

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: KETANGGUHAN YANG DIBUTUHKAN UNTUK KEBERLANGSUNGAN KINERJA ORGANISASI MASA DEPAN

Santi Retno Sari

Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Attahiriyah Jakarta, Indonesia

*Email-Korespondensi : santiretnosari@gmail.com

Informasi Artikel

Draft awal: 15 Agustus 2017
Revisi : 18 September 2017
Diterima :25 September 2017
Available online: 31 Oktober 2017

keywords: *organizational ambidexterity, exploration-exploitation.*

Tipe Artikel : point view



Diterbitkan oleh Fakultas
Ekonomi Universitas Islam
Attahiriyah

ABSTRACT

Organizational ambidexterity has emerged as a new research paradigm in organizational theory, but some fundamental issues in this debate remain controversial. Ambidexterity is the ability to exploit existing capabilities and to explore new opportunities. Achieving exploitation and exploration enables organizational success, even organizational resilience to improve and maintain sustained superior performance, but creates tensions and challenging. The ambidextrous organization excels in utilizing existing products to enable additional innovation and to explore new opportunities to drive more radical innovation, but related research is limited. This article aims to advance our understanding of the prerequisites of organizational prerequisites, approaches to achieving them, and to address the impact of each level of individuals and organizations for the sustainability of ambidexterity organizational achievements.

Ambidexterity organisasi telah muncul sebagai paradigma penelitian baru dalam teori organisasi, namun beberapa isu mendasar dalam debat ini tetap kontroversial. Ambidexterity adalah kemampuan sekaligus untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan untuk mengeksplorasi peluang baru. Mencapai eksploitasi dan eksplorasi memungkinkan kesuksesan bagi organisasi, bahkan keberlanjutan hidup organisasi dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja unggul berkelanjutan, namun menimbulkan ketegangan yang menantang. Organisasi ambidextrous unggul dalam memanfaatkan produk yang ada untuk memungkinkan inovasi tambahan dan untuk mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal, namun penelitian terkait terbatas. Artikel ini bertujuan untuk memajukan pemahaman kita tentang prasyarat organisasi ambidexterity, pendekatan-pendekatan untuk mencapainya, dan mengupas dampak setiap level baik individu dan organisasi bagi keberlangsungan pencapaian organisasi ambidexterity.

1. Pendahuluan

Perubahan yang sangat cepat mendominasi keadaan lingkungan organisasi saat ini. Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Perusahaan saat ini dihadapkan dengan lingkungan yang cepat berubah menghadapkan organisasi untuk terus bergerak dan fleksibel untuk beradaptasi. Organisasi yang menjadi pemenang di lingkungan seperti ini adalah organisasi yang mampu menggabungkan efisiensi dan inovasi.

Teori manajemen dan desain organisasi menyatakan bahwa apabila perusahaan ingin memfokuskan dan meningkatkan efisiensi maka perusahaan dapat memilih desain organisasi mekanistik dan apabila perusahaan ingin meningkatkan inovasi dan fleksibilitas maka perusahaan bisa memilih desain organisasi organik. Tetapi keadaan lingkungan organisasi yang berubah, persaingan yang lebih dinamis, tidak bisa diprediksikan dan menjadi lebih global, menuntut organisasi untuk dapat menggabungkan antara efisiensi dan inovasi. Sedangkan menurut literature teori manajemen dan desain organisasi, pemilihan desain organisasi merupakan satu continuum yang berakhir pada dua ujung, yang mana apabila memilih satu diantaranya maka pasti akan mengorbankan salah satu yang lainnya. Apabila perusahaan lebih memfokuskan desain mekanistik maka keunggulan desain organik akan terabaikan, begitu sebaliknya. Dulu perusahaan dapat memilih untuk memfokuskan pada dimensi tertentu, apakah lebih ke inovasi, fleksibilitas, eksplorasi peluang-peluang baru ataukah memilih dimensi yang lebih focus kepada efisiensi, pengendalian, dan eksploitasi sumber daya yang ada tetapi saat ini perusahaan harus mencari cara untuk dapat menggabungkan keduanya, dengan kata lain menjadi organisasi *ambidextrous* (Adler dan Heckscher, 2013).

