

***PENGARUH HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL
CAPACITY, DYNAMIC CAPABILITY, DAN ORGANIZATIONAL
CULTURE YANG DIMODERASI OLEH ENVIRONMENTAL
DYNAMISM TERHADAP ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY PADA BANK KOMERSIAL INDONESIA***

***THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL
CAPACITY, DYNAMIC CAPABILITY, AND ORGANIZATIONAL
CULTURE MODERATED BY ENVIRONMENTAL DYNAMISM
ON ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY IN INDONESIAN
COMMERCIAL BANKS***

Oleh
Tyna Yunita
2240003365

DISERTASI



**DOCTOR OF RESEARCH IN MANAGEMENT
BINUS BUSINESS SCHOOL
BINA NUSANTARA UNIVERSITY
2023**

PENGARUH *HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL CAPACITY, DYNAMIC CAPABILITIES*, DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* YANG DIMODERASI OLEH *ENVIRONMENTAL DYNAMISM* TERHADAP *ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY* PADA BANK KOMERSIAL INDONESIA

THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL CAPACITY, DYNAMIC CAPABILITIES, AND ORGANIZATIONAL CULTURE MODERATED BY ENVIRONMENTAL DYNAMISM ON ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY IN INDONESIAN COMMERCIAL BANKS

TIM PROMOTOR

**Prof. Dr. Ir. Sasmoko, M.Pd., M.A., CIRR., SMIEEE., IPU, ASEAN Eng.
Agustinus Bandur, Ph. D
Prof. Firdaus Alamsjah, Ph. D**

Oleh

**Tyna Yunita
2240003365**

DISERTASI



**DOCTOR OF RESEARCH IN MANAGEMENT
BINUS BUSINESS SCHOOL
BINA NUSANTARA UNIVERSITY
2023**

**PENGARUH HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL
CAPACITY, DYNAMIC CAPABILITIES, DAN
ORGANIZATIONAL CULTURE YANG DIMODERASI OLEH
ENVIRONMENTAL DYNAMISM TERHADAP
ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY PADA BANK
KOMERSIAL INDONESIA**

**THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL
CAPACITY, DYNAMIC CAPABILITIES, AND
ORGANIZATIONAL CULTURE MODERATED BY
ENVIRONMENTAL DYNAMISM ON ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY IN INDONESIAN COMMERCIAL BANKS**


Oleh
Tyna Yunita
2240003365

DISERTASI

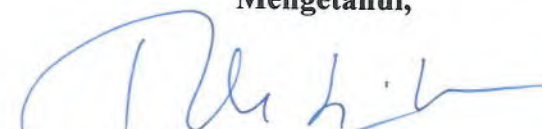
Telah disetujui oleh Tim Promotor pada tanggal ...^{15/9} 2023


Prof. Dr. Ir. Sasmoko, M. Pd., M.A., CIRR., SMIEEE., IPU, ASEAN Eng.
PROMOTOR


Agustinus Bandur, Ph.D
KO-PROMOTOR 1


Prof. Firdaus Alamsjah, Ph.D
KO-PROMOTOR 2

Mengetahui,


Dezie Leonarda Warganegara, Ph.D
Head of Doctor of Research in Management (DRM)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini saya sebagai penulis menyatakan bahwa disertasi ini merupakan tulisan asli saya. Tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah atau dicantumkan dalam daftar pustaka. Disertasi ini merupakan gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim promotor. Saya juga menyatakan bahwa disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik di Universitas Bina Nusantara atau perguruan tinggi lainnya. Seluruh hak cipta yang ada dalam dokumen disertasi ini berada dalam kepemilikan pemilik hak cipta masing-masing. Apabila diperlukan, saya telah memperoleh izin dari pemilik hak cipta untuk menggunakan ulang material tersebut dalam disertasi ini.

Jakarta, 3 Juli 2023

Tyna Yunita

ABSTRAK

Dinamisme lingkungan dan disrupsi teknologi memaksa organisasi untuk menggunakan tangan kiri dan kanan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi dalam meningkatkan ambidexteritynya. *Organizational ambidexterity* Bank komersial menjadi subyek penelitian terkini. Sebagai hal baru, belum ada penelitian yang dilakukan pada sektor perbankan komersial di Indonesia dalam lingkungan yang dinamis pada situasi pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan *organizational ambidexterity* perbankan Indonesia. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 6 (enam) konstruk, yaitu: *organizational ambidexterity*, *dynamic capability*, *organizational culture*, *organizational human capital*, dan *technological capacity* dengan moderator *environmental dynamism*. Kuesioner penelitian dikirimkan kepada 107 (seratus tujuh) bank komersial di Indonesia, dengan target responden perusahaan yang diwakilkan pimpinan bank setingkat direktur. Sebanyak 76 (tujuh puluh enam) responden mengembalikan kuesioner. Kuesioner penelitian diukur menggunakan 7 (tujuh) skala Likert, dan data diolah menggunakan *structural equation modeling* dan diolah dengan perangkat lunak Smart PLS 3. Dari 15 (lima belas) hipotesis yang diuji menunjukkan hasil bahwa 8 (delapan) hipotesis hubungan langsung semua konstruk menunjukkan efek yang signifikan dan positif terhadap *organizational ambidexterity* pada perbankan di Indonesia. Ada 4 (empat) hubungan mediasi, dan 3 (tiga) hubungan moderasi. Hasil olah data menyimpulkan *organizational human capital* yang dimediasi *technological capacity* tidak memengaruhi *organizational ambidexterity*. Begitu juga, peran *environmental dynamism* yang memoderasi hubungan antara *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity* adalah tidak signifikan. Sedangkan, peran *environmental dynamism* yang memoderasi hubungan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity* menunjukkan pengaruh negatif. Konstruk yang paling besar pengaruhnya terhadap *organizational ambidexterity* pada sektor perbankan adalah *organizational human capital*. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational human capital* di bank memiliki kontribusi terbesar dalam meraih *ambidextrous* bank komersial, khususnya di Indonesia. Dengan demikian, fokus bank terkait *organizational human capital* yaitu (a) merekrut tenaga kerja dengan talenta premium, (b) mengembangkan keahlian pekerja melalui sistem pelatihan yang berkesinambungan, dan (c) kondisi kerja dengan sistem remunerasi dan hubungan profesional yang baik.

Kata kunci: *organizational ambidexterity*, *dynamic capability*, *organizational culture*, *organizational human capital*, *technological capacity*, *environmental dynamism*

ABSTRACT

Environmental dynamism and technological disruption force organizations to use left and right hands for exploitation and exploration to enhance their ambidexterity. The organizational ambidexterity of commercial banks is the subject of recent research. As a novelty, no research has been conducted on the commercial banking sector in Indonesia in a dynamic environment during a pandemic. This study aims to determine the factors that determine the organizational ambidexterity of Indonesian banks. The research methodology uses a quantitative approach. This research involves 6 (six) constructs: organizational ambidexterity, dynamic capability, organizational culture, organizational human capital, and technological capacity with moderator environmental dynamism. The research questionnaire was sent to 107 (one hundred and seven) commercial banks in Indonesia, with the target respondents being companies represented by Bank leaders at the director level. A total of 76 (seventy-six) respondents returned the questionnaire. The research questionnaire was measured using 7 (seven) Likert scales, and the data were processed using structural equation modeling and processed with Smart PLS 3 software. Of the 15 (fifteen) hypotheses tested, the results show that 8 (eight) hypotheses of direct relationships of all constructs show a significant and positive effect on organizational ambidexterity in banking in Indonesia. There are 4 (four) mediation relationships and 3 (three) moderation relationships. Data processing results conclude that organizational human capital mediated by technological capacity did not affect organizational ambidexterity. Likewise, the role of environmental dynamism that moderates the relationship between organizational culture and organizational ambidexterity was not significant. Meanwhile, environmental dynamism, which moderated the relationship between technological capacity and organizational ambidexterity, shows a negative influence. Organizational human capital was the construct that had the most significant influence on organizational ambidexterity in the banking sector. This result shows that the bank's organizational human capital significantly contributes; thus, the bank's focus related to organizational human capital is (a) recruiting a workforce with exceptional talent, (b) developing workers' skills through a continuous training system, and (c) working conditions with a sound remuneration system and professional relationships.

Keywords: *organizational ambidexterity, dynamic capability, organizational culture, organizational human capital, technological capacity, environmental dynamism*

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, karena dengan izin -Nya, penulis bisa menyelesaikan hasil penelitian disertasi dengan judul “Pengaruh *human capital, technological capacity, dynamic capability*, dan *organizational culture* yang dimoderasi oleh *environmental dynamism* terhadap *organizational ambidexterity* pada Bank komersial Indonesia”.

Penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ir. Harjanto Prabowo, M.M selaku Rektor Universitas Bina Nusantara yang telah memberikan arahan dan bimbingannya dalam kelas serta dukungannya dalam menyelesaikan studi S3 ini.
2. Prof. Dr. Ir. Sasmoko, M.Pd., M.A., CIRR, SMIEEEE., IPU, ASEAN Eng. sebagai promotor, yang telah menjadi guru dalam mengembangkan ide inovatif, mencurahkan waktu dan perhatian, serta dukungan untuk menyelesaikan disertasi ini.
3. Agustinus Bandur, Ph.D. sebagai ko-promotor 1 yang telah mengarahkan dan membimbing selama proses belajar di kelas, serta mencurahkan ilmunya dalam penyelesaian disertasi ini terutama pada metode penelitian.
4. Prof. Firdaus Alamsjah, Ph.D. sebagai ko-promotor 2 yang telah memberikan masukan dan bimbingan secara rinci dalam

pembelajaran di kelas serta memberikan arahan dari bidang teori dan praktik.

5. Prof. Dr. Mts.Arief, MBA., CPM, dan Prof. Dr. Ir. M. Hamsal, MSE., MQM., M.B.A., CISCIP, CPOD, serta Prof. Dr. Hamidah, M. Si sebagai Dewan Penguji yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam memperkaya penulisan disertasi ini.
6. Para guru besar dan bapak/ibu dosen Program Doctor of Research in Management yang telah memberikan banyak pengetahuan dan wawasan selama penulis menempuh pendidikan.
7. Keluarga dan suami tercinta yang selalu memberikan dorongan dan pengorbanan untuk penyelesaian disertasi ini.
8. Seluruh rekan-rekan Program *Doctor of Research in Management*, para sahabat dan rekan-rekan lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang selalu mendorong untuk penyelesaian penelitian dan penulisan disertasi ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Aamiin.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I: PENDAHULUAN	16
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	16
1.2. Identifikasi, Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	33
1.3. Kebaruan Penelitian (<i>Novelty</i>).....	35
1.4. Tujuan Penelitian.....	37
1.5. Manfaat Penelitian.....	39
BAB II: KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	42
2.1. Kajian Pustaka.....	42
2.1.1. <i>Grand Theory</i>	45
2.1.2. <i>Middle Range Theory</i>	48
2.1.2.1. <i>Dynamic Capabilities Theory</i>	48
2.1.2.2. <i>Contingency Theory</i>	49
2.1.2.3. <i>Intellectual Capital Theory</i>	51
2.1.3. <i>Applied Theory</i>	52
2.1.3.1. <i>Organizational Ambidexterity</i>	52
2.1.3.2. <i>Dynamic Capability</i>	60
2.1.3.3. <i>Technological Capacity</i>	63
2.1.3.4. <i>Organizational Culture</i>	70
2.1.3.5. <i>Organizational Human Capital</i>	76
2.1.3.6. <i>Environmental Dynamism</i>	81

2.2. Pemetaan Celah, Kontroversi, dan Inkonsistensi Penelitian (<i>Gap, Controversy, and Inconsistency - GCI</i>).....	86
2.3. Kerangka Pemikiran.....	94
2.4. Perumusan Hipotesis.....	97
2.4.1. <i>Organizational Human Capital</i> dan <i>Technological Capacity</i>	97
2.4.2. <i>Organizational Human Capital</i> dan <i>Dynamic Capability</i> ..	99
2.4.3. <i>Organizational Human Capital</i> dan <i>Organizational Culture</i>	100
2.4.4. <i>Technological Capacity</i> dan <i>Dynamic Capability</i>	101
2.4.5. <i>Organizational Culture</i> dan <i>Dynamic Capability</i>	102
2.4.6. <i>Technological Capacity</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	103
2.4.7. <i>Dynamic Capability</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i> ..	104
2.4.8. <i>Organizational Culture</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	105
2.4.9. <i>Organizational Human Capital</i> dimediasi <i>Technological Capacity</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Ambidexterity</i>	106
2.4.10. <i>Organizational Human Capital</i> dimediasi <i>Dynamic Capability</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Ambidexterity</i>	107
2.4.11. <i>Organizational Human Capital</i> dimediasi <i>Organizational Culture</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Ambidexterity</i>	109
2.4.12. <i>Organizational Culture</i> dimediasi <i>Dynamic Capability</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Ambidexterity</i> ...	110
2.4.13. Pengaruh moderasi <i>Environmental Dynamism</i> terhadap <i>Technological Capacity</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	110

2.4.14. Pengaruh moderasi <i>Environmental Dynamism</i> terhadap <i>Dynamic Capability</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	112
2.4.15. Pengaruh moderasi <i>Environmental Dynamism</i> terhadap <i>Organizational Culture</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	113
BAB III: METODE PENELITIAN	117
3.1. Pendekatan yang Digunakan.....	117
3.2. Operasionalisasi Variabel.....	118
3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi.....	120
3.3.1. Jenis dan Sumber Data.....	120
3.3.2. Sumber dan Cara Penentuan Sampel.....	121
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	123
3.5. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis.....	125
BAB IV: HASIL PENELITIAN, PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	142
4.1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	145
4.2. Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	149
4.2.1. Analisis Model Pengukuran.....	150
4.2.2. Analisis Model Struktural.....	159
4.2.2.1. Asesmen kolinieritas terhadap model struktural	160
4.2.2.2. Asesmen relevansi dan signifikansi hubungan struktural	165
4.2.2.3. Asesmen R ²	165
4.2.2.4. Asesmen F ² (<i>Effect Size</i>)	166
4.2.2.5. Analisis Mediasi	167
4.2.2.6. Analisis Moderasi	168
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian.....	169
4.3.1. Hipotesis Pertama.....	172
4.3.2. Hipotesis Kedua.....	174
4.3.3. Hipotesis Ketiga.....	175

4.3.4. Hipotesis Keempat.....	176
4.3.5. Hipotesis Kelima.....	177
4.3.6. Hipotesis Keenam.....	177
4.3.7. Hipotesis Ketujuh.....	178
4.3.8. Hipotesis Kedelapan.....	180
4.3.9. Hipotesis Kesembilan.....	181
4.3.10. Hipotesis Kesepuluh.....	183
4.3.11. Hipotesis Kesebelas.....	183
4.3.12. Hipotesis Kedua belas.....	184
4.3.13. Hipotesis Ketiga belas.....	185
4.3.14. Hipotesis Keempat belas.....	188
4.3.15. Hipotesis Kelima belas.....	189
4.4. Pembahasan Hasil Analisis Data.....	190
4.5. Kontekstualisasi Masalah.....	201
4.6. Implikasi Hasil Penelitian.....	204
4.6.1. Implikasi Teoritis.....	205
4.6.2. Implikasi Manajerial.....	208
4.6.3. Implikasi Kebijakan.....	209
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN.....	212
5.1. Kesimpulan.....	212
5.2. Saran.....	216
DAFTAR PUSTAKA.....	220
LAMPIRAN.....	245
RIWAYAT HIDUP.....	274

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kegiatan Usaha Bank Umum dan <i>Fintech Peer to Peer Lending</i> ...	16
Tabel 1.2. Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit), 2019-2021	18
Tabel 1.3. Volume Transaksi e-Banking, 2018-2022.....	29
Tabel 2.1. Kategori Teori Studi <i>Ambidexterity</i>	45
Tabel 2.2. Penelitian <i>Ambidexterity</i> pada Sektor Perbankan.....	92
Tabel 3.1. Operasionalisasi Konstruk Penelitian.....	118
Tabel 3.2. Sumber Data Sekunder.....	121
Tabel 3.3. Ukuran Sampel menggunakan Statistik Power 80%.....	123
Tabel 4.1. <i>Loading Factor Full Model</i>	153
Tabel 4.2. <i>Construct Reliability and Validity</i>	156
Tabel 4.3. <i>Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion</i>	158
Tabel 4.4. <i>Discriminant Validity - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	159
Tabel 4.5. <i>Inner VIF Values</i>	160
Tabel 4.6. <i>Outer VIF Values</i>	161
Tabel 4.7. <i>Total Indirect Effects</i>	162
Tabel 4.8. <i>Specific Indirect Effects</i>	163
Tabel 4.9. <i>Total Effects</i>	164
Tabel 4.10. <i>Path Coefficients, Mean, STDEV, T-Values, P-Values</i>	165
Tabel 4.11. <i>R Square, Mean, STDEV, T-Values, P-Values</i>	166
Tabel 4.12. <i>F² Effect Size</i>	167
Tabel 4.13. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis.....	172
Tabel 4.14. Analisis Konstruk Anteseden <i>Organizational Ambidexterity</i>	192
Tabel 4.15. Analisis Hubungan Tidak Langsung <i>Technological Capacity</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	192
Tabel 4.16. Analisis Hubungan Tidak Langsung <i>Organizational Human Capital</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	193
Tabel 4.17. Analisis Tidak Langsung <i>Organizational Culture</i> dan <i>Organizational</i> <i>Ambidexterity</i>	195

Tabel 4.18. Analisis Hubungan Tidak Langsung <i>Environmental Dynamism</i> dan <i>Organizational Ambidexterity</i>	196
---	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Bank Umum Konvensional ..	20
Gambar 1. 2. Pertumbuhan Kredit Bank Umum Konvensional	20
Gambar 1. 3. Total Aset Bank-Bank di ASEAN (dalam US\$ Milyar).....	21
Gambar 2. 1. Kajian <i>Grand Theory</i> , <i>Middle Theory</i> dan <i>Applied Theory</i>	47
Gambar 2. 2. Kerangka Tinjauan Literatur.....	48
Gambar 2. 3. Kerangka Konseptual.....	96
Gambar 2. 4. Perumusan Hipotesis.....	97
Gambar 3. 1. Skala Likert yang Digunakan.....	125
Gambar 3. 2. <i>Two Stage Approach to Evaluate PLS-SEM</i>	130
Gambar 3. 3. <i>Mediation Analysis Procedure</i>	135
Gambar 3. 4. Model Struktural dengan konstruk <i>second order</i> , <i>first order</i> , dan <i>indicator</i>	137
Gambar 4. 1. <i>Loading Factor Full Model</i>	152
Gambar 4. 2. <i>Model Reliability</i> (setelah dieliminasi <i>loading factor</i> < 0.4).....	155
Gambar 4. 3. Hipotesis Penelitian.....	171
Gambar 4. 4. Efek Moderasi <i>Environmental Dynamism</i> terhadap <i>Technological Capacity</i>	198
Gambar 4. 5. Efek Moderasi <i>Environmental Dynamism</i> terhadap <i>Dynamic Capability</i>	199
Gambar 4. 6. <i>Importance-Performance Map</i> Konstruk untuk target konstruk <i>Organizational Ambidexterity</i>	199
Gambar 4. 7. <i>Importance-Performance Map</i> Indikator untuk target indikator <i>Organizational Ambidexterity</i>	200
Gambar 4. 8. Kerangka Pemecahan Masalah.....	202

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Gambar Pengembangan Model dan Hipotesis	246
Lampiran 2. Tabel Analisis Deskriptif.....	247
Lampiran 3. Tabel Klasifikasi Mean.....	247
Lampiran 4. Tabel Analisis Diskriptif Konstruk <i>Organizational Ambidexterity</i> (Eksplorasi).....	248
Lampiran 5. Tabel Analisis Diskriptif Konstruk <i>Organizational Ambidexterity</i> (Eksplorasi).....	249
Lampiran 6. Tabel Analisis Diskriptif Konstruk <i>Organizational Culture</i>	250
Lampiran 7. Tabel Analisis Diskriptif Konstruk <i>Technological Capacity</i>	251
Lampiran 8. Tabel Analisis Diskriptif Konstruk <i>Dynamic Capability</i>	252
Lampiran 9. Tabel Analisis Diskriptif Konstruk <i>Environmental Dynamism</i>	253
Lampiran 10. Tabel Analisis Diskriptif Konstruk <i>Organizational Human</i> <i>Capital</i>	254
Lampiran 11. Tabel <i>Outer Loadings</i>	255
Lampiran 12. Tabel <i>Construct Reliability and Validity</i>	257
Lampiran 13. Tabel <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	257
Lampiran 14. Tabel Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	258
Lampiran 15. Tabel <i>Outer VIF Values</i>	259
Lampiran 16. Tabel <i>Inner VIF Values</i>	260
Lampiran 17. Tabel <i>Total Indirect Effects</i>	260
Lampiran 18. Tabel <i>Specific Indirect Effects</i>	261
Lampiran 19. Tabel <i>Total Effects</i>	262
Lampiran 20. Tabel <i>Path Coefficients</i>	263
Lampiran 21. Tabel <i>R Square</i>	263
Lampiran 22. Tabel <i>R Square Adjusted</i>	264
Lampiran 23. Tabel <i>f Square</i>	264
Lampiran 24. Kuesioner.....	265
Lampiran 25. Permohonan Pengambilan Data Penelitian dari Perbanas.....	272
Lampiran 26. Permohonan Pengambilan Data Penelitian dari Binus University.....	273
Lampiran 27. Riwayat Hidup.....	274

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Lingkungan ekonomi global saat ini ditandai oleh banyak tantangan, termasuk persaingan yang ketat, ketidakpastian yang tinggi, turbulensi yang tinggi, globalisasi pasar, dan peningkatan inovasi produk dan layanan (Wamba et al., 2020). Dinamisme lingkungan dan disrupsi teknologi merupakan fenomena yang berkembang dan memengaruhi dunia bisnis saat ini. Dalam satu dekade terakhir, teknologi keuangan tradisional telah berubah secara signifikan, dan jenis teknologi keuangan baru juga bermunculan (Parameshwar et al., 2019). Meluasnya adopsi platform perbankan *online* dan *mobile* serta solusi pembayaran *mobile* di kalangan pengguna ponsel pintar dan internet telah membuka jalan bagi munculnya *financial technology* (FinTech) (Wewege et al., 2020). Jaringan ritel perbankan berhadapan dengan kehadiran *FinTech* yang perlahan menggerus porsi bisnis perbankan terutama bank–bank yang sudah mapan dengan pengalaman dan jaringan yang kuat (Brand Finance, 2020). Berikut adalah tabel kegiatan usaha Bank umum dan *FinTech* yang dirilis oleh OJK:

Tabel 1. 1. Kegiatan Usaha Bank Umum dan *FinTech Peer to Peer Lending*

Kegiatan Usaha Bank Umum (dalam Miliar Rp)				
Tahun	2017	2018	2019	2020(Okt)
Penyaluran Dana	7.177.549	7.667.803	8.280.812	9.004.638
Kegiatan Usaha <i>Fintech Peer To Peer Lending</i> (dalam Miliar Rp)				
Tahun	Jan 2018	Des 2018	Des 2019	Des 2020
Akumulasi Penyaluran Pinjaman	3,002	19,056	81,498	155,903

Sumber: OJK (2021); diolah

Dari Table 1.1. terlihat kenaikan rata-rata penyaluran dana perbankan masih di bawah 10%, sedangkan akumulasi penyaluran pinjaman *FinTech* rata-rata di atas 90%. Tahun 2019, tantangan perbankan Indonesia adalah suku bunga rendah, sehingga bisnis beralih ke sumber pembiayaan lain seperti menerbitkan obligasi atau meminjam dari perusahaan *FinTech*. Penerbitan obligasi korporasi tumbuh 7,6% pada 2019, sementara *fintech lending* tumbuh 141,5% (HSBC Indonesia, 2019). Secara tidak langsung, *FinTech* mengganggu lembaga keuangan konvensional yang sudah ada (Wewege et al., 2020).

