

AMBIDEXTERITY ORGANISASI: A SCHEMATIC LITERATURE REVIEW

Mohamad Ramdan, Martinus Tukiran

Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Corresponding Email: mohamad.ramdan@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan melakukan sistematis literature review terhadap 6 (enam) artikel ambidexterity organisasi dari jurnal internasional bereputasi, bertujuan mendeskripsikan, menyarankan bagaimana artikel tersebut dievaluasi dan mengidentifikasi kesalahan umum dalam artikel tersebut. Metode yang digunakan adalah Sistematis Literature review terhadap 6 artikel yang terbit di jurnal internasional bereputasi yang membahas ambidexterity di sebuah organisasi. Hasil review menunjukkan bahwa ambidexterity organisasi dari 6 artikel tersebut menunjukkan kesamaan yaitu struktur organisasi, dinamika lingkungan, kapasitas pembelajaran organisasi, fleksibilitas strategic, authentic leadership, creativity, absorptive capacity, cultural balance dan paradoxical frame menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Ambidexterity Organisasi.

Kata Kunci: Ambidexterity, Organization, Exploration, Exploitation, Leadership, Dynamism, Schematic Literature Review

PENDAHULUAN

Tuntutan berinovasi menjadi penting dimiliki oleh sebuah organisasi terutama di masa sekarang dengan lingkungan global yang lebih dinamis, organisasi dihadapkan dengan diskontinuitas dan perubahan yang cepat yang disebabkan oleh pengembangan teknologi, persaingan global yang intens, perubahan regulasi pemerintah dan bergesernya struktur industri (Beer, Voelpel, Leibold, & Tekie, 2005; Crossan, Vera, & Nanjad, 2008).

Ambidexterity organisasi telah dianggap sangat relevan dalam kondisi volatilitas dan ketidakpastian lingkungan karena membantu perusahaan mempertahankan ketangkasan strategis dengan menyelaraskan diri dengan lingkungan yang ada dan adaptif terhadap kemungkinan turbulensi (Heracleous, Papachroni, Andriopoulos, & GotsiStructural, 2017)

Menurut Kusumastuti et al (2015), ambidexterity dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi yang secara simultan melaksanakan aktivitas inovasi baik secara eksploratif maupun eksploitatif. Organisasi yang melakukan kedua jenis aktivitas inovasi ini disebut *ambidextrous organization*.

TINJAUAN PUSTAKA

Eksplorasi dikaitkan dengan tindakan seperti "perbaikan, efisiensi, seleksi, dan implantasi ", sedangkan **eksplorasi** mengacu pada kegiatan seperti " penelusuran, variasi, eksperimentasi, dan penemuan " (March, 1991; Raisch and Birkinshaw, 2008)

Mengenai **Sentralisasi**, Hage dan Aiken (1967) menunjukkan bahwa hal itu mengacu pada konsentrasi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, sedangkan **desentralisasi** pengambilan keputusan adalah konsekuensi dari distribusi kewenangan antara berbagai tingkatan dan anggota organisasi (Fredrickson, 1986).

Menurut Adler dan Borys (1996), **Enabling formalization** mengacu pada aturan dan prosedur yang mengakomodasi dan menyusun praktik terbaik, dirancang dengan berbagai informasi kontekstual untuk membantu karyawan berinteraksi secara kreatif dengan organisasi dan lingkungan yang lebih luas.

Mengenai **Coercive formalization**, Adler dan Borys (1996) menunjukkan bahwa formalisasi ini mengacu pada aturan dan prosedur kepatuhan wajib tanpa ada kelonggaran (Johari dan Yahya, 2009; Sinden et al., 2004).

Lawrence dan Lorsch (1967) mendefinisikan **Diferensiasi** struktural sebagai " keadaan segmentasi sistem organisasi ke dalam subsistem, yang masing-masing cenderung mengembangkan atribut tertentu dalam kaitannya dengan persyaratan yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal yang relevan ", yaitu, pembagian tugas organisasi dan domain di seluruh unit (Jansen et al., 2012).