2. Metode Penelitian

Metode dari penelitian adalah kajian pustaka dari beberapa artikel, yaitu

1. Building ambidexterity into an Organization karangan Birkinshaw, J and Gibson, C. (2004)
2. *Organizational Ambidexterity* karangan Raisch, et al (2009)

3. Pembahasan

Konsep *ambidexterity* organisasi telah ada selama bertahun-tahun, beberapa bukti penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan telah berusaha menerapkannya (Adler dan Hecksher, 2013; Birkinshaw dan Gibson, 2004). Organisasi *ambidextrous* unggul dalam memanfaatkan produk yang ada untuk memungkinkan inovasi tambahan dan untuk mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi yang lebih radikal (Andriopoulos dan Lewis, 2009).

Tantangan utama bagi manajemen dalam mempromosikan inovasi dan bagaimana penerapannya terhadap inovasi baru adalah banyaknya hal yang mengikat seperti peraturan dan kebijaksanaan. Dan merupakan tantangan bagi manajer ketika melihat sebuah kesempatan untuk mengembangkan visi baru, menciptakan strategi baru, dan memindahkan organisasi ke arah yang baru, yaitu mereka perlu menyeimbangkan perubahan peraturan (*rulechanging*) dan peraturan yang berlaku (*rulefollowing*) (Schermerhorn Jr, 2010). Jika perusahaan terlalu memusatkan *rule changing* dan dibiarkan tidak terkendali maka perubahan peraturan dapat menghasilkan perubahan industri yang dapat dijalankan dan dapat dilakukan menjadi kekacauan. Sementara terlalu memusatkan *rule following* dapat menyebabkan struktur industri yang lebih stabil dan / atau perubahan industri yang terkendali, tetapi terdapat bahaya bahwa hal ini akan memperkuat keteringgalan dengan perubahan.

Ambidexterity adalah kemampuan sekaligus untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan untuk mengeksplorasi peluang baru (Adler dan Hecksher, 2013). Eksploitasi adalah berfokus pada penyempurnaan dan penggunaan kembali baik produk ataupun proses dengan sumber daya yang ada. Sedangkan eksplorasi menekankan organisasi dan para manajernya pada kebebasan dan

pemikiran radikal yang membuka perubahan besar terhadap organisasi - atau apa yang disebut inovasi radikal (Schermerhorn Jr., et al, 2010).

Exploitasi dan eksplorasi merupakan dua continuum pada ujung yang berbeda, sehingga mempraktekkan keduanya adalah sesuatu hal yang tidak mudah. Apabila perusahaan terlalu banyak penekanan pada eksploitasi maka perusahaan akan kehilangan keunggulan kompetitif karena produknya menjadi usang dan prosesnya kurang efektif dan efisien daripada pesaing. Tetapi seringkali lebih mudah untuk menekankan eksploitasi karena kebanyakan organisasi memiliki struktur dan budaya yang menekankan stabilitas dan kontrol. Begitu pula sebaliknya, terlalu banyak penekanan pada eksplorasi akan menghasilkan banyak daftar ide potensial untuk produk dan proses baru kepada klien dan pelanggan baru di pasar baru, namun sedikit yang terselesaikan. Ketika kita menekankan eksplorasi yang mewakili sebuah inovasi radikal seringkali adopsi produk atau proses yang baru secara radikal yang mana dibangun berdasarkan kompetensi yang ada, berarti bahwa pengetahuan yang ada dalam perusahaan yang sudah tidak asing lagi. Ketika hendak melaksanakan inovasi radikal kita juga harus menekankan pada peningkatan kompetensi dan pengetahuan yang ada. Hal ini menyatakan bahwa penekanan eksplorasi juga harus memperhatikan penekanan pada eksploitasi. Oleh karena itu merupakan hal yang penting juga menekankan eksploitasi untuk menangkap nilai ekonomi yang berasal dari eksplorasi. Sebaliknya, penekanan pada eksploitasi menekankan kontrol dan pengembangan evolusi.