Lahirnya *FinTech* disebabkan oleh dominasi perbankan ritel dalam revolusi perbankan digital dihasilkan dari peningkatan penyebaran *platform* perbankan *online* dan seluler serta solusi pembayaran *online* dan seluler di antara pengguna *smartphone* dan internet (Wewege et al., 2020). Bank menghadapi gangguan pada jumlah rekening tabungan dan keuangan akibat praktik, dengan layanan seperti rekening uang *mobile*, pembayaran tagihan listrik, penggunaan ponsel, dan internet untuk mengakses rekening lembaga keuangan dan pembayaran digital (Parameshwar et al., 2019). Tabel 1.2 menunjukkan sejak 2016 pertumbuhan kantor cabang bank menunjukkan tren penurunan (OJK, 2021). Bahkan adanya penerapan kebijakan pembatasan sosial berskala besar, pada triwulan I-2020 jaringan kantor Bank Umum Konvensional (BUK) berkurang 1,004 (OJK, 2020a). Begitu juga dengan jaringan ATM/ADM yang berkurang 876 unit (OJK, 2020a). Menariknya, pada posisi Desember 2019 pembayaran nontunai justru meningkat sebesar 2,45% (yoy) dan peningkatan signifikan pada transaksi *e-money* sebesar 188,31% (yoy),

hal ini mengindikasikan perubahan selera masyarakat terhadap penggunaan uang digital (Bank Indonesia, 2019).

Tabel 1. 2. Jumlah Kantor Bank (Unit), 2016-2020

Kelompok Bank dan Kantor	Jumlah Kantor Bank (Unit)				
	Kantor Bank				
	2016	2017	2018	2019	2020
Bank Persero	18106	18262	17853	17622	17307
Bank Pembangunan Daerah	4052	4130	4110	4212	4226
Bank Swasta Nasional	8750	8167	7739	7352	7144
Kantor Cabang Bank Asing	80	39	38	36	36
Bank Pembangunan Daerah (Syariah)	-	-	178	184	195
Bank Swasta Nasional (Syariah)	1731	1678	1691	1721	1825
Jumlah Bank Umum	32 719	32 276	31609	31127	30733

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

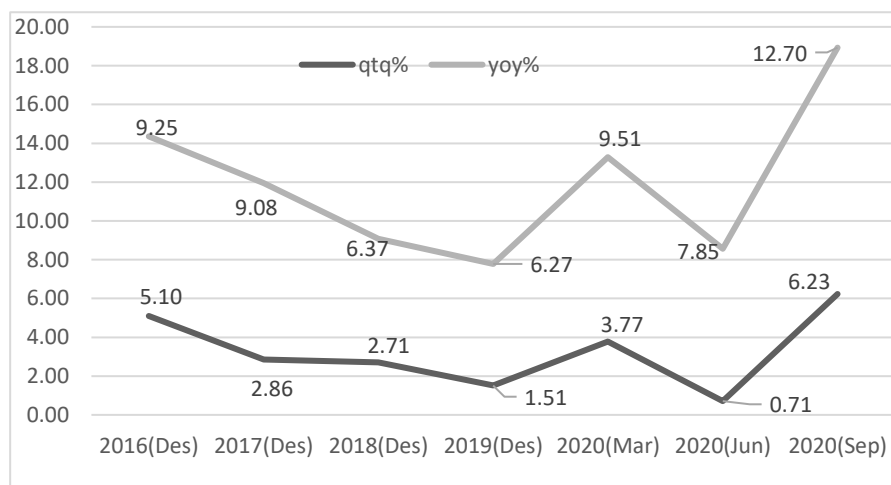
Tahun 2016 ditandai hadirnya aplikasi perbankan digital di Indonesia, yang dipelopori Jenius Digital Banking dan Digibank dari Bank Tabungan Pensiunan Negara (2020) dan Development Bank of Singapore (DBS, 2021). Baru kemudian, tahun 2018 Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menerbitkan peraturan nomor 12/POJK.03/2018 mengenai penyelenggaraan *digital banking*. Berdasarkan data *Institute for Development of Economics and Finance* (INDEF) mengacu riset bank DBS tahun 2018, transaksi melalui: *mobile banking* sebesar 41%, ATM sebesar 37% dan kantor cabang sebesar 4% (Infobank, 2020). Bank Indonesia mencatat volume *digital banking* tumbuh 41,53% (yoy) pada Desember 2020 (yoy)(DBS, 2021).

Otoritas Jasa keuangan (2020b) memperkirakan tantangan yang dihadapi perbankan nasional pada tahun 2020 hingga beberapa waktu ke depan sebagai dampak terutama muncul dari pandemi COVID-19 yaitu: pertama, peningkatan

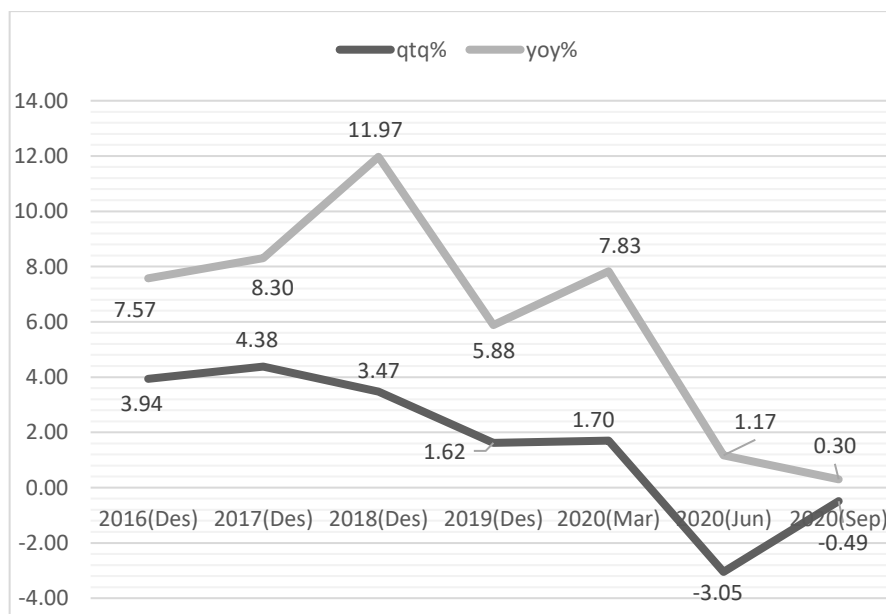
risiko kredit; dan kedua, perubahan ekspektasi masyarakat akan layanan perbankan. Lebih rinci, OJK mengulas tantangan tersebut antara lain: pertama, peningkatan risiko kredit yaitu penurunan aktivitas ekonomi sebagai dampak kebijakan pembatasan sosial telah memberikan tekanan pada kinerja debitur dan memberikan dampak lanjutan pada peningkatan kredit berisiko tinggi (*loan at risk*). OJK secara responsif telah mengeluarkan kebijakan stimulus melalui POJK No. 11/POJK.03/2020 dan direspon industri melalui restrukturisasi kredit kepada debitur yang terdampak pandemi COVID-19. Kebijakan ini setidaknya mampu meredam kegagalan keuangan yang dialami debitur dan mampu menjaga stabilitas sistem perbankan. Tantangan kedua, perubahan ekspektasi masyarakat akan layanan perbankan. Pembatasan sosial berskala besar juga telah mengubah perilaku masyarakat dalam melakukan transaksi dari sebelumnya interaksi fisik menjadi virtual, demikian pula dengan penyelesaian pembayarannya. Kondisi ini menuntut transformasi struktural model bisnis perbankan antara lain melalui akselerasi layanan digitalnya (OJK, 2020b).

Bukti empiris menunjukkan indikator kinerja perbankan terkena dampak buruk COVID-19, baik kinerja keuangan (yaitu, pengukuran kinerja berbasis akuntansi dan berbasis pasar) dan stabilitas keuangan (misalnya: indikator risiko tinggi termasuk risiko gagal bayar, risiko likuiditas dan risiko aset) (Elnahass et al., 2021). Beberapa indikator kinerja perbankan mengalami peningkatan seperti ditunjukkan dengan tumbuhnya Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank Umum Konvensional (BUK) yang meningkat dalam kurun waktu lima tahun terakhir, yaitu tumbuh sebesar rata-rata 8.4% seperti tampak pada Gambar 1.1. Pertumbuhan kredit Bank Umum

Konvensional terus terjadi walaupun tidak sebesar pertumbuhan dana pihak ketiga, yaitu 7.99% terlihat pada Gambar 1.2. Namun pada akhir tahun 2020 pertumbuhan kredit menurun 1.89%. Penurunan ini terutama dikarenakan dampak pandemi COVID-19 yang menyebabkan penurunan permintaan kredit dari pelaku usaha dan masyarakat (OJK, 2020b).

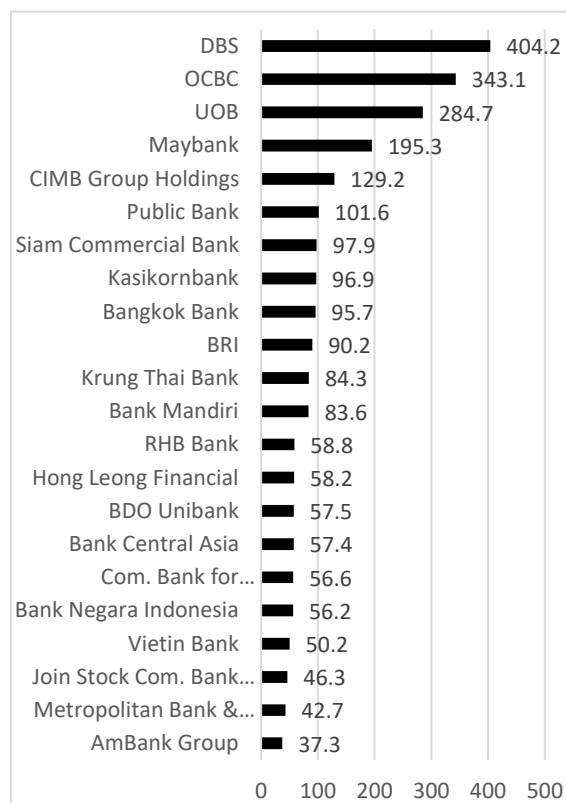


Gambar 1. 1. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Bank Umum Konvensional
Sumber: OJK (2020)



Gambar 1. 2. Pertumbuhan Kredit Bank Umum Konvensional
Sumber: OJK (2020)

Kemajuan teknologi informasi dan persaingan mengharuskan bank untuk meninjau kembali keunggulan kompetitif mereka (Jakšić et al., 2019). Bank-bank di Indonesia menunjukkan tingkat efisiensi yang lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya (Effendi et al., 2018). Untuk kawasan Asia Pasifik, bank-bank di Indonesia memiliki tingkat efisiensi teknis rata-rata terendah (Yang et al., 2019). Tantangan struktural perbankan perlu menjadi perhatian, karena skala usaha dan daya saing perbankan nasional yang masih rendah, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.3.



Gambar 1. 3. Total Aset Bank-Bank di ASEAN (dalam US\$ Miliar)
Sumber: ASEAN Banker (2019)

Perbankan nasional masih akan menghadapi sejumlah tantangan baik yang bersifat jangka pendek maupun struktural (OJK, 2020b). Ketidakpastian berakhirnya pandemi COVID-19 menjadi tantangan jangka pendek yang berdampak pada

kinerja perbankan dan tantangan struktural perbankan yang masih harus dihadapi terkait skala usaha dan daya saing yang masih kecil, perkembangan ekonomi dan keuangan digital yang pesat diiringi dengan perubahan perilaku ekonomi masyarakat, kebutuhan pendanaan pembangunan nasional jangka menengah yang cukup besar, pasar keuangan yang masih relatif dangkal, pembiayaan pembangunan berkelanjutan yang belum memadai (OJK, 2020b).

Ketidakpastian pasar dan penyebaran kredit berdampak pada perilaku konsumen dan peningkatan risiko reputasi (PwC Indonesia, 2020). Reputasi industri perbankan berada di urutan 9 dari 10 sektor industri yang dirilis (Brand Finance, 2020). Berdasarkan analisis reputasi sektor, urutan 1) otomotif, 2) teknologi, 3) pakaian, 4) restoran, 5) maskapai penerbangan, 6) ritel, 7) asuransi, 8) utilitas, 9) bank, 10) telekomunikasi. Perbankan dinilai memberikan keuntungan investasi rendah, bahkan di Inggris perbankan dianggap tidak menguntungkan.

Dengan adanya dampak yang mengejutkan dari COVID-19, kebutuhan untuk melakukan transformasi bisnis sejalan dengan paradigma industri 4.0 semakin meningkat (Mahmood et al., 2020). Secara kontekstual, COVID-19 telah mempercepat transformasi bisnis digital dan seluruh industri (Soto-Acosta, 2020). Inovasi merupakan keharusan dan risiko menjadi tantangan yang harus dihadapi di tengah ketidakpastian pandemi (Alamsjah, 2022). Pandemi COVID-19 disinyalir menjadi peluang dan ancaman bagi kolaborasi antara *FinTech* dan bank (Wu et al., 2020). *FinTech* mewakili bidang yang saat ini inovatif dan sedang berkembang, yang telah menarik perhatian media serta investor. Perkembangan *FinTech* telah mengubah industri keuangan seperti *search engines*, *mobile internet*, *big data*,

blockchain technology dan *cloud computing* secara substansial (Chen et al., 2017). Tidak hanya itu, pada era perkembangan teknologi informasi yang pesat, *FinTech* juga turut berperan secara signifikan pada perkembangan industri perbankan ke depan (Otoritas Jasa Keuangan, 2020).

Beberapa permasalahan yang dihadapi para *leader* adalah bahwa cepatnya perubahan teknologi dipandang sebagai tantangan oleh 58% *Chief Executive Officer* (CEO), karena kurangnya keterampilan sebagai syarat utama untuk dapat bersaing di industri global, mayoritas CEO berpendapat bahwa investasi dalam teknologi digital menciptakan nilai bagi bisnis, dan sekitar 80% mengatakan bahwa teknologi seluler dan analitik data adalah kunci utama strategi bisnis (Pwc, 2015). Bank perlu sigap dalam menangkap tren bisnis dan terus berupaya mengembangkan produk baru untuk menjawab permintaan nasabah sejalan dengan perkembangan teknologi (DBS, 2021). Tantangan perekonomian global berdampak pada bank secara universal, sehingga prioritas perbankan adalah untuk menangani masalah keuangan, teknologi, bakat, dan organisasi (PwC Retail Banking 2020, 2020).

Dengan demikian bank-bank Indonesia harus mempersiapkan diri untuk menghadapi dinamisme lingkungan dan disrupsi teknologi yang terus berkembang. Perusahaan harus menyeimbangkan beberapa jenis inisiatif inovasi dan eksploitasi pasar serta meningkatkan kapasitas penyerapan teknologi dalam mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh pandemi (Mahmood et al., 2020). Akibatnya, perusahaan sering kali menggunakan strategi ganda yaitu eksplorasi (mencari peluang baru) dan eksploitasi agar tetap kompetitif (memanfaatkan sumber daya atau kemampuan yang ada) (Aslam et al., 2018). Hal ini terkait dengan

ambidexterity, yaitu kapasitas untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara simultan yang memungkinkan bisnis untuk berevolusi dari waktu ke waktu (O'Reilly et al., 2008). Bank memiliki konteks *organizational ambidexterity* karena sifat, ukuran, dan kepentingannya, tetapi juga karena kendala regulasi yang dihadapinya terkait cakupan misi yang semuanya memengaruhi pengejaran peluang-peluang baru (Campanella et al., 2016).

Merujuk pada (Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, 1998), bank disebutkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Namun, fungsi bank sebagai lembaga intermediasi telah mengalami gangguan sebagai akibat pelemahan permintaan kredit dari sektor riil (OJK, 2020b). Dari data di atas mengindikasikan bank perlu menggunakan tangan kiri dan kanan untuk melakukan eksploitasi dan eksplorasi guna meningkatkan ambidexteritasnya.

1.1.2. Industri Perbankan di Indonesia

Sejauh ini bank-bank di Indonesia telah melakukan berbagai upaya eksplorasi dan eksploitasi dalam mencapai *ambidexterity*. Bank melakukan upaya eksploitasi melalui efisiensi pada berbagai aktivitas. Bank telah mencoba lebih efisien dengan mengurangi biaya-biaya yang kurang produktif dan mengalokasikan dananya untuk area yang lebih produktif (HSBC Indonesia, 2020). Bank melakukan penyaluran kredit secara selektif untuk menjaga kualitas kredit (BRI, 2020;

Mandiri, 2021a). Bank melakukan berbagai langkah strategi dan hati-hati pada sektor yang masih memiliki prospek positif atau akan pulih lebih cepat antara lain sektor telekomunikasi, industri makanan dan minuman, jasa kesehatan dan agrikultur (Mandiri, 2021a). Pelayanan yang berpusat pada pelanggan dengan memperhatikan kenyamanan dan keandalan dalam transaksi, seperti kemudahan akses pembelian tiket pesawat, kereta api, hotel, dan voucher game melalui aplikasi seluler (BCA, 2021). Bank juga meningkatkan kontrol untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (HSBC Indonesia, 2020). Salah satu cara pencegahan risiko penularan COVID-19 adalah dengan membatasi aktivitas di luar rumah atau *social distancing*, antara lain dengan mengalihkan pekerjaan dari kantor menjadi bekerja dari rumah atau ke beberapa ruang kerja (*flexy work*) yang disediakan oleh bank (BRI, 2020). Bank secara teratur meningkatkan dan menambahkan otomatisasi ke setiap tahap sistem untuk dipelihara akurasi informasi dan efisiensi proses (BRI, 2020). Menarik, mendidik, dan menjaga talenta yang ada di samping merampingkan operasi dan meningkatkan pengawasan (HSBC Indonesia, 2020). Dalam menciptakan *world-class customer experience*, bank dituntut untuk berfokus pada setiap langkah perjalanan nasabah—termasuk proses internal dan efisiensi karyawan, unit kerja dan kantor-kantor cabang yang dimilikinya (DBS, 2021). Dengan demikian, bank mampu menyajikan pengalaman nasabah secara konsisten dan akurat (BTPN, 2021). Sementara HSBC menyederhanakan struktur organisasi dengan menggabungkan *global private banking, retail banking and wealth management* untuk membentuk *wealth and personal banking* (Holdings plc, 2020)

Bank melakukan eksplorasi meliputi pencarian, variasi, eksperimen, fleksibilitas, dan pengambilan risiko. Sebagai bentuk implementasi *open banking* dalam memperluas akses nasabah terhadap produk bank, menerapkan strategi *leverage digital ecosystem* melalui kerjasama dengan *FinTech* maupun *e-Commerce* (Mandiri, 2021a). Memanfaatkan jaringan internasional untuk memaksimalkan peluang bisnis lintas batas (HSBC Indonesia, 2020). Inovasi untuk kenyamanan dan kemudahan transaksi nasabah dengan investasi berkelanjutan dalam platform layanan digital (BCA, 2021; BTPN, 2021). Pada tahun 2020 bank terus melakukan investasi dan inisiatif pada bidang teknologi difokuskan untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah dan karyawan, antara lain melalui: *cyber-security*, *biometrics*-penggunaan teknologi baru untuk proses *Know Your Customer* (KYC), *Real Time Application Programming Interface* (RAPID) - memanfaatkan teknologi terbaru menggunakan *Application Programming Interface* (API) dan meningkatkan konektivitas ke ekosistem layanan pembayaran, *digital banking* (DBS, 2021).

Penelitian terkait *organizational ambidexterity* pada sektor perbankan menjadi penting, karena produk perbankan merupakan produk yang memenuhi pasar luas, yang banyak digunakan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Industri jasa keuangan merupakan sektor yang sangat strategis mengingat dana masyarakat yang dikelola sangat besar (OJK, 2021). Perbankan yang sehat dan efisien mendukung stabilitas makroekonomi suatu negara (Goyal et al., 2018). Perbankan adalah "bahan bakar" bagi sektor-sektor ekonomi lainnya, dan tingkat pertumbuhannya jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sektor manufaktur dan

bisnis jasa lainnya (Campanella et al., 2016). Perbankan tradisional merupakan lembaga terpercaya dengan konsep fundamental sebagai fasilitator yang bertindak sebagai penghimpun dana, sumber keuangan tidak akan berubah (Deloitte, 2019; PwC Retail Banking 2020, 2020).

Kemampuan perusahaan untuk menyeimbangkan inovasi eksplorasi dan eksploitatif dengan cara yang *ambidextrous* tidak hanya bergantung pada pengembangan kemampuan internal, tetapi juga pada respons cepat terhadap tekanan eksternal seperti *environmental dynamism* dan sekaligus lingkungan yang dinamis menciptakan peluang bagi perusahaan yang *ambidextrous* untuk mengungguli pesaing perusahaan (Soto-Acosta et al., 2018). Lingkungan bisnis yang dinamis dapat mendorong perusahaan untuk terlibat dalam inovasi eksploitatif dan eksplorasi secara bersamaan (Yi-Ying et al., 2011). Untuk tetap kompetitif dalam *environmental dynamism*, perusahaan harus melakukan aktivitas eksploitasi dan mengembangkan produk dan layanan baru karena produk dan layanan yang sudah ada menjadi cepat usang (Jansen et al., 2006; Teece, 2007). *Environmental dynamism* akan mendorong kegiatan usaha bisnis untuk terus beradaptasi dengan berbagai kemungkinan dan ancaman baru, dan sebagai hasilnya, bisnis dapat meningkatkan kecepatan dan eksekusi strategi bisnisnya (Slagmulder et al., 2018). Dalam *environmental dynamism* yang tinggi, perusahaan harus merespon dengan cepat perubahan preferensi pelanggan dan mengembangkan teknologi untuk mempertahankan perusahaan yang berkelanjutan (Zhai et al., 2018). *Environmental dynamism* dicirikan oleh perubahan teknologi, variasi dalam preferensi pelanggan,

perubahan dalam permintaan produk dan perubahan yang tidak dapat diprediksi (Jansen et al., 2006).

Transformasi digital secara eksplisit menyiratkan penggunaan teknologi digital untuk mendorong perubahan signifikan dalam model bisnis perusahaan. Teknologi informasi adalah suatu teknik untuk mengumpulkan, menyiapkan, menyimpan, memproses, mengumumkan, menganalisis, dan/atau menyebarkan informasi (POJK Nomor 12/POJK.03/2018, 2018). Digitalisasi telah memengaruhi hampir semua aspek ekonomi dari produksi hingga konsumsi. Internet, perangkat seluler, dan konektivitas tanpa batas yang terkait telah mengubah distribusi barang, karena perusahaan saat ini memiliki akses ke jangkauan konsumen yang jauh lebih besar dan lebih global yang tidak pernah dapat mereka akses sebelumnya (Soto-Acosta, 2020).

Indonesia merupakan negara dengan pertumbuhan penggunaan internet dan perbankan seluler yang cukup besar. Berdasarkan data reportal Januari 2021 terdapat 202,6 juta pengguna internet atau setara dengan 73,7% dari total populasi penduduk di Indonesia (OJK, 2021). Kontribusi sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) terhadap total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai Rp 359,626 miliar, sektor TIK menyumbang 5,24% untuk keseluruhan PDB Indonesia, dengan demikian potensi sektor TIK bagi perekonomian negara masih sangat besar (Tim Peneliti Puslitbang SDPPI, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa saluran digital akan menjadi semakin penting dalam membangun loyalitas dan menghasilkan pertumbuhan bagi lembaga keuangan (Barquin et al., 2019).

