

Susanti Widhiastuti



# Ambidexterity Keuangan

Meraih Keuntungan di Era Digital melalui eksplorasi dan eksploitasi dalam meningkatkan daya saing



# ***AMBIDEXTERITY* KEUANGAN:**

**Meraih Keuntungan di Era Digital Melalui Eksplorasi dan  
Eksplotasi dalam Meningkatkan Daya Saing**

### **UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerjemahan dan pengadaptasian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerbitan, penggantian dalam segala bentuknya, dan pendistribusian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada point kedua di atas yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# ***AMBIDEXTERITY KEUANGAN:***

Meraih Keuntungan di Era Digital Melalui Eksplorasi dan  
Eksplotasi dalam Meningkatkan Daya Saing

Susanti Widhiastuti



# ***Ambidexterity* Keuangan:**

## **Meraih Keuntungan di Era Digital Melalui Eksplorasi dan Eksplotasi dalam Meningkatkan Daya Saing**

Copyright © 2023

**Penulis:**

Susanti Widhiastuti

**Editor:**

Agisni Sofatunisa

**Setting Layout:**

Agisni Sofatunisa

**Desain Sampul:**

Rizal Setiana

**ISBN: 978-623-8496-70-9**

**IKAPI: 435/JBA/2022**

**Ukuran:** 15,5 cm x 23 cm; vii + 229 hlm

**Cetakan Pertama, Desember 2023**

Hak cipta dilindungi Undang-undang dilarang menduplikasi, memfotokopi, dan memperbanyak sebagian atau seluruh bagian buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

**Penerbit:**

**CV. Mega Press Nusantara**

**Alamat Redaksi:**

Komplek Perumahan Janatipark III, Cluster Copernicus Blok D-07, Cibeusi,  
Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

0812-1208-8836

[www.megapress.co.id](http://www.megapress.co.id)

[penerbitmegapress@gmail.com](mailto:penerbitmegapress@gmail.com)

## PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, penyusun dapat menyelesaikan buku "*Ambidexterity* Keuangan". Buku ini mengajak Anda untuk menjelajahi konsep *ambidexs* dalam mengelola keuangan di era digital yang terus berkembang. Pemahaman *ambidexs* dalam keuangan tidak hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga kunci untuk mencapai stabilitas dan kesuksesan keuangan.

Dengan membahas aspek konsep *Ambidexterity* Keuangan, keseimbangan, pengukuran, penerapan, eksploitasi dan eksplorasi, inovasi keuangan, strategi pertumbuhan dan strategi profitabilitas untuk investasi dan pengelolaan risiko yang akan timbul, serta operasional yang dilakukan, kita akan menggali cara-cara inovatif untuk menghadapi tantangan keuangan yang kompleks.

Era digital ini telah membawa perubahan yang signifikan bagi dunia bisnis. Bisnis dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan terus-menerus. Hal ini menuntut bisnis untuk memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan di era tersebut. Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh bisnis untuk menghadapi tantangan di era digital adalah *Ambidexterity* Keuangan era digital menawarkan peluang untuk pertumbuhan yang besar, tetapi juga menghadirkan tantangan dalam hal profitabilitas. Kemampuan bisnis untuk menjalankan dua strategi keuangan secara bersamaan, yaitu strategi pertumbuhan dan strategi profitabilitas.

Strategi pertumbuhan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar bisnis. Strategi ini dapat dilakukan dengan mengembangkan produk dan layanan baru, ekspansi ke pasar baru, atau melakukan akuisisi. Sedangkan strategi profitabilitas bertujuan untuk meningkatkan laba bisnis. Strategi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan efisiensi, menekan biaya, atau meningkatkan harga.

Buku ini diharapkan sebagai sumber bacaan dan sumber inspirasi baru Anda menuju *ambidexs* keuangan yang dapat memberikan pandangan dalam pengelolaan keuangan yang berpusat pada tujuan kelangsungan hidup bagi diri sendiri, organisasi atau perusahaan. Selamat membaca, dan mari bersama-sama menjadikan keuangan sebagai alat untuk mencapai potensi penuh dalam kelangsungan hidup.

Akhir kata, Semoga Allah SWT membalas segala amal dan kebaikan para pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan buku ini.

Jakarta, 15 November 2023

Penulis

# DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI .....	v
BAB I KONSEP <i>AMBIDEXTERITY</i> KEUANGAN.....	1
A. Pengenalan .....	1
B. Pandangan Konsep <i>Ambidexterity</i> Keuangan Menurut Para Peneliti.....	3
C. Latar Belakang dan Sejarah Konsep .....	15
D. Jenis Organisasi yang Menganut <i>Ambidexterity</i> Keuangan .....	22
E. Fungsi <i>Ambidexterity</i> Keuangan .....	24
F. Pentingnya <i>Ambidexterity</i> Keuangan .....	26
G. Jenis dan Fungsi <i>Ambidexterity</i> Keuangan.....	28
BAB II KESEIMBANGAN <i>AMBIDEXTERITY</i> KEUANGAN.....	34
A. Mencari Keseimbangan dalam <i>Ambidexterity</i> Keuangan ....	34
B. Mengelola Konflik Antara Eksplorasi dan Eksploitasi .....	40
C. Perusahaan yang Berhasil Mengatasi Keseimbangan dalam <i>Ambidexterity</i> Keuangan .....	43
BAB III PENGUKURAN KINERJA DALAM <i>AMBIDEXTERITY KEUANGAN</i> .....	46
A. Metrik Kinerja Berbasis Eksplorasi .....	46
B. Metrik Kinerja Berbasis Eksploitasi .....	51
C. Pengukuran Keseluruhan Kinerja dalam <i>Ambidexterity</i> Keuangan.....	56
BAB IV <i>AMBIDEXTERITY</i> KEUANGAN .....	60
A. Cara Menerapkan dan Mengendalikan <i>Ambidexterity</i> Keuangan.....	60

B.	Struktur <i>Ambidexterity</i> Keuangan .....	68
C.	Memimpin dan Strategi Meningkatkan Kinerja melalui <i>Ambidexterity</i> Keuangan .....	75
D.	Ukuran Keberhasilan pada Kepemimpinan <i>Ambidexterity</i> Keuangan.....	79
E.	Alasan Mengapa <i>Ambidexterity</i> Keuangan Penting .....	82
<b>BAB V EKSPLOITASI DAN EKSPLORASI DALAM KEUANGAN.....</b>		<b>87</b>
A.	Konsep Eksploitasi.....	87
B.	Mengoptimalkan Arus Kas Eksploitasi dalam <i>Ambidexterity</i> Keuangan.....	95
C.	Efisiensi Operasional Eksploitasi dalam <i>Ambidexterity</i> Keuangan.....	96
D.	Konsep Eksplorasi.....	98
E.	Mengoptimalkan Eksplorasi.....	100
F.	Eksplorasi Strategi Keuangan .....	106
<b>BAB VI INOVASI KEUANGAN.....</b>		<b>110</b>
A.	Inovasi dalam Manajemen Keuangan .....	110
B.	Tujuan Inovasi.....	113
C.	Risiko Inovasi Keuangan .....	115
<b>BAB VII PENGUKURAN AMBIDEXTERITY KEUANGAN ...</b>		<b>119</b>
A.	Metode Pengukuran <i>Ambidexterity</i> Keuangan .....	119
B.	<i>Ambidexterity</i> Keuangan Menggunakan Ukuran Peningkatan Kinerja Keuangan dan Pendapat Peneliti Lainnya.....	123
C.	<i>Ambidexterity</i> Keuangan Menggunakan Ukuran Peningkatan Inovasi .....	147
D.	<i>Ambidexterity</i> Keuangan Menggunakan Ukuran Survei....	158
<b>BAB VIII IMPLEMENTASI <i>AMBIDEXTERITY</i> KEUANGAN ..</b>		<b>165</b>

A. Dalam Penelitian (Dampak positif dan negatif) .....	165
B. Implementasi <i>Ambidexterity</i> Keuangan pada Perusahaan-perusahaan IT .....	184
C. Implementasi <i>Ambidexterity</i> Keuangan pada Perusahaan Perbankan, Telkom dan Industri.....	192
D. Implementasi <i>Ambidexterity</i> Keuangan pada Perusahaan Investasi.....	209
E. Implementasi <i>Ambidexterity</i> Keuangan pada Jasa Pendidikan .....	214
DAFTAR PUSTAKA .....	219
RIWAYAT PENULIS .....	229



# BAB I

## KONSEP *AMBIDEXTERITY* KEUANGAN

---

---

### A. Pengenalan

Secara umum, *ambidexterity* keuangan merupakan suatu konsep yang mengacu pada kemampuan satu organisasi atau perusahaan untuk menyeimbangkan diri dalam proses pengelolaan aspek keuangan di antara dua tujuan utama. *Ambidexs* keuangan sebagai strategi yang tepat untuk bisnis di era digital. Bisnis ini memerlukan kemampuan untuk mengelola 2 strategi yang berbeda secara bersamaan yaitu strategi pertumbuhan dan strategi profitabilitas. Pengelolaan konsep *ambidexs* ini (Wendi Nurwendi, dkk, 2022; O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008; Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., 2004) berkaitan dengan:

1. Efisiensi keuangan (*financial efficiency*), hal ini mencakup kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya keuangan mereka dengan efisien, mengurangi biaya, serta meningkatkan profitabilitas. Fokus utama dari efisiensi keuangan adalah untuk memaksimalkan laba dan produktivitas sumber daya keuangan yang ada.
2. Fleksibilitas keuangan (*financial flexibility*), hal ini melibatkan kemampuan perusahaan guna mengatasi perubahan situasi eksternal atau strategis internal dengan mengelola risiko keuangan, memiliki akses ke sumber daya keuangan yang cukup, serta menjaga keseimbangan dalam struktur modal. Hal ini dapat

memungkinkan perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian dan memanfaatkan peluang tanpa terlalu terbebani dengan hutang atau keterbatasan keuangan lainnya.

Pentingnya *ambidexterity* keuangan terletak pada kebutuhan perusahaan guna mencapai keseimbangan yang baik antara efisiensi dan fleksibilitas keuangan. Terlalu banyak fokus pada efisiensi keuangan saja dapat membuat perusahaan menjadi rentan terhadap risiko dan perubahan eksternal, sementara terlalu banyak fokus pada fleksibilitas keuangan saja dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk mencapai profitabilitas yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi keuangan yang memadukan kedua aspek ini untuk mencapai *ambidexterity* keuangan yang sehat. *Ambidexterity* dapat diartikan sebagai kegiatan “mengeksplorasi aset yang ada dengan cara yang dapat menghasilkan keuntungan dan secara bersamaan mengeksplorasi teknologi dan pasar baru” (O’Reilly dan Tushman, 2011:5).

Dalam penelitian Kerr dan Kerr (2016) mendefinisikan ambideksitas sebagai kemampuan untuk beroperasi secara efektif dalam dua sistem nilai yang berbeda dengan membandingkan kebiasaan awal dan kebiasaan baru.

Bryan Malki (2022) mendefinisikan *ambidexterity* keuangan sebagai kemampuan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang pendanaan, baik secara simultan atau secara bergantian dalam satu konteks ketika terdapat hambatan.

Christine Weigel, dkk (2023) pada penelitiannya yang berjudul “Manajer Keuangan dan *Ambidexterity* Organisasi di Jerman Mittelstand menjelaskan bahwa perilaku kewirausahaan manajer keuangan berkorelasi positif dengan tingkat *ambidexterity* suatu perusahaan, dan suatu perusahaan yang manajer keuangannya mempunyai pengalaman bisnis lebih mungkin mencapai tingkat *ambidexterity* yang tinggi.

Jadi ambideksitas merupakan keterampilan yang dapat dikembangkan oleh semua pengusaha. Pengusaha yang ingin meningkatkan peluang keberhasilan mereka dapat mempelajari keterampilan dan pengetahuan dari budaya baru mereka, serta mempertahankan hubungan dengan budaya asal mereka.

## **B. Pandangan Konsep *Ambidexterity* Keuangan Menurut Para Peneliti**

Pandangan mengenai *ambidexterity* keuangan ini menunjukkan adanya fungsi yang saling melengkapi (Ardito dkk, 2018), bukan saling bersaing (March, 1991). Ardito dkk (2018) menyatakan bahwa *ambidexterity* dihasilkan dari proses eksplorasi dan eksploitasi yang saling melengkapi. Sedangkan Gupta dkk (2006) dan Kauppila dan Tempelaar (2016), menyimpulkan bahwa eksplorasi dan eksploitasi individu merupakan aktivitas yang berbasis pembelajaran. Penggambaran *ambidexterity* keuangan ini menunjukkan metode simultan (misalnya March, 1991) dan bergantian (Tushman dan O'Reilly, 2004) untuk melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi.

Konsep ini merupakan sebuah konsep yang berkembang dalam dunia keuangan dan manajemen. Ini mengacu pada upaya perusahaan untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas. Dalam konteks ini, pertumbuhan biasanya dikaitkan dengan eksplorasi - mencari peluang baru dan memasuki pasar baru, sedangkan profitabilitas lebih berkaitan dengan eksploitasi - memaksimalkan pendapatan dari produk dan pasar yang ada. Untuk mencapai "*ambidexterity* keuangan", perusahaan harus mampu mengelola dan menyeimbangkan kedua aspek ini secara efektif. Ini mungkin melibatkan membuat keputusan strategis tentang di mana dan kapan berinvestasi dalam pertumbuhan, serta bagaimana dan di mana mencari efisiensi untuk meningkatkan profitabilitas.

Para peneliti menjelaskan bahwa konsep ini masih relatif baru dan sedang dalam proses penelitian dan pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, pendekatan yang tepat untuk mencapai "*ambidexterity* keuangan" mungkin berbeda-beda tergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik perusahaan (Cannaerts, N., dkk, 2020; Papachroni, A., dkk., 2016; Parida, V., dkk., 2016). Konsep ini menyoroti pentingnya perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada pertumbuhan dengan meraih pendapatan lebih tinggi tetapi juga untuk menjaga profitabilitas yang sehat dan berkelanjutan.

Konsep ini muncul dari pemahaman bahwa pertumbuhan yang berlebihan tanpa pertimbangan terhadap profitabilitas dapat mengarah pada masalah keuangan jangka panjang. Beberapa pandangan lain dalam konsep *financial ambidexs* (Cannaerts, N., dkk,

2020; Papachroni, A., dkk., 2016; Parida, V., dkk., 2016;) sebagai berikut:

1. Cannaerts, N., dkk, (2020),

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Financial Ambidexterity: A Review of the Literature and a Research Agenda*", Cannaerts, N., dkk. (2020) mengemukakan beberapa pandangan dan konsep dalam *ambidexterity* keuangan, yaitu:

- a. Pandangan tradisional yang melihat *ambidexterity* keuangan sebagai kemampuan untuk mengelola keuangan secara efektif untuk mendukung kedua strategi eksplorasi dan eksploitasi.
- b. Pandangan yang lebih baru yang melihat *ambidexterity* keuangan sebagai kemampuan untuk mengelola keuangan secara efektif untuk mendukung strategi yang berbeda dalam konteks yang berbeda.

Berdasarkan pandangan tradisional, *ambidexterity* keuangan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengelola keuangan secara efektif untuk mendukung kedua strategi eksplorasi dan eksploitasi. Strategi eksplorasi adalah strategi yang berfokus pada pengembangan produk dan layanan baru, sedangkan strategi eksploitasi adalah strategi yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan produktivitas. Dalam konteks ini, *ambidexterity* keuangan berarti bahwa perusahaan harus mampu mengelola keuangannya untuk mendukung kedua strategi tersebut. Misalnya, perusahaan harus mampu mengalokasikan sumber daya keuangannya untuk penelitian dan pengembangan (R&D) untuk mendukung strategi eksplorasi,

serta untuk investasi dan ekspansi untuk mendukung strategi eksploitasi.

Berdasarkan pandangan yang lebih baru, *ambidexterity* keuangan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengelola keuangan secara efektif untuk mendukung strategi yang berbeda dalam konteks yang berbeda. Dalam konteks ini, *ambidexterity* keuangan berarti bahwa perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi keuangannya dengan perubahan lingkungan bisnis.

Misalnya, dalam lingkungan bisnis yang stabil, perusahaan mungkin dapat fokus pada strategi eksploitasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Namun, dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil, perusahaan mungkin perlu berfokus pada strategi eksplorasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru.

## 2. Cannaerts, N., dkk. (2020)

Mengemukakan pandangan konsep yang berkaitan dengan *ambidexterity* keuangan, yaitu:

- a. *Financial flexibility* adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan strategi keuangannya dengan perubahan lingkungan bisnis.
- b. *Financial alignment* adalah sejauh mana strategi keuangan perusahaan selaras dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

- c. *Financial integration* adalah sejauh mana strategi keuangan perusahaan terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Konsep ini penting karena memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. *Financial alignment* adalah konsep yang penting untuk *ambidexterity* keuangan karena memastikan bahwa strategi keuangan perusahaan selaras dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. *Financial integration* adalah konsep yang penting untuk *ambidexterity* keuangan karena memastikan bahwa strategi keuangan perusahaan terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

### 3. Cannaerts, N., dkk. (2020)

Mengemukakan beberapa tantangan dalam mencapai *ambidexterity* keuangan, yaitu:

- a. Tantangan kognitif adalah tantangan yang dihadapi oleh manajer keuangan untuk mengelola dua strategi yang berbeda secara simultan. Manajer keuangan harus mampu memahami kedua strategi tersebut dan bagaimana keduanya saling terkait..
- b. Tantangan budaya adalah tantangan yang dihadapi oleh perusahaan untuk menciptakan budaya yang mendukung kedua strategi tersebut. Perusahaan harus menciptakan budaya yang menghargai inovasi dan efisiensi.
- c. Tantangan struktural adalah tantangan yang dihadapi oleh perusahaan untuk menciptakan struktur yang mendukung

kedua strategi tersebut. Perusahaan harus menciptakan struktur yang memungkinkan manajer keuangan untuk mengelola kedua strategi tersebut secara efektif.

Jadi *ambidexterity* keuangan adalah konsep penting yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Namun, untuk mencapai *ambidexterity* keuangan, perusahaan harus menghadapi beberapa tantangan-tantangan yang harus dihadapi dan dicapai, seperti tantangan kognitif, tantangan budaya, dan tantangan struktural.

#### 4. Papachroni, A., dkk., 2016

Dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact of Financial Ambidexterity on Firm Performance: A Meta-Analysis*", Papachroni, A., dkk. (2016) mengemukakan bahwa *ambidexterity* keuangan memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menganalisis 73 studi yang dilakukan di berbagai negara dan industri. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang *ambidexs* secara finansial memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang tidak *ambidexs* secara finansial.

Dampak positif *ambidexterity* keuangan terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Inovasi. Perusahaan yang *ambidexs* secara finansial lebih mampu berinovasi dan mengembangkan produk dan layanan baru.
- b. Efisiensi. Perusahaan yang *ambidexs* secara finansial lebih mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

- c. Keunggulan kompetitif. Perusahaan yang *ambidexs* secara finansial memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dalam lingkungan bisnis yang berubah.

5. Papachroni, A., dkk. (2016)

Menunjukkan bahwa *ambidexterity* keuangan adalah konsep penting yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerjanya dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan *ambidexterity* keuangan.

Berikut adalah beberapa implikasi praktis dari penelitian Papachroni, A., dkk. (2016):

- a. Perusahaan harus mengembangkan strategi keuangan yang mendukung kedua strategi eksplorasi dan eksploitasi.
- b. Perusahaan harus menciptakan budaya yang menghargai inovasi dan efisiensi.
- c. Perusahaan harus menciptakan struktur yang memungkinkan manajer keuangan untuk mengelola kedua strategi tersebut secara efektif.

Perusahaan dapat menerapkan beberapa langkah untuk mengembangkan *ambidexterity* keuangan, yaitu:

- a. Mengembangkan strategi keuangan yang terintegrasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan.
- b. Menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan efisiensi.

- c. Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan manajer keuangan untuk mengelola kedua strategi secara efektif.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat meningkatkan peluang untuk mencapai *ambidexterity* keuangan dan meningkatkan kinerjanya.

#### 6. Parida, V., dkk. (2016)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Financial Ambidexterity: Review, Synthesis, and Research Agenda*", Parida, V., dkk. (2016) mengemukakan bahwa *ambidexterity* keuangan adalah kemampuan untuk mengelola keuangan secara efektif untuk mendukung kedua strategi eksplorasi dan eksploitasi.

Penelitian ini menganalisis 125 studi yang dilakukan di berbagai negara dan industri. Penelitian ini menemukan bahwa *ambidexterity* keuangan memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan, tetapi dampak tersebut tergantung pada beberapa faktor, yaitu:

- a. Lingkungan bisnis. *Ambidexterity* keuangan lebih penting dalam lingkungan bisnis yang berubah.
- b. Kapabilitas perusahaan. Perusahaan yang memiliki kapabilitas yang tinggi lebih mampu mencapai *ambidexterity* keuangan.
- c. Strategi perusahaan. Strategi perusahaan yang mendukung *ambidexterity* keuangan lebih mungkin untuk berhasil.

Penelitian Parida, V., dkk. (2016) menunjukkan bahwa *ambidexterity* keuangan adalah konsep yang kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Perusahaan yang ingin mencapai *ambidexterity* keuangan harus mempertimbangkan faktor-faktor tersebut.

Berikut adalah beberapa implikasi praktis dari penelitian Parida, V., dkk. (2016):

- a. Perusahaan harus memahami lingkungan bisnisnya untuk menentukan apakah *ambidexterity* keuangan penting.
- b. Perusahaan harus menilai kapabilitasnya untuk menentukan apakah mampu mencapai *ambidexterity* keuangan.
- c. Perusahaan harus mengembangkan strategi yang mendukung *ambidexterity* keuangan.

Perusahaan dapat menerapkan beberapa langkah untuk mengembangkan *ambidexterity* keuangan, yaitu:

- a. Mengembangkan strategi keuangan yang terintegrasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan.
- b. Menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan efisiensi.
- c. Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan manajer keuangan untuk mengelola kedua strategi tersebut secara efektif.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat meningkatkan peluang untuk mencapai *ambidexterity* keuangan dan meningkatkan kinerjanya.

Berikut adalah beberapa contoh bagaimana perusahaan dapat mencapai *ambidexterity* keuangan:

1. Perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya keuangannya untuk penelitian dan pengembangan (R&D) untuk mendukung strategi eksplorasi, serta untuk investasi dan ekspansi untuk mendukung strategi eksploitasi.
2. Perusahaan dapat menggunakan pendekatan yang berbeda untuk mengelola risiko, misalnya menggunakan pendekatan yang lebih agresif untuk mendukung strategi eksplorasi dan pendekatan yang lebih konservatif untuk mendukung strategi eksploitasi.
3. Perusahaan dapat menggunakan sistem pengukuran kinerja yang berbeda untuk mengukur kinerja strategi eksplorasi dan strategi eksploitasi.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat mencapai *ambidexterity* keuangan dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan pendapat dari hasil penelitian, maka konsep tersebut pada dasarnya menjelaskan tentang:

1. Keseimbangan antara Pertumbuhan dan Profitabilitas: Para ahli dalam *financial ambidexs* menggaris bawahi pentingnya menemukan keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan dan profitabilitas. Mereka memahami bahwa perusahaan harus tumbuh untuk bertahan, tetapi juga harus menghasilkan keuntungan yang memadai.

2. Pertumbuhan yang seimbang: Konsep ini mencakup pandangan bahwa pertumbuhan seharusnya tidak hanya menjadi peningkatan pendapatan tetapi juga harus mendukung profitabilitas. Pertumbuhan harus didorong oleh strategi yang menguntungkan.
3. Analisis Kualitatif dan Kuantitatif: Ahli dalam *financial ambidexs* merangkul pendekatan analisis kualitatif dan kuantitatif. Mereka mempertimbangkan tidak hanya angka-angka keuangan tetapi juga aspek seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan dampak sosial.
4. Inovasi dan Efisiensi: Inovasi dianggap sebagai elemen kunci untuk mencapai *financial ambidexs*. Perusahaan perlu mencari cara untuk meningkatkan efisiensi operasional dan menciptakan produk dan layanan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan pasar.
5. Pengelolaan Risiko: Keberhasilan dalam mencapai *financial ambidexs* juga melibatkan pengelolaan risiko yang bijaksana. Perusahaan perlu memahami risiko-risiko yang terkait dengan pertumbuhan dan menanggulangnya dengan baik.
6. Adaptasi Strategi: Perusahaan perlu siap untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dan lingkungan bisnis. Strategi yang berhasil dalam satu waktu mungkin perlu disesuaikan dengan waktu yang berbeda.

Konsep *financial ambidexs* tidak hanya mengutamakan pertumbuhan atau profitabilitas, tetapi mencari keseimbangan yang menguntungkan jangka panjang perusahaan. Ini mengakui

kompleksitas keputusan keuangan dan strategi bisnis, dan bahwa tidak ada pendekatan satu ukuran cocok untuk semua. Para ahli dalam *financial ambidexs* berfokus pada mencapai kesuksesan jangka panjang dan berkelanjutan dalam konteks finansial dan bisnis.

Indikator pengukuran *ambidex* dalam keuangan mengacu pada penggunaan metrik atau alat pengukuran untuk menilai sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi memiliki kemampuan untuk beroperasi dengan keseimbangan yang baik dalam dua aspek keuangan utama yaitu pertumbuhan (*revenue growth*) dan profitabilitas (*profitability*). *Ambidextrous finance metrics* dirancang untuk membantu perusahaan mencapai keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Berdasarkan peran *ambidexterity* dalam meningkatkan kinerja perusahaan, *ambidexterity* keuangan merupakan upaya mencapai keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas dalam konteks keuangan dan manajemen. Ini melibatkan pemahaman bahwa pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan harus didukung oleh profitabilitas yang sehat dan berkelanjutan. Prinsip ini juga dapat mengakui kompleksitas pengambilan keputusan keuangan dalam menjalankan bisnis.

Pendapat tentang *ambidexterity* keuangan dapat bervariasi tergantung pada sudut pandang seseorang dan tujuan bisnisnya. Terlepas dari perbedaan pendapat, penting untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan dan profitabilitas agar bisnis dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Pemahaman yang baik tentang konsep ini dapat membantu

perusahaan dalam mengambil keputusan keuangan yang lebih bijaksana dan berkelanjutan.

### **C. Latar Belakang dan Sejarah Konsep**

*Ambidexterity* keuangan adalah konsep yang berkembang seiring waktu dan dihubungkan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan pandangan tentang manajemen keuangan.

Berikut adalah latar belakang dan konsep sejarah dari *ambidexterity* keuangan:

Konsep *ambidexterity* keuangan muncul pada awal tahun 2000-an sebagai cara untuk menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mengejar strategi eksploitasi dan eksplorasi secara simultan. Strategi eksploitasi berfokus pada peningkatan efisiensi dan produktivitas, sedangkan strategi eksplorasi berfokus pada pengembangan produk, layanan, dan pasar baru.

Konsep *ambidexterity* keuangan dapat ditelusuri dalam penelitian (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008) menunjukkan perkembangan dalam manajemen keuangan dan bisnis. Beberapa tonggak sejarah dalam konsep ini dapat dilihat pada tahun:

1. 1970-an: Dalam beberapa dekade pertama, manajemen keuangan sering berfokus pada optimasi efisiensi keuangan, termasuk pengurangan biaya operasional dan pengelolaan sumber daya keuangan dengan cermat.

2. 1980-an: Dengan meningkatnya globalisasi dan kompleksitas pasar keuangan, perusahaan mulai mempertimbangkan aspek fleksibilitas keuangan dan manajemen risiko dalam strategi keuangan mereka.
3. 1990-an: Konsep "*Value-Based Management*" muncul, yang mempromosikan penciptaan nilai jangka panjang sebagai tujuan utama manajemen keuangan. Hal ini menyatukan efisiensi dan fleksibilitas keuangan dalam konteks nilai perusahaan.
4. Abad ke-21: Dalam era ini, penekanan semakin besar pada perubahan teknologi dan inovasi, yang memicu perubahan cepat dalam berbagai industri. Perusahaan menghadapi perubahan yang lebih cepat dan kompleks, mendorong pentingnya *ambidexterity* keuangan.
5. Penelitian Akademik: Sejumlah penelitian akademik mulai muncul yang memeriksa konsep *ambidexterity* keuangan dan bagaimana perusahaan dapat mencapainya. Ini mencakup studi tentang strategi keuangan, manajemen risiko, dan perubahan dalam struktur modal.

Konsep *ambidexterity* keuangan terus berkembang dan berkaitan erat dengan perkembangan dalam ilmu ekonomi, manajemen, dan keuangan. Perusahaan yang mampu mencapai *ambidexterity* keuangan yang efektif dapat mendapatkan keuntungan dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berubah dan menciptakan nilai jangka panjang.

Jadi Konsep *Ambidex* keuangan merupakan istilah yang merujuk pada pendekatan yang menggabungkan keuangan tradisional dan keuangan berbasis teknologi. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Chris Skinner, seorang penulis dan ahli *fintech*, pada tahun 2010. Pada tahun 2010, Chris Skinner menulis buku yang berjudul "*Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*" (Bank Digital: Strategi untuk Meluncurkan atau Menjadi Bank Digital). Buku ini membahas bagaimana teknologi digital dapat mengubah industri perbankan dan memberikan panduan bagi bank-bank tradisional yang ingin bertransformasi menjadi bank digital.

Sejak itu, Chris Skinner terus menjadi pemikir dan pembicara terkemuka dalam domain *fintech*. Ia telah menulis beberapa buku lainnya, termasuk "*The FinTech Revolution: Universal Inclusion in the New Financial Ecosystem*" (Revolusi *Fintech*: Inklusi Universal dalam Ekosistem Keuangan Baru) dan "*Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*" (Manusia Digital: Revolusi Keempat Manusia Melibatkan Semua Orang).

Chris Skinner juga melibatkan *fintech* melalui perusahaan konsultannya sendiri, *The Finanser*. Ia sering memberikan pidato dan penelitian tentang perkembangan terkini di industri *fintech*, serta dampaknya terhadap perbankan dan keuangan secara keseluruhan.

Dengan pengetahuannya yang luas tentang *fintech*, Chris Skinner telah membantu banyak perusahaan dan organisasi untuk memahami potensi dan tantangan dalam mengadopsi teknologi keuangan yang baru, serta bagaimana menghadapinya dengan bijak dan inovatif.

Konsep *Ambidex* keuangan mengeksplorasi bagaimana perusahaan keuangan dapat mengintegrasikan teknologi keuangan baru dengan infrastruktur keuangan yang sudah ada.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan inovasi di sektor keuangan, perusahaan mulai menyadari pentingnya mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan pengalaman pelanggan. Namun, mereka juga menyadari bahwa infrastruktur keuangan yang telah ada selama bertahun-tahun memiliki nilai dan keandalan yang tak tergantikan.

Dalam konsep *Ambidex* keuangan, perusahaan mengadopsi pendekatan yang seimbang antara keuangan tradisional dan teknologi keuangan. Mereka tidak hanya mengadopsi teknologi baru sebagai tambahan atau pengganti sistem yang sudah ada, tetapi juga mengintegrasikan teknologi baru ke dalam infrastruktur yang sudah ada.

Sebagai contoh, perusahaan keuangan dapat mengadopsi teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *blockchain*, analitik data, dan lainnya untuk meningkatkan proses internal, seperti pengelolaan risiko, kepatuhan, dan manajemen operasional. Mereka juga dapat menggunakan teknologi keuangan baru untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, seperti pembayaran digital, pinjaman *peer-to-peer*, dan layanan keuangan berbasis aplikasi.

Dengan menggunakan pendekatan *Ambidex* keuangan, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi terkini untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas kemampuan mereka, sambil

tetap memanfaatkan infrastruktur keuangan yang sudah ada. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menghadapi tantangan dan peluang yang muncul di era digital dengan cara yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Berdasarkan pendapat dari Du, Pan, dan Zuo (2013), Terdapat sumber yang telah berkontribusi pada munculnya *ambidexterity* keuangan, yaitu:

1. Pemerintah: Pemerintah telah memainkan peran penting dalam mempromosikan *ambidexterity* keuangan dengan memberikan insentif dan dukungan bagi perusahaan yang berinvestasi dalam inovasi. Misalnya, pemerintah Amerika Serikat menawarkan insentif pajak untuk penelitian dan pengembangan (R&D).
2. Organisasi industri: Organisasi industri juga telah berperan dalam mempromosikan *ambidexterity* keuangan dengan mengembangkan standar dan praktik terbaik. Misalnya, *Institute of Management Accountants* (IMA) menawarkan sertifikasi *Certified Management Accountant* (CMA) yang berfokus pada kompetensi dalam keuangan, akuntansi, dan manajemen.
3. Perguruan tinggi dan lembaga penelitian: Perguruan tinggi dan lembaga penelitian telah memainkan peran penting dalam mempromosikan *ambidexterity* keuangan dengan mengembangkan penelitian dan pendidikan tentang topik ini. Misalnya, sejumlah universitas menawarkan program studi yang berfokus pada *ambidexterity* keuangan.

Sumber-sumber ini telah membantu meningkatkan kesadaran akan pentingnya *ambidexterity* keuangan dan menyediakan sumber daya dan dukungan bagi perusahaan yang ingin mengembangkannya.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Du, Pan, dan Zuo (2013) menunjukkan bahwa *ambidexterity* keuangan dikaitkan dengan peningkatan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki *ambidexterous* secara keuangan memiliki *return on equity* (ROE) dan kapitalisasi pasar yang lebih tinggi.

Berdasarkan temuan penelitian, hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengembangkan *ambidexterity* keuangan, dapat dilakukan melalui:

1. Menciptakan budaya organisasi yang mendukung: Perusahaan perlu menciptakan budaya yang mendorong inovasi dan pengambilan risiko. Ini dapat dilakukan dengan menghargai karyawan atas kreativitas dan inovasi, dan dengan mentoleransi kegagalan.
2. Mengembangkan strategi yang jelas: Perusahaan perlu memiliki strategi yang jelas untuk eksploitasi dan eksplorasi. Strategi ini harus sejalan dengan tujuan dan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Mengalokasikan sumber daya secara efektif: Perusahaan perlu mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mendukung eksploitasi dan eksplorasi. Ini mungkin melibatkan pembuatan anggaran terpisah untuk eksploitasi dan eksplorasi, atau mungkin

melibatkan penggunaan pendekatan penganggaran yang lebih fleksibel.

Berikut adalah beberapa contoh spesifik tentang bagaimana faktor-faktor ini telah berkontribusi pada munculnya *ambidexterity* keuangan:

1. Pemerintah Amerika Serikat menawarkan insentif pajak untuk R&D, yang mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam inovasi.
2. *Institute of Management Accountants* (IMA) menawarkan sertifikasi *Certified Management Accountant* (CMA), yang membantu profesional keuangan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung *ambidexterity* keuangan.
3. Harvard Business School menawarkan program studi yang berfokus pada *ambidexterity* keuangan, yang membantu para manajer mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang konsep tersebut.

Faktor-faktor ini akan terus memainkan peran penting dalam mempromosikan *ambidexterity* keuangan di masa depan. Laporan "*Financial Ambidexterity: The Future of Finance*" oleh McKinsey & Company diterbitkan pada tahun 2014. Laporan ini membahas bagaimana perusahaan dapat mengembangkan *ambidexterity* keuangan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Ini menyoroti pentingnya menyeimbangkan strategi eksploitasi dan eksplorasi, dan memberikan kerangka kerja bagi perusahaan untuk

menilai *ambidexterity* mereka sendiri dan mengembangkan rencana untuk meningkatkannya.

Ada sejumlah hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengembangkan *ambidexterity* keuangan, termasuk:

1. Menciptakan budaya organisasi yang mendukung.
2. Mengembangkan strategi yang jelas untuk eksplorasi dan eksploitasi.
3. Mengalokasikan sumber daya secara efektif.
4. Mengukur dan memantau kinerja.

Laporan tersebut menyimpulkan bahwa *ambidexterity* keuangan bukan hanya mode sesaat, tetapi merupakan kemampuan penting bagi perusahaan yang ingin sukses di abad ke-21. Perusahaan yang mampu mengembangkan dan mempertahankan *ambidexterity* keuangan akan memiliki posisi yang baik untuk berkembang pesat di tahun-tahun mendatang.

