital mempengaruhi kinerja berkelanjutan di sektor perbankan di China, dengan *ambidexterity* organisasi sebagai mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital secara signifikan meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan melalui peningkatan kapabilitas eksplorasi dan eksploitasi. *Ambidexterity* organisasi terbukti sebagai mediator yang kuat dalam hubungan ini, memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan inovasi dan efisiensi operasional (Chen et al., (2021).

Beberapa ahli telah menemukan transformasi bisnis digital memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi (Abdalla & Nakagawa, 2021; Scuotto et al., 2020). Dan beberapa ahli lainnya juga menemukan *ambidexterity* organisasi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021; Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Temuan-temuan studi sebelumnya menjadi bukti kongkrit, terdapat kemungkinan konstruk *ambidexterity* organisasi menjadi penghubung konstruk transformasi bisnis digital dan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Kondisi ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat transformasi bisnis digital, semakin tinggi pula kemampuan *ambidexterity* organisasi, hal ini terjadi karena bisnis

harus mampu melakukan penyesuaian dengan kondisi lingkungan yang cepat berubah (Gutierrez-Gutierrez et al., 2018). Selanjutnya kemampuan *ambidexterity* organisasi tersebut akan secara langsung membawa organisasi pada pencapaian kinerja (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Nwankpa & Datta (2017) mengungkapkan bahwa intensitas bisnis digital memiliki fokus pada kegiatan eksplorasi investasi secara strategis dalam sumber daya dan aset masa depan. Intensitas bisnis digital merupakan ukuran sejauh mana organisasi melakukan investasi dalam hal teknologi dan proses inovatif digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, memerlukan integrasi infrastruktur baru dengan aplikasi yang lebih baru yang mengarah pada pemanfaatan aplikasi yang cepat dan efektif serta peningkatan kinerja perusahaan (Aral & Weill, 2007). Beberapa studi sebelumnya menemukan bahwa digitalisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara positif (Nwankpa & Datta, 2017).

Investasi teknologi merupakan salah satu wujud komitmen organisasi dalam merespon transformasi digital yang berdampak langsung pada berbagai sektor bisnis di dunia (Hanna, 2018; Kohli & Johnson, 2011). Investasi teknologi dan digitalisasi bisnis dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi biaya (Forcadell et al., 2020; Wang & Alam, 2007). Nwankpa & Datta (2017) menjelaskan transaksi yang dilakukan secara digital antara pemasok dengan mitra rantai nilai mampu mengurangi biaya koordinasi, biaya transaksi, dan biaya agen. Selain itu, digitalisasi juga dapat mempercepat proses pelayanan

(Laudien & Pesch, 2019), dan proses produksi yang kemudian meminimalisir biaya (Trasca et al., 2019), sehingga menghasilkan produk yang terjangkau.

Rangkaian pendapat para ahli tersebut menjadi bukti bahwa intensitas bisnis digital memiliki relevansi yang kuat terhadap aktifitas eksploitasi dan eksplorasi sebagai dua elemen penting dari *ambidexterity* organisasi (Nwankpa & Datta, 2017). Dalam konteks kajian ini, efisiensi (eksploitasi) dan inovasi (eksplorasi) yang dicapai secara seimbang dikatakan sebagai konsekuensi dari intensitas bisnis digital yang kemudian membawa manfaat positif terhadap kinerja organisasi.

Menurut Ashurst et al., (2012), media sosial memiliki kontribusi pada kemampuan organisasi untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara seimbang. Hafkesbrink & Schroll (2011) melalui studi kasus yang dilakukan, mereka menunjukkan bagaimana adopsi teknologi sosial dapat menyebabkan *ambidexterity* organisasi. Fenomena ini menegaskan peran intensitas bisnis digital sebagai wujud keputusan investasi teknologi yang membawa pengaruh positif terhadap aktifitas eksploitasi dan eksplorasi organisasi dimasa depan.

Sejumlah ahli menyatakan bahwa aktifitas eksploitasi dan eksplorasi dapat berdampak langsung terhadap kinerja organisasi secara berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021; Mardi et al., 2018; Peng et al., 2019; Severgnini et al., 2018). Namun, penting untuk diperhatikan bahwa eksploitasi dan eksplorasi harus dijalankan secara seimbang, apabila hanya fokus pada satu aspek, maka kinerja perusahaan tidak dapat tercapai secara optimal. Leonard-Barton (1992) mengungkapkan bahwa fokus pada eksploitasi menyebabkan perusahaan tidak

dapat merespons perubahan pasar. Sebaliknya, fokus pada aktifitas eksplorasi, berpotensi menyebabkan perusahaan tidak mampu menggunakan pengetahuan secara penuh (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018), sehingga inovasi tidak optimal.

Perusahaan dengan intensitas bisnis digital yang tinggi lebih cenderung mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses operasional dan strategi bisnis mereka. Menurut Westerman et al., (2012), perusahaan yang memimpin dalam adopsi teknologi digital cenderung lebih sukses dalam transformasi bisnis mereka, yang memungkinkan mereka untuk tetap kompetitif di pasar yang dinamis. Transformasi bisnis digital mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru yang meningkatkan kapabilitas eksplorasi dan eksploitasi. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan inovasi dan efisiensi operasional, yang penting untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Menurut Teece (2007), kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* dalam *dynamic capabilities* membantu perusahaan untuk memaksimalkan potensi teknologi digital dalam mencapai kinerja jangka panjang. Perusahaan dengan intensitas bisnis digital yang tinggi lebih mungkin untuk berhasil dalam transformasi digital mereka karena mereka lebih mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam operasional mereka. Ini, pada gilirannya, meningkatkan kapabilitas *ambidexterity* organisasi mereka, memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada secara lebih efektif (Nwankpa & Datta, 2017).

Penelitian oleh Limaj & Bernroider (2019) di sektor jasa menunjukkan bahwa *ambidexterity* organisasi memediasi hubungan antara transformasi digital dan kinerja organisasi. Studi ini menemukan bahwa perusahaan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi melalui transformasi digital lebih mungkin mencapai kinerja berkelanjutan. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi, yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebuah studi oleh Chan et al., (2020) di industri asuransi menemukan bahwa intensitas bisnis digital berperan penting dalam mendukung transformasi digital yang sukses. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja berkelanjutan. Perusahaan asuransi yang mengadopsi teknologi digital secara intensif dan mengembangkan *ambidexterity* organisasi cenderung lebih inovatif dan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja berkelanjutan mereka.

Intensitas bisnis digital yang dijelaskan sejalan dengan kebijakan investasi teknologi juga diasumsikan dapat berperan memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap *ambidexterity* organisasi. Asumsi ini diperkuat melalui sejumlah temuan beberapa ahli bahwa intensitas bisnis digital atau investasi teknologi dapat memudahkan organisasi untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang (Gastaldi et al., 2021). Selanjutnya, eksploitasi dan eksplorasi yang tercapai secara seimbang dapat membawa

organisasi kepada kemampuan *ambidexterity* organisasi (Buuse et al., 2021; Clauss et al., 2021).

Sebuah studi menjelaskan bahwa salah satu faktor penyebab organisasi melakukan aktifitas eksploitasi dan eksplorasi adalah adanya fenomena transformasi bisnis digital (Abdalla & Nakagawa, 2021; Scuotto et al., 2020), hal ini mengingat tingkat persaingan akan semakin sulit dengan kemunculan transformasi bisnis digital. Sehingga diperlukan suatu keputusan strategis dengan mulai mengimplementasikan bisnis berbasis teknologi digital melalui keputusan investasi teknologi strategis. Hal ini dikarenakan teknologi dapat menyediakan fitur layanan yang inovatif dan efisien sesuai dengan kebutuhan pasar dan bisnis organisasi sehingga organisasi dapat terus mencapai kinerja yang berkelanjutan.

Beberapa temuan empiris yang relevan memperkuat asumsi bahwa intensitas bisnis digital dapat berperan sebagai aspek penguat pengaruh *ambidexterity* organisasi terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Semakin tinggi *ambidexterity* organisasi, maka kinerja organisasi juga akan semakin tinggi, pengaruh ini semakin kuat ketika intensitas bisnis digital terlaksana secara efektif. Penelitian-penelitian empiris ini menunjukkan bahwa intensitas bisnis digital memiliki peran penting dalam mendukung transformasi bisnis digital dan mencapai kinerja organisasi berkelanjutan. *Ambidexterity* organisasi berfungsi sebagai mediator yang signifikan, memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasi mereka dengan lebih efektif. Dalam konteks industri asuransi, perusahaan yang berhasil mengadopsi

teknologi digital dan mengembangkan *ambidexterity* cenderung lebih inovatif dan efisien, yang pada gilirannya mendukung daya saing dan keberlanjutan jangka panjang. Jika mengacu pada asumsi dan sejumlah temuan empiris dalam studi yang relevan, maka dapat diajukan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H4: *Ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan.

H5: Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi.

2.7.5. Moderasi Intensitas bisnis digital pada intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi.

Salah satu indikator pertumbuhan perekonomian suatu Negara adalah berkembangnya sektor bisnis dan industri yang ditandai dengan peningkatan produksi yang lebih baik dari sebelumnya (Kalimeris et al., 2020). Intervensi pemerintah melalui regulasi, insentif fiskal, dan kebijakan teknologi berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan untuk beroperasi dan berinovasi. Pemerintah tentu memegang peran kunci terhadap pencapaian pertumbuhan perekonomian disuatu wilayah. Peran pemerintah pada umumnya dituangkan dalam bentuk intervensi melalui peraturan dan kebijakan tertentu yang bersifat mendukung serta mengawasi jalannya aktifitas bisnis (Georgallis et al., 2019; Guo et al., 2019).

Salah satu bentuk kebijakan pemerintah yang bersifat mendukung adalah kebijakan subsidi dan pajak (Dongling & Lam, 2018). Dongling & Lam (2018) menjelaskan bahwa kebijakan subsidi dan pajak yang dikeluarkan

pemerintah mendorong sektor bisnis dan industri untuk melakukan efisiensi, inovasi, dan meningkatkan produktifitas. Kondisi ini menegaskan kembali mengenai peranan penting pemerintah dalam kemajuan bisnis dalam negeri (Guo et al., 2019; Najib et al., 2021; Ziolo & Ghoul, 2019). Intervensi pemerintah dalam bentuk kebijakan kenaikan pajak secara tidak langsung mendorong dan mengharuskan perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya, hal ini bertujuan untuk menghasilkan produk dan layanan yang terjangkau. Kebijakan kenaikan pajak merupakan salah satu faktor potensial penyebab terjadinya kenaikan harga produk dan layanan (Baker et al., 2020; Viner, 1923). Kita tidak dapat memungkiri bahwa harga masih menjadi acuan pada kebanyakan orang untuk sebuah keputusan terkait pembelian atau penggunaan suatu barang atau jasa (Sun et al., 2020). Harga yang relatif tinggi tidak jarang menjadi pemicu calon konsumen enggan untuk membeli dan menggunakan suatu produk (Zhang et al., 2018). Untuk itu, sebagai efek dari kenaikan pajak, perusahaan harus mampu melakukan efisiensi secara optimal supaya terus bertahan dan unggul dalam persaingan (Raguseo et al., 2021).

Dampak positif yang ditimbulkan atas intervensi pemerintah terhadap efisiensi maupun inovasi, secara tidak langsung akan menciptakan keunggulan kompetitif pada sektor bisnis dan industri dalam negeri (Lazzarini, 2013). Namun penting untuk diperhatikan, efisiensi dan inovasi harus dijalankan bersamaan bila bisnis ingin mencapai keunggulan bersaing (Kafetzopoulos, 2021). Sejumlah ahli menjelaskan bahwa efisiensi akan mengarah kepada

kamampuan eksploitasi organisasi, sedangkan inovasi akan terkait erat dengan kemampuan eksplorasi (Greco et al., 2018).

Ambidexterity organisasi, kemampuan untuk mengeksplorasi peluang baru (eksplorasi) dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada (eksploitasi), berperan sebagai mediator yang krusial dalam hubungan antara intervensi pemerintah dan kinerja berkelanjutan. Dalam konteks ini, perusahaan yang mampu mengembangkan *ambidexterity* organisasi lebih mungkin untuk memanfaatkan intervensi pemerintah guna mencapai kinerja yang berkelanjutan (March, 1991). Hal yang sama *Ambidexterity* organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk melakukan efisiensi (eksploitasi) dan inovasi (eksplorasi) secara seimbang (Buuse et al., 2021; Clauss et al., 2021). Para ahli bidang organisasi telah menemukan, dampak intervensi pemerintah terhadap *ambidexterity* organisasi (Xie et al., 2022; Yang et al., 2015), dan dampak *ambidexterity* Organisasi terhadap kinerja organisasi yang berkeanjutan (Kafetzopoulos, 2021).

Intervensi pemerintah dalam kebijakan subsidi dapat mendorong sektor bisnis dan industri untuk melakukan inovasi dan pengembangan (Lin & Luan, 2020). Kebijakan subsidi yang diberikan pemerintah dapat meminimalisir risiko inovasi, proses inovasi memiliki potensi kegagalan yang cukup besar (Hewitt-Dundas & Roper, 2010). Mayoritas organisasi perlu berpikir panjang sebelum melakukan inovasi, hal ini karena inovasi tidak selalu berhasil dan sesuai dengan target bisnis. Untuk itu dengan adanya subsidi dari pemerintah risiko

inovasi dapat dikesampingkan, sehingga perusahaan tidak ragu lagi untuk melakukan inovasi dan pengembangan pada produk dan layanan bisnis mereka.

Para ahli juga mengungkapkan bahwa kebijakan subsidi berdampak positif terhadap inovasi sektor bisnis dan industri (Dongling & Lam, 2018). Pada dasarnya kedua aktifitas tersebut (efisiensi dan inovasi) bertujuan untuk meningkatkan minat (Ling et al., 2020) dan kepuasan pelanggan terhadap suatu produk dan layanan bisnis (Sarkees & Hulland, 2009), yang kemudian mendorong kepada pencapaian kinerja (Otto et al., 2019). Beberapa studi terdahulu menemukan intervensi pemerintah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi (Dongling & Lam, 2018; Yang et al., 2015; Yu et al., 2014). Selain itu, beberapa studi lainnya juga menemukan *ambidexterity* organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Peng et al., 2019; Severgnini et al., 2018).

Bagaimana intervensi pemerintah dapat memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan seperti regulasi dan insentif fiskal, dapat mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik terbaik dan teknologi baru yang meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi produk. Menurut teori *dynamic capabilities* (Teece, 2007), kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk intervensi pemerintah.

Studi yang dilakukan oleh Zhang et al., (2018) di sektor asuransi di Tiongkok meneliti bagaimana intervensi pemerintah melalui regulasi ketat dan subsidi teknologi mempengaruhi kinerja keberlanjutan perusahaan asuransi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerima dukungan pemerintah lebih mampu mengembangkan kapabilitas eksplorasi dan eksploitasi secara simultan. *Ambidexterity* organisasi memainkan peran mediasi yang signifikan, memungkinkan perusahaan untuk lebih baik merespons regulasi dan memanfaatkan subsidi teknologi untuk meningkatkan inovasi produk dan efisiensi operasional (Zhang et al., 2018). Penelitian lain dilakukan oleh Li et al., (2020) meneliti bagaimana kebijakan pemerintah yang mendukung teknologi mempengaruhi inovasi dan kinerja organisasi di industri asuransi. Studi ini menemukan bahwa intervensi pemerintah dalam bentuk regulasi yang mendorong adopsi teknologi digital secara positif mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan *ambidexterity* organisasi. *Ambidexterity* ini memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi teknologi baru sambil tetap memanfaatkan kapabilitas yang ada untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja jangka panjang (Li et al., 2020).

Studi oleh Wang et al., (2021) di industri asuransi Amerika Serikat mengeksplorasi hubungan antara dukungan pemerintah, *ambidexterity* organisasi, dan kinerja berkelanjutan. Penelitian ini menemukan bahwa dukungan pemerintah yang berbentuk insentif fiskal dan pelatihan teknologi membantu perusahaan asuransi untuk mengembangkan *ambidexterity* organisasi. *Ambidexterity* ini berperan sebagai mediator yang signifikan dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan operasi mereka dengan cepat terhadap perubahan regulasi dan teknologi (Wang et al., 2021).

Penelitian-penelitian empiris ini menunjukkan bahwa *ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Dengan mengembangkan kapabilitas eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan, perusahaan dapat lebih efektif merespons regulasi dan memanfaatkan insentif pemerintah untuk meningkatkan inovasi dan efisiensi operasional. *Ambidexterity* organisasi membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dan beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika pasar, yang pada akhirnya mendukung daya saing dan keberlanjutan jangka panjang.

Selanjutnya, pada kondisi yang berbeda, Intensitas bisnis digital memperkuat dampak positif intervensi pemerintah pada kinerja berkelanjutan melalui *ambidexterity* organisasi. Ketika perusahaan asuransi memiliki intensitas bisnis digital yang tinggi, mereka lebih mampu mengintegrasikan teknologi baru yang didorong oleh regulasi dan insentif pemerintah, yang pada gilirannya memperkuat kapabilitas *ambidexterity* mereka. *Ambidexterity* ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan regulasi dan memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan (Dongling & Lam, 2018; Tambunan, 2008).

Intervensi pemerintah sangat penting untuk dikaji, karena intervensi pemerintah mendorong organisasi melakukan penyesuaian terhadap aktifitas bisnis internal maupun eksternal mereka. Bentuk intervensi pemerintah seperti kebijakan pajak tentunya akan mendorong organisasi untuk melakukan efisiensi dan inovasi dalam bisnis mereka, hal ini mengingat kebijakan seperti kenaikan pajak akan berdampak pada kenaikan biaya yang tentu saja akan berdampak

pada kenaikan harga produk dan layanan organisasi (Baker et al., 2020; Viner, 1923).

Dengan adanya peran teknologi informasi dari investasi teknologi strategis, dapat memberikan kemudahan bagi organisasi untuk mencapai efisiensi dan inovasi secara seimbang (Appio et al., 2021; Datta et al., 2020). Sebagaimana telah dijelaskan bahwa efisiensi mengarah kepada eksploitasi, sedangkan inovasi mengarah kepada aktifitas eksplorasi (Clauss et al., 2021). Apabila efisiensi dan inovasi dapat tercapai secara seimbang, maka akan mengarah pada kemampuan yang disebut sebagai *ambidexterity* organisasi (Buuse et al., 2021). Kondisi ini juga dijelaskan oleh para ahli bahwa adopsi teknologi akan mendorong efisiensi dan inovasi (Gastaldi et al., 2021).

Studi oleh Chen et al., (2021) di industri asuransi menunjukkan bahwa intensitas bisnis digital memainkan peran penting dalam memperkuat dampak kebijakan pemerintah. Studi ini menemukan bahwa perusahaan asuransi dengan intensitas bisnis digital yang tinggi lebih mampu memanfaatkan regulasi dan insentif pemerintah untuk mengadopsi teknologi baru, yang pada gilirannya meningkatkan kapabilitas *ambidexterity* organisasi mereka. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada, yang mendukung kinerja berkelanjutan (Chen et al., 2021). Selanjutnya penelitian oleh Limaj & Bernroider (2019) menemukan bahwa intensitas bisnis digital memoderasi hubungan antara intervensi pemerintah dan kinerja berkelanjutan. Perusahaan yang lebih intensif dalam penggunaan teknologi digital lebih mampu

menyesuaikan diri dengan kebijakan pemerintah dan menggunakan teknologi tersebut untuk meningkatkan kapabilitas *ambidexterity* organisasi mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas bisnis digital yang tinggi memperkuat efek positif dari kebijakan pemerintah pada kinerja berkelanjutan melalui *ambidexterity* organisasi (Limaj & Bernroider, 2019).

Penelitian oleh Wang et al., (2020) di sektor asuransi menemukan bahwa perusahaan yang memiliki intensitas bisnis digital yang tinggi lebih mampu mengembangkan dan menerapkan kapabilitas *ambidexterity* organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa intensitas bisnis digital membantu perusahaan untuk lebih efektif merespons regulasi dan insentif pemerintah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja berkelanjutan. *Ambidexterity* organisasi memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan ini, memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar (Wang et al., 2020). Selanjutnya dari *dynamic capabilities* penelitian yang dilakukan Limaj & Bernroider (2019) menemukan bahwa perusahaan asuransi yang memiliki kapabilitas *sensing* dan *seizing* yang kuat lebih mampu mengembangkan produk inovatif dan meningkatkan efisiensi operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DC memainkan peran penting dalam membantu perusahaan asuransi tetap kompetitif dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar (Limaj & Bernroider, 2019).

Dynamic capabilities sangat relevan dalam industri asuransi karena membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan mengembangkan kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan

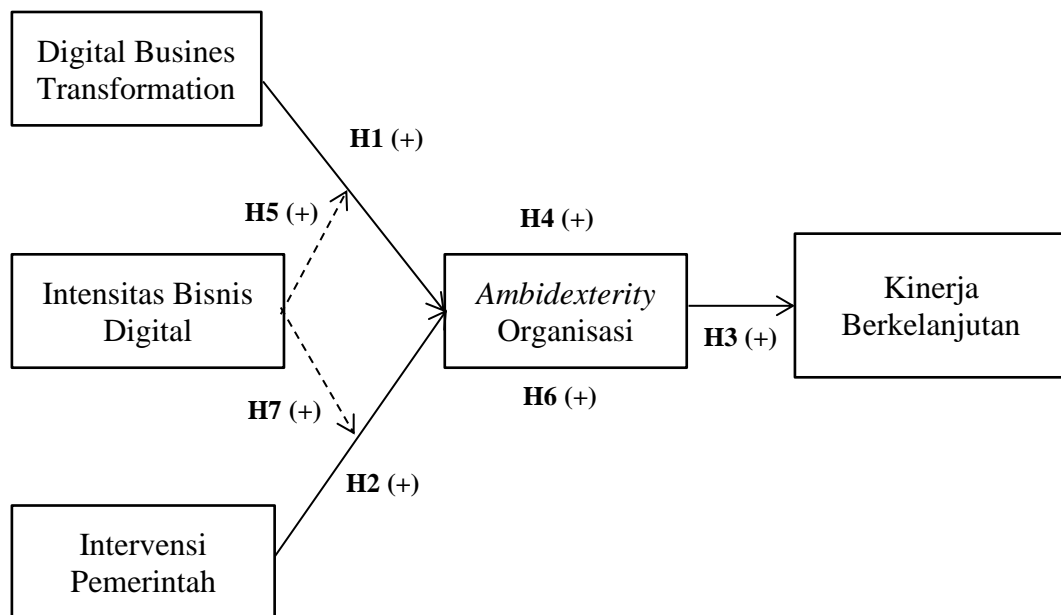
reconfiguring, perusahaan asuransi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengembangkan produk dan layanan inovatif, serta beradaptasi dengan perubahan regulasi dan teknologi. Ini pada akhirnya mendukung kinerja berkelanjutan dan daya saing jangka panjang. Berangkat dari asumsi dan sejumlah hasil empiris dalam studi yang relevan, dapat diajukan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₆: *Ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan.

H₇: Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi.

2.8. Kerangka Berpikir

Model empiris pada penelitian terbentuk dari dua konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen meliputi transformasi bisnis digital atau *Digital Business Transformasi* (DBT) dan Intervensi pemerintah atau *Government Intervention* (GI) sebagai variabel independen, serta Intensitas bisnis digital *Digital Business Intensity* (DBI) sebagai variabel moderasi. Sedangkan konstruk endogen diantaranya yaitu *ambidexterity* organisasi atau *Organizational Ambidexterity* (OA) sebagai variabel mediasi dan kinerja berkelanjutan atau *Sustaining Organizational Performance* (SOP) sebagai variabel dependen. Lebih jelas terkait model empiris pada penelitian ini disajikan pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Keterangan:

H1(+) Transformasi bisnis digital berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi.

H2(+) Intervensi pemerintah berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi.

H3(+) *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan.

H4(+) *Ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan.

H5(+) Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi.

H6(+) *Ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan.

H7(+) Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Metodologi penelitian ini dilakukan secara ilmiah dimana kegiatan penelitian dilakukan secara keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis, yang dimulai dengan menggambarkan latar belakang mengapa penelitian ini dilakukan, dengan terlebih dahulu merumuskan masalah yang akan diteliti dan penentuan metode penelitian (Creswell, 2017). Metodologi penelitian eksplanasi digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen serta pengaruh variabel mediasi dan moderasi, sehingga memungkinkan peneliti untuk memahami mekanisme yang mendasari hubungan antara variabel-variabel tersebut dan memberikan penjelasan yang mendalam tentang fenomena yang diteliti (Creswell, 2017; Hair et al., 2011).

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis faktor eksploratori atau *Exploratory Factor Analysis* (EFA), yakni bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tertentu dan memberikan penjelasan tentang mengapa dan bagaimana hubungan tersebut terjadi. Dalam konteks penelitian ini, fokusnya adalah pada pengaruh transformasi digital, intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi dan dimoderasi oleh intensitas bisnis digital dari perspektif *dynamic capabilities* dalam industri asuransi (Hair et al., 2011). Menurut Cooper & Schindler (2014), pendekatan *Exploratory Factor Analysis* (EFA) untuk mengidentifikasi struktur hubungan antara variabel-variabel yang diteliti untuk

menjelaskan hubungan sebab-akibat dengan menggunakan teknik analisis data yang sesuai.

Exploratory Factor Analysis (EFA) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah dua metode dalam analisis faktor yang digunakan untuk memahami struktur yang mendasari data pengamatan, tetapi keduanya memiliki perbedaan fundamental dalam tujuan dan pendekatan. Perbedaan mendasar antara keduanya, EFA mengidentifikasi struktur faktor yang mendasari sekumpulan variabel tanpa mengajukan hipotesis tentang jumlah atau hubungan antar faktor. EFA digunakan ketika peneliti tidak memiliki model yang telah ditentukan sebelumnya dan ingin mengeksplorasi data untuk menemukan pola kemungkinan muncul, dengan mengidentifikasi berapa banyak faktor yang diperlukan untuk menjelaskan korelasi antar variabel, dan tidak ada batasan awal pada jumlah atau hubungan antar faktor (Hair et al., 2011). Hal ini dilakukan ketika peneliti baru pertama kali mempelajari suatu fenomena dan ingin mengetahui dimensi apa saja yang ada dalam data tersebut. Sedangkan CFA mengkonfirmasi struktur faktor yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan teori atau hasil dari EFA. CFA digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antara variabel yang diobservasi dan faktor laten. Pendekatan confirmatori untuk menguji apakah data sesuai dengan model yang telah ditentukan sebelumnya, berdasarkan teori atau hasil penelitian sebelumnya, hal ini digunakan ketika peneliti ingin menguji model yang diusulkan dalam penelitian sebelumnya untuk melihat apakah model tersebut sesuai dengan data baru (Hair et al., 2011). Secara ringkas, EFA digunakan untuk menemukan struktur yang mendasari data tanpa asumsi awal, sedangkan CFA digunakan untuk menguji

apakah data sesuai dengan struktur faktor yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan teori atau hasil eksplorasi sebelumnya. EFA lebih eksploratif, sementara CFA lebih konfirmatori dan terstruktur (Hair et al., 2011).

Penelitian ilmiah tentunya harus memiliki desain atau kerangka penelitian yang terstruktur dan sistematis agar penelitian dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan penelitian yang berkualitas. Desain penelitian merupakan cetak biru yang memandu proses penelitian dengan meletakkan bagaimana sebuah penelitian akan bergerak dari tujuan atau pertanyaan ke hasil penelitian (Abutabenjeh & Jaradat, 2018). Selain itu, desain penelitian juga disampaikan sebagai proses perencanaan komprehensif untuk mengumpulkan dan menganalisis data untuk meningkatkan pemahaman tentang topik tertentu. Metode kuantitatif atau *positivistic* yang dilakukan dengan survey menemukan bahwa, penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi yang besar atau kecil. Pada penelitian ini diambil dari populasi, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relative, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologi maupun psikologis (Creswell, 2017).

Desain penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana transformasi digital, intervensi pemerintah, melalui peran mediasi *ambidexterity* organisasi dan moderasi intensitas bisnis digital dapat mempengaruhi kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi perusahaan asuransi dalam menghadapi dinamika regulasi dan teknologi digital.

3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel di bawah ini menjelaskan secara gamblang mengenai definisi dan pengukuran konstruk penelitian yang terdiri dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen terdiri dari Transformasi bisnis digital (DBT) dan Intervensi pemerintah (GI) sebagai variabel independen, dan Intensitas bisnis digital (DBI) sebagai variabel moderasi. Sedangkan konstruk endogen diantaranya yaitu *Ambidexterity* organisasi (OA) sebagai mediasi dan Kinerja berkelanjutan (SOP) sebagai variabel dependen.

Tabel 3.1.
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan
Transformasi Bisnis Digital (DBT)	Transformasi digital perusahaan melibatkan pengintegrasian sumber daya internal dan eksternal melalui teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas untuk membentuk kembali visi, strategi, struktur organisasi, proses, kemampuan, dan budaya perusahaan untuk beradaptasi dengan dunia digital yang terus berubah.	<ul style="list-style-type: none"> • Bisnis Berbasis Teknologi. • Pengintegrasian Teknologi. • Pemanfaatan Teknologi. • Pengembangan produk dan layanan digital. • Mempromosikan keterampilan digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan kami mendorong proses bisnis baru yang dibangun di atas teknologi seperti big data, analitik, cloud, seluler, dan platform media sosial (DBT1). • Perusahaan kami mengintegrasikan teknologi digital seperti media sosial, big data, analitik, cloud, dan teknologi seluler untuk mendorong perubahan (DBT2). • Operasi bisnis kami beralih ke pemanfaatan teknologi digital seperti big data, analitik, cloud, platform seluler, dan media sosial (DBT3).

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan
	(Vial, 2019)		<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan kami sedang mengembangkan produk dan layanan digital (DBT4). • Perusahaan kami bersedia dengan penuh semangat mempromosikan dan mempublikasikan keterampilan digital dan pengetahuan manajemen (DBT5). <p>(Nwankpa & Roumani, 2016; Zhang et al., 2021)</p>
Intervensi pemerintah (GI)	<p>Intervensi pemerintah mengacu dukungan pemerintah melalui kebijakan subsidi, pajak, dan kebijakan inovasi.</p> <p>(Dongling & Lam, 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Undang-undang. • Norma yang berlaku • Peraturan yang berlaku • Standar pelaporan. • Kebijakan pajak. • Kebijakan inovasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bisnis kami dilindungi undang-undang (GI1) (Mohnen & Roller, 2005). • Bisnis kami didorong untuk berpedoman pada norma-norma yang berlaku (GI2) (Mohnen & Roller, 2005). • Bisnis kami diawasi melalui peraturan yang disahkan (GI3) (Mohnen & Roller, 2005). • Bisnis kami didorong untuk menerapkan standar pelaporan yang berlaku (GI4) (Mohnen & Roller, 2005). • Bisnis kami mendapatkan dukungan kebijakan pajak dari

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan
			<p>pemerintah (GI5). (Dongling & Lam, 2018).</p> <ul style="list-style-type: none"> Bisnis kami mendapatkan dukungan kebijakan inovasi dari pemerintah (GI6). (Dongling & Lam, 2018).
<i>Ambidexterity organisasi (OA)</i>	<p><i>Ambidexterity organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi - untuk bersaing dalam teknologi dan pasar yang matang di mana efisiensi, kontrol, dan peningkatan inkremental dihargai dan juga bersaing dalam teknologi dan pasar baru di mana fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen diperlukan.</i></p> <p>(O'Reilly & Tushman, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kualitas dan biaya rendah. Perbaikan terus menerus Otomatisasi proses. Cara-cara kreatif dalam memuaskan pelanggan. Produk yang inovatif. Pasar dan segmen baru. 	<ul style="list-style-type: none"> Bisnis kami berorientasi peningkatan kualitas dan biaya rendah (OA1). Bisnis kami melakukan perbaikan terus-menerus (OA2). Bisnis kami menerapkan otomatisasi proses (OA3). Bisnis kami memikirkan cara-cara kreatif dalam memuaskan pelanggan (OA4). Bisnis kami berorientasi pada produk atau layanan yang inovatif (OA5). Bisnis kami menyasar segmen pasar baru (OA6). <p>(Mardi et al., 2018).</p>
Kinerja berkelanjutan (SOP)	Nwankpa & Datta (2017) menjelaskan kinerja organisasi sebagai ukuran bagaimana sebuah perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Profitabilitas. <i>Gros margin</i> mengalami peningkatan <i>Net Profit</i> Perusahaan meningkat Produktivitas. 	<ul style="list-style-type: none"> Profitabilitas bisnis kami mengalami peningkatan (SOP1). Margin kotor bisnis kami mengalami peningkatan (SOP2).