Sebagaimana tampak pada Tabel 1.3 transaksi *mobile banking* naik sebesar 50,97% (yoy) pada tahun 2022 berikut ini:

Tabel 1. 3. Volume Transaksi *e-Banking* 2018-2022

Kanal	2018	2019	2020	2021	2022
Phone Banking	2.281	2.193	1.919	498	1.158
SMS/Mobile Banking	2.855.557	2.360.094	3.427.101	5.534.245	8.354.937
Internet Banking	2.238.650	1.151.788	1.531.839	2.237.764	3.409.503

Sumber: Bank Indonesia (2023)

Transaksi perbankan secara luas bertransformasi menjadi transaksi perbankan digital yang membutuhkan perhatian khusus, tetapi penelitian sebelumnya tentang bagaimana mempersiapkan dan menggunakan kecerdasan buatan dalam operasi perusahaan masih sedikit diteliti (Brock et al., 2019). Hal ini mendorong bank untuk memiliki *technological capacity* yang dapat diandalkan. Dibandingkan dengan perusahaan yang kurang maju secara teknologi, perusahaan yang memiliki *technological capacity* yang tinggi lebih mampu berinovasi dan mengembangkan produk, sistem, dan proses baru (Andrade et al., 2020). Hal ini berdampak pada kebutuhan untuk memahami teknologi digital dan keterampilan teknis dasar untuk mengambil keputusan akibat digitalisasi (Hensellek, 2020). Perbankan sebagai industri jasa keuangan menempati urutan tertinggi dalam transformasi teknologi (Brock et al., 2019). Kemajuan teknologi yang berorientasi pada inovasi merupakan hal yang penting untuk mengidentifikasi faktor pendorong peningkatan kinerja jaringan ritel (Mitropoulos et al., 2020). Unit ini juga diharapkan memperkenalkan produk baru dan membangun keunggulan baru, yang diperlukan untuk bersaing dengan pendatang baru yang memasuki wilayah yang dulunya hanya diperuntukkan bagi bank komersial (Jansen et al., 2012)

Transformasi teknologi yang cepat mendorong munculnya model bisnis baru. Perbankan perlu merujuk pada pandangan *dynamic capabilities* sebagai pendekatan penting dalam menjawab pertanyaan tentang bagaimana perusahaan mengatasi perubahan teknologi (Konlechner et al., 2018). Sebagaimana laporan PwC Retail Banking (2020) bahwa kantor cabang bank tetap ada, tetapi dalam wujud yang berbeda, mulai dari informasi unggulan, pusat konsultasi dan keterlibatan (pendidikan, konsultasi keuangan, *full-service capabilities* dan pelayanan komunitas) hingga *smart kiosk* (penjualan, transaksi tunai dan berbagai layanan lain). Strategi digital akan terus menjadi prioritas bank di semua segmen dan penguatan teknologi informasi, diperlukan untuk mendukung pertumbuhan bisnis (BTPN, 2021). Industri perbankan komersial adalah unit bank yang diharapkan untuk terus meningkatkan produk yang ada, mengurangi biaya dalam melayani pelanggan dan pasar, serta lebih maju. Namun, untuk tetap kompetitif dalam menghadapi pendatang baru di industri perbankan komersial, bank perlu memperkenalkan produk baru dan mengembangkan keunggulan yang unik (Jansen et al., 2012).

Inovasi dalam teknologi digital juga dilakukan oleh bank untuk menyederhanakan dan meningkatkan efisiensi kerja karyawan, unit kerja, dan kantor-kantor cabang, yang pada akhirnya dapat menunjang aktivitas bisnis bank dalam menyediakan pelayanan yang memuaskan untuk nasabah (DBS, 2021). Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan digital (*digital skills*) sangat dibutuhkan oleh sektor jasa keuangan, tidak hanya mendukung keberlangsungan kegiatan usaha industri jasa keuangan, namun diharapkan juga mampu

mempercepat transformasi digital (OJK, 2021). Organisasi bisnis saat ini sangat bergantung pada sumber daya teknologi informasi dan kemampuan perusahaan dalam menggunakan teknologi, karena keduanya memainkan peran penting dalam memengaruhi hubungan antara sumber daya manusia untuk mempelajari lingkungan bisnis saat ini (Zheng et al., 2020). Tingkat kesehatan dan kestabilan industri jasa keuangan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, sehingga dibutuhkan arah pengembangan sumber daya manusia untuk mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing (OJK, 2021). Perbankan tradisional dinilai memiliki kekuatan dalam pelayanan yang dirasa hangat oleh konsumen (Brand Finance, 2020). *Human bankers* belum sepenuhnya dapat digantikan oleh kecerdasan buatan, sehingga menjadi keunggulan kompetitif bagi bank yang juga didukung oleh jaringan cabang yang secara geografis dan budaya dekat dengan nasabah (Jakšič et al., 2019).

Oleh karena itu, penting untuk memahami keyakinan dan sikap karyawan sebagai bagian dari perubahan organisasi (Alavi et al., 2017). Studi Kelemen & Pappasolomou (2007) pada sektor bank ritel Inggris, menunjukkan pemasaran internal adalah penciptaan kultur terpadu di sekitar nilai-nilai layanan pelanggan, pemberdayaan karyawan dan kualitas layanan. Pemasaran internal menguatkan perusahaan dalam layanan pelanggan, otonomi karyawan, dan keunggulan layanan. Akan tetapi, hal ini adalah proses yang menantang yang dapat menyebabkan perpecahan, konflik, dan ambiguitas dalam *organizational culture* yang baru (Kelemen et al., 2007). Sebagai tanggapan langsung terhadap krisis *subprime mortgage*, pemerintah Belanda melakukan program reformasi yang

memprioritaskan pembuatan kode etik dan sumpah bankir pada industri perbankan (Ganderson, 2020). Partisipasi karyawan dalam organisasi, manajemen yang tepat, nilai, dan norma yang tercermin dalam *ambidextrous organizational culture* mendukung dalam mengarahkan upaya eksplorasi dan eksploitasi (Úbeda-García et al., 2018).

Penelitian terdahulu telah banyak meneliti *ambidexterity* perbankan yang terkait dengan kinerja (Campanella et al., 2016; Hadji et al., 2022; Hummel et al., 2021). Beberapa penelitian mengupas aliansi *strategic* terkait *ambidextrous* sebagai komponen yang menawarkan wawasan penting terhadap struktur, proses, dan orientasi kognitif, namun penelitian mengenai hubungan antara kerja *ambidextrous* dan praktik manajemen sumber daya manusia sebagian besar masih dalam tahap awal (Ferraris et al., 2019). Hal ini juga merujuk penelitian terdahulu yang menyatakan bagaimana upaya menggapai *ambidexterity* ditafsirkan dan dikelola oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya masih belum banyak dieksplorasi (Papachroni et al., 2016). Di organisasi mana pun, *ambidexterity* bergantung pada karyawan yang terlibat dalam proses inovatif di tempat kerja, akan tetapi tindakan yang diperlukan pada praktik manajemen sumber daya manusia masih belum memadai (Swart et al., 2019). Penelitian terdahulu tentang *organizational ambidexterity* pada bank telah dilakukan antara lain Campanella et. al, (2016) terkait kinerja bank (*return on equity*), Jansen et. al, (2012) terkait kinerja unit, Marabelli et. al, (2012) proses unit lintas bank. Penelitian Jansen et. al, (2012) menunjukkan bahwa unit *ambidexterity* bermanfaat bagi kinerja unit yang berhasil, tetapi hanya ada sedikit teori dan bukti yang mendukung hal ini. Dengan demikian,

penelitian sektor perbankan komersial Indonesia melakukan upaya *organizational ambidexterity* menjadi kebaruan.

Penelitian yang dilakukan akan menguji anteseden *organizational ambidexterity* mencakup *environmental dynamism*, *technological capacity*, *dynamic capabilities*, *organizational culture*, dan *human capital*. Penelitian yang dilakukan ini memungkinkan untuk memahami bank secara menyeluruh dan mendapat gambaran kontribusi anteseden terhadap *ambidexterity* bank.

1.2. Identifikasi, Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka sektor perbankan perlu mempersiapkan diri dalam menghadapi kompetisi dan disrupsi teknologi yang menuntut bank untuk selaras dan efisien dalam mengelola tuntutan saat ini, sekaligus juga dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hal ini merujuk organisasi untuk menggunakan *organizational ambidexterity* (Gibson et al., 2004; Gupta et al., 2006; Luger et al., 2018; Mazzelli et al., 2020; O'Reilly et al., 2013; Raisch et al., 2009, 2008; Zimmermann et al., 2015). Pada penelitian terdahulu, usaha yang dilakukan organisasi untuk *ambidexterity* adalah dengan meningkatkan *dynamic capabilities* (Eisenhardt et al., 2000; Helfat, 1997; Teece, 2007), *technological capacity* (Andrade et al., 2020), peran *human capital* (Barnes et al., 2016) dan *organizational culture* (Muhammad et al., 2021; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014).

Akan tetapi bank menghadapi tantangan untuk dapat mengadopsi solusi dalam menghadapi disrupsi yang sedang terjadi yaitu kehadiran *FinTech* dan *super*

apps yang memiliki kultur dan fleksibilitas yang memanfaatkan digitalisasi. Selain itu, perbankan juga menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi untuk merespon *environmental dynamism* yang terjadi.

Selanjutnya merujuk latar belakang dan identifikasi masalah, pada penelitian ini timbul pertanyaan penelitian; bagaimana pengaruh *human capital*, *organizational culture*, *technological capacity* dan *dynamic capability* dalam *environmental dynamism* terhadap *organizational ambidexterity* pada bank-bank komersial di Indonesia?

Dengan demikian masalah penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *organizational human capital* memiliki pengaruh langsung terhadap *technological capacity*?
2. Apakah *organizational human capital* memiliki pengaruh langsung terhadap *dynamic capability*?
3. Apakah *organizational human capital* memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational culture*?
4. Apakah *technological capacity* memiliki pengaruh langsung terhadap *dynamic capability*?
5. Apakah *organizational culture* memiliki pengaruh langsung terhadap *dynamic capability*?
6. Apakah *technological capacity* memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational ambidexterity*?

7. Apakah *dynamic capability* memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational ambidexterity*?
8. Apakah *organizational culture* memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational ambidexterity*?
9. Apakah *organizational human capital* yang dimediasi *technological capacity* berpengaruh terhadap *organizational ambidexterity*?
10. Apakah *organizational human capital* yang dimediasi *dynamic capability* berpengaruh terhadap *organizational ambidexterity*?
11. Apakah *organizational human capital* yang dimediasi *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational ambidexterity*?
12. Apakah *organizational culture* yang dimediasi *dynamic capability* berpengaruh terhadap *organizational ambidexterity*?
13. Apakah *environmental dynamism* memiliki pengaruh moderasi dalam hubungan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*?
14. Apakah *environmental dynamism* memiliki pengaruh moderasi dalam hubungan antara *dynamic capability* dan *organizational ambidexterity*?
15. Apakah *environmental dynamism* memiliki pengaruh moderasi dalam hubungan antara *organizational culture* dan *organizational ambidexterity*?

1.3. Kebaruan Penelitian (*Novelty*)

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka *novelty* penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu mengaitkan *ambidexterity* dengan kinerja. Campanella et al.,(2016) mengidentifikasi tiga penentu transformatif bank untuk *ambidextrous* yaitu: *structuring*, *R&D expenses*, *procedural level* yang mendorong kinerja ekuitas bank. Begitu juga dengan Jansen et al., (2012) yang mengkaji kantor cabang bank sebagai unit *ambidexterity* dengan level organisasi bank terkait sentralisasi dan diferensiasi struktural. Berbeda dengan Marabelli et al., (2012) yang berargumen bahwa *ambidexterity* bank ada pada tiga model: (1) kegiatan eksploitatif (peraturan, operasional bank, centralisasi dan control), (2) kegiatan eksplorasi (fleksibilitas, pengembangan kebijakan, desentralisasi). (3) *ambidexterity* (fokusnya pada tujuan jangka pendek, cabang menyesuaikan teknologi dengan kebutuhan pelanggan). Namun belum ada penelitian *organizational ambidexterity* pada sektor perbankan komersial di Indonesia pada *environmental dynamism* dan situasi pandemi, merupakan penelitian dengan kebaruan.
2. Ada kesenjangan penelitian mengenai hubungan antara kerja *ambidextrous* dan praktik manajemen sumber daya manusia yang menyatakan belum banyak diteliti (Ferraris et al., 2019; Papachroni et al., 2016; Swart et al., 2019). Transaksi perbankan sebagian besar berubah menjadi transaksi *digital banking* yang perlu perhatian khusus, namun studi terdahulu tentang cara mempersiapkan dan menggunakan kecerdasan buatan dalam operasional perusahaan masih sedikit diteliti (Brock et al., 2019). Dengan demikian, penelitian ini menawarkan *novelty*: hubungan *organizational human capital*

dan *technological capacity* sebagai faktor pendorong *organizational ambidexterity*.

3. Pandemi COVID-19 dengan kebijakan pembatasan sosial berskala besar merubah pola kerja jarak jauh yang berpengaruh terhadap *environmental dynamism*. Sementara penelitian terdahulu *environmental dynamism* sebagai moderator memiliki dampak negatif pada hubungan antara *ambidextrous organizational culture* dengan *contextual ambidexterity*, dan antara *contextual ambidexterity* dengan *new product innovation outcomes* (Khan & Mir, 2019). Di sisi lain, *environmental dynamism* memiliki dampak positif dalam hubungan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity* (Andrade et al., 2020). Fokus kebaruan penelitian ini untuk menguji *environmental dynamism* sebagai moderator pada *technological capacity*, *organizational culture*, dan *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*.
4. Konsep *dynamic capability* telah menjadi perhatian penting, namun masih sedikit studi empiris dalam memeriksa anteseden dan hasilnya (Hung et al., 2010). Adapun pada penelitian ini mengusulkan *technological capacity*, *organizational culture*, dan *organizational human capital* sebagai anteseden *dynamic capability*.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh *organizational human capital* terhadap *technological capacity*

2. Pengaruh *organizational human capital* terhadap *dynamic capability*
3. Pengaruh *organizational human capital* terhadap *organizational culture*
4. Pengaruh *technological capacity* terhadap *dynamic capability*
5. Pengaruh *organizational culture* terhadap *dynamic capability*
6. Pengaruh *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*
7. Pengaruh *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*
8. Pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*
9. Pengaruh *organizational human capital* yang dimediasi *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*
10. Pengaruh *organizational human capital* yang dimediasi *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*
11. Pengaruh *organizational human capital* yang dimediasi *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*
12. Pengaruh *organizational culture* yang dimediasi *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*
13. Pengaruh moderasi *environmental dynamism* dalam hubungan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*
14. Pengaruh moderasi *environmental dynamism* dalam hubungan antara *dynamic capability* dan *organizational ambidexterity*
15. Pengaruh moderasi *environmental dynamism* dalam hubungan antara *organizational culture* dan *organizational ambidexterity*

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan memiliki kebaruan (*novelty*) dengan menguji anteseden yang mendorong *organizational ambidexterity* bank komersial Indonesia. Selain itu *environmental dynamism* menjadi tantangan bank dalam menjaga keberadaan dan keberlanjutan bisnisnya. Penelitian ini juga menelaah *technological capacity* sebagai kemampuan khusus yang menjadi perhatian bank komersial Indonesia. Penelitian hasil elaborasi anteseden *organizational ambidexterity* ini dapat memberikan pandangan yang lebih menyeluruh terhadap pengaruh *organizational culture*, *dynamic capability*, *human capital* pada bank komersial Indonesia.

Hasil dan kebaruan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis pada ilmu pengetahuan dan sektor perbankan khususnya sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Teoritis.

1. Hasil penelitian ini dapat mengembangkan wawasan teoritis terkait *organizational ambidexterity* yang sejalan dengan *organization theory* (Kumalaningrum et al., 2023; Tompkins, 2023).
2. Penelitian ini membuka wawasan terkait *contingency theory*, yang menunjukkan bahwa pengaruh *technological capacity* ketika dimoderasi *environmental dynamism* untuk meraih *organizational ambidexterity*.
3. Penelitian ini memperkaya referensi mengenai *technological capacity* dan *environmental dynamism* yang terjadi pada sektor perbankan terutama

berkaitan dengan *contingency theory*, *dynamic capabilities theory* (Andrade et al., 2020).

4. Hasil penelitian ini juga menambah khazanah pustaka mengenai *dynamic capability* yang terjadi pada sektor perbankan berkaitan dengan *dynamic capabilities theory* (Konlechner et al., 2018).
5. Penelitian ini dapat dijadikan rujukan mengenai *technological capacity* khususnya pada perusahaan di negara berkembang, tidak hanya pada sektor perbankan.

1.5.2. Manfaat Praktis.

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi bank pada umumnya untuk dapat *ambidextrous*, dengan cara memperhatikan dan mengembangkan *human capital*, meningkatkan *technological capacity*, mengoptimalkan *dynamic capabilities*, dan membangun *organizational culture*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perbankan untuk mengutamakan keahlian di bidang teknologi dalam merekrut dan mengembangkan sumber daya manusia.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan praktisi terkait variabel-variabel apa saja yang menjadi *concern*, komitmen dan selalu dilakukan peningkatan secara terus-menerus guna mencapai *organizational ambidexterity* pada bank komersial di Indonesia.

4. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi praktisi terkait variabel-variabel mana saja yang dominan memberikan efek mediasi dalam usaha meraih *organizational ambidexterity* pada bank komersial di Indonesia.
5. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan praktisi terkait variabel-variabel mana saja yang dominan memberikan efek moderasi dalam usaha meraih *organizational ambidexterity* pada bank komersial di Indonesia.
6. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan variabel-variabel dan indikator yang dominan dalam usaha meraih *organizational ambidexterity* pada bank komersial di Indonesia.

1.5.3. Kontribusi Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi regulator sebagai rujukan dan masukan terhadap kebijakan pada bank komersial di Indonesia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Bagian ini membahas kajian pustaka untuk mengulas topik terkait penelitian ini, yaitu: *organizational human capital*, *technological capacity*, *organizational culture*, sebagai anteseden *dynamic capability*, dan *organizational ambidexterity*. Selanjutnya, ulasan dari studi pustaka ini dapat menunjukkan celah atau gap penelitian dan bertujuan untuk memetakan posisi penelitian terkait determinan *organizational ambidexterity*. Langkah berikutnya adalah membangun kerangka konseptual disertai. Pada bagian akhir bab ini merupakan pengembangan hipotesis penelitian berdasarkan kajian pustaka.

Sebagai landasan teori, penelitian ini mengaplikasikan konsep teori: *grand theory*, *middle range theory*. Istilah 'teori' digunakan dalam berbagai cara, tetapi arti yang paling umum adalah sebagai penjelasan tentang keteraturan yang diamati (Bryman et al., 2007). *Grand theory* menjelaskan bagaimana teori-teori dapat memengaruhi bukti empiris, sedangkan *middle-range theories* cenderung fokus pengujian empiris (Bryman et al., 2007).

Penelitian *ambidexterity* perbankan berdasarkan penelusuran literatur terkait bagaimana bank melakukan eksploitasi dan ekplorasi. Jansen et al., (2006) menggunakan struktur hirarki formal dan informal. Marabelli et al (2012) mengidentifikasi tiga proses utama bank yang bersifat lintas unit: tata kelola (kantor pusat bank), penjualan (proses di cabang), dan operasi (TIK dan fasilitas untuk mendukung tugas-tugas lokal (cabang) dan antar unit (kantor pusat-ke-cabang). Di sisi lain, Andrade et al (2020) mengungkapkan untuk meraih *organizational ambidexterity* perusahaan perlu menggunakan kapasitas teknologi (*technological capacities*) sebagai satu aspek yang paling berpengaruh bagi organisasi untuk beradaptasi dan tetap kompetitif di lingkungan yang sangat dinamis (*environmental dynamism*).

Penelitian Jansen et al., (2006, 2008, 2012), Marabelli et al (2012) dan Andrade et al (2020) dapat ditelisik dari hasil studi Gupta et al (2006), bagaimana seharusnya organisasi mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi-melalui *ambidexterity*. Konsep *ambidexterity* pertama kali dikembangkan oleh Duncan pada tahun 1976, organisasi mengelola pertukaran antara tuntutan yang saling bertentangan dengan menempatkan “struktur ganda”, sehingga unit bisnis tertentu atau kelompok dalam unit bisnis fokus pada penyelarasan, sementara yang lain fokus pada adaptasi (Gibson et al., 2004). Selanjutnya topik *ambidexterity* telah menarik minat sejumlah akademisi sejak March (1991) mengulas eksplorasi dan eksploitasi menunjukkan pengaruh pada pembelajaran organisasi. Studi terdahulu menunjukkan *ambidexterity* mengacu pada eksplorasi dan eksploitasi yang bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka, merujuk pada *resource-based view*

(RBV) (Papachroni et al., 2016; Soto-Acosta et al., 2018). Awal pandangan RBV ini dikonsepsi tahun 1959 oleh Penrose bahwa sumber daya organisasi meliputi aset berwujud dan tidak berwujud.

Pendapat lain melalui tinjauan literatur menunjukkan studi *ambidexterity* mengacu pada 3 (tiga) kelompok teori, yaitu teori perilaku, teori sosial, dan teori organisasi (Kumalaningrum et al., 2023). Teori organisasi (*organization theory*) dalam aplikasi riset *ambidexterity* secara lebih khusus mencakup *dynamic capability*, *innovation management*, *resource dependence theory*, *resource-based view (RBV)*, *mechanistic and organic perspectives*, *absorptive capacity theories*, *strategic management*, *organizational design*, *resource orchestration theory*, dan *contingency theory*.

Kinerja jangka panjang perusahaan yang unggul ditopang oleh aset tidak berwujud yang dikembangkan, digunakan, dan dilindungi dengan bantuan *dynamic capabilities* (Teece, 2007). Untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana perusahaan dapat lebih baik mencapai *ambidexterity* tersebut, Hung et al (2010) mengembangkan kerangka kerja yang menyelidiki efek gabungan dari modal manusia (*human capital*), *dynamic capabilities*, dan orientasi inovasi pada ambideksteritas inovasi kinerja jangka panjang perusahaan yang unggul ditopang oleh aset tidak berwujud yang dikembangkan, digunakan, dan dilindungi dengan bantuan *dynamic capabilities* (Teece, 2007).

Lebih lanjut, Úbeda-García et al (2018) menggarisbawahi kultur organisasi (*organizational culture*) yang didasarkan pada dua set nilai dan norma organisasi - keanekaragaman organisasi dan visi bersama. Berdasarkan konsep ini, kultur

merupakan *structural capital* merupakan *middle theory*. Hal ini merujuk bahwa *structural capital*, *human capital* dan *intellectual capital* yaitu, *customer capital*, *social capital*, *technological capital* dan *spiritual capital* (Khalique et al., 2013)

Atas dasar uraian di atas, maka yang menjadi *grand theory* dalam penelitian ini adalah *organization theory* yang sekaligus menjadi induk dari *middle theory* dan *applied theory*. Sedangkan *environmental dynamism* merupakan aplikasi *contingency theory* merujuk pada Lawrence dan Lorsch (1967b) organisasi bergantung pada karakteristik lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi. Adapun kajian teori yang merujuk pada penelitian terdahulu, dapat ditampilkan pada Gambar 2.1.

