

BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1. Tinjauan Teori

Dolz et al., (2019) menyatakan bahwa lingkungan global dan dinamis telah mempengaruhi organisasi untuk menjadi ambidextrous dalam upaya mengejar dan memenangkan persaingan dalam jangka panjang. Dolz et al., (2019) juga menyatakan organisasi ambidextrous dapat mengembangkan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, dimana kegiatan eksploitasi mengatasi kelangsungan hidup saat ini dari sebuah institusi, sedangkan kegiatan eksplorasi fokus pada kelangsungan hidup di masa depan. Kedua aktifitas ini kemudian dikenal sebagai ambidexterity (Pertusa-Ortega et al., 2020). Terminologi inilah yang digunakan dalam penelitian ini oleh penulis.

Penelitian dari Pertusa-Ortega et al., (2020) juga menyatakan tentang penelitian ambidexterity yang lebih banyak pada level organisasi dan mengabaikan peran individu yang terlibat didalamnya. Peran individu dalam organisasi, sesungguhnya menjadi peran kunci dalam tercapainya *ambidexterity* organisasi, terutama dalam mencari upaya mengatasi akar masalah dan mendapatkan solusi dan mendorong tercapainya organisasi yang ambidextrous (Keller & Weibler, 2015). Analisis *ambidexterity* yang hanya dilakukan pada tingkat organisasi secara implisit mengasumsikan homogenitas ditingkat individu, dan mengabaikan bagaimana anggota organisasi dapat mempengaruhi kemampuan institusi untuk mengejar keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi atau antara tuntutan yang berbeda-beda. Dalam lingkup perguruan tinggi, Raiden et al., (2020) menyatakan bahwa pekerjaan bidang akademik menuntut ambidexterity perilaku, dimana hal ini diartikan sebagai kemampuan untuk secara bersamaan menunjukkan eksplorasi (kreativitas dalam penelitian dan/atau dalam praktik pengajaran dan pembelajaran yang inovatif) dan eksploitasi, salah satunya adanya kepatuhan dengan aturan penjaminan mutu internal.

Penelitian tentang individual ambidexterity merupakan topik multidisiplin, multilevel, dan multiparadigma, dimana melibatkan banyak bidang studi seperti psikologi, marketing, HR, dan leadership dan inovasi, baik yang berada pada level individu dan organisasi, serta dari sudut pandang (paradigma) kontekstual atau struktural (Pertusa-Ortega et al., 2020).

Penelitian ini mengacu fokus pada ambidexterity pada level individu dari sudut pandang pengelolaan organisasi dan menggunakan sebagian dari frame work utama yang telah diutarakan oleh Pertusa-Ortega et al., (2020).

2.1.1 Individual Performance (IP)

Penelitian yang dilakukan oleh Kobarg et al., (2017) mengikuti studi sebelumnya dengan asumsi bahwa untuk menjadi sukses individu dapat menunjukkan kemampuan ambidexterity dengan memenuhi target yang diarahkan pada efisiensi dan inovasi. Dalam hal ini karyawan harus menyeimbangkan aktivitas eksploitasi dan eksplorasi mereka untuk mendapatkan hasil kinerja tinggi.

Berkaitan dengan kinerja, Camilleri, (2021) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja dapat dilakukan secara internal atau eksternal. Sistem penilaian yang digerakkan secara internal lebih menekankan pada evaluasi diri dan kegiatan pengaturan diri sedangkan kerangka kerja evaluatif didorong secara eksternal mungkin melibatkan wawancara penilaian yang menilai kualitas kinerja karyawan dalam kaitannya dengan kriteria yang ditetapkan kembali.

Penelitian diatas selaras dengan penelitian dari Kang & Kim, (2019) menyebutkan bahwa kinerja memiliki beberapa model pengukuran yaitu *proficiency*, *adaptability*, atau *proactivity*. Dalam kondisi operasional organisasi, ada banyak aktifitas yang tidak dapat dinilai, karena membutuhkan kemampuan kreatif, proaktif, fleksibel, swakelola, inovatif untuk memecahkan masalah baru, kompleks, ambigu, atau multi-variatif yang biasanya tidak memiliki jawaban yang sederhana atau benar, guna menghadapi pasar bisnis yang dinamis. Dalam studi yang dilakukan Kang & Kim, (2019) disebutkan agar berhasil, karyawan harus

menyeimbangkan tuntutan eksploitasi dan eksploratif dari aktivitas mereka dengan demikian, ambidexterity dan kinerja individu terkait secara positif.