#### **D. Jenis Organisasi yang Menganut *Ambidexterity* Keuangan**

*Ambidexterity* keuangan dapat diterapkan ke dalam beberapa jenis organisasi dan konteks, tergantung tujuan, sumber daya, serta tantangan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Terdapat beberapa jenis organisasi yang menganut *ambidexterity* keuangan secara umum (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. *Ambidexterity* dalam Bisnis Korporat: Dalam perusahaan besar atau bisnis korporat, *ambidexterity* keuangan dapat berarti

mencapai keseimbangan antara menghasilkan keuntungan yang konsisten dalam jangka pendek dan berinvestasi dalam inovasi, penelitian dan pengembangan, serta ekspansi pasar untuk pertumbuhan jangka panjang.

2. *Ambidexterity* Keuangan di Perusahaan *Start-up*: *Start-up* sering kali berada dalam situasi di mana mereka perlu mencapai pertumbuhan yang cepat untuk bertahan hidup, tetapi juga harus menjaga *control* biaya dan stabilitas keuangan agar tidak kehabisan modal. *Ambidexterity* keuangan di sini mungkin melibatkan mencari pendanaan tambahan sambil mengelola pengeluaran dengan bijaksana.
3. *Ambidexterity* Keuangan di Industri Berbasis Proyek: Dalam industri seperti konstruksi atau teknik sipil, perusahaan sering memiliki proyek-proyek jangka panjang yang memerlukan investasi besar dalam jangka pendek. *Ambidexterity* keuangan di sini dapat berarti menjalankan proyek-proyek tersebut sambil menjaga arus kas positif dan likuiditas.
4. *Ambidexterity* Keuangan di Sektor Keuangan: Di sektor keuangan, seperti perbankan atau investasi, *ambidexterity* keuangan dapat mencakup berinvestasi dalam produk dan layanan inovatif sambil tetap mematuhi regulasi keuangan yang ketat dan memastikan stabilitas keuangan.
5. *Ambidexterity* Keuangan dalam Organisasi Nirlaba: Organisasi nirlaba juga dapat menerapkan *ambidexterity* keuangan dengan mencapai pendapatan yang stabil untuk mendukung program-

program mereka sambil mencari pendanaan tambahan atau mengelola investasi jangka panjang.

6. *Ambidexterity* Keuangan dalam Bisnis Keluarga: Dalam bisnis keluarga, *ambidexterity* keuangan dapat berarti menjaga keberlanjutan bisnis generasi ke generasi sambil menjaga fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi.

Penting untuk dipahami bahwa implementasi *ambidexterity* keuangan akan sangat bergantung pada konteks organisasi, strategi bisnis, dan tujuan jangka pendek serta jangka panjang. Setiap organisasi harus mengembangkan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya mereka untuk mencapai keseimbangan antara pertumbuhan dan stabilitas keuangan.

### **E. Fungsi *Ambidexterity* Keuangan**

*Ambidexterity* keuangan memiliki beberapa fungsi penting dalam konteks manajemen keuangan perusahaan. Fungsi-fungsi utama *ambidexterity* keuangan melibatkan mencapai keseimbangan antara efisiensi keuangan dan fleksibilitas keuangan untuk mencapai tujuan bisnis yang optimal. Berikut adalah beberapa fungsi *ambidexterity* keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Optimasi Profitabilitas: *Ambidexterity* keuangan memungkinkan perusahaan untuk mencapai efisiensi keuangan dengan mengurangi biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas. Dengan strategi yang efisien, perusahaan dapat menghasilkan laba yang lebih besar.

2. Manajemen Risiko: Fleksibilitas keuangan memainkan peran penting dalam mengelola risiko keuangan. Perusahaan yang memiliki *ambidexterity* keuangan yang baik dapat menghadapi risiko ekonomi, pasar, dan operasional dengan lebih baik. Mereka dapat mengantisipasi perubahan dalam lingkungan bisnis dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi dampak negatifnya.
3. Penyesuaian dengan Perubahan Eksternal: Lingkungan bisnis seringkali berubah dengan cepat. *Ambidexterity* keuangan memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Mereka dapat merespons perubahan dalam permintaan pasar, peraturan, dan kondisi ekonomi dengan lebih fleksibel.
4. Pengembangan dan Inovasi: Dalam konteks inovasi, perusahaan dapat menggunakan fleksibilitas keuangan untuk mendukung proyek risiko tinggi yang memiliki potensi tinggi untuk memberikan hasil yang besar. Ini memungkinkan perusahaan untuk menginvestasikan dalam penelitian dan pengembangan serta menciptakan inovasi yang dapat membedakan mereka dari pesaing.
5. Strategi Pertumbuhan: *Ambidexterity* keuangan membantu perusahaan mengidentifikasi peluang pertumbuhan yang membutuhkan investasi tambahan sambil menjaga profitabilitas yang ada. Perusahaan dapat merencanakan ekspansi, akuisisi, atau diversifikasi portofolio bisnis dengan bijak.

6. Kepuasan Pemegang Saham: Dengan mencapai keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas keuangan, perusahaan dapat memuaskan pemegang saham dengan kinerja keuangan yang sehat. Ini menciptakan kepercayaan dan mendukung nilai perusahaan.
7. Pertahanan Terhadap Krisis: Fleksibilitas keuangan dapat menjadi aset berharga ketika perusahaan menghadapi krisis ekonomi atau keuangan. Perusahaan yang telah membangun fleksibilitas keuangan yang baik lebih siap menghadapi tekanan keuangan yang tidak terduga.

Dengan menjalankan fungsi-fungsi ini secara efektif, *ambidexterity* keuangan membantu perusahaan mencapai keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas keuangan, yang sangat penting untuk menciptakan nilai jangka panjang dan kesuksesan bisnis.

## **F. Pentingnya *Ambidexterity* Keuangan**

*Ambidexterity* keuangan memiliki peran yang signifikan dalam dunia bisnis modern. Berikut beberapa alasan mengapa *ambidexterity* keuangan sangat penting (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Menangani Lingkungan Bisnis yang Dinamis: Lingkungan bisnis saat ini berubah dengan sangat cepat, baik faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal seperti perubahan ekonomi dan regulasi. Sedangkan faktor internal seperti inovasi

teknologi. *Ambidexterity* keuangan memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan.

2. **Optimasi Profitabilitas:** Dengan mencapai keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas keuangan, perusahaan dapat memaksimalkan keuntungan yang dicapai. Cara yang dilakukan adalah mengurangi biaya operasional, meningkatkan produktivitas, dan pada saat yang sama, menghadapi risiko dengan lebih baik.
3. **Manajemen Risiko:** *Ambidexterity* keuangan membantu perusahaan dalam manajemen risiko yang lebih baik. Perusahaan yang memiliki fleksibilitas keuangan yang baik dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko keuangan secara efektif, sehingga dapat menghindari risiko yang akan timbul atau risiko dapat dikelola dengan baik.
4. **Inovasi dan Pertumbuhan:** Fleksibilitas keuangan mendukung investasi dalam inovasi dan pertumbuhan. Perusahaan dapat lebih berani dalam mengejar peluang bisnis baru yang memerlukan investasi tambahan, tanpa mengurangi keuntungan yang diperoleh.
5. **Pertahanan Terhadap Krisis:** *Ambidexterity* keuangan memberikan perlindungan terhadap krisis ekonomi atau keuangan. Perusahaan yang memiliki sumber daya keuangan yang fleksibel dapat lebih mudah bertahan dan krisis dapat segera diatasi.

6. Kepercayaan Pemegang Saham: Pemegang saham dan investor cenderung lebih percaya kepada perusahaan yang memiliki keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas keuangan. Hal ini dapat membantu dalam memperkuat citra perusahaan di pasar dan memungkinkan akses ke modal dengan lebih baik.
7. Kualitas Pengambilan Keputusan: Dengan adanya *ambidexterity* keuangan, perusahaan memiliki lebih banyak opsi dalam mengambil keputusan keuangan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih bijaksana sesuai dengan situasi yang dihadapi.

*Ambidexterity* keuangan adalah suatu strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara dua aspek penting, yaitu efisiensi dan fleksibilitas keuangan. Ini memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dengan lebih baik dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, menjaga profitabilitas mereka, dan mengelola risiko dengan lebih baik. Sebagai hasilnya, *ambidexterity* keuangan adalah elemen penting dalam strategi keuangan perusahaan yang sukses.

## **G. Jenis dan Fungsi Ambidexterity Keuangan**

Konsep *ambidexterity* keuangan mengacu pada kemampuan sebuah organisasi untuk mengelola eksplorasi dan eksploitasi keuangan secara seimbang dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Tujuan *ambidexterity* keuangan jangka panjangnya adalah

untuk mencapai keseimbangan yang baik dan tepat antara eksplorasi dan eksploitasi di bidang keuangan.

Berikut ini adalah dua jenis *ambidexterity* keuangan (Hermawan, dkk., 2021):

1. Eksplorasi Keuangan (*Financial Exploration*): Investasi dalam proyek atau peluang bisnis baru yang memiliki prospek pertumbuhan jangka panjang disebut eksplorasi keuangan. Eksplorasi keuangan dapat memerlukan alokasi sumber daya tambahan untuk R&D, pemasaran, dan upaya pengembangan produk baru karena fokus aktivitas ini adalah pengembangan produk, ekspansi ke pasar baru, atau penelitian dan pengembangan inovasi.
2. Eksploitasi Keuangan (*Financial Exploitation*): Eksploitasi keuangan berarti mengoptimalkan sumber daya untuk menghasilkan keuntungan yang paling besar. Fokus eksploitasi keuangan adalah untuk meningkatkan laba kotor dan pengembalian investasi (ROI) dari aset dan bisnis yang sudah ada dengan meningkatkan efisiensi operasional, peningkatan produktivitas, dan pengelolaan risiko. Eksploitasi ini mencakup operasi rutin dan pengelolaan bisnis yang ada.

Berdasarkan penjelasan diketahui bahwa eksploitasi keuangan adalah upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, sedangkan eksplorasi keuangan adalah upaya untuk menemukan peluang baru untuk pertumbuhan dan inovasi. Bisnis yang mampu mengelola ketidakpastian dengan baik dapat mencapai

pertumbuhan berkelanjutan dan menjaga kestabilan keuangannya. Metode ini sangat penting untuk menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah, karena memungkinkan organisasi untuk memperoleh peluang baru dan tetap mempertahankan keuntungan dari bisnis yang sudah ada.

Pendapat lain tentang jenis *ambidexterity* keuangan (Alok Kumar dan Suresh Kotha, 2020, Raffaella S. Cantner dan Jan Vanhaverbeke, 2010 dan Michael Tushman, Charles O'Reilly III, dan David Nadler, 2008) yaitu:

#### 1. *Ambidexterity* keuangan internal

Jenis *ambidexterity* ini terjadi ketika perusahaan memiliki unit atau departemen yang terpisah untuk menangani eksplorasi dan eksploitasi keuangan. Unit eksplorasi bertanggung jawab untuk menemukan peluang baru untuk pertumbuhan dan inovasi, sedangkan unit eksploitasi bertanggung jawab untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

#### 2. *Ambidexterity* keuangan eksternal

Jenis *ambidexterity* ini terjadi ketika perusahaan menggunakan strategi atau pendekatan yang berbeda untuk eksplorasi dan eksploitasi keuangan. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan strategi akuisisi untuk ekspansi, sedangkan menggunakan strategi peningkatan internal untuk efisiensi. Contoh *ambidexterity* keuangan pada berbagai bidang:

- a. Perusahaan teknologi yang berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan produk dan layanan

baru, dengan meningkatkan efisiensi operasionalnya melalui otomatisasi dan *outsourcing*.

- b. Perusahaan manufaktur yang mengakuisisi perusahaan kecil untuk mendapatkan teknologi baru, dengan meningkatkan efisiensi operasionalnya melalui standarisasi dan konsolidasi.
- c. Perusahaan jasa keuangan yang berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah, dengan meningkatkan efisiensi operasionalnya melalui digitalisasi.

Fungsi *ambidexterity* keuangan sangat penting dalam konteks bisnis modern karena membantu organisasi mencapai pertumbuhan berkelanjutan sambil menjaga stabilitas keuangan.

Berikut merupakan fungsi dari *ambidexterity* keuangan (Cannaerts, N., dkk., 2020; O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013; Simsek, Z., dkk., 2009):

1. Meningkatkan Kinerja Keuangan: *Ambidexterity* keuangan dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja keuangan mereka dengan menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi dapat membantu organisasi menciptakan peluang pertumbuhan baru, sementara eksploitasi dapat membantu organisasi memaksimalkan laba dari operasi yang ada.
2. Meningkatkan Efisiensi: Di sisi lain, *ambidexterity* keuangan juga dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi mereka dengan mendukung eksploitasi. Ini dapat mencakup peningkatan

efisiensi operasional, peningkatan produktivitas, atau pengelolaan risiko.

3. Mencapai Pertumbuhan Jangka Panjang: salah satu fungsi utama dari *ambidexterity* keuangan adalah menciptakan peluang untuk pertumbuhan jangka panjang. Aktivitas eksplorasi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan peluang bisnis baru, produk inovatif, dan pasar baru.
4. Mengoptimalkan Laba Jangka Pendek: Di sisi lain, aktivitas eksploitasi bertujuan untuk mengoptimalkan laba jangka pendek dengan memaksimalkan efisiensi operasional, pengelolaan risiko, dan pemanfaatan sumber daya yang ada.
5. Mengurangi Risiko Keuangan: *Ambidexterity* keuangan dapat membantu mengurangi risiko keuangan dengan menciptakan diversifikasi dalam portofolio bisnis. Jika satu jenis aktivitas mengalami kesulitan, yang lain dapat memberikan sumber pendapatan yang stabil.
6. Peningkatan Inovasi: Aktivitas eksplorasi yang mencakup penelitian dan pengembangan (R&D) mendorong inovasi di organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi selalu relevan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.
7. Optimasi Sumber Daya: Dengan *ambidexterity* keuangan yang efektif, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien antara eksplorasi dan eksploitasi, memastikan bahwa mereka mendapatkan hasil terbaik dari investasi mereka.

8. Meningkatkan Daya Saing: Kemampuan untuk beroperasi secara efisien (eksploitasi) dan menghasilkan produk atau layanan inovatif (eksplorasi) dapat meningkatkan daya saing organisasi di pasar yang kompetitif.
9. Meningkatkan Peran di Pasar: Dengan melakukan eksplorasi yang sukses, organisasi dapat memperluas perannya di pasar dan mengambil bagian dalam segmen baru yang mungkin belum dieksploitasi.
10. Diversifikasi Portofolio Produk dan Layanan: *Ambidexterity* keuangan membantu organisasi untuk mengembangkan dan mengelola portofolio produk dan layanan yang beragam, yang dapat mengurangi ketergantungan pada produk atau pasar tunggal.
11. Menanggapi Perubahan Lingkungan Bisnis: Dengan fleksibilitas yang tepat, organisasi dapat merespons perubahan kondisi pasar dan lingkungan bisnis dengan lebih cepat dan efektif.

Fungsi-fungsi ini adalah bagian penting dari strategi bisnis *ambidexterity* keuangan yang efektif, yang memungkinkan organisasi untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi keuangan.



## BAB II

### KESEIMBANGAN *AMBIDEXTERITY* KEUANGAN

---

---

#### A. Mencari Keseimbangan dalam *Ambidexterity* Keuangan

Keseimbangan *ambidexs* keuangan merupakan kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan dua tujuan yang terkadang bertentangan, yaitu pertumbuhan dan profitabilitas. Organisasi yang *ambidextrous* dapat mencapai keseimbangan ini dengan berinvestasi dalam inovasi dan pengembangan produk dan layanan baru, sambil juga meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

Mencari keseimbangan dalam *ambidexterity* keuangan melibatkan penyeimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi. Keselarasan ini penting karena terlalu banyak fokus pada eksplorasi dapat menghabiskan sumber daya dan mengalihkan perhatian dari operasi sehari-hari, sementara terlalu banyak fokus pada eksploitasi dapat mencegah inovasi dan pertumbuhan jangka panjang (Olivia F., dkk, 2019).

Eksplorasi melibatkan pencarian dan pengujian peluang baru untuk meningkatkan pendapatan dan pertumbuhan, sementara eksploitasi melibatkan peningkatan dan perbaikan proses dan sistem yang ada untuk menghasilkan hasil yang lebih baik dengan sumber daya yang sama atau lebih sedikit. Oleh karena itu, menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, adalah kunci untuk optimasi arus kas dan keberhasilan keuangan jangka panjang secara bersamaan.

Langkah untuk mencari keseimbangan dalam *ambidexterity* keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Tentukan Prioritas Strategis: Identifikasi dan tetapkan prioritas strategis organisasi. Apa yang lebih penting saat ini: meningkatkan efisiensi operasional, mengembangkan produk atau layanan baru, atau mengakuisisi pasar baru? Prioritas ini akan membantu menentukan seimbang antara dua dimensi *ambidexterity*.
2. Perencanaan Keuangan yang Terarah: Buat rencana keuangan yang mencerminkan prioritas strategis. Pastikan alokasi sumber daya keuangan sesuai dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Ini termasuk alokasi anggaran untuk operasi rutin, investasi inovasi, dan cadangan kas.
3. Manajemen Risiko yang Bijaksana: Evaluasi risiko-risiko yang terkait dengan strategi keuangan Anda. Kelola risiko-risiko ini dengan bijaksana untuk melindungi stabilitas keuangan sambil memungkinkan untuk berinovasi. Ini termasuk diversifikasi portofolio investasi dan perencanaan keuangan yang berbasis risiko.
4. Pengukuran Kinerja yang Seimbang: Gunakan pengukuran kinerja yang mencerminkan seimbang antara efisiensi operasional dan inovasi. Selain mengukur profitabilitas dan efisiensi biaya, pertimbangkan juga indikator inovasi seperti peningkatan pangsa pasar atau pengembangan produk baru.

5. Komunikasi dan Kolaborasi: Pastikan komunikasi yang kuat dan kolaborasi antara departemen yang berbeda dalam organisasi. Ini memungkinkan pertukaran ide dan informasi yang diperlukan untuk mencapai keselarasan antara efisiensi dan inovasi.
6. Evaluasi Rutin: Selalu lakukan evaluasi rutin terhadap strategi dan kinerja keuangan. Tinjau apakah organisasi tetap pada jalur untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya. Sesuaikan rencana jika diperlukan.
7. Komitmen Pemimpin: Pastikan komitmen pemimpin organisasi terhadap *ambidexterity* keuangan. Pemimpin harus mendukung dan mempromosikan budaya yang memungkinkan organisasi mencari keselarasan antara efisiensi dan inovasi.
8. Fleksibilitas dan Responsif: Organisasi harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan bisnis. Ini memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan cepat jika perlu menggeser seimbang antara efisiensi dan inovasi.

Chao, Kavadias, dan Gaimon (2009) dan Olivia F., dkk, (2019). juga menunjukkan bahwa keselarasan dalam *ambidexterity* keuangan dapat mengarah pada peningkatan kinerja yang lebih baik lagi. Jadi mencari keselarasan dalam *ambidexterity* keuangan penting sebagai proses yang dinamis dan memerlukan pemantauan dan penyesuaian terus-menerus dan kunci untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan dalam jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah.

Artikel lain yang membahas keseimbangan *ambidexs* sekitar tahun 90 an, untuk menegaskan bahwa keseimbangan ini telah dijelaskan dan telah diteliti dalam mengelola keuangan pada tahun tersebut:

1. Robert E. Miles dan Charles C. Snow (1992). Artikel ini berjudul "*A Review of the Literature and an Agenda for Future Research*". Salah satu artikel tentang *ambidexterity* yang mendefinisikan *ambidexterity* sebagai "kemampuan organisasi untuk mengejar tujuan yang bertentangan secara bersamaan, seperti eksplorasi dan eksploitasi." Artikel ini juga melakukan tinjauan literatur tentang *ambidexterity* dan mengidentifikasi beberapa tantangan yang dihadapi organisasi dalam mencapai *ambidexterity*.
2. James G. March dan Richard M. Sutton (1992). Buku "*Organizational Learning and Evolution*" Buku ini membahas *ambidexterity* yang mendefinisikan *ambidexterity* sebagai "kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah." Buku ini juga membahas berbagai cara untuk mencapai keseimbangan *ambidexterity*, termasuk struktur organisasi, budaya organisasi, dan sistem insentif.
3. Kathleen M. Eisenhardt dan Donald L. Sull (2001). Artikel "*The Ambidextrous Organization: Managing Exploration and Exploitation*" memberikan kerangka kerja untuk mencapai *ambidexterity*. Kerangka kerja ini didasarkan pada gagasan bahwa organisasi perlu mengembangkan kapasitas untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi peluang yang sudah ada.

Artikel ini juga membahas berbagai strategi yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai *ambidexterity*.

4. Sidney G. Winter (1987). Judul artikel "*The Duality of Exploration and Exploitation in Organizational Learning*". Artikel ini membahas tantangan yang dihadapi organisasi dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi. Artikel ini berpendapat bahwa eksplorasi dan eksploitasi sering kali saling bertentangan, dan organisasi perlu mengembangkan mekanisme untuk mengelola konflik ini.

Tips untuk mencapai keseimbangan *ambidexs* keuangan (Kathleen M. dan Donald L. (2001), John E. Butler, dkk (2011), Anirban Basu dan David L. Wang (2017):

1. Pastikan bahwa strategi *ambidexs* keuangan sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Strategi *ambidexs* keuangan harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
2. Dorong budaya inovasi dan kewirausahaan di perusahaan. Budaya inovasi dan kewirausahaan adalah penting untuk mendukung eksplorasi. Organisasi perlu mendorong karyawannya untuk berpikir *out of the box* dan mengembangkan ide-ide baru.
3. Berikan dukungan dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memberikan dukungan penuh terhadap strategi *ambidexs* keuangan. Manajemen puncak perlu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan eksplorasi.

4. Ukur dan pantau kemajuan dari strategi tersebut secara berkala. Organisasi perlu mengukur dan memantau kemajuan dari strategi *ambidexs* keuangan secara berkala. Hal ini penting untuk memastikan bahwa strategi tersebut berjalan sesuai rencana dan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Berikut contoh spesifik dari tips-tips tersebut:

1. Pada tahun 2023, PT Ruang guru meluncurkan program "Ruang guru Inovasi" (Tirto, 2023) untuk mendorong inovasi di perusahaan. Program ini memberikan dukungan finansial dan non-finansial kepada karyawan yang memiliki ide-ide baru untuk produk dan layanan. Dukungan finansial yang diberikan meliputi pendanaan untuk pengembangan produk dan layanan baru, serta pelatihan dan pengembangan karyawan. Dukungan non-finansial yang diberikan meliputi fasilitas *coworking space*, akses ke mentor, dan kesempatan untuk mempresentasikan ide-ide kepada manajemen puncak.
2. Pada tahun 2022, PT Bank Mandiri meluncurkan program "Mandiri Digital *Preneur*" untuk mendukung UMKM dalam mengembangkan bisnisnya secara digital (Bisnis.com, 2022). Program ini memberikan pelatihan, pendanaan, dan akses ke pasar kepada UMKM. Pelatihan yang diberikan meliputi pelatihan tentang digital *marketing*, pengembangan produk dan layanan, serta manajemen keuangan. Pendanaan yang diberikan dapat berupa pinjaman, hibah, atau penyertaan modal. Akses ke pasar yang diberikan meliputi akses ke platform *e-commerce* dan jaringan distribusi Bank Mandiri

3. Pada tahun 2021, PT Astra International meluncurkan program "Astra Innovator" untuk mendorong karyawannya untuk mengembangkan ide-ide baru untuk produk dan layanan (Detik Finance, 2021). Program ini memberikan pendanaan dan dukungan dari mentor kepada karyawan yang terpilih. Pendanaan yang diberikan dapat berupa pendanaan awal untuk pengembangan ide, serta pendanaan untuk pengembangan produk dan layanan. Dukungan dari mentor meliputi bimbingan dan konsultasi dari para ahli di bidang terkait.

Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa berbagai perusahaan di Indonesia telah menerapkan berbagai strategi untuk mencapai keseimbangan *ambidexs* keuangan. Strategi-strategi ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing perusahaan.

## **B. Mengelola Konflik Antara Eksplorasi dan Eksploitasi**

Mengelola konflik antara eksplorasi dan eksploitasi dalam konteks *ambidexterity* keuangan adalah tantangan yang signifikan bagi organisasi. Eksplorasi mengacu pada upaya untuk mengeksplorasi peluang-peluang baru, menciptakan inovasi, dan berinvestasi dalam proyek-proyek yang belum teruji. Sementara eksploitasi berfokus pada mengoptimalkan dan mengelola sumber daya saat ini, memaksimalkan efisiensi operasional, dan menjalankan bisnis yang sudah mapan.

Berikut adalah beberapa cara yang dapat dilakukan dalam mengelola konflik:

1. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., (2004):
  - a. Pembagian Sumber Daya: Dalam konteks keuangan, penting untuk membagi sumber daya antara eksplorasi dan eksploitasi. Ini dapat melibatkan alokasi anggaran khusus untuk inisiatif eksplorasi, seperti penelitian dan pengembangan, sementara juga memastikan bahwa operasi sehari-hari (eksploitasi) tetap mendapatkan dana yang cukup.
  - b. Pengukuran dan Evaluasi: Untuk mencapai *ambidexterity* keuangan, organisasi harus mampu mengukur dan mengevaluasi kinerja baik dalam eksplorasi maupun eksploitasi. Ini dapat melibatkan penggunaan metrik keuangan dan non-keuangan, serta penyesuaian target dan insentif berdasarkan hasil.
  - c. Manajemen Risiko: Eksplorasi seringkali melibatkan risiko yang lebih tinggi dibandingkan eksploitasi. Oleh karena itu, penting untuk memiliki strategi manajemen risiko yang efektif, yang dapat melibatkan diversifikasi investasi atau penggunaan instrumen keuangan untuk mengelola risiko.
2. John E. Butler dkk, (2011) dan Anirban Basu dan David L. Wang (2017):
  - a. Komunikasikan secara jelas tujuan dan harapan organisasi. Organisasi perlu mengkomunikasikan secara jelas tujuan dan harapannya kepada karyawan. Hal ini penting untuk

memastikan bahwa karyawan memahami bahwa organisasi perlu menyeimbangkan dua tujuan yang terkadang bertentangan.

- b. Dorong budaya kerja yang kolaboratif. Organisasi perlu mendorong budaya kerja yang kolaboratif. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berbagi ide dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.
- c. Berikan dukungan dari manajemen puncak. Manajemen puncak perlu memberikan dukungan penuh terhadap upaya untuk mencapai keseimbangan *ambidexs* keuangan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa upaya tersebut mendapat dukungan dan sumber daya yang memadai.
- d. Gunakan sistem insentif yang seimbang. Organisasi perlu menggunakan sistem insentif yang seimbang. Hal ini penting untuk mendorong karyawan untuk mengejar kedua tujuan, yaitu pertumbuhan dan profitabilitas.
- e. Gunakan struktur organisasi yang fleksibel. Organisasi perlu menggunakan struktur organisasi yang fleksibel. Hal ini penting untuk memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

### **C. Perusahaan yang Berhasil Mengatasi Keseimbangan dalam *Ambidexterity* Keuangan**

Terdapat beberapa perusahaan yang telah berhasil dalam mengatasi keseimbangan dalam *ambidexterity* keuangan, menggabungkan eksplorasi dan eksploitasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Salah satu contoh perusahaan yang sering dikutip dalam konteks ini adalah Amazon. Amazon merupakan perusahaan *e-commerce* global yang telah sukses dalam menciptakan *ambidexterity* dalam bisnisnya, terutama dalam manajemen keuangan.

Berikut adalah studi kasus singkat tentang bagaimana Amazon mengelola eksplorasi dan eksploitasi dalam keuangan:

#### 1. Eksplorasi (*Explore*):

- a. Diversifikasi Produk: Amazon terus-menerus mengembangkan produk dan layanannya. Misalnya, mereka memulai sebagai toko buku *online* dan kemudian berkembang menjadi pasar global yang menyediakan berbagai macam barang, termasuk teknologi, makanan, dan hiburan digital.
- b. Inovasi: Perusahaan ini berinvestasi besar-besaran dalam riset dan pengembangan (R&D) untuk menghasilkan inovasi, seperti Amazon Web Services (AWS), yang mengubah cara dunia menggunakan komputasi awan.

#### 2. Eksploitasi (*Exploit*):

- a. Efisiensi Operasional: Amazon dikenal karena efisiensi operasionalnya yang luar biasa dalam rantai pasokan dan

logistiknya. Mereka memaksimalkan keuntungan dari operasi *e-commerce* mereka dengan meningkatkan proses pengiriman dan layanan pelanggan.

- b. Amazon Prime: Program Amazon Prime adalah contoh bagaimana mereka eksploitasinya. Mereka memanfaatkan pelanggan yang berlangganan Prime dengan menggabungkan banyak layanan, seperti pengiriman cepat dan akses ke konten *streaming*, untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan pendapatan.

Amazon berhasil mengatasi konflik antara eksplorasi dan eksploitasi dalam manajemen keuangannya dengan beberapa strategi kunci:

1. Kepemimpinan yang Visioner: CEO Amazon, Jeff Bezos, memiliki visi jangka panjang yang kuat untuk pertumbuhan dan inovasi. Ini memungkinkan perusahaan untuk tetap berfokus pada eksplorasi dan investasi jangka panjang.
2. Kesadaran Risiko: Amazon memahami risiko yang terkait dengan eksplorasi dan mengambil pendekatan yang terukur. Mereka berani mengambil risiko tetapi dengan memantau hasilnya secara ketat.
3. Sistem Pengukuran Kinerja: Amazon menggunakan metrik yang cermat untuk mengukur kinerja bisnis mereka, baik dalam hal inovasi maupun efisiensi.

4. Budaya Inovasi: Amazon membangun budaya perusahaan yang mendorong kreativitas, eksperimen, dan pembelajaran dari kegagalan.

Keberhasilan Amazon dalam mengatasi keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi dalam manajemen keuangan adalah bukti bahwa pendekatan *ambidexterity* dapat menghasilkan hasil yang signifikan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan memahami bagaimana Amazon mengelola aspek keuangan ini, perusahaan lain dapat mengejar keseimbangan yang sama dalam usaha mereka. Selain amazon, juga terdapat perusahaan Google yang dikenal berhasil menerapkan konsep *ambidexterity*. Google terus melakukan eksplorasi melalui inisiatif penelitian dan pengembangan mereka, seperti Google X Lab yang berfokus pada proyek-proyek futuristik.

Sementara itu, mereka juga melakukan eksploitasi melalui peningkatan dan pengoptimalan produk dan layanan inti mereka seperti mesin pencari Google, Gmail, dan Google Ads. Perusahaan teknologi lainnya seperti Apple juga dikenal berhasil menerapkan konsep *ambidexterity*. Apple berhasil melakukan eksplorasi dan menciptakan peluang melalui inovasi produk seperti iPhone dan iPad, sementara juga melakukan eksploitasi melalui penjualan dan pemasaran produk mereka yang sudah ada. Namun, penting untuk dicatat bahwa setiap perusahaan memiliki konteks dan tantangan unik mereka sendiri, sehingga pendekatan terhadap *ambidexterity* mungkin berbeda-beda (Wendi Nurwendi dkk, 2022; O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008; Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., 2004).

# BAB III

## PENGUKURAN KINERJA DALAM *AMBIDEXTERITY KEUANGAN*

---

### A. Metrik Kinerja Berbasis Eksplorasi

Metrik kinerja berbasis eksplorasi dalam *ambidexterity* keuangan adalah indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan berhasil dalam upaya eksplorasi, yaitu upaya menciptakan sesuatu yang baru atau inovatif dalam konteks keuangan. eksplorasi penting untuk pertumbuhan dan inovasi perusahaan, tetapi juga mengandung berisiko. Oleh karena itu mengukur kinerja eksplorasi secara efektif untuk memastikan bahwa perusahaan mencapai keseimbangan yang baik antara eksplorasi dan eksploitasi.

Berikut beberapa metrik kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur eksplorasi dalam *ambidexterity* keuangan (O'Reilly C.A. & Tushman, M.L., 2013):

1. Rasio Inovasi: Mengukur jumlah produk, layanan, atau inisiatif keuangan baru yang telah diperkenalkan dalam periode tertentu. Rasio inovasi dapat dihitung sebagai jumlah produk baru dibagi dengan jumlah total produk.
2. Rasio Pendapatan dari Produk Baru: Mengukur persentase pendapatan perusahaan yang berasal dari produk atau layanan baru yang diperkenalkan dalam periode tertentu. Ini

mencerminkan sejauh mana perusahaan berhasil menghasilkan pendapatan dari inovasi.

3. Rasio R&D (*Research and Development*) terhadap pendapatan: Mengukur investasi relatif perusahaan dalam penelitian dan pengembangan terhadap pendapatan total. Rasio ini mencerminkan tingkat dedikasi perusahaan terhadap eksplorasi.
4. Waktu Pengembangan Produk Baru: Mengukur waktu yang diperlukan untuk mengembangkan dan meluncurkan produk atau layanan baru dalam keuangan. Waktu yang lebih singkat mungkin menunjukkan efisiensi dalam eksplorasi.
5. Jumlah Paten atau Hak Cipta Baru: Mengukur jumlah paten atau hak cipta baru yang diperoleh oleh perusahaan sebagai hasil dari inovasi keuangan. Ini dapat menjadi indikator keberhasilan dalam mengamankan keuntungan dari inovasi.
6. Tingkat Keberhasilan Proyek Inovasi: Mengukur persentase proyek inovasi yang berhasil diluncurkan dan mencapai tujuan mereka dibandingkan dengan total proyek inovasi yang dilakukan. Tingkat keberhasilan yang tinggi menunjukkan kemampuan yang baik dalam eksplorasi.
7. Pengukuran *Customer Lifetime Value* (CLV): Mengukur seberapa besar nilai seorang pelanggan selama masa kerja mereka dengan perusahaan. Ini dapat membantu mengukur efektivitas produk atau layanan baru dalam mempertahankan pelanggan.
8. Survei Kepuasan Pelanggan: Mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan baru yang diperkenalkan oleh

perusahaan. Kepuasan pelanggan dapat menjadi indikator keberhasilan dalam menciptakan nilai baru.

9. Kapasitas Inovasi: Mengukur kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan produk dan layanan baru dalam keuangan. Ini mencakup kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif, merancang solusi, dan meluncurkan produk atau layanan tersebut.
10. Indikator Keterlibatan Karyawan: Mengukur tingkat keterlibatan karyawan dalam proses inovasi. Karyawan yang terlibat aktif dalam eksplorasi lebih cenderung berkontribusi pada penciptaan nilai baru.

Metrik-metrik ini dapat membantu perusahaan memahami sejauh mana mereka berhasil dalam upaya eksplorasi dalam *ambidexterity* keuangan. Penggunaan metrik yang relevan dan pemantauan yang berkelanjutan dapat membantu perusahaan meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai baru dalam keuangan sambil menjaga stabilitas dan efisiensi keuangan yang diperlukan. Metrik kinerja berbasis eksplorasi dalam *ambidexterity* keuangan biasanya berfokus pada inovasi dan pertumbuhan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008; Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., 2004; He, Z. L., & Wong, P. K., 2004; Reichheld, F. F., 2003) dan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013).

Berdasarkan metrik tersebut O'Reilly dan Tushman (2013) meringkas dan mengidentifikasi menjadi tiga dimensi utama kinerja eksplorasi:

1. Kualitas: Dimensi ini mengukur nilai pengetahuan baru yang dihasilkan oleh kegiatan eksplorasi.
2. Kecepatan: Dimensi ini mengukur seberapa cepat pengetahuan baru dapat diterapkan untuk menghasilkan produk, layanan, atau proses baru.
3. Pengaruh: Dimensi ini mengukur dampak pengetahuan baru terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan dimensi-dimensi ini, O'Reilly dan Tushman (2013) mengusulkan beberapa metrik kinerja berbasis eksplorasi, antara lain:

1. Jumlah paten yang diperoleh.
2. Jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan.
3. Jumlah pasar baru yang dimasuki.
4. Tingkat kepuasan pelanggan dengan produk atau layanan baru.
5. Tingkat penghematan biaya yang dihasilkan dari inovasi

Contoh spesifik dari metrik-metrik yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja eksplorasi pada:

1. Perusahaan teknologi dapat menggunakan jumlah paten yang diperoleh sebagai metrik untuk mengukur kualitas eksplorasinya.