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan
	<p>mampu memenuhi tujuan dan sasarannya. Menurut Gibson & Birkinshaw (2004), kinerja organisasi setidaknya harus memenuhi empat aspek yaitu kinerja organisasi secara keseluruhan, kepuasan pelanggan, keunggulan operasi, dan keterikatan karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembalian investasi. • Biaya rendah. • Tepat waktu. • Responsif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keuntungan bisnis kami mengalami peningkatan (SOP3). • Produktivitas bisnis kami mengalami peningkatan (SOP4). • Pengembalian investasi bisnis kami mengalami peningkatan (SOP5). • Bisnis kami mempertahankan biaya operasional dan produksi pada tingkat yang rendah (SOP6). • Bisnis kami memberikan produk dan layanan yang dibutuhkan pelanggan dengan tepat waktu (SOP7). • Bisnis kami fleksibilitas dalam merespon pasar dengan cepat dalam waktu singkat (SOP8). <p>(Kafetzopoulos, 2021).</p>
Intensitas bisnis digital (<i>DBI</i>)	<p>Intensitas bisnis digital berfokus pada eksplorasi investasi secara strategis dalam sumber daya dan aset masa depan. Intensitas bisnis digital mengacu pada investasi perusahaan dalam teknologi baru yang inovatif untuk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi teknologi digital dalam transaksi bisnis. • Investasi teknologi digital dalam operasi perusahaan. • Investasi dalam peluang dan teknologi digital baru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan kami berinvestasi dalam teknologi digital (misalnya analitik, big data, cloud, media sosial, seluler) dalam transaksi bisnis kami (DBI1). • Kami berinvestasi secara strategis dalam teknologi digital (misalnya analitik, big data,

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan
	<p>membangun portofolio teknologi informasinya (IT).</p> <p>(Nwankpa & Datta, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiatif yang didukung teknologi digital. 	<p>cloud, media sosial, seluler) dalam operasi perusahaan kami (DBI2).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bisnis kami berinvestasi dalam peluang dan teknologi digital baru (misalnya analitik, big data, cloud, media sosial, seluler) (DBI3). • Kami terus berinvestasi dalam inisiatif yang didukung teknologi digital (misalnya analitik, big data, cloud, media sosial, seluler) dalam operasi internal kami (DBI4). <p>(Nwankpa & Merhout, 2020)</p>

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, yang juga dikenal sebagai *judgemental sampling*, adalah teknik penentuan sampel di mana peneliti memilih subjek berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan ketika peneliti ingin memastikan bahwa sampel yang dipilih memiliki karakteristik khusus yang dapat memberikan informasi yang mendalam dan relevan mengenai fenomena yang diteliti (Palinkas et al., 2015).

Dalam konteks penelitian ini, *purposive sampling* digunakan untuk memilih perusahaan asuransi yang telah mengalami intervensi pemerintah dan mengadopsi teknologi digital secara intensif. Kriteria pemilihan sampel mencakup perusahaan

yang telah menerima subsidi teknologi, terlibat dalam program pelatihan pemerintah, atau mengikuti regulasi khusus yang diterapkan oleh pemerintah. Dengan menggunakan *purposive sampling*, peneliti dapat memastikan bahwa sampel yang dipilih memiliki karakteristik yang relevan dan dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai hubungan antara intervensi pemerintah, transformasi digital, ambidexterity organisasi, dan kinerja berkelanjutan.

Populasi pada penelitian ini yaitu perusahaan asuransi jiwa konvensional baik perusahaan patungan (*joint venture*) atau perusahaan nasional yang terdaftar dan berizin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sampai akhir tahun 2022. Ada sebanyak 58 perusahaan asuransi jiwa konvensional dan 40 perusahaan diantaranya mempunyai aset diatas 1 trilyun rupiah (OJK., 2022). Berdasarkan data tersebut diatas peneliti memutuskan untuk mengambil seluruh 40 perusahaan yang memiliki aset diatas 40 Trilyun, dengan kepemilikan aset tersebut diperkirakan sudah mengadopsi dan melakukan transformasi digital yang selanjutnya peneliti menyebutnya sebagai populasi dalam penelitian ini, sehingga diharapkan mendapatkan data yang komprehensif sebagai mana yang disampaikan oleh Hair et al., (2018) bahwa populasi adalah totalitas dari setiap elemen yang akan diteliti yang memiliki ciri yang sama, bisa berupa individu dari suatu kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang akan diteliti. Untuk lebih jelas mengenai daftar perusahaan asuransi jiwa konvensional di Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2.
Populasi Perusahaan Asuransi Berdasarkan Kelompok Aset

No	Daftar Perusahaan Asuransi Berdasarkan Kelompok Aset	Jumlah Aset/2021 (Dalam Jutaan Rupiah)
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset Diatas 25 Triliun		
1	PT Prudential Life Assurance	67,396,709
2	PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia	57,279,397
3	PT AIA Financial	53,134,780
4	PT Asuransi Allianz Life Indonesia	37,129,546
5	PT AXA Mandiri Financial Services	35,610,467
6	PT Asuransi Simas Jiwa	31,247,875
7	PT Indolife Pensionsama	28,980,403
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset 10 - 25 Triliun		
8	PT Asuransi Jiwa Sequis Life	19,996,724
9	PT BNI Life Insurance	19,539,925
10	PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	15,726,246
11	PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG	15,214,292
12	PT Sun Life Financial Indonesia	13,881,350
13	PT FWD Insurance Indonesia	13,591,535
14	PT Asuransi BRI Life	12,677,030
15	PT Avrist Assurance	11,238,754
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset 5 - 10 Triliun		
16	AJB Bumiputera 1912	9,943,539
17	PT Panin Dai-Chi Life	9,541,705
18	PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya	8,569,933
19	PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia	7,329,659
20	PT Great Eastern Life Indonesia	7,033,128
21	PT Capital Life Indonesia	6,861,957
22	PT Astra Aviva Life	6,580,623
23	PT AXA Financial Indonesia	6,201,448
24	PT Asuransi Jiwa Taspen	5,257,790
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset 1 - 5 Triliun		
25	PT Asuransi Jiwa Kresna	4,724,034
26	PT Chubb Life Insurance Indonesia	2,725,684
27	PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha	2,601,943
28	PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia	2,495,484
29	PT Equity Life Indonesia	2,412,636
30	PT Asuransi Jiwa Starinvestama	2,377,806
31	PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	2,254,737
32	PT Hanwha Life Insurance Indonesia	2,065,907
33	PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri	1,978,815
34	PT Asuransi Reliance	1,802,681
35	PT PFI Mega Life Insurance	1,760,672

No	Daftar Perusahaan Asuransi Berdasarkan Kelompok Aset	Jumlah Aset/2021 (Dalam Jutaan Rupiah)
36	PT Pacific Life Insurance	1,732,276
37	PT Zurich Topas Life	1,657,001
38	PT Asuransi Jiwa BCA	1,467,896
39	PT Bhinneka Life Indonesia	1,342,235
40	PT Heksa Solution Insurance	1,002,362

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2020

Unit analisis dalam penelitian ini berupa hasil kuesioner dari masing-masing pemangku kepentingan pada top level manajemen yaitu, 40 orang jabatan *Chief Executive Officer* (CEO), 40 orang jabatan *Chief Agency Officer* (CAO) dan 40 orang jabatan *Chief Technology Officer* (CTO) masing-masing perusahaan. Data masing-masing jabatan dalam satu perusahaan dirata-ratakan merupakan satu kesatuan jawaban dari satu perusahaan. Menggabungkan hasil kuesioner dari berbagai eksekutif dalam perusahaan, seperti CEO, CAO, dan CTO, untuk mewakili satu entitas perusahaan adalah pendekatan yang umum dalam penelitian organisasi dan manajemen. Pendekatan ini didasarkan pada beberapa teori dan metodologi yang mengakui pentingnya sudut pandang multi-pemangku kepentingan dalam mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang strategi dan operasional perusahaan metode ini dikenal dengan metode triangulasi. Menurut Denzin (1978) metode triangulasi adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian dengan menggabungkan data dari berbagai sumber.

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS). SEM-PLS dipilih karena kemampuannya dalam menangani model yang kompleks dan kecilnya

ukuran sampel yang dibutuhkan. Analisis ini akan melibatkan pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian, serta pengujian hubungan antara variabel-variabel yang diteliti (Hair et al., 2013).

Dalam penelitian penelitian ini dengan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), memungkinkan analisis hubungan kausal yang kompleks antara transformasi digital, intervensi pemerintah, *ambidexterity* organisasi, intensitas bisnis digital, dan kinerja berkelanjutan. Sehingga pendekatan ini memastikan bahwa penelitian dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan mempengaruhi kinerja berkelanjutan dalam industri asuransi.

3.4. Pengumpulan dan Analisa Data

Data yang akan digunakan pada penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber aslinya atau unit analisis penelitian (*top level management*) sebanyak 120 data kuesioner yaitu, 40 orang jabatan *Chief Executive Officer* (CEO), 40 orang jabatan *Chief Agency Officer* (CAO) dan 40 orang jabatan *Chief Technology Officer* (CTO) masing-masing perusahaan. Data masing-masing jabatan dalam satu perusahaan dirata-ratakan merupakan satu kesatuan jawaban dari satu perusahaan. Kuesioner yang telah dirancang berdasarkan tujuan dan kebutuhan data penelitian yang mencakup variabel penelitian dan indikator sebagaimana terlampir pada lampiran 2 pada daftar lampiran.

Pengumpulan data akan dilakukan menggunakan metode survei lapangan melalui penyebaran angket atau kuesioner penelitian yang telah dirancang sesuai

dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Selanjutnya, dalam konteks penelitian ini peneliti akan secara langsung mendistribusikan dan menyampaikan kepada unit analisis atau subjek penelitian pada *top level management* (CEO, CAO dan CTO) terkait isi pernyataan pada kuesioner penelitian. Pendistribusian kuesioner dengan menggunakan media *google form* dilakukan secara personal dengan mendatangi secara langsung objek penelitian atau menghubungi subjek penelitian secara langsung melalui *contact person* maupun *platform* media sosial seperti *WhatsApp* dan *Email*. Kuesioner yang telah diisi atau diterima nantinya akan melalui proses seleksi untuk mendapatkan sampel yang sesuai kriteria penelitian, dilakukan pengelompokan dan tabulasi data kemudian barulah akan dilakukan pengujian data. Selain itu, penelitian ini juga akan melakukan sesi wawancara terbuka dengan sejumlah subjek penelitian guna mendapatkan data tambahan untuk memperkuat temuan penelitian. Wawancara terbuka akan dilakukan kepada beberapa subjek penelitian hingga didapatkan alasan kuat untuk memperkuat temuan-temuan penelitian.

Dalam desain kuesioner, pemilihan skala *Likert* yang tepat adalah penting untuk memperoleh data yang valid dan dapat diandalkan. Salah satu pilihan yang sering digunakan adalah skala *Likert* dengan 6 poin. Penggunaan skala ini memiliki beberapa keunggulan yang membuatnya menjadi pilihan yang menarik dibandingkan dengan skala lainnya, seperti skala 5 atau 7 poin. Salah satu keunggulan utama dari skala *Likert* 6 poin adalah kemampuannya untuk menghindari pilihan netral. Dalam skala dengan jumlah titik yang genap, seperti skala 6 poin, tidak ada opsi tengah yang netral. Hal ini memaksa responden untuk

cenderung setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan, sehingga mengurangi ambiguitas dalam tanggapan mereka. Garland (1991) dalam studinya "*The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable?*" menyebutkan bahwa menghilangkan opsi netral dapat membantu mengurangi ketidakpastian responden dan menghasilkan data yang lebih jelas.

Selain itu, skala 6 poin juga meningkatkan sensitivitas dan diskriminasi dalam mengukur sikap dan opini responden. Skala ini menawarkan variasi yang cukup untuk menangkap nuansa sikap tanpa membingungkan responden dengan terlalu banyak pilihan. Lozano et al., (2008) dalam penelitian mereka "*Effect of the Number of Response Categories on the Reliability and Validity of Rating Scales*" menunjukkan bahwa skala dengan jumlah kategori moderat, seperti 6 poin, memberikan keseimbangan yang baik antara keandalan dan validitas. Penggunaan skala 6 poin juga cenderung mengurangi bias *extremity*, yaitu kecenderungan responden untuk memilih opsi ekstrem. Skala ini menghasilkan distribusi data yang lebih seimbang, yang penting untuk analisis statistik yang lebih akurat. Green & Rao (1970) dalam studi mereka "*A Comparison of the Effects of Different Response Scales on the Discriminative Ability of Likert-type Items*" menemukan bahwa skala dengan 6 poin dapat mengurangi bias *extremity* dibandingkan dengan skala lainnya.

Keandalan dan validitas adalah dua aspek penting dalam pengukuran dengan skala *Likert*. Skala 6 poin sering kali menunjukkan tingkat keandalan dan validitas yang tinggi karena cukup detail untuk mengukur variasi sikap namun tidak terlalu rumit bagi responden. Preston & Colman (2000) dalam artikel mereka "*Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Validity,*

Discriminating Power, and Respondent Preferences" menemukan bahwa skala dengan jumlah kategori antara 4 hingga 7 poin memiliki keandalan dan validitas yang optimal.

Namun, penting untuk mempertimbangkan konteks penelitian dan preferensi responden ketika memilih skala *Likert* yang paling sesuai. Meskipun skala 6 poin memiliki banyak kelebihan, tanpa opsi netral, beberapa responden mungkin merasa dipaksa untuk memilih sikap yang tidak sepenuhnya mencerminkan pandangan mereka. Oleh karena itu, pemilihan skala harus dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan penelitian dan karakteristik populasi yang diteliti.

Dengan mempertimbangkan tujuan penelitian dan objek dalam penelitian maka, peneliti memutuskan untuk model enam skala untuk mendapat validitas dan reliabilitas yang tinggi dan juga untuk memberikan kemudahan dan ketegasan bagi objek penelitian yaitu para eksekutif pengambil keputusan dan pemangku kepentingan yang penting bagi perusahaan untuk menuangkan isi pikiran, pengalaman dan asumsi yang tegas pada setiap item pernyataan penelitian. Chang (1994) memuat dengan 6 skala alternatif jawaban yaitu: sangat sering (*very frequently*), sering (*frequently*), kadang-kadang (*occasionally*), jarang (*rarely*), sangat jarang (*very rarely*), dan tidak pernah (*never*). Berikut tabel terkait alternatif jawaban subjek penelitian yang dimuat dalam enam poin skala (Chang, 1994), yaitu:

Tabel 3.3.
Alternatif Jawaban Responden

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor
SS	Sangat Sering	6
S	Sering	5
KK	Kadang-Kadang	4
J	Jarang	3
SJ	Sangat Jarang	2
TP	Tidak Pernah	1

Sumber: (Chang, 1994).

Selanjutnya, sangat penting untuk melakukan pengelompokan interval atas hasil tanggapan subjek penelitian guna memberikan batasan nilai sehingga dapat dilakukan penilaian yang tepat atas pilihan jawaban subjek penelitian. Pilihan jawaban subjek penelitian akan dirata-ratakan untuk setiap konstruk penelitian. Dalam konteks ini, pengelompokan interval merujuk pada gagasan Pimentel (2019) mengenai enam poin skala *likert*, yaitu:

Tabel 3.4.
Kategori Interval Skor Rata-Rata

Interval	Kategori
1,00 – 1,82	Sangat buruk
1,83 – 2,65	Agak buruk
2,66 – 3,48	Buruk
3,49 – 4,31	Cukup baik
4,32 – 5,24	Baik
5,15 – 6,00	Sangat baik

Sumber: (Pimentel, 2019)

Pembagian ini didasarkan pada teori dan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya pembagian interval yang proporsional untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas pengukuran. Dengan membagi skala menjadi interval yang jelas, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih

mendalam tentang distribusi persepsi responden dan membantu dalam analisis data yang lebih akurat (Hair et al., 2018).

Dengan menggunakan pembagian interval yang tepat pada skala *Likert* 6 poin, penelitian ini dapat menyajikan data yang lebih terstruktur dan interpretatif. Pembagian ini tidak hanya membantu dalam analisis data tetapi juga memastikan bahwa hasil penelitian dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam konteks transformasi digital dan intervensi pemerintah di industri asuransi Indonesia.

3.4.1. Tahapan Pengolahan Data

Tahapan- tahapan dalam pengolahan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

3.4.1.1. Pengumpulan Data: Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dirancang dengan skala *Likert* 6 poin, di mana responden diminta untuk memberikan penilaian dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (6). Kuesioner ini disebarakan kepada manajer atau eksekutif dari 40 perusahaan.

3.4.1.2. Preparasi Data: Setelah data terkumpul, langkah pertama adalah melakukan pemeriksaan data untuk mengidentifikasi dan menangani data yang hilang dan outlier. Data yang hilang diatasi dengan teknik imputasi, sementara outlier diperiksa dan, jika perlu, dihapus untuk memastikan keakuratan analisis.

3.4.1.3. Uji Validitas dan Reliabilitas: Untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel, dilakukan pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen diuji dengan mengevaluasi Loading Faktor dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai loading faktor lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 (Fornell & Larcker, 1981), sementara reliabilitas diuji dengan menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*, di mana nilai CR dan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0.70.

3.4.2. Analisa Data dengan PLS-SEM

Tahapan-tahapan dalam analisa data dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.4.2.1. Membangun Model Pengukuran: Model pengukuran dibangun dengan mendefinisikan konstruk laten dan indikator-indikatornya. Setiap konstruk laten harus memiliki sejumlah indikator yang valid dan reliabel. Dalam penelitian ini, variabel-variabel laten adalah Transformasi Bisnis Digital (DBT), Intervensi Pemerintah (GI), *Ambidexterity* Organisasi (OA), Intensitas Bisnis Digital (DBI), dan Kinerja Berkelanjutan (SOP).

3.4.2.2. Membangun Model Struktural: Model struktural dibangun untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel laten. Hubungan kausal ini diekspresikan dalam bentuk persamaan regresi yang menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut. Model ini mencakup pengaruh langsung DBT dan GI terhadap OA dan SOP, serta pengaruh OA terhadap SOP. Selain itu, model ini juga mengevaluasi peran moderasi DBI pada hubungan antara DBT dan OA.

3.4.2.3. Estimasi Model: Data diolah menggunakan software PLS-SEM seperti SmartPLS 4.0. Langkah pertama dalam estimasi model adalah mengevaluasi model pengukuran untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk. Setelah model pengukuran tervalidasi, langkah berikutnya adalah mengevaluasi model struktural dengan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan. Proses ini melibatkan perhitungan koefisien jalur (*path coefficients*), nilai R^2 , dan uji signifikansi menggunakan *bootstrapping*.

3.4.2.4. Interpretasi Hasil: Hasil analisis PLS-SEM diinterpretasikan untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel laten. Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel-variabel tersebut. Nilai R^2 digunakan untuk menilai seberapa besar varians variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Uji mediasi dilakukan untuk mengevaluasi peran OA sebagai mediator, sementara uji moderasi dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh DBI sebagai moderator.

3.5. Pengujian dan Evaluasi Model

Pengujian dan analisis data pada penelitian ini akan menggunakan PLS-SEM versi 4.0. Dalam pendekatan PLS-SEM setidaknya harus melalui lima (5) tahapan dimana setiap tahapan akan mempengaruhi tahapan selanjutnya, tahapan-tahapan yang dimaksud yaitu:

3.5.1. Pengujian Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran merupakan langkah awal dalam analisis PLS-SEM. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Prosedur pengembangan dan pengukuran konstruk atau variabel secara konvensional pertama kali diperkenalkan oleh Churchill (1979) dalam bidang marketing.

Tahap pertama dalam analisis PLS-SEM adalah pengujian model pengukuran, yang mencakup pengujian validitas dan reliabilitas konstruk.

3.5.1.1. Validitas Konvergen: Validitas konvergen diuji dengan mengevaluasi Loading Faktor dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai loading faktor lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 (Fornell & Larcker, 1981).

3.5.1.2. Reliabilitas Konstruk: Reliabilitas konstruk diuji dengan menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Nilai CR dan *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.70 menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang baik (Hair et al., 2018).

3.5.2. Pengujian Model Struktur

Setelah model pengukuran tervalidasi, langkah selanjutnya adalah pengujian model struktural untuk menguji hubungan antara variabel-variabel laten dalam model, beberapa tahapannya sebagai berikut:

3.5.2.1. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel laten. Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel-variabel tersebut. Signifikansi koefisien jalur diuji dengan menggunakan metode *bootstrapping* (Hair et al., 2018).

3.5.2.2. Nilai R^2 digunakan untuk menilai seberapa besar varians variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediktif yang lebih baik dari model tersebut (Chin, 1998).

3.5.2.3. Uji Mediasi dilakukan untuk mengevaluasi peran *Ambidexterity* Organisasi (OA) sebagai mediator dalam hubungan antara Transformasi Bisnis Digital (DBT) dan Intervensi Pemerintah (GI) dengan Kinerja Berkelanjutan (SOP). Uji mediasi dilakukan dengan menguji signifikansi efek langsung dan tidak langsung menggunakan *bootstrapping* (Preacher & Hayes, 2008).

3.5.2.4. Uji Moderasi dilakukan untuk mengevaluasi peran Intensitas Bisnis Digital (DBI) sebagai moderator dalam hubungan antara Transformasi Bisnis Digital (DBT) dan *Ambidexterity* Organisasi (OA). Uji moderasi dilakukan dengan menguji signifikansi efek interaksi antara DBT dan DBI (Baron & Kenny, 1986).

3.5.3. Menentukan Metode Resampling

Menurut Ghozali & Latan (2015) terdapat dua metode yang digunakan untuk melakukan *resampling* yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing*. *Bootstrapping* merupakan metode *resampling* yang umum digunakan dalam model persamaan struktural. Program SmartPLS hanya menyediakan satu metode *resampling* yaitu *bootstrapping* yang terdiri dari tiga skema yaitu *no sign changes*, *individual sign changes*, dan *construct level changes*.

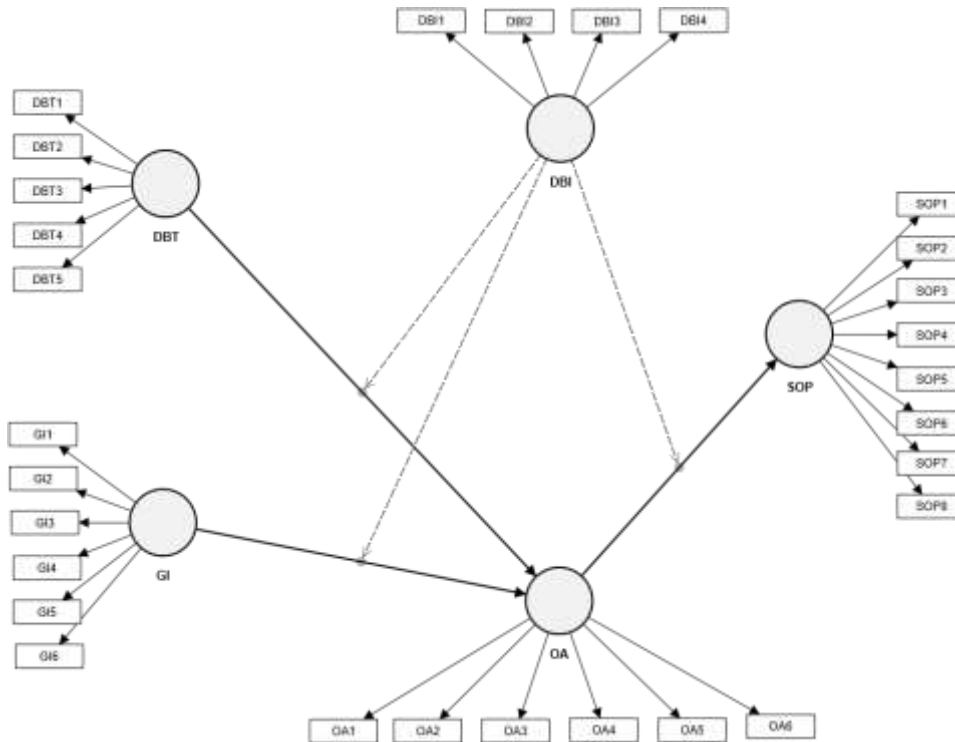
Menurut Tenenhaus et al., (2005) metode standar resampling yaitu *no sign changes* yang didefinisikan sebagai metode statistika resampling yang dihitung tanpa mengkompensasi tanda apapun. Pilihan ini sangat konservatif dikarenakan menghasilkan standar *error* yang sangat tinggi namun konsekuensinya rasio *T-statistics* menjadi rendah. Selanjutnya *individual sign changes* yaitu tanda pada setiap *resampling* dibuat konsisten dengan tanda pada

sampel aslinya tanpa memastikan koherensi secara global. Sedangkan pada setiap *outer weight* individual dalam *resampling* juga dibuat konsisten. Dan yang terakhir *construct level changes* dikhususkan untuk mode B (*formatif*), yaitu dengan menggunakan *outer weight* untuk mengkomparasi estimasi variabel laten dalam sampel original dan resample-nya. Pilihan ini berpotensi menimbulkan masalah multikolinieritas yang kuat antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2015).

3.5.4. Menggambar Diagram Jalur

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Transformasi Bisnis Digital (DBT) dan Intervensi Pemerintah (GI) terhadap Kinerja Berkelanjutan (SOP) dengan *Ambidexterity* Organisasi (OA) sebagai variabel mediasi dan Intensitas Bisnis Digital (DBI) sebagai variabel moderasi. Untuk mencapai tujuan ini, digunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang merupakan metode yang sangat berguna untuk menganalisis model yang kompleks dengan banyak variabel laten. Lebih jelas terkait full model SEM disajikan pada gambar di bawah:

Gambar 3.1. Full Model SEM



Membuat persamaan statistik untuk model PLS-SEM yang melibatkan variabel independen, mediasi, moderasi, dan dependen dapat dilakukan dengan mengekspresikan hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam bentuk persamaan regresi. Berikut adalah persamaan statistik dalam model penelitian ini:

3.5.4.1. Transformasi Bisnis Digital (DBT) dan Intervensi Pemerintah (GI) secara langsung mempengaruhi *Ambidexterity* Organisasi (OA). Persamaan untuk hubungan ini adalah:

$$OA = \beta_1 \cdot DBT + \beta_2 \cdot GI + \epsilon_1$$

Di mana:

- β_1 dan β_2 adalah koefisien jalur dari DBT dan GI terhadap OA.
- ϵ_1 adalah *error term*.

3.5.4.2. Transformasi Bisnis Digital (DBT), Intervensi Pemerintah (GI), dan *Ambidexterity* Organisasi (OA) secara langsung mempengaruhi Kinerja Berkelanjutan (SOP). Persamaan untuk hubungan ini adalah:

$$SOP = \beta_3 \cdot DBT + \beta_4 \cdot GI + \beta_5 \cdot OA + \epsilon_2$$

Di mana:

- β_3 , β_4 , dan β_5 adalah koefisien jalur dari DBT, GI, dan OA terhadap SOP.
- ϵ_2 adalah *error term*.

3.5.4.3. Intensitas Bisnis Digital (DBI) memoderasi hubungan antara Transformasi Bisnis Digital (DBT) dan *Ambidexterity* Organisasi (OA). Persamaan untuk hubungan ini adalah:

$$OA = \beta_1 \cdot DBT + \beta_6 \cdot DBT \cdot DBI + \beta_7 \cdot GI \cdot DBI + \epsilon_3$$

Di mana:

- β_6 adalah koefisien interaksi antara DBT dan DBI.
- β_7 adalah koefisien interaksi antara GI dan DBI.
- ϵ_3 adalah *error term*.

Dengan persamaan-persamaan ini, analisis PLS-SEM dapat mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel tersebut, memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana Transformasi Bisnis Digital dan Intervensi Pemerintah mempengaruhi Kinerja Berkelanjutan melalui *Ambidexterity* Organisasi dan bagaimana Intensitas Bisnis Digital memoderasi hubungan-hubungan ini.

3.5.5. Evaluasi Model

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator-indikator dari sebuah konstruk saling berkorelasi tinggi. Validitas konvergen diuji dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 untuk menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang memadai (Fornell & Larcker, 1981).

Setelah menggambar diagram jalur (*path diagram*), maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi dalam model PLS-SEM menggunakan program *SmartPLS 4.0* dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran model yaitu melalui analisis *exploratory factor analysis* dengan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel. Terdapat dua (2) model yang harus dianalisis dalam PLS, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

3.5.5.1. Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*)

Analisis *outer model* dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. Menurut Ghozali & Latan (2015) kriteria pengukuran untuk menilai *outer model* yaitu dengan *convergent validity* dan *composite reliability*. Uji *convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan pengujian individual pertanyaan *reliability* digunakan *standardized loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap indikator dengan konstraknya.

Nilai *loading factor* di atas 0,70 dinyatakan sebagai ukuran yang ideal atau valid sebagai indikator yang mengukur konstruk. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup memadai (Ghozali & Latan, 2015; Chin, 1998). Semakin tinggi nilai *loading factor* yang dihasilkan, semakin penting pula peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor.

3.5.5.2. Composite Reliability

Uji *composite reliability* dikatakan sebagai metode yang lebih baik dibandingkan dengan nilai *cronbach alpha* dalam menguji reliabilitas dalam model *structural equation modeling*. *Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali & Latan, 2015). *Cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate* dalam mengukur tingkat reliabilitas, sedangkan *composite reliability* tidak mengasumsikan *reliability*, *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter lebih akurat (Ghozali & Latan, 2015). Interpretasi *composite reliability* sama dengan *cronbach's alpha* dimana nilai batas 0,7 ke atas dapat diterima.

Tabel 3.5.
Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Pengukuran - Refleksif

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Konvergen	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i>. • > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i>.

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i>. • > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i>.
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i>. • > 0,60 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>.
	<i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i>. • 0,60 – 0,70 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>.

Sumber: (Hair et al., 2011, 2012; Chin, 1998).

3.5.5.3. Evaluasi Inner Model (Structural Model)

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi hubungan antar konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikan *path coefficient* dapat dilihat dari *t test (critical ratio)* yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*.

Langkah selanjutnya yaitu mengevaluasi R^2 , penjelasannya sama halnya R^2 dalam regresi linear yang besarnya variabel endogen dapat dijelaskan oleh

variabel eksogen. Chin (1998) menjelaskan, “kriteria batasan nilai R^2 ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah”. Perubahan nilai R^2 digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

Disamping melihat ukuran nilai R^2 , model PLS dievaluasi dengan melihat Q^2 *predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015).

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, digunakan *Goodness of Fit* (GoF) index yang diperkenalkan oleh Tenenhaus et al., (2004) dengan sebutan *GoF index*. Index ini dikembangkan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model (Ghozali & Latan, 2015). Nilai GoF adalah antara 0 - 1, dengan nilai *communality* yang direkomendasikan 0,50 dan nilai *R-Square* maka dengan intepretasi nilai 0,10 termasuk dalam tingkat GoF kecil, 0,25 nilai GoF medium, 0,36 nilai GoF besar (Cohen, 1988).

Tabel 3.6.
Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> 0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Chin 1998).

Kriteria	Rule of Thumb
	<ul style="list-style-type: none"> 0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair et al. 2011).
Q^2 Predictive Relevance	<ul style="list-style-type: none"> $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance. $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.
q^2 Predictive Relevance	<ul style="list-style-type: none"> 0,02, 0,15 dan 0,35 (lemah, moderate dan kuat).
Signifikansi (<i>one-tailed</i>)	<ul style="list-style-type: none"> t-value 1.28 (significance level = 10%), 1.65 (significance level = 5%) dan 2,33 (significance level 1%).
Signifikansi (<i>two-tailed</i>)	<ul style="list-style-type: none"> t-value 1.65 (significance level = 10%), 1.96 (significance level = 5%) dan 2,58 (significance level 1%).

Sumber: (Hair et al., 2011; Chin, 1998)

3.5.6. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan evaluasi outer model untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk serta evaluasi inner model untuk menilai kualitas dan kekuatan hubungan antara variabel laten, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik PLS-SEM dengan langkah-langkah sebagai berikut:

3.5.6.1. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*), menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Koefisien ini dihitung berdasarkan estimasi model dan memberikan informasi tentang seberapa besar perubahan pada variabel independen mempengaruhi variabel dependen (Hair et al., 2018). Dalam penelitian ini Koefisien jalur dihitung untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen (Transformasi Bisnis Digital dan Intervensi Pemerintah), variabel mediator (*Ambidexterity Organisasi*), variabel moderator (Intensitas Bisnis Digital), dan variabel dependen (Kinerja Berkelanjutan).

3.5.6.2. Nilai *t-Statistic* (*t-value*), digunakan untuk menguji apakah koefisien jalur berbeda secara signifikan dari nol. Nilai *t-statistik* yang lebih besar dari 1.654 (pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan (Chin, 1998). Teknik *bootstrapping* dengan 5000 sampel digunakan untuk menghitung nilai *t-statistik* dan *p-value*. Nilai *t-statistik* yang lebih besar dari 1.654 atau nilai *p-value* yang kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan, mendukung hipotesis yang diusulkan (Ghozali & Latan, 2015).