Ambidexterity dalam kinerja individu akan memberikan kesesuaian yang saling melengkapi untuk kemampuan operasional (yaitu, kemahiran) dan dinamis (yaitu, kemampuan beradaptasi dan proaktivitas). Pekerjaan eksploitasi akan berdampak positif pada kemampuan operasional, dan dampaknya akan meningkat secara bersamaan sementara ketidaksesuaian konvergen meningkat. Pekerjaan eksplorasi akan berdampak positif pada dinamika kemampuan, dan dampaknya akan meningkat secara bersamaan sementara ketidaksesuaian divergen meningkat.

2.1.2 Individual Ambidexterity (IA)

Ambidexterity dipandang sebagai kemampuan dinamis untuk beradaptasi dengan lanskap kompetitif dengan melakukan proses kegiatan eksplorasi pengembangan unit bisnis baru dan kegiatan eksploitasi dengan melihat proses, struktur organisasi, dan budaya organisasi yang mendukung proses pencapaian (Salas Vallina et al., 2019)

Kemampuan untuk menemukan keseimbangan yang relevan antara eksplorasi dan praktik eksploitasi didefinisikan sebagai ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013; Souza & Takahashi, 2019). Penelitian dari Soares et al., (2018), memperlihatkan bahwa dengan melaksanakan strategi ambidexterity, maka sebanyak 79 institusi pendidikan tinggi dapat meningkatkan 20.6% jumlah siswa. Konsep ambidexterity didasarkan pada asumsi bahwa organisasi harus mengejar tujuan eksplorasi dan eksploitasi yang saling melengkapi namun kontradiktif (Papachroni & Heracleous, 2020).

Salas Vallina et al., (2019) mendefinisikan ambidexterity sebagai kapasitas organisasi untuk menjaga keselarasan dan kemampuan beradaptasi dengan tuntutan perubahan. Proses ini memungkinkan individu melakukan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi pada ranah meta level, yang menembus semua fungsi dan level dalam sebuah unit yang lebih kecil.

Penelitian tentang ambidexterity juga mengungkapkan bahwa ambidexterity mempunyai beberapa level tidak hanya penting di organisasi, tetapi juga di tingkat individu (Rosing & Zacher, 2017). Temuan Rosing dan Zacher menunjukkan bahwa karyawan harus didorong untuk menunjukkan kedua perilaku eksploratif dan eksploitasi pada level yang tinggi dalam pekerjaan sehari-hari untuk mencapai inovasi dan menghasilkan kinerja individu tinggi.

Salah satu konsep terbaru ditunjukkan oleh Pertusa-Ortega et al., (2020) yang memberikan gambaran bahwa *individual performance* dipengaruhi oleh *individual ambidexterity* sebagai *mediating faktor* dan *individual characteristics*. Pertusa-Ortega et al., (2020) berpendapat bahwa *individual ambidexterity* dapat dipengaruhi oleh perbedaan *individual characteristics*, antara lain ditunjukkan oleh studi kuantitatif yang menganalisa antecedent *individual ambidexterity*. Dalam hal ini, penelitian menunjukkan *individual characteristics* yang dapat meningkatkan *individual ambidexterity*, seperti *intrinsic motivation* (Mom et al., 2019; Ya-Ling & Chen, 2016) *cognitive, information, and social individual capabilities* (Younggeun Lee & Kreiser, 2018); *Self-efficacy* (Kauppila & Tempelaar, 2016; Mom et al., 2019); sikap dan orientasi individu (Lam et al., 2019; Yu et al., 2020) menangani *work stress* dan membangun kepercayaan untuk mendapat *social support* (Zhang et al., 2019); atau *psychological empowerment* (Garcia et al., 2019).

Penelitian ini akan focus pada ambidexterity di level individu dengan menggunakan frame work yang diajukan oleh Pertusa-Ortega, dimana IA sebagai mediating factor terhadap IP. Hubungan mediasi ini, akan dilihat dari dua sudut pandang dimana IC dan OC turut berperan dalam proses mediasi ini.