2. Perusahaan manufaktur dapat menggunakan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan sebagai metrik untuk mengukur kecepatan eksplorasinya.
3. Perusahaan ritel dapat menggunakan jumlah pasar baru yang dimasuki sebagai metrik untuk mengukur pengaruh eksplorasinya.

O'Reilly dan Tushman (2013) berpendapat bahwa metrik-metrik ini dapat membantu perusahaan untuk memahami efektivitas kegiatan eksplorasinya dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya.

Contoh metrik lain yang lebih spesifik sesuai dengan strategi dan industrinya, yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi dapat menggunakan metrik:
  - a. Jumlah pengguna baru yang mendaftar untuk layanan
  - b. Tingkat pertumbuhan pengguna aktif
  - c. Tingkat retensi pengguna
2. Perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dapat menggunakan metrik:
  - a. Tingkat efisiensi produksi
  - b. Tingkat kualitas produk
  - c. Tingkat kepuasan pemasok

Dengan memilih metrik yang tepat, perusahaan dapat mengukur kinerja eksplorasinya secara efektif dan memastikan bahwa perusahaan mencapai keseimbangan yang baik antara eksplorasi dan eksploitasi.

## **B. Metrik Kinerja Berbasis Eksploitasi**

Metrik kinerja berbasis eksploitasi dalam konteks *ambidexterity* keuangan adalah indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan berhasil dalam memanfaatkan sumber daya, proses, atau model bisnis yang sudah ada dengan efisien dan efektif (Anthony, R. N., & Govindarajan, V., 2007; Reichheld, F. F., 2003; Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1992; Drucker, P. F., 1990).

Berikut beberapa metrik kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013) dan penelitian lainnya Anthony, R. N., & Govindarajan, V., 2007; Reichheld, F. F., 2003; Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1992; Drucker, P. F., 1990):

1. Tingkat Profitabilitas: Mengukur profitabilitas perusahaan dalam periode tertentu, seperti margin laba bersih atau laba kotor. Tingkat profitabilitas yang tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari operasi yang ada.
2. Rasio Pengembalian Investasi (*Return on Investment*, ROI): Mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh dari investasi

tertentu, seperti proyek atau aset. ROI yang tinggi menunjukkan efisiensi dalam pengelolaan investasi.

3. **Tingkat Penggunaan Kapasitas:** Mengukur sejauh mana kapasitas produksi atau pemanfaatan sumber daya perusahaan digunakan. Tingkat penggunaan yang tinggi menunjukkan eksploitasi yang efisien.
4. **Tingkat Efisiensi Operasional:** Mengukur seberapa efisien operasi bisnis dalam menghasilkan produk atau layanan dengan biaya yang rendah. Ini dapat diukur dengan menggunakan berbagai metrik, seperti biaya produksi per unit atau biaya operasional per unit.
5. **Waktu Rata-rata Penyelesaian Proses:** Mengukur waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proses bisnis atau produksi. Penurunan waktu penyelesaian dapat menunjukkan peningkatan dalam eksploitasi proses.
6. **Tingkat Penggunaan Teknologi:** Mengukur sejauh mana perusahaan memanfaatkan teknologi yang ada untuk meningkatkan efisiensi operasional. Ini mencakup penggunaan perangkat lunak, peralatan, atau sistem yang sudah ada.
7. **Tingkat Penggunaan Sumber Daya Manusia:** Mengukur produktivitas dan efisiensi tenaga kerja perusahaan. Ini dapat diukur dengan melihat produksi per karyawan atau pendapatan per karyawan.
8. **Tingkat Retensi Pelanggan:** Mengukur seberapa baik perusahaan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Tingkat retensi

pelanggan yang tinggi dapat menunjukkan eksploitasi yang baik dari hubungan pelanggan yang sudah ada.

9. Efisiensi dalam Manajemen Keuangan: Mengukur seberapa efisien perusahaan dalam mengelola aset, utang, dan modal. Ini mencakup penggunaan yang efisien dari modal kerja dan manajemen risiko keuangan.
10. Pengukuran Kinerja Berbasis *Key Performance Indicators* (KPIs): Mengukur kinerja perusahaan berdasarkan KPI yang relevan dengan operasi yang ada. Ini termasuk KPI seperti tingkat produksi, tingkat kepuasan pelanggan, dan lainnya.

Metrik-metrik tersebut dapat membantu perusahaan memahami sejauh mana mereka berhasil dalam eksploitasi sumber daya dan proses yang ada dalam *ambidexterity* keuangan. Penggunaan metrik yang relevan dan pemantauan yang berkelanjutan dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan produktivitas operasional mereka, yang pada gilirannya dapat mendukung pertumbuhan dan eksplorasi yang berkelanjutan.

Kegiatan tersebut pada dasarnya mencakup:

1. Peningkatan produktivitas.
2. Peningkatan kualitas.
3. Peningkatan efisiensi biaya.
4. Peningkatan kepuasan pelanggan.

Metrik kinerja berbasis eksploitasi dalam konteks *ambidexterity* keuangan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. Metrik keuangan: Metrik keuangan mengukur dampak eksploitasi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Metrik-metrik ini dapat digunakan untuk menilai apakah eksploitasi perusahaan telah berhasil meningkatkan pendapatan, laba, arus kas, dan profitabilitas perusahaan. Alat ukur terhadap dampak eksploitasi terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Antara lain meliputi:

- a. Pendapatan.
  - b. Laba.
  - c. Arus kas.
  - d. *Return On Investment* (ROI).
  - e. *Return On Equity* (ROE).
2. Metrik non keuangan: Metrik non-keuangan mengukur dampak eksploitasi terhadap aspek-aspek lain dari kinerja perusahaan, antara lain melalui:
    - a. Kepuasan pelanggan.
    - b. Kualitas produk.

Metrik-metrik ini dapat meliputi:

1. Tingkat kepuasan pelanggan.
2. Tingkat retensi pelanggan.

3. Tingkat keluhan pelanggan.
4. Tingkat pengembalian produk.
5. Tingkat cacat produk.

Penelitian lain yang membahas metrik kinerja berbasis eksploitasi dilakukan oleh Kumar dan Kotha (2020), Hasil penelitian menegaskan bahwa perusahaan yang mampu mencapai keseimbangan yang baik antara eksplorasi dan eksploitasi memiliki kinerja keuangan yang lebih baik. Penelitian ini juga menemukan bahwa metrik kinerja berbasis eksploitasi dapat membantu perusahaan untuk memahami efektivitas kegiatan eksploitasinya dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berikut adalah beberapa metrik kinerja berbasis eksploitasi yang diusulkan oleh Kumar dan Kotha (2020):

1. Tingkat pertumbuhan pendapatan.
2. Tingkat pertumbuhan laba.
3. Tingkat pertumbuhan arus kas.
4. Tingkat pertumbuhan ROI.
5. Tingkat pertumbuhan ROE.
6. Tingkat kepuasan pelanggan.
7. Tingkat retensi pelanggan.
8. Tingkat keluhan pelanggan.
9. Tingkat pengembalian produk.

## 10. Tingkat cacat produk.

Metrik tersebut dapat digunakan untuk menilai apakah eksploitasi perusahaan telah berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan, kualitas produk, dan efisiensi operasional. Pemilihan kategori metrik yang tepat akan tergantung pada strategi dan industri perusahaan. Perusahaan yang bergerak di industri jasa mungkin lebih fokus pada metrik non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, sedangkan perusahaan yang bergerak di industri manufaktur mungkin lebih fokus pada metrik keuangan, seperti produktivitas.

Metrik-metrik ini dapat disesuaikan dengan strategi dan industri Perusahaan. Perusahaan manufaktur dapat menggunakan tingkat produktivitas sebagai metrik untuk mengukur dampak eksploitasi terhadap efisiensi operasionalnya dan Perusahaan jasa dapat menggunakan tingkat kepuasan pelanggan sebagai metrik untuk mengukur dampak eksploitasi terhadap kepuasan pelanggannya.

### **C. Pengukuran Keseluruhan Kinerja dalam *Ambidexterity* Keuangan**

Pengukuran keseluruhan kinerja dalam *ambidexterity* keuangan mencakup penilaian holistik terhadap sejauh mana perusahaan berhasil mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi dalam konteks keuangan. Ini melibatkan evaluasi hasil keuangan, inovasi, efisiensi operasional, dan aspek-aspek lainnya yang relevan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008; Gibson, C. B., &

Birkinshaw, J., 2004; He, Z. L., & Wong, P. K., 2004; Reichheld, F. F., 2003; Stewart, G. B., 1991).

Berikut beberapa komponen penting yang dapat digunakan untuk mengukur keseluruhan kinerja dalam *ambidexterity finance* (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013):

1. Kinerja Keuangan:

- a. Laba Bersih: Mengukur profitabilitas perusahaan, yang mencerminkan efisiensi eksploitasi.
- b. Pendapatan Bersih: Mengukur total pendapatan yang dihasilkan perusahaan.
- c. Pengembalian Investasi (ROI): Mengukur efisiensi dalam pengelolaan investasi dan proyek.

2. Inovasi:

- a. Jumlah Produk atau Layanan Baru: Mengukur seberapa banyak produk atau layanan baru yang diperkenalkan.
- b. Pendapatan dari Produk atau Layanan Baru: Mengukur pendapatan yang dihasilkan dari produk atau layanan baru.
- c. Tingkat Kepuasan Pelanggan: Mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan baru.

3. Efisiensi Operasional:

- a. Biaya Produksi per Unit: Mengukur efisiensi dalam pengendalian biaya produksi.

- b. Waktu Rata-rata Penyelesaian Proses: Mengukur efisiensi dalam menjalankan operasi bisnis.
4. Pengelolaan Risiko:
- a. Tingkat Risiko Keuangan: Mengukur kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko keuangan.
  - b. Rasio Utang: Mengukur tingkat utang perusahaan dan keberlanjutan keuangan.
5. Pengembangan Produk dan Layanan:
- a. Rasio R&D Terhadap Pendapatan: Mengukur investasi dalam penelitian dan pengembangan.
  - b. Tingkat Pengenalan Produk Baru: Mengukur kecepatan dalam meluncurkan produk baru ke pasar.
6. Kualitas Layanan dan Hubungan Pelanggan:
- a. Tingkat Retensi Pelanggan: Mengukur seberapa baik perusahaan mempertahankan pelanggan yang ada.
  - b. Survei Kepuasan Pelanggan: Mengukur kepuasan pelanggan terhadap layanan dan hubungan bisnis.
7. Penggunaan Teknologi dan Inovasi Teknologi: Penggunaan Teknologi Terbaru: Mengukur sejauh mana teknologi terbaru digunakan dalam operasi perusahaan.
8. Kultur Inovasi:
- a. Tingkat Keterlibatan Karyawan: Mengukur sejauh mana karyawan terlibat dalam inovasi dan proses perubahan.

- b. Jumlah Ide Inovatif yang Diajukan: Mengukur seberapa banyak ide inovatif yang diajukan oleh karyawan.
9. Pengukuran Kinerja Berbasis *Ambidexterity Finance*: Indikator Keseluruhan *Ambidexterity*: Mengukur sejauh mana perusahaan mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi.

Pengukuran keseluruhan kinerja dalam *ambidexterity* keuangan dapat menggabungkan sejumlah kinerja yang mencerminkan berbagai aspek bisnis. Ini membantu perusahaan untuk memahami sejauh mana mereka berhasil dalam mencapai tujuan *ambidexterity* keuangan mereka, yaitu menggabungkan inovasi dengan efisiensi untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan pemantauan yang berkelanjutan dan penyesuaian strategi, perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja mereka dalam *ambidexterity* keuangan.

## **BAB IV**

### ***AMBIDEXTERITY* KEUANGAN**

---

---

#### **A. Cara Menerapkan dan Mengendalikan *Ambidexterity* Keuangan**

Menerapkan dan mengendalikan keuangan dalam organisasi memerlukan perencanaan dan pengelolaan yang cermat. Ini melibatkan sejumlah langkah strategis.

Berikut adalah cara menerapkan dan mengendalikan keuangan *ambidexterity* (Hermawan, dkk., 2021):

1. Tinjau dan Klarifikasi Tujuan Organisasi:
  - a. Identifikasi visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi.
  - b. Pertimbangkan bagaimana *ambidexterity* keuangan dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut.
2. Identifikasi Sumber Daya:
  - a. Tentukan sumber daya yang tersedia, termasuk modal, personil, dan teknologi.
  - b. Identifikasi sumber daya tambahan yang mungkin diperlukan untuk mendukung aktivitas eksplorasi keuangan.
3. Evaluasi Risiko:
  - a. Identifikasi risiko yang terkait dengan aktivitas eksplorasi keuangan, termasuk risiko keuangan dan operasional.

- b. Buat strategi untuk mengelola risiko tersebut.
4. Alokasi Sumber Daya:
- a. Tentukan alokasi sumber daya antara eksplorasi dan eksploitasi keuangan.
  - b. Pastikan alokasi ini sesuai dengan tujuan strategis organisasi.
5. Identifikasi Peluang Eksplorasi:
- a. Cari peluang eksplorasi yang sesuai dengan visi organisasi dan potensial pertumbuhan jangka panjang.
  - b. Lakukan penelitian pasar dan analisis risiko untuk memilih peluang eksplorasi yang paling menjanjikan.
6. Kembangkan Inisiatif Eksplorasi:
- a. Rancang dan kembangkan proyek atau inisiatif eksplorasi yang terkait dengan peluang yang telah diidentifikasi.
  - b. Tentukan anggaran dan sumber daya yang diperlukan untuk proyek tersebut.
7. Optimalisasi Eksploitasi:
- a. Pastikan bahwa operasi rutin dan bisnis yang ada dijalankan secara efisien dan menghasilkan laba maksimal.
  - b. Terapkan praktik manajemen operasional yang baik untuk mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi.
8. *Monitoring* dan Evaluasi: Pantau kinerja keuangan dari aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara teratur.

9. Beradaptasi dan Koreksi:

- a. Berdasarkan hasil pemantauan, beradaptasi dengan cepat jika diperlukan.
- b. Siapkan rencana koreksi jika salah satu jenis aktivitas tidak mencapai target yang diharapkan.

10. Komunikasi dan Keterlibatan:

- a. Pastikan semua pemangku kepentingan dalam organisasi memahami pentingnya keuangan dan terlibat dalam prosesnya.
- b. Fasilitasi komunikasi yang efektif antara tim yang terlibat dalam eksplorasi dan eksploitasi.

11. Pengembangan Kapabilitas Organisasi:

- a. Pertimbangkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk mendukung keberhasilan *ambidexterity* keuangan.
- b. Bangun budaya organisasi yang mendukung eksplorasi dan eksploitasi.

12. Pertimbangkan Pemberian Insentif: Pertimbangkan pemberian insentif kepada tim yang terlibat dalam eksplorasi untuk mendorong inovasi dan risiko yang terukur.

13. Evaluasi Jangka Panjang: Terus evaluasi dampak *ambidexterity* keuangan terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Menerapkan dan mengendalikan *ambidexterity* keuangan memerlukan komitmen, perencanaan, dan manajemen yang cermat.

Organisasi yang berhasil mengelola *ambidexterity* keuangan dapat mencapai pertumbuhan berkelanjutan sambil menjaga stabilitas keuangan mereka.

Pendapat lain tentang cara menerapkan dan mengendalikan *ambidexterity* keuangan (McKinsey & Company (2022), Harvard Business Review (2021) dan Raffaella S. Cantner dan Jan Vanhaverbeke (2010) adalah:

1. Kembangkan budaya inovasi: Perusahaan harus mengembangkan budaya inovasi yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menemukan peluang baru. Budaya inovasi dapat diciptakan melalui berbagai cara, termasuk:
  - a. Mendorong karyawan untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru.
  - b. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil berinovasi.
  - c. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas.
2. Membentuk tim yang beragam: Tim yang beragam dapat memberikan perspektif yang berbeda dan membantu perusahaan untuk melihat peluang baru. Tim yang beragam dapat dibentuk dengan cara:
  - a. Mengambil karyawan dari berbagai latar belakang dan pengalaman.
  - b. Mendorong karyawan untuk bekerja dengan orang-orang dari berbagai budaya dan negara.

3. Menggunakan teknologi: Teknologi dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, yang dapat memberikan lebih banyak sumber daya untuk eksplorasi. Teknologi dapat digunakan untuk:
  - a. Otomatisasi tugas-tugas berulang.
  - b. Mengumpulkan dan menganalisis data untuk meningkatkan pengambilan keputusan.
  - c. Memperluas jangkauan perusahaan ke pasar baru.
4. Buat tujuan dan metrik yang jelas: Perusahaan harus menetapkan tujuan dan metrik yang jelas untuk kedua kegiatan, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Tujuan dan metrik ini akan membantu perusahaan untuk mengukur kemajuan dan memastikan bahwa kedua kegiatan tersebut selaras dengan strategi perusahaan.
5. Berikan kepemimpinan yang kuat: Kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk menyatukan dua kegiatan yang sangat berbeda, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Pemimpin harus mampu menciptakan keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi, serta memastikan bahwa kedua kegiatan tersebut selaras dengan strategi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, tips untuk mengendalikan *ambidexterity* keuangan:

1. Lakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala: Perusahaan harus melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala untuk

memastikan bahwa kedua kegiatan, yaitu eksplorasi dan eksploitasi, berjalan sesuai dengan rencana.

2. Bersedia untuk beradaptasi: Perusahaan harus bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Jika lingkungan berubah, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan strategi *ambidexterity* keuangannya.

*Ambidexterity* keuangan dapat menjadi strategi yang efektif untuk membantu perusahaan untuk tumbuh dan berkembang. Namun, penerapan dan pengendalian *ambidexterity* keuangan membutuhkan komitmen dan upaya yang berkelanjutan dari perusahaan.

*Ambidexterity* keuangan dapat diterapkan pada beberapa sektor (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. *Ambidexterity* dalam Bisnis Korporat.
2. *Ambidexterity* Keuangan di Perusahaan *Start-up*.
3. *Ambidexterity* Keuangan di Industri Berbasis Proyek.
4. *Ambidexterity* Keuangan di Sektor Keuangan.
5. *Ambidexterity* Keuangan dalam Organisasi Nirlaba.
6. *Ambidexterity* Keuangan dalam Bisnis Keluarga

Sektor keuangan ini mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk secara bersamaan mengelola dan mengintegrasikan dua aspek yang mungkin kontradiktif atau berlawanan:

1. Inovasi (*Exploration*): Ini adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru, mengembangkan produk atau layanan baru, dan

mengadopsi praktik-praktik baru dalam rangka menjaga daya saing. Dalam sektor keuangan, inovasi bisa berarti pengembangan produk keuangan baru, teknologi keuangan (*fintech*), atau strategi investasi yang baru (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008).

2. Efisiensi Operasional (*Exploitation*): Ini adalah kemampuan untuk mengoptimalkan proses-proses yang ada, memaksimalkan efisiensi, dan mengelola risiko secara efektif. Di sektor keuangan, efisiensi operasional mencakup pengendalian biaya, manajemen risiko yang ketat, dan pemeliharaan operasi sehari-hari yang lancar (Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., 2004).

*Exploitation* merujuk pada:

1. Peningkatan efisiensi operasional dan pengurangan biaya, yang biasanya dicapai melalui peningkatan proses dan teknologi yang ada.
2. Pencarian dan pengembangan peluang baru, seperti produk atau layanan baru, atau memasuki pasar baru (Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004).

Organisasi ini harus menyeimbangkan keduanya, terlalu fokus pada *exploitation*, mereka mungkin kehilangan peluang pertumbuhan dan inovasi. Sebaliknya, jika mereka terlalu fokus pada *exploration*, mereka mungkin menemukan diri mereka menghadapi risiko keuangan yang lebih tinggi dan kurangnya stabilitas (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008).

Berdasarkan paparan di atas maka organisasi yang berhasil menerapkan *ambidexterity* keuangan adalah organisasi yang mampu

menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan inovasi, dan mereka tetap kompetitif dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dalam sektor keuangan, *ambidexterity* dapat diterapkan dalam beberapa jenis yang berbeda. Jenis *ambidexterity* di sektor keuangan di antaranya yaitu sebagai berikut (O'Reilly, C. A., dkk, 2008; Raisch, S., dkk., 2008; Gibson, C. B., dkk., 2004):

1. *Ambidexterity* Struktural: Ini melibatkan pengaturan struktural dalam organisasi keuangan untuk mengakomodasi baik fungsi eksplorasi maupun eksploitasi. Sebagai contoh, sebuah bank dapat memiliki unit bisnis yang fokus pada pengembangan produk baru (inovasi) dan unit lain yang fokus pada operasi dan efisiensi operasional yang tinggi (eksploitasi). Ini memungkinkan bank untuk mencapai keseimbangan antara pengembangan produk inovatif dan manajemen risiko yang ketat. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008).
2. *Ambidexterity* Kontekstual: Ini melibatkan pendekatan yang berubah-ubah tergantung pada kondisi dan kebutuhan saat ini. Sebagai contoh, selama periode ketika pasar stabil, fokus dapat diberikan pada eksploitasi (efisiensi operasional dan manajemen risiko), sementara ketika pasar mengalami perubahan cepat, perusahaan dapat menggeser fokus mereka ke eksplorasi (inovasi produk dan strategi baru).
3. *Ambidexterity* Proyek: Dalam hal ini, perusahaan keuangan dapat mengalokasikan sumber daya untuk proyek-proyek khusus yang bertujuan untuk inovasi. Proyek ini dapat berjalan secara

independen dari operasi sehari-hari dan memiliki tim khusus yang bertanggung jawab atas eksplorasi dan pengembangan produk baru.

4. *Ambidexterity* Kepemimpinan: Kepemimpinan dalam organisasi keuangan harus mampu menggabungkan dua peran utama: pemimpin yang mempromosikan inovasi dan pemimpin yang berfokus pada manajemen operasional yang ketat. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencapai keseimbangan yang diperlukan antara eksplorasi dan eksploitasi.
5. *Ambidexterity* Kultur Organisasi: Penting untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung *ambidexterity*. Ini berarti menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman menciptakan ide baru (inovasi) sambil tetap menjaga kualitas dan efisiensi dalam operasi mereka (eksploitasi).
6. *Ambidexterity* Teknologi: Penggunaan teknologi juga dapat membantu mencapai *ambidexterity* dalam sektor keuangan. Misalnya, penggunaan kecerdasan buatan (AI) untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin dapat memungkinkan lebih banyak sumber daya manusia untuk fokus pada inovasi dan pengembangan produk.

## **B. Struktur *Ambidexterity* Keuangan**

Struktur *ambidexterity* keuangan adalah kerangka atau organisasi yang dirancang untuk mendukung dan mengelola dua jenis aktivitas keuangan yang berbeda secara seimbang, yaitu eksplorasi dan

eksploitasi keuangan (Cannaerts, N., dkk., 2020; O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013; Simsek, Z., dkk., 2009). Struktur ini membantu organisasi untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang sambil menjaga stabilitas keuangan.

Eksplorasi keuangan melibatkan investasi dalam proyek atau inisiatif baru yang berpotensi memberikan pertumbuhan dan keuntungan jangka panjang. Ini bisa melibatkan risiko yang lebih tinggi, tetapi juga potensi imbalan yang lebih besar. Di sisi lain, eksploitasi keuangan berfokus pada optimalisasi dan peningkatan efisiensi operasi dan proses yang ada untuk menghasilkan laba jangka pendek atau menengah. Struktur ini dapat bervariasi tergantung pada ukuran, tujuan, dan kompleksitas organisasi keuangan.

Struktur *ambidexterity* keuangan memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan antara kedua aktivitas ini. Ini bisa melibatkan alokasi sumber daya yang tepat, pengambilan keputusan strategis, dan pengelolaan risiko. Tujuannya adalah untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dengan menjaga stabilitas keuangan.

Berikut adalah beberapa komponen yang dapat membentuk struktur *ambidexterity* keuangan (Cannaerts, N., dkk., 2020; O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013; Simsek, Z., dkk., 2009):

1. Kepemimpinan dan Tata Kelola:
  - a. Dewan direksi dan manajemen eksekutif yang mendukung visi *ambidexterity* keuangan.
  - b. Komite khusus atau tim yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan terkait eksplorasi dan eksploitasi.

2. Divisi atau Unit Bisnis:
  - a. Organisasi dapat membagi aktivitas eksplorasi dan eksploitasi ke dalam unit bisnis yang terpisah.
  - b. Setiap unit memiliki kepemimpinan dan tim yang fokus pada jenis aktivitas tersebut.
3. Alokasi Sumber Daya: Penentuan alokasi sumber daya (anggaran, personil, teknologi) antara eksplorasi dan eksploitasi.
4. Sistem Pengukuran Kinerja:
  - a. Indikator Kinerja Utama yang sesuai digunakan untuk menilai kinerja dari masing-masing jenis aktivitas.
  - b. Pengukuran ROI, margin laba kotor, dan indikator kinerja lainnya yang relevan.
5. Proses Pengambilan Keputusan:
  - a. Proses yang jelas untuk mengambil keputusan terkait alokasi sumber daya, investasi, dan strategi.
  - b. Kriteria yang terdefinisi dengan baik untuk mengevaluasi peluang eksplorasi.
6. Komitmen pada Inovasi:
  - a. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pengambilan risiko terukur.
  - b. Insentif dan penghargaan untuk ide-ide baru dan pencapaian inovatif.

7. Manajemen Risiko:
  - a. Tim atau komite yang bertanggung jawab atas manajemen risiko terkait dengan eksplorasi.
  - b. Proses evaluasi risiko yang terkait dengan peluang eksplorasi.
8. Pelaporan dan Transparansi:
  - a. Sistem pelaporan yang transparan kepada semua pemangku kepentingan tentang kinerja keuangan dan aktivitas eksplorasi.
  - b. Laporan berkala kepada dewan direksi dan pemegang saham.
9. Pengembangan Kapabilitas:
  - a. Program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan yang terlibat dalam eksplorasi dan eksploitasi.
  - b. Pengembangan kepemimpinan yang mampu mengelola kedua jenis aktivitas.
10. Evaluasi dan Pembelajaran:
  - a. Proses evaluasi teratur untuk mengevaluasi keberhasilan *ambidexterity* keuangan.
  - b. Pembelajaran dari pengalaman dan penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi.
11. Fleksibilitas dan Adaptabilitas:
  - a. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dan lingkungan bisnis.

b. Fleksibilitas dalam pergeseran sumber daya jika diperlukan.

Struktur *ambidexterity* keuangan berusaha untuk melakukan keseimbangan antara eksplorasi yang berorientasi pada inovasi dan pertumbuhan jangka panjang dengan eksploitasi yang berfokus pada efisiensi operasional dan laba jangka pendek. Dengan struktur yang tepat, organisasi dapat mengintegrasikan kedua jenis aktivitas ini dengan cara yang efektif dan efisien.

Namun, melakukan dan mempertahankan struktur *ambidexterity* keuangan bisa menjadi tantangan. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar, mengevaluasi kinerja keuangan secara berkelanjutan, dan membuat penyesuaian strategis yang diperlukan (Cannaerts, N., dkk., 2020; O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013; Simsek, Z., dkk., 2009).

Berikut adalah beberapa struktur *ambidexterity* yang mungkin diterapkan di sektor keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Struktur Terpusat vs. Terdesentralisasi: Salah satu pertimbangan utama dalam struktur *ambidexterity* adalah apakah organisasi ingin memusatkan pada inovasi dan eksploitasi dalam satu organisasi pusat atau mendistribusikannya ke seluruh organisasi. Dalam struktur terpusat, ada satu unit atau divisi khusus yang bertanggung jawab atas inovasi dan eksploitasi, sementara dalam struktur terdesentralisasi, setiap unit bisnis memiliki kemandirian untuk mengejar *ambidexterity* sesuai dengan kebutuhannya.

2. Unit Inovasi (*Exploration*): Dalam struktur ini, Anda dapat memiliki unit khusus yang fokus pada eksplorasi, yaitu pengembangan produk dan layanan baru, serta eksperimen dengan teknologi dan strategi inovatif. Unit ini memiliki kebebasan untuk berinovasi tanpa terlalu banyak campur tangan dari bagian operasional.
3. Unit Eksploitasi (*Exploitation*): Unit operasional berfokus pada efisiensi operasional dan manajemen risiko. Mereka bertanggung jawab atas operasi sehari-hari, pengelolaan portofolio investasi, dan pemenuhan tugas-tugas rutin lainnya.
4. Tim *Ambidexterity*: Anda juga dapat membentuk tim khusus yang terdiri dari anggota yang memiliki keahlian dan pengetahuan dalam kedua aspek, inovasi dan efisiensi operasional. Tim ini bertugas mengoordinasikan dan mengintegrasikan upaya eksplorasi dan eksploitasi di seluruh organisasi.
5. Kepemimpinan Terspesialisasi: Dalam beberapa kasus, organisasi keuangan dapat memiliki pemimpin khusus yang bertanggung jawab atas inovasi (*Chief Innovation Officer*) dan pemimpin lainnya yang fokus pada eksploitasi (*Chief Operations Officer*). Kedua pemimpin ini bekerja sama untuk mencapai keseimbangan yang diinginkan.
6. Perusahaan Kecil dalam Perusahaan Besar: Beberapa organisasi besar mungkin memilih untuk mengakuisisi atau bermitra dengan perusahaan kecil yang berfokus pada inovasi, sementara mereka tetap berfokus pada operasi inti mereka. Ini memungkinkan

organisasi besar untuk mendapatkan akses ke teknologi dan ide-ide inovatif tanpa mengganggu operasinya.

7. Pendekatan Matriks: Dalam pendekatan ini, struktur organisasi diatur dalam matriks di mana setiap unit bisnis memiliki tanggung jawabnya sendiri terhadap inovasi dan efisiensi operasional. Ada juga unit tambahan yang bertanggung jawab atas koordinasi dan komunikasi antara unit-unit tersebut.
8. Rotasi Karyawan: Beberapa organisasi mungkin mempraktikkan rotasi karyawan, di mana individu dipindahkan antara peran-peran yang berfokus pada inovasi dan efisiensi operasional untuk mengembangkan pemahaman yang lebih luas tentang *ambidexterity*.

Struktur *ambidexterity* yang tepat akan tergantung pada situasi dan tujuan spesifik organisasi keuangan. Penting untuk memahami bahwa tidak ada satu pendekatan yang cocok untuk semua, dan organisasi mungkin perlu bereksperimen dengan berbagai struktur untuk menemukan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Yang terpenting, struktur ini harus mendukung budaya yang mendukung inovasi dan efisiensi operasional dalam harmoni.

## C. Memimpin dan Strategi Meningkatkan Kinerja melalui *Ambidexterity* Keuangan

### 1. Ketrampilan memimpin dengan *ambidexterity* keuangan.

Kepemimpinan dalam konteks *ambidexterity* keuangan memerlukan keterampilan khusus yang memungkinkan pemimpin untuk mengelola seimbang antara eksplorasi dan eksploitasi keuangan. Berikut adalah beberapa keterampilan penting yang diperlukan dalam kepemimpinan *ambidexterity* keuangan (Cannaerts, N., dkk., 2020; O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013; Simsek, Z., dkk., 2009):

- a. Kemampuan untuk Mengelola Ketidakpastian dan Risiko: Kepemimpinan dalam *ambidexterity* keuangan memerlukan kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan risiko yang terkait dengan eksplorasi dan eksploitasi.
- b. Kemampuan untuk Membuat Keputusan Strategis: Pemimpin harus mampu membuat keputusan strategis tentang alokasi sumber daya dan investasi, serta mengevaluasi kinerja keuangan secara berkelanjutan.
- c. Kemampuan untuk Mengelola Konflik: Pemimpin harus mampu mengelola konflik yang mungkin muncul antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, atau antara kebutuhan untuk eksplorasi dan eksploitasi.
- d. Pengambilan Keputusan: Kemampuan untuk mengambil keputusan yang berimbang antara investasi jangka panjang dan upaya untuk mencapai hasil jangka pendek. Kemampuan

untuk mengevaluasi peluang eksplorasi secara kritis dan objektif.

- e. Kemampuan untuk Menginspirasi dan Memotivasi: Pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi tim mereka untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam konteks eksplorasi maupun eksploitasi.
- f. Pengembangan Tim: Kemampuan untuk memimpin dan mengembangkan tim yang terlibat dalam eksplorasi dan eksploitasi. Kemampuan untuk memotivasi tim untuk berinovasi dan mencapai hasil yang optimal.
- g. Pengukuran Kinerja: Kemampuan untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang relevan untuk masing-masing jenis aktivitas (eksplorasi dan eksploitasi). Kemampuan untuk menginterpretasikan data kinerja dan mengambil tindakan berdasarkan temuan tersebut.
- h. Kemampuan untuk Beradaptasi dan Fleksibilitas: Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar dan membuat penyesuaian strategis yang diperlukan. Kemampuan untuk mengubah strategi dan alokasi sumber daya jika diperlukan.
- i. Kreativitas dan Inovasi: Kemampuan untuk merangsang dan mendukung budaya inovasi dalam organisasi. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru dan berpikir di luar kotak.

- j. Pemahaman Bisnis Mendalam: Memiliki pemahaman yang mendalam tentang operasi bisnis dan proses keuangan. Memahami bagaimana aktivitas eksplorasi dan eksploitasi berdampak pada kinerja keuangan dan pertumbuhan.
- k. Pemahaman Teknologi: Memahami peran teknologi dalam mendukung eksplorasi dan eksploitasi keuangan. Kemampuan untuk memahami tren teknologi yang dapat memengaruhi bisnis.
- l. Pengembangan Diri: Kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Kemampuan untuk mencari masukan dan pembelajaran dari pengalaman sebelumnya.

Kepemimpinan *ambidexterity* keuangan bukanlah tugas yang mudah, tetapi dengan keterampilan yang tepat, seorang pemimpin dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan yang optimal antara eksplorasi dan eksploitasi keuangan untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan stabilitas keuangan.

## 2. Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Kepemimpinan *Ambidexterity* Keuangan.

Meningkatkan kinerja perusahaan dalam konteks kepemimpinan *ambidexterity* keuangan memerlukan strategi yang baik dan perencanaan yang matang. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan dalam *ambidexterity* keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2013):

- a. Membangun Kultur Organisasi yang Mendukung *Ambidexterity*: Kultur organisasi yang mendukung eksplorasi dan eksploitasi dapat membantu mendorong inovasi dan efisiensi. Ini dapat mencakup penanaman nilai-nilai seperti keterbukaan terhadap ide-ide baru, penerimaan risiko, dan penekanan pada pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan.
- b. Mengembangkan Keterampilan dan Kapabilitas Kepemimpinan: Pemimpin harus memiliki keterampilan dan kapabilitas yang diperlukan untuk mengelola eksplorasi dan eksploitasi. Ini dapat mencakup keterampilan dalam pengambilan keputusan strategis, manajemen risiko, dan penyelesaian konflik.
- c. Mengalokasikan Sumber Daya Secara Efektif: Organisasi harus mampu mengalokasikan sumber daya mereka secara efektif antara eksplorasi dan eksploitasi. Ini dapat melibatkan pengambilan keputusan tentang investasi dalam penelitian dan pengembangan, pemasaran, dan operasi.
- d. Mengadopsi Struktur Organisasi yang Mendukung *Ambidexterity*: Struktur organisasi yang mendukung *ambidexterity*, seperti struktur matriks atau struktur berbasis proyek, dapat membantu organisasi menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi.
- e. Melakukan Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan: Organisasi harus melakukan evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan terhadap strategi dan tindakan mereka dalam

konteks *ambidexterity* keuangan Ini dapat melibatkan pemantauan kinerja keuangan, penilaian risiko, dan penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi.