3.5.6.3. Nilai *p* (*p-value*), menunjukkan probabilitas bahwa hasil yang diamati terjadi secara kebetulan. Nilai *p* yang kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (Preacher & Hayes, 2008). Hipotesis didukung jika hubungan yang dihipotesiskan antara variabel laten signifikan. Nilai *t-statistik* dan *p-value* memberikan dasar yang kuat untuk menilai signifikansi statistik dari koefisien jalur yang diperoleh.

Dengan pendekatan ini, penelitian memastikan bahwa hubungan yang dihipotesiskan antara variabel-variabel laten didukung oleh data empiris, memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika hubungan antara Transformasi Bisnis Digital, Intervensi Pemerintah, *Ambidexterity* Organisasi, Intensitas Bisnis Digital, dan Kinerja Berkelanjutan.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Populasi pada penelitian ini yaitu perusahaan asuransi jiwa konvensional baik perusahaan patungan (*joint venture*) atau perusahaan nasional yang terdaftar dan berizin dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sampai akhir tahun 2022. Ada sebanyak 58 perusahaan asuransi jiwa konvensional dan 40 perusahaan diantaranya mempunyai asset diatas 1 trilyun rupiah (OJK., 2022). Berdasarkan data tersebut diatas peneliti memutuskan untuk mengambil seluruh 40 perusahaan sebagai populasi dalam penelitian ini, sehingga diharapkan mendapatkan data yang komprehensif sebagai mana yang disampaikan oleh Hair et al., (2018) bahwa populasi adalah totalitas dari setiap elemen yang akan diteliti yang memiliki ciri yang sama, bisa berupa individu dari suatu kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang akan diteliti.

Responden dalam penelitian ini yaitu para pengambil keputusan yang berada pada posisi *top level management* (CEO, CAO, dan CTO) pada perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia yang tercatat dalam data statistik perasuransian yang telah dipublikasikan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sampai akhir tahun 2022. Unit analisis penelitian ini berupa hasil kuesioner dari masing-masing pemangku kepentingan pada top level manajemen yaitu, 40 orang jabatan *Chief Executive Officer* (CEO), 40 orang jabatan *Chief Agency Officer* (CAO) dan 40 orang jabatan *Chief Technology Officer* (CTO) masing-masing perusahaan. Data masing-masing

jabatan dalam satu perusahaan dirata-ratakan merupakan satu kesatuan jawaban dari satu perusahaan

Mengacu pada hasil survei yang dilakukan pada keseluruhan perusahaan, dilaporkan bahwa data yang diperoleh tercatat sebanyak 120 data dari 40 perusahaan, ini menandakan bahwa penelitian ini memiliki tingkat pengembalian 100% atas angket yang telah didistribusikan baik secara konvensional maupun secara online. Jumlah data ini dianggap sudah cukup mewakili untuk dilakukan pengujian data lebih lanjut, ketika menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat analisis *Smart PLS*. Hal ini juga telah ditegaskan Hair et al., (2019) dalam sebuah tulisan, minimum data yang dibutuhkan dengan alat analisis SEM yaitu minimal 30 Data, sehingga sampel yang diperoleh telah dianggap bisa mewakili jumlah populasi.

4.2. Deskriptif Data Responden

4.2.1. Deskriptif Profil Responden

Berikut informasi detail responden penelitian yang dideskripsikan pada Tabel 4.1., mengacu pada hasil survei lapangan.

Tabel 4.1. Profil Responden

Klasifikasi	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Usaha	Perusahaan Asuransi Nasional	14	35
	Perusahaan <i>Joint Venture</i>	26	65
	Jumlah	40	100
Jumlah Aset	1 – 5 Trilliun	16	40
	5 – 10 Trilliun	9	23
	10 – 25 Trilliun	8	20
	≥ 25 Trilliun	7	17
	Jumlah	40	100

Klasifikasi	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jabatan	<i>Chief Executive Officer (CEO)</i>	40	100
	<i>Chief Agency Officer (CAO)</i>	40	100
	<i>Chief Technology Officer (CTO)</i>	40	100
	Jumlah	40	100
Masa Jabatan	<i>Chief Executive Officer (CEO)</i>		
	1 – 3 Tahun	18	51
	4 – 7 Tahun	17	42
	≥ 7 Tahun	5	12
	Jumlah	40	100
	<i>Chief Agency Officer (CAO)</i>		
	1 – 3 Tahun	25	62
	4 – 7 Tahun	11	28
	≥ 7 Tahun	4	10
	Jumlah	40	100
	<i>Chief Technology Officer (CTO)</i>		
	1 – 3 Tahun	15	38
	4 – 7 Tahun	22	55
≥ 7 Tahun	3	7	
Jumlah	40	100	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel profil responden di atas menyajikan informasi terkait sebaran karakteristik responden berdasarkan jenis usaha, jumlah aset, jabatan, dan masa jabatan. Karakteristik responden berdasarkan jenis usaha, dalam konteks penelitian ini mayoritas dari perusahaan asuransi patungan atau *joint venture* yaitu sebesar 65%. Kondisi ini menunjukkan industri asuransi nasional didominasi oleh perusahaan asuransi *joint venture*. Ini menandakan bahwa minat dan kepercayaan masyarakat Indonesia sangat tinggi pada produk asuransi yang dikeluarkan perusahaan asuransi *joint venture*. Karena perusahaan asuransi *joint venture* memiliki pendanaan yang kuat, sistem yang terorganisir, dan pengalaman yang lebih baik (Oktaviani & Hendratmi, 2020), sehingga peluang munculnya risiko keuangan dimasa depan lebih rendah.

Karakteristik responden berdasarkan jumlah aset, dalam konteks penelitian ini, mayoritas responden lebih banyak berasal dari perusahaan asuransi dengan jumlah aset antara Rp. 1 triliun sampai dengan Rp. 5 triliun, dengan persentase sebesar 40%. Sedangkan paling rendah adalah perusahaan asuransi dengan jumlah aset diatas Rp. 25 triliun yakni berjumlah 7 perusahaan dengan tingkat persentase sebesar 17%. Informasi ini menegaskan perusahaan asuransi dengan jumlah aset diatas Rp. 25 triliun di Indonesia masih sangat terbatas, sehingga perusahaan dengan klasifikasi aset demikian tentu memiliki kapasitas yang memadai untuk berinvestasi dalam teknologi informasi. Sejumlah studi menyampaikan bahwa kemampuan aset secara keuangan menjadi salah satu faktor penentu organisasi bisnis membuat keputusan investasi dalam bidang teknologi informasi (Dong et al., 2021). Namun, dalam studi baru-baru ini terungkap bahwa institusi keuangan dengan aset atau keuntungan yang lebih rendah dimasa lalu juga membelanjakan lebih banyak untuk teknologi informasi, ini bisa terjadi karena kebutuhan untuk memperbaiki struktur biaya mereka dimasa depan (Modi et al., 2022).

Karakteristik responden berdasarkan jabatan, dalam konteks penelitian ini, keseluruhan responden yang mencakup CEO, CAO, dan CTO telah memberikan tanggapan terhadap angket atau kuesioner penelitian yang telah didistribusikan. *Top level management* (CEO, CAO, dan CTO) merupakan orang-orang yang berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis organisasi, tentunya mereka juga memegang peran kunci dalam pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan (Shahab et al., 2020). Pernyataan yang

sama juga telah disampaikan Sayono & Subriadi (2022), bahwa *top level management* dengan wewenangnya akan membuat keputusan strategis yang dapat membawa manfaat positif bagi kinerja organisasi, termasuk kebijakan organisasi untuk berinvestasi dalam teknologi informasi.

Hasil survei tentang klasifikasi responden berdasarkan masa jabatan, menyajikan informasi responden dengan jabatan CEO dan CAO mayoritas memiliki masa jabatan berada pada rentang 1 tahun sampai 3 tahun dengan persentase sebesar 51% dan 62%. Kondisi ini menandakan bahwa dalam konteks industri asuransi di Indonesia, terdapat restrukturisasi yang cukup cepat pada level jabatan CEO dan CAO. Kondisi ini dapat terjadi karena dalam konteks bisnis asuransi dibutuhkan seorang figur manajemen puncak yang responsif terhadap perubahan, dengan restrukturisasi yang cukup cepat memungkinkan munculnya sosok figur pemimpin baru dengan kapasitas yang lebih memumpuni agar dapat membawa organisasi pada peningkatan kinerja yang lebih optimal (Putri et al., 2020).

Selanjutnya, responden dengan jabatan CTO mayoritas memiliki masa jabatan berada pada rentang 4 tahun sampai 7 tahun. Ini artinya responden dengan jabatan CTO pada industri asuransi di Indonesia mayoritas memiliki masa jabatan cukup lama. Situasi demikian sangat memungkinkan terjadi, karena seorang CTO tentunya harus bertanggung jawab memantau teknologi perusahaan, menangani masalah berhubungan dengan teknologi informasi, mengkaji kebutuhan, mengelola, dan mengembangkan, serta meninjau kebutuhan sumber daya teknologi dimasa depan (Adler & Ferdows, 1990;

Tietze et al., 2007). Dengan kualifikasi tanggung jawab sebagaimana telah dijelaskan tersebut, maka seorang CTO tentunya akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menjalankan tanggung jawabnya agar tujuan teknologi perusahaan dapat tercapai secara efektif.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskriptif statistik merupakan sebuah deskripsi umum mengenai variabel yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator pada kuesioner yang telah disebar. Dari total 40 responden yang telah memberikan respon atas item-item penelitian yang telah dirangkai dalam suatu pernyataan penelitian. Berdasarkan atas hasil respon tersebut dapat diuraikan dengan rinci hasil tanggapan responden yang dikategorikan dalam bentuk tabel statistik deskriptif berdasarkan perhitungan interval pada masing-masing variabel. Persepsi responden terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui kelompok nilai interval. Pilihan jawaban responden akan dirata-ratakan untuk masing-masing konstruk penelitian. Dalam konteks ini, pengelompokan interval merujuk pada gagasan Pimentel (2019) mengenai enam poin skala *likert*, yaitu:

- Interval 1,00 sampai 1,82 dikategorikan sangat buruk.
- Interval 1,83 sampai 2,65 dikategorikan agak buruk.
- Interval 2,66 sampai 3,48 dikategorikan buruk.
- Interval 3,49 sampai 4,31 dikategorikan cukup baik.
- Interval 4,32 sampai 5,14 dikategorikan baik.
- Interval 5,15 sampai 6,00 dikategorikan sangat baik.

Lebih jelas mengenai deskripsi hasil tanggapan responden penelitian untuk masing-masing konstruk telah disajikan pada sejumlah tabel di bawah.

Tabel 4.2. Deskriptif Variabel Intensitas Bisnis Digital

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standard Deviasi	Koefisien Variasi (%)
1	Investasi teknologi digital dalam transaksi bisnis (DBI1)	5,18	0,41	7,92
2	Investasi teknologi digital dalam operasi perusahaan (DBI2)	5,18	0,45	8,69
3	Investasi dalam peluang dan teknologi digital baru (DBI3)	5,28	0,42	7,95
4	Inisiatif yang didukung teknologi digital (DBI4)	5,08	0,53	10,43
Variabel Intensitas bisnis digital		5,18	0,45	8,75

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Temuan statistik deskriptif variabel intensitas bisnis digital dalam studi ini terkonfirmasi terdiri dari 4 indikator, secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5,18 atau dapat dikategorikan sangat baik, kecuali pada indikator “inisiatif yang didukung teknologi digital (DBI4)” dikategorikan baik. Hal ini juga didukung oleh nilai koefisien variasi yang rendah yaitu 8,75%.

Kategori sangat baik mengenai investasi dalam peluang dan teknologi digital baru pada variabel intensitas bisnis digital ini merepresentasikan telah terjadi intensitas investasi yang sangat baik pada perusahaan-perusahaan dalam pemanfaatan teknologi digital. Sebagaimana disampaikan Westerman et al., (2012) bahwa intensitas bisnis digital menandakan tingkat investasi dalam

inisiatif berbasis teknologi informasi perusahaan dengan mengadopsi dan mengakomodasi inovasi teknologi.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa bisnis dengan investasi intensitas bisnis digital yang lebih tinggi, lebih unggul dalam menghasilkan pendapatan menggunakan sumber daya yang ada (Westerman et al., 2012). Misalnya, *Amazon* dan *Facebook* merupakan perusahaan yang telah memanfaatkan intensitas bisnis digital (DBI) untuk meningkatkan produk dan portofolio operasional mereka untuk tujuan kinerja (Nwankpa & Datta, 2017).

Tabel 4.3. Deskriptif Variabel Transformasi Bisnis Digital

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standartd Deviasi	Koefisien Variasi (%)
1	Bisnis Berbasis Teknologi (DBT1)	5,09	0,51	10,02
2	Pengintegrasian Teknologi (DBT2)	5,11	0,44	8,61
3	Pemanfaatan Teknologi (DBT3)	5,14	0,41	7,98
4	Pengembangan produk dan layanan digital (DBT4)	5,18	0,53	10,23
5	Mempromosikan keterampilan digital (DBT5)	5,20	0,52	10,00
Variabel Transformasi bisnis digital		5,14	0,48	9,37

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Temuan statistik deskriptif variabel transformasi bisnis digital pada studi ini terkonfirmasi terdiri dari 5 indikator, secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5,14 atau dapat dikategorikan baik, kecuali pada item “pengembangan produk dan layanan digital (DBT4)” dan

“mempromosikan keterampilan digital (DBT5)” dikategorikan sangat baik. Hal ini juga didukung oleh nilai koefisien variasi yang rendah yaitu sebesar 9,37%.

Kategori sangat baik mengenai pengembangan produk dan layanan digital serta mempromosikan keterampilan digital pada variabel transformasi bisnis digital merepresentasikan tingkat responsif perusahaan-perusahaan yang sangat tinggi atas dinamika lingkungan bisnis yang terjadi (Truong, 2022). Hal ini membuka peluang perusahaan-perusahaan untuk dapat bertahan atau bahkan unggul dalam persaingan bisnis sehingga mereka dapat meraih kinerja yang berkelanjutan (Hang et al., 2022).

Studi terdahulu yang relevan mengungkapkan bahwa perusahaan yang secara konsisten melakukan transformasi digital dalam bisnis, mereka lebih dominan menunjukkan eksistensi dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang memilih untuk tetap bertahan dengan teknologi konvensional (Ribeiro-Navarrete et al., 2021). Beberapa perusahaan yang telah melakukan transformasi digital dalam bisnis mereka seperti *Gojek*, *GoTo*, *Netflix*, *Walmart*, dan *Nike*, mereka berhasil meraih keunggulan kompetitif dan menjadi bagian dari pemimpin pasar pada industri yang relevan.

Tabel 4.4. Deskriptif Variabel Intervensi Pemerintah

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standartd Deviasi	Koefisien Variasi (%)
1	Undang-undang (GI1)	5,89	0,17	2,89
2	Norma, yang berlaku (GI2)	5,69	0,46	8,08
3	Peraturan yang berlaku (GI3)	5,83	0,20	3,43
4	Standar pelaporan (GI4)	5,54	0,45	8,12

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standartd Deviasi	Koefisien Variasi (%)
5	Kebijakan pajak (GI5)	5,41	0,47	8,69
6	Kebijakan Inovasi (GI6)	5,18	0,59	11,39
	Variabel Intervensi pemerintah	5,59	0,39	7,10

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Temuan statistik deskriptif variabel intervensi pemerintah pada studi ini terkonfirmasi terdiri dari 6 indikator, secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5,59 atau dapat dikategorikan sangat baik dan didukung oleh koefisien variasi rendah dengan persentase sebesar 7,10%. Dari keseluruhan indikator, jawaban responden paling tinggi tertuju pada undang-undang dengan rata-rata 5,89 dan peraturan yang berlaku dengan rata-rata 5,83.

Kategori sangat baik mengenai undang-undang dan peraturan yang berlaku merepresentasikan komitmen pemerintah dalam mendorong kemajuan sektor bisnis dan industri (Graafland & Bovenberg, 2020). Dengan adanya undang-undang maupun peraturan pemerintah, perusahaan terdorong untuk melakukan penyesuaian terhadap aktifitas bisnis mereka agar sesuai dengan kebijakan dan regulasi yang ada, sehingga bisnis perusahaan dapat tetap eksis dan berkelanjutan (Akinyemi & Adejumo, 2018).

Studi terdahulu yang relevan mengungkapkan intervensi pemerintah yang semakin intens, mendorong perusahaan untuk terus berkembang dan melakukan perbaikan-perbaikan dalam bisnis mereka untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan-kebijakan yang ada (Dongling & Lam, 2018; Yu et al., 2014), meskipun demikian tidak jarang intervensi pemerintah berdampak pada

penurunan kinerja perusahaan (Kisman & Krisandi, 2019). Perusahaan seperti Samsung telah berhasil menunjukkan eksistensi berkelanjutan sebagai dampak dari intervensi pemerintah pada setiap wilayah operasinya dalam hal kebijakan keringanan pajak (Byun, 2020), atas kebijakan tersebut Samsung memiliki pendanaan yang cukup kuat untuk inovasi bisnis yang membawa mereka pada pencapaian kinerja berkelanjutan.

Tabel 4.5. Deskriptif Variabel *Ambidexterity* Organisasi

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standartd Deviasi	Koefisien Variasi (%)
1	Kualitas dan biaya rendah (OA1)	5,33	0,68	12,76
2	Perbaikan terus menerus (OA2)	5,43	0,60	11,05
3	Otomatisasi Proses (OA3)	5,19	0,51	9,83
4	Cara-cara kreatif memuaskan pelanggan (OA4)	5,43	0,47	8,66
5	Produk atau layanan yang inovatif (OA5)	5,38	0,51	9,48
6	Pasar dan segmen baru (OA6)	5,32	0,58	10,90
	Variabel <i>Ambidexterity</i> organisasi	5,35	0,56	10,44

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Temuan statistik deskriptif variabel *ambidexterity* organisasi pada studi ini terkonfirmasi terdiri dari 6 indikator, secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5,35 atau dapat dikategorikan sangat baik, secara keseluruhan semua indikator dalam kategori sangat baik, walaupun pada indikator “cara-cara kreatif memuaskan pelanggan (OA4)” dengan rata-rata sebesar 5,43 tetapi memiliki koefisien variasi yang paling rendah sebesar

8,66%, sehingga data lebih sangat homogen tetapi secara keseluruhan koefisien variasi sebesar hanya 10,44%.

Kategori sangat baik mengenai perbaikan terus menerus dan cara-cara kreatif memuaskan pelanggan pada variabel *ambidexterity* organisasi merepresentasikan komitmen dan kemampuan perusahaan-perusahaan yang sangat tinggi dalam mencapai efisiensi (eksploitasi) dan inovasi (eksplorasi) secara seimbang (Mardi et al., 2018). Hal ini berpotensi menghasilkan produk dan layanan yang inovatif dengan harga yang terjangkau (Baker et al., 2020), sehingga perusahaan bisa meraih keunggulan bersaing dan menjadi pemimpin pasar dalam jangka waktu yang cukup lama (Kafetzopoulos, 2021).

Studi terdahulu yang relevan mengungkapkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada *ambidexterity* organisasi, mereka lebih cenderung mampu bertahan dalam persaingan bisnis dan menunjukkan pertumbuhan kinerja (Severgnini et al., 2018). Hal ini juga dilakukan oleh perusahaan seperti *Amazon*, mereka secara konsisten melakukan efisiensi (eksploitasi) dan inovasi (eksplorasi) berkelanjutan (A. Schein, 2020), sehingga mereka dapat mempertahankan bisnis mereka hingga saat ini.

Tabel 4.6. Deskriptif Variabel Kinerja Berkelanjutan

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standartd Deviasi	Koefisien Variasi (%)
1	Peningkatan Profitabilitas (SOP1)	5,38	0,68	12,64
2	Memperbaiki Margin kotor (SOP2)	5,34	0,72	13,48
3	Memperbaiki Tingkat keuntungan (SOP3)	5,39	0,73	13,54

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standartd Deviasi	Koefisien Variasi (%)
4	Meningkatkan produktivitas (SOP 4)	5,30	0,69	13,02
5	Memperbaiki Tingkat pengembalian investasi (SOP5)	5,47	0,70	12,80
6	Biaya operasional dan produksi rendah (SOP6)	5,39	0,72	13,36
7	Fokus kebutuhan pelanggan dan tepat waktu (SOP7)	5,50	0,65	11,82
8	Bisnis fleksibilitas dalam merespon pasar dengan cepat dalam waktu singkat (SOP8)	5,46	0,64	11,72
Variabel Kinerja berkelanjutan		5,40	0,69	12,80

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Temuan statistik deskriptif variabel kinerja berkelanjutan pada studi ini terkonfirmasi terdiri dari 8 indikator, secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5,40 atau dapat dikategorikan sangat baik, secara keseluruhan semua indikator dalam kategori sangat baik, walaupun pada item “fokus kebutuhan pelanggan dan tepat waktu (SOP7)” memiliki rata-rata paling tinggi sebesar 5,50 dan standard deviasi sebesar 0,65% sehingga data lebih homogen. Secara keseluruhan koefisien variasi sebesar 12,80 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi responden dalam memaknai indikator kinerja berkelanjutan mempunyai pandangan yang sama.

Kategori sangat baik mengenai fokus kebutuhan pelanggan dan tepat waktu merepresentasikan upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat mencapai atau meraih kinerja berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021). Tidak dapat dimungkiri bahwa

kebutuhan pelanggan dan ketepatan waktu menjadi aspek penentu minat konsumen terhadap suatu produk atau layanan (Alwendo et al., 2022; Daddie & Akani, 2020). Ketika apa yang dibutuhkan pelanggan selalu dapat dipenuhi dan didistribusikan dengan tepat waktu oleh perusahaan, maka produk dan layanan tersebut akan membawa perusahaan kepada keunggulan kompetitif yang menjadi bagian dari indikator kinerja berkelanjutan (Mardi et al., 2018).

Studi sebelumnya mengungkapkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada kinerja berkelanjutan cenderung fokus pada bagaimana bisnis mereka dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang dinamis (Chien & Tsai, 2012). Hal ini juga dilakukan oleh sejumlah perusahaan-perusahaan besar saat ini seperti Unilever, Dell, Ikea, dan Byte Dance yang fokus pada kemampuan *responsiveness* untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang ada, alhasil mereka dapat mempertahankan bisnis yang keberlanjutan (Bansal & DesJardine, 2014; Ding et al., 2021).

4.3. Analisis Model Pengukuran (Outer Model) Reflektif

Analisis *outer model* dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya (Anekawati et al., 2017). Analisis *outer model* menjadi langkah yang umum dilakukan ketika menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). Menurut Ghozali & Latan (2015) terdapat dua kriteria pengukuran untuk menilai *outer model* yaitu dengan *convergent validity* dan *composite reliability*.

Validitas konvergen (*convergent validity*) merupakan salah satu komponen untuk mengukur validitas instrumen atau indikator konstruk penelitian. Validitas

konvergen dapat ditentukan menggunakan parameter *loading factor* dan nilai *Average Variance Extraced* (AVE) (Hair et al., 2019). Instrumen atau indikator konstruk dikatakan memenuhi asumsi validitas apabila nilai *loading factor* yang dihasilkan $> 0,7$ dan nilai AVE $> 0,5$ (Hair et al., 2018).

Selanjutnya, *composite reliability* merupakan parameter yang lazim untuk menilai reliabilitas konstruk. Reliabilitas merupakan indikator awal untuk menilai kualitas suatu instrumen (Churchill, 1979). Uji reliabilitas sangat penting untuk dilakukan guna mengetahui konsistensi dan stabilitas instrumen dengan konsep yang akan diukur (Sekaran & Bougie, 2016). Suatu konstruk dikatakan memenuhi asumsi reliabilitas apabila nilai yang dihasilkan untuk *Composite Reliability* $> 0,7$ (Hair et al., 2019). Lebih jelas terkait hasil uji validitas instrumen dan reliabilitas konstruk dapat diamati pada tabel di bawah berikut.

Tabel 4.7. Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Loading Faktor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Intensitas bisnis digital (DBI)	DBI1	0,849	0,794	0,914	0,922
	DBI2	0,908			
	DBI3	0,892			
	DBI4	0,913			
Transformasi bisnis digital (DBT)	DBT1	0,814	0,716	0,900	0,910
	DBT2	0,892			
	DBT3	0,888			
	DBT4	0,858			
	DBT5	0,771			
Intervensi pemerintah (GI)	GI1	0,845	0,653	0,894	0,912
	GI2	0,760			
	GI3	0,793			
	GI4	0,906			
	GI5	0,767			
	GI6	0,767			
<i>Ambidexterity</i> organisasi (OA)	OA1	0,835	0,666	0,900	0,901
	OA2	0,837			

Variabel	Indikator	Loading Faktor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
	OA3	0,775			
	OA4	0,835			
	OA5	0,811			
	OA6	0,801			
Kinerja berkelanjutan (SOP)	SOP1	0,783	0,616	0,911	0,912
	SOP2	0,792			
	SOP3	0,766			
	SOP4	0,815			
	SOP5	0,767			
	SOP6	0,751			
	SOP7	0,790			
	SOP8	0,811			

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dari nilai *loading factor* yang dihasilkan masing-masing indikator yaitu $> 0,7$ dan nilai AVE untuk keseluruhan konstruk $> 0,5$. Dapat diinterpretasikan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner dapat digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur pada konstruk laten intensitas bisnis digital, transformasi bisnis digital, intervensi pemerintah, *ambidexterity* organisasi, dan kinerja berkelanjutan. Selanjutnya, tabel di atas juga menampilkan nilai composite reliability untuk masing-masing konstruk penelitian lebih besar dari ($>$) $0,7$. Kondisi ini menunjukkan bahwa asumsi reliabilitas pada penelitian ini telah terpenuhi. Artinya, keandalan instrumen pengukuran konstruk penelitian apabila digunakan secara berulang pada fenomena yang berbeda tidak menunjukkan hasil yang berbeda.

4.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

SmartPls merupakan alat analisa SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitik beratkan pada studi prediksi. Daya tarik utama penggunaan SmarPLS adalah metode ini memungkinkan peneliti dapat memperkirakan model kompleks dengan banyak konstruksi, variabel indikator, dan jalur struktural tanpa memaksakan asumsi distribusi pada data (Hair et al., 2019). Oleh karena itu dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti *R square*, *Q square*, *SRMR*, *PLS predict* (Hair et al., 2019) dan *Goodness of Fit Index (GoF Index)* (Sarstedt et al., 2014), serta pemeriksaan *robustness* model dengan uji linieritas hubungan antar variable (Hair et al., 2019).

4.4.1. *R - Square*

Langkah pertama yaitu mengevaluasi R^2 , penjelasannya sama halnya R^2 dalam regresi linear yang besarnya variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Chin (1998) mengungkapkan “kriteria batasan nilai R^2 dibagi kedalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial/tinggi, 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah.” Perubahan nilai R^2 digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif (Miles, 2014).

R-Square untuk *Ambidexterity* organisasi Sebelum (0.493) artinya Sebelum intervensi variabel moderasi Intensitas bisnis digital, 49.3% variansi dalam *Ambidexterity* organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Setelah (0.632) artinya setelah intervensi variabel moderasi

Intensitas bisnis digital 63.2% variansi dalam *Ambidexterity* organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa Peningkatan dari 0.493 ke 0.632 menunjukkan model yang disesuaikan atau diperbarui menjadi lebih baik dalam menjelaskan variabilitas *ambidexterity* organisasi, ini berarti variabel moderasi Intensitas bisnis digital dalam model telah meningkatkan daya prediksi model terhadap *ambidexterity* organisasi (Hair et al., 2018; Henseler & Fassott, 2010).

Tabel 4.8. *R Square dan Q Square*

	<i>R Square</i> Sebelum	<i>R Square</i> Sesudah	<i>Q</i> <i>Square</i>
<i>Ambidexterity</i> organisasi (OA)	0,493	0,632	0,814
Kinerja berkelanjutan (SOP)	0,666	0,837	0,456

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

R-Square untuk Kinerja berkelanjutan Sebelum (0.666) artinya sebelum intervensi variabel moderasi Intensitas bisnis digital, 66.6% variansi dalam Kinerja berkelanjutan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Setelah (0.837) artinya setelah intervensi variabel moderasi Intensitas bisnis digital, 83.7% variansi dalam Kinerja berkelanjutan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, hal ini dapat diinterpretasi bahwa peningkatan dari 0.666 ke 0.837 menunjukkan model yang disesuaikan atau diperbarui menjadi lebih baik dalam menjelaskan variabilitas Kinerja berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa perubahan dalam model setelah dimoderasi konstruk Intensitas bisnis digital telah meningkatkan kemampuan

model untuk menjelaskan kinerja Kinerja berkelanjutan (Hair et al., 2018; Henseler & Fassott, 2010).

R-Square total merupakan konsep yang digunakan untuk menggabungkan *R-square* dari beberapa variabel dependen dalam model untuk memberikan gambaran umum tentang seberapa baik model menjelaskan variabilitas dalam data secara keseluruhan. Namun, dalam konteks PLS-SEM, *R-square* total tidak biasanya dihitung dengan cara menjumlahkan *R-square* dari masing-masing variabel dependen. Sebaliknya, setiap *R-square* dianalisis secara terpisah untuk masing-masing variabel dependen utama (Hair et al., 2018; Henseler & Fassott, 2010).

Untuk memahami pengaruh keseluruhan model, dapat menginterpretasikan peningkatan *R-square* pada masing-masing variabel dependen utama sebagai berikut, 1) peningkatan *R-Square* untuk *Ambidexterity* organisasi sebesar 0.139 (13.9%) menunjukkan bahwa perubahan model memberikan peningkatan signifikan dalam kemampuan model untuk menjelaskan *Ambidexterity* organisasi, 2) peningkatan *R-Square* untuk Kinerja berkelanjutan 0.171 (17.1%) menunjukkan bahwa perubahan model memberikan peningkatan signifikan dalam kemampuan model untuk menjelaskan Kinerja berkelanjutan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan model telah meningkatkan kemampuan model untuk menjelaskan variabilitas dalam *Ambidexterity* organisasi dan Kinerja berkelanjutan secara signifikan. Peningkatan dalam *R-square* menunjukkan bahwa variabel

moderasi Intensitas bisnis digital dalam model memberikan kontribusi positif terhadap daya prediksi model (Hair et al., 2018; Henseler & Fassott, 2010).

4.4.2. Uji Stone-Geisser (*Q Square*)

Disamping melihat ukuran nilai R^2 , model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q square* yang menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen mampu memperkirakan atau membaca variabel endogen. Ukuran ini merupakan bentuk validasi dalam SmartPLS untuk menyatakan kesesuaian model (*predictive relevance*). Nilai *Q square* diatas 0 menyatakan model mempunyai prediktif relevan, Hair et al., (2019) menyatakan bahwa nilai interpretasi *Q Square* secara kualitatif adalah 0 (pengaruh rendah), 0,25 (pengaruh moderat), dan 0,05 (pengaruh tinggi). Mengacu pada data yang disajikan dalam Tabel 4.8., dapat disimpulkan bahwa variabel *Ambidexterity* organisasi (OA) mempunyai - Nilai Q^2 sebesar 0.814 menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik untuk variabel ini. Nilai Q^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa sebagian besar variansi dalam *Ambidexterity* organisasi dapat diprediksi dengan baik oleh model. Sehingga implikasi model yang di gunakan sangat efektif dalam menjelaskan dan memprediksi *Ambidexterity* organisasi, yang berarti bahwa variabel-variabel independen dan jalur hubungan dalam model memiliki kontribusi yang kuat terhadap pemahaman tentang *Ambidexterity* organisasi.

Kinerja berkelanjutan mempunyai nilai Q^2 sebesar 0.456 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik untuk variabel

ini. Meskipun tidak sekuat prediksi untuk *Ambidexterity* organisasi, nilai Q^2 ini masih menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan dan memprediksi variansi dalam Kinerja berkelanjutan dengan baik. Sehingga implikasi model ini cukup efektif dalam menjelaskan Kinerja berkelanjutan, tetapi ada ruang untuk perbaikan. Ini mungkin menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap Kinerja berkelanjutan yang belum dimasukkan dalam model atau variabel yang ada dapat diukur lebih baik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai Q^2 untuk *Ambidexterity* organisasi (0.814) dan Kinerja berkelanjutan (0.456) menunjukkan bahwa model ini sangat baik dalam memprediksi *Ambidexterity* organisasi dan cukup baik dalam memprediksi Kinerja berkelanjutan. Ini menegaskan bahwa variabel dan jalur hubungan yang di gunakan dalam model memiliki kontribusi yang signifikan terhadap prediksi variabel-variabel tersebut.