2.1.3 Individual Characteristics (IC)

Studi yang dilakukan oleh Caniëls & Assen, (2019) telah menunjukkan bahwa motivasi individu untuk melakukan aktivitas tertentu ditentukan oleh fokus regulasi mereka, juga diberi label sebagai orientasi motivasi. Dua area utama dari

fokus regulasi dibedakan dalam literatur, yaitu *locomotion orientation* dan *assessment orientation* (Di Santo et al., 2021). *Locomotion orientation* mengacu pada kecenderungan individu untuk menjauh dari keadaan mereka saat ini ke keadaan baru yang mungkin masih belum diketahui. Hal ini dijelaskan sebagai preferensi untuk perubahan. Sebaliknya, *assessment orientation* menunjukkan kecenderungan individu untuk membandingkan keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan (Liu et al., 2021). Hal ini dijelaskan sebagai preferensi untuk membuat perbandingan dan pengoptimalan.

2.1.4 Organization Characteristics (OC)

Diketahui bahwa ambidexterity dapat dicapai melalui baik sarana struktural dan kontekstual dan ambidexterity kontekstual melibatkan lingkungan yang memberikan kelonggaran, disiplin, dukungan dan kepercayaan, tetapi bagaimana ini beroperasi melalui proses formal yang menjadi ciri organisasi belum dapat diketahui. Sistem HRM, khususnya yang dicirikan sebagai kinerja tinggi atau sistem kerja keterlibatan tinggi (HPWS atau HIWS), adalah anteseden untuk ambidexterity kontekstual (Patel et al., 2013).

Sistem HRM berbasis komitmen dapat secara langsung meningkatkan kinerja organisasi dengan menghemat biaya manajemen dan memungkinkan penyelesaian masalah yang cepat. Model HIWS memiliki sejumlah kekuatan khusus. Ini berfokus pada pengalaman pekerja daripada penghitungan preskriptif dan tidak terverifikasi dari praktik manajemen, dan memungkinkan jalur sikap dan kognitif untuk kinerja karyawan dan organisasi. HIWS mencakup praktik yang menekankan pada kekuasaan (P) (otonomi) untuk membuat keputusan dalam pekerjaan seseorang; informasi (I), termasuk aliran ke atas dan ke bawah; imbalan (R); dan pengetahuan (K), biasanya dalam bentuk pelatihan dan pengembangan (Plimmer et al., 2017).

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 12.1 Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Judul Artikel	Nama Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
1	Pertusa-Ortega et al., (2020)	<i>The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework</i>	<i>Business Research Quarterly</i>	Analisa tentang <i>individual ambidexterity</i> dalam multilevel framework dengan mapping anteseden dan impact dari berbagai jurnal
2	Chang et al., (2016)	<i>Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis</i>	<i>Technovation</i>	Terdapat hubungan multilevel antara organizational perceived flexibility dengan research ambidexterity, individual research ambidexterity dan kesempatan eksploitasi
3	Camilleri & Camilleri, (2018)	<i>The Performance Management and Appraisal in Higher Education</i>	<i>SSRN</i>	Performance management meningkatkan hubungan karyawan dengan atasan, serta performance appraisal meningkatkan performa organisasi dimana dukungan terkait tujuan organisasi, target dan tanggung jawab organisasi mendapat dukungan dari karyawan.
4	Camilleri, (2021)	<i>Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education</i>	<i>Management & Administration Society (BELMAS)</i>	Penelitian menunjukkan kelebihan dan kekuatan menggunakan BSC dalam melihat <i>individual performance</i>
5	Caniëls & Assen, (2019)	<i>How motivational orientations are related to ambidexterity</i>	<i>Emerald</i>	Penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara motivational orientations dari karyawan dengan ambidexterity individu
6	Plimmer et al., (2017)	<i>The mediating roles of organisational systems</i>	<i>Emerald</i>	Penelitian menunjukkan bahwa penyertaan system kerja berkorelasi positif dengan organizational performance, namun tidak berkorelasi dengan organization ambidexterity.