Dinamisme lingkungan mengacu pada tingkat perubahan dan tingkat ketidakpastian perubahan (Dess dan Beard, 1984). **Dinamisme** lingkungan menggambarkan tingkat dan ketidakpastian perubahan dalam lingkungan eksternal perusahaan (Zhang, 2006)

Kapasitas belajar organisasi adalah kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan baru dan meningkatkan pengetahuan saat ini (Hult et al., 2002, Nevis et al., 1995). Menurut Teo dan Wang, **kapasitas pembelajaran organisasi** dapat ditingkatkan dengan berfokus pada orientasi sistem, orientasi iklim untuk pembelajaran, orientasi akuisisi dan pemanfaatan pengetahuan, berbagi informasi dan terakhir, orientasi penyebaran (Teo dan Wang, 2005)

Fleksibilitas strategik adalah kemampuan perusahaan untuk bertindak atau merespon dengan cepat terhadap kondisi dan lingkungan persaingan yang berubah (Sanchez, 1997; Hitt et al., 1998; Zhang, 2006; Tamayo-Torres et al., 2010). **Fleksibilitas strategik** dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang substansial, tidak pasti, dan berantai dengan cepat (Nadkarni dan Hermann. 2010)

Kepemimpinan otentik (AL) "sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mempromosikan baik kapasitas psikologis positif maupun iklim etika yang positif, untuk

menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional di pihaknya pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif "(Walumbwa et. al., 2008: 94). Berdasarkan definisi tersebut, **kepemimpinan otentik** terdiri dari empat dimensi terkait yang dipinjam dari empat komponen otentisitas Kernis: kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, transparansi relasional, dan pemrosesan yang seimbang. Keempat komponen ini telah diselidiki dan bukti empiris mendukung bahwa faktor inti AL terdiri dari hubungan di antara keempat komponen tersebut. (Walumbwa et. al, 2010; Walumbwa et.al. 2011)

Mengacu pada Cohen dan Levinthal (1990), **Absorptive Capacity** merupakan kemampuan organisasi untuk menghargai dan memahami pengetahuan eksternal dan menerapkan pengetahuan yang diasimilasi untuk tujuan komersial.

Keseimbangan budaya sebagai jumlah variasi budaya yang berbeda yang hidup berdampingan dalam organisasi. Dengan demikian, dalam organisasi dengan budaya yang seimbang, berbagai jenis budaya ada secara bersamaan dan nilai-nilai terkait dipegang secara merata di seluruh organisasi. (Limaj & Bernroider, 2019)

Kerangka paradoks adalah "mengenali dan menerima keberadaan kekuatan kontradiktif" atau representasi mental yang menggabungkan kedua kemungkinan yang berlawanan (Smith & Tushman, 2005)

Diferensiasi kognitif mengacu pada "kemampuan untuk melihat beberapa dimensi dalam susunan stimulus" (Bartunek, Gordon, & Weathersby, 1983, hlm. 274). **Integrasi kognitif** mengacu pada "perkembangan koneksi yang kompleks di antara karakteristik yang dibedakan" (Bartunek et al., 1983, hal. 274). Diferensiasi kognitif dan integrasi sangat terkait, karena integrasi efektif bergantung pada diferensiasi efektif (Carroll & Bright, 2010). Dengan demikian, **diferensiasi kognitif** mencerminkan seberapa hati-hati setiap aspek dari suatu masalah dianalisis, yang berarti bahwa diferensiasi kognitif meningkatkan jumlah atribut dalam konten bingkai kognitif. Sebaliknya, **integrasi kognitif** mencerminkan seberapa hati-hati seseorang membangun hubungan antara karakteristik atau perspektif yang berbeda dari suatu masalah. Ini berarti bahwa integrasi kognitif meningkatkan jumlah keterkaitan di dalam dan di antara atribut yang berbeda dan mempengaruhi struktur antara dan di dalam kerangka kognitif (Hahn, Preuss, Pinkse, & Figge, 2014).