Dengan pemahaman diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik dan dapat memberikan wawasan berharga tentang hubungan antara Intensitas bisnis digital, *Ambidexterity* organisasi dan Kinerja berkelanjutan dalam perusahaan asuransi di Indonesia.

4.4.3. Uji Goodness of Fit (GoF) Index

Menurut Sarstedt et al., (2014) ukuran *goodness of fit model* secara keseluruhan yang diukur dari akar perkalian rerata *communality* dan rerata *R Square*, sedangkan *communality* diperoleh dari kuadrat nilai *loading factor*. Berdasarkan hasil pengujian, diiperoleh rerata *communality* sebesar 0,676 dan

rerata *R Square* parkir 0,657, sehingga indeks GoF adalah akar ($0,676 \times 0,657$) sebesar 0,666. Interpretasi indeks GoF merujuk pada Wetzel et al., (2008) bahwa 0,1 (GoF rendah), 0,36 (GoF tinggi). Hasil estimasi yang disajikan pada tabel di bawah menunjukkan indeks GoF adalah 0,666 termasuk GoF tinggi, Tingkat kecocokan model pengukuran dan model struktural secara keseluruhan termasuk kategori tinggi atau model sangat fit.

Tabel 4.9. *Goodness of Fit (GoF) Index*

Rerata <i>Communality</i>	Rerata <i>R Square</i>	<i>GoF Index</i>
0,676	0,657	0,666

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dengan nilai GoF sebesar 0.666, model penelitian ini dapat dianggap memiliki kecocokan yang baik, memberikan validasi tambahan bahwa model cukup baik dalam menjelaskan variabel-variabel yang diteliti. Ini menandakan bahwa kombinasi variabel independen yang digunakan dalam model ini secara signifikan mampu menjelaskan varians dalam variabel dependen dan mediasi, memberikan keyakinan yang lebih tinggi terhadap validitas dan reliabilitas temuan dalam penelitian ini.

4.4.4. *PLS Predict*

Hair et al., (2019) menjelaskan bahwa SmartPLS merupakan bagian dari alat analisa SEM yang memiliki tujuan prediksi. Oleh karena itu maka perlu dikembangkan satu ukuran bentuk validasi model untuk menunjukkan seberapa kekuatan prediksi PLS. Untuk menunjukkan bahwa PLS mempunyai ukuran kekuatan prediksi baik, maka perlu dibandingkan dengan model dasar yaitu model regresi linier (ML). Model PLS dikatakan mempunyai kekuatan prediksi

tinggi apabila ukuran RMSE (*Root Mean Squared Error*) atau MAE (*Mean Absolute Error*) lebih rendah dibandingkan model regresi linier. Dan apabila sebagian besar maka disebut mempunyai kekuatan prediksi medium,

Tabel 4.10. *PLS Predict*

	Q ² predict	PLS- SEM_RMSE	PLS- SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
OA1	0,298	0,575	0,451	0,704	0,584
OA2	0,196	0,548	0,463	0,704	0,586
OA3	0,324	0,427	0,373	0,508	0,402
OA4	0,299	0,401	0,327	0,383	0,305
OA5	0,400	0,399	0,334	0,491	0,407
OA6	0,422	0,449	0,403	0,645	0,550
SOP1	0,484	0,496	0,385	0,584	0,452
SOP2	0,369	0,576	0,422	0,766	0,610
SOP3	0,420	0,561	0,432	0,733	0,617
SOP4	0,455	0,517	0,384	0,660	0,565
SOP5	0,503	0,497	0,390	0,867	0,610
SOP6	0,514	0,512	0,425	0,692	0,519
SOP7	0,357	0,530	0,360	0,811	0,603
SOP8	0,419	0,499	0,379	0,709	0,556

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengukuran diatas dari 14 pengamatan atas nilai RMSE dan MAE, didapat jumlah pengukuran model PLS lebih rendah sebanyak 13 RMSE dan MAE, sehingga dapat dikatakan bahwa model PLS yang diajukan mempunyai kekuatan yang tinggi.

Terdapat sejumlah tahapan dalam mengevaluasi hubungan antar konstruk, hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan. Untuk menilai

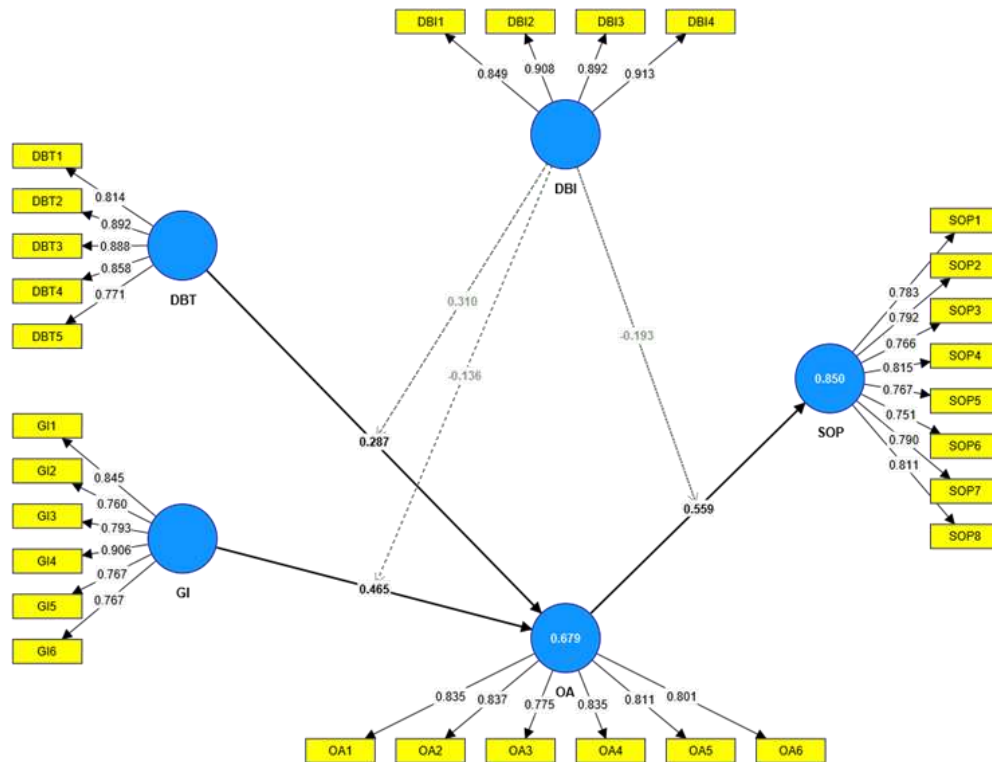
signifikan *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*).

Setelah pengujian *outer model* dan *inner model* yang telah memenuhi asumsi dalam analisis SEM, dilanjutkan dengan melakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) 4,0, nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memerhatikan nilai original sample (O) untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, serta *t-statistics* (T), dan *p-values* (P) untuk mengetahui tingkat signifikansi dari hubungan tersebut. Nilai original sample yang mendekati +1 mengindikasikan hubungan yang positif, sedangkan nilai yang mendekati -1 mengindikasikan hubungan yang negatif (Sarstedt et al., 2017).

Pengambilan keputusan atas penerimaan hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan ketentuan nilai t-tabel *one tail test* yang ditentukan pada penelitian ini adalah sebesar 1,645 untuk signifikansi 0,05. Selanjutnya nilai t-tabel tersebut dijadikan sebagai nilai *cut off* untuk penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan. Lebih jelas mengenai hasil pengujian hipotesis telah disajikan pada Tabel dan Gambar di bawah ini:

Gambar 4.1. Full Model SEM



Tabel 4.11. Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient (t)	T statistics (O/STDEV)	P Value	Label
H1, Transformasi bisnis digital => <i>Ambidexterity</i> organisasi,	0,287	2,080	0,019	Signifikan
H2, Intervensi pemerintah => <i>Ambidexterity</i> organisasi,	0,465	3,001	0,001	Signifikan
H3, <i>Ambidexterity</i> organisasi => Kinerja berkelanjutan,	0,559	6,656	0,000	Signifikan
H4, Transformasi bisnis digital => <i>Ambidexterity</i> organisasi => Kinerja berkelanjutan,	0,161	1,781	0,037	Signifikan

Hipotesis	Path Coefficient (t)	T statistics (O/STDEV)	P Value	Label
H5, Mod, Intensitas bisnis digital => Transformasi bisnis digital => <i>Ambidexterity</i> organisasi => Kinerja berkelanjutan,	0,173	2,127	0,017	Signifikan
H6, Intervensi pemerintah => <i>Ambidexterity</i> organisasi => Kinerja berkelanjutan,	0,260	2,834	0,002	Signifikan
H7, Mod, Intensitas bisnis digital => Intervensi pemerintah => <i>Ambidexterity</i> organisasi => Kinerja berkelanjutan,	-0,076	0,951	0,171	Non Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil poengujian hipotesis diatas maka diketahui sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) **diterima**, yaitu ada pengaruh signifikan transformasi bisnis digital terhadap *ambidexterity* organisasi dengan *path coefficient* (0,287) dan t statistik (2,080 > 1,645) serta *p-value* (0,019 < 0,05). Temuan ini menandakan bahwa setiap peningkatan pemanfaatan pada transformasi bisnis digital akan meningkatkan *ambidexterity* organisasi, baik eksplorasi maupun ekspolasi, sehingga semakin tinggi dorongan perusahaan dalam pemanfaatan transformasi bisnis digital maka akan meningkatkan *ambidexterity* organisasi secara signifikan.
2. Hipotesis Kedua (H2) **diterima**, yaitu ada pengaruh signifikan intervensi pemerintah terhadap *ambidexterity* organisasi dengan *path coefficient* (0,465) dan t statistik (3,001 > 1,645) serta *p-value* (0,001 < 0,05). Temuan ini menandakan bahwa setiap perubahan intensitas intervensi pemerintah pada intervensi pemerintah akan meningkatkan *ambidexterity* organisasi, Sehingga perlu adanya intervensi kebijakan pemerintah dalam

meningkatkan intervensi pemerintah maka akan meningkatkan *ambidexterity* organisasi secara signifikan.

3. Hipotesis ketiga (H3) **diterima**, yaitu ada pengaruh signifikan *ambidexterity* organisasi terhadap kinerja berkelanjutan dengan *path coefficient* (0,559) dan t statistik ($6,656 > 1,645$) serta *p-value* ($0,000 < 0,05$). Temuan ini menandakan bahwa setiap perubahan keseimbangan antara eksplorasi dan eksplotasi pada *ambidexterity* organisasi akan meningkatkan kinerja berkelanjutan secara signifikan.
4. Hipotesis keempat (H4) **diterima**, yaitu ada pengaruh signifikan *Transformasi bisnis digital* terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi dengan *path coefficient* (0,161) dan t statistik ($1,781 > 1,645$) serta *p-value* ($0,037 < 0,05$). Temuan ini menandakan bahwa setiap perubahan dorongan pemamfaatan pada transformasi bisnis digital yang diperkuat oleh kesimbangan pada *ambidexterity* organisasi akan meningkatkan kinerja berkelanjutan secara signifikan.
5. Hipotesis kelima (H5) **diterima**, yaitu ada pengaruh signifikan intensitas bisnis digital dalam memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi *ambidexterity* organisasi dengan *path coefficient* (0,173) dan t statistik ($2,127 > 1,645$) serta *p-value* ($0,017 < 0,05$). Temuan ini menandakan bahwa setiap perubahan dorongan pemamfaatan teknologi pada transformasi bisnis digital yang dimediasi oleh intensitas bisnis digital akan meningkatkan kinerja berkelanjutan, secara signifikan.

6. Hipotesis keenam (H6) **diterima**, yaitu ada pengaruh signifikan intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi dengan *path coefficient* (0,260) dan t statistik ($2,834 > 1,645$) serta *p-value* ($0,002 < 0,05$). Temuan ini menandakan bahwa setiap perubahan dalam intensitas kebijakan pada intervensi pemerintah yang diperkuat oleh *ambidexterity* organisasi akan meningkatkan kinerja berkelanjutan secara signifikan.
7. Hipotesis ketujuh (H7) **ditolak**, yaitu tidak ada pengaruh signifikan intensitas bisnis digital dalam memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi *ambidexterity* organisasi dengan *path coefficient* (-0,076) dan t statistik ($0,951 < 1,645$) serta *p-value* ($0,171 > 0,05$). Temuan ini menandakan bahwa setiap perubahan intensitas kebijakan pada intervensi pemerintah yang dimediasi *ambidexterity* organisasi, tidak mendorong performa perusahaan dalam peningkatan kinerja berkelanjutan.

4.5. Ringkasan Hasil Analisis Data

Tabel berikut menyajikan ringkasan hasil pengujian dan analisis data dari hipotesis alternatif yang diajukan pada penelitian ini.

Tabel 4.12. Ringkasan Hasil Analisis Data

Hipotesis	Pernyataan	Hasil		Keterangan
H ₁	<i>Transformasi bisnis digital berpengaruh positif terhadap ambidexterity organisasi.</i>	<i>t-statistic</i> = 2,080	<i>p-value</i> = 0,019	Diterima
H ₂	<i>Intervensi pemerintah berpengaruh positif terhadap ambidexterity organisasi.</i>	<i>t-statistic</i> = 3,001	<i>p-value</i> = 0,001	Diterima

Hipotesis	Pernyataan	Hasil		Keterangan
H ₃	<i>Ambidexterity</i> organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan.	<i>t-statistic</i> = 6,656	<i>p-value</i> = 0,000	Diterima
H ₄	<i>Ambidexterity</i> organisasi memediasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan.	<i>t-statistic</i> = 1,781	<i>p-value</i> = 0,037	Diterima
H ₅	Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh <i>ambidexterity</i> organisasi.	<i>t-statistic</i> = 2,127	<i>p-value</i> = 0,017	Diterima
H ₆	<i>Ambidexterity</i> organisasi memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan.	<i>t-statistic</i> = 2,834	<i>p-value</i> = 0,002	Diterima
H ₇	Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh <i>ambidexterity</i> organisasi.	<i>t-statistic</i> = 0,951	<i>p-value</i> = 0,171	Ditolak

Sumber: data primer yang diolah, 2024

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Transformasi Bisnis Digital terhadap *Ambidexterity* Organisasi

Berangkat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, ditemukan bahwa transformasi bisnis digital berpengaruh positif signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Hal ini dikarenakan transformasi bisnis digital memainkan peran penting dalam meningkatkan *ambidexterity* organisasi pada perusahaan asuransi. Transformasi digital mempunyai peran

dalam meningkatkan kemampuan eksplorasi dan eksploitasi perusahaan asuransi, dengan memanfaatkan teknologi AI dan machine learning, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar baru, kebutuhan pelanggan, dan potensi risiko lebih efektif. Misalnya, AI dapat digunakan untuk menganalisis data pelanggan secara mendalam untuk mengembangkan produk asuransi yang lebih relevan dan personal. Selain itu, teknologi digital juga meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses seperti klaim dan layanan pelanggan, yang mendukung eksploitasi kapabilitas yang ada (O'Reilly & Tushman, 2008; Scuotto et al., 2020; Zhang et al., 2021).

Selanjutnya transformasi digital dapat meningkatkan adaptabilitas dan fleksibilitas perusahaan asuransi. Perusahaan yang mengadopsi teknologi digital cenderung lebih cepat merespons perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengadaptasi proses bisnis dan strategi mereka dengan lebih fleksibel, yang sangat penting dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat berubah (Abdalla & Nakagawa, 2021; Teece, 2007).

Seperti yang disampaikan Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) dan Bharadwaj et al., (2013), transformasi digital mendorong inovasi dalam perusahaan asuransi. Dengan menyediakan alat dan platform baru, teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan yang inovatif. Misalnya, penggunaan big data dan analitik canggih memungkinkan pengembangan produk asuransi yang dinamis dan personal,

yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu pelanggan. Hal ini meningkatkan daya saing perusahaan di pasar asuransi yang sangat kompetitif.

Selain itu, transformasi digital memerlukan perubahan budaya organisasi yang mendukung *ambidexterity* organisasi. Implementasi teknologi digital sering kali memerlukan kolaborasi lintas fungsi, pembelajaran berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap perubahan. Perubahan budaya ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat secara efektif mengelola dan memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Eling & Lehmann, 2018).

Studi kasus AXA Group menunjukkan bahwa integrasi AI dan big data dalam proses underwriting dan layanan pelanggan telah memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk asuransi yang lebih adaptif dan meningkatkan efisiensi operasional. Ini mendukung *ambidexterity* organisasi dalam organisasi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (AXA Group).

Secara keseluruhan, transformasi bisnis digital memiliki pengaruh signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi dalam perusahaan asuransi. Dengan meningkatkan kemampuan eksplorasi dan eksploitasi, mendorong inovasi, dan mendukung perubahan budaya organisasi, transformasi digital memungkinkan perusahaan asuransi untuk tetap kompetitif dan adaptif di pasar yang dinamis. Penelitian dan studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil melakukan transformasi digital cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih mampu mengelola *ambidexterity* organisasi secara efektif.

Transformasi bisnis digital berperan penting dalam meningkatkan *ambidexterity* organisasi pada perusahaan asuransi, terutama ketika dilihat dari perspektif *dynamic capabilities*. Transformasi digital memperkuat kemampuan sensing (mendeteksi) organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar. Teknologi digital seperti big data dan analitik canggih memungkinkan perusahaan asuransi untuk menganalisis tren pasar, perilaku pelanggan, dan risiko secara *real-time*. Kemampuan sensing yang ditingkatkan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengidentifikasi peluang eksplorasi baru, yang merupakan aspek kunci dari *ambidexterity* organisasi (Teece, 2007).

Transformasi digital mendukung kemampuan *seizing* (menangkap peluang) organisasi dengan menyediakan alat dan platform yang memungkinkan implementasi strategi baru. Perusahaan asuransi dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mengembangkan produk dan layanan inovatif yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Misalnya, penggunaan AI dan *machine learning* dalam *underwriting* dan klaim asuransi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, sehingga membantu perusahaan untuk mengoptimalkan kapabilitas yang ada dan mengeksploitasi peluang yang ada (O'Reilly & Tushman, 2008).

Disamping itu transformasi digital meningkatkan kemampuan *reconfiguring* (mengkonfigurasi ulang) organisasi untuk terus beradaptasi dan berinovasi. Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk secara cepat dan fleksibel mengubah proses bisnis, struktur organisasi, dan model bisnis

mereka. Ini penting untuk mendukung *ambidexterity* organisasi, karena perusahaan perlu mampu mengeksplorasi peluang baru sambil tetap mempertahankan efisiensi operasional yang tinggi (Teece et al., 1997).

Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis mereka cenderung memiliki *dynamic capabilities* yang lebih kuat, yang pada gilirannya mendukung *ambidexterity* organisasi. Misalnya, penelitian oleh Eling & Lehmann (2018) menunjukkan bahwa digitalisasi membantu perusahaan asuransi dalam mengelola risiko dan mengembangkan produk yang lebih inovatif, yang penting untuk keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari perspektif *dynamic capabilities*, transformasi digital tidak hanya memungkinkan perusahaan asuransi untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi, tetapi juga memperkuat kemampuan mereka untuk secara efektif mengelola *ambidexterity* organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan adaptif di pasar yang semakin dinamis dan kompleks.

4.6.2. Intervensi Pemerintah Berpengaruh Positif terhadap *Ambidexterity* Organisasi

Berangkat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, ditemukan bahwa intervensi pemerintah berpengaruh positif signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Intervensi pemerintah dapat berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* organisasi dalam berbagai cara, baik dalam bentuk regulasi, insentif, dan dukungan kebijakan, dapat menciptakan

lingkungan yang kondusif bagi perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan *ambidexterity* organisasi ini (Dongling & Lam, 2018; Yu et al., 2014).

Pengaruh signifikan intervensi pemerintah terhadap *ambidexterity* organisasi merepresentasikan bahwa Pertama, regulasi pemerintah yang mendukung inovasi dapat mendorong perusahaan untuk mengeksplorasi teknologi dan pasar baru. Misalnya, kebijakan pemerintah yang mendukung adopsi teknologi digital, seperti pemberian insentif untuk investasi dalam teknologi informasi dan komunikasi, dapat membantu perusahaan asuransi untuk mengadopsi teknologi baru dan mengembangkan produk serta layanan yang inovatif. Kebijakan semacam itu menciptakan peluang bagi perusahaan untuk mengeksplorasi dan berinovasi, yang merupakan salah satu aspek penting dari *ambidexterity* organisasi (Dongling & Lam, 2018; Teece, 2007).

Kedua, intervensi pemerintah dalam bentuk insentif fiskal dan subsidi dapat membantu perusahaan untuk mengeksploitasi kapabilitas yang ada dengan lebih efektif. Misalnya, subsidi untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan keterampilan karyawan, memungkinkan mereka untuk lebih efektif dalam menjalankan tugas-tugas operasional. Ini mendukung kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi kapabilitas yang ada, sekaligus mempersiapkan mereka untuk mengeksplorasi peluang baru di masa depan (Lee & Shin, 2018; O'Reilly & Tushman, 2008; Raut et al., 2019).

Salah satu faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah intervensi pemerintah (Raut et al., 2019). Pemerintah berusaha untuk mendorong inovasi bisnis dan meningkatkan daya saing keuangan global dengan menerapkan regulasi seperti perizinan layanan keuangan, persyaratan modal, dan insentif pajak (Lee & Shin, 2018). Dari sisi permodalan perusahaan asuransi harus memenuhi ketentuan *Risk Based Capital* (RBC) minimal 15 % pada tahun 2023 (OJK, 2023). Peningkatan tarif pajak mendorong perusahaan untuk menghemat uang karena intervensi pemerintah. Ini karena harga barang dan layanan akan meningkat sebagai akibat dari kenaikan pajak (Baker et al., 2020; Viner, 1923).

Hingga saat ini, kenaikan harga masih menjadi masalah yang sensitif. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi minat dan perilaku pelanggan untuk membeli atau menggunakan barang atau jasa adalah harga. Zhang et al., (2018) menunjukkan bahwa harga yang terlalu tinggi menyebabkan konsumen tidak tertarik untuk membeli barang atau jasa. Akibatnya, situasi ini dapat mengakibatkan penurunan pendapatan perusahaan (Hong & Cha, 2013).

Selain itu, intervensi pemerintah dalam bentuk regulasi yang mendukung persaingan sehat dapat menciptakan tekanan kompetitif yang mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi. Regulasi yang mencegah monopoli dan mendukung persaingan sehat dapat memaksa perusahaan untuk lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan pasar. Ini mendukung *ambidexterity* organisasi dengan mendorong perusahaan untuk tidak hanya mengeksploitasi kapabilitas yang ada tetapi juga terus

mengeksplorasi dan mengembangkan kapabilitas baru (O'Reilly & Tushman, 2013).

Studi empiris mendukung pandangan bahwa intervensi pemerintah dapat meningkatkan *ambidexterity* organisasi. Misalnya, penelitian oleh Eling & Lehmann (2018) menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah yang mendukung digitalisasi di sektor asuransi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan kebijakan pemerintah dapat berperan penting dalam membantu perusahaan mengembangkan dan mempertahankan *ambidexterity* organisasi.

Selanjutnya, peran intervensi pemerintah terhadap *ambidexterity* organisasi dalam konteks bisnis asuransi dikonfirmasi melalui kebijakan pajak dari pemerintah yang merespon secara proaktif oleh perusahaan asuransi. Kebijakan kenaikan pajak yang ditetapkan pemerintah akan berdampak pada biaya polis yang akan dikeluarkan pemilik premi mengalami kenaikan. Hal ini tentu akan mendorong perusahaan untuk melakukan perbaikan pada bisnis mereka untuk efisiensi agar biaya polis yang dibebankan kepada pemilik premis bisa lebih rendah (Lee & Shin, 2018). Selanjutnya dengan adanya kebijakan subsidi dari pemerintah akan mendorong perusahaan asuransi untuk melakukan inovasi dalam bisnis mereka guna memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi pemegang polis (Xie et al., 2022).

Dalam kerangka *dynamic capabilities*, intervensi pemerintah dapat memainkan peran penting dalam mendukung *ambidexterity* organisasi, yang

merupakan kemampuan perusahaan untuk secara bersamaan mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada. Perspektif *dynamic capabilities* menekankan bahwa untuk tetap kompetitif di lingkungan yang dinamis, organisasi harus mampu secara terus-menerus memodifikasi dan memperbaharui basis sumber daya mereka (Teece et al., 1997).

Pertama, intervensi pemerintah dapat memperkuat kemampuan sensing (mendeteksi) perusahaan. Kebijakan pemerintah yang mendukung inovasi teknologi dan penelitian dapat membantu perusahaan asuransi untuk lebih efektif dalam mengidentifikasi tren pasar baru, kebutuhan pelanggan, dan peluang inovasi. Misalnya, pemerintah dapat memberikan subsidi untuk penelitian dan pengembangan (R&D) atau insentif pajak untuk investasi teknologi. Dengan meningkatkan kemampuan sensing, perusahaan dapat lebih cepat dan akurat dalam mendeteksi perubahan pasar dan menyesuaikan strategi mereka (Teece, 2007).

Kedua, intervensi pemerintah dapat memperkuat kemampuan *seizing* (menangkap peluang) perusahaan dengan menyediakan kerangka kerja regulasi yang mendukung adopsi teknologi baru. Misalnya, pemerintah dapat menerapkan kebijakan yang mendorong digitalisasi dalam sektor asuransi melalui regulasi yang mendukung penggunaan teknologi *AI* dan *big data* dalam *underwriting* dan manajemen risiko. Ini memungkinkan perusahaan asuransi untuk lebih cepat mengimplementasikan teknologi baru, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengembangkan produk asuransi yang lebih personal dan inovatif (O'Reilly & Tushman, 2008).

Ketiga, pemerintah dapat memperkuat kemampuan *reconfiguring* (mengkonfigurasi ulang) perusahaan dengan menyediakan dukungan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Program pelatihan yang didukung oleh pemerintah dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru yang diperlukan untuk mengoperasikan teknologi digital yang canggih. Ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kapabilitas internal yang memadai untuk mengelola perubahan dan inovasi secara efektif. Dengan kemampuan *reconfiguring* yang kuat, perusahaan dapat terus memperbaharui proses bisnis mereka dan tetap adaptif di pasar yang dinamis (Teece et al., 1997).

Studi empiris mendukung pandangan bahwa intervensi pemerintah dapat meningkatkan *dynamic capabilities* perusahaan. Misalnya, penelitian oleh Eling & Lehmann (2018) menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah yang mendukung digitalisasi di sektor asuransi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan kebijakan pemerintah dapat berperan penting dalam membantu perusahaan mengembangkan dan mempertahankan *ambidexterity* organisasi.

Secara keseluruhan, dari perspektif *dynamic capabilities*, intervensi pemerintah dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan untuk mengembangkan *ambidexterity* organisasi. Melalui kebijakan yang mendukung *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, pemerintah dapat membantu perusahaan untuk lebih efektif dalam mengeksplorasi peluang baru dan

mengeksploitasi kapabilitas yang ada, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan di pasar yang dinamis.

Secara keseluruhan, dapat di simpulkan bahwa intervensi pemerintah yang tepat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi perusahaan untuk mengembangkan *ambidexterity* organisasi. Melalui regulasi yang mendukung inovasi, insentif fiskal, subsidi, dan dukungan terhadap persaingan sehat, pemerintah dapat membantu perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru sekaligus mengeksploitasi kapabilitas yang ada, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan di pasar yang dinamis.

4.6.3. *Ambidexterity* Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Berkelanjutan

Berangkat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, dikonfirmasi bahwa *ambidexterity* organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja berkelanjutan. Dimana kemampuan suatu perusahaan untuk secara bersamaan mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan temuan sejumlah studi terdahulu yang dilakukan oleh Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018), Kafetzopoulos (2021), dan Severgnini et al. (2018) yang menyatakan bahwa *ambidexterity* organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan.

Pengaruh signifikan *ambidexterity* organisasi terhadap kinerja berkelanjutan merepresentasikan bahwa, kemampuan eksplorasi dan inovasi sangat penting bagi perusahaan asuransi. Dengan menerapkan teknologi digital

seperti big data dan kecerdasan buatan (AI), perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar, memahami kebutuhan pelanggan, dan mengembangkan produk serta layanan yang lebih adaptif. Inovasi ini tidak hanya menarik pelanggan baru tetapi juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang ada. Misalnya, AXA telah memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan produk asuransi yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan (O'Reilly & Tushman, 2008).

Di sisi lain, kemampuan untuk mengeksploitasi kapabilitas yang ada memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi dengan efisien dan efektif. Proses otomatisasi dan digitalisasi, seperti pemrosesan klaim otomatis dan layanan pelanggan berbasis *chatbot*, memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kecepatan serta akurasi layanan. Efisiensi ini sangat penting untuk mempertahankan margin keuntungan dan daya saing di pasar yang semakin ketat (O'Reilly & Tushman, 2013).

Organisasi yang mampu mengejar eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik (O'Reilly & Tushman, 2013). Ini terlepas dari kesulitan yang terlibat di dalamnya (Stettner & Lavie, 2014) dan risiko yang biasa terjadi pada aktivitas eksploitasi dan eksplorasi (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018). Meskipun eksploitasi dapat membantu mengubah sumber daya bisnis untuk kepentingan komersial, tanpa eksploitasi, pengetahuan perusahaan akan menjadi usang. Demikian pula, kegiatan eksplorasi dapat memperluas dan memperbarui basis pengetahuan

secara konsisten. Namun, pengetahuan tidak dapat digunakan secara penuh tanpa eksploitasi (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018). Oleh karena itu, eksploitasi dan eksplorasi adalah dua jenis inovasi yang saling mendukung (Andriopoulos & Lewis, 2009), dan oleh karena itu eksploitasi dan eksplorasi dapat membantu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Fokus pada eksploitasi dapat meningkatkan kinerja dalam jangka pendek, akan tetapi itu juga dapat menyebabkan organisasi terjebak dalam kompetensi karena mereka mungkin tidak dapat mengubah pasar (Leonard-Barton, 1992). Sebaliknya, terlalu banyak berfokus pada eksplorasi dapat membantu perusahaan memperbarui basis pengetahuan mereka, namun disisi lain eksplorasi menyebabkan siklus pencarian yang tidak menguntungkan (Volberda & Lewin, 2003). Eksploitasi dan eksplorasi yang seimbang akan membantu perusahaan mengatasi inersia struktural yang disebabkan karena fokus pada eksploitasi. Ini juga mencegah perusahaan mempercepat eksplorasi tanpa memperoleh manfaat yang signifikan (Levinthal & March, 1993).

Peng et al., (2019) menjelaskan proses eksploitasi dan eksplorasi diperlukan untuk pertumbuhan organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Organisasi tentu harus mampu menyeimbangkan kedua hal tersebut. Sebagian besar ahli berpendapat bahwa *ambidexterity* organisasi akan menguntungkan kinerja bisnis ketika perusahaan diarahkan untuk mengadaptasi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan (Kafetzopoulos, 2021). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Peng et al., (2019), diungkapkan bahwa

kombinasi eksploitasi dan eksplorasi memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi.

Kemampuan untuk berinovasi sambil tetap efisien membuat perusahaan asuransi lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan regulasi. Adaptabilitas ini penting untuk keberlanjutan jangka panjang karena perusahaan yang dapat cepat beradaptasi dengan perubahan eksternal lebih mungkin untuk bertahan dan berkembang. Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan dengan *ambidexterity* organisasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja finansial dan operasional yang lebih baik, karena mereka dapat memanfaatkan peluang baru sekaligus mengoptimalkan sumber daya yang ada (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Secara keseluruhan, *ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan asuransi untuk tetap kompetitif dan adaptif di pasar yang dinamis. Dengan menggabungkan inovasi dan efisiensi operasional, perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan, memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Selanjutnya, dalam konteks bisnis asuransi, kemampuan *ambidexterity* tentu sangat diperlukan untuk perbaikan proses bisnis menuju efisiensi dan inovasi. Efisiensi (eksploitasi) yang dapat dilakukan pada bisnis asuransi seperti perbaikan pada aktifitas inventaris dan evaluasi proses produksi yang meliputi kegiatan mencari, mengambil, dan menganalisis data operasional perusahaan yang tidak membutuhkan waktu cukup lama untuk memeriksa data pemegang polis dan hal ini tentu menghemat waktu serta biaya. Sedangkan inovasi dalam

konteks bisnis asuransi mengarah pada pengembangan strategi pemasaran dan perluasan pasar yang akan meningkatkan volume penjualan perusahaan (Onufrey & Bergek, 2021). Kedua aktifitas ini apabila dapat dilakukan secara seimbang maka kinerja yang berkelanjutan dapat dicapai oleh perusahaan asuransi (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018; Severgnini et al., 2018).

Dari perspektif *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi adalah kemampuan kunci yang memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. *Dynamic capabilities* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk secara sistematis mengembangkan, memperbaharui, dan menyusun ulang basis sumber daya mereka guna menghadapi perubahan lingkungan. Kemampuan ini sangat penting dalam industri asuransi yang selalu berkembang.