		<i>and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organisations</i>		
7	Ya-Ling & Chen, (2016)	<i>Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviours among frontline employees</i>	<i>Emerald</i>	Secara khusus, terdapat dukungan untuk jalur motivasi intrinsik pada kinerja layanan dengan ambidexterity individu. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa hubungan antara motivasi intrinsik dan ambidexterity individu dimoderasi oleh kepribadian proaktif, kecerdasan emosional dan penghargaan ekstrinsik.
8	Papachroni & Heracleous, (2020)	<i>Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices</i>	<i>The Journal of Applied Behavioral Science</i>	Penelitian menunjukkan bahwa aktifitas explorasi dan eksploitasi yang dilakukan oleh karyawan dapat terjadi dimanapun, dengan atau tanpa adanya tekanan dari otoritas. Aktifitas ambidex dapat terpolarisasi, tanpa perlu dilakukan pemisahan organisasi atau pengaturan yang menimbulkan ketegangan. Explorasi dan Eksploitasi dapat muncul kapanpun dari karyawan dalam situasi yang dinamis.
9	Kang & Kim, (2019)	<i>The Differential Effect of Exploration and Exploitation on Work Performances</i>	<i>MDPI</i>	Studi ini menyelidiki tingkat kemampuan kerja eksplorasi dan eksploitasi individu. Ada hubungan yang saling melengkapi antara eksplorasi dan eksploitasi serta pengaruhnya yang berbeda terhadap prestasi kerja akan dievaluasi secara khusus. Jika kelengkapan eksplorasi dan eksploitasi sesuai untuk pelaksanaan tugas, maka kinerja akan meningkat..
10	Zhang et al., (2019)	<i>Individual Ambidexterity and antecedents in a changing context</i>	<i>International Journal of Innovation Management</i>	Temuan menunjukkan bahwa keterampilan individu dalam menangani stres kerja dalam manajemen kinerja, membangun kepercayaan untuk dukungan sosial dan mempraktikkan ambidexterity individu, menghasilkan kinerja yang tinggi. Ambidexterity individu menengahi dua dari hubungan positif ini, antara menangani stres kerja dan kinerja, dan antara membangun kepercayaan dan kinerja

Ringkasan dari beberapa penelitian diatas, penulis sertakan dalam table dibawah ini. Ringkasan diambil dari tiga jurnal utama yang berkaitan dengan variable dependent, independent, dan mediator.

Tabel 2.2 Ringkasan Jurnal

Kriteria	Deskripsi
Judul	<i>The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework</i>
Pengarang	Eva M Pertusa-Ortega, José F Molina-Azorín, Juan José Tarí, Jorge Pereira-Moliner and María D López-Gamero
Tahun terbit	2020
Ringkasan	Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisa ambidexterity pada level individu yang dapat membantu membuka pemahaman tentang ambidexterity organisasi dan memberikan landasan mikro dari dilema eksplorasi / eksploitasi. Artikel ini menyajikan karakteristik utama, anteseden, dan konsekuensi dari ambidexterity individu, menyoroti beberapa masalah teoritis dan metodologis utama. Melakukan pemetaan penelitian yang pernah dilakukan terkait <i>individual ambidexterity</i> dan memberikan pengelompokan terhadap variable yang menjadi anteseden dan variable konsekuensi dari <i>individual ambidexterity</i>
Teknik Pengambilan Data	Mengumpulkan dan menarik kesimpulan lebih dari 71 jurnal yang sesuai dari 885 hasil riset berbahasa Inggris yang didapatkan dari berbagai sumber
Kriteria	Deskripsi
Judul	<i>Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing</i>
Pengarang	Marjolein C.J. Caniëls, Carmen Neghina and Nico Schaetsaert, 2017
Tahun terbit	2017
Ringkasan	Tujuan penelitian adalah menguji secara empiris hubungan antara ambidexterity karyawan dan dua budaya organisasi yang mendukung, yaitu budaya pemberdayaan yang dirasakan dan budaya berbagi pengetahuan. Selain itu, makalah ini membahas mekanisme di mana budaya organisasi yang mendukung ini bekerja untuk memungkinkan karyawan

terlibat dalam perilaku ambidextrous. Secara khusus, peran motivasi intrinsik diselidiki.