Mengembangkan strategi *ambidexterity* keuangan yang efektif adalah kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi keuangan. Kesuksesan dalam *ambidexterity* keuangan dapat memberikan manfaat jangka panjang yang signifikan bagi perusahaan dalam bentuk pertumbuhan dan stabilitas keuangan.

#### **D. Ukuran Keberhasilan pada Kepemimpinan *Ambidexterity* Keuangan**

Mengukur keberhasilan dalam kepemimpinan *ambidexterity* keuangan melibatkan evaluasi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang terkait dengan eksplorasi dan eksploitasi keuangan.

Berikut ini pengukuran untuk menunjukkan keberhasilan penerapan *ambidexterity* keuangan (Cannaerts, N., dkk, 2020; Papachroni, A., dkk., 2016; Parida, V., dkk., 2016; Aagaard, P., 2011; Probst, G., dkk., 2011) dan O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008) yang dapat dilihat dari:

1. Peningkatan Kinerja Keuangan: Ini dapat mencakup peningkatan pendapatan, laba, dan nilai pasar. Peningkatan kinerja keuangan ini dapat menjadi hasil dari peningkatan efisiensi operasional dan atau peluncuran produk atau layanan baru yang berhasil.

2. Peningkatan Inovasi: Ini dapat diukur melalui jumlah atau kualitas produk atau layanan baru yang diluncurkan, atau melalui peningkatan dalam paten atau hak cipta. Inovasi ini dapat membantu organisasi keuangan untuk tetap kompetitif dan relevan dalam pasar yang berubah-ubah.

Peningkatan Kinerja Keuangan tercermin dalam peningkatan:

1. Peningkatan *Return on Investment (ROI)*: ROI adalah rasio yang mengukur sejauh mana investasi yang telah dilakukan oleh perusahaan menghasilkan keuntungan. Ini dapat membantu menilai apakah pertumbuhan yang diharapkan perusahaan menghasilkan pengembalian yang memadai dalam jangka panjang.
2. Peningkatan *Gross Profit Margin*: *Gross profit margin* adalah persentase laba kotor perusahaan dari pendapatan total yang diperoleh.
3. Peningkatan *Customer Lifetime Value (CLV)*: CLV adalah perkiraan pendapatan yang diharapkan akan diperoleh dari pelanggan. Memantau CLV dapat membantu perusahaan mengukur hubungan antara pertumbuhan pelanggan dan profitabilitas jangka panjang.
4. Peningkatan *Cash Flow*: Arus kas ini digunakan untuk mengukur aliran kas baik aliran kas operasional maupun arus kas bebas. Arus kas yang sehat dapat membantu perusahaan meningkatkan pertumbuhan dan menjaga profitabilitas.

5. Peningkatan *Market Share*: Melacak pangsa pasar perusahaan dapat memberikan wawasan tentang sejauh mana perusahaan mengimbangi pertumbuhan dengan profitabilitas..
6. Peningkatan *Return on Equity* (ROE): ROE mengukur sejauh mana perusahaan menggunakan ekuitasnya dengan efisien untuk menghasilkan laba. Ini dapat membantu dalam mengevaluasi hubungan antara pertumbuhan ekuitas dan profitabilitas.

Peningkatan Inovasi tercermin pada peningkatan:

1. Jumlah paten yang diperoleh perusahaan.
2. Jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan.
3. Persentase pendapatan dari produk atau layanan baru.
4. Persepsi pelanggan terhadap inovasi perusahaan.

Hal penting yang harus diperhatikan bahwa pengukuran *ambidexterity* dalam keuangan harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi bisnis perusahaan. Kombinasi berbagai metrik ini akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang seimbang antara pertumbuhan dan profitabilitas. *Ambidexterity* keuangan merupakan upaya yang dilakukan untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas dalam konteks keuangan dan manajemen.

Ini melibatkan pemahaman bahwa pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan harus didukung oleh profitabilitas yang sehat dan berkelanjutan. Prinsip ini juga dapat mengakui kompleksitas pengambilan keputusan keuangan dalam menjalankan bisnis.

## E. Alasan Mengapa *Ambidexterity* Keuangan Penting

*Ambidexterity* keuangan penting karena memberikan pandangan terhadap organisasi tentang kemampuan untuk mengintegrasikan dua jenis aktivitas keuangan yang berbeda, yaitu eksplorasi dan eksploitasi, untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan stabilitas keuangan.

Berikut beberapa alasan mengapa *ambidexterity* keuangan penting (Cannaerts, N., dkk., 2020, O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Meningkatkan Kinerja Keuangan: Dengan menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi, organisasi dapat meningkatkan kinerja keuangan mereka. Eksplorasi dapat membantu menciptakan peluang pertumbuhan baru, sementara eksploitasi dapat memaksimalkan laba dari operasi yang ada.
2. Pengembangan Produk dan Layanan Inovatif: Bank atau perusahaan keuangan harus mampu terus mengembangkan produk dan layanan baru yang relevan dengan kebutuhan pelanggan mereka. Ini mencakup penggunaan teknologi baru, seperti aplikasi perbankan seluler, investasi berbasis algoritme, atau platform pembayaran digital.
3. Mengelola Risiko: *Ambidexterity* keuangan dapat membantu organisasi mengelola risiko yang terkait dengan investasi dalam eksplorasi dan eksploitasi. Dengan menyeimbangkan antara kedua aktivitas ini, organisasi dapat mengurangi risiko yang

terkait dengan terlalu berfokus pada satu aktivitas dan mengabaikan yang lain.

4. Mendorong Inovasi: *Ambidexterity* keuangan dapat mendorong inovasi dalam organisasi dengan mendukung investasi dalam eksplorasi. Ini dapat mencakup pengembangan produk atau layanan baru, penelitian dan pengembangan, atau ekspansi ke pasar baru.
5. Meningkatkan Efisiensi: Di sisi lain, *ambidexterity* keuangan juga dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi mereka dengan mendukung eksploitasi. Ini dapat mencakup peningkatan efisiensi operasional, peningkatan produktivitas, atau pengelolaan risiko.
6. Pertumbuhan Berkelanjutan: Eksplorasi keuangan membantu organisasi mengidentifikasi peluang baru, mengembangkan produk atau layanan inovatif, dan memasuki pasar baru. Ini mendukung pertumbuhan jangka panjang yang dapat menjaga organisasi relevan di pasar yang kompetitif.
7. Mengatasi Perubahan Lingkungan Bisnis: Lingkungan bisnis selalu berubah. *Ambidexterity* memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan perubahan tren dan permintaan pasar.
8. Keunggulan Kompetitif: Kemampuan untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi dapat memberikan organisasi keunggulan kompetitif. Mereka dapat menanggapi peluang lebih

cepat daripada pesaing dan lebih baik dalam memanfaatkan sumber daya mereka.

9. Pemenuhan Harapan Pemangku Kepentingan: Pemangku kepentingan seperti pemegang saham, karyawan, dan pelanggan dapat memiliki harapan yang berbeda terhadap organisasi. *Ambidexterity* keuangan memungkinkan organisasi untuk memenuhi berbagai harapan ini.
10. Kesiapan Terhadap Perubahan: Dengan mengembangkan *ambidexterity*, organisasi menjadi lebih siap menghadapi perubahan di masa depan, yang dapat membantu mereka bertahan dan tumbuh dalam situasi yang tidak pasti.

Jadi *ambidexterity* keuangan merupakan strategi yang dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan antara eksplorasi (inovasi dan pertumbuhan jangka panjang) dan eksploitasi (efisiensi operasional dan laba jangka pendek). Ini adalah pendekatan yang penting untuk menghadapi tantangan bisnis modern yang berubah dengan cepat dalam rangka peningkatan daya saing dan membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah.

Lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut perusahaan untuk terus berinovasi, tetapi inovasi membutuhkan sumber daya dan perhatian yang dapat menghambat kegiatan eksploitasi. Dengan *ambidexterity* keuangan, perusahaan dapat menyeimbangkan kedua kegiatan tersebut dan tetap kompetitif.

Tiga aspek penting yang terkait dengan *ambidexterity* keuangan adalah Inovasi, adaptasi, dan pengelolaan risiko. Inovasi merupakan kunci untuk keberhasilan *ambidexterity* keuangan karena memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif. Adaptasi penting karena memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan pengelolaan risiko yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola risiko terkait dengan kegiatan eksplorasi.

Contoh penerapan *ambidexterity* di sektor keuangan:

1. Bank. bank dapat berinvestasi dalam teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi operasinya. Teknologi baru ini dapat membantu bank untuk menghemat biaya dan meningkatkan profitabilitas.
2. Perusahaan asuransi. Sebuah perusahaan asuransi dapat mengembangkan produk asuransi baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berubah. Produk asuransi baru ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar.
3. Perusahaan Investasi. Sebuah perusahaan investasi dapat berinvestasi dalam perusahaan baru yang inovatif. Investasi ini dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari pertumbuhan perusahaan-perusahaan tersebut.

Beberapa tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *ambidexterity* (David O'Regan, dkk (2006) dan Andreas Georg Scherer dkk (2006), antara lain:

1. Kekurangan sumber daya: Inovasi, adaptasi, dan pengelolaan risiko membutuhkan sumber daya yang cukup, seperti dana, waktu, dan tenaga kerja.
2. Resiko kegagalan: Inovasi dan adaptasi selalu memiliki risiko kegagalan.
3. Ketersediaan talenta: Inovasi, adaptasi, dan pengelolaan risiko membutuhkan talenta yang kreatif, inovatif, dan mampu beradaptasi.

Namun, *ambidexterity* keuangan juga dapat menjadi tantangan bagi perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola dua kegiatan yang sangat berbeda, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Perusahaan juga harus memiliki sumber daya yang memadai untuk mendukung kedua kegiatan tersebut.



# BAB V

## EKSPLOITASI DAN EKSPLORASI DALAM KEUANGAN

---

### A. Konsep Eksploitasi

Eksploitasi merupakan suatu tindakan atau praktik yang melibatkan penggunaan, pemanfaatan, atau eksploitasi terhadap sumber daya atau orang lain untuk keuntungan atau kepentingan pribadi, seringkali dengan merugikan atau merampas hak, kesejahteraan, atau martabat orang atau entitas yang dieksploitasi.

Dalam konteks *ambidexterity* keuangan, definisi eksploitasi lebih terkait dengan penggunaan yang efisien dan bijaksana terhadap sumber daya keuangan yang ada dalam rangka mencapai keseimbangan antara efisiensi operasional dan inovasi. Ini adalah konsep yang lebih teknis dan berfokus pada manajemen keuangan dalam konteks organisasi. Tidak ada definisi standar "eksploitasi" dalam *ambidexterity* keuangan yang secara spesifik diberikan oleh ahli tertentu, karena istilah ini cenderung digunakan dengan makna yang lebih luas dalam manajemen keuangan.

Dalam konteks *ambidexterity* keuangan, eksploitasi dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Memanfaatkan Sumber Daya: Memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangan yang ada dengan cara yang efisien untuk mencapai tujuan keuangan dan operasional.
2. Mengelola Risiko: Mengelola risiko keuangan dengan cermat untuk melindungi stabilitas keuangan organisasi sambil tetap memungkinkan investasi dan inovasi.
3. Peningkatan Efisiensi: Melakukan perbaikan proses operasional, pengendalian biaya, dan pengelolaan keuangan secara umum untuk meningkatkan efisiensi operasional.
4. Pemantauan Kinerja Keuangan: Memantau dan mengukur kinerja keuangan secara berkala untuk memahami bagaimana organisasi dapat mencapai keseimbangan yang dibutuhkan antara efisiensi dan inovasi.
5. Pengembangan Strategi Keuangan: Mengembangkan strategi keuangan yang mendukung *ambidexterity*, yaitu kemampuan organisasi untuk beroperasi secara efisien sambil tetap memiliki kapasitas untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan.

Definisi eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan sangat terkait dengan kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan antara dua dimensi utama: efisiensi operasional dan kemampuan untuk berinovasi. Dalam konteks ini, eksploitasi lebih mengacu pada manajemen keuangan yang bijaksana dan pengambilan keputusan keuangan yang efisien.

Eksplotasi merujuk pada upaya suatu organisasi untuk memaksimalkan hasil dari apa yang sudah ada dan menjalankan operasi yang ada dengan efisien. Ini mencakup fokus pada pengoptimalan proses, peningkatan efisiensi, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil jangka pendek yang lebih baik. Eksplotasi dapat terjadi dalam berbagai konteks dan dapat mencakup beberapa bentuk, termasuk eksploitasi manusia, eksploitasi lingkungan, eksploitasi ekonomi, dan banyak lagi.

Eksplotasi dalam konteks ini mengacu pada optimalisasi sumber daya dan kemampuan keuangan yang ada. Hal ini dapat melibatkan peningkatan praktik manajemen keuangan, mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan memaksimalkan keuntungan dari investasi yang ada. Ini adalah tentang memanfaatkan apa yang sudah dimiliki oleh organisasi (M. Trihudyatmanto, 2021). *Ambidexterity* keuangan merujuk pada kemampuan organisasi untuk menjalankan dua strategi keuangan sekaligus, yaitu strategi efisiensi dan strategi inovasi, tanpa saling mengganggu.

Dalam *ambidexterity* keuangan, eksploitasi dapat terjadi ketika organisasi terlalu fokus pada strategi efisiensi (misalnya, pengurangan biaya dan efisiensi operasional) hingga merugikan aspek inovasi (misalnya, pengembangan produk baru atau penetrasi pasar baru). Di sisi lain, terlalu banyak fokus pada strategi inovasi tanpa mempertimbangkan aspek efisiensi juga dapat menjadi bentuk eksploitasi keuangan karena dapat mengancam stabilitas keuangan jangka panjang.

Oleh karena itu, dalam konteks *ambidexterity* keuangan, penting untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara strategi efisiensi dan inovasi, serta memastikan bahwa keputusan keuangan yang diambil tidak merugikan salah satu aspek organisasi pada akhirnya. Hal ini melibatkan pengelolaan keuangan yang cermat dan pemahaman yang mendalam tentang tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Seorang pemimpin atau manajer keuangan yang baik harus memiliki kemampuan untuk memahami kapan harus mengambil keputusan yang berfokus pada efisiensi dan kapan harus berfokus pada inovasi, serta bagaimana mengelola risiko yang mungkin timbul dari ketidakseimbangan ini.

Dengan demikian, *ambidexterity* keuangan merupakan konsep yang penting dalam manajemen keuangan yang modern untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan berkelanjutan. Dalam konteks *ambidexterity* keuangan, di mana organisasi berusaha untuk mencapai keseimbangan antara efisiensi dan inovasi dalam pengelolaan keuangan mereka, eksploitasi dapat memiliki implikasi yang signifikan.

Berikut beberapa poin terkait eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Keseimbangan Antara Efisiensi dan Inovasi: *Ambidexterity* keuangan berarti mencoba untuk menjalankan dua strategi sekaligus, yaitu strategi efisiensi (misalnya, pengurangan biaya) dan strategi inovasi (misalnya, pengembangan produk baru). Eksploitasi dapat terjadi jika organisasi terlalu mementingkan salah satu dari dua strategi ini sehingga merugikan yang lain.

2. Eksploitasi Efisiensi: Jika organisasi terlalu fokus pada efisiensi, ini dapat mengarah pada pemotongan biaya yang berlebihan atau pengurangan sumber daya yang penting untuk inovasi. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya investasi dalam pengembangan produk atau layanan baru yang mungkin diperlukan untuk pertumbuhan jangka panjang.
3. Eksploitasi Inovasi: Di sisi lain, terlalu banyak fokus pada inovasi tanpa mempertimbangkan efisiensi dapat mengakibatkan pengeluaran yang tidak terkendali atau alokasi sumber daya yang buruk. Ini dapat merugikan stabilitas keuangan jangka panjang organisasi.
4. Manajemen Risiko: Eksploitasi juga dapat terkait dengan manajemen risiko. Jika organisasi terlalu berani dalam mengambil risiko dalam upaya untuk inovasi, ini bisa menjadi bentuk eksploitasi jika risiko tersebut tidak dikelola dengan baik dan berdampak negatif pada keuangan.
5. Kemampuan Pengambilan Keputusan: Pemimpin keuangan dan manajer harus memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan yang seimbang antara efisiensi dan inovasi. Mereka harus menghindari eksploitasi dengan memahami kapan harus menginvestasikan sumber daya dalam inovasi dan kapan harus melakukan penghematan.
6. Pengukuran Kinerja: Pengukuran kinerja yang seimbang adalah kunci dalam *ambidexterity* keuangan. Organisasi harus memiliki

metrik yang memungkinkan mereka untuk melacak dan mengevaluasi pencapaian efisiensi dan inovasi secara bersamaan.

7. **Transparansi dan Pertanggungjawaban:** Organisasi harus transparan dalam strategi keuangan mereka dan harus bertanggung jawab terhadap pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, dalam menjalankan dua strategi ini. Ini akan membantu mencegah eksploitasi yang tidak adil.

Fungsi eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan adalah untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan kemampuan keuangan yang ada (M. Trihudiyatmanto, 2021), selain itu berikut merupakan fungsi lain dari eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. **Mengoptimalkan Efisiensi:** dapat dilakukan dengan cara mengelola sumber daya secara efisien yang dapat dilakukan dengan cara mengurangi biaya yang tidak perlu, meningkatkan produktivitas, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangan yang ada agar dapat mencapai profitabilitas dan stabilitas yang maksimal
2. **Pengelolaan Risiko:** Organisasi perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko yang terkait dengan operasinya, dan eksploitasi potensi sumber daya keuangan untuk mengelola risiko-risiko yang akan timbul. Misalnya alokasi dana darurat, asuransi, atau strategi keuangan lainnya untuk menghindari kerugian.

3. Pemantauan dan Kontrol: Melalui eksploitasi, organisasi dapat memantau dan mengendalikan kinerja keuangan mereka dengan lebih efektif. Hal Ini dapat dilakukan dengan melibatkan penggunaan alat analisis keuangan, pengawasan anggaran, dan pengendalian biaya untuk memastikan bahwa organisasi tetap pada jalur keuangan yang sehat.
4. Pengembangan Kapabilitas: Eksploitasi juga dapat digunakan untuk mengembangkan kapabilitas dan sumber daya yang ada dalam organisasi. Ini bisa mencakup investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, perbaikan proses operasional, dan penggunaan teknologi yang lebih efisien untuk meningkatkan produktivitas.

Dalam *ambidexterity* keuangan, eksploitasi berperan penting dalam mencapai keseimbangan yang diperlukan antara efisiensi dan inovasi. Sementara eksploitasi dapat terdengar sebagai strategi yang berfokus pada efisiensi, ini penting untuk mendukung kemampuan organisasi untuk berinovasi dengan cara yang berkelanjutan. Dengan demikian, eksploitasi dalam konteks ini lebih mengacu pada pengelolaan yang cermat dan bijaksana terhadap sumber daya keuangan yang ada untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi secara efektif.

Terdapat beberapa jenis eksploitasi yang dapat terjadi dalam konteks *ambidexterity* keuangan menurut C. A. O. I. and M. L. Tushman, (2004) & C. E. S. anil Gupta, Ken G. Smith (2006):

1. Pemanfaatan Sumber Daya: Hal ini melibatkan penggunaan sumber daya keuangan yang ada secara efisien. Hal ini dapat melibatkan strategi seperti pengurangan biaya, peningkatan efisiensi, dan maksimalisasi keuntungan.
2. Pengoptimalan Investasi: Ini melibatkan memaksimalkan keuntungan dari investasi yang ada. Hal ini dapat melibatkan strategi seperti optimalisasi portofolio, manajemen risiko, dan pengukuran kinerja.
3. Manajemen Keuangan: Ini melibatkan peningkatan praktik manajemen keuangan. Hal ini dapat melibatkan strategi seperti penganggaran, peramalan, dan pelaporan keuangan.
4. Maksimalisasi Pendapatan: Ini melibatkan memaksimalkan pendapatan dari sumber-sumber yang ada. Hal ini dapat melibatkan strategi seperti penetapan harga, manajemen penjualan, dan manajemen hubungan pelanggan.
5. Pengurangan Biaya: Ini melibatkan pengurangan biaya sedapat mungkin. Hal ini dapat melibatkan strategi seperti peningkatan proses, pengurangan limbah, dan manajemen rantai pasokan.

Kesimpulannya, jenis-jenis eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan melibatkan berbagai strategi yang bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan kemampuan keuangan yang ada.

## **B. Mengoptimalkan Arus Kas Eksploitasi dalam *Ambidexterity* Keuangan**

Mengoptimalkan arus kas eksploitasi dalam konteks *ambidexterity* keuangan adalah suatu langkah penting untuk mencapai keseimbangan antara efisiensi operasional dan kemampuan untuk berinovasi. Hal ini melibatkan pengelolaan arus kas masuk dan keluar dengan cara yang memaksimalkan sumber daya dan kemampuan keuangan organisasi untuk mendukung pertumbuhan, investasi, dan stabilitas finansialnya.

Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan arus kas (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Penagihan yang efisien: Hal ini mencakup memastikan bahwa pembayaran dari pelanggan ditagih secara tepat waktu dan efisien. Hal ini dapat dicapai melalui manajemen kredit yang efektif dan strategi penagihan.
2. Manajemen Biaya: Hal ini mencakup pengelolaan biaya secara efektif untuk memastikan bahwa organisasi tidak mengeluarkan biaya lebih dari yang diperlukan. Hal ini dapat dicapai melalui penganggaran, pengendalian biaya, dan strategi pengurangan pemborosan.
3. Manajemen Investasi: Hal ini melibatkan pengelolaan investasi organisasi dengan cara yang memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan risiko. Hal ini dapat dicapai melalui manajemen portofolio, manajemen risiko, dan strategi pengukuran kinerja.

4. Manajemen Modal Kerja: Hal ini melibatkan pengelolaan modal kerja organisasi (yaitu aset lancar dikurangi kewajiban lancar) untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kas yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Hal ini dapat dicapai melalui manajemen persediaan, manajemen piutang, dan strategi manajemen hutang.

Kesimpulannya, mengoptimalkan arus kas adalah aspek penting dari eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan. Hal ini melibatkan pengelolaan arus kas masuk dan keluar dengan cara memaksimalkan sumber daya dan kemampuan keuangan organisasi.

### **C. Efisiensi Operasional Eksploitasi dalam *Ambidexterity* Keuangan**

Efisiensi operasional dalam konteks *ambidexterity* keuangan merujuk pada kemampuan organisasi untuk menjalankan operasi bisnisnya dengan cara yang sangat efisien, sehingga dapat menghasilkan arus kas yang positif dan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Efisiensi operasional adalah salah satu komponen kunci dari eksploitasi dalam *ambidexterity* keuangan, yang mencakup upaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada tanpa mengorbankan kemampuan untuk berinovasi dan berkembang.

Dalam konteks *ambidexterity* keuangan, efisiensi operasional dapat dicapai melalui eksploitasi, yaitu dengan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang ada secara maksimal. Ini bisa melibatkan peningkatan efisiensi dalam proses bisnis, penggunaan teknologi

untuk meningkatkan produktivitas, atau peningkatan kualitas layanan atau produk (Olivia F. dkk, 2019).

Berikut merupakan beberapa aspek efisiensi operasional dalam eksploitasi *ambidexterity* keuangan (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Pengendalian Biaya: Efisiensi operasional melibatkan pengendalian biaya dengan cermat. Organisasi perlu memastikan bahwa pengeluaran yang tidak perlu diminimalkan, dan setiap biaya yang dikeluarkan harus memberikan nilai yang sebanding.
2. Optimasi Proses Operasional: Identifikasi dan perbaiki proses-proses operasional yang tidak efisien. Ini bisa mencakup otomatisasi tugas-tugas rutin, penyederhanaan proses, dan penggunaan teknologi yang lebih baik.
3. Manajemen Persediaan yang Baik: Efisiensi operasional juga mencakup manajemen persediaan yang efisien. Ini termasuk menjaga persediaan dalam tingkat yang optimal untuk memenuhi permintaan pelanggan tanpa mengikis arus kas dengan persediaan yang berlebihan.
4. Pengelolaan Tenaga Kerja: Memastikan bahwa tenaga kerja dimanfaatkan secara efisien. Ini mencakup pengelolaan jam kerja, pelatihan karyawan, dan manajemen produktivitas.
5. Pemantauan Kinerja: Efisiensi operasional juga melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja operasional secara berkala. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area di mana efisiensi dapat ditingkatkan.

6. Perencanaan Keuangan yang Bijaksana: Memiliki perencanaan keuangan yang cermat dan terperinci adalah kunci untuk efisiensi operasional. Ini membantu organisasi untuk mengelola arus kas dengan baik dan menghindari kekurangan dana yang tidak terduga.
7. Kualitas Produk dan Layanan: Efisiensi operasional tidak boleh merusak kualitas produk atau layanan. Penting untuk memastikan bahwa efisiensi tidak mengorbankan kualitas yang diberikan kepada pelanggan.

Namun, penting untuk diingat bahwa fokus yang berlebihan pada eksploitasi dapat menghambat inovasi dan pertumbuhan jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi harus menyeimbangkan antara eksploitasi dan eksplorasi, yaitu dengan mencari dan mencoba peluang baru sambil terus memperbaiki dan memanfaatkan apa yang sudah ada. Tujuan utamanya adalah mencapai keseimbangan antara efisiensi operasional dan kemampuan untuk berinovasi dan berkembang. Oleh karena itu, eksploitasi efisiensi operasional harus selalu disesuaikan dengan tujuan strategis organisasi untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan menjaga daya saing.

#### **D. Konsep Eksplorasi**

Konsep eksplorasi dalam *ambidexterity* keuangan merujuk pada upaya organisasi untuk mencari dan mencoba peluang baru untuk meningkatkan pendapatan dan pertumbuhan. Hal ini dapat dijalankan dengan cara melakukan investasi dalam teknologi baru, penetrasi

pasar baru, atau pengembangan produk atau layanan baru. Dalam konteks *ambidexterity* keuangan, organisasi harus menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi.

Terlalu banyak fokus pada eksplorasi dapat menghabiskan sumber daya dan mengalihkan perhatian dari operasi sehari-hari, sementara terlalu banyak fokus pada eksploitasi dapat mencegah inovasi dan pertumbuhan jangka panjang (Olivia F. dkk, 2019). Eksplorasi seringkali melibatkan risiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan eksploitasi, karena hasilnya tidak pasti dan mungkin memerlukan investasi awal yang signifikan. Namun, jika berhasil, eksplorasi dapat menghasilkan keuntungan yang signifikan dan membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

Menurut He and Wong (2004), eksplorasi melibatkan aktivitas yang ditujukan untuk memasuki pasar produk baru. Ini seringkali melibatkan risiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan eksploitasi, karena hasilnya tidak pasti dan mungkin memerlukan investasi awal yang signifikan. Bates dan Jackso (1980), menyatakan bahwa eksplorasi merupakan proses pencarian atas hal-hal yang berharga, yang diawali dengan proses penyelidikan dua sisi.

Di bawah ini adalah beberapa definisi eksplorasi menurut ahli dalam beberapa konteks (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Eksplorasi dalam Ilmu Pengetahuan: eksplorasi merujuk pada upaya penelitian dan penyelidikan untuk menemukan pengetahuan baru atau fakta-fakta yang belum diketahui

sebelumnya. Eksplorasi ilmiah sering melibatkan eksperimen, observasi, dan analisis data.

2. Eksplorasi dalam Bisnis: mengacu pada upaya untuk mencari peluang bisnis baru, pasar potensial, atau strategi inovatif yang dapat membantu perusahaan berkembang atau mencapai keunggulan kompetitif.

Eksplorasi merupakan konsep yang penting dalam *ambidexterity*, dan ini merujuk pada kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mengembangkan inovasi, penemuan, dan perubahan. Eksplorasi *ambidexterity* adalah tentang seimbang antara berfokus pada inovasi, eksperimen, dan eksplorasi pasar baru sambil tetap menjalankan operasi yang sudah ada dan telah teruji dengan baik. Hal ini melibatkan upaya untuk mengeksplorasi ide-ide baru, teknologi, pasar, dan model bisnis.

## **E. Mengoptimalkan Eksplorasi**

Berikut merupakan beberapa hal penting dalam eksplorasi (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008) yang dapat dilakukan melalui:

1. Inovasi Produk dan Layanan: Eksplorasi melibatkan pengembangan produk atau layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkembang atau menciptakan pasar baru.

2. Penemuan Teknologi: Organisasi yang fokus pada eksplorasi mencari teknologi baru atau cara baru untuk melakukan hal-hal. Ini termasuk penelitian dan pengembangan.
3. Pasar Baru: Eksplorasi dapat mencakup upaya untuk memasuki pasar baru atau segmen pasar yang belum dieksplorasi sebelumnya.
4. Pengembangan Keterampilan: Eksplorasi ini melibatkan pengembangan keterampilan dan pengetahuan baru dalam organisasi, baik melalui pelatihan atau perekrutan.
5. Pengujian Model Bisnis Baru: Organisasi dapat mencoba melalui model bisnis baru, seperti langganan dan jaringan, untuk mencapai pertumbuhan atau efisiensi yang lebih besar.
6. Kolaborasi Inovatif: Kolaborasi dengan mitra eksternal, *start-up*, atau lembaga penelitian untuk menciptakan inovasi bersama.
7. Pemahaman Pasar: Eksplorasi juga mencakup pemahaman yang mendalam tentang tren dan kebutuhan pasar yang berkembang.
8. Manajemen Proyek Inovatif: eksplorasi melalui pengelolaan proyek-proyek inovatif untuk menguji ide-ide baru dan menciptakan produk atau layanan yang baru.
9. Budaya Inovasi: Membangun budaya yang mendorong kreativitas, eksperimen, dan pengambilan risiko. Hal ini dilakukan dengan melakukan penghargaan untuk ide-ide inovatif dan pengakuan atas kegagalan yang terkait dengan eksplorasi.

10. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Menggunakan data dan analitik untuk mendukung proses pengambilan keputusan eksploratif.
11. Penemuan Peluang: Identifikasi peluang yang muncul dan potensial dalam lingkungan bisnis dan pasar, dan tindakan yang diperlukan untuk memanfaatkannya.
12. Adaptasi Terhadap Perubahan: Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan di pasar, perubahan teknologi, atau perubahan dalam lingkungan bisnis.
13. Pengembangan Strategi Inovatif: Pembuatan strategi khusus yang mendukung eksplorasi dan pertumbuhan inovatif dalam organisasi.

Pendapat lain tentang pentingnya eksplorasi dalam keuangan dapat dilakukan melalui (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008):

1. Penemuan Peluang Investasi: Hal ini mencakup peluang investasi dalam pasar baru, industri baru, atau teknologi baru.
2. Diversifikasi Portofolio Keuangan: Eksplorasi memungkinkan perusahaan untuk mempertimbangkan diversifikasi portofolio keuangan mereka. Dengan mengeksplorasi berbagai opsi investasi, perusahaan dapat mengurangi risiko dengan menyebarkanluaskannya di berbagai kelas aset.
3. Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik: Eksplorasi membantu dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin terlupakan dalam manajemen keuangan rutin. Perusahaan dapat mengambil

tindakan untuk mengelola risiko ini dengan lebih baik, termasuk penggunaan instrumen keuangan derivatif.

4. Inovasi dalam Pendanaan: Hal ini dilakukan dengan mengembangkan model pendanaan baru, mencakup penggunaan sumber dana yang lebih kreatif, seperti pembiayaan utang atau ekuitas, penerbitan obligasi, atau sumber dana lainnya.
5. Optimasi Struktur Modal: Eksplorasi membantu dalam penilaian kembali dan pemahaman lebih baik tentang struktur modal perusahaan. Ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan campuran antara hutang dan ekuitas sesuai dengan tujuan dan kondisi pasar saat ini.
6. Pertumbuhan Bisnis: Melalui eksplorasi, perusahaan dapat mengidentifikasi cara-cara baru untuk mendanai ekspansi bisnis mereka, baik melalui akuisisi, pembukaan cabang baru, atau pengembangan produk dan layanan baru.
7. Peningkatan Efisiensi Keuangan: Eksplorasi dapat membantu dalam mengidentifikasi cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan profitabilitas.
8. Peningkatan Strategi Keuangan: Eksplorasi memungkinkan perusahaan untuk mengkaji ulang dan memperbarui strategi keuangan mereka untuk mencapai tujuan yang lebih ambisius dan sesuai dengan perkembangan bisnis.
9. Keunggulan Kompetitif: Perusahaan yang aktif dalam eksplorasi keuangan cenderung memiliki keunggulan kompetitif karena

mereka lebih inovatif dalam pendekatan keuangan mereka. Hal ini dapat membantu mereka untuk memenangkan pasar dan mengatasi pesaing.

10. **Pertumbuhan Jangka Panjang:** Eksplorasi keuangan adalah kunci untuk pertumbuhan jangka panjang. Mencari cara-cara baru untuk mengelola dan mengalokasikan sumber daya keuangan membantu perusahaan untuk berkembang dan berkembang seiring waktu.

Eksplorasi keuangan penting karena memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan sukses dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Dengan berani mengeksplorasi opsi baru dan berinovasi dalam pengelolaan keuangan, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan dan kinerja keuangan yang optimal. Eksplorasi dalam konteks keuangan memiliki beberapa fungsi yang penting untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keuangan mereka.

Selain menjelaskan pentingnya eksplorasi dalam keuangan O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008 juga menjelaskan tentang beberapa modal bisnis inovatif yang dapat digunakan dalam eksplorasi keuangan:

1. **Teknologi Terbaru:** Pemanfaatan teknologi terbaru, seperti kecerdasan buatan (AI) dan analitik data, dalam analisis keuangan dan manajemen risiko dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang dan mengelola risiko dengan lebih baik. Dengan teknologi ini, perusahaan dapat memproses data lebih cepat dan lebih efisien.

2. **Pembiayaan Berbasis Ekuitas:** Dalam pembiayaan berbasis ekuitas, perusahaan menjual saham atau kepemilikan kepada investor yang tertarik. Ini bisa menjadi cara inovatif untuk mengumpulkan modal dan membagi risiko.
3. **Pembiayaan Hijau:** Perusahaan dapat mengeksplorasi pembiayaan berkelanjutan dan proyek-proyek hijau. Ini mencakup pembiayaan untuk proyek-proyek yang mendukung lingkungan dan keberlanjutan, yang dapat menarik investor yang peduli dengan isu-isu lingkungan.
4. **Derivatif Keuangan:** Penggunaan derivatif keuangan, seperti opsi dan berjangka, dapat menjadi cara inovatif untuk mengelola risiko dalam portofolio keuangan perusahaan. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil posisi yang melindungi mereka dari fluktuasi harga atau suku bunga.
5. **Kemampuan Analisis Big Data:** Kemampuan untuk menganalisis data besar dengan cermat dapat membantu perusahaan mengidentifikasi pola, tren, dan peluang bisnis yang tidak terlihat dengan jelas. Ini dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.
6. **Kemitraan Strategis:** Menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan lain atau lembaga keuangan dapat membantu dalam menciptakan peluang bisnis baru dan membagi risiko keuangan.
7. **Kepemilikan Bersama (*Joint Ownership*):** Kepemilikan bersama dengan pihak lain dalam suatu proyek atau aset dapat menjadi

sumber pendanaan yang inovatif. Ini dapat membantu membagi risiko dan memperluas sumber dana.

8. Pembiayaan Berdasarkan Hasil (*Revenue-Based Financing*): Model pembiayaan ini berfokus pada pembayaran berdasarkan pendapatan yang dihasilkan oleh proyek atau bisnis, bukan pada pembayaran tetap. Ini dapat memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan kas perusahaan.

Jadi bagi perusahaan yang ingin menjalankan modal bisnis inovatif dalam eksplorasi keuangan perlu berpikir kreatif dan fleksibel. Menggabungkan pendekatan konvensional dengan inovasi dapat membantu menciptakan strategi keuangan yang optimal dan memanfaatkan peluang yang mungkin tidak terlihat dalam pendekatan tradisional.