Ambidexterity organisasi membantu perusahaan asuransi dalam mendeteksi peluang baru (*sensing*) dan merespon dengan cepat (*seizing*). Dengan memanfaatkan teknologi digital seperti *big data* dan kecerdasan buatan, perusahaan asuransi dapat memahami kebutuhan pelanggan secara lebih baik dan mengidentifikasi peluang pasar baru. Proses *sensing* ini memungkinkan perusahaan untuk tetap inovatif dan relevan di pasar yang terus berubah (Buuse et al., 2021; Teece, 2007).

Selain itu, *ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang (*reconfiguring*) sumber daya mereka secara efektif. Dalam konteks asuransi, ini berarti memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional, seperti otomatisasi proses klaim dan

layanan pelanggan. Proses *reconfiguring* ini memastikan bahwa perusahaan dapat tetap efisien sambil beradaptasi dengan perubahan regulasi dan kebutuhan pasar (Lin et al., 2020; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008).

Penelitian empiris mendukung bahwa *ambidexterity* yang didukung oleh *dynamic capabilities* meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan. Misalnya, penelitian oleh Eling & Lehmann (2018) menunjukkan bahwa perusahaan asuransi yang berhasil mengintegrasikan inovasi teknologi dengan efisiensi operasional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Ini menunjukkan bahwa *ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang baru sekaligus mengoptimalkan kapabilitas yang ada, yang penting untuk keberlanjutan jangka panjang.

Secara keseluruhan, *ambidexterity* organisasi yang didukung oleh *dynamic capabilities* memainkan peran penting dalam kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi. Dengan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* yang kuat, perusahaan dapat tetap inovatif, efisien, dan adaptif di tengah dinamika pasar yang terus berubah, memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

4.6.4. *Ambidexterity* Organisasi Memediasi Pengaruh Transformasi Bisnis Digital terhadap Kinerja Berkelanjutan.

Berangkat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, ditemukan *ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh intensitas bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan. *Ambidexterity* organisasi membantu perusahaan asuransi untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi

peluang baru melalui teknologi digital, sementara pada saat yang sama meningkatkan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan kapabilitas yang ada. Ini memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan adaptif di pasar yang dinamis. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan *ambidexterity* yang tinggi lebih sukses dalam menerapkan transformasi digital dan mencapai kinerja berkelanjutan (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007).

Dalam dunia bisnis, transformasi digital didefinisikan sebagai upaya perusahaan untuk menggunakan kemampuan baru melalui penggunaan teknologi digital untuk mengubah strategi dan operasi perusahaan (Priyono & Moin, 2020). Transformasi digital mencakup proses digitalisasi yang berfokus pada efisiensi, dan inovasi digital mencakup peningkatan produk fisik yang ada dengan kemampuan digital (Berghaus & Back, 2016). Transformasi digital telah memengaruhi perilaku pasar (Melović et al., 2020). Sebagian orang tidak dapat memahami bagaimana teknologi informasi (*big data, cloud, social media, mobile*, analitik, dan sebagainya) membantu kehidupan sehari-hari mereka (Lancioni et al., 2020). Menurut para ahli, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang dinamis adalah kunci keberlangsungan organisasi dimasa depan (Cosenz & Rosati, 2020).

Transformasi digital memungkinkan perusahaan asuransi untuk mengadopsi teknologi baru seperti big data dan kecerdasan buatan. Teknologi ini membantu perusahaan mengidentifikasi peluang pasar baru dan meningkatkan efisiensi operasional. Namun, implementasi teknologi saja tidak cukup untuk memastikan kinerja berkelanjutan. Dalam konteks perusahaan

asuransi, transformasi bisnis digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui inovasi dan efisiensi operasional. Namun, hubungan ini tidak selalu langsung. Menurut Eling & Lehmann (2018), *Ambidexterity* organisasi berfungsi sebagai jembatan antara transformasi digital dan kinerja berkelanjutan. Perusahaan yang mampu mengeksplorasi teknologi baru sambil mengoptimalkan proses yang ada dapat lebih efektif dalam menerapkan transformasi digital. Kemampuan ini memungkinkan perusahaan untuk berinovasi tanpa mengorbankan efisiensi operasional. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki *ambidexterity* organisasi yang tinggi cenderung lebih sukses dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan (Centobelli et al., 2019; Clauss et al., 2021).

Selain itu, Peng et al., (2019) mengungkapkan bahwa eksploitasi dan eksplorasi yang seimbang (*ambidexterity*) dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja yang berkelanjutan. Pernyataan yang sama juga disampaikan Kafetzopoulos (2021), bahwa Dengan *ambidexterity* organisasi yang efektif, perusahaan dapat mencapai kinerja berkelanjutan melalui kombinasi inovasi dan efisiensi. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk tetap adaptif terhadap perubahan pasar dan teknologi, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dari hasil pengujian empiris, *ambidexterity* organisasi dapat ditingkatkan melalui transformasi bisnis digital sebagaimana telah disampaikan Scuotto et al., (2020).

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan *ambidexterity* organisasi yang tinggi lebih sukses dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasional mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja berkelanjutan. Sebagai contoh, perusahaan asuransi yang menggabungkan penggunaan big data untuk analisis risiko dengan proses klaim otomatis dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara bersamaan (Kafetzopoulos, 2021).

Dalam konteks bisnis asuransi, dengan pengadopsian teknologi seperti big data tidak lagi membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memeriksa data pemegang polis, dan ini tentunya akan menghemat waktu dan biaya bagi perusahaan, dengan kata lain, penerapan teknologi mendorong terlaksananya aktifitas efisiensi (eksploitasi) bisnis (Wang et al., 2021). Selain itu, big data juga memfasilitasi perusahaan asuransi untuk melakukan pengembangan dan inovasi layanan yang bisa dinikmati oleh para pemegang premi, dengan kata lain, penerapan teknologi mendorong aktifitas inovasi (eksplorasi) bisnis (Ghasemaghaei & Calic, 2020). Alhasil, jika dua aktifitas tersebut (eksploitasi dan eksplorasi) tercapai secara seimbang, maka perusahaan asuransi dapat mencapai kinerja mereka secara berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021).

Secara keseluruhan, *ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan asuransi untuk tetap kompetitif dan adaptif di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Dengan menggabungkan inovasi dan efisiensi operasional, perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan, memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam era

transformasi digital, perusahaan asuransi perlu mengadopsi *ambidexterity* organisasi untuk mencapai kinerja berkelanjutan. *Ambidexterity* organisasi, yaitu kemampuan untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada, berperan penting sebagai mediasi dalam proses transformasi digital. *Perspektif Dynamic Capabilities (DC)* menekankan bahwa untuk tetap kompetitif, perusahaan harus mampu mendeteksi peluang dan ancaman (*sensing*), menangkap peluang tersebut (*seizing*), dan mengkonfigurasi ulang sumber daya mereka (*reconfiguring*) guna beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Teece et al., 1997).

Pelaksanaan *ambidexterity* organisasi dalam transformasi bisnis digital mencakup beberapa langkah. Pertama, perusahaan harus meningkatkan kemampuan *sensing* dengan mengadopsi teknologi *big data* dan kecerdasan buatan untuk memahami tren pasar dan kebutuhan pelanggan yang berubah. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang baru dan merespon secara proaktif. Kedua, dalam tahap *seizing*, perusahaan perlu mengembangkan produk dan layanan baru berdasarkan data yang dikumpulkan. Contohnya, penggunaan AI untuk prediksi risiko dan otomatisasi proses klaim dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan (O'Reilly & Tushman, 2008). Selanjutnya, dalam tahap *reconfiguring*, perusahaan harus mampu mengintegrasikan teknologi baru ke dalam operasional mereka dengan mengubah proses bisnis dan melatih karyawan untuk menguasai teknologi tersebut. Ini memastikan bahwa perusahaan tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Pelatihan karyawan yang berkelanjutan adalah

kunci untuk memastikan bahwa inovasi teknologi diterapkan secara efektif dan mendukung peningkatan produktivitas serta adaptabilitas perusahaan (Teece, 2007).

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi *ambidexterity* organisasi dalam kerangka *dynamic capabilities* cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan berkelanjutan. Misalnya, studi oleh Eling & Lehmann (2018) menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital dengan strategi *ambidexterity* organisasi dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan asuransi. Dengan menggabungkan inovasi dan efisiensi operasional, perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

4.6.5. Intensitas Bisnis Digital Memoderasi Pengaruh Transformasi Bisnis Digital terhadap Kinerja Berkelanjutan yang Dimediasi oleh *Ambidexterity* Organisasi

Berangkat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, ditemukan bahwa intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Dapat dijelaskan bahwa Intensitas bisnis digital merujuk pada sejauh mana perusahaan mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional mereka (Nwankpa & Datta, 2017). Transformasi bisnis digital adalah proses mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan operasional, inovasi, dan layanan pelanggan sedangkan *ambidexterity* organisasi, yaitu kemampuan untuk secara bersamaan

mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada, memainkan peran kunci dalam mencapai kinerja berkelanjutan (Bharadwaj et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2008).

Intensitas bisnis digital merujuk pada sejauh mana perusahaan mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional mereka. Teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan komputasi awan digunakan untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing perusahaan (Bharadwaj et al., 2013). Senada dengan Nwankpa & Datta (2017), intensitas bisnis digital berfokus pada investasi strategis dalam sumber daya dan aset masa depan. Ini memerlukan integrasi infrastruktur baru dengan aplikasi yang lebih baru, yang menghasilkan pemanfaatan aplikasi yang cepat dan efisien serta peningkatan kinerja organisasi (Aral & Weill, 2007). Dalam sebuah studi dijelaskan bahwa Intensitas bisnis digital memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan dengan cara memfasilitasi transformasi digital, meningkatkan *ambidexterity* organisasi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Nwankpa & Datta, 2017).

Dalam industri asuransi, intensitas bisnis digital merujuk pada sejauh mana perusahaan asuransi mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional mereka. Teknologi seperti big data, kecerdasan buatan (AI), dan komputasi awan digunakan untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing perusahaan (Bharadwaj et al., 2013).

Transformasi bisnis digital di industri asuransi mencakup perubahan signifikan dalam cara perusahaan mengelola risiko, melayani pelanggan, dan

menjalankan operasional mereka. Adopsi teknologi digital memungkinkan perusahaan asuransi untuk menawarkan produk dan layanan yang lebih personal dan efisien, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Eling & Lehmann, 2018). Transformasi bisnis digital ini juga mencakup perubahan signifikan dalam cara perusahaan mengelola risiko, melayani pelanggan, dan menjalankan operasional mereka. Adopsi teknologi digital memungkinkan perusahaan asuransi untuk menawarkan produk dan layanan yang lebih personal dan efisien, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Eling & Lehmann, 2018).

Dalam industri asuransi, intensitas bisnis digital merujuk pada sejauh mana perusahaan asuransi mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional mereka. Teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan komputasi awan digunakan untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing perusahaan (Bharadwaj et al., 2013). Seperti keputusan investasi dalam teknologi digital pada perusahaan asuransi seperti *Machine Learning* (ML) memungkinkan perusahaan dapat melakukan pemrosesan klaim secara lebih cepat dan akurat, menentukan premi yang cocok sesuai dengan penilaian risiko nasabah, menentukan strategi yang cocok untuk menarik hati pelanggan sesuai dengan tren yang sedang berlaku disuatu wilayah. Implementasi teknologi sebagai hasil keputusan investasi tentu akan menghemat waktu dan biaya bagi perusahaan, dengan kata lain, penerapan teknologi mendorong terlaksananya aktifitas efisiensi (eksploitasi) bisnis (Canhoto & Clear, 2019). Selain itu, *machine learning* juga akan memfasilitasi perusahaan asuransi untuk

meningkatkan layanan yang bisa dinikmati oleh para pemegang polis, dengan kata lain, penerapan teknologi mendorong aktifitas inovasi (eksplorasi) bisnis (Soni et al., 2020). Apabila kedua aktifitas ini (eksploitasi dan eksplorasi) tercapai secara seimbang, maka perusahaan asuransi dapat mencapai kinerja mereka secara berkelanjutan (Severgnini et al., 2018).

Bagaimana peran *Ambidexterity* organisasi memainkan peran kunci dalam keberhasilan transformasi digital di industri asuransi. Kemampuan untuk secara bersamaan mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kapabilitas yang ada memungkinkan perusahaan untuk tetap adaptif dan inovatif. Hal ini penting dalam menghadapi perubahan regulasi, risiko pasar, dan kebutuhan pelanggan yang dinamis (O'Reilly & Tushman, 2008).

Moderasi intensitas bisnis digital dapat memfasilitasi transformasi digital dimana Intensitas bisnis digital yang tinggi dalam perusahaan asuransi memastikan bahwa infrastruktur teknologi yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital tersedia. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi dan mengimplementasikan inisiatif transformasi digital dengan lebih efektif, meningkatkan efisiensi dan inovasi (Bharadwaj et al., 2013). Peran moderasi intensitas digital juga dapat meningkatkan *ambidexterity* organisasi pada perusahaan asuransi dengan intensitas bisnis digital yang tinggi lebih mampu mendukung *ambidexterity* organisasi. Teknologi digital menyediakan alat dan platform yang memungkinkan karyawan untuk berinovasi sambil mempertahankan efisiensi operasional. Hal ini meningkatkan kemampuan

perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Dengan moderasi intensitas bisnis digital yang tinggi maka tingkat adopsi teknologi juga tinggi sehingga memungkinkan perusahaan asuransi menggunakan data dan analitik untuk membuat keputusan yang lebih baik dan strategis. Ini mendukung kinerja berkelanjutan dengan memastikan bahwa keputusan bisnis didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan (Davenport & Harris, 2007). Sehingga berdampak pada kinerja berkelanjutan, dengan mengadopsi teknologi digital secara ekstensif dan meningkatkan *ambidexterity* organisasi, perusahaan asuransi dapat meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, dan responsivitas terhadap perubahan pasar. Ini semuanya berkontribusi pada kinerja berkelanjutan, memastikan perusahaan tetap kompetitif dan relevan dalam jangka panjang (Eling & Lehmann, 2018).

Jika di pandang dari perspektif *dynamic capabilities*, kemampuan *sensing* memungkinkan perusahaan asuransi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat lebih cepat mendeteksi perubahan pasar, tren iklim, dan kebutuhan pelanggan. Teknologi seperti big data dan analitik membantu perusahaan asuransi memahami risiko dan peluang secara lebih mendalam, memungkinkan mereka untuk mengembangkan produk yang lebih relevan dan inovatif (Teece, 2007). Begitu juga dengan *seizing* (menangkap peluang) setelah peluang diidentifikasi, perusahaan perlu mengadopsi strategi yang tepat untuk memanfaatkan peluang tersebut. Intensitas bisnis digital yang

tinggi memungkinkan perusahaan asuransi untuk mengimplementasikan teknologi baru dengan lebih efektif, seperti otomatisasi proses klaim dan penggunaan AI untuk *underwriting*. Hal ini meningkatkan efisiensi operasional dan responsivitas perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan, yang mendukung kinerja berkelanjutan (Warner & Wäger, 2019). Yang pada akhirnya dengan terus memperbarui dan mengkonfigurasi (*reconfiguring*) ulang kapabilitas adalah kunci dalam memastikan perusahaan asuransi tetap kompetitif. *Reconfiguring* mencakup restrukturisasi organisasi untuk mendukung inovasi, pembaruan proses bisnis, dan pengembangan kompetensi digital di seluruh tingkat organisasi. Program pelatihan berkelanjutan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengoperasikan teknologi terbaru dan berinovasi dalam pekerjaan mereka (Eling & Lehmann, 2018).

Temuan studi ini pada akhirnya mengkonfirmasi bahwa Intensitas bisnis digital memainkan peran penting dalam memoderasi pengaruh transformasi bisnis digital terhadap kinerja berkelanjutan melalui *ambidexterity* organisasi. Dengan mengadopsi teknologi digital secara ekstensif, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, dan responsivitas terhadap perubahan pasar, yang semuanya berkontribusi pada kinerja berkelanjutan.

4.6.6. *Ambidexterity* Organisasi Memediasi Pengaruh Intervensi Pemerintah terhadap Kinerja Berkelanjutan.

Berangkat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, ditemukan *ambidexterity* organisasi memediasi pengaruh

intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan. Intervensi pemerintah dalam industri asuransi mencakup regulasi, subsidi, insentif fiskal, serta kebijakan perlindungan konsumen. Tujuan utama dari intervensi ini adalah memastikan stabilitas pasar, melindungi konsumen, dan mendorong perkembangan industri secara keseluruhan (Plantin & Rochet, 2007; Thoyts, 2010).

Pertumbuhan sektor bisnis dan industri dibuktikan melalui peningkatan produksi dibandingkan periode sebelumnya, merupakan salah satu indikator pertumbuhan perekonomian suatu negara (Kalimeris et al., 2020). Pastinya, pemerintah memainkan peran penting dalam mencapai pertumbuhan ekonomi sebuah negara. Salah satu cara pemerintah adalah melalui intervensi atau penerapan kebijakan dan peraturan tertentu yang mendukung serta mengawasi aktifitas bisnis (Georgallis et al., 2019). Dongling & Lam (2018) menjelaskan bahwa kebijakan subsidi dan pajak pemerintah mendorong sektor bisnis dan industri untuk berkembang (Guo et al., 2019). Ini menegaskan kembali peran penting yang dimainkan oleh pemerintah dalam kemajuan bisnis nasional (Najib et al., 2021).

Intervensi pemerintah dalam industri asuransi bertujuan untuk mengatur, mengawasi, dan mendukung sektor ini guna memastikan stabilitas pasar, melindungi konsumen, dan mendorong pertumbuhan industri. Bentuk intervensi ini meliputi regulasi ketat, subsidi, insentif fiskal, serta kebijakan perlindungan konsumen. Regulasi yang ketat membantu menjaga stabilitas keuangan dan mencegah praktik yang merugikan konsumen, sementara subsidi

dan insentif fiskal memfasilitasi adopsi teknologi baru dan inovasi dalam perusahaan asuransi (Plantin & Rochet, 2007; Thoyts, 2010).

Tujuan intervensi pemerintah melalui kebijakan kenaikan pajak adalah untuk menghasilkan barang dan jasa yang murah dengan mendorong dan mengharuskan bisnis untuk menghemat biaya. Ada kemungkinan bahwa kenaikan harga barang dan layanan dapat disebabkan oleh kebijakan kenaikan pajak (Baker et al., 2020). Tidak dapat dimungkiri harga terus mempengaruhi sebagian besar orang ketika mereka akan memutuskan untuk membeli atau menggunakan suatu barang atau jasa (Sun et al., 2020). Harga tinggi tidak jarang membuat pelanggan enggan membeli dan menggunakan suatu produk (Zhang et al., 2018). Untuk itu, sebagai akibat dari kenaikan pajak, bisnis harus memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan efisiensi mereka untuk tetap bertahan dan unggul dalam persaingan (Raguseo et al., 2021).

Jika pemerintah menerapkan kebijakan subsidi, itu dapat mendorong perusahaan dan industri untuk melakukan inovasi dan pengembangan (Lin & Luan, 2020). Meskipun inovasi memiliki potensi kegagalan yang signifikan, proses inovasi dapat dikurangi (Hewitt-Dundas & Roper, 2010). Karena inovasi tidak selalu berhasil dan sesuai dengan tujuan bisnis, kebanyakan organisasi perlu mempertimbangkan dengan teliti sebelum melakukannya. Namun, dengan subsidi pemerintah, perusahaan tidak perlu khawatir untuk melakukan inovasi dan pengembangan pada barang dan jasa mereka.

Selain itu, para ahli menemukan kebijakan subsidi menguntungkan inovasi bisnis dan industri (Dongling & Lam, 2018). Meningkatkan minat dan

kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan bisnis adalah tujuan utama dari inovasi dan efisiensi (Ling et al., 2020), yang pada gilirannya mendorong pencapaian kinerja (Otto et al., 2019). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa intervensi pemerintah meningkatkan *ambidexterity* organisasi (Yang et al., 2015). Selain itu, studi lain menemukan bahwa *ambidexterity* organisasi meningkatkan kinerja organisasi (Severgnini et al., 2018).

Mediasi *ambidexterity* organisasi terhadap intervensi pemerintah, dengan kemampuan *ambidexterity*, perusahaan asuransi dapat dengan cepat mengintegrasikan regulasi baru ke dalam operasi mereka tanpa mengorbankan efisiensi. Ini memungkinkan perusahaan untuk tetap patuh terhadap regulasi sambil terus berinovasi. Misalnya, regulasi yang mengharuskan pengelolaan risiko yang lebih ketat dapat diintegrasikan dengan proses inovatif untuk meningkatkan penilaian risiko dan manajemen klaim (O'Reilly & Tushman, 2008). Disamping itu mediasi *ambidexterity* organisasi dapat berpengaruh pada optimasi penggunaan subsidi dan Insentif, dengan *ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan asuransi untuk secara efisien mengalokasikan subsidi dan insentif pemerintah ke dalam proyek-proyek yang menghasilkan inovasi dan peningkatan kapabilitas. Ini memastikan bahwa dukungan pemerintah dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Misalnya, subsidi untuk teknologi hijau dapat digunakan untuk mengembangkan produk asuransi yang mendukung keberlanjutan lingkungan (Jansen et al., 2006). Efek mediasi berikutnya yaitu meningkatkan kepercayaan konsumen atau nasabah dengan mengadopsi praktik yang transparan dan

inovatif, perusahaan asuransi dapat membangun dan mempertahankan kepercayaan konsumen. Hal ini penting untuk mempertahankan partisipasi pasar dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Perlindungan konsumen yang kuat mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Peran *ambidexterity* organisasi dalam memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan sangat signifikan. Dengan kemampuan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi secara simultan, perusahaan asuransi dapat mengintegrasikan regulasi, memanfaatkan subsidi dan insentif, serta meningkatkan kepercayaan konsumen, yang semuanya berkontribusi pada kinerja berkelanjutan. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang efektif dalam mengelola *ambidexterity* lebih mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi dan pasar, serta mencapai kinerja berkelanjutan yang lebih baik (Jansen et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2008).

Peran *dynamic capabilities* dalam konteks intervensi pemerintah lebih kepada intervensi berbentuk 1). Regulasi dan pengawasan, Regulasi yang ketat menjaga stabilitas keuangan dan mencegah praktik yang merugikan konsumen. Dengan kemampuan *sensing*, perusahaan asuransi dapat mendeteksi dan mengantisipasi perubahan regulasi dan beradaptasi secara efektif (Teece, 2007). 2). Subsidi dan insentif, Subsidi dan insentif fiskal memfasilitasi adopsi teknologi baru dan inovasi. Kemampuan *seizing* memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang ini dengan cepat dan efisien, memastikan sumber

daya digunakan untuk proyek-proyek yang mendukung kinerja berkelanjutan (Warner & Wäger, 2019). 3). Perlindungan konsumen, Kebijakan perlindungan konsumen yang kuat meningkatkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam produk asuransi. Kemampuan reconfiguring memungkinkan perusahaan untuk terus memperbarui kapabilitas mereka dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang berubah (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Sedangkan peran *ambidexterity* organisasi lebih kepada integrasi regulasi dalam operasional, dengan *ambidexterity* organisasi perusahaan dapat mengintegrasikan regulasi baru tanpa mengorbankan efisiensi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap patuh terhadap regulasi sambil terus berinovasi. Sebagai contoh, perusahaan dapat mengadopsi teknologi yang mendukung kepatuhan regulasi sekaligus meningkatkan efisiensi operasional (O'Reilly & Tushman, 2008). Selanjutnya pada optimasi penggunaan subsidi dan insentif dimana *Ambidexterity* memungkinkan perusahaan untuk secara efisien mengalokasikan subsidi dan insentif ke proyek-proyek inovatif. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan subsidi untuk teknologi hijau untuk mengembangkan produk asuransi yang ramah lingkungan dan mendukung keberlanjutan (Jansen et al., 2006). Selanjutnya dengan *ambidexterity* meningkatkan kepercayaan konsumen dengan praktik yang transparan dan inovatif, perusahaan dapat membangun kepercayaan konsumen. Perlindungan konsumen yang kuat mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan, meningkatkan kinerja jangka panjang (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Dari perspektif *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan di industri asuransi. Dengan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, perusahaan asuransi dapat mengintegrasikan regulasi, memanfaatkan subsidi dan insentif, serta meningkatkan kepercayaan konsumen, yang semuanya berkontribusi pada kinerja berkelanjutan.

4.6.7. Intensitas Bisnis Digital Memoderasi Pengaruh Intervensi Pemerintah terhadap Kinerja Berkelanjutan yang Dimediasi oleh *Ambidexterity* Organisasi.

Berangkat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada tahap sebelumnya, ditemukan intensitas bisnis digital tidak memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Berdasarkan hasil penelitian didapat secara statistik bahwa nilai *P-Value* sebesar 0,171 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan hasil tidak signifikan secara statistik, dan nilai path coefficient yang negatif serta kecil menunjukkan bahwa efek moderasi intensitas bisnis digital, tidak cukup kuat untuk memoderasi pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Menurut Hair et al., (2011), data yang digunakan mungkin tidak memiliki variabilitas yang cukup dalam intensitas bisnis digital di antara perusahaan asuransi. Jika semua perusahaan memiliki tingkat adopsi teknologi digital yang serupa, sulit untuk mendeteksi efek moderasi.

Intervensi pemerintah dalam industri asuransi, termasuk regulasi, subsidi, insentif fiskal, dan kebijakan perlindungan konsumen, bertujuan untuk memastikan stabilitas pasar, melindungi konsumen, dan mendorong pertumbuhan industri. Regulasi yang ketat menjaga stabilitas keuangan dan mencegah praktik yang merugikan konsumen, sementara subsidi dan insentif fiskal mendorong adopsi teknologi baru dan inovasi dalam perusahaan asuransi (Plantin & Rochet, 2007; Thoyts, 2010).

Terdapat keyakinan bahwa intensitas bisnis digital dapat memoderasi dampak intervensi pemerintah terhadap *ambidexterity* organisasi dalam berbagai situasi. Intervensi pemerintah disebut sebagai upaya pemerintah guna meningkatkan produktivitas dan inovasi di sektor swasta (Sadeh et al., 2021; Tambunan, 2008; Wang, 2018). Menurut para ahli, terdapat berbagai bentuk intervensi pemerintah, termasuk pajak, subsidi, dan inovasi (Dongling & Lam, 2018). Intervensi pemerintah menjadi sangat penting untuk dipelajari karena mendorong perusahaan untuk menyesuaikan operasi mereka baik di dalam maupun di luar perusahaan. Kebijakan pemerintah seperti perubahan tarif pajak, akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam operasi mereka (Yu et al., 2014), yang pada gilirannya akan berdampak pada pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan (Kafetzopoulos, 2021; Xu et al., 2020).

Selanjutnya, investasi teknologi strategis (intensitas bisnis digital) dapat membantu organisasi mencapai efisiensi dan inovasi (Appio et al., 2021; Datta et al., 2020). Inovasi mengarah pada aktifitas eksplorasi, sedangkan efisiensi

mengarah pada eksploitasi (Clauss et al., 2021). Jika kedua aktifitas ini dapat dicapai secara seimbang, kemampuan yang disebut *ambidexterity* organisasi akan muncul (Buuse et al., 2021). Menurut ahli, adopsi teknologi akan meningkatkan inovasi dan efisiensi (Gastaldi et al., 2021), ini tentunya juga akan berdampak positif terhadap capaian kinerja organisasi dimasa depan (Chams-Anturi et al., 2020; Hwang et al., 2023; Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Bertolak belakang dengan asumsi dan landasan teoritis pada bagian sebelumnya, intensitas bisnis digital dikonfirmasi tidak menjadi pemoderasi pada pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja berkelanjutan yang dimediasi *ambidexterity* organisasi. Hal ini tentu saja dapat disebabkan oleh sejumlah faktor-faktor eksternal yang mungkin mempengaruhinya antara lain:

4.6.7.1. Perubahan dalam kebijakan dan regulasi pemerintah yang tidak diperhitungkan dalam penelitian bisa mempengaruhi hasil. Misalnya, peraturan baru tentang perlindungan data atau insentif pajak baru dapat berdampak signifikan pada industri asuransi (Porter, 1985).

4.6.7.2. Faktor-faktor ekonomi makro seperti resesi, inflasi, atau fluktuasi nilai tukar dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ketidakstabilan ekonomi dapat menyebabkan perubahan dalam strategi perusahaan yang tidak tercakup dalam model penelitian (Kaplan & Norton, 1996).

4.6.7.3. Tingkat kompetisi di industri asuransi juga bisa menjadi faktor yang signifikan. Perubahan dalam strategi pesaing atau masuknya pemain baru ke pasar bisa mempengaruhi kinerja perusahaan (Porter, 1985).

4.6.7.4. Kecepatan adopsi teknologi baru dan inovasi di industri asuransi dapat bervariasi. Teknologi yang cepat berubah dapat menciptakan peluang baru atau menimbulkan tantangan yang tidak tercakup dalam penelitian (Christensen, 1997).

4.6.7.5. Budaya organisasi yang mendukung atau menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan juga bisa mempengaruhi hasil penelitian. Budaya yang fleksibel dan adaptif cenderung lebih berhasil dalam menghadapi perubahan eksternal (Schein, 2010).

4.6.7.6. Keuangan perusahaan memainkan peran penting dalam menentukan intensitas bisnis digital. Ketersediaan sumber daya keuangan memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi dalam teknologi baru, infrastruktur digital, dan inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Investasi ini mencakup pembelian perangkat keras dan perangkat lunak, pelatihan karyawan, dan pengembangan sistem informasi yang canggih (Weigel et al., 2023).

4.6.7.7. Selain keuangan, kemampuan sumber daya manusia sangat krusial. Karyawan yang terampil dan berpengetahuan dalam teknologi digital merupakan aset penting untuk mengimplementasikan dan memaksimalkan penggunaan teknologi digital. *Human Resource Development (HRD)* yang efektif memastikan bahwa karyawan memiliki pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk mengadaptasi teknologi baru dan meningkatkan produktivitas serta inovasi (Davenport & Harris, 2007).

Dari ketujuh faktor penyebab diatas bagaimana sinergi faktor keuangan dan Sumber daya Manusia (SDM) dapat mempengaruhi peran intensitas bisnis digital pada organisasi antara lain:

4.6.7.8. Investasi dalam pelatihan, perusahaan dengan sumber daya keuangan yang kuat dapat menginvestasikan lebih banyak dalam program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan digital karyawan. Ini tentu akan membantu memaksimalkan penggunaan teknologi digital yang diadopsi (Weigel et al., 2023).

4.6.7.9. Pengembangan infrastruktur digital, keuangan yang memadai memungkinkan pengembangan infrastruktur digital yang canggih. Karyawan yang terampil dapat mengoptimalkan penggunaan infrastruktur ini untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi (Popa et al., 2022).

4.6.7.10. Kombinasi keuangan yang kuat dan kemampuan SDM yang tinggi memungkinkan perusahaan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi transformasi digital yang efektif. Ini termasuk adopsi teknologi baru, inovasi proses bisnis, dan peningkatan layanan pelanggan (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Dengan demikian, asumsi dan landasan teoritis yang ada semakin memperkuat keyakinan bahwa aspek keuangan dan kesiapan SDM, dapat menjadi penguat pengaruh intervensi pemerintah terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan dengan dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi, sehingga dengan mengidentifikasi dan mempertimbangkan faktor-faktor ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja berkelanjutan dalam industri asuransi.

Dari perspektif *Dynamic Capabilities*, dari faktor keuangan mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman melalui investasi dalam teknologi

analitik dan riset pasar (*sensing*), mengambil peluang dengan mengalokasikan dana untuk implementasi teknologi baru dan pengembangan produk inovatif (*seizing*), dan mampu mengkonfigurasi ulang kapabilitas internal melalui investasi dalam pelatihan karyawan dan pengembangan infrastruktur digital (*reconfiguring*) (Teece, 2007). Berikutnya kemampuan SDM memainkan peran penting dalam menentukan intensitas bisnis digital, karyawan yang terlatih dapat mengidentifikasi tren teknologi dan peluang inovasi (*sensing*), karyawan yang kompeten mampu mengadopsi dan memanfaatkan teknologi baru secara efektif (*seizing*), SDM yang kuat memastikan karyawan terus mengembangkan keterampilan mereka, memungkinkan perusahaan untuk tetap adaptif terhadap perubahan teknologi (Davenport & Harris, 2007; Teece, 2007).