Studi ini bertujuan untuk menjelaskan dampak dari konteks organisasi yang dirasakan mendukung pada ambidexterity karyawan. Dengan survei di antara 136 manajer, studi tersebut menguji hubungan antara persepsi budaya pemberdayaan karyawan dan berbagi pengetahuan pada perilaku ambidextrous. Penelitian melakukan mengeksplorasi efek kompleks dari motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Hal ini sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman tentang apa yang mendorong ambidexterity karyawan. Dengan cara ini, penelitian berkontribusi pada studi yang menyajikan pentingnya analisa ditingkat individu dibandingkan dengan tingkat organisasi. Hasil penelitian menambah argument tentang bagaimana merangsang aktivitas eksploratif dan eksploitasi karyawan yang membentuk ambidexterity.

Temuan menunjukkan bahwa budaya pemberdayaan yang dirasakan secara positif terkait dengan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya memfasilitasi ambidexterity karyawan. Juga, efek moderasi dari motivasi ekstrinsik pada perilaku ambidextrous karyawan ditemukan. Pada saat yang sama, budaya berbagi pengetahuan yang dirasakan tidak berpengaruh pada ambidexterity atau motivasi intrinsik. Batasan / implikasi penelitian - Wawasan tentang peran individu dalam mencapai ambidexterity membantu memajukan pemahaman teoretis tentang bagaimana konteks organisasi yang mendukung dapat meningkatkan ambidexterity karyawan

Teknik Pengambilan Data	Data diperoleh dari 136 manajer yang dipekerjakan di 5 industri jasa di Belgia. Populasi penelitian diambil dari 220 karyawan profesional. Teknik pengambilan data menggunakan survei online di antara 220 karyawan tingkat profesional, yaitu pekerja kantor umum dan manajer, dari lima sektor jasa Belgia (satu responden per organisasi). Setelah kuesioner dikirimkan, 4 minggu kemudian dilakukan follow up email untuk mengingatkan mereka yang belum mengisi. Dari 220 responden, 4 diantaranya yang menanyakan tentang pengisian. Dari 220 manager ini, hanya 144 yang merespon dan diantaranya 6 didrop karena tidak lengkap
--------------------------------	---

Kriteria	Deskripsi
Judul	<i>The Differential Effect of Exploration and Exploitation on Work Performances</i>
Pengarang	Hyunjeong Kang and Mihee Kim, 2019
Tahun terbit	2019
Ringkasan	<p>Tujuan penelitian ini adalah mengetahui hubungan antara kesuksesan kerja karyawan dari sebuah organisasi dengan keselarasan tujuan individu. Pembelajaran tentang organisasi diduga menentukan orientasi dan kinerja strategis karyawan dalam institusi. Terdapat dua pola pembelajaran, eksplorasi dan eksploitasi.</p> <p>Organisasi ambidextrous digambarkan sebagai organisasi dengan kemampuan eksploratif dan exploitative. Diantara kedua aktifitas ini, ada beberapa dimensi lain misalnya <i>operational</i> atau <i>dynamic works</i>. Model kerja pada karyawan ini yang kemudian ingin diukur dan dilihat sebagai upaya melihat operasionalisasi ambidexterity dikalangan karyawan. Kegiatan eksploitasi dilihat saat karyawan melakukan pekerjaan kemampuan operasional, dan kegiatan eksplorasi dilihat saat karyawan melakukan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan dinamis.</p> <p>Penelitian ini membuktikan terdapat efek yang berbeda dari pekerjaan dengan eksplorasi vs eksploitasi pada kinerja karyawan. Pekerjaan operasional (yaitu, kemahiran) menunjukkan kinerja lebih ketika dikerjakan menggunakan gaya eksploitasi. Kemampuan dinamis (yaitu, kemampuan beradaptasi dan kemahiran) meningkat ketika dilakukan dengan gaya eksplorasi. Kedua gaya kerja tersebut saling melengkapi, dimana karyawan dapat menggunakan keduanya dengan rasio berbeda-beda, tergantung jenis pekerjaannya.</p>
Teknik Pengambilan Data	<p>Sampel yang digunakan 300 karyawan dari industri IT dan services pada berbagai bidang.</p> <p>Metodologi analisa data <i>polynomial regression and a response surface test</i> Pengukuran <i>work exploratif – exploitative</i> menggunakan pengukuran dari penelitian terdahulu Mom et al., (2009) dan work performance menggunakan angket Griffin et al., (2007) dengan dimensi <i>proficiency, adaptability, dan proactivity</i>.</p>