JURNAL YANG DIREVIEW

NO	JUDUL	PENELITI	VARIABLES
1	A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity	Eva M. Pertusa-Ortega*, José F. Molina-Azorín <i>Department of Business Management, University of Alicante, San Vicente del Raspeig Campus, 03080, Alicante, Spain</i> BRQ Business Research Quarterly,	1 Exploration 2 Exploitation 3 Centralization 4 Enabling formalization 5 Coercive formalization 6 Differentiation 7 Dynamism

		Volume 21, Issue 2, April-June 2019, Pages 84-98.	8 Performance
2	The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study	Hakan Kitapci, Vural Celik Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014) 827 – 836	1 Firm quality performance, 2 organizational learning capacity 3 ambidexterity (exploratory x exploitative innovation)
3	Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study	Ayşe Cingöz, A. Asuman Akdoğan Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 582 – 589	1 Strategic flexibility 2 Environmental dynamism 3 Innovation performance
4	The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness	Busra Muceldili, Haldun Turan, Oya Erdil Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 673 – 681	1 Authentic Leadership 2 Creativity 3 Innovativeness
5	The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs	Everist Limaj, Edward W.N. Bernroider Journal of Business Research 94 (2019) 137-153	1 Absorptive capacity 2 Cultural balance 3 Exploratory innovation 4 Exploitative innovation
6	Top Managers' cognition facilitates organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes	Rafael Wilms, Lothar A. Winnen, Ralf Lanwehr European Management Journal 37 (2019) 589-600	1 Paradoxical Frame 2 Mediator 1 : Cognitive differentiation 3 Mediator 2 : Cognitive integration 4 Organizational Ambidexterity

PEMBAHASAN

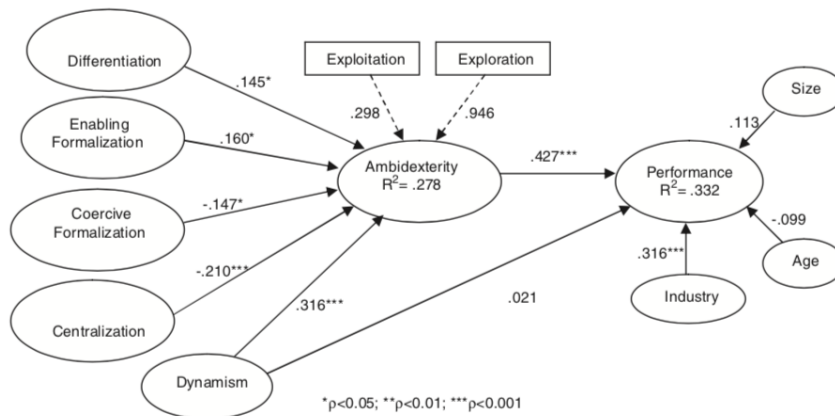
1. *A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity*

Metode penelitian yang digunakan Pertusa-Ortega dan Molina Azorin (2018) yaitu Pendekatan Kuantitatif, Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada 164 organisasi dimana 40% diantaranya adalah perusahaan manufaktur dan 60% perusahaan jasa. Perangkat lunak pengolah data adalah SmartPLS Versi 3.0. Hipotesis yang dibuat adalah:

Hipotesis 1 (H1) Structural differentiation will positively influence ambidexterity.

- Hipotesis 2 (H2) Centralization will negatively influence ambidexterity.
- Hipotesis 3 (H3) Coercive formalization will negatively influence ambidexterity.
- Hipotesis 4 (H4) Enabling formalization will positively influence ambidexterity.
- Hipotesis 5 (H5) Environmental dynamism will positively influence ambidexterity.
- Hipotesis 6 (H6) Ambidexterity will positively influence firm performance.