A) Pendekatan-pendekatan

Banyak teoretikus manajemen berpendapat bahwa jika sebuah organisasi mencoba untuk bersaing dalam dua dimensi sekaligus, ia dapat mencapai tingkat kinerja terbaik hanya di tingkat salah satu yang mana yang baik. Banyak organisasi mencari cara untuk mengatur dan mengurangi trade-off ini. Begitu pula para manajer mungkin mencoba mengatasi ketegangan ini antara eksplorasi dan eksploitasi dengan berbagai cara. Beberapa pendekatan untuk ini adalah apakah menyelaraskan atau menyeimbangkan (*balance*) ataukah menggabungkan.

Diferensiasi Struktural

Satu kelompok penelitian telah menekankan diferensiasi, yaitu, pembagian tugas ke dalam unit organisasi yang berbeda yang cenderung mengembangkan konteks yang sesuai untuk eksploitasi dan eksplorasi. Dalam pendekatan ini, unit organisasi yang terpisah yang mengejar eksplorasi lebih kecil, lebih terdesentralisasi, dan lebih fleksibel daripada mereka yang bertanggung jawab atas eksploitasi (Raisch et al, 2009). Diferensiasi struktural ini membantu organisasi ambidextrous mempertahankan kompetensi yang berbeda untuk menjawab tuntutan yang tidak konsisten yang timbul dari peluang bisnis yang muncul dan arus utama (Gilbert 2005 dalam Raisch et al, 2009).

Schermerhorn Jr et al (2010) menyatakan salah satu solusi parsial untuk mengatasi ketegangan eksplorasi dan eksploitasi ini adalah dengan memiliki unit yang terpisah untuk dua jenis kegiatan. Ketika perusahaan berhubungan keluar lebih ke eksplorasi dan ketika di dalam perusahaan, pengendalian lebih eksploitasi. Begitu pula Adler dan Heckscher (2013), mengemukakan hal yang sama dengan diferensiasi structural, sebagai upaya awal yang mengambil bentuk pembagian organisasi menjadi subunit yang dibedakan secara fungsional: unit Litbang berfokus pada inovasi dan mengadopsi bentuk organik, dan unit operasi berfokus pada efisiensi dan mengadopsi bentuk mekanistik.

Birkinshaw dan Gibson (2004), menyatakan bahwa pemisahan struktural diperlukan tetapi karena dua rangkaian aktivitas ini sangat berbeda secara dramatis maka hal ini tidak akan mungkin berdampak secara efektif, dan pemisahan ini juga dapat menyebabkan isolasi, dan banyak pengembangan bisnis yang gagal dikarenakan kurangnya keterkaitan dengan bisnis inti. Ciri-ciri diferensiasi structural ini antara lain: *ambidexterity* dicapai dengan memfokuskan eksplorasi atau eksploitasi memisahkan unit atau tim, keputusan pemisahan di tetapkan di level puncak/atas organisasi.

Integrasi Kontekstual

Integrasi kontekstual, yaitu mekanisme perilaku yang memungkinkan organisasi menangani kegiatan eksploitasi dan eksplorasi di dalam unit yang sama. Gibson dan Birkinshaw (2004) menggambarkan bagaimana organisasi merancang konteks unit bisnis agar karyawan dapat mengejar kedua jenis kegiatan tersebut.

Beberapa organisasi bertujuan untuk mengembangkan ambidexterity secara lebih luas di dalam organisasi: mereka menciptakan subunit fungsional di mana fitur organik dan mekanistik digabungkan, dan di mana, sebagai hasilnya, unit Litbang menjadi lebih efisien dalam pekerjaan inovasi mereka, sementara unit operasi menjadi lebih inovatif dalam pekerjaan berorientasi efisiensi mereka (Adler dan Heckscher, 2013). Namun, bentuk-bentuk ambidexterity ini hanya bisa berhasil jika usaha subunit atau peran terdiferensiasi terintegrasi secara efektif. Jika orang-orang di subunit dan peran yang berbeda hanya berfokus pada tujuan khususnya dan jika mereka tidak saling percaya, maka kinerja organisasi memang akan biasa saja atau bahkan buruk di kedua dimensi kinerjanya.

Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh Schermerhorn Jr et al (2010), cara yang lain selain diferensiasi kontekstual adalah mengandalkan manajer menengah untuk mendamaikan ketegangan yang timbul dari usaha untuk menghubungkan eksplorasi dan eksploitasi. Namun, campuran eksploratif dan eksploitatif yang diinginkan mungkin bergantung pada pengaturan industri itu sendiri.

Ciri-ciri integrasi kontekstual ini antara lain, *ambidexterity* dicapai dengan cara para karyawan individual memutuskan untuk membagi waktu mereka sendiri lebih fokus pada kegiatan eksplorasi atau eksploitasi, keputusan pemisahan di tetapkan di level individu, pegawai lini depan. Hal ini meminta karyawan individual untuk membuat pilihan antara kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dalam konteks sehari-hari mereka bekerja di unit bisnis yang hanya memusatkan pada eksplorasi atau eksploitasi. Memungkinkan para karyawan menggunakan penilaian mereka sendiri mengenai bagaimana mereka membagi waktu mereka antara kegiatan berorientasi eksplorasi dan eksploitasi. Untuk mendorong hal ini maka perlu dorongan dan dukungan di semua level, baik individu maupun organisasi.

B) Level individu dan organisasi

Level Organisasi

Bagi para eksekutif yang ingin membangun sebuah organisasi ambidextrous, ada lima hal penting yang dilakukan (Birkinshaw dan Gibson, 2004)

1. Mendiagnosis konteks organisasi Anda.
2. Fokus pada beberapa tuas, dan gunakan secara konsisten.
3. Bangun pemahaman di semua level perusahaan.
4. Lihat ambidexterity kontekstual dan ambidexterity struktural sebagai pelengkap.
5. Lihat inisiatif ambidexterity kontekstual sebagai "kepemimpinan yang mendorong integrasi," bukan sebagai "kepemimpinan didorong oleh integrasi."

Penelitian terbaru menunjukkan solusi gagasan organisasi ambidexter dengan budaya yang berorientasi pada organisasi ambidextrous (Schermerhorn Jr et al, 2010). Pertama, para manajer harus menyadari sumber daya dan kekuatan yang ada antara eksplorasi dan eksploitasi. Kedua, mereka harus menyadari bahwa satu bentuk pemikiran berdasarkan perspektif tunggal tidak tepat. Ketiga, manajer perlu mendiskusikan dengan bawahannya paradoks yang timbul dari pemikiran simultan tentang gagasan besar dan peningkatan inkremental yang baik. Keempat, manajer harus mendorong bawahan untuk merangkul paradoks ini dan menggunakannya sebagai motivasi untuk memberikan solusi kreatif.

Pada tingkat organisasi, kedekatan kontekstual dapat didefinisikan sebagai orientasi kolektif para karyawan terhadap usaha eksplorasi dan eksploitasi simultan. Cara yang memudahkan kerangka berpikir para manajer untuk membangun kedekatan kontekstual ke dalam organisasi mereka, direkomendasikan oleh Ghoshal dan Bartlett dalam (Birkinshaw dan Gibson, 2004).

Ghoshal dan Bartlett berpendapat bahwa empat rangkaian atribut - peregangan, disiplin, dukungan dan kepercayaan - berinteraksi untuk mendefinisikan konteks organisasi. Sebagai kombinasi, atribut-atribut ini menciptakan dua dimensi konteks organisasi: Yang pertama, manajemen kinerja (kombinasi antara peregangan dan disiplin), berkaitan dengan merangsang orang untuk memberikan hasil berkualitas tinggi dan membuat mereka bertanggung jawab atas tindakan mereka; Yang kedua, dukungan sosial (kombinasi antara dukungan dan kepercayaan), berkaitan dengan penyediaan orang-orang dengan keamanan yang mereka butuhkan untuk tampil. Manajemen kinerja dan faktor pendukung sosial tidak secara langsung menciptakan kinerja tinggi, sementara itu, bentuk perilaku individu dan kolektif yang seiring waktu memungkinkan ambidexterity, yang mengarah pada kinerja yang superior. Semakin banyak perusahaan menekankan pada manajemen kinerja dan dukungan sosial, semakin besar kemungkinan karyawannya untuk berperilaku ambigu dan efisien - dan semakin besar kemungkinan organisasi tersebut untuk mencapai kinerja tinggi. Defisiensi manajemen kinerja atau dukungan sosial akan menciptakan konteks yang kurang optimal untuk kedekatan. Namun, kemampuan seseorang untuk menunjukkan ambidexterity difasilitasi (atau dibatasi) oleh konteks organisasi di mana dia beroperasi, sehingga tingkat kontekstual kontekstual juga dapat didiagnosis dan dipahami sebagai kemampuan organisasi tingkat tinggi. Oleh karena itu untuk meningkatkan integrasi kontekstual level organisasi juga harus meningkatkan di level individu.