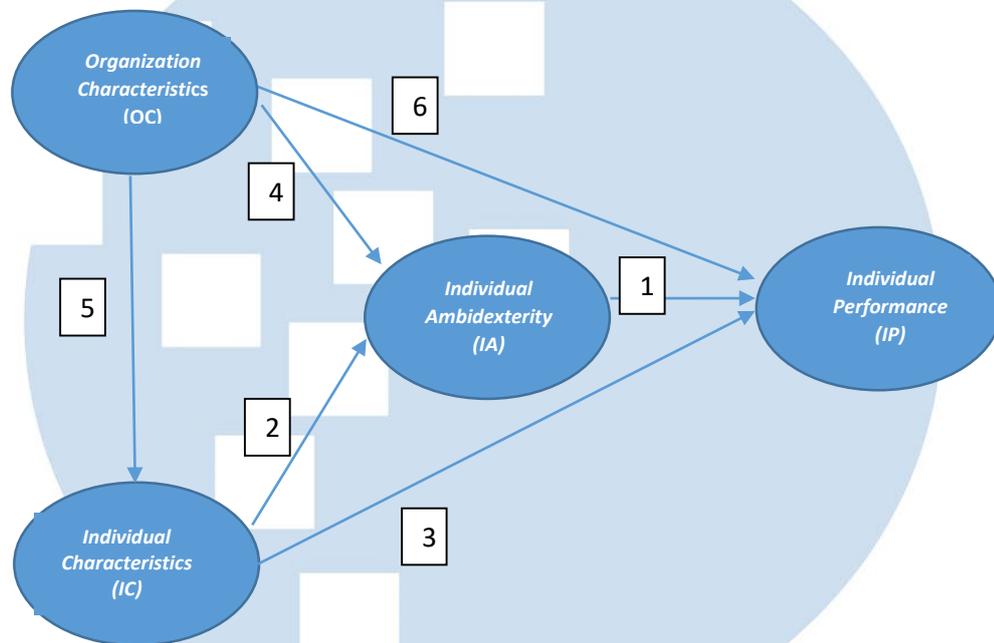
2.3. Kerangka Konseptual

Organization performance dalam menghadapi kondisi transformasi menghadapi banyak tantangan. Keberhasilan organisasi, sangat ditentukan oleh *individual performance* didalam organisasi tersebut (Pertusa-Ortega et al., 2020). *Individual performance* merupakan salah satu indikator untuk melihat bagaimana posisi dan kontribusi karyawan terhadap organisasi (Camilleri & Camilleri, 2018). Selain pengukuran yang dilakukan melalui metode performance appraisal, pengukuran mengenai kinerja individu dapat dilihat dari aspek lain yang berkaitan pada area *proficiency, adaptability, dan proactivity*.

Salah satu determinan dari *individual performance* pada kondisi kerja diungkapkan oleh Pertusa-Ortega et al., (2020) adalah *individual ambidexterity* yang dijelaskan oleh Enkel et al., (2017) ; Papachroni & Heracleous, (2020) memiliki dua aktifitas, yaitu eksploratif dan eksploitasi. Kegiatan eksploratif dan eksploitasi ini, dipengaruhi oleh adanya perbedaan *individual character*, misalnya motivasi intrinsik (Caniëls & Assen, 2019) dan *organization character* yang meningkatkan kinerja karyawan (Plimmer et al., 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Pertusa-Ortega et al., (2020), berada dalam periode memetakan berbagai hubungan yang terjadi diantara variable yang ada, dan belum melakukan telaah tentang sejauh mana hubungan terjadi, apakah berdampak positif atau negatif dan juga seberapa kuat mediasi dari ambidexterity di level individu terhadap individual performance. Untuk itu, penelitian ini menggunakan frame work tersebut yang diimplementasikan dalam skala organisasi perguruan tinggi.