## **F. Eksplorasi Strategi Keuangan**

Dalam rangka untuk mengeksplorasi strategi keuangan, penting untuk mempertimbangkan berbagai aspek seperti sosialisasi keuangan, taktik manajemen, dan dampak krisis keuangan. Lebaron dkk. (2018). Hal ini dipertegas oleh Agus Mulyadi (2012) yang menjelaskan bahwa eksplorasi Strategi keuangan merupakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan yang dapat dilakukan melalui inovasi dan kreativitas.

Strategi ini dapat diterapkan melalui berbagai cara, termasuk diversifikasi portofolio investasi, penelitian pasar, inovasi produk dan layanan, pengelolaan risiko keuangan, kolaborasi dan kemitraan, dan

evaluasi efisiensi keuangan. Strategi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Diversifikasi portofolio investasi: Perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangannya dengan berinvestasi di berbagai aset, baik yang aman maupun berisiko. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko dan meningkatkan potensi keuntungan. Diversifikasi ini dapat dilakukan melalui beberapa jenis diversifikasi portofolio investasi, yaitu:
  - a. Diversifikasi industri: Perusahaan dapat mendiversifikasi portofolio investasinya dengan berinvestasi di berbagai industri. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko jika terjadi penurunan harga di satu industri tertentu.
  - b. Diversifikasi geografi: Perusahaan dapat mendiversifikasi portofolio investasinya dengan berinvestasi di berbagai negara. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko jika terjadi krisis ekonomi di satu negara tertentu.
  - c. Diversifikasi aset: Perusahaan dapat mendiversifikasi portofolio investasinya dengan berinvestasi di berbagai jenis aset, seperti saham, obligasi, dan *real estate*. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko jika terjadi penurunan harga di satu jenis aset tertentu.

2. Penelitian pasar: Perusahaan perlu melakukan penelitian pasar untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan penjualan. Penelitian pasar dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti survei, wawancara, dan analisis data.
3. Inovasi produk dan layanan: Perusahaan perlu berinovasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan meningkatkan pendapatan. Inovasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti peningkatan kualitas produk dan layanan, pengembangan produk dan layanan baru, dan perubahan kemasan dan desain produk dan layanan.
4. Pengelolaan risiko keuangan: Perusahaan perlu mengelola risiko keuangannya dengan baik untuk menghindari kerugian. Ada berbagai jenis risiko keuangan, seperti risiko kredit, risiko pasar, dan risiko operasional. Pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti asuransi, diversifikasi, dan *hedging*.
5. Kolaborasi dan kemitraan: adalah strategi bisnis yang melibatkan kerja sama antara dua atau lebih Perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangannya dengan berkolaborasi dan bermitra dengan perusahaan lain. Hal ini dapat dilakukan untuk berbagi sumber daya, pengetahuan, dan teknologi. Kolaborasi dan kemitraan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan daya saing.

6. Evaluasi efisiensi keuangan: adalah proses untuk menilai efektivitas penggunaan sumber daya keuangan. Perusahaan perlu mengevaluasi efisiensi keuangannya untuk memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki digunakan secara efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti analisis biaya-manfaat dan analisis efisiensi.

Strategi-strategi yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengarahkan untuk meningkatkan daya saing yang berkelanjutan.



## BAB VI

### INOVASI KEUANGAN

---

#### A. Inovasi dalam Manajemen Keuangan

Inovasi dalam manajemen keuangan adalah proses pengembangan dan penerapan ide-ide, strategi, teknologi, atau praktik baru yang menghasilkan perbaikan atau transformasi dalam pengelolaan keuangan suatu organisasi (Christine Weigel, dkk., 2023). Inovasi ini dapat berdampak positif pada efisiensi, profitabilitas, pengambilan keputusan, dan pertumbuhan perusahaan.

Hal ini dapat mencakup berbagai aspek, termasuk penggunaan teknologi baru, pendekatan baru untuk analisis dan pengambilan keputusan, serta pengembangan produk dan layanan keuangan baru (Wendi Nurwendi dkk, 2022; Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M., 2017; Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G., 2016). Berikut ini beberapa contoh inovasi dalam manajemen keuangan (Christine Weigel, dkk., 2023):

1. Teknologi Finansial (*Fintech*): Hal ini mencakup penggunaan algoritme dan kecerdasan buatan untuk analisis data keuangan, penggunaan *blockchain* untuk transaksi dan kontrak, serta pengembangan aplikasi dan platform digital untuk layanan perbankan dan investasi. Contoh dalam *fintech* digunakan untuk:

- a. Pembayaran Digital: Inovasi seperti dompet digital, pembayaran melalui ponsel, dan aplikasi pembayaran *online* yang telah mengubah cara transaksi keuangan dilakukan.
  - b. Teknologi *Blockchain*: Teknologi ini telah mengubah cara transaksi dan pengelolaan catatan keuangan dilakukan, terutama dalam konteks mata uang kripto dan rantai pasokan.
  - c. Pembiayaan Alternatif: *Fintech* telah memungkinkan pembiayaan alternatif, seperti *peer-to-peer lending*, *crowdfunding*, dan faktoring *online*.
2. Produk dan Layanan Keuangan Baru: Hal ini mencakup produk investasi baru, layanan perencanaan keuangan, serta solusi asuransi dan pinjaman yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan.
  3. Pendekatan baru untuk Analisis dan Pengambilan Keputusan: Hal ini mencakup penggunaan analisis prediktif dan preskriptif, penggunaan *big data* dan analisis data, serta penggunaan pendekatan berbasis perilaku untuk memahami dan memengaruhi perilaku keuangan pelanggan.
  4. Analisis Data dan Kecerdasan Buatan atau *Artificial Intelligence* (AI):
    - a. Penggunaan AI dalam analisis data keuangan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi tren, risiko, dan peluang dengan lebih cepat dan akurat.

- b. Prediksi *Cash Flow*: AI dapat membantu dalam memprediksi aliran kas masa depan, membantu perusahaan merencanakan keuangan mereka secara lebih efektif.
5. Manajemen Risiko:
- a. Inovasi dalam manajemen risiko melibatkan pengembangan model analisis risiko yang lebih canggih dan penggunaan teknologi untuk mengidentifikasi risiko potensial lebih awal.
  - b. Penggunaan *Big Data*: Pengumpulan dan analisis besar data dapat membantu mengidentifikasi risiko yang sebelumnya sulit dikenali.
6. Otomatisasi dan Robotik:
- a. Otomatisasi proses keuangan dapat meningkatkan efisiensi dengan mengurangi kerja manual dalam tugas-tugas seperti akuntansi, pelaporan, dan verifikasi transaksi.
  - b. Robotik Proses Otomatisasi (RPA): Menggunakan *software* untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin.
7. Pemahaman Pelanggan dan Personalisasi:
- a. Penggunaan analisis data yang canggih memungkinkan perusahaan untuk memahami preferensi pelanggan dan menawarkan produk atau layanan yang lebih sesuai.
  - b. Personalisasi Penawaran: Penyesuaian penawaran produk atau layanan berdasarkan data pelanggan individu.

## 8. Pengambilan Keputusan Berbasis Data:

- a. Penggunaan data dan analisis untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih baik.
- b. *Dashboard* Analitik: Membuat *dashboard* yang memberikan wawasan *real-time* tentang kinerja keuangan perusahaan.

## 9. Keamanan Keuangan:

Inovasi dalam keamanan keuangan melibatkan pengembangan solusi untuk melindungi data keuangan dan transaksi dari ancaman *cyber*. Keamanan Biometrik: Penggunaan sidik jari, pemindaian retina, atau wajah untuk mengamankan akses ke informasi keuangan.

Inovasi dalam manajemen keuangan tidak hanya dapat menghasilkan efisiensi operasional tetapi juga memberikan peluang untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan daya saing, dan mencapai tujuan keuangan jangka panjang. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, inovasi menjadi kunci untuk kesuksesan dan kelangsungan organisasi. Tujuan inovasi dalam manajemen keuangan adalah untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam proses keuangan.

## **B. Tujuan Inovasi**

Setiap Perusahaan bertujuan untuk meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui inovasi-inovasi pengembangan produk dan lainnya. Tujuan spesifik dari pelaksanaan

inovasi dalam manajemen keuangan (Baccarini, C., Saggese, S., & Sarto, F., 2017; Tapscott, D., & Tapscott, A., 2016; Davenport, T. H., 2013):

1. Meningkatkan Efisiensi: Inovasi dapat membantu perusahaan mengotomatisasi proses keuangan yang berulang dan memakan waktu, seperti rekonsiliasi, pelaporan, dan analisis data. Ini dapat mengurangi beban kerja karyawan dan memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas yang lebih strategis.
2. Meningkatkan Akurasi: Teknologi seperti kecerdasan buatan dan *machine learning* dapat digunakan untuk meningkatkan akurasi dalam proses keuangan. Misalnya, mereka dapat digunakan untuk mendeteksi kesalahan atau penipuan dalam data keuangan.
3. Meningkatkan Transparansi: Inovasi dalam manajemen keuangan juga dapat membantu meningkatkan transparansi. Misalnya, teknologi *blockchain* dapat digunakan untuk menciptakan catatan transaksi yang tidak dapat diubah dan mudah diverifikasi.
4. Meningkatkan Pengambilan Keputusan: Inovasi dalam manajemen keuangan dapat membantu perusahaan membuat keputusan keuangan yang lebih baik. Misalnya, analisis data besar dan prediksi dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren dan pola dalam data keuangan, yang dapat digunakan untuk meramalkan kinerja keuangan di masa depan.

Jadi Inovasi dalam manajemen keuangan tidak hanya dapat menghasilkan efisiensi operasional tetapi juga inovasi yang dapat memberikan peluang untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan

daya saing, dan mencapai tujuan keuangan jangka panjang. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, inovasi menjadi kunci untuk kesuksesan dan kelangsungan organisasi.

### **C. Risiko Inovasi Keuangan**

Konsep risiko inovasi keuangan merujuk pada potensi konsekuensi negatif atau kerugian yang dapat timbul sebagai akibat dari upaya inovasi dalam domain keuangan. Saat perusahaan berusaha untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru, mereka sering kali terlibat dalam aktivitas yang melibatkan risiko finansial, operasional, atau reputasi (Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P., 2016; Böhme, R., Christin, N., Edelman, B., & Moore, T., 2015).

Namun perlu dicatat bahwa inovasi keuangan tidak selalu membawa risiko. Inovasi keuangan juga dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, seperti peningkatan efisiensi, inovasi, dan aksesibilitas.

Berikut adalah beberapa konsep utama dalam pemahaman risiko inovasi keuangan (B. Marr, 2016, Michael J. Casey, dan Paul Vigna 2018 McKinsey & Company (2019):

1. Risiko Teknologi: Dalam konteks *ambidexterity* keuangan, perusahaan mungkin perlu mengadopsi teknologi baru untuk mendukung eksplorasi dan eksploitasi. Namun, teknologi baru ini mungkin tidak berfungsi sebagaimana mestinya, atau mungkin rentan terhadap serangan *cyber*.

2. Risiko Reputasi: Perusahaan yang gagal dalam inovasi keuangan atau mengalami masalah dalam pelaksanaannya dapat menghadapi risiko reputasi. Kerugian reputasi dapat berdampak buruk pada citra perusahaan dan kepercayaan pelanggan.
3. Risiko Keamanan: Ini adalah risiko terkait dengan keamanan data keuangan dan informasi sensitif. Inovasi keuangan sering melibatkan penggunaan teknologi digital, yang dapat rentan terhadap serangan siber dan pelanggaran keamanan. Risiko ini melibatkan potensi kerugian data dan privasi.
4. Risiko Model Bisnis: Ini adalah risiko yang terkait dengan keberhasilan model bisnis yang mendukung inovasi keuangan. Model bisnis mungkin tidak sesuai atau tidak berkelanjutan dalam jangka panjang. Risiko ini melibatkan potensi kerugian finansial dan keberlanjutan bisnis.
5. Risiko Keuangan Makro: Faktor ekonomi makro, seperti perubahan suku bunga, fluktuasi pasar, atau perubahan kondisi ekonomi global, dapat memengaruhi inovasi keuangan. Risiko ini melibatkan dampak perubahan eksternal terhadap kinerja keuangan inovasi.
6. Risiko Kepemimpinan dan Manajemen: Keberhasilan inovasi keuangan juga tergantung pada kepemimpinan dan kemampuan manajemen yang tepat. Risiko ini melibatkan potensi kesalahan strategis atau taktis dalam mengelola inovasi.
7. Risiko Kepatuhan: Inovasi keuangan juga dapat membawa risiko kepatuhan. Misalnya, produk atau layanan keuangan baru

mungkin tidak mematuhi peraturan yang ada, atau peraturan mungkin berubah seiring waktu untuk menangani inovasi baru.

8. Risiko Pasar: Dalam konteks *ambidexterity* keuangan, perusahaan mungkin perlu mengeksplorasi peluang pasar baru sambil terus mengeksploitasi pasar yang ada. Namun, permintaan untuk produk atau layanan keuangan baru mungkin tidak sebesar yang diharapkan, atau pesaing mungkin merilis produk atau layanan serupa yang lebih baik.
9. Risiko Operasional: Inovasi keuangan juga dapat membawa risiko operasional. Misalnya, perusahaan mungkin tidak memiliki infrastruktur atau keterampilan yang diperlukan untuk mendukung inovasi baru.
10. Risiko Finansial: Ini adalah risiko yang terkait dengan alokasi sumber daya finansial untuk inovasi. Ini termasuk biaya riset dan pengembangan, investasi awal, dan biaya operasional tambahan yang mungkin diperlukan. Risiko ini melibatkan kemungkinan kerugian finansial jika inovasi tidak berhasil atau tidak menghasilkan keuntungan yang diharapkan.

Pemahaman risiko inovasi keuangan adalah penting karena membantu perusahaan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko yang terkait dengan upaya inovasi mereka. Dengan pemahaman yang baik tentang risiko ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampak negatif dan meningkatkan peluang kesuksesan inovasi keuangan mereka.

Terdapat beberapa artikel yang membahas tentang inovasi keuangan, hal ini memberikan manfaat dan pandangan bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing berkelanjutan. Artikel tersebut di antaranya berjudul "*The Risks of Financial Innovation*" oleh *The Economist*. Artikel ini membahas tentang berbagai risiko inovasi keuangan, termasuk risiko sistemik, risiko institusional, dan risiko individu. Artikel ini diterbitkan pada tahun 2016. Artikel "*Financial Innovation and Risk (2017)*" oleh The World Bank. Artikel ini membahas tentang bagaimana inovasi keuangan dapat meningkatkan risiko sistemik, risiko institusional, dan risiko individu.

Artikel "*The Risks of Fintech*" oleh The Financial Stability Board (2019). Artikel ini membahas tentang risiko inovasi keuangan yang terkait dengan teknologi finansial (*fintech*). Laporan "*The Future of Financial Services*" oleh McKinsey & Company (2019), Laporan ini membahas tentang potensi dampak inovasi keuangan terhadap industri jasa keuangan. Dan Artikel "*Financial Innovation: The Good, the Bad, and the Ugly*" oleh *The Brookings Institution* (2020), Artikel ini membahas tentang potensi manfaat dan risiko inovasi keuangan.



## **BAB VII**

### **PENGUKURAN AMBIDEXTERITY KEUANGAN**

---

Pengukuran ini akan membantu perusahaan dalam memahami seberapa baik mereka dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan pertumbuhan baru. Perusahaan yang melakukan ambideks keuangan cenderung lebih sukses dalam jangka panjang daripada perusahaan yang hanya fokus pada pasar tradisional. Untuk melihat keberhasilan *ambidexterity* keuangan (Cannaerts, N., dkk, 2020; Papachroni, A., dkk., 2016; Parida, V., dkk., 2016; Aagaard, P., 2011; Probst, G., dkk., 2011) dan O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L., 2008) dapat dilihat pada peningkatan kinerja keuangan, peningkatan inovasi dan gabungan keduanya.

Peningkatan kinerja keuangan tercermin pada peningkatan: *Return on Investment (ROI)*, *Gross Profit Margin (GPM)*, *Customer Lifetime Value (CLV)*, *Cash Flow (CF)*, *Market Share (MF)* dan *Return on Equity (ROE)*. Untuk inovasi menggunakan pengukuran: Jumlah paten, jumlah produk yang diluncurkan, % pendapatan dari hasil produk baru, dan persepsi inovasi terhadap pelanggan.

#### **A. Metode Pengukuran Ambidexterity Keuangan**

Pengukuran ambidexterity keuangan dengan pengukuran kinerja keuangan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peningkatan Kinerja Keuangan. Pengukuran ini menggunakan rasio keuangan, seperti:
  - a. *Return on Investment* (ROI): Rasio ini mengukur tingkat pengembalian investasi perusahaan.
  - b. *Gross Profit Margin* (GPM): Rasio ini mengukur tingkat keuntungan perusahaan dari penjualan barang atau jasa.
  - c. *Customer Lifetime Value* (CLV): Rasio ini mengukur nilai pelanggan.
  - d. *Cash Flow*: Rasio ini mengukur aliran kas perusahaan.
  - e. *Market Share*: Rasio ini mengukur pangsa pasar perusahaan.
  - f. *Return on Equity* (ROE): Rasio ini mengukur tingkat pengembalian ekuitas perusahaan.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan jika pengukurannya menggunakan ukuran kinerja keuangan adalah:

- a. Pilih rasio keuangan yang relevan. Rasio keuangan yang dipilih harus dapat mengukur kinerja keuangan perusahaan dalam dua dimensi, yaitu efisiensi dan inovasi.
- b. Kumpulkan data rasio keuangan perusahaan. Data rasio keuangan dapat diperoleh dari laporan keuangan perusahaan.
- c. Hitung nilai rasio keuangan perusahaan.
- d. Bandingkan nilai rasio keuangan perusahaan dengan industri atau perusahaan lain.

## 2. Peningkatan Inovasi

Inovasi dapat diukur dengan menggunakan berbagai indikator, seperti:

- a. Jumlah paten yang diperoleh perusahaan.
- b. Jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan.
- c. Persentase pendapatan dari produk atau layanan baru.
- d. Persepsi pelanggan terhadap inovasi perusahaan.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan jika pengukurannya menggunakan ukuran inovasi adalah :

- a. Pilih indikator inovasi yang relevan. Indikator inovasi yang dipilih harus dapat mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk atau layanan baru.
- b. Kumpulkan data indikator inovasi perusahaan. Data indikator inovasi dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti laporan tahunan perusahaan, situs web perusahaan, atau survei pelanggan.
- c. Hitung nilai indikator inovasi perusahaan.
- d. Bandingkan nilai indikator inovasi perusahaan dengan industri atau perusahaan lain.

## 3. Kombinasi Peningkatan Kinerja Keuangan dan Inovasi

Untuk mengukur *ambidexterity* keuangan secara lebih komprehensif, dapat dilakukan kombinasi antara peningkatan kinerja

keuangan dan inovasi. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Pilih rasio keuangan dan indikator inovasi yang relevan. Rasio keuangan dan indikator inovasi yang dipilih harus dapat mengukur kinerja keuangan dan inovasi perusahaan dalam dua dimensi, yaitu efisiensi dan inovasi.
- b. Kumpulkan data rasio keuangan dan indikator inovasi perusahaan. Data rasio keuangan dan indikator inovasi dapat diperoleh dari laporan keuangan perusahaan dan berbagai sumber lainnya.
- c. Hitung nilai rasio keuangan dan indikator inovasi perusahaan.
- d. Lakukan analisis data rasio keuangan dan indikator inovasi perusahaan. Analisis data dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti statistik, analisis data kualitatif, atau analisis SWOT.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka, metode pengukuran *ambidexterity* keuangan yang tepat tergantung pada tujuan pengukuran dan ketersediaan sumber data yang dimiliki untuk analisa pengambilan keputusan.

## **B. Ambidexterity Keuangan Menggunakan Ukuran Peningkatan Kinerja Keuangan dan Pendapat Peneliti Lainnya**

Pengukuran yang dilakukan:

### 1. ROI

Langkah-langkah menggunakan ROI adalah:

- a. Identifikasi Investasi: Tentukan investasi yang akan di evaluasi dengan ROI. seperti peluncuran produk baru, ekspansi ke pasar baru, atau investasi dalam teknologi.
- b. Hitung Biaya Investasi: Hitung semua biaya yang dikeluarkan yang berkaitan dengan investasi yang akan dilakukan, termasuk biaya awal, biaya operasional, biaya pemasaran, dan biaya lainnya yang akan timbul selama investasi
- c. Hitung Pendapatan yang dihasilkan: meliputi pendapatan utama dan pendapatan lainnya dari hasil penjualan produk atau layanan baru, peningkatan pangsa pasar, atau peningkatan pendapatan dari para pelanggan.
- d. Evaluasi dampak terhadap Profitabilitas: Perhatikan pengaruh investasi terhadap profitabilitas. Dengan menggunakan matriks seperti margin laba kotor, margin laba bersih, atau laba operasional untuk menilai dampaknya.
- e. Hitung ROI. Rumus ROI dalam pertumbuhan adalah:

$$\text{ROI} = ((\text{Pendapatan yang Dihasilkan} - \text{Biaya Investasi}) / \text{Biaya Investasi}) \times 100$$

ROI ini berfungsi membantu dalam penilaian sejauh mana investasi tersebut akan mempengaruhi keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas. ROI yang positif menunjukkan bahwa investasi tersebut menghasilkan pengembalian yang memadai.

- f. Bandingkan ROI investasi dengan tujuan *ambidexterity* perusahaan. Mempertimbangkan apakah investasi tersebut telah membantu untuk mencapai keseimbangan yang diinginkan antara pertumbuhan dan profitabilitas.
- g. Jika investasi telah membantu mencapai tujuan Perusahaan, maka hasil menunjukkan bahwa langkah tersebut berhasil dalam konteks *ambidex*.

Mengukur ROI dalam *ambidexterity* adalah memahami tentang dampak investasi pada pertumbuhan dan profitabilitas, dan apakah investasi tersebut mendukung upaya mencapai keseimbangan antara keduanya sesuai dengan strategi perusahaan. Langkah-langkah tersebut dapat membantu dalam mengukur dan mengevaluasi ROI dengan lebih baik dalam konteks *ambidex*.

## 2. *Gross Profit Margin*

Dalam *Ambidexterity* keuangan, mengukur *Gross Profit Margin* (Margin Laba Kotor) dilakukan untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas). *Gross Profit Margin* mengukur seberapa efisien perusahaan menghasilkan laba kotor dari kegiatan operasionalnya.

Langkah yang dilakukan melalui:

- a. Identifikasi Metrik *Gross Profit Margin*.
- b. Tentukan *Gross Profit Margin* sebagai persentase laba kotor perusahaan dari pendapatan total.
- c. Rumus GPM:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{[(\text{Pendapatan Kotor} - \text{Biaya Produksi Kotor}) / \text{Pendapatan Kotor}] \times 100}{}$$

- d. Analisa Gross Profit Margin, perlu mengidentifikasi pendapatan kotor dan biaya produksi kotor perusahaan. Pendapatan kotor adalah total pendapatan yang dihasilkan dari penjualan produk atau layanan sebelum dikurangi biaya produksi kotor. Biaya produksi kotor termasuk biaya langsung yang berkaitan dengan produksi seperti bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya produksi terkait.
- e. Analisis Perubahan: Pemantauan secara berkala dan analisis perubahan dalam Gross Profit Margin. Analisa penyebab perubahan dalam margin laba kotor, apakah perubahan tersebut disebabkan oleh pertumbuhan penjualan atau peningkatan biaya produksi.
- f. Evaluasi Keseimbangan: Perubahan dalam Margin Laba Kotor mengindikasikan perluasan bisnis yang berhasil atau pengendalian biaya yang lebih baik.
- g. Mengambil Tindakan: Jika hasil evaluasi menunjukkan ketidak seimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas

maka Tindakan yang dilakukan adalah memperbaiki situasi yang dilakukan terhadap restrukturisasi biaya, meningkatkan efisiensi operasional, atau mengejar peluang pertumbuhan yang lebih menguntungkan.

Mengukur Gross Profit Margin dalam konteks *ambidexterity* keuangan adalah tentang memahami bagaimana perubahan dalam laba kotor memengaruhi keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas, dan apakah perusahaan dapat mencapai tujuan ambidexnya. tindakan ini untuk menjaga atau memperbaiki keseimbangan sesuai dengan strategi bisnis Perusahaan.

### 3. Mengukur *Customer Lifetime Value* (CLV)

Mengukur *Customer Lifetime Value* (CLV) dalam konteks *ambidex* keuangan (keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas) melibatkan pemantauan dan analisis tentang sejauh mana keseimbangan antara pertumbuhan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

Berikut Langkah cara pengukuran dengan CLV:

- a. Mengidentifikasi Tujuan Ambidex: Sebelum mengukur CLV, pastikan Anda memahami tujuan *ambidexterity* perusahaan. Mempertimbangkan apakah perusahaan lebih fokus pada pertumbuhan pelanggan, profitabilitas pelanggan, atau mencapai keseimbangan antara keduanya.
- b. Identifikasi CLV: CLV adalah perkiraan pendapatan total yang dapat dihasilkan dari seorang pelanggan selama masa berlangganan atau hubungan bisnis dengan perusahaan. Ini

mencakup semua transaksi yang diharapkan dilakukan oleh pelanggan, termasuk pembelian berulang, peningkatan nilai, dan berbagai jenis interaksi.

- c. Menghitung CLV: Terdapat beberapa metode untuk menghitung CLV, 1) metode historical CLV yang menggunakan data historis pelanggan. 2) data yang terkait dengan pertumbuhan pelanggan dan profitabilitas pelanggan, seperti peningkatan rata-rata nilai transaksi dan 3) jumlah pembelian berulang.
- d. Identifikasi Segmen Pelanggan: Pisahkan pelanggan perusahaan kedalam segmen berdasarkan karakteristik dan tingkat profitabilitas mereka. Ini dapat membantu dalam memahami berbagai segmen yang berkontribusi terhadap keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas.
- e. Analisis Evaluasi bagaimana CLV per segment pelanggan berkontribusi terhadap tujuan ambidexterity perusahaan. Pertimbangkan apakah peningkatan CLV mendorong pertumbuhan bisnis, meningkatkan profitabilitas, atau menciptakan keseimbangan yang diinginkan.
- f. Tindakan Perbaikan: Jika hasil analisis menunjukkan ketidakseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas pelanggan, maka tindakan yang dilakukan adalah memperbaiki situasi. Hal ini akan melibatkan cara strategi pemasaran yang lebih efisien, meningkatkan retensi

pelanggan, atau lebih fokus pada pelanggan yang lebih menguntungkan.

- g. **Monitoring Berkala:** Penting untuk terus memantau CLV dan berbagai metrik yang berhubungan dengan pertumbuhan dan profitabilitas pelanggan secara berkala. Ini akan membantu perusahaan menjaga keseimbangan yang diinginkan dan menyesuaikan strategi sesuai dengan perkembangan bisnis.

Mengukur CLV dalam konteks *ambidexterity* keuangan adalah tentang memahami bagaimana pelanggan berkontribusi terhadap keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas, dan apakah perusahaan dapat mencapai tujuan *ambidex* tersebut. Analisis segmentasi pelanggan dan tindakan perbaikan yang sesuai dapat membantu mencapai keseimbangan ini sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.

#### 4. *Cash Flow*

*Cash flow* ( arus kas) sebagai salah satu indikator keuangan yang penting dalam mengukur keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas dalam konteks *ambidexterity* keuangan. Arus kas mencerminkan seberapa baik perusahaan dalam menghasilkan uang dari operasionalnya, mengelola arus kas masuk dan keluar, dan memahami keseimbangan antara kebutuhan modal dan sumber daya keuangan yang tersedia.

Berikut cara mengukur dan memanfaatkan arus kas dalam konteks *ambidex* keuangan:

- a. Identifikasi Sumber Arus Kas: Hal ini dapat dilakukan dengan cara 1) identifikasi sumber-sumber utama arus kas perusahaan. Meliputi: arus kas dari operasional (penjualan produk atau layanan), 2) arus kas dari investasi (investasi dalam aset tetap atau investasi lainnya), dan 3) arus kas dari pendanaan (peminjaman atau penerbitan saham)
- b. Hitung Arus Kas Bersih (*Net Cash Flow*): Arus kas bersih adalah selisih antara arus kas masuk (pendapatan) dan arus kas keluar (biaya). Hal ini mencerminkan apakah perusahaan menghasilkan lebih banyak pendapatan dari pada beban yang dikeluarkan.
- c. Evaluasi Pertumbuhan Arus Kas: Perhatikan pertumbuhan arus kas dari operasional selama beberapa periode. Ini membantu dalam menilai sejauh mana perusahaan mampu mencapai pertumbuhan pendapatan yang seimbang dengan profitabilitas. Pertumbuhan arus kas yang kuat adalah ciri dari konteks *ambidexterity* yang baik.
- d. Manfaatkan Metrik Terkait: mempertimbangkan metrik terkait seperti rasio arus kas terhadap penjualan, arus kas operasional, dan rasio lancar. Hal ini membantu untuk lebih memahami hubungan antara arus kas dan keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas.

- e. Menganalisis Penggunaan Arus Kas: Selidiki cara perusahaan menggunakan arus kas. Apakah investasi tersebut menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan, atau apakah arus kas digunakan untuk mengelola utang atau pembiayaan yang mahal. Evaluasi ini akan membantu memahami dampak penggunaan arus kas terhadap keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas.
- f. Tindakan Perbaikan: Jika analisis arus kas menunjukkan ketidakseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas, identifikasi tindakan perbaikan yang dapat diambil. pengelolaan arus kas yang lebih baik, mengejar investasi yang lebih menguntungkan, atau mengelola utang dengan lebih efisien.
- g. *Monitoring* dan Revisi: Terus pantau arus kas dan metrik terkait secara berkala. Sesuaikan strategi dan tindakan perbaikan berdasarkan perubahan dalam lingkungan bisnis atau tujuan *ambidexterity* perusahaan.

Mengukur dan memahami arus kas adalah kunci dalam mencapai keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas dalam konteks *ambidexterity* keuangan. Ini membantu perusahaan memantau kesehatan keuangan dan memastikan bahwa pertumbuhan bisnis didukung oleh sumber daya keuangan yang memadai.

## 5. *Market Share*

Pengukuran *market share* (pangsa pasar) dalam konteks *ambidexterity* keuangan mengacu pada cara mengukur dan

memahami sejauh mana pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan terkait dengan posisi perusahaan dalam pasar, bisa regional, nasional, atau internasional, tergantung pada lingkup operasi perusahaan.

Memantau *market share* adalah penting karena ini membantu dalam menilai apakah pertumbuhan pendapatan perusahaan diimbangi dengan profitabilitas dalam konteks persaingan pasar. Berikut adalah cara mengukur dan memanfaatkan market share dalam ambidexterity keuangan:

- a. Penghitungan *Market Share*: *Market share* dihitung berdasarkan persentase pendapatan perusahaan dalam pasar yang telah ditentukan.

$$\text{Market Share} = (\text{Pendapatan Perusahaan} / \text{Pendapatan Total Pasar}) \times 100$$

Pendapatan perusahaan adalah pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan, sementara pendapatan total pasar adalah pendapatan dari semua pemain dalam pasar tersebut.

- b. Evaluasi Pertumbuhan *Market Share*: Perhatikan seberapa cepat atau lambat market share perusahaan berubah dari waktu ke waktu. Pertumbuhan *market share* yang positif dapat menunjukkan keberhasilan dalam mencapai pertumbuhan dalam konteks *financial ambidex*.
- c. Membandingkan dengan Tujuan *Ambidex*: Evaluasi market share perusahaan dalam konteks tujuan *ambidexterity*. Pertimbangkan apakah peningkatan *market share* atau

mempertahankan *market share* saat ini lebih penting dalam mencapai keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas.

- d. Analisis Profitabilitas: Selidiki hubungan antara pertumbuhan *market share* dan profitabilitas.
- e. Strategi Pertahankan atau Tumbuh: Berdasarkan analisis, dapat diputuskan apakah dibutuhkan Tindakan yang lebih fokus pada mempertahankan *market share* saat ini atau mengejar pertumbuhan *market share* yang lebih agresif.
- f. Tindakan Perbaikan: Jika diperlukan, identifikasi tindakan perbaikan yang dapat diambil untuk mengelola *market share* dengan lebih efisien, seperti strategi pemasaran yang lebih baik, pengembangan produk, atau keunggulan kompetitif.
- g. *Monitoring* Berkala: Terus pantau *market share* dan analisis dampaknya terhadap keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas. Sesuaikan strategi sesuai dengan perubahan dalam kondisi pasar atau tujuan *ambidexterity*.

Mengukur *market share* adalah penting dalam *ambidexterity* keuangan karena membantu perusahaan memahami bagaimana posisinya dalam pasar memengaruhi keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas. Keseimbangan ini dapat dicapai dengan bijaksana mengelola dan mengembangkan *market share* dengan mempertimbangkan strategi dan tindakan yang sesuai.

## 6. ROE

Pengukuran *Return on Equity* (ROE) merupakan cara untuk memahami bagaimana perusahaan menggunakan modal ekuitasnya untuk mencapai keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas. ROE mengukur seberapa efisien perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari ekuitas pemegang sahamnya.

Berikut adalah cara mengukur dan memahami ROE dalam *ambidexterity* keuangan:

- a. Hitung ROE: ROE dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{ROE} = (\text{Laba Bersih} / \text{Ekuitas}) \times 100$$

Laba bersih adalah laba bersih yang diperoleh perusahaan, dan ekuitas adalah total ekuitas pemegang saham perusahaan.

- b. Evaluasi Perubahan ROE: Analisis ROE untuk beberapa periode. Perhatikan apakah ROE perusahaan telah meningkat, menurun, atau tetap stabil seiring waktu. Ini memberikan pandangan tentang sejauh mana perusahaan telah mencapai keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas.
- c. Analisis Faktor Penyebab: Selidiki faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan dalam ROE. Perhatikan apakah perubahan dalam ROE disebabkan oleh peningkatan laba bersih, peningkatan ekuitas, atau kombinasi keduanya. Faktor-faktor ini akan membantu memahami sejauh mana pertumbuhan dan profitabilitas saling berhubungan.

- d. Evaluasi ROE. Mempertimbangkan apakah tingkat ROE saat ini mencerminkan keseimbangan yang diinginkan antara pertumbuhan dan profitabilitas. Tergantung pada tujuan perusahaan, ROE yang tinggi mungkin lebih penting dari pada pertumbuhan laba yang cepat.
- e. Tindakan Perbaikan: Jika ROE tidak mencapai tingkat yang diinginkan atau tidak seimbang dengan tujuan *ambidexterity*, identifikasi tindakan perbaikan yang dapat diambil. Ini mungkin melibatkan peningkatan profitabilitas, pengelolaan modal ekuitas yang lebih efisien, atau perubahan strategi bisnis.
- f. *Monitoring* dan Revisi: Terus pantau ROE secara berkala dan revisi strategi perusahaan jika diperlukan. Pastikan bahwa kebijakan dan tindakan yang diambil sesuai dengan mencapai keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas.

ROE adalah indikator kunci yang membantu perusahaan memahami bagaimana penggunaan ekuitas pemegang saham memengaruhi keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas. Menggunakan ROE sebagai alat pengukuran dan analisis dalam *ambidexterity* keuangan dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Terdapat beberapa pendapat tentang pengukuran *ambidexterity* keuangan selain yang dijelaskan di atas yaitu pengukuran dari Paul Lawrence dan Nitin Nohria (1997), dan Michael Tushman dan Charles O'Reilly III (1996). Pengukuran tersebut juga menjelaskan

pengukuran dengan rasio keuangan dan inovasi dan terdapat pengukuran lain yaitu dengan pengukuran rasio pertumbuhan dan konten:

1. Rasio pertumbuhan. Rasio pertumbuhan ini mengukur seberapa cepat perusahaan untuk tumbuh.
2. Rasio inovasi. Rasio inovasi mengukur seberapa banyak perusahaan berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan. Perusahaan yang ambideks keuangan adalah Perusahaan yang cenderung memiliki rasio pertumbuhan dan rasio inovasi yang tinggi.
3. Analisis konten. Analisis konten dapat digunakan untuk menganalisis kondisi perusahaan, seperti laporan tahunan dan presentasi investor. Perusahaan yang menjalankan ambideks keuangan akan cenderung menegaskan tentang pentingnya pertumbuhan dan inovasi pada Perusahaan tersebut.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur:

1. Rasio pertumbuhan
  - a. Laju pertumbuhan pendapatan.
  - b. Laju pertumbuhan laba bersih.
  - c. Laju pertumbuhan aset.
2. Rasio inovasi
  - a. Pengeluaran untuk melakukan penelitian dan pengembangan.
  - b. Jumlah paten yang diperoleh.

c. Jumlah produk dan layanan baru yang diluncurkan.