Dari analisa perspektif *dynamic capabilities*, dengan demikian, asumsi dan landasan teoritis yang ada semakin memperkuat keyakinan bahwa aspek keuangan dan kesiapan SDM yang kompeten memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kapabilitas mereka guna menghadapi perubahan teknologi dan pasar, yang pada akhirnya mendukung kinerja berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi dan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja berkelanjutan dalam industri asuransi.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, BATASAN, DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Studi ini menekankan pentingnya *dynamic capabilities* sebagai landasan teoritis untuk memahami bagaimana perusahaan asuransi dapat mencapai kinerja berkelanjutan di era digital. *dynamic capabilities*, yang mencakup kemampuan untuk merasakan peluang dan ancaman (*sensing*), memanfaatkan peluang (*seizing*), dan mengkonfigurasi ulang aset dan kapabilitas (*reconfiguring*), memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis digital. Dengan memanfaatkan kapabilitas ini, perusahaan asuransi dapat menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul akibat transformasi digital.

Ambidexterity organisasi, yang mencakup kemampuan untuk mengeksplorasi inovasi baru sekaligus mengeksploitasi kapabilitas yang ada, memediasi pengaruh transformasi digital bisnis terhadap kinerja berkelanjutan. *Ambidexterity* organisasi memungkinkan perusahaan untuk tetap inovatif dan efisien secara bersamaan, hal ini penting untuk bertahan dan berkembang dalam industri asuransi yang sangat kompetitif. Dengan kata lain, perusahaan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi cenderung lebih berhasil dalam mengintegrasikan transformasi digital ke dalam strategi bisnis mereka, sehingga meningkatkan kinerja organisasi berkelanjutan.

Selain itu, intensitas bisnis digital memoderasi hubungan antara transformasi bisnis digital dan kinerja organisasi berkelanjutan yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Semakin tinggi intensitas penggunaan teknologi digital

dalam operasional perusahaan, semakin besar pengaruh positif dari transformasi digital terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Intensitas bisnis digital mencakup penggunaan teknologi seperti *big data*, AI (*Artificial Intelligence*) dan IoT (*Internet of Things*) memiliki peran yang signifikan dalam mengubah dan meningkatkan berbagai aspek di industri asuransi dalam meningkatkan efisiensi operasional, layanan pelanggan, proses klaim, manajemen resiko, pengolahan data dan inovasi produk baru serta dapat memperkuat kapabilitas dinamis perusahaan.

Intervensi pemerintah juga memainkan peran penting dalam mendukung atau menghambat transformasi bisnis digital dan kinerja organisasi berkelanjutan. Kebijakan dan regulasi yang mendukung inovasi teknologi dapat mempercepat adopsi teknologi digital dan meningkatkan kapabilitas dinamis perusahaan. Sebaliknya, regulasi yang terlalu ketat atau tidak jelas dapat menjadi hambatan bagi inovasi dan pertumbuhan. Oleh karena itu, perusahaan asuransi perlu menyesuaikan strategi mereka dengan kebijakan pemerintah untuk memaksimalkan manfaat dari transformasi bisnis digital.

Penelitian ini menawarkan kontribusi teoritis dan empiris yang signifikan dengan menggabungkan konsep *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi, intensitas bisnis digital, dan intervensi pemerintah untuk memahami kinerja organisasi berkelanjutan dalam industri asuransi. Integrasi konsep-konsep ini memberikan pandangan yang lebih holistik dan mendalam tentang bagaimana perusahaan asuransi dapat beradaptasi dan berkembang di era digital. Studi ini juga memberikan bukti empiris tentang bagaimana perusahaan asuransi dapat mengimplementasikan strategi tersebut dalam praktek nyata, dan penting untuk

memperkaya literatur manajemen dan memberikan panduan praktis bagi eksekutif di industri asuransi.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap ilmu manajemen dengan menawarkan wawasan baru tentang bagaimana *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi, dan intensitas bisnis digital dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi berkelanjutan (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007). Ini membantu manajer mengembangkan strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan dan dinamika lingkungan bisnis yang kompleks, ini merupakan kebaruan yang dihasilkan dari study ini. Dan memberikan perspektif yang berbeda dari study empiris yang dilakukan oleh Bharadwaj, A.S. (2000), yang menekankan pada *Resources -Based Perspective* dalam mencapai kinerja berkelanjutan.

Disamping itu temuan empiris studi ini membawa sejumlah implikasi bagi pengembangan teori intensitas bisnis digital yang sebelumnya telah dilakukan Nwankpa & Datta (2017). Penelitian ini mengkonfirmasi adanya peran intensitas bisnis digital sebagai pemoderasi pada pengaruh transformasi bisnis digital pada kinerja organisasi berkelanjutan yang dimediasi *ambidexterity* organisasi. Temuan studi ini berbeda dengan yang dilakukan Nwankpa & Datta (2017), mereka hanya fokus pada kajian tentang peran moderasi intensitas bisnis digital pada pengaruh IT *capabilities* terhadap *organizational performance*.

Selanjutnya, temuan empiris studi ini juga membawa implikasi positif untuk pengembangan teori *dynamic capabilities* sebagaimana dilakukan Vial (2019). Studi ini mengkonfirmasi *dynamic capabilities* berperan sebagai teori dasar yang relevan dalam menjelaskan peran konsep intensitas bisnis digital pada pengaruh transformasi bisnis digital dan intervensi pemerintah terhadap *ambidexterity* organisasi dan kinerja organisasi berkelanjutan. Temuan ini jelas berbeda dengan kajian yang telah dilakukan Vial (2019) yang hanya fokus pada kajian tentang peran *dynamic capabilities* terhadap digital transformation.

Penelitian ini juga dapat menjelaskan dan mengeksplorasi bagaimana intervensi pemerintah dapat mempengaruhi hubungan antara transformasi digital dan kinerja berkelanjutan, yang dimediasi oleh *ambidexterity* organisasi. Ini memperkenalkan perspektif baru tentang bagaimana faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dapat memainkan peran penting dalam *dynamic capabilities* organisasi pada industri keuangan khususnya industri asuransi, dan memperkuat hasil study dari Eling & Lehman (2018).

5.2.2. Implikasi Empiris

Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang bagaimana perusahaan asuransi dapat mengimplementasikan *dynamic capabilities* dan *ambidexterity* organisasi untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan. Serta menawarkan banyak manfaat bagi eksekutif dan perusahaan asuransi nasional dan *joint venture* mengenai strategi efektif dengan memberikan panduan tentang bagaimana mengembangkan dan menerapkan *dynamic capabilities* dan

ambidexterity organisasi. Ini membantu perusahaan tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Studi ini memberikan kontribusi berharga bagaimana mengembangkan dan memvalidasi metrik baru untuk mengukur intensitas bisnis digital dan kinerja berkelanjutan dalam konteks perusahaan asuransi. Ini menyediakan alat yang berguna bagi peneliti dan praktisi untuk mengevaluasi dampak dari transformasi bisnis digital dengan lebih akurat dan komprehensif (Bharadwaj et al., 2013).

Study ini juga memberikan bukti empiris tentang bagaimana kebijakan pemerintah dapat mendukung atau menghambat transformasi bisnis digital dan bagaimana ini berdampak pada kinerja berkelanjutan perusahaan asuransi. Ini membantu dalam memahami peran regulasi dalam *dynamic capabilities* organisasi dan kinerja jangka panjang (Teece, 2007).

5.3. Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian, banyak faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan yang tidak dikontrol dalam penelitian ini seperti, kondisi ekonomi makro, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi yang cepat. Disamping itu penelitian ini fokus pada perusahaan atau industri asuransi, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasi pada industri lain dengan karakteristik yang berbeda.

5.4. Rekomendasi (Saran Riset)

Penelitian berikutnya dapat lebih memperkaya literatur dengan mengadopsi berbagai metode, fokus pada industri yang berbeda, dan mempertimbangkan faktor-

faktor eksternal yang lebih luas. Ini akan membantu mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif dan praktis tentang bagaimana *dynamic capabilities*, *ambidexterity* organisasi, dan intensitas bisnis digital dapat diterapkan untuk mencapai kinerja organisasional berkelanjutan.

REFERENCES

- Abdalla, S., & Nakagawa, K. (2021). The Interplay of Digital Transformation and Collaborative Innovation on Supply Chain Ambidexterity. *Technology Innovation Management Review*, 11(3), 45–56.
- Abouk, R., & Heydari, B. (2021). The Immediate Effect of COVID-19 Policies on Social-Distancing Behavior in the United States. *Public Health Reports*, 136(2), 245–252. <https://doi.org/10.1177/0033354920976575>
- Abutabenjeh, S., & Jaradat, R. (2018). Clarification of research design, research methods, and research methodology: A guide for public administration researchers and practitioners. *Teaching Public Administration*, 36(3), 237–258. <https://doi.org/10.1177/0144739418775787>
- Adler, P. S., & Ferdows, K. (1990). The Chief Technology Officer. *California Management Review*, 32(3), 55–62. <https://doi.org/10.2307/41166617>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Akinyemi, F. O., & Adejumo, O. O. (2018). Government policies and entrepreneurship phases in emerging economies: Nigeria and South Africa. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(35), 1–18.
- Akter, S., Michael, K., Rajib, M., Mccarthy, G., & Rahman, M. (2020). Transforming business using digital innovations: the application of AI, blockchain, cloud and data analytics. *Annals of Operations Research*, 308, 7–39. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03620-w>
- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>
- AlMulhim, A. F. (2021). Smart supply chain and firm performance: the role of digital technologies. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1353–1372.
- Alwendo, K., Goh, T. S., Julitawaty, W., & Syawaluddin. (2022). The Influence of Customer Loyalty And Interest Buy Against Sales Target PT Sinar Rezekimas Makmur. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2632–2638.
- Andriole, S. (2017). Five Myths About Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), 20–22.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

- Anekawati, A., Otok, B. W., Puhadi, & Sutikno. (2017). Structural Equation Modelling with Three Schemes Estimation of Score Factors on Partial Least Square (Case Study: The Quality of Education Level SMA/MA in Sumenep Regency). *International Conference on Mathematics: Education, Theory and Application*, 855(1), 1–10. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/855/1/012006>
- Appio, F. P., Neirotti, P., Frattini, F., & Petruzzelli, A. M. (2021). Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4–20. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
- Aral, S., & Weill, P. (2007). IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Science*, 18(5), 763–780. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0306>
- Arnoldi, J., & Villadsen, A. R. (2015). Political Ties of Listed Chinese Companies, Performance Effects, and Moderating Institutional Factors. *Management and Organization Review*, 11(2), 217–236. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.14>
- Ashurst, C., Freer, A., Ekdahl, J., & Gibbons, C. (2012). Exploring IT-enabled innovation: A new paradigm? *International Journal of Information Management*, 32, 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.006>
- Audretsch, D., Guo, X., Hepfer, A., Menendez, H., & Xiao, X. (2016). Ownership, productivity and firm survival in China. *Economia e Politica Industriale*, 43(1), 67–83. <https://doi.org/10.1007/s40812-015-0021-6>
- Azeem, S., Nasir, N., Kousar, S., & Sabir, S. (2020). Impact of E-Commerce Investment and Enterprise Performance Based on Customer Relationship Management. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(09), 3998–4006.
- Babuna, P., Yang, X., Gylbag, A., Awudi, D. A., Ngmenbelle, D., & Bian, D. (2020). The Impact of COVID-19 on the Insurance Industry. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 17, 1–14.
- Baden-Fuller, C., & Hae, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46, 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Bai, H. M. (2020). The Socio-Economic Implication of the Coronavirus Pandemic (Covid-19): A Review. *ConFin Research*, 8(4), 8–17.
- Baik, B., Chae, J., Choi, S., & Farber, D. B. (2013). Changes in Operational Efficiency and Firm Performance: A Frontier Analysis Approach. *Contemporary Accounting Research*, 33(3), 996–1026. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01179.x>
- Baker, S. R., Sun, S. T., & Yannelis, C. (2020). *Corporate Taxes and Retail Prices* (Issue 224).
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial

- performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394–412. <https://doi.org/10.1177/0010880405275597>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Belhadi, A., Kamble, S. S., Venkatesh, M., Jabbour, C. J. C., & Benkhati, I. (2022). Building Supply Chain Resilience and Efficiency through Additive Manufacturing: An Ambidextrous Perspective on The Dynamic Capability View. *International Journal of Production Economics*, 249, 108516.
- Belotti, F., Porto, E. di, & Santoni, G. (2016). *The effect of local taxes on firm performance: evidence from geo referenced data*.
- Benavides, L. M. C., Arias, J. A. T., Serna, M. D. A., Bedoya, J. W. B., & Burgos, D. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*, 20(11), 1–22.
- Benitez, J., Castillo, A., Llorens, J., & Braojos, J. (2018). IT-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in small U.S. firms: The moderator role of social media capability. *Information & Management*, 55(1), 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.09.004>
- Benitez, J., Llorens, J., & Braojos, J. (2018). How information technology influences opportunity exploration and exploitation firm's capabilities. *Information & Management*, 55(4), 508–523. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.001>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *Mediterranean Conference on Information Systems*, 22.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(November), 471–482.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on and Firm Performance: An Information Technology Capability Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- Boso, N., & Adeleye, I. (2019). The internationalization of African firms: Opportunities, challenges, and risks. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 5–12. <https://doi.org/10.1002/tie.21977>

- Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101578>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. WW Norton & Company.
- Buuse, D. Van Den, Winden, W. Van, & Schrama, W. (2021). Balancing Exploration and Exploitation in Sustainable Urban Innovation: An Ambidexterity Perspective toward Smart Cities. *Journal of Urban Technology*, 28(1), 175–197. <https://doi.org/10.1080/10630732.2020.1835048>
- Byun, J.-W. (2020). The Korean FDI in Vietnam: A Study Case of Samsung Electronics. *The Myanmar Journal*, 7(2), 37–51.
- Caldwell, J. H. (2021). Global Risk Management Survey, 12th edition - A Moving Target : Refocusing Risk and Resiliency Amidst. *Deloitte Insights*, 1–49. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/risk/articles/encuesta-global-gestion-de-riesgos.html>
- Campbell, M. (2012). What a Difference a Year Makes: Time Lag Effect of Information Technology Investment on Firm Performance. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 22(3), 237–255. <https://doi.org/10.1080/10919392.2012.696944>
- Canhoto, A. I., & Clear, F. (2019). Artificial intelligence and machine learning as business tools: A framework for diagnosing value destruction potential. *Business Horizons*, 63(2), 1–11.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability - financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Carugati, A., Mola, L., Plé, L., Lauwers, M., & Giangreco, A. (2020). Exploitation and exploration of IT in times of pandemic: from dealing with emergency to institutionalising crisis practices. *European Journal of Information Systems*, 29(6), 762–777. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1832868>
- Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., & Shashi. (2019). Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 141, 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>
- Chae, H.-C., Koh, C. E., & Park, K. O. (2018). Information technology capability

- and firm performance: Role of industry. *Information & Management*, 55, 525–546. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.10.001>
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2020). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956–973. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239>
- Chams-Anturi, O., Romano, P., & Moreno-luzon, M. D. (2020). The role of formalization and organizational trust as antecedents of ambidexterity: An investigation on the organic agro-food industry. *Business Research Quarterly*, 23, 1–22. <https://doi.org/10.1177/2340944420966331>
- Chan, L. N., Murakami, M. A., Robinson, M. E., Caesar, R., Sadras, T., Lee, J., & Müschen, M. (2020). Signalling Input From Divergent Pathways Subverts B Cell Transformation. *Nature*, 583(7818), 845–851.
- Chang, L. (1994). A Psychometric Evaluation of 4-Point and Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205–215.
- Chege, S. M., Wang, D., & Suntu, S. L. (2019). Impact of information technology innovation on firm performance in Kenya. *Information Technology for Development*, 26(2), 316–345. <https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1573717>
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT Capability and Organizational Performance: The Roles of Business Process Agility and Environmental Factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326–342. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Chien, S.-Y., & Tsai, C.-H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 2012.
- Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market. *Strategic Management Journal*, 26, 555–575. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Choudhary, P., Mital, M., Pani, A. K., Papa, A., & Vicentini, F. (2018). Impact of enterprise mobile system implementation on organizational ambidexterity mediated through BPM customizability. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1235–1254. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0209>
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School.
- Chu, Y., Chi, M., Wang, W., & Luo, B. (2019). The Impact of Information Technology Capabilities of Manufacturing Enterprises on Innovation Performance: Evidences from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11, 1–17.

- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209–238. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Clemente-Suárez, V. J., Navarro-Jiménez, E., Moreno-Luna, L., Saavedra-Serrano, M. C., Jimenez, M., Simón, J. A., & Tornero-Aguilera, J. F. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Social, Health, and Economy. *Sustainability*, 13, 1–25.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second Edi). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods*. McGraw-Hill.
- Cosenz, F., & Rosati, F. (2020). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 651–664. <https://doi.org/10.1002/bse.2395>
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness Interventions. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 68). <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>
- Daddie, M. M., & Akani, G. H. (2020). Service Delivery Strategies and Customers Loyalty to Online Retailers in Rivers State. *Journal of Contemporary Marketing*, 5(1), 57–66.
- Dasgupta, S. A., Bhatia, M., Singh, U., & Ray, A. (2022). Impact of CSR on non-financial performance and the mediating role of trust and reputation: Indian manufacturing employees' perspectives. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(2), 412.
- Datta, P., Walker, L., & Amarilli, F. (2020). Digital transformation: Learning from Italy's public administration. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 10(2), 54–71. <https://doi.org/10.1177/2043886920910437>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). The Dark Side of Customer Analytics: The Ethics of Retailing. *Harvard Business Review*, 85(5), 37–49. <https://doi.org/10.1007/s13520-021-00138-7>
- Davidson, S., & Potts, J. (2016). The Social Costs of Innovation Policy. *Economic Affairs*, 36(3), 282–293.
- de Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining Sustainability in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 151–156.

<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1425-0>

- Dehning, B., Richardson, V. J., & Stratopoulos, T. (2005). Information technology investments and firm value. *Information & Management*, 42, 989–1008. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.11.003>
- Denzin, N. K. (1978). Triangulation: A Case for Methodological Evaluation and Combination. *Sociological Methods*, 339–357.
- Dezi, L., Ferraris, A., Papa, A., & Vrontis, D. (2019). The Role of External Embeddedness and Knowledge Management as Antecedents of Ambidexterity and Performances in Italian SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 360–369. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2916378>
- Diana, C., Simut, R., & Bent, C. C. (2020). Analyzing Financial Health of the SMES Listed in the AERO Market of Bucharest Stock Exchange Using Principal Component Analysis. *Sustainability*, 12, 1–15.
- Ding, D., Liu, X., & Xu, H. (2021). Sustainable Competitive Advantage: Case Studies of Dell, Ikea and Byte Dance. *Proceedings of the 2021 6th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2021)*, 582(MMET 2021), 674–679. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211011.121>
- Dong, J. Q., Karhade, P. P., Rai, A., & Xu, S. X. (2021). How Firms Make Information Technology Investment Decisions: Toward a Behavioral Agency Theory. *Journal of Management Information Systems*, 38(1), 29–58. <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.1870382>
- Dongling, W., & Lam, K. C. K. (2018). Whether the Innovation Policy Will Really Improve Enterprise's Innovation Performance - Mediating Role of Ambidextrous Learning. *International Business Research*, 11(9), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n9p96>
- Drechsler, K., Gregory, R. W., Wagner, H.-T., & Tumbas, S. (2020). At the Crossroads between Digital Innovation and Digital Transformation. *Communications of the Association for Information Systems*, 47(1), 1–19.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Elahi, E. (2013). How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage: Examples and Rationale. *Foresight*, 15(2), 117–131.
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and*

- Insurance: Issues and Practice*, 43(3), 359–396.
<https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Elkington, J. (1997). *The Triple Bottom Line*. Environmental Management: Readings and Cases.
- Faridian, P. H., & Neubaum, D. O. (2021). Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source ecosystems. *Technovation*, 99, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102125>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Forcadell, F. J., Aracil, E., & Ubeda, F. (2020). The Impact of Corporate Sustainability and Digitalization on International Banks' Performance. *Global Policy*, 11, 18–27. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12761>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research This*, 18(1), 39–50.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Garcia-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Lardón-López, M. E. (2018). Influence of social media technologies on organizational performance through knowledge and innovation. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 345–367. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0123>
- Garland, R. (1991). The Mid-Point on a Rating Scale: Is It Desirable? *Marketing Bulletin*, 2, 66–70. http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V2/MB_V2_N3_Garland.pdf
- Gastaldi, L., Sina, L., Tedaldi, G., & Miragliotta, G. (2021). Companies' adoption of Smart Technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with SEM. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(1), 121187.
- Georgallis, P. P., Dowell, G., & Durand, R. (2019). Shine on Me: Industry Coherence and Policy Support for Emerging Industries. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 503–541. <https://doi.org/10.1177/0001839218771550>
- Ghasemaghahi, M., & Calic, G. (2020). Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. *Journal of Business Research*, 108, 147–162. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.062>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.

- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia CIRP*, 67, 540–545. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>
- Gomes, A. O., Alves, S. T., & Silva, J. T. (2018). Effects of investment in information and communication technologies on productivity of courts in Brazil. *Government Information Quarterly*, 35(3), 480–490. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.06.002>
- Graafland, J., & Bovenberg, L. (2020). Government regulation, business leaders' motivations and environmental performance of SMEs. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(8), 1335–1355. <https://doi.org/10.1080/09640568.2019.1663159>
- Grace, M. F., & Rebello, M. J. (1993). Financing and the Demand for Corporate Insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*, 18(2), 147–171.
- Gratton, L. (2010). The Future of Work. *Business Strategy Review*, 16–23.
- Greco, L. M., Charlier, S. D., & Brown, K. G. (2018). Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work. *Human Resource Management Review*, 29(2), 179–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.001>
- Green, P. E., & Rao, V. R. (1970). Rating Scales and Information Recovery - How Many Scales and Response Categories to Use? *Journal of Marketing*, 34(3), 33. <https://doi.org/10.2307/1249817>
- Groarke, J. M., Berry, E., Graham-Wisener, L., McKenna-Plumley, P. E., McGlinchey, E., & Armour, C. (2020). Loneliness in the UK during the COVID-19 pandemic: Cross-sectional results from the COVID-19 Psychological Wellbeing Study. *PLoS ONE*, 15(9), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239698>
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186–207. <https://doi.org/10.1108/K-02-2017-0057>
- Guo, Z., Bai, L., & Gong, S. (2019). Government regulations and voluntary certifications in food safety in China: A review. *Trends in Food Science & Technology*, 90, 160–165. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.04.014>
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product

- development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43–66.
- Hafkesbrink, J., & Schroll, M. (2011). Innovation 3.0: Embedding Into Community Knowledge - Collaborative Organizational Learning Beyond Open Innovation. *Journal of Innovation Economics*, 1, 55–92.
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (Seventh Ed). Pearson Education Limited.
- Hair, Joseph F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (Eighth). Cengage Learning, EMEA. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hameed, K., Arshed, N., Yazdani, N., & Munir, M. (2021). Motivating business towards innovation: A panel data study using dynamic capability framework. *Technology in Society*, 65, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101581>
- Han, C., Hsieh, C.-T., Lai, F., & Li, X. (2011). Information Technology Investment and Manufacturing Worker Productivity. *Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 51–60. <https://doi.org/10.1080/08874417.2011.11645540>
- Han, L., Li, D., Moshirian, F., & Tian, Y. (2010). Insurance Development and Economic Growth. *The Geneva Papers*, 35, 183–199. <https://doi.org/10.1057/gpp.2010.4>
- Hang, Y., Sarfraz, M., Khalid, R., Ozturk, I., & Tariq, J. (2022). Does corporate social responsibility and green product innovation boost organizational performance? a moderated mediation model of competitive advantage and green trust. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 5379–5399. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2026243>
- Hanna, N. (2018). A role for the state in the digital age. *Journal of Innovation and*

- Entrepreneurship*, 7(5), 1–16.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*. Blackwell Publishing.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields* (pp. 713–735). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Herden, T. T. (2019). Explaining the competitive advantage generated from Analytics with the knowledge-based view: the example of Logistics and Supply Chain. *Business Research*, 13(1), 163–214. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-00104-x>
- Hewitt-Dundas, N., & Roper, S. (2010). Output Additionality of Public Support for Innovation: Evidence for Irish Manufacturing Plants. *European Planning Studies*, 18(1), 107–122. <https://doi.org/10.1080/09654310903343559>
- Hicks, M. (2019). Why the urgency of digital transformation is hurting the digital workplace. *Strategic HR Review*, 18(1), 34–35. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-153>
- Hong, I. B., & Cha, H. S. (2013). The mediating role of consumer trust in an online merchant in predicting purchase intention. *International Journal of Information Management*, 33, 927–939.
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-level Position in the Context of Digital Transformation. *49th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5126–5135. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.634>
- Hossin, M. A., Hosain, M. S., Frempong, M. F., Adu-Yeboah, S. S., & Mustafi, M. A. A. (2021). What drives sustainable organizational performance? The roles of perceived organizational support and sustainable organizational reputation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212363>
- Howlett, M. (2021). Looking at the “field” through a Zoom lens: Methodological reflections on conducting online research during a global pandemic. *Qualitative Research*, 21, 1–16. <https://doi.org/10.1177/1468794120985691>
- Hu, B., & Chen, W. (2016). Business model ambidexterity and technological innovation performance: evidence from China. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(5), 583–600.

<https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1122186>

- Hussein, M. A., & Alam, S. (2019). The Role of Insurance Sector in the Development of the Economy of Oman. *Global Journal of Economics and Business*, 6(2), 356–364.
- Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862–884. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0303>
- Iivonen, I., Thalmann, S., Manhart, M., & Sillaber, C. (2018). Reconciling digital transformation and knowledge protection: a research agenda. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(2), 235–244. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1445427>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.002>
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. Van den, & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Ji, P., Yan, X., & Yu, G. (2020). The impact of information technology investment on enterprise financial performance in China. *Chinese Management Studies*, 14(3), 529–542. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0123>
- Jin, Y., & Sanders, G. L. (2002). Strategic actions in information technology investment based on real option theory. *Decision Support Systems*, 33, 1–11.
- Jones, M. D., Hutcheson, S., & Camba, J. D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 936–948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>
- Joo, H.-Y., Seo, Y.-W., & Min, H. (2018). Examining the effects of government intervention on the firm's environmental and technological innovation capabilities and export performance. *International Journal of Production Research*, 56(18), 6090–6111. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1430902>
- Ju, M., & Elliott, M. T. (2024). Antecedents of Organizational Ambidexterity: An Empirical Investigation of Foreign Ventures in an Emerging Market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 350–365.

- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431–448.
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922–940. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300>
- Kalimeris, P., Bithas, K., Richardson, C., & Nijkamp, P. (2020). Hidden linkages between resources and economy: A “Beyond-GDP” approach using alternative welfare indicators. *Ecological Economics*, 169, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106508>
- Kane, G. C., & Alavi, M. (2007). Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes. *Organization Science*, 18(5), 796–812. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0286>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 35–48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Karhade, P. P., & Dong, J. Q. (2020). Information Technology Investment and Commercialized Innovation Performance: Dynamic Adjustment Costs and Curvilinear Impacts. *MIS Quarterly*, 45, 1–40.
- Katou, A. A., Kafetzopoulos, D., & Vayona, A. (2023). Investigating the Serially Mediating Mechanisms of Organizational Ambidexterity and the Circular Economy in the Relationship between Ambidextrous Leadership and Sustainability Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su15107937>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9–18. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>
- Khan, S. A. R., Zia-ul-haq, H. M., Umar, M., Yu, Z., Zia-ul-haq, H. M., Umar, M., & Yu, Z. (2021). Digital technology and circular economy practices: An strategy to improve organizational performance. *Business Strategy & Development*, 4(4), 482–490. <https://doi.org/10.1002/bsd2.176>
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Khoa, B. T., Chi, H., & City, M. (2020). The role of Mobile Skillfulness and User

Innovation toward Electronic Wallet Acceptance in the Digital Transformation Era. *International Conference on Information Technology Systems and Innovation*, 30–37.

- Kisman, Z., & Krisandi, D. (2019). How to Predict Financial Distress in the Wholesale Sector: Lesson from Indonesian Stock Exchange. *Journal of Economics and Business*, 2(3), 569–585. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.02.03.109>
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital Transformation in Latecomer Industries: CIO and CEO Leadership Lesson From Encana Oil & Gas (USA). *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 141–156.
- Kohtamäki, M., Kautonen, T., & Kraus, S. (2010). Strategic planning and small business performance An examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(3), 221–229.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating Role of Knowledge Management in The Relationship Between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47, 413–427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Lancioni, G. E., Singh, N. N., O'Reilly, M. F., Sigafos, J., Chiariello, V., & Carrella, L. (2020). Everyday Technology to Support Leisure and Daily Activities in People with Intellectual and Other Disabilities. *Developmental Neurorehabilitation*, 23(7), 431–438. <https://doi.org/10.1080/17518423.2020.1737590>
- Laudien, S. M., & Pesch, R. (2019). Understanding the influence of digitalization on service firm business model design: a qualitative - empirical analysis. *Review of Managerial Science*, 13, 575–587. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0320-1>
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lazzarini, S. G. (2013). Strategizing by the Government: Can Industrial Policy

- Create Firm-Level Competitive Advantage? *Strategic Management Journal*, 36(1), 97–112. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Leadbetter, D., & Dibra, S. (2008). Why Insurers Fail: The Dynamics of Property and Casualty Insurance Insolvency in Canada. *The Geneva Papers*, 33, 464–488. <https://doi.org/10.1057/gpp.2008.14>
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61, 35–46.
- Lee, M., Yun, J. J., Pyka, A., Won, D., Kodama, F., Schiuma, G., Park, H., Jeon, J., Id, K. P., Jung, K., Yan, M.-R., Lee, S., & Zhao, X. (2018). How to Respond to the Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution? Dynamic New Combinations between Technology, Market, and Society through Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity Article*, 4(21), 1–24. <https://doi.org/10.3390/joitmc4030021>
- Leipzig, T. von, Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., & Leipzig, K. von. (2017). Initialising customer - orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517–524. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Levy-Lang, A. (1990). Banking Strategies for the 1990s. In D. E. Fair & C. de Boissieu (Eds.), *Financial Institutions in Europe Under New Competitive Conditions* (pp. 39–46). MA: Kluwer Academic.
- Lewis, M. K. (1990). Liquidity. In J. Creedy (Ed.), *Foundations of Economic Thought*. Basil Blackwell.
- Li, F. (2020a). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809–817. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>
- Li, F. (2020b). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Li, J., Shan, Y., Tian, G., & Hao, X. (2020). Labor Cost, Government Intervention, and Corporate Innovation: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101668. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101668>
- Liao, Y.-W., Wang, Y.-M., Wang, Y.-S., & Tu, Y.-M. (2015). Understanding the dynamics between organizational IT investment strategy and market performance: A system dynamics approach. *Computers in Industry*, 71, 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.02.006>

- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The Roles of Absorptive Capacity and Cultural Balance for Exploratory and Exploitative Innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, *94*, 137–153.
- Lin, B., & Luan, R. (2020). Do government subsidies promote efficiency in technological innovation of China's photovoltaic enterprises? *Journal of Cleaner Production*, *254*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120108>
- Lin, H., Hsu, I., Wenhsin, A., & Chung, H. (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, *154*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119952>
- Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, *67*(3), 407–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Ling, H.-C., Chen, H.-R., Ho, K. K. W., & Hsiao, K.-L. (2020). Exploring the factors affecting customers intention to purchase a smart speaker. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *59*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102331>
- Liou, K. T. (1998). International Journal of The role of government in economic development: the chinese experience. *International Journal of Public Administration*, *21*(9), 1257–1283. <https://doi.org/10.1080/01900699808525347>
- Liu, H., Ke, W., Kee, K., & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, *54*(3), 1452–1462. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.016>
- Lo, B. W. N., & Darma, G. S. (2000). Employee Perception of The Impact of Information Technology Investment in Organizations: A Survey of The Hotel Industry. *Australasian Journal of Information Systems*, *7*(2), 32–51.
- Long, W. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: The roles of government intervention and market competition. *Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 525–541. <https://doi.org/10.1002/csr.1817>
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology*, *4*(2), 73–79. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.4.2.73>
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science*, *29*(3), 449–470.
- Lunn, P. D., Timmons, S., Belton, C. A., Barjaková, M., Julienne, H., & Lavin, C. (2020). Motivating Social Distancing During the Covid-19 Pandemic: An

- Online Experiment. *Social Science & Medicine*, 265, 113478. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113478>
- Luo, X., Huang, F., Tang, X., & Li, J. (2021). Government subsidies and firm performance: Evidence from high-tech start-ups in China. *Emerging Markets Review*, 49, 1–35. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100756>
- Mahmood, M. A., & Mann, G. J. (1993). Measuring the Organizational Impact of Information Technology Investment: An Exploratory Study. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 97–122. <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11517992>
- Mamun, A. Al, Hassan, M. K., Karels, G. V., & Maroney, N. (2005). Financial Services Modernization Act of 1999: Market Assessment of Winners and Losers in the Insurance Industry. *Journal of Insurance Issues*, 28(1), 103–128.
- Manita, R., Elommal, N., Baudier, P., & Hikkerova, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting & Social Change*, 150, 119751. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119751>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads - Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706.
- Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., & Kumaradjaja, R. (2018). Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(3), 1049–1066. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0385-5>
- Mashkina, N. A., Yakimova, E. Y., Golovleva, A. S., & Veliev, A. E. (2020). Digitalization of the Russian Insurance Market: Problems and Prospects. *5th International Conference on Education Science and Development*, 362–367.
- Maslova, L., & Ilina, A. (2019). Digital transformation of Russian insurance companies. *1st International Conference of Information Systems and Design*, 1–10.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Melović, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T. B., & Dudic, B. (2020). The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, 63, 101425. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity - firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37, 455–470.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.002>