Model Penelitian :

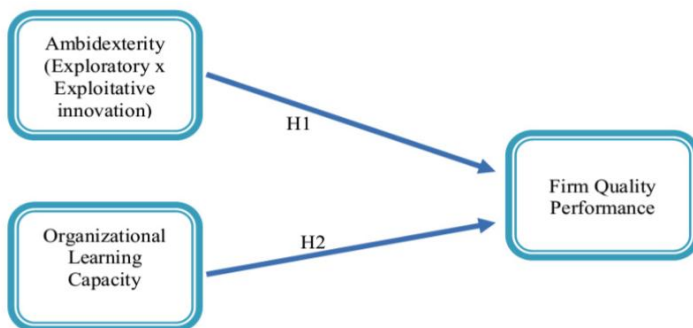


2. The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study

Metode penelitian yang digunakan Kitapci dan Celik (2014) yaitu Pendekatan Kuantitatif, Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada 107 Usaha Kecil dan Menengah (SME’s) yang bergerak di industry metalworking. Perangkat lunak pengolah data adalah SPSS. Hipotesis yang dibuat adalah:

- Hipotesis 1 (H1) Ambidexterity affects firm quality performance positively
- Hipotesis 2 (H2) Organizational learning capacity affects firm quality performance positively

Model Penelitian :



3. *Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study*

Metode penelitian yang digunakan Cingoz dan Akdogan (2013) yaitu Pendekatan Kuantitatif, Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada salah satu top manager dari 69 perusahaan dalam industry yang berbeda, sector tersebut adalah 23,2% furniture 13% tekstil, 13% metal, selebihnya tidak disebutkan. Perangkat lunak pengolahan data tidak disebutkan. Hipotesis yang dibuat adalah:

Hipotesis 1 (H1) : Environmental dynamism is positively related to strategic flexibility.

Hipotesis 2 (H2) : Strategic flexibility is positively related to explorative innovation performance.

Hipotesis 3 (H3) : Strategic flexibility is positively related to exploitative innovation performance.

Model penelitian : tidak dibuatkan secara khusus

Table 2. Results of Regression Analyses

Dependent Variables	Independent Variable: Strategic Flexibility	
	R ²	Adjusted R ²
1. Explorative Innovation Performance	.414	.405
1. Exploitative Innovation Performance	.190	.178

**p < .01

4. *The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness*

Metode penelitian yang digunakan Muceldili et al (2013) yaitu Pendekatan Kuantitatif, Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada 142 karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur dan jasa. Melakukan analisis SEM dengan perangkat lunak pengolahan data menggunakan SPSS. Hipotesis yang dibuat adalah:

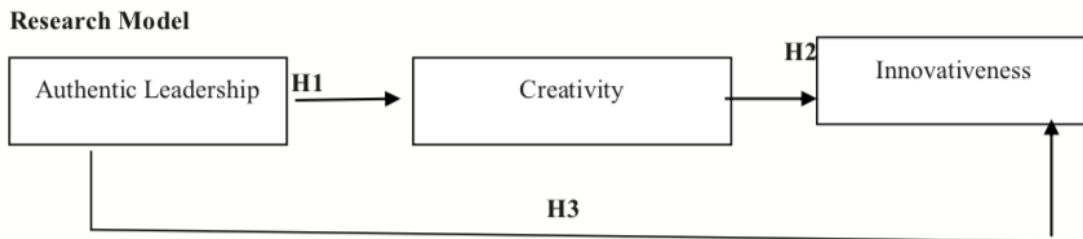
Hipotesis 1 (H1) : Authentic leadership is positively related to employee creativity.

Hipotesis 2 (H2) : Creativity is positively related to organizational innovation (innovativeness).

Hipotesis 3 (H3) : Authentic leadership is positively related to organizational innovation (innovativeness).

Hipotesis 4 (H4) : Creativity mediates the relationship between authentic leadership and organizational innovation (innovativeness).

Model Penelitian :



5. *he roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs*

Metode penelitian yang digunakan Limaj dan Benroider (2019) yaitu Pendekatan Kuantitatif, Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada 138 usaha kecil dan menengah (SMEs) karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur dan jasa. Perangkat lunak pengolah data adalah SmartPLS Versi 3.0. Hipotesis yang dibuat adalah: Hipotesis 1 (H1) : Potential absorptive capacity (PAC) positively affects realized absorptive capacity (RAC).