Level Individu

Terutama dalam pengintegrasian kontekstual perlu memberikan perhatian yang jauh lebih besar kepada sisi manusia yaitu individu karyawan. Ambidexterity Kontekstual, yang mencakup berbagai pandangan dengan berbagai macam karyawan, mulai dari eksekutif senior hingga pekerja garis depan, mengidentifikasi empat perilaku ambidextrous pada individu:

1. Individu-individu yang mengambil inisiatif mengambil inisiatif dan waspada terhadap peluang di luar batas-batas pekerjaan mereka sendiri.
2. Individu ambidextrous bersikap kooperatif dan mencari peluang untuk menggabungkan usaha mereka dengan orang lain.
3. Ambidextrous individu adalah broker, selalu mencari untuk membangun hubungan internal.
4. Individu Ambidextrous adalah multitaskers bisa melakukan beberapa tugas dengan nyaman.

Keempat atribut di atas - yang secara kolektif menggambarkan karyawan ambidextrous - memiliki beberapa kesamaan yang penting. Pertama, mereka bertindak di luar batas sempit pekerjaan seseorang dan mengambil tindakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas. Kedua, mereka menggambarkan individu yang cukup termotivasi dan diinformasikan untuk bertindak spontan, tanpa meminta izin atau dukungan dari atasan mereka. Ketiga, mereka mendorong tindakan yang melibatkan adaptasi terhadap peluang baru namun sejajar dengan keseluruhan strategi bisnis. Perilaku seperti itu adalah inti dari ambidexterity - dan mereka menggambarkan bagaimana kapasitas ganda untuk eksplorasi dan eksploitasi dapat terjalin ke dalam struktur organisasi pada tingkat individu.

4. Kesimpulan

Pemaparan di atas dapat diringkas sesuai dengan Raisch et al (2009) Pertama, integrasi dan diferensiasi saling melengkapi, bukan alternatif, mekanisme untuk mencapai efektivitas organisasi. Kedua, keseimbangan relatif antara integrasi dan diferensiasi cenderung berbeda dengan tugas

atau aktivitas khusus yang ada. Ketiga, dan akibat dari hal di atas, ketegangan antara integrasi dan diferensiasi memerlukan perhatian manajerial yang terus berlanjut.

Organisasional *ambidexterity* bisa dicapai dengan menekankan pada level individu dan organisasional. Pertama, bahwa para manajer dapat menunjukkan (memiliki derajat yang berbeda) keterikatan pribadi dengan terlibat dalam aktivitas eksploitasi dan eksplorasi. Kedua, sejauh mana manajer ambidextrous bervariasi di dalam dan di seluruh konteks. Perbedaannya berasal dari karakteristik pribadi dan konteks organisasi yang dihadapi manajer. Ketiga, *ambidexter* organisasi dipengaruhi oleh, namun tidak terbatas pada, tingkat kehadiran individu yang bersifat kumulatif (Raisch et al, 2009).

Daftar pustaka

- Adler, P and Hecksher, C. (2013). *The Collaborative Ambidextrous enterprises*. Universia Business Review.
- Andriopoulos, C dan Lewis, M. W. (2009). *Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation*. *Organization Science*, 20(4), July–August, pp. 696–717
- Birkinshaw, J and Gibson, C. (2004). *Building ambidexterity into an Organization*. *MITSloan Management review*, 45 (4).
- Raisch, et al. (2009). *Organizational Ambidexterity*. *Organization Science*, 20(4).
- Schermerhorn Jr, et al. (2010). *Organizational Behaviour*. E Wiley.