2.1.1. Grand Theory

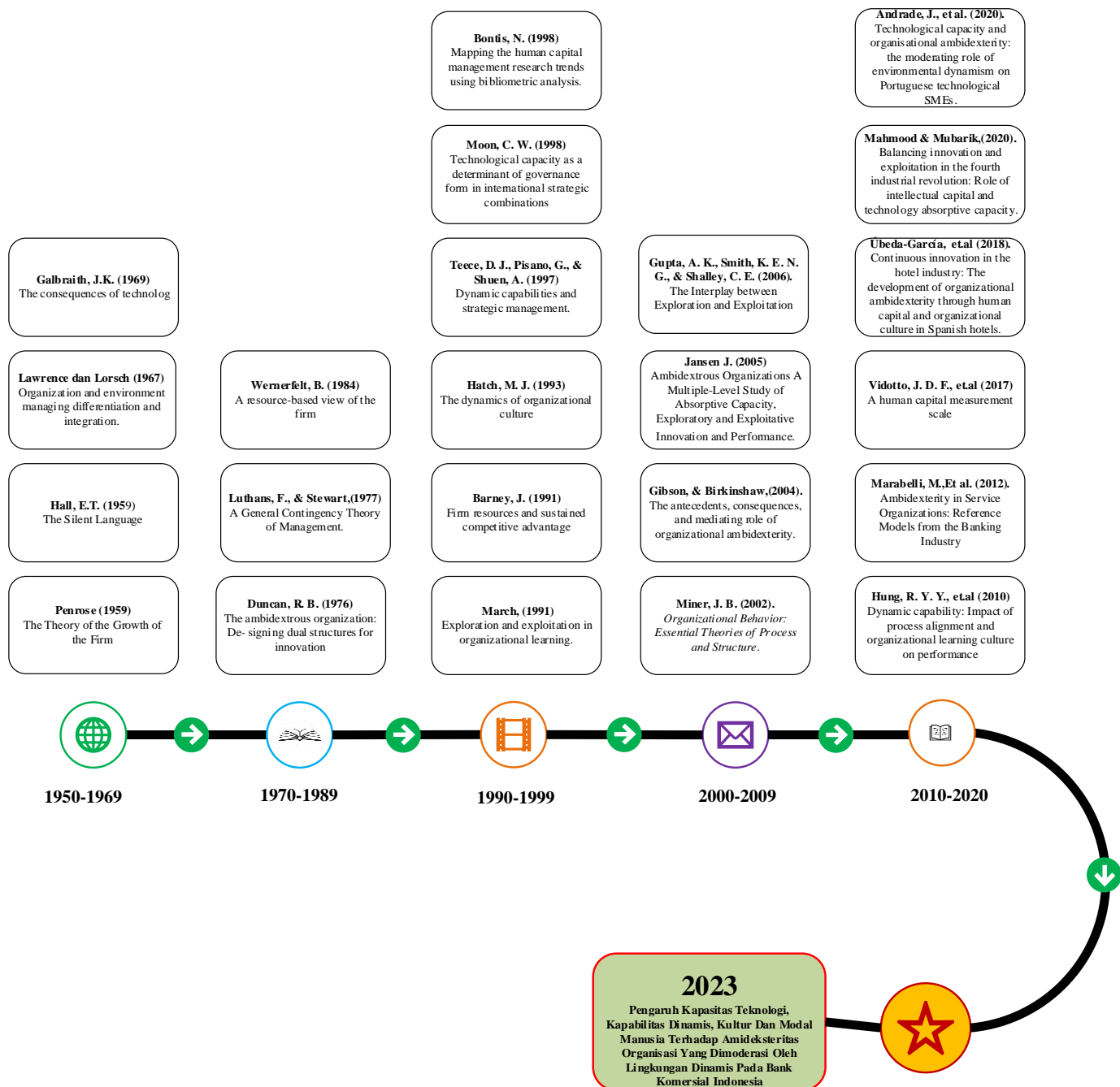
Tinjauan literatur terdahulu menunjukkan studi *ambidexterity* mengacu pada 3 (tiga) kelompok teori, yaitu teori perilaku, teori sosial, dan teori organisasi (Kumalaningrum et al., 2023), tampak pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1. Kategori Teori Studi *Ambidexterity*

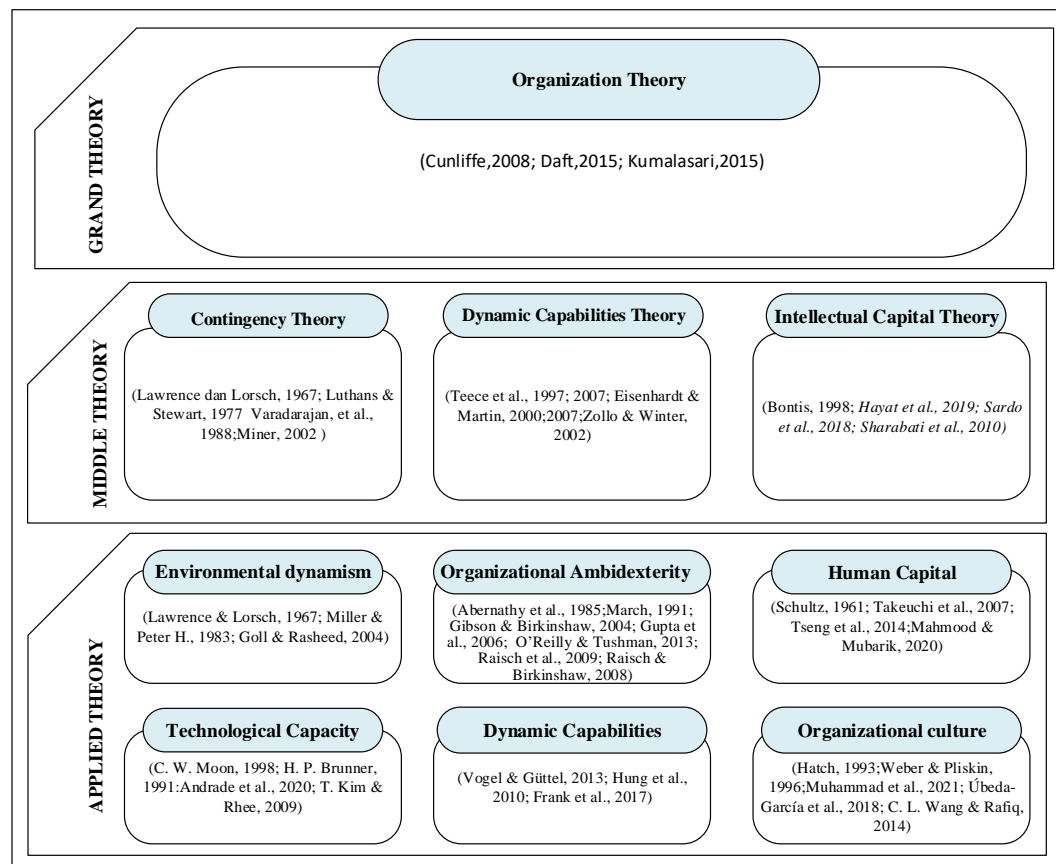
Kategori	Objek	Aplikasi pada riset
<i>Behavioral Theory</i>	<i>Human Behavior</i>	<i>Leadership Theory</i> , dan <i>Learning Theory</i>
<i>Social Theory</i>	<i>Network Partner Configuration</i>	<i>Social network theory</i>
<i>Organization Theory</i>	<i>Organization</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Dynamic Capacity</i> 2. <i>Innovation Management</i> 3. <i>Resource Dependence Theory</i> 4. <i>Resource-Based Views</i> 5. <i>Mechanistic And Organic Perspectives</i> 6. <i>Absorptive Capacity Theories</i> 7. <i>Strategic Management</i> 8. <i>Organizational Design</i> 9. <i>Resource Orchestration Theory</i> 10. <i>Contingency Theory</i>

Sumber: Kumalaningrum et al (2023).

Organisasi merupakan entitas sosial yang dikelola melalui koordinasi sistem kegiatan dengan lingkungan dalam dan luar untuk mencapai tujuan (Daft, 2015). Teori organisasi digunakan untuk melihat dan menganalisis organisasi lebih akurat dan mendalam daripada yang bisa dilakukan organisasi lain. Teori organisasi berawal dari pandangan manajemen klasik dan ilmiah (Cunliffe, 2008). Pandangan manajemen klasik fokus menemukan “cara terbaik” untuk mengelola melalui penerapan metode ilmiah dan prinsip-prinsip universal. Tokoh yang berkontribusi atas pandangan manajemen klasik yaitu Fayol (1919/1949) dan Weber (1924/1947). Sedangkan manajemen ilmiah dipelopori oleh Taylor (1911) yang fokus efisiensi dalam mengelola organisasi. Dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor, manajemen ilmiah menekankan pada pekerjaan dan praktik manajemen yang ditentukan secara ilmiah sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja (Daft, 2015). Hasil penelusuran *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory* dalam penelitian ini ditunjukkan oleh Gambar 2.2



Gambar 2. 1. Kajian Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory
Sumber: Penelitian (2022)



Gambar 2. 2. Kerangka Tinjauan Literatur
Sumber: Penelitian (2020)

2.1.2. Middle Range Theory

2.1.2.1. Dynamic Capabilities Theory

Eisenhardt & Martin (2000) mengungkapkan bahwa *Resource Based View* belum cukup menjelaskan bagaimana dan mengapa perusahaan tertentu memiliki keunggulan kompetitif dalam situasi perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi. Di pasar ini, di mana lanskap kompetitif sedang bergeser, *dynamic capabilities* yang digunakan manajer perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat' (Teece et al., 1997, p. 516).

Bahkan, kinerja jangka panjang perusahaan yang unggul ditopang oleh aset tidak berwujud yang dikembangkan, digunakan, dan dilindungi dengan bantuan *dynamic capabilities* (Teece, 2007). Membangun dan menggunakan *dynamic capabilities* telah menjadi jawaban untuk pertanyaan tentang apa yang memungkinkan perusahaan menghadapi perubahan, bahkan mengidentifikasi respons terhadap perubahan lingkungan melalui inovasi dan adaptasi teknologi sebagai salah satu tema paling dominan dalam penelitian *dynamic capabilities* (Konlechner et al., 2018).

Konsep *dynamic capability* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengevaluasi sumber daya dan strategi, serta menciptakan inovasi yang menjadi kekuatan organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi yang berubah cepat (Teece et al., 1997). Meskipun demikian, organisasi yang berada di pasar dengan perubahan lambat juga perlu *dynamic capability* untuk mampu mengikuti dinamika persaingan (Zollo et al., 2002). Bank mengaplikasikan teori *dynamic capability* melalui kemampuan bank melakukan: deteksi, penyerapan, integrasi, dan inovasi yang memungkinkan bank mempertahankan keberlanjutannya (Gallego-Gomez et al., 2020).

2.1.2.2. Contingency Theory

Teori kontijensi menekankan terkait bagaimana organisasi mengelola praktik organisasi bergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi (Cunliffe, 2008). Pertama kali dikemukakan oleh Lawrence dan Lorsch (1967b) bahwa teori kontijensi adalah "sistem perilaku yang saling terkait dari orang-orang yang

melakukan tugas yang telah didiferensiasi menjadi beberapa subsistem yang melakukan sebagian tugas, dan upaya masing-masing diintegrasikan untuk mencapai kinerja sistem” (Miner, 2002). Lawrence dan Lorsch (1967b) menyatakan bahwa "tidak ada satu cara terbaik untuk berorganisasi", yang diterjemahkan bahwa struktur organisasi dan sistem pengendalian yang dipilih manajer tergantung pada atau bergantung pada karakteristik lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi (Anwar, 2015).

Premis dasar dari teori kontingensi adalah bahwa "efektivitas, yang secara luas didefinisikan sebagai adaptasi dan kelangsungan hidup organisasi, dapat dicapai dengan lebih dari satu cara (Zeithaml et al., 1988a). Teori kontinjensi adalah salah satu teori manajemen terutama sebagai salah satu teori perilaku yang menyatakan bahwa tidak ada cara yang pasti untuk mengelola perusahaan atau untuk membuat keputusan dalam organisasi (Anwar, 2015).

Meskipun beberapa peneliti percaya *ambidexterity* lebih penting pada saat *environmental dynamism* terjadi (Wang et al., 2008). Pendapat lain menyatakan bahwa *environmental dynamism* tidak dapat memprediksi perubahan teknologi, pendapatan, atau investasi perusahaan secara memadai di masa depan (Schilke, 2014). *Environmental dynamism* ini berdampak bagi organisasi, sebagaimana *contingency theory* yang menyatakan konsep atau teknik manajemen yang paling efektif pada waktu tertentu bergantung pada serangkaian keadaan (Luthans et al., 1977). Penelitian Andrade et al.,(2020) terkait *contingency theory* dan *dynamic capabilities theory*, bahwa kedua teori tersebut menunjukkan bagaimana keterampilan dan lingkungan eksternal sangat berperan untuk aktivitas eksploitasi

dan eksplorasi. Pendekatan kontingensi berada dalam posisi *mid-range theories* bahwa setiap organisasi itu unik dan setiap situasi harus dianalisis secara terpisah (Zeithaml et al., 1988b).

2.1.2.3. Intellectual Capital Theory

Istilah *intellectual capital* pertama kali diperkenalkan oleh Jon Kenneth Galbraith pada tahun 1969 (Castro et al., 2019; Khaliq et al., 2013). Konsep *intellectual capital* terus berevolusi dan belum ada konsensus terkait definisi serta subkomponen yang menjadi patokan identifikasinya (Kozak, 2011). *Intellectual capital* adalah sejumlah informasi yang terorganisir sebagai pengetahuan meliputi apa yang ada di pikiran anggota organisasi (*human capital*) dan apa yang ada di dalam organisasi yang digunakan untuk produktivitas perusahaan (Khaliq et al., 2013)

Merujuk Bontis (1998) *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* merupakan komponen *intellectual capital*. Sedangkan studi lain menyatakan *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* merupakan komponen *intellectual capital* (Hayat et al., 2019; Sardo et al., 2018; Sharabati et al., 2010). Konsep baru memperkenalkan komponen utama *intellectual capital* yaitu *human capital*, *customer capital*, *structural capital*, *social capital*, *technological capital* dan *spiritual capital* (Khaliq et al., 2013).

2.1.3. Applied Theory

2.1.3.1. Organizational Ambidexterity

Robert Duncan tahun 1976 mengenalkan istilah "*ambidextrous organization*" sebagai kemampuan mengelola struktur ganda untuk menggambarkan bagaimana bisnis harus mengubah susunan organisasi sebagai strategi bisnis dan mengimplementasikan inovasi baru (Birkinshaw et al., 2013; O'Reilly et al., 2013). Selanjutnya, James March (1991) menyatakan bahwa perusahaan perlu memiliki kemampuan eksploitasi dengan kapabilitas yang dimiliki sekaligus melakukan eksplorasi untuk menghadapi tantangan adaptasi yang dihadapi perusahaan karena adanya perubahan pasar dan teknologi (O'Reilly et al., 2013). Penelitian terkait topik ini telah menarik minat akademisi, karena perusahaan multi nasional berpijak pada konsep *ambidexterity* sebagai kunci untuk memenangkan persaingan dalam kancah internasional (Christofi et al., 2021).

Penelitian *ambidexterity* pada sektor perbankan untuk mengkaji bagaimana bank mengelola eksploitasi dan eksplorasi dalam upaya meraih *organizational ambidexterity* sebagai design organisasi (Marabelli et al., 2012). Topik *ambidexterity* telah banyak diidentifikasi dan dipelajari terkait unit bank ((Jansen et al., 2012), kepemimpinan (Jansen et al., 2009; Liu et al., 2019), *human resource* (Hadji et al., 2022), desain organisasi (Marabelli et al., 2012), makroekonomi (Haldane, 2014), kinerja bank (Ahammad et al., 2015; Ansah et al., 2021; Campanella et al., 2016; Kader Jilani et al., 2020; Monferrer Tirado et al., 2019), kultur (Cegarra-Navarro et al., 2021), dan inovasi (Yun et al., 2021).

Penelitian pada sektor perbankan di Italia yang mengindikasikan model *ambidexterity* dalam 3 (tiga) model, yaitu: 1). eksploitasi, 2). eksplorasi, 3). *ambidextrous* (Marabelli et al., 2012). Model eksploitatif merupakan kegiatan yang dilakukan kantor pusat bank menugaskan kantor cabang untuk proses penjualan. Model eksplorasi adalah saat desentralisasi tugas, memberikan fleksibilitas kantor cabang dalam proses penjualan dan operasional. Model *ambidextrous* jika suatu cabang menggabungkan karakteristik model eksploitasi dan model eksplorasi secara bersamaan. Indikator ketiga model ini adalah: proses tata kelola, proses penjualan dan proses operasional. Berdasarkan dimensi dan indikator penelitian ini dilakukan di Italia yang merupakan negara maju, penelitian ini sebagai acuan dimensi dan indikator ini untuk industri perbankan di Indonesia. Dimensi eksplorasi dan eksploitasi juga digunakan pada penelitian 28 bank di negara-negara Eropa, dengan dimensi: *procedural, controlling, structuring, connecting, cultural, top management principles, R&D expenses* (Campanella et al., 2016).

Studi pada bank di Eropa menunjukkan bahwa unit organisasi menggunakan mekanisme koordinasi formal dan informal dalam mendorong inovasi eksplorasi dan eksploitatif (Jansen et al., 2006). *Ambidexterity* dioperasionalkan sebagai konstruk tunggal yang terdiri dari dua dimensi: 1) *exploratory* dan 2) *exploitative* (Jansen et al., 2006, 2012). Dengan indikator *exploratory*: (a) penciptakan produk dan layanan baru, (b) eksperimen dengan produk dan layanan baru pada konsumen yang ada, (c) mengkomersialkan produk dan layanan yang benar-benar baru, (d) memanfaatkan peluang baru di pasar baru, (e) penggunaan saluran distribusi baru, (f) pencarian dan pendekatan klien baru di pasar baru. Sedangkan aktifitas

eksploitasi dengan indikator: (a) penyempurnaan penyediaan produk dan layanan yang ada, (b) penerapan adaptasi kecil untuk produk dan layanan yang ada, (c) memperkenalkan produk dan layanan yang ditingkatkan pada konsumen yang sudah ada, (d) peningkatan efisiensi penyediaan produk dan layanan kami, (e) peningkatan skala ekonomi di pasar yang ada, (f) perluasan layanan untuk klien yang sudah ada.

Suatu organisasi mencapai kesuksesan apabila perusahaan itu *ambidextrous* atau dengan kata lain mampu mengejar eksplorasi dan eksploitasi secara serempak melalui sub unit atau individu yang dipisahkan dan dibedakan secara bebas, yang masing-masing mempunyai spesialisasi dalam eksplorasi atau eksploitasi (Gibson et al., 2004; Gupta et al., 2006; Luger et al., 2018; Mazzelli et al., 2020; O'Reilly et al., 2013; Raisch et al., 2009, 2008; Zimmermann et al., 2015). Atas dasar studi tersebut, dapat dinyatakan bahwa *ambidexterity* mempunyai dua dimensi yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi dan eksploitasi mewakili dua pendekatan yang berbeda secara fundamental untuk pembelajaran organisasi, literatur terbaru semakin menunjukkan perlunya perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara keduanya, sebagai konsep organisasi *ambidextrous* (He et al., 2004). Ketika antara subsistem berinteraksi satu sama lain, tugas menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dapat didelegasikan ke sistem tingkat yang lebih tinggi dan setiap subsistem dapat fokus hanya pada eksplorasi atau eksploitasi tanpa ancaman berarti dalam kinerja jangka panjang (Gupta et al., 2006). Tingkat kemudahan atau kesukaran dalam melakukan eksploitasi dan eksplorasi bergantung pada aspek

saling melengkapi atau bersaing dari keputusan dan tindakan organisasi (Gupta et al., 2006).

Keseimbangan antara eksploitasi dan eksplorasi ini telah dijelaskan secara rinci oleh (Levinthal et al., 1993; Lewin et al., 1999; March, 1991). Organisasi menghadapi dilema mengalokasikan sumber daya untuk eksploitasi praktik yang ada atau untuk eksplorasi alternatif baru. Perbedaan antara eksplorasi dan eksploitasi mencakup sejumlah perbedaan mendasar dalam perilaku perusahaan yang memiliki konsekuensi signifikan terhadap kinerja perusahaan (March, 1991). Analisis ini menganggap inovasi eksplorasi dan eksploitatif memiliki aspek administratif dan teknis (de Ven, 1986). Jadi, ketika mengacu pada kedua jenis inovasi, secara eksplisit memasukkan aspek non-teknis seperti perubahan pengetahuan dan keterampilan yang mendasari produk, layanan, dan teknologi (Jansen et al., 2006). Eksploitasi mencakup aktivitas seperti efisiensi, produksi, seleksi, dan eksekusi (March, 1991). Melalui eksploitasi, organisasi belajar untuk menyempurnakan kemampuannya, menerapkan pengetahuan saat ini, dan fokus pada aktivitas saat ini di domain yang ada (Holmqvist, 2003). Eksploitasi menciptakan keandalan dalam pengalaman melalui penyempurnaan dan rutinitas pengetahuan (Holmqvist, 2004). Oleh karena itu, inovasi eksploitatif membangun pengetahuan yang ada dan memperkuat keterampilan, proses, dan struktur yang ada (Abernathy et al., 1985; Holmqvist, 2004; Levinthal et al., 1993; Lewin et al., 1999). Hasil dari kegiatan yang berfokus pada penyempurnaan, produksi, efisiensi, dan eksekusi (March, 1991). Inovasi eksploitatif adalah inovasi tambahan dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pasar yang ada (Benner et

al., 2003; Danneels, 2002). Perusahaan memperluas pengetahuan dan keterampilan yang ada, meningkatkan desain yang sudah ada, memperluas produk dan layanan yang ada, dan meningkatkan efisiensi saluran distribusi yang ada (Abernathy et al., 1985).

Eksplorasi menyiratkan aktivitas yang dicirikan oleh variasi, eksperimen, fleksibilitas, pengambilan risiko, dan inovasi. Inovasi eksplorasi adalah inovasi radikal dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar yang muncul (Benner et al., 2003; Danneels, 2002). Perusahaan menawarkan desain baru, menciptakan pasar baru, dan mengembangkan saluran distribusi baru (Abernathy et al., 1985). Dengan demikian, inovasi eksplorasi hasil dari pencarian rutinitas organisasi baru dan penemuan pendekatan baru untuk teknologi, bisnis, proses, dan produk (McGrath, 2001). Inovasi eksplorasi membutuhkan pengetahuan baru atau peningkatan dari pengetahuan yang ada (Levinthal et al., 1993; McGrath, 2001) dan dicirikan oleh pencarian, variasi, eksperimen, fleksibilitas, dan pengambilan risiko (March, 1991).

Pada penelitian ini, *organizational ambidexterity* mengadopsi dimensi dan indikator Jansen et al (2006), studi pada perusahaan *high-tech* di Taiwan (Li, 2016), UKM di Spanyol (Soto-Acosta et al., 2018), hotel di Spanyol (Úbeda-García et al., 2018). Berikut indikator penelitian konstruk *organizational ambidexterity* dimensi eksplorasi yaitu:

1. Perusahaan memiliki kemampuan untuk menguasai teknologi baru, indikator ini diadopsi dari (Gupta et al., 2006; O'Reilly et al., 2013; Wang et al., 2014).
Contoh: membangun model cabang masa depan dengan memanfaatkan

berbagai teknologi (BCA, 2021). Bank melanjutkan implementasi model bisnis *future branch* dan model layanan baru yang disempurnakan dengan tujuan untuk melayani kebutuhan nasabah yang terus berubah dengan lebih baik (BTPN, 2021).

2. Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan manajemen organisasi yang mapan (misalnya meramalkan tren teknologi dan pelanggan; mengidentifikasi pasar dan teknologi yang sedang berkembang, pemasaran, manufaktur, dan fungsi lainnya; mengelola proses pengembangan produk) (Gibson et al., 2004; Wang et al., 2014). Manajemen bank terus menjalankan inisiatif yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan bank di masa depan dengan terus memperhatikan situasi saat ini (BTPN, 2021).
3. Perusahaan menciptakan produk dan layanan baru (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018; Wang et al., 2014). *Develop Digital-Native Products* merupakan pengembangan produk *digital* secara *end to end* yang dapat memudahkan nasabah untuk melakukan akses tanpa mendatangi cabang (Mandiri, 2021a)
4. Perusahaan bereksperimen dengan produk dan layanan baru (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018). Bank secara teratur meningkatkan dan menambahkan otomatisasi ke setiap tahap sistem untuk dipelihara akurasi informasi dan efisiensi proses (BRI, 2020).
5. Perusahaan mengkomersialkan produk/layanan yang benar-benar baru (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018; Úbeda-García et al., 2018).

6. Pemanfaatkan peluang baru (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018; Úbeda-García et al., 2018). Kemudahan akses pembelian tiket pesawat, kereta api, hotel, dan *voucher game* melalui *BCA mobile/ mobile apps* (BCA, 2021).
7. Menggunakan saluran distribusi baru dalam memasarkan produk/layanan (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018; Úbeda-García et al., 2018). Contoh: *modernize distribution channels* berfokus pada pengembangan *channel digital* dalam meningkatkan *customer experience* (Mandiri, 2021a).
8. Pencarian dan pendekatan pelanggan baru (Jansen et al., 2006). Inovasi untuk kenyamanan & kemudahan transaksi nasabah, seperti: *QR code, online account opening* (BCA, 2021). Sebagai bentuk implementasi *open banking* dalam memperluas akses nasabah terhadap produk bank melalui kerjasama dengan *fintech* maupun *e-commerce* (Mandiri, 2021a), dan *e-marketplace* untuk menciptakan solusi digital guna mendukung perekonomian digital Indonesia (DBS, 2021).

Dimensi eksploitasi yang diadopsi dari (Jansen et al., 2006), dengan indikator:

1. Peningkatan keahlian dalam memanfaatkan teknologi yang ada, untuk meningkatkan produktivitas (O'Reilly et al., 2013; Wang et al., 2014).
2. Peningkatan kompetensi dalam mencari solusi masalah pelanggan (Wang et al., 2014).
3. Perusahaan berupaya meningkatkan keahlian pengembangan produk dari pengalaman sebelumnya (Wang et al., 2014).

4. Perusahaan menyempurnakan produk/layanan yang ada (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Úbeda-García et al., 2018). Demi keamanan pengguna aplikasi digital, bank melanjutkan implementasi autentikasi nasabah dengan penggunaan teknologi *biometric* (BCA, 2021). Bank melakukan penyaluran kredit secara selektif untuk menjaga kualitas kredit (BRI, 2020).
5. Perusahaan secara teratur menerapkan adaptasi kecil untuk produk dan layanan yang ada (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018). Bank melakukan penyaluran kredit secara selektif untuk menjaga kualitas kredit (BRI, 2020).
6. Perusahaan memperkenalkan produk dan layanan yang ditingkatkan pada pelanggan yang sudah ada (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018). Sejak Mei 2020, BRI dibuka akses saluran *online* untuk aplikasi Kredit Usaha Rakyat (KUR)(BRI, 2020).
7. Peningkatan efisiensi produk/layanan yang ada (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014). Dengan memberi layanan yang memperkaya pengalaman nasabah dan meningkatkan efisiensi operasional cabang (BCA, 2021), dan efisiensi proses (BRI, 2020). Memberikan solusi gaya hidup digital dengan proses rekening tabungan digital 12 menit dan aplikasi pinjaman kurang dari 3 jam (Mandiri, 2021a).
8. Perluasan layanan untuk klien yang sudah ada (Jansen et al., 2006; Li, 2016; Soto-Acosta et al., 2018; Úbeda-García et al., 2018). Memperluas akses nasabah terhadap produk bank dengan menerapkan strategi *leverage digital*

ecosystem melalui kerjasama dengan *fintech* maupun *e-commerce* (Mandiri, 2021a). Inovasi untuk kesuksesan usaha pelanggan, seperti: *virtual account*, *cash management services* (BCA, 2021).

Pada penelitian ini, *organizational ambidexterity* didefinisikan sebagai kemampuan bank untuk selaras dan efisien dalam pengelolaan tuntutan bisnis saat ini, sekaligus adaptif terhadap perubahan lingkungan, mengejar inovasi eksploratif dan eksploitatif, serta mengejar inovasi berkelanjutan.

2.1.3.2. *Dynamic Capability*

Dynamic capability merujuk pada kemampuan untuk mengembangkan dan melakukan konfigurasi sumber daya yang ada menjadi keunggulan kompetitif dalam menanggapi perubahan lingkungan yang dinamis (Teece, 2007). *Dynamic capabilities* adalah rutinitas organisasi yang memengaruhi perubahan dalam basis sumber daya perusahaan yang ada (Eisenhardt et al., 2000; Helfat, 1997; Teece, 2007). Definisi ini menekankan bahwa *dynamic capabilities* didasarkan pada rutinitas organisasi, yang umumnya dipahami sebagai pola perilaku yang semakin berkualitas, dan berulang untuk tindakan perusahaan (Winter, 2003; Zollo et al., 2002). Meskipun rutinitas yang mendasari *dynamic capabilities* tidak sepenuhnya tetap karena orang melakukannya melintasi ruang dan waktu, menafsirkannya secara subyektif, dan akhirnya memperkenalkan adanya variasi, bahwa ada batasan yang jelas mencerminkan tindakan fleksibel secara terus menerus (Feldman et al., 2003; Winter, 2003).

Pandangan *dynamic capabilities* muncul sebagai pendekatan sentral untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana perusahaan mengatasi perubahan teknologi (Konlechner et al., 2018). Untuk mencari penjelasan tentang perilaku perusahaan yang adaptif, penelitian dalam *resource-based view* (RBV) dari perusahaan telah mengembangkan konsep *dynamic capabilities* (Teece, 2007) sebagai kapasitas organisasi untuk secara sengaja membuat, memperluas atau memodifikasi basis sumber dayanya (Helfat et al., 2009). Selama dua dekade terakhir, *dynamic capabilities view* (DCV) telah menjadi pusat perhatian dalam menjelaskan adaptasi organisasi. Membangun dan menggunakan *dynamic capabilities* telah menjadi jawaban untuk pertanyaan tentang apa yang memungkinkan perusahaan menghadapi perubahan, bahkan mengidentifikasi respons terhadap perubahan lingkungan melalui inovasi dan adaptasi teknologi sebagai salah satu tema paling dominan dalam penelitian *dynamic capabilities* (Konlechner et al., 2018).

Penelitian terdahulu menguji mediasi *dynamic capabilities* terhadap *intellectual capital* (*human capital, relational capital and structural capital*) dan kinerja perusahaan *high-technology* mengoperasionalkan gagasan *dynamic capabilities*: (1) *dynamic capabilities* membutuhkan investasi dalam sumber daya tertentu; (2) investasi pada *dynamic capabilities* perlu terus menerus dalam jangka waktu yang lama, bukan dalam interval; dan (3) *dynamic capabilities* adalah aset spesifik sampai batas tertentu (Hsu et al., 2012).

Dalam membangun dan menggunakan *dynamic capabilities* membutuhkan biaya yang mahal (Schilke, 2014). Baik pada aktivitas eksploitasi yang melibatkan

mengkonfigurasi ulang sumber daya yang sudah ada, maupun eksplorasi dengan merancang sumber daya baru dan kombinasinya (Schilke, 2014). *Dynamic capabilities* didefinisikan oleh tiga dimensi yang saling terkait, meskipun berbeda: kemampuan koordinasi, kemampuan belajar, dan kemampuan respons kompetitif strategis (Protogerou et al., 2012)

Ada enam aliran *dynamic capability*: (1) strategi pembelajaran dan perubahan strategis, (2) inovasi dan adaptasi teknologi, (3) *ambidexterity*, (4) fondasi mikro dan akuisisi, (5) lingkup vertikal dan (6) aliansi (Vogel et al., 2013). Dengan demikian perusahaan perlu mengembangkan berbagai jenis *dynamic capabilities*, misalnya, di bidang aliansi dan pengembangan produk baru, tetapi juga dalam teknologi informasi, pemasaran, dan merger (Schilke, 2014). *Organizational dynamic capability* adalah kemampuan perusahaan dalam mengembangkan, memodifikasi kapabilitas manajemen, penelitian dan pengembangan inovatif dan stratejik organisasi dalam *environmental dynamism*.

Penelitian terdahulu pada industri *high-tech* di Taiwan, *organizational dynamic capability* dioperasionalkan sebagai konstruk tunggal yang terdiri dari tiga dimensi: *organizational strategic capability*, *R&D innovative capability* dan *organizational management capability* (Hung et al., 2010). Analisis kuantitatif yang menunjukkan hubungan signifikan antara *environmental dynamism* dan *dynamic capability* pada UKM (Frank et al., 2017). Penelitian ini merujuk studi terdahulu dengan indikator sebagai berikut:

1. Fleksibilitas kompetitif (Hung et al., 2010). Chartered (2020) menyatakan bahwa satu hal yang tetap jelas bank bisa menang dengan tetap fokus pada peningkatan

pengalaman pelanggan sambil bekerja keras untuk menarik yang baru, dan saat yang sama konsisten mengendalikan biaya.

2. Kemampuan mengetahui peluang atau ancaman baru (Hung et al., 2010).
3. Fleksibilitas untuk memahami kebutuhan pelanggan (Hung et al., 2010).
4. Fleksibilitas untuk berkoordinasi secara efektif antar departemen (Hung et al., 2010). Dalam mewujudkan penerapan manajemen risiko yang efektif, Bank Bjb (2020) menerapkan pendekatan *three lines of defense* sebagai mekanisme pertahanan secara berlapis.
5. Perusahaan mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Frank et al., 2017).
6. Perusahaan mengembangkan ide baru secara rutin (Frank et al., 2017).
7. Perusahaan secara rutin mengkonfigurasi ulang sumber daya dengan cara baru. (Frank et al., 2017).

Dengan demikian penelitian ini mendefinisikan *organizational dynamic capability* sebagai kemampuan bank untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada dalam merespon peluang dan tantangan yang datang untuk tercapainya daya saing yang berkelanjutan.

2.1.3.3. Technological Capacity

Literatur saat ini menggunakan istilah *technological capacities* perusahaan untuk memperoleh keunggulan pasar; termasuk antara lain *technological capabilities*, R&D, dan *innovation capabilities* (Davicik et al., 2021).

Penelitian ini menggunakan kata kunci “*technological capacity*” pada aplikasi Publish and Perish yang merujuk 199 artikel dengan rentang tahun 1979 hingga tahun 2022. Selanjutnya, jurnal dikelompokan sesuai tema, yaitu; *absorptive capacity* (45 artikel), *technological capacity* (44 artikel), *technological innovation* (17 artikel), *technological innovation capacity* (10 artikel), *technological change* (5 artikel), *technological processes* (5 artikel), *technological factors* (4 artikel), *technological absorptive capacity* (3 artikel), *technological capability* (2 artikel), *technological demands* (2 artikel), *technological development* (2 artikel), *technological breakthroughs* (2 artikel), *technological progress* (2 artikel), lain-lain (56 artikel).

Penelitian ini berfokus pada *technological capacity* atau *technological capacities* dengan mendalami 44 artikel tersebut pada tahun 1987 hingga 2022. Secara rinci, artikel tersebut telah mengulas berbagai bidang yaitu: wirausaha (Andrade et al., 2020), pemerintahan (Ma et al., 2021; Makundi et al., 2017), kesehatan (Kong et al., 2022; Mayer-Foulkes et al., 2021), sektor public (Lember et al., 2018), pendidikan (Perez et al., 2003), industri computer (Brunner, 1991a), perusahaan manufaktur (Tsai et al., 2009), namun penelitian pada sektor perbankan belum pernah dikaji.

Sejauh ini belum ada konsensus definisi *technological capacity*, maka perlu merujuk pada literatur terdahulu. Istilah *technological capacity*, pada kasus industri komputer India digunakan untuk memetakan proses di mana industri nasional terbentuk, mencapai daya saing domestik dan internasional dalam lingkungan teknologi yang berubah dengan cepat (Brunner, 1991b). Sedangkan, dalam analisis

dampak teknologi pada kinerja sektor publik di Estonia menunjukkan *technological capacity* sebagai kemampuan untuk mengeksplorasi, mengembangkan dan/atau mengadaptasi solusi teknologi baru dalam desain, penyampaian, dan evaluasi layanan publik (Lember et al., 2018).

Technological capacity merupakan kemampuan perusahaan dengan memobilisasi pengetahuan teknis dan ilmiah baru, proses teknologi inovatif dan memperbarui proses dan pengetahuan teknologi yang ada untuk mampu berkompetisi dalam tuntutan pasar yang dinamis (Andrade et al., 2020). *Technological capacity* adalah kapasitas perusahaan untuk menjalankan fungsi teknis yang berdampak pada kinerja. *Technological capacity* juga menjadi penentu kinerja perusahaan (Plummer et al., 2016), kapasitas kewirausahaan (Dai et al., 2014), kapasitas industri (Wang et al., 2018), kapasitas inovasi (Figueiredo et al., 2018) serta kapasitas pembelajaran, meningkatkan teknologi perusahaan (Mathews et al., 2019).

Perusahaan dengan *technological capacity* tingkat tinggi lebih kompetitif, inovatif dalam mengembangkan produk, sistem, dan proses dengan cara yang lebih efektif daripada yang lain (Andrade et al., 2020). Melalui *technological capacity*, teknologi lain dapat diintegrasikan (Figueiredo et al., 2018), demikian juga pengetahuan dan teknik baru (Kahle et al., 2020). Hubungan antara *technological capacity* dan pengetahuan sangat relevan karena tidak hanya memungkinkan pengetahuan diperbarui, tetapi juga memungkinkannya untuk dimobilisasi dalam pengembangan teknologi baru dan proses inovatif (Martinez-Conesa et al., 2017). Perusahaan bergantung pada cara *technological capacity* mengintegrasikan

berbagai proses eksploitatif dan eksplorasi, misalnya, kapasitasnya untuk berinovasi (Atuahene-Gima, 2005).

Teknologi merupakan metode untuk menghubungkan perusahaan dengan pelanggan (Tsou et al., 2014). Perusahaan menggunakan teknologi untuk meningkatkan kemampuan mengumpulkan informasi pelanggan (Bitner, Brown, & Meuter, 2000). Keterampilan teknis, sumber daya R&D, dan basis teknologi dapat merupakan faktor penting dalam menciptakan produk inovatif untuk memenuhi kebutuhan pasar yang dirancang lebih baik (Jeong et al., 2006). *Technological capacity* mengacu pada tingkat pengetahuan teknologi perusahaan dan memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh teknologi eksternal (Tsai et al., 2009). Dapat dikatakan, ketika *technological capacity* perusahaan meningkat (yaitu, sebagai kemampuan untuk mempelajari teknologi mitra meningkat), akan meningkatkan usaha perusahaan untuk berkolaborasi (Moon, 1998). *Technological capacity* perusahaan diukur dengan rasio biaya R&D terhadap penjualan bersih perusahaan (Moon, 1998).

Pemahaman tentang faktor-faktor penting yang memengaruhi proses pengembangan *technological capacity* di negara-negara industri baru dapat membawa pada pemahaman tentang proses pembangunan ekonomi (Brunner, 1991b). Ada perbedaan utama dalam kecepatan dan dampak teknologi di berbagai organisasi. Beberapa organisasi menguasai pengembangan *technological capacity* yang dinamis dan mengalami perubahan yang cepat dan transformatif, sementara yang lain mengalami perubahan bertahap (Lember et al., 2018). Organisasi-organisasi yang menunjukkan *technological capacity* dinamis mengelola

ambidexterity dengan baik mencari solusi baru sambil mengelola untuk menawarkan layanan tingkat tinggi (Lember et al., 2018). *Technological capacity* melibatkan serangkaian kegiatan berdasarkan pengetahuan, keahlian, kompetensi, peralatan produk dan sistem (Andrade et al., 2020; Kim et al., 2009).

Perkembangan digital telah meningkatkan efisiensi bisnis bank, antara lain melalui efisiensi waktu dan biaya. Bank juga menjadi lebih cepat dalam merespon perubahan pasar. Pada akhirnya, digitalisasi telah meningkatkan kepuasan pelanggan (BTPN, 2021). DBS Indonesia juga mempercepat transformasi digital di berbagai bidang, meliputi: (a) meningkatkan infrastruktur bank melalui pembangunan prasarana *cloud* untuk meningkatkan kapasitas database dan VPC, (b) menyelaraskan unit teknologi dengan lini bisnis untuk meningkatkan ketangkasan, (c) memobilisasi seluruh tenaga kerja untuk menumbuhkan mindset digital yang kuat (DBS, 2021).

Penggunaan teknologi terutama di masa pandemi COVID-19 berperan penting dalam aktivitas dan keberlangsungan organisasi. Seiring dengan adanya kebijakan pembatasan sosial berskala besar merubah perilaku konsumen yang mengadakan teknologi sebagai alat bantu. Hal ini terkait dengan *unified theory of acceptance and use of technology* (UTAUT) yang terdiri dari 4 (empat) faktor inti (ekspektasi kinerja, ekspektasi upaya, pengaruh sosial dan kondisi yang memfasilitasi) merupakan penentu langsung dari niat berperilaku dan pada akhirnya perilaku (Williams et al., 2015). Namun nyatanya penggunaan e-banking masih rendah (Sandhu et al., 2022). Lebih rinci Sandhu et al.(2022) merekomendasikan

bank untuk menyederhanakan perbankan elektronik dan lebih aman yang disinyalir sebagai penghambat tergantungan pada media elektronik.

Penelitian terdahulu telah menghubungkan *environmental dynamism*, *organisational ambidexterity*, dan *technological capacity* (Andrade et al., 2020). Hasilnya menunjukkan bahwa *environmental dynamism* dan *technological capacity* memengaruhi *organizational ambidexterity* dengan cara yang berbeda. Penelitian ini mengadopsi konstruk *technological capacity* dapat diaplikasikan pada perbankan dengan indikator sebagai berikut:

1. Penggunaan beragam teknologi (Andrade et al., 2020; Kim et al., 2009).

Transaksi dengan BJB Digi menjadi lebih mudah, karena tur layanan terintegrasi melalui sistem fitur mobile, seperti Internet Banking BJB, SMS Banking BJB, BJB Mobile dan BJB Digi Cash (Bank Bjb, 2020). BRI terus meningkatkan daya saing dengan meningkatkan kualitas dan kapasitas organisasi sehingga BRI dapat bersaing secara sehat di industri (BRI, 2020). Uang elektronik berbasis server yang memanfaatkan teknologi berbasis *mobile application* yang dapat digunakan untuk melakukan berbagai transaksi melalui *Quick Responde Code Indonesia Standar (QRIS)*(Bank Bjb, 2020).

2. Kapasitas pengembangan produk (Andrade et al., 2020). Kartu anjungan tunai mandiri (ATM) Bank BJBBJB tak hanya digunakan untuk seluruh Indonesia lewat ATM Bersama, tapi juga telah terkoneksi dengan *Malaysian Exchange Payment System (MEPS)* sehingga nasabah dapat transaksi di Malaysia serta melalui NETS dan *Inter-Bank Transaction*

Management Exchange (ITMX) untuk Singapura dan Thailand (Bank Bjb, 2020).

3. Kapasitas pengembangan sistem (Andrade et al., 2020). Pada tahun 2020, Bank BJB telah melakukan beberapa pengembangan teknologi informasi baik dari sisi *core banking*, *switching* maupun *networking* (Bank Bjb, 2020)
4. Kapasitas pengembangan proses (Andrade et al., 2020). Bank mempercepat proses digitalisasi dengan menyediakan layanan perbankan digital kepada nasabah yang menjadi salah satu strategi paling tepat di era pandemi sekaligus bagian penting dari proses bisnis berkelanjutan perusahaan (Syariah, 2021).
5. Kapasitas pengetahuan teknik baru (Andrade et al., 2020). Contoh: Bank BJB menjadi 3 (tiga) kategori pembelajaran, yaitu: (1) *inhouse training*, (2) *public training*, (3) Program lainnya (seperti sertifikasi, *international language program*) (Bank Bjb, 2020).
6. Kapasitas mengembangkan solusi teknologi baru (misalnya: dalam desain, delivery, dan evaluasi) (Lember et al., 2018). BCA terus memperkuat kerjasama dengan industri *fintech* dan *e-commerce*, menggunakan teknologi *Application Programming Interface* (API) untuk memungkinkan integrasi yang mulus dengan platform teknologi baru tersebut (BCA, 2021). Bank Indonesia mempercepat transformasi digital dan sinergi untuk memperkuat kebijakan sistem pembayaran melalui kebijakan *merchant discount rate* QRIS, dan implementasi digitalisasi sistem pembayaran (DBS, 2021).

7. Kemampuan investasi teknologi baru (Tsai et al., 2009). Investasi berkelanjutan dalam *platform* layanan digital, disertai dengan *branding* perusahaan yang kuat, telah memberikan hasil yang menggembirakan selama transisi menuju normal baru (BCA, 2021).

Adapun pada penelitian ini *technological capacity* diterjemahkan sebagai kemampuan bank dalam menjalankan fungsi teknis dengan mengadaptasi solusi teknologi baru.

2.1.3.4. Organizational Culture

Kultur mencerminkan tingkat orientasi pada sistem dan merupakan properti dari sistem itu sendiri (James et al., 2008). Pendapat lain mendeskripsikan kultur sebagai keyakinan yang mendalam terhadap nilai-nilai yang terbentuk dalam suatu sistem (Glisson et al., 2002). Kekuatan *organizational culture* tergantung pada tingkat homogenitas dalam persepsi dan keyakinan anggota, atau pada tingkat variabilitas dalam persepsi karyawan tentang nilai-nilai organisasi dan praktik yang mendukungnya dan *organizational culture* merupakan asumsi dasar bersama suatu kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Altay et al., 2018). *Organizational culture* didefinisikan sebagai pemahaman anggota organisasi dalam berinteraksi di dalam suatu kelompok yang memengaruhi cara bertindak dan menjadikannya sebagai nilai bersama (Weber et al., 1996).

Organizational culture dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai, dan asumsi yang mendasari (Hatch, 1993; Prasanna et al., 2018). Artefak mencakup struktur dan proses organisasi yang terlihat dan diamati di tingkat permukaan ketika

kultur asing ditemui. Nilai mencakup tujuan strategis dan filosofi (pembenaran yang dianut). Nilai dapat dilihat sebagai laten dibandingkan dengan artefak dan mewakili 'seharusnya yang terbaik'. Asumsi yang mendasari termasuk keyakinan bawah sadar, kebiasaan persepsi, pikiran, dan perasaan, yang merupakan sumber nilai dan tindakan. *Organizational culture* memengaruhi bagaimana perusahaan menanggapi peristiwa eksternal dan membuat pilihan strategis (Liu et al., 2010). Lebih lanjut *organizational culture* diklasifikasikan menjadi lima model yang berbeda, yaitu: nilai (apa yang kita sukai, sayangi atau inginkan), cerita (narasi lisan atau tertulis), bingkai (filter atau tanda kurung yang memperluas cakrawala), *toolkit* (kumpulan cerita, bingkai, kategori, ritual, dan praktik yang digunakan aktor untuk membuat makna atau mengambil tindakan) dan kategori (konstruksi atau klasifikasi sosial yang mendefinisikan dan menyusun perbedaan konseptual antara obyek, orang, dan praktik) (Prasanna et al., 2018).