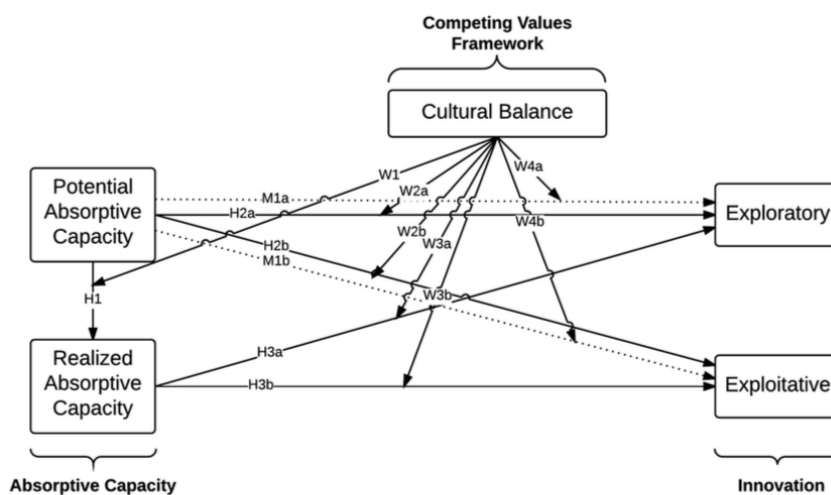
Hipotesis 2 (H2) Potential Absorptive capacity positively affects (a) exploratory innovation and (b) exploitative innovation

Hipotesis 3 (H3) Realize Absorptive capacity positively affects (a) exploratory innovation and (b) exploitative innovation

Hipotesis M1. The positive effects of PAC on (a) exploratory innovation and (b) exploitative innovation are mediated by RAC.

Hypothesis W1. The positive effects of PAC on RAC will be stronger when organizations are characterized by a high-balanced culture.

Model Penelitian :



Notes: H, M, W: Hypotheses
Dotted lines (M1, M2) represent hypotheses with mediation (indirect) effects via RAC.

6. Top Managers' cognition facilitates organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes

Metode penelitian yang digunakan Wilms et al (2019) yaitu Pendekatan Kuantitatif, Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner kepada 101 top manager perusahaan di Jerman. Perangkat lunak pengolah data adalah SmartPLS Versi 3.0. Hipotesis yang dibuat adalah:

Hipotesis 1 (H1) : Top managers' paradoxical frames facilitate organisational ambidexterity.

Hipotesis 2 (H2) : Top managers' paradoxical frames facilitate top managers' cognitive differentiation.

Hipotesis 3 (H3) : Top managers' paradoxical frames facilitate top managers' cognitive integration.

Hipotesis 4 (H4) : Top managers' cognitive differentiation is positively associated with organisational ambidexterity.

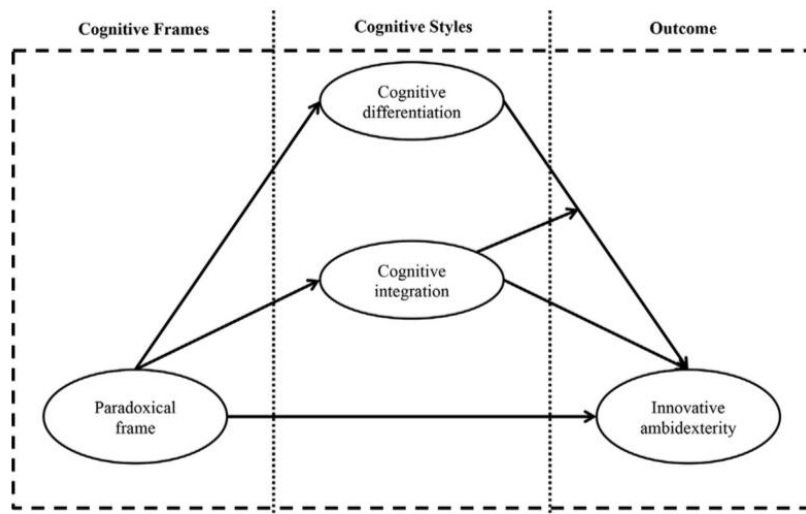
Hipotesis 5 (H5) : Top managers' cognitive integration is positively associated with organisational ambidexterity.