Kerangka hubungan variabel penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 12.1 Kerangka Variabel

2.4. Hipotesis

Dengan melihat seluruh hubungan antar variable diatas maka, hipotesis yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:

2.4.1 Hubungan Antara IA dengan IP

Individual performance menjadi salah satu tolok ukur *organization performance*. Performance disini menyangkut dua area yaitu, kemampuan beradaptasi dan kemahiran. Menurut Pertusa-Ortega et al., (2020) *individual performance* ini telah diteliti dan dipengaruhi oleh variable *individual ambidexterity*, namun belum dilihat sejauh mana hubungan dan apakah hubungan ini bersifat positif atau negatif.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: IA berpengaruh positif dan signifikan terhadap IP

2.4.2 Hubungan Antara IC dengan IA

Individual character menjadi salah satu tolok ukur *work performance* (Yu et al., 2020). Performance disini menyangkut kemampuan beradaptasi dan kemahiran. sedangkan *assessment orientation* mengarah pada keinginan untuk memperbaiki kualitas hasil kerja (Caniëls & Assen, 2019) dapat mempengaruhi tindakan *exploration* dan *exploitation* dari seorang karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: IC berpengaruh positif dan signifikan terhadap IA

2.4.3 Hubungan Antara IC dengan IP

Elemen organisasi yang memberikan nuansa dan dukungan pada karyawan untuk bekerja secara optimal dengan menghadirkan kesempatan karyawan mencapai *work proficiency*, *adaptability*, dan *proactivity* terhadap *ambidexterity* individu (Kang & Kim, 2019) dapat membentuk karyawan dan memunculkan *locomotion orientation* serta *assessment orientation*. Motivasi intrinsik menjadi salah satu penggerak karyawan untuk bekerja optimal yang sulit diubah dan diukur.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: IC berpengaruh positif dan signifikan terhadap IP

2.4.4 Hubungan Antara OC dengan IA

Secara teori terdapat hubungan pengaruh dari dukungan organisasi yang terkait *work proficiency*, *adaptability*, dan *proactivity* terhadap ambidexterity individu (Kang & Kim, 2019). Ambidexterity individu ditandai dengan adanya keinginan untuk eksplorasi dan eksploitasi membutuhkan dukungan dari organisasi secara tidak langsung agar dapat dilakukan secara dinamis sesuai jenis pekerjaan yang dihadapi.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap IA

2.4.5 Hubungan Antara OC dengan IC

Elemen organisasi yang memberikan nuansa dan dukungan pada karyawan untuk bekerja secara optimal dengan menghadirkan kesempatan karyawan mencapai *work proficiency*, *adaptability*, dan *proactivity* terhadap ambidexterity individu (Kang & Kim, 2019) dapat membentuk karyawan dan memunculkan *locomotion orientation* serta *assessment orientation*. Motivasi intrinsik menjadi salah satu penggerak karyawan untuk bekerja optimal yang sulit diubah dan diukur.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap IC

2.4.6 Hubungan Antara OC dengan IP

Secara teori terdapat hubungan pengaruh dari dukungan organisasi yang terkait *work proficiency*, *adaptability*, dan *proactivity* terhadap kinerja individu. *Individual performance* menjadi salah satu faktor yang diduga mendukung

tercapainya organization performance melalui kinerja individu (Kang & Kim, 2019).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap IP

2.4.7 Hubungan IA sebagai mediator antara IC dengan IP

Schnellbacher & Heidenreich, (2020) menyatakan bahwa, IC memiliki peran dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, dengan modifikasi perilaku, meningkatkan keinginan dan motivasi melakukan eksploitasi dan eksplorasi (ambidexterity) dalam diri individu, yang berdampak pada terjadinya iklim kerja dan model pelaksanaan tugas yang kemudian berdampak pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: IA berpengaruh positif dan signifikan sebagai mediator antara IC dan IP

2.4.8 Hubungan IA sebagai mediator antara OC dengan IP

Schnellbacher & Heidenreich, (2020) juga menyatakan bahwa, OC memiliki peran menciptakan iklim kerja dan model struktur kerja yang efektif yang menunjang pengembangan ambidexterity individu yang kemudian berdampak pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H8: IA berpengaruh positif dan signifikan sebagai mediator antara OC dan IP