Sedangkan *organizational culture* terkait orientasinya dapat dilihat dalam 3 (tiga) dimensi, yaitu; (1) pemasaran internasional, (2) kewirausahaan internasional, dan (3) pembelajaran organisasi (Zhang et al., 2007). Sementara temuan lain menunjukkan bahwa kultur bersifat multidimensi (Glisson et al., 2002).

Schein menyatakan tiga tingkat *organizational culture* (1) asumsi merujuk pada keyakinan yang diterima sebelumnya tentang realitas dan sifat manusia, 2) nilai adalah pandangan, pedoman, prinsip, filosofi, yang menjadi standar sosial, 3) artefak adalah sesuatu yang berwujud dan terdengar dari aktivitas yang didasarkan pada nilai dan asumsi (Hatch, 1993). Dengan merumuskan ulang model asli Schein,

(1) *manifestation*, (2) *realization*, (3) *symbolization*, dan (4) *interpretation* merupakan proses yang didefinisikan sebagai dinamika kultur (Hatch, 1993).

Berdasarkan Cameron dan Quinn dengan *Competing Values Framework (CVF)* tipe *organizational culture: clan, hierarchy, adhocracy, and market* (Shao et al., 2012; Uz Kurt et al., 2013). Kultur klan merupakan kultur yang focus pada internal organisasi yang menekankan nilai-nilai bersama (*'do things together'*), sedangkan kultur hirarkis menekankan internal yang menekankan prosedur dan kontrol (*'do things right'*) (Jacobs et al., 2013). Kultur pasar merupakan *organizational culture* yang focus pada pencapaian tujuan dengan nilai-nilai produktivitas dan efektivitas, sedangkan *adhocracy* fokus pada kesuksesan berkelanjutan (Felipe et al., 2017). Kultur dalam suatu organisasi adalah kombinasi dari perbedaan orientasi kultur, meskipun biasanya satu jenis lebih dominan dari yang lain (Shao et al., 2012).

Dari data survei 154 cabang dari sepuluh bank terkemuka di Turki, menunjukkan hasil *organizational culture* (dimensi: *innovative organization culture*) dan inovasi berpengaruh langsung dan positif terhadap dimensi kinerja perusahaan (Uz Kurt et al., 2013). Dengan indikator: 1). Keberanian untuk berinovasi dan mengambil risiko, 2). Manajer aktif memimpin staf untuk tumbuh dan berinovasi, 3). Manajer memiliki visi dan wawasan untuk menciptakan peluang bisnis baru, 4). Karyawan selalu harus menghadapi tantangan dan mereka dapat belajar dan tumbuh dari tantangan, 5). Perusahaan mendorong inovasi karyawan, 6). Perusahaan bersedia mengambil risiko, dan memang merupakan organisasi yang ambisius dan enerjik (Uz Kurt et al., 2013).

Pada sektor perbankan, penelitian terdahulu mengenai *organizational culture* terkait bidang lain telah banyak diteliti. Studi pada karyawan bank di Eropa, mengkaji hubungan antar *organizational ethical culture* dan *moral acceptability judgment* (Zaal et al., 2019). Penelitian lain, terkait gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan (Rehman et al., 2019). Sedangkan peran mediasi inovasi pada hubungan antara *organizational culture* dan kinerja perusahaan diteliti (Uzkurt et al., 2013). Selanjutnya, Famiyeh et al (2018) mengulas peran moderasi *organizational culture* dalam hubungan antara kualitas layanan, kepuasan dan loyalitas pelanggan di Ghana. Penelitian lain, kinerja pemasaran sebagian memediasi hubungan antara *organizational culture* dan kinerja bank (Aboramadan et al., 2019). Cegarra-Navarro et al (2021) membahas bank dalam hubungan antara kinerja dan kultur belajar.

Secara khusus, *organizational culture* berpengaruh terhadap inovasi yang dilakukan oleh individu. di mana *knowledge-sharing culture* misalnya: yang menumbuhkan nilai-nilai toleransi ketidakpastian, keterbukaan terhadap tantangan, dan kepercayaan dapat membantu meningkatkan eksploitasi pengetahuan yang ada dan eksplorasi kemampuan baru (Lin et al., 2011).

Studi tentang *ambidextrous organizational culture* masih dalam tahap awal, namun masih berbeda dalam hal pengukuran konstruk (Khan et al., 2019). Penelitian pada 34 perusahaan di India ini menggunakan dimensi *performance orientation* (PO) dan *innovation orientation* (IO) memperkuat satu sama lain yang merupakan konstruk *ambidextrous organizational culture*, yang pada gilirannya

memungkinkan *contextual ambidexterity* melalui integrasi eksplorasi dan eksploitasi dalam unit bisnis (Khan et al., 2019).

Di sisi lain, *ambidextrous organizational culture* diukur menggunakan dimensi *organizational diversity* (OD) dan *shared vision* (SV), studi pada perusahaan *high-tech* di Cina (Wang et al., 2014), sektor TI dan Telekomunikasi Pakistan (Muhammad et al., 2021), sektor perhotelan di Spanyol (Úbeda-García et al., 2018). Penelitian ini menggunakan dengan 2 (dua) dimensi ini karena sesuai dengan kultur perbankan. Pertama, *organizational diversity* dengan indikator;

1. Menghormati perbedaan sudut pandang (Muhammad et al., 2021; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014). Bank mendorong pemahaman mengenai masalah manajemen perusahaan, serta memiliki pengetahuan dan/atau keahlian di bidang yang dibutuhkan (Mandiri, 2021a).
2. Menghargai perbedaan latar belakang (Muhammad et al., 2021; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014). Dalam rekomendasi Otoritas Jasa Keuangan yang dituangkan dalam Lampiran Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 32/ SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka dinyatakan komposisi anggota direksi memperhatikan keberagaman komposisi anggota direksi (Mandiri, 2021a)
3. Mendorong karyawan menghasilkan beragam solusi alternatif untuk setiap masalah (Muhammad et al., 2021; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014). Menyelenggarakan program pelatihan tidak hanya terfokus pada pengembangan kompetensi yang mendukung bisnis, tetapi juga dirancang untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi kebiasaan baru, termasuk

cara kerja yang baru (BTPN, 2021). BCA memupuk budaya inovasi, kolaborasi dan kerjasama tim yang efektif di setiap area bisnis guna meningkatkan kesiapannya untuk beradaptasi dengan perubahan keadaan (BCA, 2021).

Kedua, *shared vision* yang diukur dengan:

1. Arah masa depan perusahaan dikomunikasikan dengan jelas kepada semua karyawan (Muhammad et al., 2021; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014). Program penyelarasan budaya dan kepemimpinan di seluruh level organisasi juga dilakukan melalui program komunikasi visi, misi dan nilai-nilai perusahaan kepada seluruh karyawan (BTPN, 2021). Terkait media komunikasi dan sosialisasi budaya manajemen risiko di lingkungan bank, BCA telah menerbitkan Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko Operasional untuk seluruh proses transaksi di bank (BCA, 2021).
2. Setiap karyawan memahami rencana dan arah jangka panjang perusahaan (Muhammad et al., 2021; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014). Bank senantiasa memastikan bahwa prinsip-prinsip atau norma-norma GCG diterapkan dalam setiap aspek bisnis seluruh struktur organisasi (BTPN, 2021). Sosialisasi manajemen risiko operasional dilakukan antar unit kerja untuk menanamkan budaya risiko di seluruh organisasi (BCA, 2021)
3. Keyakinan arah bisnis (Muhammad et al., 2021; Úbeda-García et al., 2018; Wang et al., 2014). Mengembangkan budaya keuangan berkelanjutan dan mensosialisasikan kepada seluruh pihak terkait guna mencapai kinerja yang berkelanjutan (BTPN, 2021).

Organizational culture merupakan mekanisme bank dalam hal kultur yang dapat menanamkan penyelarasan perbedaan, keterbukaan dan kepercayaan melalui komunikasi visi, misi dan nilai-nilai di seluruh level perusahaan.

2.1.3.5. *Organizational Human Capital*

Istilah manajemen sumber daya manusia telah digunakan di Amerika Serikat selama bertahun-tahun sebagai alternatif untuk manajemen personalia (Guest, 1994). Manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi terkenal di Amerika Serikat pada awal 1980-an tentang bagaimana memanfaatkan karyawan dan teknologi untuk menerapkan ideologi ini (Guest, 1994). Investasi dalam *human capital* menunjukkan keterampilan dan pengetahuan sebagai bentuk modal yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi (Schultz, 1961)

Human capital diterjemahkan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik yang dimiliki karyawan yang dapat dikembangkan menjadi tindakan yang bermanfaat bagi perusahaan (Barnes et al., 2016). *Human capital* mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu karyawan (Schultz, 1961; Tseng et al., 2014). *Human capital* merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang berperan dalam meningkatkan kinerja pekerjaannya (Mahmood et al., 2020). Sumber daya manusia adalah investasi yang dilakukan perusahaan dalam *talent* dan teknologi yang berharga dan unik yang memberi keunggulan kompetitif dan harus dijaga oleh perusahaan (Tseng et al., 2014).

Human capital pada tingkat organisasi merupakan kompetensi karyawan untuk menyelesaikan masalah baik di dalam (sesama karyawan) maupun di luar (pelanggan dan pemasok) dan memprioritaskan pentingnya masalah organisasi (Mahmood et al., 2020). Dapat dikatakan pengembangan *human capital* pada perusahaan melalui kompetensi, sikap, dan *intellectual agility* (Tseng et al., 2014). Kompetensi berarti keterampilan dan pendidikan, sikap berarti faktor perilaku karyawan, dan kelincahan intelektual mengacu pada kemampuan inovasi, melaksanakan perubahan, dan kemauan untuk mempertimbangkan pertanyaan dan mengusulkan solusi inovasi (Tseng et al., 2014). Kemampuan alami, kecerdasan, dan keterampilan karyawan kunci yang diperoleh dari pendidikan formal dan pengalaman kerja merupakan tingkat *human capital* organisasi (Ployhart et al., 2011).

Human capital adalah memasukkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang tertanam dalam diri seseorang (Dess et al., 1999). Hal ini menunjukkan bahwa *human capital* harus spesifik perusahaan, dengan nilai strategis, dan dapat menjadi sasaran investasi dan manajemen (Tseng et al., 2014). Oleh karena itu, *human capital* adalah inti dari keunggulan berbasis sumber daya berharga, langka, dan patut dipertahankan dari saingan (Campbell et al., 2012). Perusahaan diuntungkan saat menggunakan sumber daya manusia untuk mendeteksi peluang baru dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Perusahaan dengan karyawan yang sangat terampil dan berpengetahuan memiliki tingkat sumber daya manusia yang lebih tinggi dan membuat keputusan yang tepat, menghasilkan inovasi organisasi yang berkualitas (Hitt et al., 2001).

Komponen *intellectual capital* yaitu: *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* (Bontis, 1998). Sedangkan studi lain menyatakan *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* merupakan komponen *intellectual capital* (Hayat et al., 2019; Sardo et al., 2018; Sharabati et al., 2010). *Human capital* mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu karyawan (Schultz, 1961; Tseng et al., 2014). *Structural capital* dari perspektif organisasi, *structural capital* menggabungkan semua sumber daya pengetahuan non-manusia. *structural capital* mewakili proses dan struktur organisasi yang melaluinya melakukan transaksi bisnisnya (Mahmood et al., 2020). *Relational capital* kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai melalui hubungan yang kompleks dengan pemangku kepentingan eksternal (Sardo et al., 2018). Perbankan merupakan sektor yang tepat untuk memahami ketiga komponen *intellectual capital* (Chahal et al., 2016).

Pada tahun 2021, pengembangan *human capital* BRI akan difokuskan pada tiga area utama pengelolaan human capital yaitu *people (grooming talent and great leader)*, *culture* (Internalisasi BRILiaN values & Membangun Budaya Digital) dan Organisasi (Memanfaatkan Kompetensi Organisasi) (BRI, 2020). Sejalan dengan inisiatif digitalisasi dan upaya mengatasi pandemi COVID-19, bank mengubah program dan pelatihan pengembangan talenta menjadi sepenuhnya digital (BTPN, 2021). Salah satu cara pencegahan risiko penularan COVID-19 adalah dengan membatasi aktivitas di luar rumah atau *social distancing*, antara lain dengan mengalihkan pekerjaan dari kantor ke bekerja dari rumah atau ke beberapa ruang kerja (*flexy work*) yang disediakan oleh bank (BRI, 2020).

Pendekatan untuk mengukur *human capital* terkait dengan *intellectual capital* dan kinerja di sektor perbankan Luksemburg dan Belgia (Mention et al., 2013). Namun skala masih memiliki beberapa kesenjangan untuk mengukur *human capital* secara menyeluruh (misalnya, tidak menyajikan pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan (Vidotto et al., 2017). Selanjutnya, penelitian pada institusi keuangan di Brazil mengidentifikasi alat untuk mengukur *intellectual capital* terkait *human capital*, kemudian mengembangkan skala untuk mengukur *organizational human capital* dengan dimensi: (1) *leadership and motivation*, (2) *qualifications*, (3) *satisfaction and creativity* (Vidotto et al., 2017).

Penelitian terdahulu menunjukkan *high-performance work systems* (HPWS) mendorong pengembangan *organizational ambidexterity* (Úbeda-García et al., 2018). Penelitian ini mengadopsi dimensi *motivation* (indikator: peningkatan motivasi karyawan, perilaku karyawan) dan *qualifications* (kesesuaian kompetensi dengan jabatan, program pelatihan karyawan, peningkatan kualifikasi karyawan, seleksi yang ketat) (Vidotto et al., 2017) dan (Úbeda-García et al., 2018). Berikut adalah indikator penelitian ini:

1. Karyawan perusahaan memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya (Vidotto et al., 2017). Terdapat kesenjangan kompetensi antara kompetensi SDM yang dibutuhkan dengan kompetensi SDM yang tersedia. Perlunya *link and match* dalam mengisi kebutuhan kompetensi (OJK, 2021).
2. Perusahaan mendukung peningkatan kualifikasi karyawan (Vidotto et al., 2017). Perlindungan konsumen merupakan aspek penting dalam mendukung tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sektor jasa keuangan, sehingga

dibutuhkan SDM yang mampu melayani konsumen dengan baik (OJK, 2021). BCA memupuk budaya inovasi, kolaborasi dan kerjasama tim yang efektif di setiap area bisnis guna meningkatkan kesiapannya untuk beradaptasi dengan perubahan keadaan (BCA, 2021).

3. Perilaku karyawan mengacu pada kode etik perbankan. Hingga saat ini masih ditemukan *fraud* di industri, sehingga SDM perlu dibekali kompetensi terkait “tiga lini pertahanan” (unit bisnis, unit kepatuhan, dan unit audit internal) serta Anti Pencucian Uang, dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT) (OJK, 2021). BTPN Di tahun 2020, bank telah melakukan beberapa perubahan terkait penerapan GCG, diantaranya adalah *review* berkala atas kebijakan/prosedur pengadaan barang dan jasa serta anti *fraud* (BTPN, 2021).
4. Perusahaan berorientasi pada peningkatan keterampilan dengan sistem seleksi yang ketat (Úbeda-García et al., 2018). Sektor jasa keuangan merupakan industri yang memiliki ekosistem regulasi yang ketat (*highly regulated*), maka diperlukan SDM berkualitas, berkompeten, dan berintegritas untuk menjawab permasalahan klasik penerapan: tata kelola, risiko, dan kepatuhan (OJK, 2021)
5. Perusahaan berorientasi pada peningkatan keterampilan dengan program pelatihan yang berkesinambungan (Úbeda-García et al., 2018; Vidotto et al., 2017). Memasuki masa *onboarding*, karyawan baru yang bergabung dengan BCA akan mengikuti program *FLY (First Learning Year)*, yaitu program pengenalan yang dilakukan bagi karyawan baru di tahun pertama bekerja

untuk memberikan pemahaman tentang nilai-nilai BCA, struktur organisasi, budaya, peraturan, dan hal-hal lain yang perlu diketahui (BCA, 2021).

6. Perusahaan meningkatkan motivasi karyawan (seperti sistem penggajian yang sesuai dan penilaian kinerja) (Úbeda-García et al., 2018).

Dari literatur di atas, maka *organizational human capital* adalah keunggulan kompetitif sumber daya manusia bank yang dipresentasikan melalui karakteristik karyawan dengan atribut perilaku, keahlian, dan pendidikan dalam menjalankan perusahaan.

2.1.3.6. *Environmental Dynamism*

Environmental dynamism mengacu pada tingkat perubahan tak terduga dalam lingkungan organisasi (Goll et al., 2004). Dimensi lingkungan pertama adalah dinamisme (sering disebut ketidakpastian) yang dicirikan oleh laju perubahan dan inovasi dalam industri serta ketidakpastian tindakan pesaing dan pelanggan (Lawrence et al., 1967a; Miller et al., 1983). Dimensi lingkungan kedua adalah permusuhan yang mewakili tingkat ancaman terhadap perusahaan yang ditimbulkan oleh keragaman, kekuatan dan intensitas persaingan dan naik turunnya industri utama perusahaan (Khandwalla, 1973; Miller et al., 1983).

Sebuah organisasi harus proaktif tidak hanya dalam mendeteksi sinyal lingkungan tetapi juga segera menangkap peluang agar berhasil (Khan et al., 2019). Ketidakpastian teknologi yang tinggi menuntut perusahaan untuk dapat memiliki kemampuan memprediksi, membaca kendala, memahami sumber daya perusahaan. Dalam proses pengembangan perusahaan, ketika dihadapkan pada ketidakpastian

teknologi, perusahaan cenderung mengeksplorasi dan berinovasi, sehingga semakin meningkatkan kinerja inovasi teknologinya (Zhai et al., 2018).

Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks pada tingkat tinggi cenderung melihat ketidakpastian yang lebih besar dan memerlukan pemrosesan informasi yang lebih besar daripada perusahaan yang menghadapi pasar yang lebih sederhana (Syed et al., 2020). Secara umum, sumber ketidakpastian meliputi (1) ketidakpastian yang ada dalam parameter seperti penawaran, permintaan, dan biaya, yang secara inheren tidak pasti, dan (2) ketidakpastian yang disebabkan oleh gangguan alam atau buatan manusia (Govindan et al., 2017).

Perusahaan, agar sukses, harus terus menerus mengamati lingkungannya untuk dapat beradaptasi (Jennings et al., 1992). Perusahaan-perusahaan aktif mengejar kebijakan lingkungan bisnis untuk membentuk strategi tidak hanya mencapai target yang lebih tinggi daripada pesaing tetapi juga menyelaraskan organisasi dengan lingkungan eksternal (Ray, 2004). Namun, pengamatan lingkungan saja tidak akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, sebaliknya dengan pemanfaatan yang efektif dari informasi tersebut dalam perumusan strategi (Khan et al., 2019). Karena kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, diperlukan penyebaran informasi yang cepat kepada orang-orang yang relevan dalam organisasi dan pengambilan keputusan yang cepat, memberikan tekanan pada organisasi untuk mengatur ulang proses bisnisnya. Hal ini yang memaksa organisasi untuk mengintegrasikan kembali proses internalnya, memengaruhi kemampuannya untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi secara

mulus (Khan et al., 2019). Meskipun beberapa peneliti percaya *ambidexterity* lebih berarti pada *environmental dynamism* (Wang et al., 2008), yang lain berpendapat bahwa di bawah lingkungan yang dinamis, perusahaan tidak dapat secara memadai memprediksi perubahan teknologi, pendapatan di masa depan, atau persyaratan investasi (Schilke, 2014).

Tahun 2020 adalah tahun pergolakan global yang luar biasa, dan COVID-19 khususnya berdampak besar pada seluruh lapisan masyarakat (BRI, 2019; Chartered, 2020; Mandiri, 2021a). Para pemimpin dunia menganggap berbeda COVID-19 sebagai tantangan terbesar di zaman ini. Dampaknya pada kehidupan manusia sangat besar dan mendalam karena COVID-19 memengaruhi salah satu landasan utama semua lapisan masyarakat yaitu interaksi sosial. Hal ini juga memengaruhi perekonomian dan berbagai asumsi yang ada dalam hidup masyarakat. Pandemi COVID-19 telah mengubah kehidupan dengan sangat cepat dan masih belum jelas bagaimana dunia setelah situasi COVID-19 terkendali (Alcadipani, 2020).

China tampaknya efektif dalam menahan penyebaran COVID-19 pada pertengahan Februari dan mendapat apresiasi dari WHO (Zhang et al., 2020). Namun, langkah-langkah tersebut telah sangat mengganggu pekerjaan dan kehidupan masyarakat dan karenanya mungkin memiliki implikasi penting bagi kesehatan dan kesejahteraan mereka (Lima et al., 2020). Misalnya, bukti dari krisis COVID-19 menunjukkan bahwa berkurangnya mobilitas memengaruhi kesejahteraan penduduk yang dikarantina secara kompleks. Mahasiswa di

perguruan tinggi kedokteran di China mengalami lebih banyak stres dan kecemasan selama wabah (Cao et al., 2020).

Studi pada bank di Nigeria menemukan *environmental dynamism* cenderung memengaruhi hubungan antara perubahan strategis dan kinerja perusahaan (Mohammad, 2019). Temuan studi pada bank di Eropa mengungkapkan bahwa *environmental dynamism* secara berbeda memoderasi efektivitas inovasi eksplorasi dan eksploitatif, skala untuk *environmental dynamism* mengacu pada laju perubahan dan ketidakstabilan lingkungan eksternal (Jansen et al., 2006). Demikian juga Soto-Acosta et al. (2018) menyatakan *environmental dynamism* memperkuat efek positif dari *ambidexterity* inovasi pada kinerja perusahaan. Dengan responden para CEO dan *senior vice president* atau *general manager* dalam mengukur ketidakpastian lingkungan (Miller et al., 1986). Di sisi lain, krisis ekonomi saat ini dan peningkatan *environmental dynamism* dan intensitas persaingan sebagai konsekuensinya menawarkan kemungkinan sumber peluang dalam hal meningkatkan posisi pasar (González-Benito et al., 2014). Efek negatif dari eksploitasi berlebihan pada kinerja organisasi lebih besar daripada eksplorasi berlebihan dalam *environmental dynamism* yang tinggi (Wang et al., 2008). Dengan mengintegrasikan model dari ekonomi organisasi dengan literatur manajemen strategis, Simerly et al. (2000) berteori bahwa struktur modal perusahaan dipengaruhi oleh *environmental dynamism*.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yang diadopsi dari penelitian terdahulu, yaitu:

1. Pelanggan cenderung mencari produk baru (Jansen et al., 2006; Mohammad, 2019; Soto-Acosta et al., 2018).
2. Perubahan selera pelanggan (Miller et al., 1986; Mohammad, 2019). Pandemi COVID-19 telah merubah perilaku transaksi nasabah yang cenderung mengarah ke *digital banking* sehingga teknologi informasi memainkan peran yang krusial dalam menjaga berbagai aktivitas masyarakat tetap berjalan dengan aman termasuk layanan perbankan selama pandemi (Mandiri, 2021a)
3. Perubahan teknologi memengaruhi produk/layanan (Miller et al., 1986). *Environmental dynamism* dapat dicirikan oleh perubahan teknologi, variasi dalam preferensi pelanggan, dan fluktuasi permintaan produk atau pasokan bahan (Jansen et al., 2006). Bank Mandiri telah mampu mengembangkan teknologi informasi yang mampu untuk menjawab kebutuhan perubahan perilaku transaksi nasabah tersebut dengan pengembangan teknologi informasi yang memiliki kecepatan, ketepatan, efisiensi, produktivitas, validitas dan pelayanan kepada nasabah (Mandiri, 2021a).
4. Strategi dan tindakan pesaing kompetitif (González-Benito et al., 2014; Miller et al., 1986). Pandemi COVID-19 mendorong perusahaan untuk mengakselerasi strategi inisiatif, khususnya pada sistem teknologi informasi yang mengarah pada digital banking di semua produk dan aktivitas (BRI, 2020).
5. Ketidakstabilan perubahan lingkungan luar perusahaan (Simerly et al., 2000; Wang et al., 2008). Selanjutnya, indikator tersebut disesuaikan dengan tingkat dan ketidakstabilan perubahan lingkungan akibat pandemi COVID-19.