Hipotesis 6 (H6) : Top managers' cognitive integration moderates the relationship between top managers' cognitive differentiation and organisational ambidexterity.

Hipotesis 7 (H7) : Top managers' cognitive differentiation mediates the relationship between paradoxical frames and organisational ambidexterity.

Hipotesis 8 (H8) : Top managers' cognitive integration mediates the relationship between paradoxical frames and organisational ambidexterity.

Model Penelitian :



HASIL DAN PEMBAHASAN**Hubungan Struktur Organisasi, Dinamisme Lingkungan dan Ambidexterity Organisasi**

Pertusa-Ortega dan Molina Azorin (2018) menyimpulkan bahwa struktur organisasi hybrid, dengan organik (desentralisasi) dan karakteristik mekanistik (diferensiasi dan formalisasi), dan dinamisme lingkungan, mempengaruhi ambidexterity, dan ada dampak positif dari ambidexterity pada kinerja perusahaan.

Rekomendasi penelitian selanjutnya :

Studi selanjutnya dapat mempertimbangkan desain penelitian longitudinal untuk menilai bagaimana anteseden organisasi mempengaruhi inovasi eksploitatif dan eksplorasi dari waktu ke waktu, dan juga pengaruh timbal balik antara struktur organisasi dan ambidexterity. Ide menarik lainnya untuk penelitian selanjutnya akan menjadi analisis kemungkinan interaksi antara variabel organisasi, memeriksa misalnya apakah beberapa variabel organisasi mempengaruhi dampak variabel organisasi lain pada ambidexterity (misalnya memungkinkan formalisasi diperlukan untuk diferensiasi struktural untuk secara positif mempengaruhi ambidexterity?). Akhirnya, topik yang menarik untuk penelitian selanjutnya adalah analisis microfoundations dari ambidexterity organisasi, memeriksa peran individu, persepsi mereka, karakteristik, tindakan dan interaksi mereka dalam mengembangkan ambidexterity sebagai kemampuan dinamis. Beberapa studi (Birkinshaw dan Gupta, 2013; Eisenhardt et al., 2010; Keller dan Weibler, 2015; Laureiro-Martínez et al., 2015; Nosella et al., 2012; O'Reilly dan Tushman, 2008, 2011, 2013) menekankan relevansi yang mungkin dimiliki pendekatan semacam itu dalam mengembangkan dan memajukan penelitian di bidang ambidexterity. Saat ini, sangat sedikit penelitian yang meneliti masalah ini (Bonesso et al., 2014; Keller dan Weibler, 2015).

Hubungan Organization Learning Capacity dan Ambidexterity Organisasi

Kitapci dan Celik (2014) menyimpulkan bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja kualitas dan kapasitas pembelajaran organisasi harus fokus pada ambidexterity. Selain itu perusahaan dapat meningkatkan kinerja kualitasnya melalui peningkatan kapasitas pembelajaran organisasi.

Rekomendasi penelitian selanjutnya : (tidak ada)

Hubungan Strategic Flexibility, Environmental Dynamism dan Ambidexterity Organisasi

Cingoz dan Akdogan (2013) menyimpulkan bahwa fleksibilitas stratejik dapat mempengaruhi kinerja inovasi eksploratif dengan menyediakan proses dan struktur yang lebih fleksibel. Dalam studi ini peneliti menguji hubungan antara fleksibilitas strategis, kinerja inovasi, dan dinamisme lingkungan. Peneliti menemukan dukungan empiris untuk hubungan positif antara fleksibilitas strategis, kinerja inovasi, dan dinamisme lingkungan. Semua variabel penelitian berkorelasi positif dan signifikan satu sama lain. Dalam konteks ini, beberapa rekomendasi harus diberikan kepada bisnis yang ingin menjadi lebih inovatif dengan mengembangkan fleksibilitas strategis.