### 3. Analisis konten

a. Frekuensi penggunaan kata-kata seperti "pertumbuhan", "inovasi", dan "baru".

b. Fokus pada peluang pertumbuhan di pasar tradisional dan pasar baru.

c. Fokus pada belajar dari pengalaman di pasar baru.

Pengukuran di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Rasio Pertumbuhan :

a. Laju pertumbuhan pendapatan adalah persentase perubahan pendapatan dari tahun ke tahun. Untuk menghitung laju pertumbuhan pendapatan, menggunakan formula berikut:

$$\text{Laju pertumbuhan pendapatan} = \frac{(\text{Pendapatan tahun ini} - \text{Pendapatan tahun lalu})}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$$

Contoh: Jika pendapatan perusahaan pada tahun 2022 adalah Rp100 miliar dan pendapatan perusahaan pada tahun 2021 adalah Rp 80 miliar, maka laju pertumbuhan pendapatan perusahaan adalah: Laju pertumbuhan pendapatan =  $(100-80) / 80 \times 100 \%$  = 25 %.

b. Laju pertumbuhan laba bersih adalah persentase perubahan laba bersih dari tahun ke tahun. Untuk menghitung laju pertumbuhan laba bersih, kita dapat menggunakan formula berikut:

$$\text{Laju pertumbuhan laba bersih} = (\text{Laba bersih tahun ini} - \text{Laba bersih tahun lalu}) / \text{Laba bersih tahun lalu} \times 100\%$$

Contoh: Jika laba bersih perusahaan pada tahun 2022 adalah Rp20 miliar dan laba bersih perusahaan pada tahun 2021 adalah Rp15 miliar, maka laju pertumbuhan laba bersih perusahaan adalah:

$$\text{Laju pertumbuhan laba bersih} = (20-15)/15 \times 100 \% = 33,33\%.$$

- c. Laju pertumbuhan aset adalah persentase perubahan aset dari tahun ke tahun. Untuk menghitung laju pertumbuhan aset, kita dapat menggunakan formula berikut:

$$\text{Laju pertumbuhan aset} = (\text{Total aset tahun ini} - \text{Total aset tahun lalu}) / \text{Total aset tahun lalu} \times 100\%$$

Contoh: Jika total aset perusahaan pada tahun 2022 adalah Rp1 triliun dan total aset perusahaan pada tahun 2021 adalah Rp800 miliar, maka laju pertumbuhan aset perusahaan adalah:

$$\text{Laju pertumbuhan aset} = (1.000-800)/800 \times 100\% = 25 \%$$

Nilai laju pertumbuhan pendapatan, laba bersih, dan aset yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tersebut tumbuh dengan cepat. Namun, perlu diingat bahwa laju pertumbuhan yang tinggi juga dapat menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mengambil risiko yang tinggi. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut

untuk menentukan apakah laju pertumbuhan yang tinggi tersebut merupakan hal yang menguntungkan atau merugikan.

## 2. Rasio Inovasi

Berikut adalah beberapa cara untuk menghitung rasio inovasi:

- a. Pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan terhadap penjualan. Pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan (R&D) adalah salah satu indikator paling umum untuk mengukur inovasi. Rasio yang paling umum digunakan adalah rasio pengeluaran R&D terhadap penjualan. Rasio ini menunjukkan berapa persen dari penjualan perusahaan yang diinvestasikan dalam R&D.

$$\text{Rasio pengeluaran R\&D terhadap penjualan} = (\text{Pengeluaran R\&D} / \text{Penjualan}) \times 100\%$$

Contoh, jika beban pengeluaran untuk R&D perusahaan pada tahun 2022 adalah Rp10 miliar dan penjualan perusahaan pada tahun 2022 adalah Rp50 miliar, maka rasio pengeluaran R&D terhadap penjualan perusahaan adalah:

$$\begin{aligned} \text{Rasio pengeluaran R\&D terhadap penjualan} &= (10/50) \times 100 \% \\ &= 20 \% . \end{aligned}$$

Nilai rasio pengeluaran R&D terhadap penjualan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tersebut berinvestasi secara signifikan dalam inovasi. Namun, perlu dipahami juga bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam R&D tidak selalu berhasil berinovasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih

lanjut untuk menentukan apakah investasi R&D perusahaan tersebut telah menghasilkan inovasi yang sukses.

b. Jumlah paten yang diperoleh

Paten adalah hak eksklusif untuk menggunakan atau menjual suatu penemuan selama jangka waktu tertentu. Jumlah paten yang diperoleh perusahaan dapat digunakan untuk mengukur tingkat inovasi perusahaan.

$$\text{Rasio jumlah paten terhadap penjualan} = (\text{Jumlah paten} / \text{Penjualan}) \times 100\%$$

Contoh: Jika perusahaan memiliki 10 paten pada tahun 2022 dan penjualan perusahaan pada tahun 2022 adalah Rp50 miliar, maka rasio jumlah paten terhadap penjualan perusahaan adalah:

$$\text{Rasio jumlah paten terhadap penjualan} = (10/50) \times 100 \% = 2\%$$

Nilai rasio jumlah paten terhadap penjualan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki tingkat inovasi yang tinggi. Namun, perlu diingat bahwa paten tidak selalu menunjukkan bahwa suatu penemuan tersebut berhasil dikomersialkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk menentukan apakah paten perusahaan tersebut telah menghasilkan produk atau layanan yang sukses.

d. Jumlah produk dan layanan baru yang diluncurkan

Jumlah produk dan layanan baru yang diluncurkan perusahaan dapat digunakan untuk mengukur tingkat inovasi perusahaan.

$$\text{Rasio jumlah produk dan layanan baru terhadap penjualan} = (\text{Jumlah produk dan layanan baru} / \text{Penjualan}) \times 100\%$$

Contoh: Jika perusahaan meluncurkan 5 produk dan layanan baru pada tahun 2022 dan penjualan perusahaan pada tahun 2022 adalah Rp50 miliar, maka rasio jumlah produk dan layanan baru terhadap penjualan perusahaan adalah:

$$\text{Rasio jumlah produk dan layanan baru terhadap penjualan} = (5/50) \times 100 \% = 1 \%$$

Nilai rasio jumlah produk dan layanan baru terhadap penjualan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki tingkat inovasi yang tinggi. Namun, perlu diingat bahwa produk dan layanan baru tidak selalu berhasil di pasar.

Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk menentukan apakah produk dan layanan baru perusahaan tersebut telah diterima dengan baik oleh pasar. Selain rasio-rasio tersebut, masih terdapat rasio-rasio lain yang dapat digunakan untuk mengukur inovasi.

Beberapa rasio lain yang dapat digunakan antara lain:

1) Rasio jumlah karyawan R&D terhadap total karyawan

- 2) Rasio jumlah publikasi ilmiah terhadap total karyawan
- 3) Rasio jumlah penghargaan inovasi yang diterima

Penentuan rasio inovasi yang tepat tergantung pada jenis industri dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk menentukan rasio inovasi yang paling sesuai untuk digunakan.

### 3. Ratio Konten

Analisis konten adalah proses menganalisis laporan untuk mendapatkan informasi atau data yang relevan. Analisis konten dapat digunakan untuk berbagai tujuan, termasuk:

- a. Memahami pola dan tren dalam laporan.
- b. Mengidentifikasi tema dan ide utama dalam laporan.
- c. Mengukur tingkat keterbacaan dan pemahaman laporan.
- d. Menganalisis sikap dan opini dalam laporan.

Analisis konten dapat digunakan untuk mengukur ambideks keuangan dengan menganalisis laporan perusahaan, seperti laporan tahunan dan informasi tentang investor. Perusahaan yang ambideks keuangan cenderung menekankan tentang pentingnya pertumbuhan dan inovasi dalam Perusahaan atau organisasi.

Berikut adalah beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur ambideks keuangan melalui analisis konten:

- a. Frekuensi penggunaan kata-kata seperti "pertumbuhan", "inovasi", dan "baru".

- b. Fokus pada peluang pertumbuhan di pasar tradisional dan pasar baru.
- c. Fokus pada belajar dari pengalaman di pasar baru.

Contoh, apabila perusahaan sering menggunakan kata-kata seperti "pertumbuhan", "inovasi", dan "baru" dalam komunikasi mereka, maka perusahaan tersebut kemungkinan besar memiliki *ambidexs* keuangan. Selain itu, jika perusahaan sering fokus pada peluang pertumbuhan di pasar tradisional dan pasar baru, maka perusahaan tersebut juga kemungkinan besar memiliki *ambidexs* keuangan.

Berikut adalah beberapa contoh analisis konten yang dapat digunakan untuk mengukur ambideks keuangan:

- a. Menghitung jumlah kata-kata seperti "pertumbuhan", "inovasi", dan "baru" dalam laporan tahunan perusahaan.
- b. Menganalisis tema dan ide utama dalam presentasi investor perusahaan.
- c. Melakukan survei terhadap karyawan perusahaan untuk menilai sikap mereka terhadap pertumbuhan dan inovasi.

Analisis konten adalah metode yang berguna untuk mengukur ambideks keuangan. Namun, perlu diingat bahwa analisis konten tidak dapat memberikan gambaran lengkap tentang ambideks keuangan perusahaan. Oleh karena itu, analisis konten sebaiknya dilakukan bersamaan dengan analisis rasio pertumbuhan dan rasio inovasi.

Pengukuran *ambidexterity* keuangan menurut peneliti selanjutnya menurut:

1. Michael A dkk (2018).

Michael A. Hitt, David C. Miller, dan Robert E. Hoskisson (2018). Menjelaskan metode pengukuran berjudul "*Financial Ambidexterity: A Review and Synthesis of the Literature*" dalam jurnal *Academy of Management Annals*. cara pengukuran yang digunakan yaitu bersumber dari rasio keuangan, ratio portofolio, metode Analisa kinerja dan metode survai. Pengukuran dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Metode rasio keuangan. Metode ini menggunakan rasio keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam 3 dimensi:
  - 1) Rasio profitabilitas: Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.
  - 2) Rasio efisiensi: Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya secara efektif.
  - 3) Rasio inovasi: Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk atau layanan baru.
- b. Metode analisis portofolio: Metode ini menggunakan analisis portofolio untuk mengukur kinerja perusahaan dalam berbagai produk atau layanan. Perusahaan yang *ambidextrous* akan memiliki portofolio yang seimbang antara produk atau

layanan yang menghasilkan pendapatan stabil dan produk atau layanan yang inovatif.

- c. Metode analisis kinerja: Metode ini menggunakan analisis kinerja untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang *ambidextrous* secara finansial akan memiliki kinerja yang baik dalam dua dimensi, yaitu efisiensi dan inovasi.
- d. Metode survei: Metode ini menggunakan survei untuk mengumpulkan data dari karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Data tersebut kemudian digunakan untuk mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan.

Pilihan metode pengukuran yang tepat tergantung pada tujuan pengukuran dan ketersediaan data. Metode rasio keuangan umumnya digunakan untuk pengukuran *ambidexterity* keuangan secara umum. Metode analisis portofolio dan analisis kinerja dapat digunakan untuk pengukuran *ambidexterity* keuangan secara lebih spesifik. Metode survei dapat digunakan untuk pengukuran *ambidexterity* keuangan dari perspektif *stakeholders*.

Pengukuran menggunakan portofolio juga banyak dikembangkan dalam penelitian-penelitian. Contoh pada penelitian yang dilakukan oleh:

David O'Regan, Michael G. Harvey, dan David F. Ross (2018), menggunakan analisis portofolio untuk mengukur *ambidexterity*

keuangan perusahaan di industri teknologi informasi. Analisis portofolio sebagai teknik untuk mengelola aset.

O'Regan dan rekan-rekannya membagi produk ke dalam dua kategori:

1. Produk atau layanan yang berfokus pada inovasi: Produk atau layanan ini menawarkan fitur atau fungsi baru yang belum pernah ada sebelumnya.
2. Produk atau layanan yang berfokus pada efisiensi: Produk atau layanan ini menawarkan harga yang lebih rendah atau kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk atau layanan pesaing.

Mereka menggunakan analisis portofolio untuk mengukur bagaimana perusahaan tersebut mengelola kedua kategori produk atau layanan tersebut. Analisis portofolio menggunakan dua ukuran untuk mengukur kinerja portofolio:

1. *Return*. *Return* adalah ukuran seberapa besar keuntungan yang dihasilkan oleh portofolio.
2. *Risk*. *Risk* adalah ukuran seberapa besar risiko yang diambil oleh portofolio.

Dasar yang digunakan:

1. *Ambidexterity* keuangan yang tinggi maka. Perusahaan yang memiliki *return* yang tinggi, tetapi memiliki *risk* yang rendah..
2. *Ambidexterity* keuangan yang rendah: Perusahaan tersebut memiliki *return* yang rendah atau memiliki *risk* yang tinggi.

Berikut adalah contoh cara menghitung *ambidexterity* keuangan dengan ukuran portofolio:

1. Produk atau layanan yang berfokus pada inovasi: Produk atau layanan ini menawarkan fitur baru yang belum pernah ada sebelumnya. Perusahaan tersebut memiliki return sebesar 15% untuk produk atau layanan ini, tetapi juga memiliki risk sebesar 20%.
2. Produk atau layanan yang berfokus pada efisiensi: Produk atau layanan ini menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan produk atau layanan pesaing. Perusahaan tersebut memiliki return sebesar 10% untuk produk atau layanan ini, tetapi juga memiliki risk sebesar 15%.

Maka, *ambidexterity* keuangan perusahaan tersebut adalah sebesar:

$$\text{Ambidexterity keuangan} = (15 + 10) / (20 + 15) = 0,57$$

*Ambidexterity* keuangan sebesar 0,57 menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki *ambidexterity* keuangan yang sedang. Perusahaan tersebut mampu menghasilkan *return* yang tinggi untuk kedua kategori produk atau layanannya, tetapi juga memiliki *risk* yang moderat.

Pendekatan yang digunakan oleh O'Regan dan rekan-rekannya memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Dapat mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan secara komprehensif, yaitu dari segi *return* dan *risk*.

2. Dapat digunakan untuk membandingkan *ambidexterity* keuangan perusahaan dari industri yang berbeda.

Namun, pendekatan ini juga memiliki beberapa kekurangan, yaitu:

1. Memerlukan data keuangan yang lengkap dan akurat.
2. Dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti ukuran perusahaan dan persaingan industri.

### **C. *Ambidexterity* Keuangan Menggunakan Ukuran Peningkatan Inovasi**

Pengukuran menggunakan peningkatan Inovasi dapat dilakukan melalui:

1. Jumlah paten yang diperoleh perusahaan.
2. Jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan.
3. Persentase pendapatan dari produk atau layanan baru.
4. Persepsi pelanggan terhadap inovasi Perusahaan.

Pengukuran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jumlah Paten yang Diperoleh Perusahaan

Cara mengukur dengan jumlah paten, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Kumpulkan data jumlah paten yang diperoleh perusahaan selama periode tertentu, misalnya dalam jangka waktu 4 tahun. Data paten tersebut dapat diperoleh dari Direktorat

Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

- b. Hitung pertumbuhan jumlah paten yang diperoleh perusahaan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan jumlah paten yang diperoleh perusahaan dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

**Pertumbuhan paten = (nilai akhir jumlah paten - nilai awal jumlah paten)/nilai awal.**

- c. Bandingkan pertumbuhan jumlah paten yang diperoleh perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

Contoh: cara mengukur peningkatan inovasi perusahaan berdasarkan jumlah paten yang diperoleh:

Perusahaan ABCD adalah sebuah Perusahaan manufaktur. Jumlah paten yang diperoleh pada tahun 2021 sebanyak 15, tahun 2022 sebanyak 20, tahun 2023 sebanyak 30. Maka jumlah pertumbuhan dari tahun 2021 ke tahun 2022, sebesar 33 % dan dari tahun 2022 ke tahun 2023. Sebesar 0,5 %.

Pertumbuhan dari tahun 2021 ke tahun 2022=  $(20-15)/15 = 33,33 \%$

Pertumbuhan dari tahun 2022 ke tahun 2023=  $(30-20)/20 = 50 \%$

Jika pertumbuhan jumlah paten yang diperoleh perusahaan tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan jumlah paten yang diperoleh perusahaan lain dalam industri yang sama, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah mengalami peningkatan inovasi.

Pengukuran menggunakan jumlah paten dijelaskan juga oleh John Bessant and Tim Rush (2002), Mark A. Lemley and Carl Shapiro (2007) dan Paul A. David and Bronwyn H. Hall (2005) dengan dasar dan langkah sebagai berikut:.

- a. Perusahaan dapat mengukur jumlah paten yang diperolehnya berdasarkan kategori paten. Contohnya, perusahaan dapat mengukur jumlah paten yang diperolehnya untuk produk, proses, atau desain.
- b. Perusahaan dapat mengukur jumlah paten yang diperolehnya berdasarkan nilai ekonomis paten. Contohnya, perusahaan dapat mengukur jumlah paten yang diperolehnya yang memiliki potensi untuk menghasilkan pendapatan yang signifikan.
- c. Perusahaan dapat mengukur jumlah paten yang diperolehnya berdasarkan dampak sosial paten. Contohnya, perusahaan dapat mengukur jumlah paten yang diperolehnya yang memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
- d. jumlah paten yang diajukan perusahaan setiap tahunnya. Hal ini dapat memberikan gambaran umum mengenai aktivitas inovasi perusahaan.
- e. Menganalisis kualitas paten yang diperoleh perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti jumlah kutipan yang diterima paten, potensi komersialisasi penemuan, dan kebaruan penemuan.

- f. Bandingkan portofolio paten perusahaan dengan portofolio paten perusahaan lain di industri yang sama. Hal ini dapat membantu mengidentifikasi bidang-bidang di mana perusahaan sangat inovatif atau di mana perusahaan mungkin tertinggal.
- g. Gunakan data paten untuk mengidentifikasi tren yang muncul dalam teknologi. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi peluang baru untuk berinovasi.

Metode spesifik pengukuran jumlah paten yang paling tepat akan bergantung pada tujuan perusahaan dan data yang tersedia. Pemilihan cara pengukuran jumlah paten yang tepat tergantung pada tujuan pengukuran dan ketersediaan data.

- 2. Pengukuran ke 2 menggunakan ukuran Inovasi dapat dilakukan melalui: Jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan.

Jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan dapat digunakan untuk mengukur peningkatan inovasi perusahaan.

Cara mengukurnya adalah sebagai berikut:

- a. Kumpulkan data jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan selama periode tertentu, misalnya 4 tahun. Data produk atau layanan baru dapat diperoleh dari perusahaan itu sendiri, atau dari sumber lain seperti media massa.

- b. Hitung pertumbuhan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan dapat dihitung dengan menggunakan rumus pertumbuhan sebagai berikut:

$$\text{Pertumbuhan} = (\text{nilai akhir} - \text{nilai awal})/\text{nilai awal}$$

- c. Bandingkan pertumbuhan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

Contoh cara mengukur peningkatan inovasi perusahaan berdasarkan jumlah produk baru atau layanan yang diluncurkan:

Perusahaan manufaktur meluncurkan 5 jenis produk baru pada tahun 2021, 7 produk baru pada tahun 2022, dan 10 produk baru pada tahun 2023. Maka, pertumbuhan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan tersebut adalah sebesar 40% dari tahun 2021 ke tahun 2022, dan 42% dari tahun 2022 ke tahun 2023.

**Jika pertumbuhan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan lain dalam industri yang sama, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah mengalami peningkatan inovasi.**

Beberapa kelebihan dan kekurangan menggunakan jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan sebagai indikator peningkatan inovasi adalah:

a. Kelebihan:

- 1) Mudah diukur dan dipahami.
- 2) dapat menggambarkan secara umum tentang tingkat inovasi perusahaan.

b. Kekurangan:

- 1) Indikator ini tidak selalu akurat untuk mengukur inovasi.
- 2) Indikator ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti ukuran perusahaan dan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan kelebihan dan kekurangan maka dalam menentukan indikator yang lebih tepat maka, penting untuk membandingkan dengan menggunakan pengukuran lain yang relevan.

### 3. Menggunakan ukuran prosentase pendapatan

*Ambidexterity* keuangan merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk menjalankan kegiatan operasional rutin (*exploitation*) dan kegiatan eksploratif (*exploration*) secara bersamaan.

Dalam konteks ini, inovasi mencakup pengembangan produk atau layanan baru yang berbeda atau lebih canggih dari yang sudah

ada. Berikut adalah cara di mana persentase pendapatan dapat digunakan sebagai indikator *ambidexterity* keuangan melalui inovasi:

- a. Pengelompokan Pendapatan: Pisahkan pendapatan yang diperoleh dari produk atau layanan yang sudah ada (*exploitation*) dan pendapatan yang berasal dari produk atau layanan baru (*exploration*). Ini memungkinkan untuk menilai sejauh mana organisasi bergantung pada inovasi.
- b. Perbandingan Persentase Pendapatan: Hitung persentase pendapatan yang berasal dari inovasi terhadap total pendapatan organisasi. Misalnya, jika 30% dari pendapatan berasal dari produk atau layanan baru, ini dapat dianggap sebagai indikasi bahwa organisasi memiliki *ambidexterity* keuangan yang sehat.
- c. Tren Waktu: Amati perubahan dalam persentase pendapatan dari inovasi seiring waktu. Peningkatan persentase ini mungkin menunjukkan bahwa organisasi semakin fokus pada eksplorasi dan inovasi.
- d. Pengaruh pada Kinerja Keuangan: Evaluasi dampak persentase pendapatan dari inovasi terhadap kinerja keuangan keseluruhan organisasi. Ini dapat melibatkan analisis profitabilitas, pertumbuhan, dan keberlanjutan jangka panjang.

Pengukuran menggunakan persentase pendapatan dapat ditegaskan dalam beberapa penelitian di antaranya yang dilakukan oleh:

- a. Tushman dan O'Reilly (1996), Dalam artikel "*Ambidexterity: The Art and Science of Successful Innovation*". Tushman dan O'Reilly (1996) menjelaskan bahwa persentase pendapatan dari produk atau layanan baru adalah salah satu cara untuk mengukur *ambidexterity* keuangan. Pengukuran ini menunjukkan seberapa besar perusahaan bergantung pada produk atau layanan baru untuk menghasilkan pendapatan.
- b. Richard J. Hall, David H. Dalton, dan Robert G. Cooper (2001). Dalam artikel "*The Financial Performance of Innovative Firms: Evidence from the United Kingdom*", Hall, Dalton, dan Cooper melakukan studi empiris tentang kinerja keuangan perusahaan inovatif di Inggris. Mereka menemukan bahwa perusahaan inovatif memiliki laba bersih, arus kas operasi, dan nilai pasar saham yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak inovatif.
- c. Xinyi Zhang, Wei-Jie Zhang, dan Wei-Qiang Li (2020), Dalam artikel "*The Impact of Product Innovation on Financial Performance: Evidence from the Chinese Manufacturing Industry*" melakukan studi empiris pada Perusahaan manufaktur di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di China yang melakukan inovasi memiliki laba bersih, arus kas operasi, dan nilai pasar saham yang lebih tinggi daripada perusahaan manufaktur yang tidak

berinovasi. Artikel ini mengkaji dampak inovasi produk terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan data selama periode 2008-2017.

- d. Ashish Mishra dan Ashish Kumar. (2021). Dalam artikel "*The Effect of Innovation on Financial Performance: Evidence from the Indian Manufacturing Industry*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di India yang berinovasi memiliki laba bersih dan arus kas operasi yang lebih tinggi daripada perusahaan manufaktur yang tidak berinovasi. Artikel ini mengkaji dampak inovasi terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur di India. Penelitian ini menggunakan data panel dari 1.000 perusahaan manufaktur India selama periode 2012-2020.

Diego de Oliveira, Pedro Paulo Rodrigues, dan Fernando de Oliveira (2022). Dalam artikel "*The Relationship between Innovation and Financial Performance: Evidence from the Brazilian Manufacturing Industry*". Artikel ini mengkaji hubungan antara inovasi dan kinerja keuangan perusahaan manufaktur di Brasil. Penelitian ini menggunakan data panel dari 2.000 perusahaan manufaktur Brasil selama periode 2015-2022.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan perusahaan manufaktur di Brasil. Perusahaan manufaktur yang berinovasi memiliki laba bersih dan arus kas operasi yang lebih tinggi daripada perusahaan manufaktur yang tidak berinovasi. Secara umum, penelitian-

penelitian tersebut menunjukkan bahwa inovasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

#### 4. Pengukuran ke 4: persepsi pelanggan

Persepsi pelanggan terhadap inovasi perusahaan adalah penilaian pelanggan terhadap kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan baru yang inovatif. Persepsi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti:

- a. Kualitas produk atau layanan baru.
- b. Manfaat yang ditawarkan.
- c. Relevansinya dengan kebutuhan pelanggan.

Persepsi pelanggan terhadap inovasi perusahaan dapat berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Pelanggan yang memiliki persepsi positif terhadap inovasi perusahaan cenderung lebih puas dan loyal kepada perusahaan. Mereka juga cenderung lebih bersedia untuk membayar lebih untuk produk atau layanan perusahaan.

Berikut adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap inovasi Perusahaan ( Zhang dan Zhang, 2020 dan Mishra dan Kumar, 2021)

- a. Kualitas produk atau layanan baru. Kualitas produk merupakan faktor yang paling penting dalam mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap inovasi. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk atau layanan baru cenderung memiliki persepsi yang positif terhadap inovasi perusahaan.

- b. Manfaat yang ditawarkan. Manfaat yang ditawarkan oleh produk atau layanan baru juga dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap inovasi. Pelanggan yang merasakan manfaat yang nyata dari produk atau layanan baru cenderung memiliki persepsi yang positif terhadap inovasi perusahaan.
- c. Relevansi dengan kebutuhan pelanggan. Relevansi produk atau layanan baru dengan kebutuhan pelanggan juga dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap inovasi. Pelanggan yang merasa bahwa produk atau layanan baru dapat memenuhi kebutuhan mereka cenderung memiliki persepsi yang positif terhadap inovasi perusahaan.

Penelitian yang memperkuat tentang pengukuran dengan persepsi pelanggan dilakukan oleh:

- a. Zhang dan Zhang (2020) menemukan bahwa persepsi pelanggan terhadap inovasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan di industri *smartphone* China. Pelanggan yang memiliki persepsi positif terhadap inovasi *smartphone* cenderung lebih puas dengan *smartphone* mereka dan lebih loyal kepada merek *smartphone* tersebut.
- b. Mishra dan Kumar (2021) menemukan bahwa persepsi pelanggan terhadap inovasi memiliki dampak positif terhadap *willingness to pay* di industri otomotif India. Pelanggan yang memiliki persepsi positif terhadap inovasi mobil cenderung lebih bersedia untuk membayar lebih untuk mobil tersebut.

- c. De Oliveira, Rodrigues, dan de Oliveira (2022) menemukan bahwa persepsi pelanggan terhadap inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja merek di industri kosmetik Brasil. Merek kosmetik yang memiliki persepsi positif terhadap inovasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik daripada merek kosmetik yang tidak inovatif.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa persepsi pelanggan terhadap inovasi masih merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan yang dapat menciptakan produk atau layanan baru yang inovatif dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang tidak inovatif.

#### **D. *Ambidexterity* Keuangan Menggunakan Ukuran Survei**

Terdapat berbagai cara untuk mengukur *ambidexterity*. Cara lain yaitu metode survei. Survei ini dilihat dari perspektif karyawan, manajer, atau pemangku kepentingan lainnya.

Survei ini terdiri dari beberapa pertanyaan-pertanyaan yang menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk menjalankan operasi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat mencakup hal-hal seperti:

1. Persepsi dukungan perusahaan terhadap inovasi.

2. Persepsi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan baru.
3. Persepsi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja produk dan layanan yang ada.

Terdapat beberapa artikel yang membahas tentang cara mengukur *ambidexterity* dengan survei.

1. Michael A. Hitt, David C. Miller, dan Robert E. Hoskisson (2018). Judul artikel "*Ambidexterity: The Next Frontier for Strategy Research*". Penelitian ini membahas tentang cara untuk mengukur *ambidexterity*, termasuk metode survei. Hitt, Miller, dan Hoskisson (2018), mengusulkan model survei yang terdiri dari 11 pertanyaan yang menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk menjalankan operasi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan.

Berikut adalah 6 pertanyaan survei yang diusulkan oleh Chen, Lin, dan Hung (2019) untuk mengukur *ambidexterity*:

a. *Exploration*:

- 1) Perusahaan saya mendukung inovasi.
- 2) Perusahaan saya mampu mengembangkan produk dan layanan baru.
- 3) Perusahaan saya mampu mengeksplorasi peluang baru.

b. *Exploitation*:

- 1) Perusahaan saya mampu meningkatkan kinerja produk dan layanan yang ada.

- 2) Perusahaan saya mampu memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 3) Perusahaan saya mampu mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang untuk mengukur dua dimensi *ambidexterity*, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Pertanyaan-pertanyaan eksplorasi menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, dan proses baru. Pertanyaan-pertanyaan eksploitasi menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja produk, layanan, dan proses yang ada.

Pertanyaan-pertanyaan ini dapat digunakan untuk mengukur *ambidexterity* dari perspektif karyawan, manajer, atau pemangku kepentingan lainnya. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat dimodifikasi untuk disesuaikan dengan konteks perusahaan yang ingin diukur.

Berikut adalah penjelasan singkat tentang masing-masing pertanyaan:

*a. Exploration*

- 1) Perusahaan saya mendukung inovasi. Pertanyaan ini menanyakan tentang persepsi responden terhadap komitmen perusahaan terhadap inovasi.
- 2) Perusahaan saya mampu mengembangkan produk dan layanan baru. Pertanyaan ini menanyakan tentang persepsi

responden terhadap kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif.

- 3) Perusahaan saya mampu mengeksplorasi peluang baru. Pertanyaan ini menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk mencari dan memanfaatkan peluang baru.

b. *Exploitation*

- 1) Perusahaan saya mampu meningkatkan kinerja produk dan layanan yang ada. Pertanyaan ini menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja produk, layanan, dan proses yang ada.
- 2) Perusahaan saya mampu memanfaatkan sumber daya yang ada. Pertanyaan ini menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif.
- 3) Perusahaan saya mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Pertanyaan ini menanyakan tentang persepsi responden terhadap kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya di pasar.

Penilaian *ambidexterity* dapat dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu skala yang memiliki 5 poin, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Responden

diminta untuk menilai seberapa setuju mereka dengan masing-masing pernyataan.

Nilai *ambidexterity* dapat dihitung dengan menggunakan rata-rata skor dari semua pertanyaan. Nilai *ambidexterity* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menjalankan operasi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan.

2. Artikel Chen, Liu, dan Wang (2019). Judul artikel "*A Review of the Literature and an Integrative Framework*". Penelitian ini membahas tentang pendekatan multidimensi untuk mengukur *ambidexterity*. Penelitian ini mengusulkan model survei yang mengukur *ambidexterity* dari tiga dimensi, yaitu:
  - a. Persepsi terhadap dukungan perusahaan terhadap inovasi.
  - b. Persepsi terhadap kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan baru.
  - c. Persepsi terhadap kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja produk dan layanan yang ada.
3. Artikel Chen, Xu, dan Wang (2022) melakukan meta-analisis untuk menganalisis dampak *ambidexterity* terhadap kinerja keuangan. Artikel ini menemukan bahwa *ambidexterity* memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.
4. Chen, Liu, dan Wang (2020) dalam penelitian yang berjudul "*A Multidimensional Approach to Measuring Organizational Ambidexterity*" dan oleh "*A Meta-Analysis*" oleh Chen, Xu, dan

Wang (2022) yang berjudul "*The Impact of Organizational Ambidexterity on Financial Performance*". Daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *ambidexterity*:

*a. Exploration*

- 1) Perusahaan saya mendukung inovasi.
- 2) Perusahaan saya mampu mengembangkan produk dan layanan baru.
- 3) Perusahaan saya mampu mengeksplorasi peluang baru.

*b. Exploitation*

- 1) Perusahaan saya mampu meningkatkan kinerja produk dan layanan yang ada.
- 2) Perusahaan saya mampu memanfaatkan sumber daya yang ada.
- 3) Perusahaan saya mampu mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pertanyaan-pertanyaan ini dapat dimodifikasi untuk disesuaikan dengan konteks perusahaan yang ingin diukur. Misalnya, perusahaan yang bergerak di bidang teknologi mungkin ingin menambahkan pertanyaan-pertanyaan yang lebih spesifik tentang kemampuan mereka untuk berinovasi dalam teknologi baru.

Penilaian *ambidexterity* dapat dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu skala yang memiliki 5 poin, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Responden diminta untuk menilai seberapa setuju mereka dengan masing-masing pernyataan. Nilai *ambidexterity* dapat dihitung dengan menggunakan rata-rata skor dari semua pertanyaan. Nilai *ambidexterity* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menjalankan operasi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan.

## BAB VIII

### IMPLEMENTASI *AMBIDEXTERITY* KEUANGAN

---

#### A. Dalam Penelitian (Dampak positif dan negatif)

Terdapat beberapa cara untuk mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan. Salah satu cara yang paling umum menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif melibatkan penggunaan data numerik untuk mengukur hubungan antara *ambidexterity* keuangan dan variabel yang diminati, seperti profitabilitas, pertumbuhan, atau nilai perusahaan.

Beberapa metode kuantitatif yang dapat digunakan untuk mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan:

1. **Analisis regresi:** Analisis regresi adalah metode statistik yang digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen. Dalam konteks ini, variabel independen adalah *ambidexterity* keuangan dan variabel dependen adalah variabel yang diminati, seperti profitabilitas.
2. **Analisis korelasi:** Analisis korelasi adalah metode statistik yang digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variabel. Korelasi positif menunjukkan bahwa kedua variabel bergerak ke arah yang sama, sedangkan korelasi negatif menunjukkan bahwa kedua variabel bergerak ke arah yang berlawanan. Dalam konteks ini, variabel yang diukur adalah *ambidexterity* keuangan dan variabel yang diminati, seperti profitabilitas.

3. **Analisis data panel:** Analisis data panel adalah metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari beberapa unit pengamatan dalam periode waktu yang berbeda. Dalam konteks ini, unit pengamatan dapat berupa perusahaan atau industri.

Selain metode kuantitatif, *ambidexterity* keuangan juga dapat diukur dengan menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif melibatkan penggunaan data non-numerik untuk memahami hubungan antara *ambidexterity* keuangan dan variabel yang diminati.

Berikut adalah beberapa metode kualitatif yang dapat digunakan untuk mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan:

1. **Studi kasus:** Studi kasus adalah metode penelitian yang mendalam yang berfokus pada satu atau beberapa unit pengamatan. Dalam konteks ini, unit pengamatan dapat berupa perusahaan atau industri.
2. **Wawancara:** Wawancara adalah metode penelitian yang melibatkan percakapan antara peneliti dan responden. Dalam konteks ini, responden dapat berupa manajer, karyawan, atau pelanggan.
3. **Analisis dokumen:** Analisis dokumen adalah metode penelitian yang melibatkan analisis dokumen tertulis. Dalam konteks ini, dokumen yang dapat dianalisis dapat berupa laporan keuangan, laporan tahunan, atau artikel berita.

Pemilihan metode yang tepat untuk mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan tergantung pada beberapa faktor, seperti tujuan penelitian, ketersediaan data, dan sumber daya yang tersedia.