Dengan perubahan lingkungan eksternal akibat COVID-19, bank telah meninjau strateginya di area tertentu serta model operasi bank (BTPN, 2021).

6. Tindakan pesaing tidak dapat diprediksi (Miller et al., 1986)

Oleh karenanya, *environmental dynamism* didefinisikan sebagai dinamika lingkungan di mana bank beroperasi yang dipengaruhi oleh implementasi teknologi informasi, permintaan konsumen, perilaku pesaing dan lingkungan eksternal.

2.2. Pemetaan Celah, Kontroversi, dan Inkonsistensi Penelitian (*Gap, Controversy, and Inconsistency - GCI*)

Dalam memahami fenomena dan memperjelas langkah-langkah penelitian, maka pada perlu dilakukan analisis *Gap, Controversy, and Inconsistency (GCI)* yang diuraikan sebagai berikut:

Pertama, penelitian terkait *ambidexterity* pada perbankan telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Unit *ambidexterity* pada level cabang, yang mengembangkan model lintas tingkat yang menyarankan bahwa atribut struktural dan sumber daya dari konteks organisasi secara signifikan membentuk hubungan antara unit *ambidexterity* dan kinerja (Jansen et al., 2012). Penelitian lain memberikan kerangka kerja yang menggabungkan tiga model referensi utama, dari perspektif desain organisasi; model eksploitatif, model eksplorasi dan model *ambidextrous* (Marabelli et al., 2012). Bank dengan *return on equity* tinggi dicirikan oleh determinan *organizational ambidexterity* transformatif yaitu memiliki struktur yang tinggi, tingkat biaya penelitian dan pengembangan yang tinggi serta sangat prosedural (Campanella et al., 2016). Namun dari studi pustaka

tersebut, belum ada penelitian yang mengulas topik *ambidexterity* ini bank komersial di Indonesia.

Kedua, praktik sumber daya manusia (SDM) yang meningkatkan motivasi seperti skema insentif membuat karyawan tertantang dalam membangun organisasi yang *ambidextrous* (Ahammad et al., 2015). Penelitian lain menjelaskan bagaimana *ambidexterity* dan kepemimpinan etis memengaruhi berbagi pengetahuan dan kinerja tim melalui kompetisi di dalam tim (Liu et al., 2019). *Ambidexterity* positif menjadi mediasi antara hubungan kepemimpinan strategis dan keunggulan kompetitif bank syariah di Yordania (Sibghatullah et al., 2020). Studi lain mengusulkan kerangka multilevel integratif, yang menganalisis dampak simultan dari dua mikro-anteseden internal (yaitu, kecerdasan sosial pemimpin dan keterlekatan kerja karyawan) dan satu faktor makro eksternal (yaitu, lingkungan yang berubah secara dinamis) dari *organizational ambidexterity* pada dua dimensi kinerja organisasi (yaitu, kreativitas dan produktivitas) melalui pengejaran yang simultan dari eksplorasi dan eksploitasi organisasi oleh perusahaan (Katou et al., 2020). Walaupun penelitian terkait SDM telah banyak diteliti, namun permasalahan *ambidextrous* ini muncul sebagai tantangan baru bagi *human resources management (HRM)* (Ferraris et al., 2019).

Ketiga, meskipun *ambidexterity* dinilai efektif dalam menghadapi tantangan melalui eksploitasi dan eksplorasi, namun masih ada penelitian yang perlu diklarifikasi (O'Reilly et al., 2013). Pertama, definisi "*organizational ambidexterity*" masih membingungkan. Apa sebenarnya arti eksplorasi dan eksploitasi ? (Gupta et al., 2006). Kedua, cara pengukuran *ambidexterity* yang

banyak studi mengandalkan item skala Likert, namun sifat psikometri dari pengukuran yang mendasarinya seringkali ambigu. Ketika ukuran survei *ambidexterity* digunakan sebagai dependen variabel, arti yang mendasari istilah tersebut jelas akan sangat bervariasi menurut sampel (O'Reilly et al., 2013). Konsep *organizational ambidexterity* telah diterapkan pada berbagai fenomena dalam beberapa tahun terakhir. Daya tariknya yang berkembang adalah cerminan dari keserbagunaannya, tetapi keserbagunaan ini membawa risiko kurangnya kejelasan dalam arti dan pengukuran (Birkinshaw et al., 2013). Penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan bagaimana *ambidexterity* berbeda antara perusahaan manufaktur dan jasa (O'Reilly et al., 2013).

Keempat, gagasan konsensus yang memungkinkan perbandingan penelitian empiris dan meningkatkan pemahaman teoretis tentang kapasitas dinamis masih kurang untuk *dynamic capability view* (Vogel et al., 2013).

Kelima, penelitian tentang *human capital* terdahulu telah menguji hubungannya terkait *intellectual capital* (Asiaei et al., 2018; Isa, 2015; Mention et al., 2013; Sharabati et al., 2010), *human capital* terkait *family firm* (Blanco-Mazagatos et al., 2018), *social capital* (Pennings et al., 1998). Bontis menyatakan *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* sebagai bagian dari *intellectual capital* (Bontis, 1998). Sedangkan studi lain menyatakan *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* merupakan komponen *intellectual capital* (Hayat et al., 2019; Sardo et al., 2018; Sharabati et al., 2010).

Keenam, pengukuran *human capital* yang sulit dan literatur pengukuran *human capital* yang tidak konsisten, maka studi pada perusahaan manufaktur kecil

dan menengah menawarkan 9 dimensi *human capital index* (HCI) dan 35 sub-dimensi; pendidikan, pengalaman, latihan, kemampuan pribadi, keterampilan, sikap, kesehatan stabilitas, kepatuhan (Mubarik et al., 2018). Sedangkan studi lain mengembangkan skala untuk mengukur sumber daya manusia organisasi dalam rangka memberikan diagnosis untuk mendukung adopsi tindakan strategis terkait dengan investasi dan pengembangan di bidang personalia, yaitu tiga faktor *human capital*; 1) kepemimpinan dan motivasi, terdiri dari lima variabel; 2) kualifikasi, juga terdiri dari lima variabel; dan 3) kepuasan dan kreativitas terdiri dari tiga variabel (Vidotto et al., 2017).

Ketujuh, penelitian terdahulu pada bank di Eropa menggunakan konstruk *environmental dynamism* sebagai moderasi dalam hubungan inovasi eksplorasi, inovasi eksploitatif, dengan kinerja perusahaan (Jansen et al., 2006). Hasil studi (Jansen et al., 2006) menyatakan hubungan antara: (1) inovasi eksplorasi dan *environmental dynamism* adalah positif dan signifikan, (2) *environmental dynamism* dan kinerja perusahaan menunjukkan hubungan positif ketika *environmental dynamism* tinggi, (3) inovasi eksploitatif dan *environmental dynamism* adalah negatif dan signifikan, (4) inovasi eksploitatif dan kinerja adalah negatif ketika *environmental dynamism* tinggi, (5) semakin banyak unit organisasi mengejar inovasi eksploitatif di lingkungan yang stabil (yaitu tingkat *environmental dynamism* yang rendah), semakin meningkatkan kinerja perusahaan. Senada dengan efek moderasi *environmental dynamism* yang juga memiliki efek positif dalam hubungan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*,

dan efek yang lebih kuat dalam hubungan antara *technological capacity* dan eksplorasi (Andrade et al., 2020).

Sementara penelitian lain, menunjukkan *environmental dynamism* sebagai moderator memiliki dampak negatif pada hubungan antara *ambidextrous organizational culture* dengan *contextual ambidexterity*, dan antara *contextual ambidexterity* dengan *new product innovation outcomes* (Khan & Mir, 2019). Efek moderasi dari hubungan antara *organizational ambidexterity* dan *environmental dynamism* berhubungan negatif dengan *organizational tensions* (Peng et al., 2019).

Di sisi lain, *environmental dynamism* tidak memperkuat pengaruh positif *knowledge management capability* terhadap *open innovation*, meskipun *environmental dynamism* dapat mendorong *open innovation*, hal itu tidak meningkatkan efek positif kemampuan *knowledge management* pada *open innovation* (Martinez-Conesa et al., 2017). Hasil studi menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk menyebarkan inovasi eksplorasi dan eksploitatif secara *ambidextrous* tidak hanya bergantung pada pengembangan kemampuan internal, tetapi juga pada respons cepat terhadap tekanan eksternal seperti *environmental dynamism* (Martinez-Conesa et al., 2017).

2.2. 1. Penelitian *Ambidexterity* pada Sektor Perbankan

Penelitian ini khusus menganalisis *organizational ambidexterity* pada sektor perbankan. Artikel yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal – jurnal yang terindex pada basis jurnal internasional bereputasi, seperti Scopus. Secara khusus penelitian ini menggunakan kata kunci *banking ambidexterity*, *organizational*

ambidexterity, *ambidextrous banking* pada aplikasi Google Scholar, dan Publish or Perish. Selanjutnya artikel diidentifikasi kesesuaiannya dengan topik penelitian. Hasil rekapitulasi artikel tampak pada Tabel 2.2 menunjukkan penelitian *ambidexterity* pada sektor perbankan secara global. Penelitian fokus pada desain organisasi dilakukan di negara Eropa (Campanella et al., 2016; Jansen et al., 2012; Marabelli et al., 2012). Fokus penelitian terkait sumber daya manusia dilakukan di Thailand (Cheewakoset et al., 2023), Iran (Hadji et al., 2022), Ghana (Ansah et al., 2021), Yordania (Shehadeh et al., 2022), dan Israel (Ahammad et al., 2015). Sementara penelitian yang fokus terkait teknologi diteliti di Malaysia (Aziz et al., 2023), dan Australia (Shi et al., 2023).

Dengan adanya perdebatan, celah dan hasil penelitian yang kontradiktif dari penelitian di atas, maka penelitian ini mencoba untuk menawarkan untuk mengembangkan wawasan perusahaan dalam mengambil keputusan strategis masa depan. *Organizational human capital* harus dipertimbangkan dengan cermat tentang bagaimana membuat sumber daya manusia sebagai bagian penting perusahaan. Oleh karenanya, penelitian ini akan berkontribusi untuk menjawab kontroversi, kesenjangan dan inkonsistensi tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji *environmental dynamism* sebagai moderator pada *technological capacity*, *organizational culture*, dan *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity*.

Tabel.2.2 Penelitian *Ambidexterity* pada Sektor Perbankan

Peneliti	OHC	TC	DC	OC	ED	OA	Temuan	Konteks	Jenis Penelitian
(Aziz et al., 2023)		√	√			√	<i>Data analytics capabilities</i> (BDAC) mendorong meraih <i>organizational ambidexterity</i>	Malaysia	Kuantitatif 162 manager
(Cheewakoset et al., 2023)	√					√	<i>Flexibility-oriented human resource management</i> (FHRM)–sangat terkait dengan perilaku eksploitatif dan eksplorasi.	Thailand	Kuantitatif 419 karyawan
(Shi et al., 2023)		√			√	√	Praktik <i>ambidextrous</i> yang didukung oleh <i>business analytics</i> (BA) menghasilkan <i>sustainability</i>	Australia	<i>Comparative case study design</i> (BankEx and GPT)
(Shehadeh et al., 2022)						√	<i>Organizational Ambidexterity</i> mendukung <i>Organizational citizenship behavior</i>	Yordania	Kuantitatif 152 karyawan
(Hadji et al., 2022)	√					√	Kurangnya orientasi strategis akibat tidak efektifnya identifikasi kapasitas lingkungan sistem perbankan di bidang kinerja MSDM merupakan tantangan baru	Iran	<i>Case study</i>
(Ansah et al., 2021)	√					√	Faktor eksploitasi dan eksplorasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap pegawai bank	Ghana	Kuantitatif 195 karyawan
(Cegarra-Navarro et al., 2021)				√		√	Kultur pembelajaran dalam organisasi memungkinkan eksplorasi banyak peluang dan ancaman serta membantu organisasi belajar dari penyelesaian masalah operasional, yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.	Spanyol	Kuantitatif 215 karyawan
(Campanella et al., 2016)						√	Tiga faktor organisasi <i>ambidextrous</i> (penataan, biaya penelitian dan pengembangan, tingkat prosedural) mengklasifikasikan bank dengan kinerja ekuitas (ROE) terbaik	28 negara Eropa	<i>Mixed method Experimental study</i> Kuantitatif 4280 top manajer
(Ahammad et al., 2015)	√					√	Praktik sumber daya manusia (SDM) yang meningkatkan motivasi (seperti insentif) dalam membangun organisasi yang <i>ambidextrous</i>	Israel	Kuantitatif 133 karyawan

Tabel.2.2 Penelitian *Ambidexterity* pada Sektor Perbankan (lanjutan)

Peneliti	OHC	TC	DC	OC	ED	OA	Temuan	Konteks	Jenis Penelitian
(Marabelli et al., 2012)						√	Model desain organisasi: (1) model eksploitatif, (2) model eksplorasi, dan (3) model ambidextrous	Italia	<i>Mixed methods</i> Kuantitatif: 73 bank Kualitatif: 16 bank
(Jansen et al., 2012)					√	√	Hubungan <i>ambidexterity</i> -kinerja unit semakin baik ketika organisasi terdesentralisasi	Belanda	Kuantitatif 258 bank
Penelitian ini	√	√	√	√	√	√			

Sumber: Hasil Olah Peneliti, (2022)

Keterangan:

OHC = *organizational human capital*, TC = *technological capacity*, OC = *organizational culture*, DC = *dynamic capability*, ED = *environmental dynamism*, OA = *organizational ambidexterity*.

2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah bahwa sektor perbankan menghadapi ancaman bisnis model baru dan dinamisme lingkungan, serta diperparah oleh Pandemi COVID-19, sehingga bank harus meninjau apakah variabel-variabel seperti: *human capital*, *organizational culture*, *technological capacity*, *dynamic capability* dan *environmental dynamism* dapat memberikan kontribusi terhadap terciptanya *organizational ambidexterity*.

Penelitian ini menggunakan *organizational ambidexterity* sebagai konstruk dependen dengan 5 (lima) anteseden. Adapun konseptual penelitian ini akan menguji hubungan antar konstruk dengan rincian sebagai berikut:

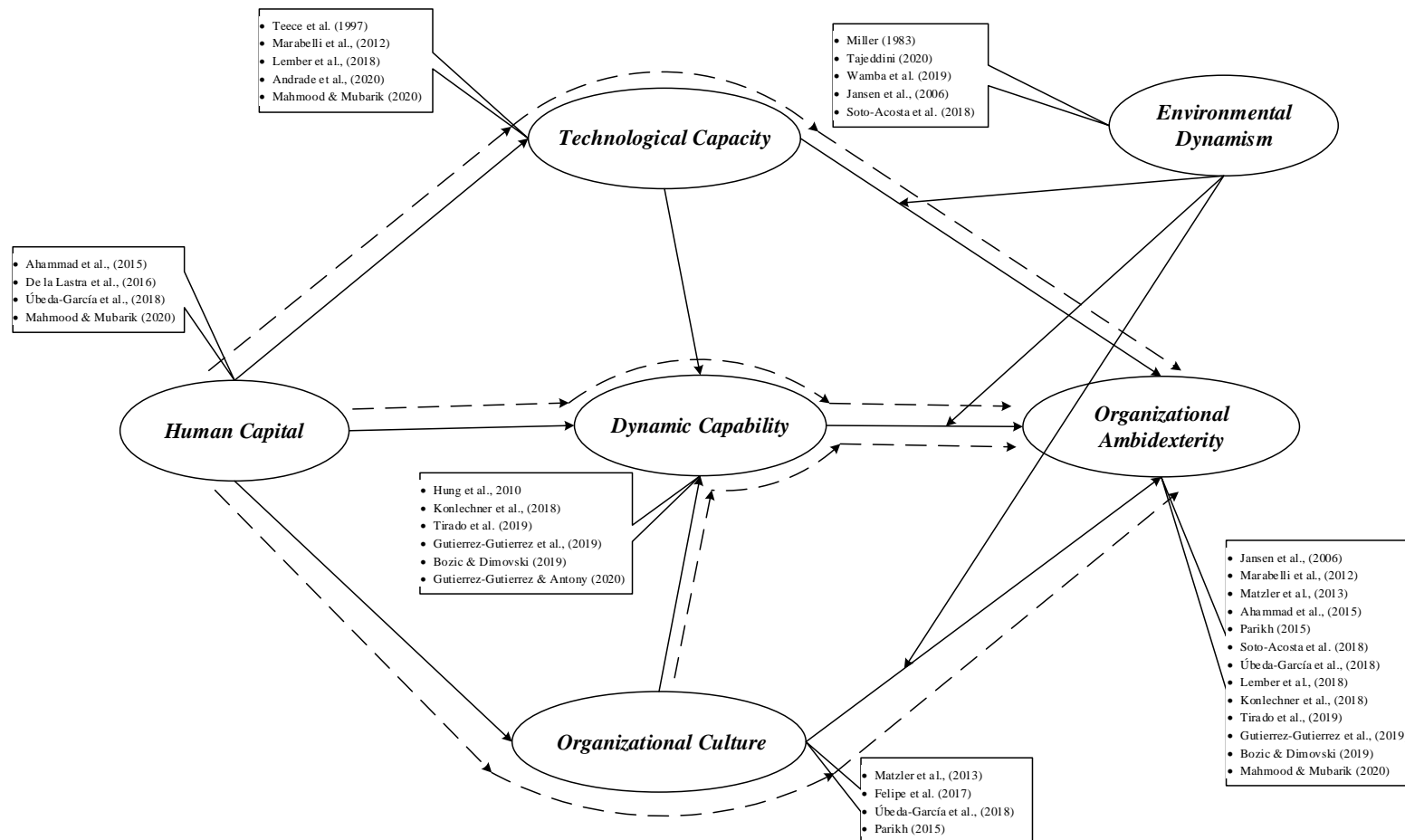
1. Konstruk *human capital* memiliki 3 (tiga) hubungan langsung dan 3 (tiga) hubungan tidak langsung. *Human capital* berpengaruh signifikan terhadap *technological capacity*, *dynamic capability* dan *organizational culture*. *Human capital* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational ambidexterity* dengan *technological capacity*, *dynamic capability* dan *organizational culture* sebagai mediasinya.
2. *Technological capacity* memiliki 2 (dua) hubungan langsung yaitu terhadap *dynamic capability* dan *organizational ambidexterity*. Selain itu *technological capacity* memiliki pengaruh terhadap *organizational ambidexterity* dengan *environmental dynamism* sebagai moderatornya.
3. Konstruk *dynamic capability* memiliki hubungan langsung terhadap *organizational ambidexterity*. *Dynamic capability* memiliki pengaruh

terhadap *organizational ambidexterity* dengan *environmental dynamism* sebagai moderatornya.

4. Konstruk *organizational culture* memiliki hubungan langsung terhadap *dynamic capability* dan *organizational ambidexterity*. *Organizational culture* memiliki pengaruh terhadap *organizational ambidexterity* dengan *environmental dynamism* sebagai moderatornya.

Pada Gambar 2.3 komponen kerangka konseptual penelitian ini dirinci sebagai berikut:

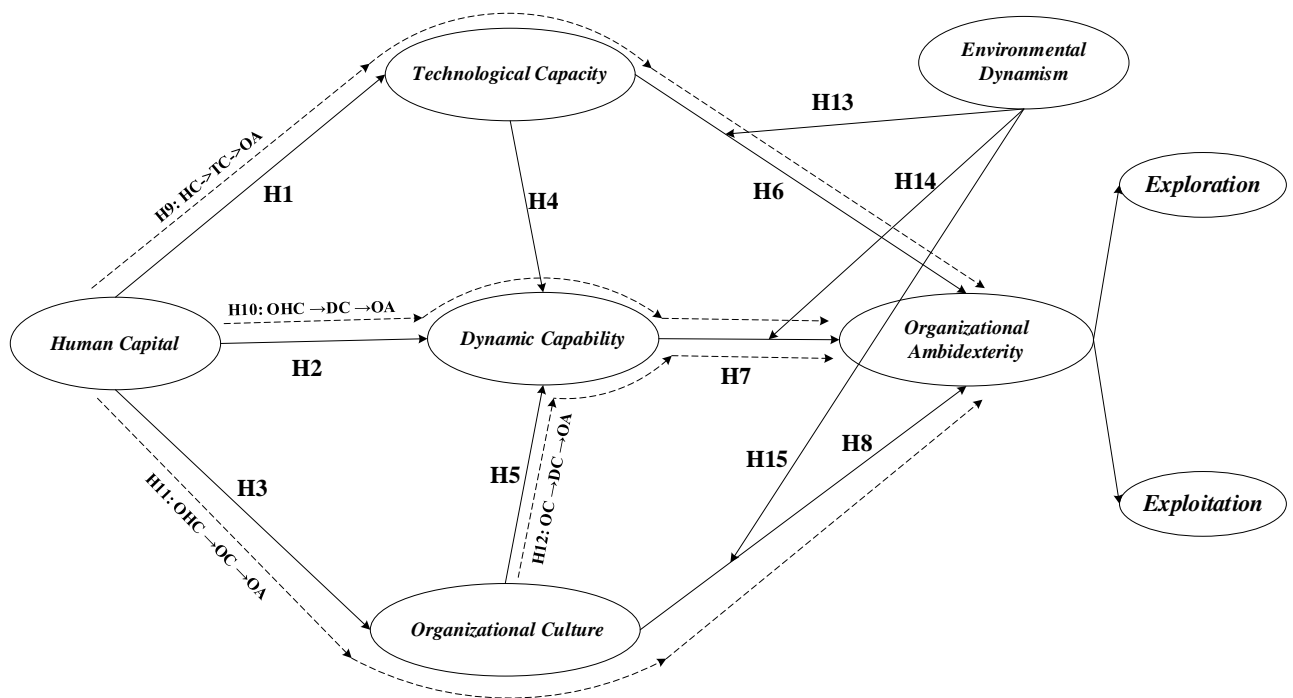
1. Konstruk dependen ada 4 (empat) adalah *organizational ambidexterity*, *technological capacity*, *dynamic capability*, dan *organizational culture*.
2. Konstruk independen ada satu yaitu *human capital*
3. Konstruk moderator adalah *environmental dynamism*
4. Konstruk mediator adalah *technological capacity*, *dynamic capability*, dan *organizational culture*.



Gambar 2. 3. Kerangka Konseptual
 Sumber: Penelitian (2021)

2.4. Perumusan Hipotesis

Hubungan antar konstruk penelitian ini, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan pengaruh dari semua anteseden dalam model penelitian yang ditampilkan dalam Gambar 2.4, berikut ini:



Gambar 2. 4. Perumusan Hipotesis

Sumber: Penelitian (2021)

2.4.1. Organizational Human Capital dan Technological Capacity

Human capital diartikan sebagai keterampilan dan kemampuan pengetahuan yang dieksploitasi oleh individu karyawan, terdiri dari pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan keterampilan yang dapat berperan dalam meningkatkan kinerja pekerjaannya (Mahmood et al., 2020). *Technology absorptive capacity* diyakini sebagai kemampuan organisasi yang penting untuk menyambut revolusi industri keempat (Mahmood et al., 2020). *Technological capacity* memiliki

pengaruh yang besar pada aktivitas yang berkaitan dengan teknologi dan inovasi dalam organisasi.