Rekomendasi penelitian selanjutnya :

Tidak direkomendasikan dengan jelas, hanya menyebutkan dengan sampel yang lebih banyak akan mendapatkan temuan-temuan baru.

Hubungan Authentic Leadership, Creativity dan Ambidexterity Organisasi

Muceldili et al (2013) menyimpulkan bahwa Penelitian ini memberikan bukti tambahan untuk validitas konstruk ukuran kepemimpinan otentik dan menunjukkan kepemimpinan otentik terkait dengan kreativitas dan inovasi. Kontribusi pertama dari penelitian ini untuk literatur adalah temuan tentang hubungan antara kepemimpinan otentik, kreativitas dan inovasi dalam satu model.

Rekomendasi penelitian selanjutnya :

Pertama, tujuan penelitian dicapai dengan menggunakan data yang diperoleh dari Turki. Ini dapat diselidiki pengaturan yang lebih beragam secara budaya. Kedua, melalui gaya kepemimpinan otentik, organisasi juga dapat menstimulasi konsekuensi positif lain selain inovasi, seperti kinerja organisasi, komitmen organisasi, kinerja peran ekstra, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya dapat menyelidiki hubungan antara kepemimpinan otentik dan hasil yang disebutkan di atas. Ketiga, studi masa depan juga dapat menguji variabel mediasi lain seperti Pscycap, kepercayaan, pemberdayaan untuk menjelaskan mengapa pemimpin otentik meningkatkan inovasi. Terakhir, studi masa depan mungkin menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda seperti buku harian penelitian dan desain longitudinal.

Hubungan Absorptive Capacity (AC), Cultural Balance dan Ambidexterity Organisasi

Limaj dan Benroider (2019) menyimpulkan bahwa pengaruh AC potensial pada inovasi eksplorasi dan eksploitatif organisasi sepenuhnya dimediasi oleh AC yang direalisasikan organisasi. Pengaruh positif dari AC terealisasi pada inovasi bergantung pada Cultural Balance keseluruhan organisasi, yang, bagaimanapun, tidak mempengaruhi hubungan yang kuat antara AC potensial dan AC yang direalisasikan.

Rekomendasi penelitian selanjutnya : tidak dijelaskan secara spesifik

Hubungan Paradoxical Frame, Cognitive Differentiation, Cognitive Integration dan Ambidexterity Organisasi

Wilms et al (2019) menyimpulkan bahwa bahwa kerangka paradoks manajer puncak mendorong keterlibatan dalam diferensiasi kognitif dan integrasi, sedangkan kerangka paradoks manajer puncak tidak secara signifikan terkait dengan ambidexterity organisasi. Hanya menilai eksploitasi dan eksplorasi tidak menumbuhkan kecekatan, tetapi merupakan anteseden untuk diferensiasi kognitif dan integrasi manajer puncak. Diferensiasi dan integrasi kognitif manajer puncak memediasi hubungan antara kerangka paradoks manajer puncak dan kecakapan organisasi. Selain itu, integrasi kognitif manajer puncak memoderasi efek antara diferensiasi kognitif manajer puncak dan kecakapan organisasi, yang menekankan peran penting integrasi kognitif manajer puncak.

Rekomendasi penelitian selanjutnya :

Pertama, desain penelitian cross-sectional dapat membatasi interpretasi kausal dari hubungan antar konstruksi. Hasil penelitian ini harus diambil dengan hati-hati. Oleh karena itu, penelitian masa depan harus melakukan studi longitudinal untuk memastikan efek kausal antar variabel.