- Miles, J. (2014). R Squared, Adjusted R Squared. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online* (Vol. 4, pp. 1655–1657). <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat06627>
- Modi, K., Pierri, N., Timmer, Y., & Peria, maria S. M. (2022). The Anatomy of Banks' IT Investments: Drivers and Implications. In *IMF Working Papers* (Issue 244). <https://doi.org/10.5089/9798400226076.001>
- Mohnen, P., & Roller, L.-H. (2005). Complementarities in innovation policy. *European Economic Review*, 49, 1431–1450. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2003.12.003>
- Morgan, B. (2019). *100 Stats On Digital Transformation And Customer Experience*. Forbes.
- Muafi, M. (2009). The Effects of Alignment Competitive Strategy, Culture, and Role Behavior on Organizational Performance in Service Firms. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2(1), 106–133.
- Müller, O., Fay, M., & Brocke, J. vom. (2018). The Effect of Big Data and Analytics on Firm Performance: An Econometric Analysis Considering Industry Characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 488–509. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451955>
- Mutende, E. A., Mwangi, M., Njihia, J. M., & Ochieng, D. E. (2017). The moderating role of firm characteristics on the relationship between free cash flows and financial performance of firms listed at the Nairobi securities exchange. *Journal of Finance and Investment Analysis*, 6(4), 55–74.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce - The Role of Organizational Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1–8. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200101>
- Najib, M., Rahman, A. A. A., & Fahma, F. (2021). Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability*, 13, 1–16.
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55–77. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00125.x>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>

- Nicoletti, B. (2021). *Insurance 4.0: Benefits and Challenges of Digital Transformation*. Springer.
- Niraula, P., & Kautish, S. (2019). Study of The Digital Transformation Adoption in The Insurance Sector of Nepal. *LBEF Research Journal of Science, Technology and Management*, 1(1), 43–60.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippina, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450–465. <https://doi.org/10.1177/1476127012457979>
- Nwankpa, J. K., & Datta, P. (2017). Balancing exploration and exploitation of IT resources: The influence of Digital Business Intensity on perceived organizational performance. *European Journal of Information Systems*, 26(5), 469–488. <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0049-y>
- Nwankpa, J. K., & Merhout, J. W. (2020). Exploring the Effect of Digital Investment on IT Innovation. *Sustainability*, 12, 1–26.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). INwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. International Conference on Information Systems, 1–16. T Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *International Conference on Information Systems*, 1–16.
- Nwankpa, J. K., Roumani, Y., & Datta, P. (2021). Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 25, 1–23. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0277>
- Nwankpa, J., & Roumani, Y. (2018). Relationship between Digital Business Intensity and Process Innovation: An Empirical Examination. *AMCIS Proceedings*, 15.
- O’Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. V. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862–872. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.015>
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Oh, W., & Pinsonneault, A. (2014). On the Assessment Value of and Information Technologies: Conceptual analytical. *MIS Quarterly*, 31(2), 239–265.
- Ohlsson, J., Handel, P., Han, S., & Welch, R. (2015). Process Innovation with Disruptive Technology in Auto Insurance: Lessons Learned from a

- Smartphone-Based Insurance Telematics Initiative. In J. vom Brocke & T. Schmiedel (Eds.), *BPM - Driving Innovation in a Digital World* (pp. 85–101). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14430-6>
- Oktaviani, R. S., & Hendratmi, A. (2020). Financial Performance Differences Analysis Based on the Early Warning System on National Private Sharia Insurance Companies and Joint Ventures in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *11*(9), 666–680. www.ijicc.net
- Onufrey, K., & Bergek, A. (2021). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, *105*, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102190>
- Orobia, L. A., Tusiime, I., Mwesigwa, R., & Ssekiziyivu, B. (2020). Entrepreneurial framework conditions and business sustainability among the youth and women entrepreneurs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), 60–75. <https://doi.org/10.1108/APJIE-07-2019-0059>
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research Journal*, *114*, 227–239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.015>
- Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2019). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(3), 543–564.
- Oz-Yalaman, G. (2020). The Effects of Corporate Tax Rate on the Firm Performance. In *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems* (p. 30).
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *42*(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Pan, G., Guo, J., & Jing, Q. (2016). The Relationship between Insurance Industry and Banking Sector in China: Asymmetric Granger Causality Test. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, *19*(2), 114–127.
- Pan, S. L., & Zhang, S. (2020). From fighting COVID-19 pandemic to tackling sustainable development goals: An opportunity for responsible information systems research. *International Journal of Information Management*, *55*, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102196>
- Pappas, I. O., Mikalef, P., Giannakos, M. N., Krogstie, J., & Lekakos, G. (2018). Big data and business analytics ecosystems: paving the way toward digital transformation and sustainable societies. *Information Systems and E-Business Management*, *16*(3), 479–491. <https://doi.org/10.1007/s10257-018-0377-z>

- Park, Y., Pavlou, P. A., & Saraf, N. (2020). Configurations for Achieving Organizational Ambidexterity with Digitization. *Information Systems Research*, 31(4), 1376–1397.
- Pathak, S., & Ahmad, M. M. (2018). Flood risk reduction through insurance for SMEs in Pathumthani province, Thailand. *Development in Practice*, 28(2), 303–310.
- Pavlou, P. A., & Sawy, O. A. El. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- Peng, M. Y.-P., Lin, K.-H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, 11, 1–17.
- Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequence of ambidexterity. *Business Research Quarterly*, 21, 84–98. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.001>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.4324/9781315885926-15>
- Pimentel, J. L. (2019). Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction International Journal of Sciences: Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 45(1), 183–191.
- Pisoni, G. (2019). Going digital: case study of an Italian insurance company. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 106–115. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0225>
- Plantin, G., & Rochet, J.-C. (2007). Regulation and Ruin: Controlling the Probability of Failure. *Contingencies*, 38–40. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1dgmkzp.8>
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Palacios-Marqués, D. (2022). A Discriminant Analysis of High and Low-Innovative Firms: The Role of IT, Human Resources, Innovation Strategy, Intellectual Capital and Environmental Dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1615–1632.
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2020). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610–619.
- Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Potts, J. (2016). Innovation policy in a global economy. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 5(3), 273–284. <https://doi.org/10.1108/JEPP-02-2016-0003>
- Prabowo, A. (2020). *Siaran Pers: Industri Asuransi Tumbuh Positif*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Validity, Discriminating Power, and Respondent Preferences. *Acta Psychologica*, 104, 1–15.
- Priyono, A., Idris, F., & Lim, S. B. A. H. (2020). Achieving Ambidexterity in Internationalization: Analysis of How SMEs Cope with Tensions between Organizational Agility–Efficiency. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040188>
- Priyono, A., & Moin, A. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–22.
- Protopogrou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Putri, S. A., Mirzania, A., & Hartanto, D. (2020). The Importance of a Transformational Leadership Model in Managing Organizational Culture. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 49–56. <https://doi.org/10.22146/jlo.49529>
- Qiu, J. (2020). Pandemic risk: Impact, modeling, and transfer. *Risk Management and Insurance Review*, 23(4), 293–304. <https://doi.org/10.1111/rmir.12160>
- Raguseo, E., Pigni, F., & Vitari, C. (2021). Streams of digital data and competitive advantage: The mediation effects of process efficiency and product effectiveness. *Information & Management*, 58(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103451>
- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. *MIS Quarterly*, 30, 225–246.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Raut, R. D., Mangla, S. K., Narwane, V. S., Gardas, B. B., Priyadarshinee, P., & Narkhede, B. E. (2019). Linking big data analytics and operational sustainability practices for sustainable business management. *Journal of Cleaner Production*, 224, 10–24. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.181>
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126(July 2020), 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35, 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Sadeh, A., Radu, C. F., Feniser, C., & Borşa, A. (2021). Governmental Intervention and Its Impact on Growth, Economic Development, and Technology in OECD Countries. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–30. <https://doi.org/10.3390/su13010166>
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2018). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67–82. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons*, 52, 45–55. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.08.002>
- Sarker, N. I., & Wu, M. (2018). Smart Governance through Bigdata: Digital Transformation of Public Agencies. *International Conference on Artificial Intelligence and Big Data (ICAIBD)*, 62–70.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Treating Unobserved Heterogeneity in PLS-SEM: A Multi-Method Approach. In *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (pp. 1–414). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154–160. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.007>

- Sayono, G. K., & Subriadi, A. P. (2022). Organization Culture Correlation on Information Technology Investment by Level Management. *In 2nd International Conference on Social Knowledge Sciences and Education (ICSKSE 2022)*, 33–43. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-63-3_5
- Schaarschmidt, M., & Bertram, M. (2019). Digital Business Intensity and Constructive Process Deviance: A Study of Reactions to Digitisation-Focused Process Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 24(07), 1–30. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500656>
- Schein, A. (2020). Organisational ambidexterity, hard power management and smart power management at Amazon, a case study. *Global Business and Economics Review*, 22(1–2), 27–40. <https://doi.org/10.1504/GBER.2020.105028>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35, 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity - A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37, 442–454. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.002>
- Scholz, R. W., Czichos, R., Parycek, P., & Lampoltshammer, T. J. (2020). Organizational vulnerability of digital threats: A first validation of an assessment method. *European Journal of Operational Research*, 282(2), 627–643. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.09.020>
- Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*, 15, 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Scuotto, V., Arrigo, E., Candelo, E., & Nicotra, M. (2020). Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation A quantitative research on fashion SMEs. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1121–1140. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0135>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., & Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1176–1199. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>
- Shahab, Y., Ntim, C. G., Chen, Y., Ullah, F., Li, H. X., & Ye, Z. (2020). Chief executive officer attributes, sustainable performance, environmental performance, and environmental reporting: New insights from upper echelons perspective. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 1–16.

<https://doi.org/10.1002/bse.2345>

- Sharma, S. O., & Martin, A. (2018). Re-thinking and Re-operationalizing Product Innovation Capability: A Review, Critique and Extension of Dynamic Capability View using Theoretical Triangulation. *European Business Review*, 30(4), 374–397.
- Shevchuk, O., Kondrat, I., & Stanienda, J. (2021). Pandemic as an accelerator of digital transformation in the insurance industry: evidence from Ukraine. *Insurance Markets and Companies*, 11(1), 30–41. [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.04)
- Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability. *Sustainability*, 14(16), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su141610105>
- Smith, R. E., & Wright, W. F. (2004). Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 183–205. <https://doi.org/10.2308/jmar.2004.16.1.183>
- Songling, Y., Ishtiaq, M., Anwar, M., & Ahmed, H. (2018). The Role of Government Support in Sustainable Competitive Position and Firm Performance. *Sustainability*, 10, 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10103495>
- Soni, N., Sharma, E. K., Singh, N., & Kapoor, A. (2020). Artificial Intelligence in Business: From Research and Innovation to Market Deployment. *Procedia Computer Science*, 167(2019), 2200–2210. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.272>
- Starostin, V. S., Degtereva, E. A., & Andronova, I. V. (2019). Study of Sector-Specific Innovation Efforts: The Case From Russian Economy. *Entrepreneurship*, 7(1), 540–552.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35, 1903–1929. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Stoeckli, E. (2018). Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*, 28(3), 287–305.
- Stores, F., Diah, M. L. M., Abdullah, N. H., & Kadir, Z. A. (2018). The Impact of Information Technology Investment on Firms Performance. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 2(1), 43–55.
- Stubner, S., Blarr, W. H., & Brands, C. (2012). Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217–229. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593570>
- Sujana, I. N. (2021). Legal Protection of Mutual Insurance Policyholders in the State of Default. *Advances in Social Science, Education and Humanities*

Research, 605, 207–210.

- Sukesti, F., Ghozali, I., Fuad, F., Almasyhari, A. K., & Nurcahyono, N. (2021). Factors Affecting the Stock Price: The Role of Firm Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 165–173. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0165>
- Sun, L., Zhao, Y., & Ling, B. (2020). The Joint Influence of Online Rating and Product Price on Purchase Decision: An EEG Study. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 291–301.
- Sun, X., Zhu, F., Sun, M., Müller, R., & Yu, M. (2020). Facilitating Efficiency and Flexibility Ambidexterity in Project-Based Organizations: An Exploratory Study of Organizational Antecedents. *Project Management Journal*, 51(5), 556–572. <https://doi.org/10.1177/8756972820912562>
- Sutrisno, Panuntun, B., & Adristi, F. I. (2021). The Jiwasraya and Asabri Scandal: A Description Analysis & Prevention Solutions from Investment Political Economic Perspective. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(10), 71–99.
- Tallon, P. P. (2010). A Service Science Perspective on Strategic Choice, IT, and Performance in U.S. Banking. *Journal of Management Information Systems*, 26(4), 219–252. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260408>
- Tam, K. Y. (2016). The Impact of Information Technology Investments on Firm Performance and Evaluation: Evidence from Newly Industrialized Economies. *Information Systems Research*, 9(1), 85–98.
- Tambunan, T. (2008). SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian story. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 147–167. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0025-7>
- Tan, B. C. C., Pan, S. L., & Hackney, R. (2010). Strategic Implications of Web Technologies: A Process Model of How Web Technologies Enhance Organizational Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 181–197.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). A Global Goodness - of - Fit Index for PLS Structural. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 739–742.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>

- Terziovski, M. (2010). Research Notes and Commentaries Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 31, 892–902. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497–509.
- Thoitys, R. (2010). *Insurance Theory and Practice*. Routledge.
- Tian, Q., Zhang, S., Yu, H., & Cao, G. (2019). Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer. *Sustainability*, 11(5), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11051455>
- Tietze, F., Lorenzen, P., & Herstatt, C. (2007). The Role of the Chief Technology Officer - Responsibilities, Skills & Qualifications and Organizational Integration. *14th International Product Development Management Conference*, 54(3), 28–35. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1846858 <http://www.dspace.cam.ac.uk/handle/1810/240632>
- Trasca, D. L., Stefan, G. M., Sahlian, D. N., Hoinaru, R., & Serban-Oprescu, G.-L. (2019). Digitalization and Business Activity. The Struggle to Catch Up in CEE Countries. *Sustainability*, 11, 1–17.
- Trihatmoko, R. A., & Kuncoro, M. (2021). A Review on the Settlement of Jiwasraya Case: A Study of Governance of State-Owned Enterprises (SOEs) Based on the Indonesian Economic Constitution. *Journal of Business Administration and Education*, 13, 1–32.
- Truong, T. C. (2022). The Impact of Digital Transformation on Environmental Sustainability. *Advances in Multimedia*, 2022, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/6324325>
- Turel, O., & Bart, C. (2014). Board-level IT governance and organizational performance. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 223–239. <https://doi.org/10.1057/ejis.2012.61>
- Utami, E. S., & Hasan, M. (2021). The Role Of Corporate Social Responsibility On The Relationship Between Financial Performance And Company Value. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1249–1256. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1249>
- Venkatraman, N., Lee, C.-H., & Iyer, B. (2007). Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector. *Unpublished Manuscript (Earlier Version Presented at the Academy of Management Meetings)*, 1–45.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Viner, J. (1923). Taxation and Changes in Price Levels. *Journal of Political*

- Economy*, 31(4), 494–520.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111–2136.
- Volosovych, S., Zelenitsa, I., Szymla, D. K. W., & Mamchur, R. (2021). Transformation of insurance technologies in the context of a pandemic. *Insurance Markets and Companies*, 12(1), 1–13. [https://doi.org/10.21511/ins.12\(1\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ins.12(1).2021.01)
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Prod. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2016). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374–388. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9502-7>
- Wairimu, J., & Liao, Q. (2019). Digital Business Intensity and Entrepreneurial Alertness in Organizational Learning. *AMCIS Proceedings*, 5.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441–462. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166>
- Wang, J. (2018). Innovation and government intervention: A comparison of Singapore and Hong Kong. *Research Policy*, 47(2), 399–412. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.008>
- Wang, L., & Alam, P. (2007). Information Technology Capability: Firm Valuation, Earnings Uncertainty, and Forecast Accuracy. *Journal of Information Systems*, 21(2), 27–48. <https://doi.org/10.2308/jis.2007.21.2.27>
- Wang, Y., Xiuping, S., & Zhang, Q. (2021). Can fintech improve the efficiency of commercial banks? - An analysis based on big data. *Research in International Business and Finance*, 55, 101338. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101338>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weigel, C., Derfuss, K., & Hiebl, M. R. W. (2023). Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement. In *Review of Managerial Science* (Vol. 17, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00534-8>
- Weill, P., & Olson, M. H. (1989). Managing Investment in Information Technology: Mini Case Examples and Implications. *MIS Quarterly*, 13(1), 3–17.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry. *MIT Sloan Management and Capgemini Consulting*, 2, 2–23.
- Westerman, George, & Bonnet, D. (2015). Revamping Your Business Through Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 1–6.
- Westerman, George, Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Wetzel, S. K., Settanni, G., Kenig, M., Binz, H. K., & Plückthun, A. (2008). Folding and Unfolding Mechanism of Highly Stable Full-Consensus Ankyrin Repeat Proteins. *Journal of Molecular Biology*, 376(1), 241–257. <https://doi.org/10.1016/j.jmb.2007.11.046>
- Woods, D., & Simpson, A. (2017). Policy measures and cyber insurance: a framework. *Journal of Cyber Policy*, 2(2), 209–226. <https://doi.org/10.1080/23738871.2017.1360927>
- Wynne W. Chin. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Xie, Y., Boadu, F., & Tang, H. (2022). Does internationalization encourage state-owned enterprises to utilize subsidies to innovate? Evidence from high-tech and automobile manufacturing industries of Chinese listed companies. *Chinese Management Studies*, 16, 1–27. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2021-0250>
- Xing, X., Liu, T., Shen, L., & Wang, J. (2020). Linking Environmental Regulation and Financial Performance: The Mediating Role of Green Dynamic Capability and Sustainable Innovation. *Sustainability*, 12, 1–22.
- Xing, X., Liu, T., Wang, J., Shen, L., & Zhu, Y. (2019). Environmental Regulation, Environmental Commitment, Sustainability Exploration/Exploitation Innovation, and Firm Sustainable Development. *Sustainability*, 11, 1–20.
- Xu, J., Sim, J.-W., & Jin, Z. (2016). Research on the Impact of R & D Investment on Firm Performance and Enterprise Value Based on Multiple Linear Regression Model and Data Mining. *International Journal of Database Theory and Application*, 9(11), 305–316.
- Xu, L., Zhang, Q., Wang, K., & Shi, X. (2020). Subsidies, loans, and companies' performance: evidence from China's photovoltaic industry. *Applied Energy*, 260, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2019.114280>
- Yang, Z., Zhou, X., & Zhang, P. (2015). Discipline versus passion: Collectivism, centralization, and ambidextrous innovation. *Asia Pacific Journal of Management Volume*, 32, 745–769. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9396-6>

- Ying, S., Sindakis, S., Aggarwal, S., Chen, C., & Su, J. (2021). Managing big data in the retail industry of Singapore: Examining the impact on customer satisfaction and organizational performance. *European Management Journal*, 39(3), 390–400. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.001>
- Yu, X., Chen, Y., & Nguyen, B. (2014). Ties with government, strategic capability, and organizational ambidexterity: evidence from China's information communication technology industry. *Information Technology and Management*, 15(2), 81–98. <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0175-3>
- Yuliansyah, Y., & Razimi, M. S. A. (2015). Non-financial performance measures and managerial performance: The mediation role of innovation in an Indonesian stock exchange-listed organization. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), 135–144.
- Zehir, C., Muceldili, B., Akyuz, B., & Celep, A. (2010). The Impact of Information Technology Investments on Firm Performance in National and Multinational Companies. *Journal of Global Strategic Management*, 4(1), 143–154. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2010415846>
- Zhang, B., Fu, Z., Huang, J., Wang, J., Xu, S., & Zhang, L. (2018). Consumers' perceptions, purchase intention, and willingness to pay a premium price for safe vegetables: A case study of Beijing, China. *Journal of Cleaner Production*, 197, 1498–1507. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.273>
- Zhang, J. A., & Cui, X. (2017). In Search of the Effects of Business and Political Ties on Innovation Ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 1–27. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500190>
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & Kane, C. O. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>
- Zhang, J., Long, J., & Schawen, A. M. E. V. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience? - Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 1–22.
- Zhang, L., Zhang, S., & Guo, Y. (2019). The effects of equity financing and debt financing on technological innovation. *Baltic Journal of Management*, 14(4), 698–715. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0011>
- Zhang, Y., Cai, D., Jia, F., & Li, G. (2018). The bounded incentive effect of informal institutions: An empirical study of executive compensation incentives based on the regional trust environment. *Nankai Business Review International*, 10(2), 1–27. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2018-0024>
- Zimmermann, L., Stephens, A., Nam, S.-Z., Rau, D., Kübler, J., Lozajic, M., Gabler, F., Söding, J., Lupas, A. N., & Alva, V. (2018). A Completely Reimplemented MPI Bioinformatics Toolkit with a New HHpred Server at its Core. *Journal of Molecular Biology*, 430, 2237–2243.

- Ziolo, M., & Ghoul, M. Ben. (2019). The role of the government in enhancing sustainable entrepreneurships. *International Journal of Business and Globalisation*, 22(4), 595–617.
- Zou, H., & Adams, M. B. (2006). The corporate purchase of property insurance: Chinese evidence. *Journal of Financial Intermediation*, 15, 165–196. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2004.06.007>

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Kuesioner

SURAT PERMOHONAN KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/ibu. Presiden Direktur

Perusahaan Asuransi Jiwa se Indonesia

Di Tempat

Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian

Assalamu'alaikum, wr. wb.

Salam Sejahtera.

Melihat pertumbuhan industri Asuransi Jiwa di Indonesia yang semakin membaik, seiring dengan perkembangan teknologi digital pada saat ini, dalam rangka meningkatkan pertumbuhan Perusahaan dan pelayanan kepada nasabah, saya selaku tenaga pemasaran selama lebih dari 25 tahun di industri Asuransi Jiwa di Indonesia, tertarik untuk memberikan kontribusi dalam Penelitian Ilmiah.

Pada kesempatan ini saya Hawari N. Tandjaya mahasiswa program studi Doktoral (S3) Ilmu Manajemen Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka penyelesaian tugas akhir (Disertasi) Doktoral (S3), saya bermaksud mengadakan penelitian ilmiah pada seluruh Perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia. Penelitian dengan tema “Peningkatan Kinerja Organisasional Berkelanjutan Dimediasi *Ambidexterity* dan Intensitas Bisnis Digital: *Perspective Dynamic capabilities.*”

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan beberapa item pernyataan yang di peruntukkan pada pengambil keputusan dalam penerapan teknologi digital baik CEO, CAO, CTO seluruh perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia dalam naungan OJK. Dengan segala kerendahan hati, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab setiap item pernyataan yang ada dengan lengkap dan jelas. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara nantinya akan dijamin kerahasiaanya dan tidak akan membahas dan menyebut nama perusahaan, tetapi ini

semata-mata dalam rangka penelitian dan hanya digunakan untuk kepentingan Akademik serta hasil penelitian semoga menjadi sebuah referensi dalam jurnal international yang akan di publikasikan.

Demikianlah permohonan ini, semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Perusahaan dalam menyikapi dan menentukan strategi dalam menerapkan dan pemanfaatan teknologi di era digital dalam rangka meningkatkan pelayanan dan persaingan bisnis kedepan. Atas kesediaan dan kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum, wr. wb.

Salam Sejahtera.

Yogyakarta, 15 Januari 2024

Hormat Saya,

Ir. Hawari N. Tandjaya, M.M., CFP.

Kuesioner QR



Lampiran 2. Petunjuk Pengisian Kuesioner

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pertanyaan ini secara khusus ditujukan kepada CEO, CAO, dan CTO pada perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia.
2. Untuk menjawab seluruh item pertanyaan, Bapak/Ibu/Saudara mohon tuliskan jawaban pada tempat yang disediakan. Dan untuk menjawab item pertanyaan, berilah tanda “X” pada kolom tabel jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling tepat.
3. Terdapat 6 alternatif jawaban untuk semua item pertanyaan, yaitu:

- | | | | |
|---|---|---------------|-------------|
| 1 | = | Tidak Pernah | (TP) |
| 2 | = | Sangat Jarang | (SJ) |
| 3 | = | Jarang | (J) |
| 4 | = | Kadang-Kadang | (KK) |
| 5 | = | Sering | (S) |
| 6 | = | Sangat Sering | (SS) |

DATA PRIBADI RESPONDEN:

1. Nama Perusahaan : _____
2. Jabatan : CEO / CAO / CTO
3. Masa Kerja : _____

VARIABEL INTENSITAS BISNIS DIGITAL							
NO	PERNYATAAN	TP	SJ	J	KK	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1	Perusahaan berinvestasi dalam teknologi digital (misalnya analitik, big data, cloud, media sosial, seluler) dalam transaksi bisnis perusahaan (DBI1).						
2	Perusahaan berinvestasi secara strategis dalam teknologi digital (misalnya analitik, big data, cloud, media sosial, seluler) dalam operasi perusahaan (DBI2).						
3	Perusahaan berinvestasi dalam peluang dan teknologi digital baru (misalnya analitik, big data, cloud, media sosial, seluler) (DBI3).						
4	Perusahaan terus berinvestasi dalam inisiatif yang didukung teknologi digital (misalnya analitik, big data, cloud, media sosial, seluler) dalam operasi internal perusahaan (DBI4).						

VARIABEL DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION							
NO	PERNYATAAN	TP	SJ	J	KK	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1	Perusahaan mendorong proses bisnis baru yang dibangun di atas teknologi seperti data besar, analitik, cloud, seluler, dan platform media sosial (DBT1).						
2	Perusahaan mengintegrasikan teknologi digital seperti media sosial, data besar, analitik, cloud, dan teknologi seluler untuk mendorong perubahan (DBT2).						
3	Operasi bisnis beralih ke pemanfaatan teknologi digital seperti data besar, analitik, cloud, platform seluler, dan media sosial (DBT3).						
4	Perusahaan sedang mengembangkan produk dan layanan digital (DBT4).						
5	Perusahaan bersedia dengan penuh semangat mempromosikan dan mempublikasikan keterampilan digital dan pengetahuan manajemen (DBT5).						

VARIABEL GOVERNMENT INTERVANTION							
NO	PERNYATAAN	TP	SJ	J	KK	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1	Bisnis dilindungi undang-undang (G11).						
2	Bisnis didorong untuk berpedoman pada norma-norma yang berlaku (G12).						
3	Bisnis diawasi melalui peraturan yang sahkan pemerintah (G13).						
4	Bisnis didorong untuk menerapkan standar pelaporan yang berlaku (G14).						
5	Bisnis mendapatkan dukungan kebijakan pajak dari pemerintah (G15).						
6	Bisnis mendapatkan dukungan kebijakan inovasi dari pemerintah (G16).						

VARIABEL KINERJA BERKELANJUTAN							
NO	PERNYATAAN	TP	SJ	J	KK	S	SS
		1	2	3	4	5	6
	Financial Performance						
1	Profitabilitas bisnis mengalami peningkatan (SOP1).						
2	Margin kotor bisnis mengalami peningkatan (SOP2).						
3	Tingkat keuntungan bisnis mengalami peningkatan (SOP3).						
4	Produktivitas bisnis mengalami peningkatan (SOP4).						
5	Pengembalian investasi bisnis mengalami peningkatan (SOP5).						
	Competitiveness						
6	Bisnis mempertahankan biaya operasional dan produksi pada tingkat yang rendah (SOP6).						
7	Bisnis memberikan produk dan layanan yang dibutuhkan pelanggan dengan tepat waktu (SOP7).						
8	Bisnis fleksibilitas dalam merespon pasar dengan cepat dalam waktu singkat (SOP8).						

VARIABEL AMBIDEXTERITY ORGANISASI							
NO	PERNYATAAN	TP	SJ	J	KK	S	SS
		1	2	3	4	5	6
	Eksplorasi						
1	Bisnis berorientasi pada peningkatan kualitas dan biaya rendah (OA1).						
2	Bisnis melakukan perbaikan terus-menerus (OA2).						
3	Bisnis menerapkan otomatisasi proses (OA3).						
	Eksplorasi						
4	Bisnis memikirkan cara-cara kreatif dalam memuaskan pelanggan (OA4).						
5	Bisnis berorientasi pada produk atau layanan yang inovatif (OA5).						
6	Bisnis menysasar segmen pasar baru (OA6).						

Lampiran 3. Indikator dan Variabel

Tabel: Variabel dan Indikator

Variabel	Kode	Indikator
Intensitas bisnis digital (DBI)	DBI1	Investasi teknologi digital dalam transaksi bisnis,
	DBI2	Investasi teknologi digital dalam operasi perusahaan,
	DBI3	Investasi dalam peluang dan teknologi digital baru,
	DBI4	Inisiatif yang didukung teknologi digital
Transformasi bisnis digital (DBT)	DBT1	Bisnis Berbasis Teknologi
	DBT2	Pengintegrasian Teknologi,
	DBT3	Pemanfaatan Teknologi,
	DBT4	Pengembangan produk dan layanan digital,
	DBT5	Mempromosikan keterampilan digital,
Intervensi pemerintah (GI)	GI1	Undang-undang,
	GI2	Norma, yang berlaku
	GI3	Peraturan yang berlaku
	GI4	Standar pelaporan,
	GI5	Kebijakan pajak,
	GI6	Kebijakan inovasi,
<i>Ambidexterity</i> organisasi (OA)	OA1	Kualitas dan biaya rendah
	OA2	Perbaikan terus menerus
	OA3	Otomatisasi Proses
	OA4	Cara-cara kreatif memuaskan pelanggan
	OA5	Produk atau layanan yang inovatif
	OA6	Pasar dan segmen baru
Kinerja berkelanjutan (SOP)	SOP1	Peningkatan Profitabilitas
	SOP2	Memperbaiki Margin kotor
	SOP3	Memperbaiki Tingkat keuntungan
	SOP4	Meningkatkan produktivitas
	SOP5	Memperbaiki Tingkat pengembalian investasi,
	SOP6	Biaya operasional dan produksi rendah
	SOP7	Fokus kebutuhan pelanggan dan tepat waktu
	SOP8	Bisnis fleksibilitas dalam merespon pasar dengan cepat dalam waktu singkat,

Lampiran 4. Populasi 40 Perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia

Tabel: Populasi Perusahaan Asuransi Berdasarkan Kelompok Aset

Kode Perusahaan	Daftar Perusahaan Asuransi Berdasarkan Kelompok Aset	Jumlah Aset/2021 (Dalam Jutaan Rupiah)
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset Diatas 25 Triliun		
1	PT Prudential Life Assurance	67,396,709
2	PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia	57,279,397
3	PT AIA Financial	53,134,780
4	PT Asuransi Allianz Life Indonesia	37,129,546
5	PT AXA Mandiri Financial Services	35,610,467
6	PT Asuransi Simas Jiwa	31,247,875
7	PT Indolife Pensiontama	28,980,403
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset 10 - 25 Triliun		
8	PT Asuransi Jiwa Sequis Life	19,996,724
9	PT BNI Life Insurance	19,539,925
10	PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	15,726,246
11	PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG	15,214,292
12	PT Sun Life Financial Indonesia	13,881,350
13	PT FWD Insurance Indonesia	13,591,535
14	PT Asuransi BRI Life	12,677,030
15	PT Avrist Assurance	11,238,754
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset 5 - 10 Triliun		
16	AJB Bumiputera 1912	9,943,539
17	PT Panin Dai-Chi Life	9,541,705
18	PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya	8,569,933
19	PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia	7,329,659
20	PT Great Eastern Life Indonesia	7,033,128
21	PT Capital Life Indonesia	6,861,957
22	PT Astra Aviva Life	6,580,623
23	PT AXA Financial Indonesia	6,201,448
24	PT Asuransi Jiwa Taspen	5,257,790
Perusahaan Asuransi dengan Jumlah Aset 1 - 5 Triliun		
25	PT Asuransi Jiwa Kresna	4,724,034
26	PT Chubb Life Insurance Indonesia	2,725,684
27	PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha	2,601,943
28	PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia	2,495,484
29	PT Equity Life Indonesia	2,412,636
30	PT Asuransi Jiwa Starinvestama	2,377,806
31	PT Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia	2,254,737
32	PT Hanwha Life Insurance Indonesia	2,065,907
33	PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri	1,978,815

34	PT Asuransi Reliance	1,802,681
35	PT PFI Mega Life Insurance	1,760,672
36	PT Pacific Life Insurance	1,732,276
37	PT Zurich Topas Life	1,657,001
38	PT Asuransi Jiwa BCA	1,467,896
39	PT Bhinneka Life Indonesia	1,342,235
40	PT Heksa Solution Insurance	1,002,362

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (OJK), 2020)

Lampiran 5. Data Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan CEO, CAO dan CTO pada 40 Perusahaan.