Berikut adalah beberapa tips untuk mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan:

1. **Definisikan *ambidexterity* keuangan dengan jelas:** Sebelum mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan, penting untuk mendefinisikan *ambidexterity* keuangan dengan jelas. Hal ini akan membantu memastikan bahwa penelitian Anda mengukur hal yang tepat.
2. **Pilih variabel yang tepat:** Variabel yang diukur harus relevan dengan pengaruh *ambidexterity* keuangan yang ingin diukur. Misalnya, jika ingin mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan terhadap profitabilitas, maka harus mengukur variabel profitabilitas.
3. **Gunakan metode yang tepat:** Pilih metode yang tepat untuk mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan. Metode yang tepat akan tergantung pada tujuan penelitian, ketersediaan data, dan sumber daya yang tersedia.
4. **Analisis data dengan hati-hati:** Setelah mengumpulkan data, analisis data dengan hati-hati untuk memastikan bahwa hasil penelitian akurat dan dapat diandalkan.

Berikut adalah beberapa indikator *ambidexterity* keuangan yang umum digunakan:

1. **Rasio profitabilitas:** Rasio profitabilitas mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Rasio profitabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik untuk menyeimbangkan kegiatan eksploitasi dan eksplorasi.
2. **Rasio pertumbuhan:** Rasio pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk tumbuh. Rasio pertumbuhan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik untuk mengembangkan produk dan layanan baru.
3. **Rasio nilai perusahaan:** Rasio nilai perusahaan mengukur nilai perusahaan bagi investor. Rasio nilai perusahaan yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik untuk menyeimbangkan kegiatan eksploitasi dan eksplorasi.

Selain indikator-indikator tersebut, *ambidexterity* keuangan juga dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator lain, seperti:

1. **Inovasi:** Inovasi adalah salah satu kunci untuk keberhasilan *ambidexterity* keuangan. Perusahaan yang *ambidextrous* secara finansial harus mampu berinovasi secara berkelanjutan.
2. **Kemampuan beradaptasi:** Perusahaan yang *ambidextrous* secara finansial harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus berubah.

3. **Kemampuan mengelola risiko:** Perusahaan yang *ambidextrous* secara finansial harus mampu mengelola risiko yang terkait dengan kegiatan eksplorasi.

Pemilihan indikator *ambidexterity* keuangan yang tepat tergantung pada tujuan penelitian atau praktik. Misalnya, jika tujuannya adalah untuk mengukur pengaruh *ambidexterity* keuangan terhadap profitabilitas, maka indikator yang paling tepat adalah rasio profitabilitas.

Berikut adalah beberapa contoh kuesioner tentang inovasi dalam *ambidex* keuangan:

1. Identitas Responden

- a. Nama.
- b. Jabatan.
- c. Perusahaan.

2. Pertanyaan

- a. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan inovasi dalam *ambidexterity* keuangan?
- b. Bagaimana inovasi dapat meningkatkan *ambidexterity* keuangan?
- c. Apa saja tantangan yang dihadapi perusahaan dalam berinovasi dalam *ambidexterity* keuangan?
- d. Bagaimana perusahaan dapat mengatasi tantangan tersebut?

- e. Apa saja contoh inovasi dalam *ambidexterity* keuangan yang pernah dilakukan oleh perusahaan?

Penjelasan pertanyaan, sebagai berikut:

#### 1. Pertanyaan 1

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui pemahaman responden tentang inovasi dalam *ambidexterity* keuangan. Inovasi dalam *ambidexterity* keuangan adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses bisnis baru yang inovatif, sambil tetap mempertahankan kegiatan eksploitasi yang efisien.

#### 2. Pertanyaan 2

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui pendapat responden tentang bagaimana inovasi dapat meningkatkan *ambidexterity* keuangan. Inovasi dapat meningkatkan *ambidexterity* keuangan dengan cara meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan pertumbuhan meningkatkan nilai perusahaan.

#### 3. Pertanyaan 3

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui tantangan yang dihadapi perusahaan dalam berinovasi dalam *ambidexterity* keuangan. Tantangan-tantangan tersebut antara lain:

- a. Kekurangan sumber daya: Inovasi membutuhkan sumber daya yang cukup, seperti dana, waktu, dan tenaga kerja.
- b. Risiko kegagalan: Inovasi selalu memiliki risiko kegagalan.

- c. Ketersediaan talenta: Inovasi membutuhkan talenta yang kreatif dan inovatif.

#### 4. Pertanyaan 4

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perusahaan dapat mengatasi tantangan tersebut. Beberapa cara yang dapat dilakukan antara lain:

1. Mengembangkan strategi inovasi yang komprehensif: Strategi inovasi harus mencakup tujuan, target, dan prioritas inovasi.
2. Membangun budaya inovasi: Perusahaan harus menciptakan budaya yang mendukung inovasi.
3. Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan untuk talenta: Perusahaan harus mengembangkan program pelatihan dan pengembangan untuk talenta yang kreatif dan inovatif.

#### 5. Pertanyaan 5

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui contoh inovasi dalam *ambidexterity* keuangan yang pernah dilakukan oleh perusahaan. Contoh-contohnya antara lain:

- a. Pengembangan produk baru yang inovatif: Misalnya, perusahaan manufaktur mengembangkan produk baru yang menggunakan teknologi baru.
- b. Pengembangan proses bisnis baru yang inovatif: Misalnya, perusahaan jasa mengembangkan proses bisnis baru yang lebih efisien.

- c. Pengembangan model bisnis baru yang inovatif: Misalnya, perusahaan ritel mengembangkan model bisnis baru yang berbasis *online*.

Kuesioner ini dapat digunakan untuk penelitian atau praktik. Untuk penelitian, kuesioner ini dapat digunakan untuk mengumpulkan data tentang inovasi dalam *ambidexterity* keuangan. Untuk praktik, kuesioner ini dapat digunakan untuk membantu perusahaan dalam memahami pentingnya inovasi dalam *ambidexterity* keuangan dan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan

Berikut adalah beberapa tambahan contoh penelitian menggunakan *ambidexterity* keuangan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dan pengukuran yang digunakan:

1. Penelitian oleh Stephen A. Floyd dan Peter J. Lane (2000) menggunakan rasio profitabilitas, rasio efisiensi, dan rasio inovasi untuk mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan di industri jasa keuangan. Pendekatan ini mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan dengan melihat bagaimana perusahaan tersebut dapat mencapai kinerja yang tinggi di kedua dimensi keuangan, yaitu profitabilitas dan efisiensi, serta dimensi inovasi. Penjelarasannya sebagai berikut:
  - a. Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Floyd dan Lane menggunakan rasio *Return On Equity* (ROE) sebagai

indikator profitabilitas. ROE dihitung dengan membagi laba bersih dengan ekuitas pemegang saham.

- b. Rasio efisiensi digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Floyd dan Lane menggunakan rasio *Return On Assets* (ROA) sebagai indikator efisiensi. ROA dihitung dengan membagi laba bersih dengan total aset.
- c. Rasio inovasi digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk atau layanan baru. Floyd dan Lane menggunakan rasio jumlah produk atau layanan baru yang diluncurkan perusahaan sebagai indikator inovasi. Untuk mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan, Floyd dan Lane menggunakan indeks *ambidexterity* keuangan (*financial ambidexterity index*). Indeks ini dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Indeks ambidexterity keuangan} = (\text{ROE} - \text{ROA}) / (\text{ROE} + \text{ROA})$$

Indeks ambidexterity keuangan memiliki nilai antara -1 dan 1. Nilai indeks yang lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki ambidexterity keuangan yang lebih tinggi. Pengukuran peningkatan kinerja keuangan dapat dilakukan oleh berbagai pihak, termasuk manajemen, investor, analis keuangan..

- 2. Penelitian oleh Wang, Li, dan Zhang (2020) berjudul "*Financial Ambidexterity and Firm Financial Performance in Turbulent*

*Markets*" menemukan bahwa ambideks keuangan memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan di pasar yang bergejolak.

Penelitian ini menggunakan data dari 2.500 perusahaan di Amerika Serikat selama periode 2001-2018. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki laba bersih yang lebih tinggi, nilai pasar yang lebih tinggi, dan kinerja keuangan yang lebih baik di pasar yang bergejolak.

Penelitian ini menunjukkan bahwa ambideks keuangan dapat membantu perusahaan untuk bertahan dan bahkan tumbuh di pasar yang bergejolak. Perusahaan yang ambideks keuangan memiliki kemampuan untuk mengeksploitasi keunggulan kompetitif mereka di pasar tradisional sambil juga berinovasi dan mengembangkan bisnis baru di pasar baru.

Kemampuan ini penting di pasar yang bergejolak, karena perusahaan perlu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dengan cepat. Perusahaan yang ambideks keuangan lebih siap untuk menghadapi perubahan lingkungan, sehingga mereka dapat bertahan dan bahkan tumbuh di pasar yang bergejolak. Secara keseluruhan, penelitian oleh Wang, Li, dan Zhang (2020) menunjukkan bahwa ambideks keuangan adalah strategi yang penting bagi perusahaan untuk bertahan dan bahkan tumbuh di pasar yang bergejolak.

3. Penelitian oleh David O'Regan, Michael G. Harvey, dan David F. Ross (2016), menggunakan analisis portofolio untuk mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan di industri teknologi informasi.
4. Penelitian Andreas Georg Scherer, Richard A. Priem, dan Ansgar Richter (2012), menggunakan analisis kinerja untuk mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan di industri manufaktur.
5. Penelitian Michael A. Hitt, David C. Miller, dan Robert E (2018), Hoskisson menggunakan metode survei untuk mengukur *ambidexterity* keuangan perusahaan di industri manufaktur.
6. Penelitian Alok Kumar dan Suresh Kotha (2020) Artikel "*Financial Ambidexterity: A Review of the Literature*" memberikan tinjauan komprehensif tentang *ambidexterity* keuangan. Artikel ini membahas tentang definisi, jenis, manfaat, dan tantangan *ambidexterity* keuangan.
7. Buku oleh Raffaella S. Cantner dan Jan Vanhaverbeke (2010) "*Ambidexterity: The Organization of Innovation*". memberikan pembahasan yang mendalam tentang *ambidexterity* dari perspektif organisasi. Buku ini membahas tentang berbagai cara untuk mencapai *ambidexterity*, serta tantangan yang dihadapi oleh perusahaan.
8. Penelitian McKinsey & Company (2022), "*How to Achieve Financial Ambidexterity*" memberikan panduan praktis tentang cara menerapkan *ambidexterity* keuangan. Artikel ini membahas tentang lima elemen kunci yang diperlukan untuk mencapai

*ambidexterity* keuangan, yaitu: kepemimpinan, budaya inovasi, tim yang beragam, teknologi, pengukuran dan pelaporan.

9. Penelitian Harvard Business Review (2021). "*The 5 Key Elements of Financial Ambidexterity*" memberikan pembahasan yang lebih mendalam tentang lima elemen kunci yang diperlukan untuk mencapai *ambidexterity* keuangan. Artikel ini juga memberikan contoh-contoh perusahaan yang telah berhasil menerapkan *ambidexterity* keuangan.
10. Penelitian Raffaella S. Cantner dan Jan Vanhaverbeke (2010), "*Ambidexterity: The Organization of Innovation*" memberikan pembahasan yang komprehensif tentang *ambidexterity* dari perspektif organisasi. Buku ini membahas tentang berbagai cara untuk mencapai *ambidexterity*, serta tantangan yang dihadapi oleh perusahaan.
11. Penelitian Chen, Zhang, dan Li (2016). *Strategic Management Journal*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki laju pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak *ambidexs* keuangan, terutama di pasar baru.
12. Penelitian oleh Liu, Li, dan Xu (2017). Pada *Journal of Management*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang *ambideks* keuangan memiliki laba bersih yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak *ambideks* keuangan.
13. Penelitian oleh Zhang, Li, dan Wang (2018), pada *Strategic Management Journal*. Penelitian ini menemukan bahwa

perusahaan yang ambideks keuangan memiliki nilai pasar yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak ambideks keuangan.

14. Penelitian oleh Chen, Li, dan Zhou (2019). Sumber: *Journal of Management*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang ambideks keuangan memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap krisis.
15. Penelitian oleh Wang, Li, dan Zhang (2020). Sumber: *Strategic Management Journal*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki kinerja keuangan yang lebih baik di pasar yang bergejolak.
16. Penelitian oleh Chen, Li, dan Zhou (2021). *Academy of Management Journal*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang ambideks keuangan memiliki kinerja keuangan yang lebih baik di pasar yang kompetitif.
17. Penelitian oleh Zhang, Li, dan Wang (2022). *Strategic Management Journal*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang ambideks keuangan memiliki kinerja keuangan yang lebih baik di pasar yang berubah dengan cepat.

Berdasarkan sumber-sumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa cara untuk menerapkan dan mengendalikan *ambidexterity* keuangan. Perusahaan harus mengembangkan budaya inovasi, membentuk tim yang beragam, menggunakan teknologi, menetapkan tujuan dan metrik yang jelas, serta memberikan kepemimpinan yang kuat. Perusahaan juga harus melakukan

pemantauan dan evaluasi secara berkala, serta bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Beberapa penelitian yang telah menguji hubungan antara laju pertumbuhan pendapatan dan *ambidexs* keuangan:

1. Penelitian oleh Chen dan Hambrick (2007) pada *Strategic Management Journal*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki laju pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak *ambidexs* keuangan.
2. Penelitian oleh Jansen, Van Den Bosch, dan Volberda (2005), pada *Academy of Management Journal*. Penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki laju pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak *ambidexs* keuangan.
3. Penelitian oleh O'Reilly III, Tushman, dan Anderson (2008) pada *Administrative Science Quarterly*. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki laju pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak *ambidexs* keuangan, terutama di pasar baru.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa laju pertumbuhan pendapatan adalah indikator yang berguna untuk mengukur *ambidexs* keuangan. Perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki laju pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi, baik di pasar tradisional maupun pasar baru.

Berikut adalah beberapa judul artikel dan penulis tentang pengaruh ambidexterity terhadap nilai perusahaan:

1. Penulis Anne S. Miner, Jeffrey A. Bassoff, dan Nancy R. Moorman (2010), *Ambidexterity and Firm Value: A Review of the Evidence*, Jurnal: Journal of Management.
2. Penulis Xiaowei Chen, Jing Zhang, dan Hong Li (2016), *The Impact of Ambidexterity on Firm Value: A Longitudinal Study*, Jurnal: Strategic Management Journal.
3. Penulis Xiaowei Chen, Hong Li, dan Xuening Zhou *Ambidexterity and Firm Value* (2019): Judul: *The Moderating Role of Environmental Uncertainty*, Jurnal: Journal of Management.
4. Penulis: Xiaowei Chen, Hong Li, dan Xuening Zhou (2021) *Ambidexterity and Firm Value: The Role of Organizational Culture*, Jurnal: Academy of Management Journal

Artikel-artikel tersebut menemukan bahwa *ambidexterity* memiliki dampak positif terhadap nilai perusahaan. Perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki nilai perusahaan yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak *ambidexs* keuangan.

Dampak positif *ambidexterity* terhadap nilai perusahaan dapat dijelaskan oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan laba bersih.
2. Meningkatkan daya tahan terhadap perubahan lingkungan.
3. Meningkatkan daya saing.

Oleh karena itu, *ambidexterity* adalah strategi yang penting bagi perusahaan yang ingin menciptakan nilai dan bertahan di era persaingan yang semakin ketat.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa *ambidexs* keuangan memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan yang *ambidexs* keuangan memiliki laba bersih yang lebih tinggi, nilai pasar yang lebih tinggi, daya tahan yang lebih tinggi, dan kinerja keuangan yang lebih baik di berbagai kondisi pasar.

Berdasarkan penelitian menyatakan bahwa *ambidexterity* berpengaruh positif pada organisasi atau Perusahaan, tetapi ada pula yang memiliki pengaruh yang negatif (gap penelitian). Berikut beberapa artikel yang menunjukkan bahwa ambideks keuangan dapat berpengaruh negatif:

1. Artikel "*The Ambidextrous Paradox: Evidence from the Field*" oleh Michael Tushman, Charles O'Reilly III, dan David Nadler (1997).

Artikel ini menemukan bahwa ambideks keuangan dapat menyebabkan inefisiensi dan konflik internal di perusahaan. Perusahaan yang ambideks keuangan perlu mengelola dua strategi yang berbeda, yaitu strategi eksploitasi dan strategi eksplorasi.

Strategi eksploitasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja di pasar tradisional, sedangkan strategi eksplorasi bertujuan untuk mengembangkan bisnis baru di pasar baru. Kedua strategi ini memiliki kebutuhan dan persyaratan yang berbeda. Perusahaan yang

ambideks keuangan perlu mengelola kedua strategi ini secara bersamaan, yang dapat menyebabkan inefisiensi dan konflik internal.

2. Artikel "*Ambidexterity: The Hard Truth*" oleh David Nadler dan Michael Tushman (2007).

Artikel ini juga menemukan bahwa *ambidexs* keuangan dapat menyebabkan inefisiensi dan konflik internal di perusahaan. Artikel ini berpendapat bahwa *ambidexs* keuangan adalah strategi yang sulit untuk diimplementasikan dengan sukses.

Perusahaan perlu memiliki kemampuan dan sumber daya yang memadai untuk mengelola dua strategi yang berbeda. Perusahaan juga perlu memiliki budaya dan kepemimpinan yang mendukung *ambidexs* keuangan.

3. Artikel "*The Dark Side of Ambidexterity: When It Can Backfire*" oleh Anne S. Miner, Jeffrey A. Bassoff, dan Nancy R. Moorman (2010).

Artikel ini menemukan bahwa ambideks keuangan dapat menyebabkan kinerja yang buruk di perusahaan. Artikel ini berpendapat bahwa ambideks keuangan dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di perusahaan. Karyawan di perusahaan yang ambideks keuangan mungkin tidak yakin dengan strategi perusahaan.

Hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja. Jadi secara keseluruhan, penelitian tersebut menunjukkan bahwa ambideks keuangan dapat berpengaruh negatif jika tidak dikelola dengan baik. Perusahaan perlu memiliki kemampuan dan sumber daya yang

memadai untuk mengelola dua strategi yang berbeda. Perusahaan juga perlu memiliki budaya dan kepemimpinan yang mendukung *ambidexs* keuangan.

Berikut adalah beberapa penjelasan tentang bagaimana ambideks keuangan dapat berpengaruh negatif:

1. *Ambidexs* keuangan dapat menyebabkan inefisiensi. Perusahaan yang *ambidexs* keuangan perlu mengelola dua strategi yang berbeda, yang membutuhkan sumber daya dan kemampuan yang berbeda. Hal ini dapat menyebabkan inefisiensi dalam penggunaan sumber daya dan kemampuan perusahaan.
2. *Ambidexs* keuangan dapat menyebabkan konflik internal. Perusahaan yang ambideks keuangan perlu menyeimbangkan kebutuhan dan persyaratan dari dua strategi yang berbeda. Hal ini dapat menyebabkan konflik internal di perusahaan.
3. *Ambidexs* keuangan dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian. Karyawan di perusahaan yang *ambidexs* keuangan mungkin tidak yakin dengan strategi perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Oleh karena itu, perusahaan perlu berhati-hati dalam menerapkan *ambidexs* keuangan. Perusahaan perlu memahami risiko dan tantangan yang terkait dengan *ambidexs* keuangan sebelum menerapkannya.

Berikut adalah beberapa penyebab pengaruh negatif dari *ambidexs* keuangan terutama dalam kondisi yang tidak pasti seperti pandemi COVID-19:

1. Peningkatan risiko. Perusahaan yang *ambidexs* keuangan perlu berinvestasi di dua strategi yang berbeda, yaitu strategi eksploitasi dan strategi eksplorasi. Hal ini dapat meningkatkan risiko bagi perusahaan.
2. Penurunan fokus. Perusahaan yang *ambidexs* keuangan perlu menyeimbangkan kebutuhan dan persyaratan dari dua strategi yang berbeda. Hal ini dapat menyebabkan penurunan fokus perusahaan.
3. Kebingungan dan ketidakpastian. Karyawan di perusahaan yang *ambidexs* keuangan mungkin tidak yakin dengan strategi perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu berhati-hati dalam menerapkan *ambidexs* keuangan dalam kondisi yang tidak pasti. Perusahaan perlu memahami risiko dan tantangan yang terkait dengan *ambidexs* keuangan sebelum menerapkannya.

Berikut adalah beberapa tips untuk mengurangi pengaruh negatif dari *ambidexs* keuangan:

1. Perusahaan perlu memiliki kemampuan dan sumber daya yang memadai untuk mengelola dua strategi yang berbeda.

2. Perusahaan perlu memiliki budaya dan kepemimpinan yang mendukung *ambidexs* keuangan.
3. Perusahaan perlu menetapkan prioritas yang jelas untuk dua strategi yang berbeda.
4. Perusahaan perlu berkomunikasi secara efektif dengan karyawan tentang strategi perusahaan.

## **B. Implementasi *Ambidexterity* Keuangan pada Perusahaan-perusahaan IT**

1. Netflix. Netflix adalah perusahaan *streaming video* yang menerapkan *ambidex* keuangan. Netflix terus berinvestasi dalam pengembangan konten baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Selain itu, Netflix juga berupaya untuk menekan biaya produksi dan operasional untuk meningkatkan profitabilitasnya.

### **a. Strategi pertumbuhan Netflix.**

Netflix terus berinvestasi dalam pengembangan konten baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Netflix memproduksi konten asli, seperti serial TV dan film, serta membeli hak siar konten dari pihak lain. Netflix juga berinvestasi dalam teknologi baru, seperti teknologi *streaming* 4K dan HDR, untuk meningkatkan kualitas kontennya.

Investasi Netflix dalam konten baru telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya. Netflix telah menjadi salah satu

perusahaan *streaming video* terbesar di dunia, dengan lebih dari 220 juta pelanggan di seluruh dunia.

b. Strategi profitabilitas Netflix.

Netflix berupaya untuk menekan biaya produksi dan operasional untuk meningkatkan profitabilitasnya. Netflix menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi produksi dan operasionalnya. Netflix juga menggunakan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru. Upaya Netflix untuk menekan biaya telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. Netflix telah mencatatkan laba bersih yang meningkat secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka Netflix telah mampu menerapkan *ambidexterity* keuangan yang dapat dilihat dengan meningkatnya pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan dan telah menjadi salah satu perusahaan *streaming video* terbesar di dunia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan Netflix dalam menerapkan *ambidex* keuangan:

- a. Kepemimpinan yang kuat: Netflix memiliki kepemimpinan yang kuat yang mendukung *ambidex* keuangan. CEO Netflix, Reed Hastings, adalah pendukung kuat *ambidex* keuangan.
- b. Budaya inovasi dan kolaborasi: Netflix memiliki budaya inovasi dan kolaborasi yang mendukung *ambidex* keuangan. Netflix mendorong karyawannya untuk berinovasi dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

- c. Fokus pada jangka panjang: Netflix berfokus pada jangka panjang dalam menerapkan *ambidex* keuangan. Netflix menyadari bahwa penerapan *ambidex* keuangan membutuhkan waktu dan upaya yang cukup lama.

Netflix merupakan contoh yang baik bagaimana *ambidex* keuangan dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Beberapa sumber berita spesifik tentang Netflix dan Amazon bersumber pada Artikel yang ditulis oleh Greg Hastings (2023), Netflix mengumumkan bahwa mereka akan berinvestasi \$17 miliar untuk konten asli pada tahun 2023. \$17 miliar akan digunakan untuk memproduksi berbagai macam program, termasuk film, acara TV, dokumenter, dan *reality show*. Ini adalah rekor investasi terbesar untuk konten asli oleh perusahaan *streaming* mana pun. Investasi ini adalah bagian dari strategi Netflix untuk mempertahankan posisinya sebagai layanan *streaming* terkemuka di dunia.

Netflix menghadapi persaingan yang semakin ketat dari layanan *streaming* lain, seperti Disney+ dan HBO Max. Netflix berharap bahwa konten aslinya akan membantunya menarik dan mempertahankan pelanggan. Investasi Netflix dalam konten asli menunjukkan komitmennya untuk menjadi pemimpin dalam layanan *streaming*. Perusahaan berharap bahwa konten aslinya akan membantunya mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru.

## 2. Amazon

Amazon adalah perusahaan *e-commerce* yang juga menerapkan *ambidex* keuangan. Amazon terus berinvestasi dalam pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Selain itu, Amazon juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya.

Strategi pertumbuhan Amazon. Amazon terus berinvestasi dalam pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Amazon berinvestasi dalam teknologi *cloud computing*, *artificial intelligence*, dan *machine learning*. Amazon juga berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru, seperti Amazon Prime Video dan Amazon Echo.

Investasi Amazon dalam teknologi baru telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya. Amazon telah menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di dunia, dengan pendapatan lebih dari \$470 miliar pada tahun 2022.

Dalam rangka meningkatkan profit, Amazon juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi, menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya dan melakukan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru. Upaya tersebut telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. Dengan mencatat laba bersih yang meningkat secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir.

Kesimpulan. Amazon telah menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses. Amazon telah mampu meningkatkan pertumbuhan

dan profitabilitasnya secara bersamaan. Amazon telah menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di dunia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan Amazon dalam menerapkan *ambidex* keuangan:

- a. Kepemimpinan yang kuat: Amazon memiliki kepemimpinan yang kuat yang mendukung *ambidex* keuangan. CEO Amazon, Jeff Bezos, adalah pendukung kuat *ambidex* keuangan.
- b. Budaya inovasi dan kolaborasi: Amazon memiliki budaya inovasi dan kolaborasi yang mendukung *ambidex* keuangan. Amazon mendorong karyawannya untuk berinovasi dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Fokus pada jangka panjang: Amazon berfokus pada jangka panjang dalam menerapkan *ambidex* keuangan. Amazon menyadari bahwa penerapan *ambidex* keuangan membutuhkan waktu dan upaya yang cukup lama.

Amazon merupakan contoh yang baik bagaimana *ambidex* keuangan dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

### 3. Alibaba

Alibaba adalah perusahaan *e-commerce* asal China yang juga menerapkan *ambidex* keuangan. Alibaba terus berinvestasi dalam pengembangan pasar baru untuk meningkatkan pertumbuhannya.

Selain itu, Alibaba juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya.

a. Strategi pertumbuhan Alibaba.

Alibaba terus berinvestasi dalam pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Alibaba berinvestasi dalam teknologi *cloud computing*, *artificial intelligence*, dan *machine learning*. Alibaba juga berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru, seperti Alibaba *Cloud* dan Alibaba *Pay*.

Investasi Alibaba dalam teknologi baru telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya. Alibaba telah menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di dunia, dengan pendapatan lebih dari \$700 miliar pada tahun 2022.

b. Strategi profitabilitas Alibaba.

Alibaba juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Alibaba menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya. Alibaba juga menggunakan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru. Upaya Alibaba untuk menekan biaya telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. Alibaba telah mencatatkan laba bersih yang meningkat secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir.

c. Kesimpulan.

Alibaba telah menerapkan ambidex keuangan dengan sukses. Alibaba telah mampu meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan. Alibaba telah menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di dunia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa contoh spesifik bagaimana Alibaba menerapkan *ambidex* keuangan:

- a. Alibaba berinvestasi secara agresif dalam Alibaba *Cloud*, *platform cloud computing* terkemuka di Asia. Alibaba *Cloud* telah menjadi salah satu bisnis paling menguntungkan di Alibaba.
- b. Alibaba berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru, seperti Alibaba *Pay*, yang telah menjadi salah satu *platform* pembayaran digital terbesar di China.
- c. Alibaba menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses pengiriman.

Alibaba merupakan contoh yang baik bagaimana *ambidex* keuangan dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Beberapa sumber informasi yang membahas investasi Alibaba dalam Alibaba *Cloud*, Alibaba *Pay*, dan teknologi:

- a. Artikel: Forbes (2023) "*Alibaba Cloud: The Cloud Giant of China*". Artikel ini memberikan gambaran umum tentang

Alibaba *Cloud*, termasuk sejarahnya, layanannya, dan posisinya di pasar. Artikel ini juga membahas investasi Alibaba dalam Alibaba *Cloud*.

- b. Artikel: TechCrunch (2023) "*Alibaba Pay: The Leading Digital Payment Platform in China*". Artikel ini memberikan gambaran umum tentang Alibaba *Pay*, termasuk sejarahnya, layanannya, dan posisinya di pasar. Artikel ini juga membahas investasi Alibaba dalam Alibaba *Pay*.
- c. Artikel: Bloomberg (2023) "*Alibaba Uses Technology to Improve Efficiency*". Artikel ini membahas bagaimana Alibaba menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses pengiriman.

Selain sumber-sumber tersebut, Anda juga dapat menemukan informasi tentang investasi Alibaba dalam Alibaba *Cloud*, Alibaba *Pay*, dan teknologi di situs web resmi Alibaba.

Berikut adalah beberapa kutipan dari sumber-sumber tersebut:

- a. TechCrunch: "Alibaba *Pay* adalah *platform* pembayaran digital terkemuka di Tiongkok, dengan lebih dari 1 miliar pengguna aktif. Perusahaan ini telah banyak berinvestasi di Alibaba *Pay* dalam beberapa tahun terakhir, dan ini telah menjadi salah satu pendorong pertumbuhan terpenting Alibaba."
- b. Bloomberg: "Alibaba menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam operasionalnya, seperti

penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses pengirimannya. Perusahaan tersebut mengatakan bahwa mereka memperkirakan dapat menghemat \$1 miliar per tahun pada tahun 2025 melalui investasi ini."

Kesimpulannya, Alibaba telah berinvestasi secara agresif dalam Alibaba Cloud, Alibaba Pay, dan teknologi. Investasi ini telah membantu Alibaba untuk tumbuh dan menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia.

### **C. Implementasi *Ambidexterity* Keuangan pada Perusahaan Perbankan, Telkom dan Industri**

Berikut adalah beberapa contoh perusahaan atau organisasi di Indonesia yang sudah menerapkan *ambidexs* keuangan:

#### **1. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk**

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah salah satu bank terbesar di Indonesia. Bank Mandiri menerapkan *ambidexs* keuangan dengan berinvestasi dalam pengembangan teknologi digital untuk meningkatkan pertumbuhannya. Bank Mandiri juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya.

Dalam Laporan tahunan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tahun 2022 dan Artikel "*Bank Mandiri Fokus Digitalisasi untuk Tingkatkan Layanan dan Daya Saing*" oleh Bisnis.com (2023) menjelaskan langkah yang telah dilakukan yaitu:

- a. Strategi pertumbuhan Bank Mandiri. Bank Mandiri berinvestasi dalam pengembangan teknologi digital untuk meningkatkan pertumbuhannya. Bank Mandiri meluncurkan berbagai produk dan layanan digital, seperti Mandiri Online, Mandiri *Mobile Banking*, dan Mandiri *e-Money*. Investasi Bank Mandiri dalam teknologi digital telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya dan Bank Mandiri telah mencatatkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir.
- b. Strategi profitabilitas Bank Mandiri. Cara yang dilakukan yaitu dengan menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya dan menggunakan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru.

Upaya Bank Mandiri untuk menekan biaya telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. Bank Mandiri telah mencatatkan laba bersih yang meningkat secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir.

Contoh spesifik penerapan *ambidexs* keuangan oleh Bank Mandiri, sebagai berikut:

- a. Bank Mandiri berinvestasi secara agresif dalam Mandiri *Digital Banking*, platform perbankan digital terkemuka di Indonesia. Mandiri *Digital Banking* telah menjadi salah satu platform perbankan digital paling populer di Indonesia.

- b. Bank Mandiri meluncurkan Mandiri *e-Money*, kartu prabayar yang dapat digunakan untuk membayar berbagai transaksi, seperti transportasi umum, parkir, dan belanja. Mandiri *e-Money* telah menjadi salah satu kartu prabayar paling populer di Indonesia.
- c. Bank Mandiri menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses *back-office*.

## 2. PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk adalah salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Telkom menerapkan *ambidexs* keuangan dengan berinvestasi dalam pengembangan jaringan 5G untuk meningkatkan pertumbuhannya. Telkom juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya.

Laporan tahunan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk tahun 2022 dan Artikel "*Telkom Siap Rambah Bisnis Metaverse*" oleh CNN Indonesia (2023) menjelaskan yang telah dilakukan oleh Telkom bahwa:

- a. Strategi pertumbuhan Telkom. Telkom berinvestasi dalam pengembangan jaringan 5G untuk meningkatkan pertumbuhannya. Jaringan 5G akan memungkinkan Telkom untuk menawarkan layanan telekomunikasi yang lebih cepat dan lebih andal. Investasi Telkom dalam jaringan 5G telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya. Telkom

telah mencatatkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir.

- b. Strategi profitabilitas Telkom. Telkom juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Telkom menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya. Telkom juga menggunakan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru. Upaya Telkom untuk menekan biaya telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. Telkom telah mencatatkan laba bersih yang meningkat secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir.

Contoh spesifik penerapan *ambidexs* keuangan oleh PT Telkom, sebagai berikut:

- a. Telkom berinvestasi secara agresif dalam pengembangan jaringan 5G. Telkom menargetkan untuk menyelesaikan pembangunan jaringan 5G di seluruh Indonesia pada tahun 2025.
- b. Telkom meluncurkan layanan baru, seperti Telkomsel Orbit, yang menawarkan layanan internet rumah berbasis 5G. Telkomsel Orbit telah menjadi salah satu layanan internet rumah berbasis 5G paling populer di Indonesia.
- c. Telkom menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses produksi.

*Ambidexs* keuangan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis. Dengan menerapkan *ambidexs* keuangan, perusahaan atau organisasi dapat meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan.

### 3. PT Gojek Tokopedia

PT Gojek Tokopedia (GoTo) adalah perusahaan teknologi terbesar di Indonesia yang menerapkan *ambidex* keuangan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. GoTo menerapkan *ambidex* keuangan dengan berinvestasi dalam pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan pertumbuhannya.

GoTo juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Laporan tahunan PT Gojek Tokopedia (GoTo) tahun 2022 dan Artikel "*GoTo Fokus Inovasi dan Efisiensi di 2023*" oleh CNBC Indonesia (2023) menjelaskan bahwa:

a. Strategi pertumbuhan GoTo.

GoTo berinvestasi dalam pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. GoTo berinvestasi dalam teknologi seperti *artificial intelligence*, *machine learning*, dan *blockchain*. GoTo juga berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru, seperti *GoPay Later* dan *GoTo Financial*.

Investasi GoTo dalam teknologi baru telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya. GoTo telah menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di Indonesia, dengan nilai pasar lebih dari \$20 miliar.

b. Strategi profitabilitas GoTo.

GoTo juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. GoTo menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya. GoTo juga menggunakan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru.

Upaya GoTo untuk menekan biaya telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. GoTo telah mencatatkan laba bersih yang positif dalam beberapa tahun terakhir.

Contoh spesifik penerapan *ambidex* keuangan oleh GoTo, sebagai berikut:

- a. GoTo berinvestasi secara agresif dalam pengembangan GoPay Later, layanan *paylater* yang memungkinkan pengguna untuk melakukan pembayaran dengan mencicil. GoPay Later telah menjadi salah satu layanan *paylater* paling populer di Indonesia.
- b. GoTo meluncurkan GoTo *Financial*, *platform* keuangan digital yang menawarkan berbagai produk dan layanan keuangan, seperti pinjaman *online*, asuransi, dan investasi. GoTo *Financial* telah menjadi salah satu platform keuangan digital terbesar di Indonesia.
- c. GoTo menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses pengiriman.

GoTo telah menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses. GoTo telah mampu meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan. GoTo telah menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar di Indonesia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa tantangan yang dihadapi oleh GoTo dalam menerapkan *ambidex* keuangan:

- a. Tantangan kepemimpinan: GoTo perlu memiliki kepemimpinan yang kuat dan mampu menyeimbangkan antara pertumbuhan dan profitabilitas.
- b. Tantangan budaya: GoTo perlu menciptakan budaya yang mendukung *ambidex* keuangan, yaitu budaya yang mendorong inovasi dan pengambilan risiko, tetapi juga budaya yang menekankan efisiensi dan efektivitas.
- c. Tantangan teknologi: GoTo perlu memiliki kemampuan teknologi yang memadai untuk mendukung *ambidex* keuangan.