Kedua, meskipun pemulihan prosedural dan pemulihan statistik digunakan untuk meminimalkan atau mengendalikan bias metode umum, pendekatan informan kunci rentan terhadapnya. Informan kunci yang berbeda harus memberikan informasi tentang variabel independen dan variabel dependen atau sumber data sekunder harus digunakan (pendapatan yang dihasilkan oleh produk yang lebih tua dari dan lebih muda dari tiga tahun). Jenis desain studi ini mengesampingkan varian metode umum (Podsakoff et al., 2003, 2012).

Ketiga, informan kunci menilai kerangka paradoks individu mereka dan kompleksitas integratif individu mereka. Pengukuran individu dari konstruksi ini mungkin membiaskan hasil, sedangkan kami menguji apakah jawaban CEO dan anggota manajemen puncak berbeda. Tingkat agregat tim atau anggota tim dengan ekspresi tertinggi dari suatu karakteristik mungkin menjadi prediktor yang lebih baik untuk ambidexterity organisasi. Misalnya, jika seorang responden dicirikan oleh kompleksitas integratif yang rendah, tetapi sejumlah anggota tim lain adalah atau setidaknya satu anggota tim sangat kompleks secara integratif, perusahaan cenderung ambidextrous meskipun responden tidak kompleks secara integratif. Dengan demikian, penelitian masa depan harus mengembangkan skala yang mengukur kompleksitas integratif tim dan menganalisis hubungannya dengan ambidexterity organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya harus mempertimbangkan anggota tim dengan ekspresi tertinggi dari suatu karakteristik. Misalnya, Nijstad, Berger-Selman, dan De Dreu (2014) menguraikan bahwa perbedaan pendapat minoritas sangat penting untuk inovasi. Ini berarti bahwa seseorang dengan ekspresi kompleksitas integratif yang tinggi dapat secara substansial memengaruhi proses tim dan hasil mereka jika orang ini menciptakan, misalnya, perbedaan pendapat minoritas.

Keempat, kerangka paradoks diukur pada skala Likert 4 poin. Masalah terkait dengan jumlah titik skala rendah adalah varian terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan skala dengan lebih dari 5 titik skala.

Kelima, studi yang menganalisis kognisi manajerial harus menggunakan kompleksitas integratif dan kerangka kognitif dalam kombinasi, karena kompleksitas integratif memediasi hubungan antara kerangka paradoksikal dan hasil. Pada saat yang sama, penelitian lebih lanjut harus menyelidiki bagaimana kerangka kognitif dan proses kognitif secara berbeda mempengaruhi perumusan dan implementasi strategis.

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan oleh Pertusa-Ortega dan Molina Azorin (2018), Muceldili et al (2013) dan Wilms et al (2019) memberikan gambaran yang komprehensif mengenai Ambidexterity Organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kitapci dan Celik (2014), Cingoz dan Akdogan (2013) dan Limaj dan Benroider (2019) ada keterbatasan dalam pengambilan sampel, pengolahan data, pembahasan dan rekomendasi penelitian tetapi secara keseluruhan masih menunjukkan penelitian terkait Ambidexterity Organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Eva M. Pertusa-Ortega, José F. Molina-Azorín (2018) A Joint Analysis of Determinants and Performance Consequences of Ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, Volume 21, Issue 2, April-June 2019, Pages 84-98. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.001>
- [2.] Hakan Kitapci, Vural Celik (2014) The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 827 – 836. <https://doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.549>

- [3.] Ayse Cingoz, A. Asuman Akdogan (2013) Strategic Flexibility, Environmental Dynamism and Innovation Performance : An Empirical Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 582-589. [https:// doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.528](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.528)
- [4.] Busra Muceldili, Haldun Turan, Oya Erdil (2013) The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 673 – 681. doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.538
- [5.] Everist Limaj, Edward W.N. Bernroider (2019) The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research* 137-153. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- [6.] Rafael Wilms, Lothar A. Winnen, Ralf Lanwehr (2019) Top Managers' cognition facilitates organisational ambidexterity: The mediating role of cognitive processes. *European Management Journal* 37 (2019) 589-600. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.006>