Data Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan pada Perusahaan Nomor 1 - 10.

No	Digital Business Intensity				Digital Business Transformasi					Government Intention						Organizational Ambidexterity						Sustaining Organizational Performance							
	DBI1	DBI2	DBI3	DBI4	DBT1	DBT2	DBT3	DBT4	DBT5	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	OA1	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	SOP1	SOP2	SOP3	SOP4	SOP5	SOP6	SOP7	SOP8
CEO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	6	5	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	
1	6,00	5,67	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00
CEO	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
CAO	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	
CTO	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
2	5,67	5,67	5,67	5,67	5,33	5,67	5,67	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	
CEO	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
CAO	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
CTO	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
3	6,00	6,00	5,33	5,67	5,67	5,67	5,33	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
CEO	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
CAO	6	6	6	6	4	5	4	4	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	
CTO	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	
4	6,00	6,00	6,00	6,00	4,67	5,00	4,67	4,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	5,00	5,00	5,33	5,67	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	
CEO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
CAO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	
CTO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
5	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	5,33	5,33	4,33	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
CEO	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6	6	5	5	4	4	4	6	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	
CAO	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	6	6	4	4	5	4	5	5	6	4	4	4	5	5	3	5	
CTO	5	5	4	4	3	5	5	3	4	6	6	6	5	5	4	4	6	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	
6	5,00	5,00	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	6,00	5,00	6,00	6,00	4,33	4,00	5,33	6,00	6,00	6,00	4,67	6,00	5,00	4,67	6,00	4,67	6,00	6,00	6,00	
CEO	5	4	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	4	5	6	5	6	6	5	5	6	4	5	5	6	5	
CAO	5	5	4	4	4	5	5	6	6	6	6	6	5	5	4	4	6	5	5	5	4	4	6	6	4	4	5	4	
CTO	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	4	
7	5,00	4,67	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	5,67	5,67	6,00	5,67	6,00	5,33	5,67	4,67	4,67	5,67	4,67	5,67	5,33	4,67	4,67	6,00	4,67	4,67	4,67	5,67	4,67	
CEO	6	5	5	5	5	5	5	4	4	6	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6	6	
CAO	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	6	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	6	6	6	6	6	6	
CTO	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	
8	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,00	4,67	4,67	5,33	4,33	5,33	4,00	4,33	4,00	4,67	4,67	5,33	4,67	5,67	4,67	5,67	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	
CEO	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
CAO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	4	5	5	5	5	5	4	5	6	5	6	4	
CTO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	4	5	4	6	4	4	5	5	6	5	6	
9	5,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,33	6,00	5,67	5,67	5,33	5,67	5,00	6,00	4,67	4,67	5,00	5,00	5,67	4,67	4,00	5,67	5,33	5,33	4,67	5,67	
CEO	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	
CAO	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	4	6	6	6	6	4	4	
CTO	4	4	4	4	5	4	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	5	5	5	6	6	6	6	4	4	
10	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	4,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,67	6,00	5,00	5,00	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	4,33	4,67	

Data Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan pada Perusahaan Nomor 11- 20.

No	Digital Business Intensity				Digital Business Transformasi					Government Intention						Organizational Ambidexterity						Sustaining Organizational Performance							
	DBI1	DBI2	DBI3	DBI4	DBT1	DBT2	DBT3	DBT4	DBT5	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	OA1	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	SOP1	SOP2	SOP3	SOP4	SOP5	SOP6	SOP7	SOP8
CEO	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6
11	5,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,67	5,67	5,33	5,33	5,00	6,00	5,67	5,33	5,33	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00
CEO	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	4	6	5
CAO	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6
CTO	5	4	5	5	6	5	6	4	6	6	5	6	5	6	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4	5	5	4	5	5
12	5,00	5,00	5,33	5,67	5,67	5,33	5,67	5,00	6,00	6,00	5,67	6,00	5,33	5,67	4,67	5,00	6,00	5,33	5,67	6,00	5,00	5,00	5,33	4,67	5,33	5,33	4,33	5,67	5,33
CEO	5	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	6	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
13	5,00	5,00	5,33	5,33	5,00	5,00	5,67	5,67	5,67	6,00	5,67	5,67	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	4,67	6,00	6,00	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
CEO	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	5	5	6	5	5	5	4	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
14	5,00	5,33	5,67	5,67	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67
CEO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	4	4
CAO	5	5	5	4	5	5	5	6	5	6	5	6	5	4	4	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	4	4
CTO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	4	6	5	5	5	5	5	4	5	6	5	4	5	4	4
15	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,33	5,00	5,67	4,67	5,67	5,00	4,67	4,33	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	6,00	5,00	4,00	4,67	4,00	4,00
CEO	5	5	5	4	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	5	5	6	5	6	5	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
16	5,00	5,33	5,67	5,00	5,67	5,33	5,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
CEO	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	4	4	4	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
CTO	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,33	5,33	4,33	6,00	6,00	6,00	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	5,67
CEO	5	5	5	4	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6
18	5,00	5,33	5,67	5,00	5,67	5,33	5,67	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	5,00	6,00	5,67	5,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00
CEO	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6	6
CAO	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	6	6	5	5	4	6	4	6	6	5	6	4	5	5
CTO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	4	4	5	5	4	6	5	6	4	6	6	5	6	5	6	6
19	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,67	5,67	5,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,33	4,33	4,67	5,33	5,33	4,67	5,33	4,67	5,67	4,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,67	5,67	5,67
CEO	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	5	4	5	5	5	6	4	6	4	5	5	6	6
CAO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	4	4	5	5	5	6	6	6	4	6	4	6	6	6	5
CTO	5	5	5	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	4	4	5	6	6	6	6	4	5	4	6	5	6	6
20	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,33	6,00	6,00	5,67	5,00	5,33	4,67	4,00	4,67	4,67	5,00	5,67	5,67	6,00	4,00	5,67	4,00	5,67	5,33	6,00	5,67

Data Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan Pada Perusahaan Nomor 21 - 30.

No	Digital Business Intensity				Digital Business Transformasi					Government Intention						Organizational Ambidexterity						Sustaining Organizational Performance							
	DBI1	DBI2	DBI3	DBI4	DBT1	DBT2	DBT3	DBT4	DBT5	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	OA1	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	SOP1	SOP2	SOP3	SOP4	SOP5	SOP6	SOP7	SOP8
CEO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
21	5,00	5,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	5,33	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
CEO	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CAO	6	5	5	4	5	5	5	4	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4
CTO	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
22	6,00	5,67	5,67	5,33	5,67	5,33	5,33	5,33	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,33	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
CEO	5	4	5	5	5	4	4	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	4
CAO	5	6	6	5	4	6	6	5	4	6	6	6	6	5	5	5	5	4	6	6	4	5	6	6	6	6	5	4	4
CTO	5	4	4	4	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	4	4	6	5	6	5	5	4	4	6	5	4	5	5	4
23	5,00	4,67	5,00	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	4,67	6,00	5,67	6,00	5,67	5,00	4,67	4,67	5,33	4,67	5,67	5,33	4,67	4,67	5,00	6,00	5,33	5,00	4,67	4,67	4,00
CEO	5	5	5	4	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
CAO	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6
CTO	5	5	6	5	5	5	4	4	4	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5
24	5,00	5,33	5,67	5,00	5,33	5,33	5,33	4,67	5,33	6,00	6,00	5,67	5,67	5,67	5,33	4,67	5,67	5,00	5,67	5,33	5,00	5,00	5,33	5,00	5,00	5,00	5,00	5,67	5,33
CEO	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6	6
CAO	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
CTO	5	5	6	5	6	5	4	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5
25	5,00	5,33	5,33	5,00	5,67	5,33	5,00	5,00	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	5,33	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,33	6,00	6,00	5,67	5,67
CEO	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6
CAO	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
CTO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
26	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	5,67	5,33	5,33	5,67	5,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00
CEO	5	5	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
CAO	5	5	5	4	5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	4	5	4	6	5	5	6	4	4	6	5	6
CTO	5	5	5	5	5	5	4	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	4	4	6	5	6
27	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,33	5,33	5,33	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,33	5,67	5,67	5,00	5,67	5,33	6,00	5,00	5,33	6,00	5,00	5,00	6,00	5,67	6,00
CEO	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	6	5	5	5	5
CAO	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	6	6	5	5
CTO	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	5
28	5,00	5,00	5,33	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,00	4,33	4,67	4,67	5,00	5,00	4,67	5,00	4,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,33	5,00
CEO	5	5	6	4	5	5	6	6	5	6	6	5	5	4	4	4	4	6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
CAO	4	5	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4	6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
CTO	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
29	4,67	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,33	5,67	5,67	5,67	5,67	5,33	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,67	5,00	4,33	4,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,00	4,00	5,00	4,67
CEO	5	5	6	4	4	5	4	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5
CAO	5	4	5	4	4	5	6	6	6	6	5	6	5	6	4	5	6	5	6	6	5	5	6	6	6	4	5	5	5
CTO	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	4	4	5
30	5,00	4,67	5,33	4,00	4,00	4,67	4,67	5,67	5,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,67	5,00	5,00	5,67	5,00	5,67	5,67	5,33	5,00	5,00	4,67	6,00	6,00	4,33	5,00	5,00

Data Jawaban Responden Berdasarkan Jabatan Pada Perusahaan Nomor 31 - 40.

No	Digital Business Intensity				Digital Business Transformasi					Government Intention						Organizational Ambidexterity						Sustaining Organizational Performance							
	DBI1	DBI2	DBI3	DBI4	DBT1	DBT2	DBT3	DBT4	DBT5	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	OA1	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	SOP1	SOP2	SOP3	SOP4	SOP5	SOP6	SOP7	SOP8
CEO	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	4	4	4
CAO	5	5	6	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5
CTO	5	4	5	5	6	5	6	4	6	6	5	6	5	6	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4	5	5	4	5	5
31	5,00	4,67	5,33	5,00	5,33	4,67	4,67	4,33	5,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,67	5,00	5,00	5,67	5,00	5,33	5,67	5,33	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	4,33	5,00	4,67
CEO	5	5	5	4	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	6
CAO	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	6
CTO	5	5	6	5	5	5	4	5	5	6	6	6	6	6	5	5	4	5	4	6	5	5	5	4	4	5	5	6	6
32	4,67	4,67	5,33	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,67	5,33	5,33	5,00	4,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,67	5,00	6,00
CEO	5	5	5	4	4	5	5	4	4	6	6	6	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	6	6	4	5
CAO	5	4	5	5	5	5	5	4	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	6	4	5
CTO	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
33	5,00	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	5,67	5,33	5,67	5,33	5,33	5,00	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	4,00	4,00	5,33	5,67	4,00	5,00
CEO	5	5	4	4	3	5	5	4	4	6	6	6	5	5	4	4	6	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
CAO	5	5	6	5	5	5	4	4	4	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5
CTO	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	4	4	4
34	5,00	5,00	5,00	4,67	4,33	4,67	4,33	4,00	4,00	5,67	5,67	5,67	5,33	5,33	5,00	4,67	5,67	5,00	5,00	5,33	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	5,00	4,67
CEO	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	6	5
CAO	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	6	4
CTO	5	5	5	5	5	4	5	4	5	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	6	6
35	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	5,67	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	4,33	4,33	4,67	6,00	4,67
CEO	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6	4	4	5	5	6	5	6	5	4	5	5	6	5	5
CAO	5	5	6	5	5	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5
CTO	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	4	5
36	5,33	5,33	5,33	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	6,00	5,33	5,67	5,33	5,67	6,00	4,67	4,67	5,00	5,33	5,67	5,33	6,00	5,00	4,67	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00
CEO	4	4	5	4	4	4	4	5	6	5	6	6	5	4	4	4	6	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
CAO	6	4	5	4	4	4	3	6	6	5	5	6	6	4	4	5	6	5	5	6	4	4	6	5	5	4	5	5	5
CTO	4	4	5	4	4	5	4	5	5	6	6	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3
37	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,67	4,33	4,00	5,67	4,33	5,67	5,33	5,33	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,00	4,67	4,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,67	5,33
CEO	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	4	5	5	4	5	6
CAO	5	6	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	5	5	5	6	5	4	5	4	6	4	5	5	4	5	5	6	6
CTO	5	6	6	5	5	5	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6
38	5,00	6,00	5,00	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	6,00	5,67	6,00	5,33	5,67	5,33	5,33	6,00	5,00	5,00	5,00	4,67	6,00	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	5,33	6,00
CEO	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	4	4
CAO	5	5	5	5	5	5	6	4	5	6	5	6	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	6	4	5
CTO	5	5	4	4	4	5	5	4	4	6	6	6	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	6	4	5
39	5,00	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	5,00	4,00	4,67	5,67	5,33	5,67	5,00	5,00	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	4,67	6,00	4,00	4,33
CEO	6	5	6	5	5	5	4	4	5	6	6	6	6	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	5	5	5
CAO	5	5	5	6	5	5	6	4	4	6	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	6	4	5	5
CTO	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	6	4	4	4
40	5,33	5,00	5,33	5,33	5,00	4,33	4,33	4,33	4,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,00	5,00	4,33	4,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,33	4,67	4,33	6,00	4,33	4,67

Lampiran 6. Data Rata-Rata Jawaban Responden pada Populasi 40 Perusahaan

Kode Perusahaan	Indikator Penelitian																												
	DBI1	DBI2	DBI3	DBI4	DBT1	DBT2	DBT3	DBT4	DBT5	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	OA1	OA2	OA3	OA4	OA5	OA6	SOP1	SOP2	SOP3	SOP4	SOP5	SOP6	SOP7	SOP8
1	6,00	5,67	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00
2	5,67	5,67	5,67	5,67	5,33	5,67	5,67	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00
3	6,00	6,00	5,33	5,67	5,67	5,67	5,33	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
4	6,00	6,00	6,00	6,00	4,67	5,00	4,67	4,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	5,00	5,00	5,33	5,67	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00
5	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	5,33	5,33	4,33	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
6	5,00	5,00	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	6,00	5,00	6,00	6,00	4,33	4,00	5,33	6,00	6,00	6,00	4,67	6,00	5,00	4,67	6,00	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00
7	5,00	4,67	4,67	4,33	5,00	5,00	5,00	5,67	5,67	6,00	5,67	6,00	5,33	5,67	4,67	4,67	5,67	4,67	5,67	5,33	4,67	4,67	6,00	4,67	4,67	4,67	5,67	4,67	4,67
8	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,00	4,67	4,67	5,33	4,33	5,33	4,00	4,33	4,00	4,67	4,67	5,33	4,67	5,67	4,67	5,67	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00
9	5,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,33	6,00	5,67	5,67	5,33	5,67	5,00	6,00	4,67	4,67	5,00	5,00	5,67	4,67	4,00	5,67	5,33	5,33	4,67	5,67	4,67
10	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	4,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	4,67	6,00	5,00	5,00	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,33	4,67	5,33
11	5,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,67	5,67	5,33	5,33	5,00	6,00	5,67	5,33	5,33	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00
12	5,00	5,00	5,33	5,67	5,67	5,33	5,00	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
13	5,00	5,00	5,33	5,33	5,00	5,00	5,67	5,67	5,67	6,00	5,67	5,67	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	4,67	6,00	6,00	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
14	5,00	5,33	5,67	5,67	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67
15	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,33	5,00	5,67	4,67	5,67	5,00	4,67	4,33	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	6,00	5,00	4,00	4,67	4,00	4,00
16	5,00	5,33	5,67	5,00	5,67	5,33	5,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
17	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,33	5,33	4,33	6,00	6,00	6,00	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67
18	5,00	5,33	5,67	5,00	5,67	5,33	5,67	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	5,00	6,00	5,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
19	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,67	5,67	5,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,33	4,33	4,67	5,33	4,67	5,33	4,67	5,67	4,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,67	5,67	5,67
20	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,33	6,00	6,00	5,67	5,00	5,33	4,67	4,00	4,67	4,67	5,00	5,67	5,67	6,00	4,00	5,67	4,00	5,67	5,33	6,00	5,67
21	5,00	5,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	5,33	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
22	6,00	5,67	5,67	5,33	5,67	5,33	5,33	5,33	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,33	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
23	5,00	4,67	5,00	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	4,67	6,00	5,67	6,00	5,67	5,00	4,67	4,67	5,33	4,67	5,67	5,33	4,67	4,67	5,00	6,00	5,33	5,00	4,67	4,67	4,00
24	5,00	5,33	5,67	5,67	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,33	5,33	5,67	5,00	5,00	5,33	5,00	5,00	5,33	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
25	5,00	5,33	5,33	5,00	5,67	5,33	5,00	5,00	5,33	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	5,33	5,67	5,67	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,33	6,00	6,00	5,67
26	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	4,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,67	5,67	5,33	5,33	5,67	5,67	5,33	6,00	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00
27	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,33	5,33	5,33	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,33	5,67	5,67	5,00	5,67	5,33	6,00	5,00	5,33	6,00	5,00	5,00	6,00	5,67	6,00
28	5,00	5,00	5,33	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,67	6,00	6,00	6,00	6,00	5,67	5,00	4,33	4,67	4,67	5,00	5,00	4,67	5,00	4,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,33	5,00
29	4,67	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,33	5,67	5,67	5,67	5,67	5,33	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,67	5,00	4,33	4,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,00	4,00	5,00	4,67
30	5,00	4,67	5,33	4,00	4,00	4,67	4,67	5,67	5,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,67	5,00	5,00	5,67	5,00	5,67	5,67	5,33	5,00	5,00	4,67	6,00	6,00	4,33	5,00	5,00
31	5,00	5,00	5,33	5,00	4,00	4,67	4,67	4,67	4,67	5,67	5,33	5,67	5,33	5,00	5,00	5,00	5,67	5,00	5,67	5,67	5,33	6,00	5,00	4,67	5,00	4,33	4,33	5,00	5,00
32	4,67	4,67	5,33	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,67	5,33	5,33	5,00	4,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,67	5,00	6,00
33	5,00	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	5,67	5,33	5,67	5,33	5,33	5,00	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	4,00	4,00	5,33	5,67	4,00	5,00
34	5,00	5,00	5,00	4,67	4,33	4,67	4,33	4,00	4,00	5,67	5,67	5,67	5,33	5,33	5,00	4,67	5,67	5,00	5,00	5,33	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	5,00	4,67
35	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	5,67	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	4,67	4,33	4,33	4,67	6,00	4,67
36	5,33	5,33	5,33	5,00	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	6,00	5,33	5,67	5,33	5,67	6,00	4,67	4,67	5,00	5,33	5,67	5,33	6,00	5,00	4,67	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00
37	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,67	4,33	4,00	5,67	4,33	5,67	5,33	5,33	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,67	5,00	4,67	4,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,67
38	5,00	6,00	5,00	4,67	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	6,00	5,67	6,00	5,33	5,67	5,33	5,33	6,00	5,00	5,00	5,00	4,67	6,00	4,67	4,67	5,00	4,67	4,67	5,33	6,00
39	5,00	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	5,00	4,00	4,67	5,67	5,33	5,67	5,00	5,00	5,00	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,00	4,67	4,67	4,00	4,67	6,00	4,33
40	5,33+B2:	5,00	5,33	5,33	5,00	4,33	4,33	4,33	4,33	5,67	5,33	5,67	5,33	5,00	5,00	4,33	4,33	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,67	4,33	4,67	4,33	6,00	4,33	4,67

Lampiran 7. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden, Standard Deviasi dan Koefisien Variasi

Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Rata-rata Standard Deviasi	Koefisien Variasi (%)
DBI1	5,18	0,41	7,92
DBI2	5,18	0,45	8,69
DBI3	5,28	0,42	7,95
DBI4	5,08	0,53	10,43
DBT1	5,09	0,51	10,02
DBT2	5,11	0,44	8,61
DBT3	5,14	0,41	7,98
DBT4	5,18	0,53	10,23
DBT5	5,20	0,52	10,00
GI1	5,89	0,17	2,89
GI2	5,69	0,46	8,08
GI3	5,83	0,20	3,43
GI4	5,54	0,45	8,12
GI5	5,41	0,47	8,69
GI6	5,18	0,59	11,39
OA1	5,33	0,68	12,76
OA2	5,43	0,60	11,05
OA3	5,19	0,51	9,83
OA4	5,43	0,47	8,66
OA5	5,38	0,51	9,48
OA6	5,32	0,58	10,90
SOP1	5,38	0,68	12,64
SOP2	5,34	0,72	13,48
SOP3	5,39	0,73	13,54
SOP4	5,30	0,69	13,02
SOP5	5,47	0,70	12,80
SOP6	5,39	0,72	13,36
SOP7	5,50	0,65	11,82
SOP8	5,46	0,64	11,72

Sumber; Data diolah 2024

Lampiran 8. Analisa Data Statistik Penelitian

1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Uji Validitas

Validitas Konvergen dan validitas diskriminan merupakan komponen untuk membentuk pengukuran validitas. Analisis Validitas Konvergen ditentukan menggunakan parameter loading factor dan menggunakan nilai AVE (*Average Variance Extraced*).

Convergent validity adalah korelasi antara skor indikator dan skor konstruk. Nilai *convergent validity* merupakan loading factor pada variabel laten dengan indikatornya serta diharapkan memiliki nilai $>0,7$ dan AVE $>0,5$. Berikut nilai loading factor yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel. Nilai *Loading Factor*

Indikator	DBI	DBT	GI	OA	SOP	DBI x DBT	DBI x OA	DBI x GI
DBI1	0,849							
DBI2	0,908							
DBI3	0,892							
DBI4	0,913							
DBT1		0,814						
DBT2		0,892						
DBT3		0,888						
DBT4		0,858						
DBT5		0,771						
GI1			0,845					
GI2			0,760					
GI3			0,793					
GI4			0,906					
GI5			0,767					
GI6			0,767					
OA1				0,835				
OA2				0,837				
OA3				0,775				
OA4				0,835				
OA5				0,811				
OA6				0,801				
SOP1					0,783			
SOP2					0,792			

Indikator	DBI	DBT	GI	OA	SOP	DBI x DBT	DBI x OA	DBI x GI
SOP3					0,766			
SOP4					0,815			
SOP5					0,767			
SOP6					0,751			
SOP7					0,790			
SOP8					0,811			
DBI x GI								1,000
DBI x DBT						1,000		
DBI x OA							1,000	

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini karena nilai loading factor yang dihasilkan oleh masing - masing indikator yaitu $>0,7$, nilai DBI4 mempunyai loading factor tertinggi sebesar 0,913 dan terendah 0,751 pada SOP6.

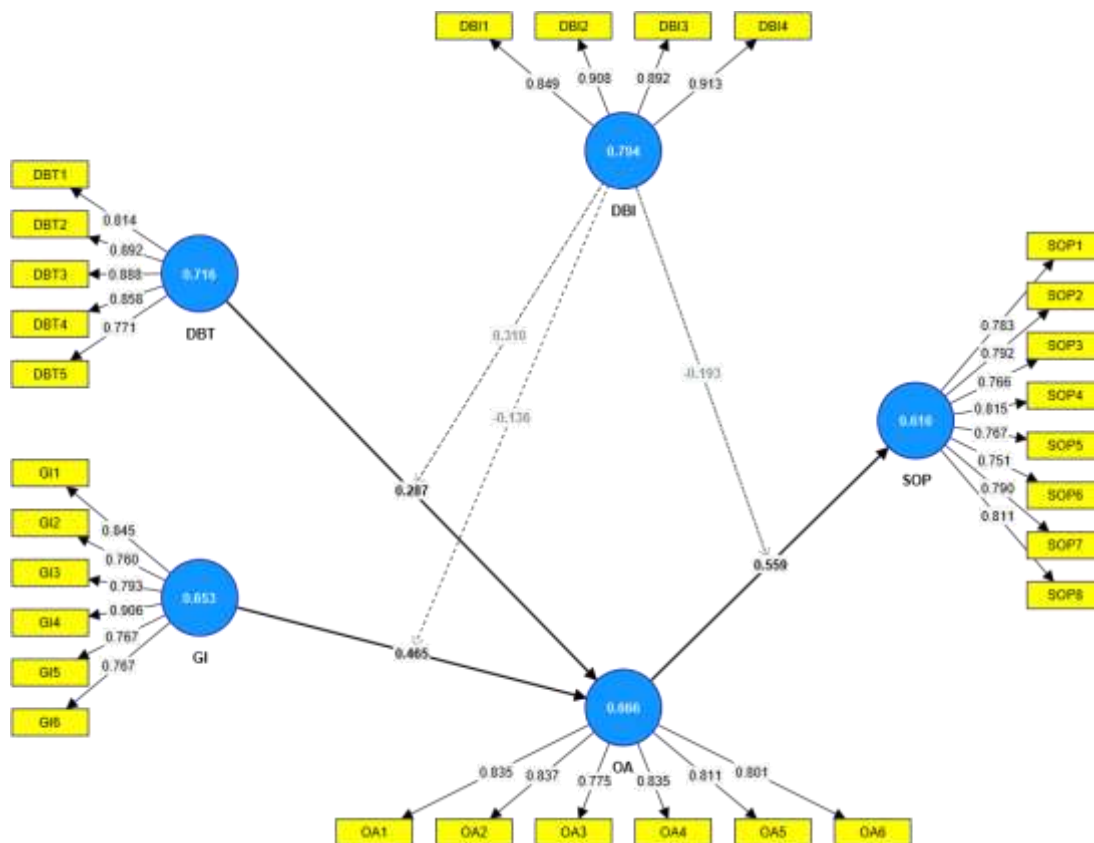
Alat ukur lain dalam mengukur validitas yaitu AVE (*Average Variance Exctrated*). Nilai AVE harus $>0,5$. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Bahwa Variabel DBI memiliki nilai AVE tertinggi yaitu sebesar 0,7936. Sedangkan yang memiliki nilai AVE terendah yaitu variabel OA dengan nilai sebesar 0.6158.

Tabel...Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
DBI	0,7936
DBT	0,7157
GI	0,6533
OA	0,6658
SOP	0,6158

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini karena nilai loading factor yang dihasilkan oleh masing - masing indikator yaitu $>0,7$. Dan nilai AVE dari masing-masing variabel yaitu $>0,5$. Dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* dan AVE telah memenuhi syarat semua data ada valid. Dapat dilihat pada gambar dibawah yang merupakan gambar dari hasil uji loading factor pada aplikasi SmartPLS sebagai berikut:

Gambar: Full Model SEM



2.1 Uji reliabilitas

a) Cronbach's Alpha

Berikut ini tabel dibawah ini Yang menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* sebagai berikut:

Tabel Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha
DBI	0,9135
DBT	0,9002
GI	0,8939
OA	0,8995
SOP	0,9108

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang ada pada masing- masing variabel telah memenuhi syarat uji reliabilitas yaitu nilai *cronbach's alpha* >0,6.

b) Composite Reliability

Composite reliability adalah untuk menguji nilai reliabilitas indikator- indikator yang ada pada variabel. Jika memiliki nilai *composite reliability* >0,7 maka suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi. Adapun datanya seperti berikut.

Tabel. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite reliability (rho_a)</i>
DBI	0,9221
DBT	0,9098
GI	0,9115
OA	0,9015
SOP	0,9121

Dapat dilihat berdasarkan tabel diatas bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* >0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan. Sehingga penelitian ini bisa dilanjutkan pada tahap pengujian inner model.

2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

a. R-Square dan Q Square

Tabel – *R Square dan Q Square*

	R Square Sebelum	R Square Sesudah	Q Square
OA	0,493	0,632	0,814
SOP	0,666	0,837	0,456

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square Variabel OA yaitu sebesar 0.679, maka nilai tersebut merupakan tanda variabel DBI, DBT, GI dan SOP berpengaruh terhadap variabel OA sebesar 67,9%. Sisanya sebesar 32,1% dipengaruhi

oleh variabel lain, serta nilai R-Square Variabel SOP yaitu sebesar 0.850, maka nilai tersebut merupakan tanda variabel DBI, DBT, GI dan OA berpengaruh terhadap variabel SOP sebesar 85%. Sisanya sebesar 15% dipengaruhi oleh variabel lain.

2.2. Uji Good Nes of Fit (GoF) Index

Menurut Henseler dan Sarstedt (2014) dikembangkan ukuran goodness of fit model secara keseluruhan yang diukur dari akar perkalian rerata *communality* dan rerata R square, Sedangkan *communality* diperoleh dari kuadrat nilai loading factor, berdasarkan pengolahan diperoleh rerata *communality* adalah 0,676 dan rerata *R square* adalah 0,657 sehingga indeks GoF adalah akar(0,676 x 0,657) adalah 0,444 Interpretasi indeks GoF merujuk pada Wetzal et al (2008) adalah 0,1 (GoF rendah) 0,36 (GoF tinggi), Hasil estimasi menunjukkan indeks GoF adalah 0,444 termasuk GoF tinggi, Tingkat kecocokan model pengukuran dan model struktural secara keseluruhan termasuk kategori tinggi atau model sangat fit ,

Tabel Goodness of Fit (GoF) Index

Rerata Communality	Rerata R Square	GoF Index
0,676	0,657	0,666

2.3. PLS Predict

Hair et al (2019) menyatakan bahwa PLS adalah alat analisa SEM dengan tujuan prediksi, Oleh karena itu maka perlu dikembangkan satu ukuran bentuk validasi model untuk menunjukkan seberapa kekuatan prediksi PLS, Untuk menunjukkan bahwa PLS mempunyai ukuran kekuatan prediksi yang baik maka perlu dibandingkan dengan model dasar yaitu model regresi linier (ML), Model PLS dikatakan mempunyai kekuatan prediksi bila ukuran RMSE (*Root mean squared error*) atau MAE (*Mean absolute error*) model PLS lebih rendah dibandingkan model regresi linier,

- Bila seluruh item pengukuran model PLS mempunyai RMSE (*Root mean squared error*) dan MAE (*Mean absolute error*) lebih rendah dari model regresi linier maka model PLS mempunyai kekuatan yang tinggi,
- Bila sebagian besar maka mempunyai kekuatan prediksi medium,

Tabel. PLS Predict

	Q²predict	PLS-SEM RMSE	PLS-SEM MAE	LM_RMSE	LM_MAE
OA1	0,298	0,575	0,451	0,704	0,584
OA2	0,196	0,548	0,463	0,704	0,586
OA3	0,324	0,427	0,373	0,508	0,402
OA4	0,299	0,401	0,327	0,383	0,305
OA5	0,400	0,399	0,334	0,491	0,407
OA6	0,422	0,449	0,403	0,645	0,550
SOP1	0,484	0,496	0,385	0,584	0,452
SOP2	0,369	0,576	0,422	0,766	0,610
SOP3	0,420	0,561	0,432	0,733	0,617
SOP4	0,455	0,517	0,384	0,660	0,565
SOP5	0,503	0,497	0,390	0,867	0,610
SOP6	0,514	0,512	0,425	0,692	0,519
SOP7	0,357	0,530	0,360	0,811	0,603
SOP8	0,419	0,499	0,379	0,709	0,556

Berdasarkan hasil pengukuran diatas dari 14 pengamatan atas nilai RMSE dan MAE, didapat jumlah pengukuran model PLS lebih rendah sebanyak 13 RMSE dan MAE, sehingga dapat dikatakan bahwa model PLS yang diajukan mempunyai kekuatan yang tinggi.

2.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memerhatikan nilai original sample (O) untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, serta *t-statistics* (T), dan *p-values* (P) untuk mengetahui tingkat signifikansi dari hubungan tersebut, Nilai original sample yang mendekati +1 mengindikasikan hubungan yang positif, sedangkan nilai yang mendekati -1 mengindikasikan hubungan yang negatif (Sarstedt et al, 2017),

Pengambilan keputusan atas penerimaan hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan ketentuan nilai *t-tabel one tail test* yang ditentukan pada penelitian ini adalah sebesar 1,645 untuk signifikansi 0,05, Selanjutnya nilai *t-tabel* tersebut dijadikan sebagai nilai *cut off* untuk penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan:

Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel dan untuk hasil model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar dibawa ini:

Tabel. *Path coefficients (Mean, STDEV, T values, p values)*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
DBT -> OA	0,287	0,306	0,138	2,080	0,019
GI -> OA	0,465	0,433	0,155	3,001	0,001
OA -> SOP	0,559	0,567	0,084	6,656	0,000
DBT -> OA->SOP	0,161	0,177	0,090	1,781	0,037
DBI x DBT -> OA->SOP	0,173	0,145	0,081	2,127	0,017
GI -> OA->SOP	0,260	0,245	0,092	2,834	0,002
DBI x GI ->OA ->SOP	-0,076	-0,070	0,080	0,951	0,171