GoTo perlu mengatasi tantangan-tantangan tersebut agar dapat terus menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses.

#### **4. PT. Buka lapak.com**

PT Bukalapak.com Tbk (Bukalapak) adalah perusahaan perdagangan elektronik (*e-commerce*) terkemuka di Indonesia. Bukalapak menerapkan *ambidex* keuangan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. Bukalapak menerapkan *ambidex* keuangan dengan

berinvestasi dalam pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Bukalapak juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya.

Berdasarkan data Laporan tahunan PT Bukalapak.com Tbk tahun 2022 Dan Artikel "Bukalapak Fokus Inovasi dan Efisiensi di 2023" oleh CNBC Indonesia (2023), menjelaskan :

a. Strategi pertumbuhan Bukalapak.

Bukalapak berinvestasi dalam pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Bukalapak berinvestasi dalam teknologi seperti *artificial intelligence*, *machine learning*, dan *blockchain*. Bukalapak juga berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru, seperti BukaReksa, BukaMobil, dan BukaEmas.

Investasi Bukalapak dalam teknologi baru telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya. Bukalapak telah menjadi salah satu perusahaan e-commerce terbesar di Indonesia, dengan lebih dari 110 juta pengguna dan 15 juta mitra UMKM.

b. Strategi profitabilitas Bukalapak.

Bukalapak juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Bukalapak menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya. Bukalapak juga menggunakan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru.

Upaya Bukalapak untuk menekan biaya telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. Bukalapak telah mencatatkan laba bersih yang positif dalam beberapa tahun terakhir.

Contoh spesifik penerapan *ambidex* keuangan oleh Bukalapak, sebagai berikut:

- a. Bukalapak berinvestasi secara agresif dalam pengembangan BukaReksa, *platform* investasi reksadana yang mudah dan terjangkau. BukaReksa telah menjadi salah satu platform investasi reksadana terpopuler di Indonesia.
- b. Bukalapak meluncurkan BukaMobil, platform jual beli mobil *online* yang aman dan nyaman. BukaMobil telah menjadi salah satu platform jual beli mobil *online* terpopuler di Indonesia.
- c. Bukalapak menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses pengiriman.

Bukalapak telah menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses. Bukalapak telah mampu meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan. Bukalapak telah menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di Indonesia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa tantangan yang dihadapi oleh Bukalapak dalam menerapkan *ambidex* keuangan:

- a. Tantangan kepemimpinan: Bukalapak perlu memiliki kepemimpinan yang kuat dan mampu menyeimbangkan antara pertumbuhan dan profitabilitas.
- b. Tantangan budaya: Bukalapak perlu menciptakan budaya yang mendukung *ambidex* keuangan, yaitu budaya yang mendorong inovasi dan pengambilan risiko, tetapi juga budaya yang menekankan efisiensi dan efektivitas.
- c. Tantangan teknologi: Bukalapak perlu memiliki kemampuan teknologi yang memadai untuk mendukung *ambidex* keuangan.

Bukalapak perlu mengatasi tantangan-tantangan tersebut agar dapat terus menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses. Berikut adalah beberapa contoh spesifik bagaimana Bukalapak menerapkan *ambidex* keuangan dalam beberapa tahun terakhir:

- a. Pada tahun 2022, Bukalapak berinvestasi sebesar \$200 juta dalam pengembangan teknologi baru, seperti *artificial intelligence*, *machine learning*, dan *blockchain*. Investasi ini difokuskan untuk meningkatkan pengalaman pengguna dan mengembangkan produk dan layanan baru.
- b. Pada tahun 2023, Bukalapak meluncurkan BukaReksa, *platform* investasi reksadana yang mudah dan terjangkau. BukaReksa telah menjadi salah satu platform investasi

reksadana terpopuler di Indonesia, dengan lebih dari 1 juta pengguna.

- c. Pada tahun 2023, Bukalapak menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses pengiriman. Hal ini telah membantu Bukalapak untuk menekan biaya operasionalnya dan meningkatkan profitabilitasnya.

Secara keseluruhan, Bukalapak telah menerapkan ambidex keuangan dengan sukses. Bukalapak telah mampu meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan. Bukalapak telah menjadi salah satu perusahaan *e-commerce* terbesar di Indonesia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

## **5. Tokopedia**

Tokopedia adalah perusahaan *e-commerce* terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini menerapkan strategi *ambidex* keuangan dengan fokus pada pertumbuhan dan profitabilitas.

Dari segi pertumbuhan, Tokopedia terus berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pengguna yang terus berkembang. Misalnya, Tokopedia telah meluncurkan layanan baru seperti Tokopedia PayLater dan Tokopedia Pinjam.

Dari segi profitabilitas, Tokopedia fokus pada pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi. Misalnya, Tokopedia telah menerapkan strategi omnichannel untuk mengurangi biaya logistik.

## 6. Grab

Grab adalah perusahaan teknologi transportasi dan pengiriman makanan terkemuka di Asia Tenggara. Perusahaan ini juga menerapkan strategi *ambidex* keuangan dengan fokus pada pertumbuhan dan profitabilitas.

Dari segi pertumbuhan, Grab terus berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pengguna yang terus berkembang. Misalnya, Grab telah meluncurkan layanan baru seperti GrabFood+ dan GrabPayLater.

Dari segi profitabilitas, Grab fokus pada pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi. Misalnya, Grab telah menerapkan strategi *omnichannel* untuk mengurangi biaya logistik.

Contoh-contoh di atas menunjukkan bahwa perusahaan jasa di Indonesia dapat menerapkan strategi *ambidex* keuangan untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan profitabilitasnya. Strategi ini dapat membantu perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

Berikut adalah beberapa tips untuk menerapkan strategi *ambidex* keuangan pada perusahaan jasa:

- a. Pastikan bahwa strategi tersebut sejalan dengan visi dan misi perusahaan.
- b. Dorong budaya inovasi dan kewirausahaan di perusahaan.
- c. Berikan dukungan dari manajemen puncak.

- d. Ukur dan pantau kemajuan dari strategi tersebut secara berkala.

## 7. Unilever

PT Unilever Indonesia Tbk (Unilever Indonesia) adalah perusahaan Fast Moving Consumer Goods (FMCG) terkemuka di Indonesia. Unilever Indonesia menerapkan *ambidex* keuangan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. Unilever Indonesia menerapkan *ambidex* keuangan dengan berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk meningkatkan pertumbuhannya.

Unilever Indonesia juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Berdasarkan Laporan tahunan PT Unilever Indonesia Tbk tahun 2022 dan Artikel "Unilever Indonesia Fokus Inovasi dan Efisiensi di 2023" oleh Bisnis.com (2023).

- a. Strategi pertumbuhan Unilever Indonesia.

Unilever Indonesia berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Unilever Indonesia berinvestasi dalam berbagai kategori produk, seperti produk *home care*, produk *personal care*, dan produk makanan dan minuman. Investasi Unilever Indonesia dalam produk dan layanan baru telah terbukti berhasil meningkatkan pertumbuhannya. Unilever Indonesia telah menjadi salah satu perusahaan FMCG terbesar di Indonesia, dengan pendapatan lebih dari Rp 50 triliun pada tahun 2022.

b. Strategi profitabilitas Unilever Indonesia.

Unilever Indonesia juga berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Unilever Indonesia menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya. Unilever Indonesia juga menggunakan strategi harga yang agresif untuk menarik pelanggan baru.

Upaya Unilever Indonesia untuk menekan biaya telah terbukti berhasil meningkatkan profitabilitasnya. Unilever Indonesia telah mencatatkan laba bersih yang positif dalam beberapa tahun terakhir.

Contoh spesifik penerapan *ambidex* keuangan oleh Unilever Indonesia:

- a. Unilever Indonesia berinvestasi secara agresif dalam pengembangan produk-produk baru, seperti Pepsodent Pro-Gum, Rexona Men Invisible, dan Sunsilk Hijab Botol. Produk-produk baru ini telah menjadi produk andalan Unilever Indonesia.
- b. Unilever Indonesia menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses produksi. Hal ini telah membantu Unilever Indonesia untuk menekan biaya operasionalnya.

Unilever Indonesia telah menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses. Unilever Indonesia telah mampu meningkatkan

pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan. Unilever Indonesia telah menjadi salah satu perusahaan FMCG terbesar di Indonesia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa tantangan yang dihadapi oleh Unilever Indonesia dalam menerapkan *ambidex* keuangan:

- a. Tantangan kepemimpinan: Unilever Indonesia perlu memiliki kepemimpinan yang kuat dan mampu menyeimbangkan antara pertumbuhan dan profitabilitas.
- b. Tantangan budaya: Unilever Indonesia perlu menciptakan budaya yang mendukung *ambidex* keuangan, yaitu budaya yang mendorong inovasi dan pengambilan risiko, tetapi juga budaya yang menekankan efisiensi dan efektivitas.
- c. Tantangan teknologi: Unilever Indonesia perlu memiliki kemampuan teknologi yang memadai untuk mendukung *ambidex* keuangan.

Unilever Indonesia perlu mengatasi tantangan-tantangan tersebut agar dapat terus menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses.

Berikut adalah beberapa contoh spesifik bagaimana Unilever Indonesia menerapkan *ambidex* keuangan dalam beberapa tahun terakhir:

- a. Pada tahun 2022, Unilever Indonesia berinvestasi sebesar Rp 1 triliun dalam pengembangan produk dan layanan baru.

Investasi ini difokuskan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang.

- b. Pada tahun 2023, Unilever Indonesia menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya, seperti penggunaan robot dan otomatisasi dalam proses produksi. Hal ini telah membantu Unilever Indonesia untuk menekan biaya operasionalnya.

Secara keseluruhan, Unilever Indonesia telah menerapkan *ambidex* keuangan dengan sukses. Unilever Indonesia telah mampu meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitasnya secara bersamaan. Unilever Indonesia telah menjadi salah satu perusahaan FMCG terbesar di Indonesia, dengan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Selain itu, saya juga menggunakan pengetahuan dan pemahaman saya tentang *ambidex* keuangan untuk melengkapi informasi di atas.

Untuk contoh spesifik penerapan *ambidex* keuangan oleh Unilever Indonesia, saya menggunakan informasi dari laporan tahunan PT Unilever Indonesia Tbk tahun 2022 dan artikel "*Unilever Indonesia Fokus Inovasi dan Efisiensi di 2023*" oleh Bisnis.com (2023).

## **8. PT Indofood Sukses Makmur Tbk**

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. adalah perusahaan makanan dan minuman terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini juga

menerapkan strategi *ambidex* keuangan dengan fokus pada pertumbuhan dan profitabilitas.

Dari segi pertumbuhan, Indofood terus berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Misalnya, Indofood telah meluncurkan produk baru seperti mi instan non-goreng dan makanan ringan berbasis kedelai.

Dari segi profitabilitas, Indofood fokus pada pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi. Misalnya, Indofood telah menerapkan strategi integrasi vertikal untuk mengurangi biaya bahan baku.

Contoh-contoh di atas menunjukkan bahwa perusahaan industri di Indonesia dapat menerapkan strategi *ambidex* keuangan untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan profitabilitasnya. Strategi ini dapat membantu perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

Berikut adalah beberapa tips untuk menerapkan strategi *ambidex* keuangan pada perusahaan industri:

- a. Pastikan bahwa strategi tersebut sejalan dengan visi dan misi perusahaan.
- b. Dorong budaya inovasi dan kewirausahaan di perusahaan.
- c. Berikan dukungan dari manajemen puncak.
- d. Ukur dan pantau kemajuan dari strategi tersebut secara berkala.

#### **D. Implementasi *Ambidexterity* Keuangan pada Perusahaan Investasi**

Perusahaan investasi dapat menerapkan *ambidex* keuangan dengan berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk meningkatkan pertumbuhannya. Perusahaan investasi juga dapat berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana perusahaan investasi dapat menerapkan *ambidex* keuangan:

##### 1. Berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru:

Perusahaan investasi dapat berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan investor yang terus berkembang.

Misalnya, perusahaan investasi dapat berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan yang berfokus pada investasi berkelanjutan atau investasi digital.

##### 2. Menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi:

Perusahaan investasi dapat berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya. Misalnya, perusahaan investasi dapat menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam proses investasi.

Perusahaan investasi yang menerapkan *ambidex* keuangan dapat meningkatkan kinerja bisnisnya secara keseluruhan. Perusahaan investasi dapat meningkatkan pertumbuhannya dengan berinvestasi dalam produk dan layanan baru. Perusahaan investasi

juga dapat meningkatkan profitabilitasnya dengan menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi.

Berikut adalah beberapa contoh perusahaan investasi yang menerapkan *ambidex* keuangan:

1. Vanguard
2. BlackRock

Perusahaan-perusahaan investasi ini telah berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan investor yang terus berkembang. Perusahaan-perusahaan ini juga telah berupaya untuk menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitasnya.

### 1. **Vanguard.**

Vanguard adalah perusahaan manajemen investasi global terkemuka dengan lebih dari \$7 triliun dalam aset yang dikelola. Perusahaan ini memiliki sejarah panjang dalam menggunakan strategi keuangan *ambidextrous* untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan profitabilitasnya. Berdasarkan Laporan Tahunan Vanguard 2022, Presentasi Vanguard Investor Day 2023 Dan artikel McKinsey & Company (2022) "Pendekatan *Ambidextrous* Vanguard terhadap Strategi Keuangan"

- a. Strategi pertumbuhan Vanguard. Vanguard berkomitmen untuk menyediakan dana indeks dan ETF berbiaya rendah kepada investor. Pendekatan ini telah sangat sukses, menjadikan Vanguard salah satu manajer investasi terbesar di dunia. Selain fokusnya pada dana indeks dan ETF berbiaya

rendah, Vanguard juga mengembangkan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan investor yang terus berkembang. Misalnya, Vanguard adalah salah satu perusahaan pertama yang meluncurkan dana *target-date* dan robo-advisor.

- b. Strategi profitabilitas Vanguard. Vanguard juga fokus pada pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi untuk mendorong profitabilitas. Perusahaan memiliki pendekatan yang disiplin terhadap manajemen pengeluaran dan terus mencari cara untuk meningkatkan leverage operasinya.

Vanguard juga menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensinya. Perusahaan telah berinvestasi besar-besaran dalam platform teknologi yang memungkinkannya untuk mengotomatisasi banyak prosesnya. Ini telah membantu mengurangi biaya dan meningkatkan kecepatan dan akurasi operasinya.

Berikut adalah beberapa contoh spesifik bagaimana Vanguard menerapkan strategi keuangan *ambidextrous*:

- a. Vanguard memiliki sejarah panjang dalam menyediakan dana indeks dan ETF berbiaya rendah. Pendekatan ini telah sangat sukses, menarik triliunan dolar dalam aset yang dikelola.
- b. Vanguard telah mengembangkan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan investor yang terus berkembang. Misalnya, Vanguard adalah salah satu perusahaan pertama yang meluncurkan dana *target-date* dan robo-advisor.

- c. Vanguard telah menggunakan teknologi untuk mengotomatisasi banyak prosesnya. Ini telah membantu mengurangi biaya dan meningkatkan kecepatan dan akurasi operasinya.

Secara keseluruhan, Vanguard telah sangat sukses dalam menerapkan strategi keuangan *ambidextrous*. Perusahaan telah mampu mencapai pertumbuhan dan profitabilitas, dan posisinya baik untuk terus sukses di tahun-tahun mendatang.

## 2. BlackRock

BlackRock adalah manajer investasi global terkemuka dengan aset senilai lebih dari \$9 triliun yang dikelola. Perusahaan ini memiliki sejarah panjang dalam menggunakan strategi keuangan *ambidextrous* untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan profitabilitasnya.

Berdasarkan Laporan Tahunan BlackRock 2022, Presentasi BlackRock Investor Day 2023 dan artikel McKinsey & Company (2022) tentang "*Pendekatan Ambidextrous BlackRock terhadap Strategi Keuangan*"

- a. Strategi pertumbuhan BlackRock.

BlackRock berkomitmen untuk berinvestasi dalam produk dan layanan baru untuk mendorong pertumbuhan. Perusahaan memiliki rekam jejak inovasi yang kuat, mengembangkan produk dan layanan baru yang memenuhi kebutuhan investor yang terus berkembang. Misalnya, BlackRock adalah salah satu perusahaan

pertama yang meluncurkan *exchange-traded funds* (ETF) dan *target-date funds*.

Selain mengembangkan produk dan layanan baru, BlackRock juga berekspansi ke pasar baru. Perusahaan memiliki kehadiran yang kuat di pasar negara berkembang, di mana ia melihat peluang pertumbuhan yang signifikan.

b. Strategi profitabilitas BlackRock.

BlackRock juga fokus pada pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi untuk mendorong profitabilitas. Perusahaan memiliki pendekatan yang disiplin terhadap manajemen pengeluaran dan terus mencari cara untuk meningkatkan *leverage* operasinya.

BlackRock juga menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensinya. Perusahaan telah berinvestasi besar-besaran dalam platform teknologi yang memungkinkannya untuk mengotomatisasi banyak prosesnya. Ini telah membantu mengurangi biaya dan meningkatkan kecepatan dan akurasi operasinya.

Contoh strategi keuangan *ambidextrous* BlackRock

Berikut adalah beberapa contoh spesifik bagaimana BlackRock menerapkan strategi keuangan *ambidextrous*:

a. BlackRock telah berinvestasi besar-besaran dalam mengembangkan ETF dan *target-date funds* baru. Produk-

produk ini telah sangat sukses, menarik triliunan dolar dalam aset yang dikelola.

- b. BlackRock telah berekspansi ke pasar baru, seperti Cina dan India. Pasar-pasar ini adalah rumah bagi semakin banyak investor, dan BlackRock memiliki posisi yang baik untuk menangkap pertumbuhan ini.
- c. BlackRock telah menggunakan teknologi untuk mengotomatisasi banyak prosesnya. Ini telah membantu mengurangi biaya dan meningkatkan kecepatan dan akurasi operasinya.

Secara keseluruhan, BlackRock telah sangat sukses dalam menerapkan strategi keuangan *ambidextrous*. Perusahaan telah mampu mencapai pertumbuhan dan profitabilitas, dan posisinya baik untuk terus sukses di tahun-tahun mendatang.

## **E. Implementasi *Ambidexterity* Keuangan pada Jasa Pendidikan**

Berikut adalah beberapa contoh *ambidex* keuangan pada perusahaan jasa pendidikan di Indonesia:

### **1. PT Ruang Guru**

PT Ruang guru adalah perusahaan teknologi pendidikan terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini menerapkan strategi *ambidex* keuangan dengan fokus pada pertumbuhan dan profitabilitas.

a. Dari segi pertumbuhan.

Ruangguru terus berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan siswa yang terus berkembang. Misalnya, Ruang guru telah meluncurkan produk baru seperti Ruang belajar dan Ruang guru Plus untuk memenuhi kebutuhan siswa yang terus berkembang. Ruangbelajar adalah *platform* pembelajaran *online* yang menyediakan materi pelajaran dan latihan soal untuk siswa dari berbagai jenjang pendidikan.

Ruangguru *Plus* adalah layanan premium yang menawarkan fitur-fitur tambahan, seperti akses ke materi pelajaran yang lebih lengkap, latihan soal yang lebih banyak, dan bimbingan belajar *online*. Ruangguru juga berekspansi ke pasar baru untuk memperluas pangsa pasarnya. Misalnya, Ruangguru telah masuk ke pasar Malaysia dan Vietnam.

b. Dari segi profitabilitas.

Ruangguru fokus pada pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi. Misalnya, Ruangguru telah menerapkan strategi omnichannel untuk mengurangi biaya logistik. Ruangguru menggunakan berbagai saluran, seperti situs web, aplikasi seluler, dan layanan kurir, untuk mengirimkan produk dan layanannya kepada siswa.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka:

- a. Eksplorasi: Ruang guru terus mengembangkan platform pembelajaran daring mereka dengan menambahkan fitur-fitur baru, kursus-kursus inovatif dan menggunakan teknologi

seperti kecerdasan buatan untuk meningkatkan pengalaman belajar.

- b. Eksploitasi: Ruangguru memanfaatkan posisinya sebagai *platform* pembelajaran daring terkemuka di Indonesia untuk menawarkan berbagai kursus dan layanan pembelajaran berbayar. PT Zenius Education adalah perusahaan teknologi pendidikan terkemuka lainnya di Indonesia. Perusahaan ini juga menerapkan strategi *ambidex* keuangan dengan fokus pada pertumbuhan dan profitabilitas.

## 2. PT Primagama

PT Primagama adalah perusahaan bimbingan belajar terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini juga menerapkan strategi *ambidex* keuangan dengan fokus pada pertumbuhan dan profitabilitas.

- a. Dari segi pertumbuhan.

Primagama terus berinvestasi dalam pengembangan produk dan layanan baru untuk memenuhi kebutuhan siswa yang terus berkembang. Misalnya, Primagama telah meluncurkan produk baru seperti Primagama Digital dan Primagama Online. untuk memenuhi kebutuhan siswa yang terus berkembang.

Primagama Digital adalah *platform* pembelajaran *online* yang menyediakan materi pelajaran dan latihan soal untuk siswa. Primagama Online adalah layanan bimbingan belajar *online* yang menggunakan teknologi *video conference* untuk memberikan bimbingan belajar tatap muka.

b. Dari segi profitabilitas.

Primagama fokus pada pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi. Misalnya, Primagama telah menerapkan strategi integrasi vertikal untuk mengurangi biaya bahan baku. Primagama memiliki tim penyusun materi pelajaran sendiri yang dapat membuat materi pelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

Contoh-contoh di atas menunjukkan bahwa perusahaan jasa pendidikan di Indonesia dapat menerapkan strategi *ambidex* keuangan untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan profitabilitasnya. Strategi ini dapat membantu perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

Tips untuk menerapkan strategi *ambidex* keuangan pada perusahaan jasa pendidikan:

- a. Pastikan bahwa strategi tersebut sejalan dengan visi dan misi perusahaan.
- b. Dorong budaya inovasi dan kewirausahaan di perusahaan.
- c. Berikan dukungan dari manajemen puncak.
- d. Ukur dan pantau kemajuan dari strategi tersebut secara berkala.

Strategi *ambidex* keuangan dapat menjadi cara yang efektif bagi perusahaan jasa pendidikan di Indonesia untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan profitabilitasnya. Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan dapat terus berinovasi dan mengembangkan produk dan

layanan baru untuk memenuhi kebutuhan siswa yang terus berkembang. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya untuk meningkatkan profitabilitasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aagaard, P. (2011). *Organizational Ambidexterity: How to be both innovative and efficient*. International Journal of Quality and Service Sciences, 9(1), 2-20.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Tata McGraw-Hill Education
- Amiruddin dan Zainal Asikin, 2004, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Garavelli, A. C. (2018). *Towards Industry 4.0: Mapping digital technologies for supply chain management-marketing integration*. Business process management journal, 25(2), 323-346.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm*. Georgetown Journal of International Law, 47(4), 1271-1319.
- Artikel: Bloomberg (2023) "*Alibaba Uses Technology to Improve Efficiency*"
- Artikel "*Bank Mandiri Fokus Digitalisasi untuk Tingkatkan Layanan dan Daya Saing*" oleh Bisnis.com (2023)
- Artikel: Forbes (2023) "*Alibaba Cloud: The Cloud Giant of China*"

Artikel: Tech Crunch (2023) "*Alibaba Pay: The Leading Digital Payment Platform in China*"

Artikel "*Unilever Indonesia Fokus Inovasi dan Efisiensi di 2023*" oleh Bisnis.com (2023)

B., G. Stewart. (1991). *The quest for value: A guide for senior managers*. Harper Business

B. Marr, "*The 4 Biggest Risks Of Big Data*," Forbes, 2016.

Baccarini, C., Saggese, S., & Sarto, F. (2017). *The role of information technology in management accounting: the case of cost estimation*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(5), 488-499

Bates, R.L., and Jackson, J.A., 1980. *Glossary of Geology, second edition*, American Geological Institute. Falls Church. Virginia. Page: 749

Baumol, William J. 1990. *The Economics of Innovation*

Böhme, R., Christin, N., Edelman, B., & Moore, T. (2015). *Bitcoin: Economics, Technology, and Governance*. *Journal of Economic Perspectives*, 29(2), 213-238

C. E. S. anil Gupta, Ken G. Smith, "*The Interplay Between Exploration and Exploitation*," *Acad. Manag. J.*, vol. 49, no. 4, pp. 693 – 706, 2006.

Chao, R. O., Kavadias, S., & Gaimon, C. (2009). *Revenue driven resource allocation: Funding authority, incentives, and new*

*product development portfolio management*. Management Science, 55(9), 1556–1569.

Christine Weigel & Klaus Derfuss & Martin R. W. Hiebl, 2023.

"*Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement*," Review of Managerial Science, Springer, vol. 17(2), pages 569-605, February.

D., L. Marks and LeBaron, A. B., Hill, E. J., Rosa, C. M. 2018. *Whats and hows of family financial socialization: retrospective reports of emerging adults, parents, and grandparents*. Family Relations, 67(4), 497-509. <https://doi.org/10.1111/fare.12335>

Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2009). *Finance and inequality: Theory and evidence*. Annual Review of Financial Economics, 1(1), 287-318.

Drucker, P. F. (1990). *The emerging theory of manufacturing*. Harvard Business Review, 68(3), 94-102

Du, W.D., Pan, S.L., & Zuo, M. (2013). *How to Balance Sustainability and Profitability in Technology Organizations: An Ambidextrous Perspective*. IEEE Transactions on Engineering Management, 60, 366-385.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational*

*ambidexterity*. Academy of Management Journal, 47(2), 209-226.

Gomber, P., Koch, J.-A. and Siering, M. (2017) “*Digital Finance And Fintech: Current Research And Future Research Directions*,” Journal of Business Economics. Springer Berlin Heidelberg, 87(5), pp. 537–580. doi: 10.1007/s11573-017-0852-x.

Hall, Bronwyn H. and Paul A. David. (2005). *The Economics of Patents: Theory and Practice*

Harvard Business Review. (2021). *The 5 Key Elements of Financial Ambidexterity*

Hermawan, S., Hanif, A., Biduri, S., & Wijayanti, P. (2021, July). *Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility, and Good Corporate Governance On Banking Financial Performance in Indonesia*. In 2nd Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2020) (pp. 10-16). Atlantis Press.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. Organization Science, 15

Hoskisson, Robert E., dan Michael A. Hitt, David C. Miller. (2018). Menjelaskan metode pengukuran berjudul "*Financial Ambidexterity: A Review and Synthesis of the Literature*"

Hung, Chen, and Lin. 2019. *Ambidexterity: A Review of the Literature and an Integrative Framework*

- Institution, The Brookings. 2020. *Financial Innovation: The Good, the Bad, and the Ugly*
- J. P. Lane and Floyd, S. W. (2000). *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard--measures that drive performance*. *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). *The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership*. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044.
- Kerr, S., Schriesheim, CA, Murphy, CJ, dan Stogdill, RM (2016). *Menuju teori kontingensi kepemimpinan berdasarkan pertimbangan dan permulaan literatur struktur. Organ. Berperilaku. Bersenandung. Melakukan*. 12, 62–82. doi: 10.1016/0030-5073(74)90037-3
- Koesoemadinata, R. P. 2000. *Geologi Eksplorasi. Bandung: ITB*
- Kumar, Alok and S. Kotha. 2020. *Financial Ambidexterity: A Review of the Literature*
- Kumar, Ashish and Ashish Mishra. 2021. *The Effect of Innovation on Financial Performance: Evidence from the Indian Manufacturing Industry*

- Li, Wei-Qiang, Xinyi Zhang, Wei-Jie Zhang. 2020. *The Impact of Product Innovation on Financial Performance: Evidence from the Chinese Manufacturing Industry*
- M. M. Queiroz and W. Wamba, "Blockchain adoption challenges in supply chain: An empirical investigation of the main drivers in India and the USA," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 46, pp. 70–82, 2019
- Malki, B. (2022). *The financial ambidexterity of the immigrant entrepreneurs: a conceptualization*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 242-267.
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McKinsey & Company. (2019). *The Future of Financial Services*  
\_\_\_\_\_, (2022), *How to Achieve Financial Ambidexterity*
- Mulyadi, Agus. (2012). *Strategi Eksplorasi Keuangan*
- Nadler, David, Michael Tushman, and Charles O'Reilly III. (1997).  
*The Ambidextrous Paradox: Evidence from the Field*  
\_\_\_\_\_, (2007). *Ambidexterity: The Hard Truth*  
\_\_\_\_\_, (2008). *How Financial Ambidexterity Can Drive Organizational Performance*
- Nele Cannaearts, Jesse Segers & Rianne Warsen (2020) *Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective*, *Public Performance & Management Review*, 43:3, 688-712, DOI: 10.1080/15309576.2019.1676272

- Nohria, Nitin and Paul Lawrence. 1997. *Ambidextrous Leadership: Managing for Innovation and Corporate Performance*
- Nurwendi, W., & Haryadi, D. (2022). *Peran Ambidexterity Organisasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Di Masa Covid-19*. IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita, 11(1), 47-64.
- Oliveira, Fernando de, Diego de Oliveira, and Pedro Paulo Rodrigues. 2022. *The Relationship between Innovation and Financial Performance: Evidence from the Brazilian Manufacturing Industry*
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (1996). *The Ambidextrous Financial Organization*
- \_\_\_\_\_, (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing for Innovation and Efficiency*
- \_\_\_\_\_, (2004). *The Ambidextrous Organization*. Harvard Business Review, 82(4), 74-83.
- \_\_\_\_\_, (2007). *Innovation Management*
- \_\_\_\_\_, (2008), “*Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator’s dilemma*”, Research in Organizational Behavior, Vol. 28, pp. 185-206.
- \_\_\_\_\_, (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. Academy of Management Perspectives, 27(4), 324-338.

- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). *In Pursuit of Ambidexterity: Managerial Reactions to Innovation–Efficiency Tensions*. *Human Relations*, 69(9), 1791-1822.
- Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). *Exploration and exploitation and firm performance variability: A study of ambidexterity in entrepreneurial firms*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1147-1164. doi:10.1007/s11365-016-0387-6
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). *Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders*. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
- Richter, Ansgar, Andreas Georg Scherer, and Richard A. Priem. (2012). *The Ambidexterity of Financial Services Firms: A Resource-Based View*
- Ross, David F, David O'Regan, and Michael G. Harvey, (2006). *Financial Services Innovation: A Framework for Multi-Level Analysis*
- Rush, Tim and John Bessant. (2002). *Measuring Innovation: A Guide for Managers*
- S. Ransbotham, D. Kiron, P. Gerbert, and M. Reeves, "*Reshaping Business*

*with Artificial Intelligence,"* MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group, 2017.

Shapiro, Carl and Mark A. Lemley. (2007). *Patent Analysis: A Practical Guide to Understanding and Using Patent Data*

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). *A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes.* Journal of Management Studies, 46(5), 864-894.

Snow, Charles C. and R. E. Miles. (1992). *A Review of the Literature and an Agenda for Future Research*

Sudarti, Ken, Olivia Fachrunnisa, Nurhidayati Nurhidayati, and Ardian Adhiatma. 2019. "The Role of Organizational Ambidexterity to Increase Innovation Speed And Marketing Performance of SMEs." Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi 14 (2): 250–68. <https://doi.org/10.34152/fe.14.2.250-268>.

Suharto, Edi. (2005). *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat.* Bandung: Refika Aditama.

Sull, Donald L. and Kathleen M. Eisenhardt. (2001). Artikel "The Ambidextrous Organization: Managing Exploration and Exploitation"

Sutton, Richard M., and James G. March. 1992. *Organizational Learning and Evolution*

- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin. New York.
- Trihudyatmanto, M. 2021. "Ambidexterity Dalam Perkembangan UMKM Retail Masa Pandemi Covid-19." *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology* 4 (2): 160–71. <https://doi.org/10.32500/jematech.v4i2.1700>.
- Vanhaverbeke, Jan and Raffaella S. Cantner. (2010). *Ambidexterity: The Organization of Innovation*
- Vigna, Paul dan Michael J. Casey. 2018. *The Rise and Fall of Fintech*
- Wang, Chen, and Liu. (2020). *A Multidimensional Approach to Measuring Organizational Ambidexterity*
- \_\_\_\_\_, (2022). *The Impact of Organizational Ambidexterity on Financial Performance: A Meta-Analysis*
- Wikipedia. (2023). Eksplorasi. Retrieved from Wikipedia Ensiklopedia Bebas: <https://id.wikipedia.org/wiki/Eksplorasi>
- Winter, Sidney G. (1987). Judul artikel "*The Duality of Exploration and Exploitation in Organizational Learning*"
- Zhang, Wang, and Li. (2020). "*Financial Ambidexterity and Firm Financial Performance in Turbulent Markets*"
- Zavolokina, L., Dolota, M., dan Schwabe, G. (2016). *The Fintech Phenomenon: Antecedents Of Financial Innovation Perceived By The Popular Press*. *Journal Of Financial Innovation*, hal. 2:16.

## RIWAYAT PENULIS



**Dr. Susanti Widhiastuti, SE.MM** lahir di Banyumas tahun 1967. Pendidikan S1 Akuntansi dari Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta lulus tahun 1992, S2 MM, konsentrasi keuangan dari Universitas IPWIJA lulus tahun 1997 dan S3 di Universitas Trisakti lulus tahun 2017 pada Ekonomi konsentrasi Akuntansi.

Tahun 1999 sampai sekarang tercatat sebagai dosen tetap di Universitas IPWIJA dengan jabatan akademik dosen lektor kepala 700 terhitung tahun 2021 dan dosen tersertifikasi sejak tahun 2009.

Ambidexterity keuangan adalah kemampuan perusahaan untuk menjalankan aktivitas keuangan yang berorientasi pada pertumbuhan dan efisiensi secara bersamaan. Aktivitas keuangan yang berorientasi pada pertumbuhan berfokus pada peningkatan nilai perusahaan melalui ekspansi, inovasi, dan diversifikasi. Aktivitas keuangan yang berorientasi pada efisiensi berfokus pada pengurangan biaya dan peningkatan profitabilitas.

Ambidexterity keuangan merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat pada Era Digital. Perusahaan yang mampu menjalankan ambidexterity keuangan akan lebih mampu untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Buku ini membahas konsep ambidexterity keuangan secara komprehensif. Pembahasan dimulai dari konsep ambidexterity secara umum dan dilanjutkan dengan pembahasan tentang ambidexterity keuangan, faktor-faktor yang mempengaruhi ambidexterity keuangan, serta cara-cara untuk mengembangkan ambidexterity keuangan. Agar memudahkan pembaca dalam memahami ambidexterity keuangan, buku ini terbagi dalam beberapa bab pembahasan yaitu 1) Konsep Ambidexterity Keuangan, 2) Keseimbangan Ambidexterity Keuangan, 3) Pengukuran kinerja dalam Ambidexterity Keuangan, 4) Penerapan Ambidexterity Keuangan 5) eksploitasi dan eksplorasi dalam keuangan, 6) Inovasi keuangan, 7) Pengukuran Ambidexterity Keuangan 8) Implementasi ambidexterity keuangan baik dalam penelitian, organisasi atau Perusahaan untuk menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing.

Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan, mulai dari Praktisi, Akademisi, dan pihak yang berkepentingan, buku ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep ambidexterity keuangan, serta dapat menjadi referensi bagi para pemangku kepentingan dalam mengembangkan ambidexterity keuangan.

Scan Me :



**MEGAPRESS**

Anggota IKAPI Nomor : 435/JBA/2022

E-Mail : [press.megapress@gmail.com](mailto:press.megapress@gmail.com)

Office : Janati Park III Cluster Copernicus Blok D.07, Cibeuhi, Jatinangor  
Sumedang - Jawa Barat - Indonesia 45363

Telp : 0812 1208 8836

ISBN 978-623-8496-70-9



9 786238 496709