Organisasi perlu meningkatkan kapasitasnya untuk menyerap pengetahuan teknologi dari luar, sehingga dapat meningkatkan kemampuan ambidexteritasnya (Vinding, 2006; Zahra et al., 2016). Dengan demikian, *technological absorptive capacity* membantu perusahaan untuk meningkatkan, memperluas dan memanfaatkan *technology capacity* yang ada untuk berinovasi, menggabungkan pengetahuan teknologi yang diperoleh dan mengubah operasi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas barang dan modal yang digunakan (Vinding, 2006; Zahra et al., 2016). Perusahaan dapat memperkuat kompetensi teknologi mereka dengan mengimpor teknologi eksternal dan pengetahuan teknologi, dan kemudian menyebarkan, mengasimilasi, mengomunikasikan dan menyerapnya ke dalam organisasinya (Vinding, 2006; Zahra et al., 2016).

Mengidentifikasi, mentransformasikan, memperoleh dan memanfaatkan pengetahuan teknologi hanya dapat dilakukan berdasarkan pengetahuan dan proses pembelajaran yang telah dikuasai oleh perusahaan. Seperti yang disebutkan oleh Mahmood et al.(2020), *intellectual capital* adalah andalan penting *technological capacity*. Ahmed et al. (2019) lebih lanjut berpendapat bahwa *intellectual capital* dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan *technological capacity* perusahaan. Mereka mengklaim bahwa ketiga dimensi *intellectual capital* dapat membantu perusahaan untuk berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengasimilasi pengetahuan eksternal yang terkait dengan teknologi. Penelitian Mahmood et al.,(2020) menyatakan

technological capacity memediasi hubungan antara *human capital* dan *organizational ambidexterity*. Sedangkan *intellectual capital* adalah faktor penting bagi *technological capacity* (Bontis, 1998). Lebih lanjut *intellectual capital* dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan *technological capacity* suatu perusahaan (Ahmed et al., 2019). Salah satu daya tarik HRM memberikan ideologi tentang bagaimana memanfaatkan karyawan dan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya manusia (Guest, 1994). Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan penggunaan teknologi baru dan *technological capacity* merupakan elemen penting yang memfasilitasi pembangunan sumberdaya manusia (Nevado-Peña et al., 2019). Adapun hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Organizational human capital* berpengaruh signifikan terhadap *technological capacity*.

2.4.2. Organizational Human Capital dan Dynamic Capability

Seperti yang diidentifikasi oleh (Adner et al., 2003; Helfat et al., 2015), tiga dasar inti dari *dynamic managerial capabilities* menyediakan kapasitas untuk mengarahkan perubahan strategis: *managerial cognition*, modal sosial manajerial, dan *managerial human capital*. Studi pada 144 perusahaan manufaktur AS, Chiang et al. (2012) membahas *supply chain agility* sebagai *dynamic capabilities* karena memungkinkan sumber strategis dan fleksibilitas strategis perusahaan dengan *human capital*. Beberapa studi menghubungkan praktik SDM langsung ke dalam pembelajaran yang menghasilkan faktor fundamental dan menjelaskan

perkembangan *dynamic capabilities*. Sumber daya manusia telah dikaitkan dengan pengembangan *dynamic capabilities* karena pengetahuan karyawan (Gutierrez-Gutierrez et al., 2020; Hsu et al., 2012; Nieves et al., 2014) dan pembelajaran yang dikembangkan dalam organisasi dapat digunakan untuk menanggapi konteks yang terus berubah (Crick et al., 2013; Matsuo et al., 2013). Selanjutnya dapat dikatakan bahwa *organizational human capital* memiliki kontribusi terhadap *organizational dynamic capability* atau dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Organizational human capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational dynamic capability*.

2.4.3. Organizational Human Capital dan Organizational Culture

HRM dapat membantu menanamkan kultur melalui seleksi, sosialisasi, pelatihan, dan berbagai bentuk keterlibatan karyawan untuk memenangkan hati dan pikiran serta memastikan nilai dan keyakinan bersama (Guest, 1994). *High-Performance Work Systems (HPWS)* yang kuat dan dirancang dengan baik membawa keseragaman persepsi yang lebih besar, yang pada gilirannya menimbulkan makna bersama dalam hal *organizational culture* (Chow, 2012). Hasil pada model mediasi menunjukkan bahwa implementasi HR dan kultur merupakan faktor yang relevan yang menjelaskan mengapa sistem SDM meningkatkan kinerja organisasi (Chow, 2012).

Human capital merupakan bagian internal 'orang' dari organisasi (Lynn, 1999). Sedangkan, *structural capital* merupakan infrastruktur yang mendukung *human capital*, yang terdiri dari *organizational culture, management philosophies,*

organizational processes, systems and informational resources (Benevene et al., 2010). Manajemen *innlectual capital* membutuhkan *organizational culture* yang mampu menciptakan dan menyimpan pengetahuan. Tidak peduli bagaimana kultur didefinisikan dan apa isinya, hal itu pasti memengaruhi manajemen *intellectual capital* serta penciptaan pengetahuan, karena kultur yang memberikan dasar bagi manajemen organisasi (Lynn, 1999). Oleh karena itu *human capital* berinteraksi dengan *structural capital* melalui *organizational culture* (Benevene et al., 2010).

Argumen (Rink et al., 2007; Wang et al., 2014) bahwa *ambidextrous organizational culture (AOC)* harus didasarkan pada dua set nilai dan norma organisasi *organizational diversity* dan *shared vision* dimulai dari dualitas *organizational culture* yang disebutkan di atas untuk mencapai kontrol dan fleksibilitas. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Organizational human capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational culture*.

2.4.4. Technological Capacity dan Dynamic Capability

Organisasi yang mampu menyerap teknologi baik internal maupun eksternal, maka akan mendapatkan keuntungan dari pasokan teknologi (González-Moreno et al., 2019; Valdez-Juárez et al., 2021). Organisasi mengkonfigurasi ulang kemampuan saat ini dan membuat serta memperbaiki kemampuan lain melalui *dynamic capability* (Jantunen et al., 2018; Patrício et al., 2021). Hanya organisasi yang mampu menangkap peluang, melakukan perubahan sistem manajemen,

memperkenalkan teknologi mutakhir dan terus melakukan inovasi yang dapat meraih keunggulan kompetitif (Feng et al., 2020; Sutopo et al., 2019).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan bahwa *technological capacity* memiliki kontribusi terhadap *dynamic capability* atau dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Technological capacity* berpengaruh signifikan terhadap *dynamic capability*

2.4.5. Organizational Culture dan Dynamic Capability

Lingkungan kultur yang beragam dan terus berubah menjadi hal yang dipandang perlu dalam penyesuaian terhadap kultur baru, menjadi alasan organisasi berkembang lebih berhasil daripada yang lain (Moon, 2010). Konsisten dengan *dynamic capability* yang didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece et al., 1997). Konteks lintas kultur melibatkan ketidaksamaan antar kultur pada berbagai aspek seperti: bahasa, agama, nilai, status perempuan, individualisme, kolektivisme, sikap terhadap otoritas, bentuk pemerintahan, sistem hukum, dan sebagainya (Chirkov et al., 2005). Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang positif antara *organizational culture* dan *dynamic capability*. Studi pada *high-tech industry* di Taiwan menunjukkan bahwa *organizational learning culture* memberikan kontribusi yang signifikan terhadap *dynamic capability* (Hung et al., 2010). Dalam membangun *dynamic capability* membutuhkan penerapan

organizational culture yang mendorong perubahan dan inovasi (Camisón et al., 2016). Dengan demikian dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H5: *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *organizational dynamic capability*.

2.4.6. Technological Capacity dan Organizational Ambidexterity

Absorptive capacity sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengasimilasi dan mengeksploitasi pengetahuan dari lingkungan (Vinding, 2006). *Absorptive capacity* mengacu pada kapabilitas internal dan kolaborasi eksternal sebagai pendukung (Cohen et al., 1990). *Technological absorptive capacity* sebagai proses yang “melibatkan akuisisi (melalui bagaimana perusahaan memperoleh apa yang disebut stok teknologi), asimilasi dan transformasi (kapasitas untuk mengembangkan dan menyempurnakan rutinitas untuk memfasilitasi penggabungan pengetahuan teknologi yang ada dengan yang diperoleh, dan untuk mengasimilasi pengetahuan ini dan untuk mengeksploitasi pengetahuan teknologi)” (García-Morales et al., 2007). *Technological absorptive capacity* dianggap sebagai kemampuan organisasi yang penting untuk merangkul revolusi industri keempat dan memiliki pengaruh yang besar pada aktivitas yang berkaitan dengan teknologi dan inovasi dalam organisasi (Mahmood et al., 2020).

Studi pada 616 perusahaan dari delapan kategori industri di Taiwan, menyiratkan bahwa dengan membangun *technological capacity* memungkinkan perusahaan untuk secara efektif mengintegrasikan dan menggabungkan pengetahuan teknologi eksternal (ekplorasi) dengan pengetahuan yang ada

(eksploitasi) untuk menghasilkan penjualan produk baru yang lebih baik (Tsai et al., 2009). Perusahaan dengan *technological absorptive capacity* yang kuat dapat memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mencapai *organizational ambidexterity*, sedangkan *technological absorptive capacity* yang tidak memadai menjadi hambatan untuk bisa lebih baik dalam pengetahuan teknologi dan *organizational ambidexterity* (Mahmood et al., 2020). Secara singkat *technological capacity* dapat menjadi instrumen dalam mencapai *organizational ambidexterity*. Dari referensi diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Technological capacity* berpengaruh signifikan terhadap *organizational ambidexterity*.

2.4.7. *Dynamic Capability* dan *Organizational Ambidexterity*.

Innovation ambidexterity dikonseptualisasikan sebagai *organizational dynamic capability* yang mencakup rutinitas dan proses yang diandalkan oleh *ambidextrous organizations* untuk mengalokasikan, memobilisasi, mengkoordinasikan, dan mengintegrasikan berbagai upaya inovatif yang kontradiktif (Jansen et al., 2009; O'Reilly et al., 2008; Sirmon et al., 2007; Teece, 2007). *Ambidexterity* inovasi adalah kemampuan dinamis kompleks yang memfasilitasi kapabilitas baru dan konfigurasi sumber daya dan dikaitkan dengan sumber tambahan keunggulan kompetitif berkelanjutan: keunggulan jauh melampaui yang diberikan oleh setiap aktivitas inovasi secara terpisah (Smith et al., 2005; Winter, 2003). *Ambidexterity* inovasi telah ditandai sebagai kemampuan *firm's "learning-to-learn" ability* yang dapat dikelola untuk mempromosikan

penginderaan dan merebut peluang baru dan mengurangi kemungkinan efek ketergantungan (O'Reilly et al., 2008, 2013). Dalam membangun dan menggunakan *dynamic capabilities*, melibatkan aktivitas eksploitasi yang melibatkan, mengkonfigurasi ulang sumber daya yang sudah ada, dan eksplorasi dengan merancang sumber daya baru dan kombinasinya (Schilke, 2014). Dari referensi diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Organizational dynamic capability* berpengaruh signifikan terhadap *organizational ambidexterity*.

2.4.8. Organizational Culture dan Organizational Ambidexterity

Banyak karya penelitian terkait *organizational culture* dengan inovasi dan peran yang berkembang dalam tingkat keberhasilan yang dicapai melalui proses inovatif. Mengaitkan topik *organizational culture* dengan *contextual ambidexterity* dapat diidentifikasi dalam empat dimensi konteks organisasi yang diperlukan untuk *ambidexterity*, yaitu: disiplin, peregangan, dukungan dan kepercayaan (Gibson et al., 2004). Studi terdahulu menunjukkan hasil yang positif antara *ambidextrous organizational culture* dan *organizational ambidexterity*, dimana kultur didasarkan dua set nilai organisasi dan norma yaitu *organizational diversity and shared vision* (Úbeda-García et al., 2018).

Faktanya, *contextual ambidexterity* hadir dalam jenis *organizational culture* yang mendorong kreativitas dan disiplin dalam organisasi (Simsek, 2009). Literatur pembelajaran organisasi memperdebatkan bahwa keragaman meningkatkan kreativitas dapat digabungkan ke dalam seperangkat standar yang menawarkan

arahan dan disiplin. Dengan demikian, keragaman kelembagaan dan visi bersama memperkuat satu sama lain yang membentuk *organizational culture* yang *ambidextrous*. Hal ini memberikan pemahaman tentang jenis kultur yang dibutuhkan *contextual ambidexterity*, namun belum secara teoritis dimasukkan atau diamati dalam literatur *organizational ambidexterity* (Wang et al., 2014). Dalam dunia yang dinamis saat ini, *ambidexterity* muncul karena inovasi, kemampuan untuk mencapai inovasi inkremental dan radikal secara bersamaan, serta pemikiran yang menarik. Literatur menunjukkan bahwa *organizational culture* sangat penting untuk mengelola inovasi yang sukses (Baškarada et al., 2017). Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *organizational ambidexterity*.

2.4.9. *Organizational Human Capital* dimediasi *Technological Capacity* berpengaruh terhadap *Organizational Ambidexterity*.

Human capital, seperti yang dikonseptualisasikan oleh Becker, (1993), mengacu pada keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari dan dikembangkan secara individu melalui pengalaman, pelatihan, dan pendidikan mereka sebelumnya. Menurut Wright et al., (2014) karakteristik inti *human capital* terdiri dari: pengetahuan, pendidikan, pengalaman, dan keterampilan. Beberapa pandangan *human capital* secara manajerial dikhususkan untuk tim, unit, area fungsional, teknologi, perusahaan, dan industri tertentu, dan pengetahuan lainnya bersifat umum (Helfat et al., 2015). *Technological capacity* merupakan kapasitas

dinamis yang penting bagi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Ahmad et al., 2014; Andrade et al., 2020). Adapun faktor yang memengaruhi kemampuan memperoleh *technological capability* antara lain: tersedianya SDM dengan keterampilan yang sesuai dan efektif institusi di bidang sains dan teknologi untuk memperbaiki kegagalan pasar dalam penyediaan *technological capacities* tingkat perusahaan (Brunner, 1991b)

Peranan *human capital* yang dimediasi oleh *technological capacity* akan memberikan kontribusi kepada *organizational ambidexterity* dan kinerja organisasi. Mengikuti pola pikir tersebut dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H₉: *Technological capacity* signifikan memediasi hubungan antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity*.

2.4.10. Organizational Human Capital dimediasi Dynamic Capability berpengaruh terhadap Organizational Ambidexterity

Dalam literatur manajemen strategis, sudut pandang *dynamic capabilities* telah muncul secara konsisten untuk menjelaskan adaptasi organisasi yang sukses untuk kelangsungan hidupnya (Teece et al., 1997). Banyak penelitian mencoba menjelaskan bagaimana strategi pemasaran, sumber daya manusia atau operasi dapat memicu terciptanya *dynamic capabilities* (Bruni et al., 2009).

Peran *dynamic capabilities* mendorong *human capital* sebagai bagian dari *intellectual capital* dan kinerja inovasi untuk keunggulan kompetitif yang lebih baik di sektor perbankan komersial (Ali et al., 2021)

Teece et al.,(1997), *dynamic capabilities* menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menanggapi lingkungan yang kompetitif. Oleh karenanya, penelitian *dynamic capabilities* menggarisbawahi pentingnya adaptasi perusahaan terhadap perubahan kondisi eksternal (Kor et al., 2012). Temuan penelitian pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Spanyol memberikan dukungan empiris untuk studi yang menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang dinamis, perusahaan cenderung lebih mengandalkan pengetahuan dari luar (Martinez-Conesa et al., 2017). Gutierrez-Gutierrez et al.(2019) dalam penelitiannya menemukan dukungan untuk hubungan yang signifikan antara *dynamic capabilities* dan dimensi fleksibilitas operasional dan strategis. Konsep *dynamic managerial capabilities* terkait tiga dasar inti dari: *managerial cognition*, *managerial social capital*, dan *managerial human capital* (Helfat et al., 2015). Fokus *dynamic capabilities* adalah pengembangan kemampuan manajemen dan kombinasi SDM dan kinerja yang terkait sedemikian rupa sehingga mereka dapat berfungsi dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Hsu et al., 2012). Sehingga dalam hal ini bisa mengarahkan *human capital* seperti apa yang bisa menciptakan *dynamic capabilities* untuk mendorong adaptasi perusahaan yang secara langsung memberikan kontribusi kepada *organizational ambidexterity*. Adapun dari kajian literatur tersebut, dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H₁₀: *Organizational dynamic capability* signifikan memediasi hubungan antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity*.

2.4.11. *Organizational Human Capital* dimediasi *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Organizational Ambidexterity*

Ahmed et al. (2019) mendefinisikan modal organisasi mencakup semua aset berwujud dan tidak berwujud yang ada dalam suatu perusahaan. Menurut Martinde-Castro et al., (2006), konsep ini tampak lugas tetapi berbeda secara strategis. Ahmed et al.(2019) berpendapat bahwa karyawan adalah pemilik *human capital*, dan organisasi yang memiliki dan mengelola modal organisasi, yang meliputi *organizational culture*, proses teknologi dan mekanisme formal yang semuanya membantu organisasi menyerap dan menyempurnakan pengetahuan (Ahmed et al., 2019). Manajemen sumber daya manusia membantu melembagakan pengetahuan perusahaan, menyebarkan fitur-fitur kunci dari kulturnya (misalnya nilai-nilai inti dan keyakinan) dan memperkuat interpretasi bersama, dan dengan demikian memengaruhi modal organisasi (Kang et al., 2009). Kultur nasional dan *organizational culture* dapat berdampak besar pada cara organisasi memilih untuk mengelola diri mereka sendiri. Kultur nasional dan *organizational culture* memengaruhi keberhasilan pelaksanaan *intellectual capital management* (Lynn, 1999). Hipotesis kesebelas dapat dibangun sebagai berikut:

H₁₁: *Organizational culture* signifikan memediasi hubungan antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity*.

2.4.12. *Organizational Culture* dimediasi *Dynamic Capability* berpengaruh terhadap *Organizational Ambidexterity*

Dalam lingkungan yang sangat dinamis, diperlukan tidak hanya untuk mereplikasi sumber daya berharga perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mereplikasi *dynamic capabilities* yang sesuai (Teece, 2007). *Dynamic capabilities* mengacu pada kapasitas perusahaan untuk (a) merasakan dan membentuk peluang serta ancaman, (b) merebut peluang, dan (c) mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan, bila perlu, konfigurasi ulang perusahaan bisnis yang tidak berwujud. dan aset berwujud (Mikalef et al., 2020). Sánchez-Cañizares et al.(2007) memasukkan kultur di dalam aset infrastruktur dan mendefinisikan kultur organisasi sebagai “*the way the structure is made*”. Kultur organisasi mencakup nilai-nilai, ritus (upacara keagamaan), ritual, dan pahlawan yang dikenal dan dimiliki seluruh karyawan perusahaan. Kultur perusahaan yang kuat dapat dipahami sebagai aset jika mencerminkan filosofi bisnis organisasi.

Pada hipotesis kedua belas dapat disusun sebagai berikut:

H₁₂: *Organizational dynamic capability* signifikan memediasi hubungan antara *organizational culture* dan *organizational ambidexterity*.

2.4.13. Pengaruh moderasi *Environmental Dynamism* terhadap *Technological Capacity* dan *Organizational Ambidexterity*

Environmental dynamism menyebabkan ketidakpastian dalam *technological capacity*, termasuk dalam konteks perubahan di mana keunggulan kompetitif

seringkali berumur pendek (Bierly et al., 2007). Hubungan efek langsung dari *environmental dynamism* pada *technological capacity* perusahaan, menunjukkan bahwa upaya untuk mengembangkan produk memperkuat eksplorasi dan eksploitasi (Revilla et al., 2010). Studi serupa pada perusahaan di Spanyol mempresentasikan hasil yang diperoleh bahwa *environmental dynamism* berhubungan positif dengan *organizational ambidexterity* dan hal ini memperkuat kinerja teknologi (Soto-Acosta et al., 2018). Dalam lingkungan yang kurang dinamis, perusahaan memposisikan diri secara strategis dengan pengendalian biaya (efisiensi), dan investasi dalam teknologi menjadi lebih kecil (Andrade et al., 2020). Dalam lingkungan yang dinamis, perusahaan cenderung mengarahkan upaya pada kegiatan eksplorasi (Benner dan Tushman 2003). Perusahaan yang bertindak berdasarkan strategi proses eksploitatif daripada eksplorasi, menunjukkan tren menuju stabilitas (Andrade et al., 2020). Dalam konteks ini, proses pembelajaran internal perusahaan lebih lambat, juga memengaruhi *ambidexterity* dan fokusnya adalah pada peningkatan produk daripada penciptaan produk (Bierly et al., 2007).

Environmental dynamism dapat meliputi tingkat kompleksitas lingkungan, ketidakpastian, daya saing dan perubahan konstan dalam teknologi, variasi dalam preferensi konsumen dan tekanan untuk mengembangkan dan berinovasi produk dan layanan (Jansen et al., 2006; Kim et al., 2009). Hal ini adalah aspek yang memengaruhi pemilihan rutinitas perusahaan, proses dan praktik untuk kelangsungan hidup di pasar yang semakin kompetitif terkait dengan eksplorasi dan eksploitasi (González-Benito et al., 2014). Sehingga menjadi aspek penting yang memiliki pengaruh *environmental dynamism* pada *organizational ambidexterity*,

karena merupakan faktor penting dalam hubungan antara eksplorasi dan eksploitasi. Oleh karena itu, dominasi dari berbagai aspek lingkungan akhirnya membentuk dan mengarahkan proses eksploitasi dan eksplorasi secara internal (Jansen et al., 2006). Penelitian terdahulu berdasarkan kerangka *Technology–Organization–Environment (TOE)* melalui *IT capability* dalam menjelaskan anteseden *ambidexterity* inovasi dan peran moderasi dari *environmental dynamism* (Soto-Acosta et al., 2018). Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H13: *Environmental dynamism* signifikan memoderasi *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*.

2.4.14. Pengaruh moderasi *Environmental Dynamism* terhadap *Dynamic Capability* dan *Organizational Ambidexterity*

Dynamic capability adalah proses menggunakan sumber daya, khususnya proses untuk mengintegrasikan, melakukan konfigurasi ulang, mendapatkan, dan melepaskan sumber daya untuk mencocokkan dan bahkan menciptakan perubahan pasar (Eisenhardt et al., 2000). *Dynamic capability* berfungsi sebagai sarana untuk memodifikasi kemampuan operasional agar lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan (Helfat et al., 2015). *Dynamic capability* menambahkan pendapat secara teoritis terhadap pandangan berbasis sumber daya untuk menjelaskan keunggulan kompetitif dalam *dynamically evolving environments* (Ambrosini et al., 2009; Vogel et al., 2013).

Analisis kuantitatif perusahaan UKM di Austria menunjukkan hubungan yang signifikan antara *environmental dynamism* dan *dynamic capability*: semakin

tinggi *environmental dynamism* semakin penting pula *dynamic capability*, lebih lanjut *dynamic capability* berguna untuk eksploitasi dan eksplorasi (Frank et al., 2017). *Ambidexterity* merupakan kemampuan dinamis mengacu pada kontribusi kemampuan dinamis untuk tujuan memfasilitasi eksplorasi dan eksploitasi teknologi, kemampuan dan pengetahuan (Konlechner et al., 2018). Namun, pengaruh positif pada *dynamic capabilities* pada keunggulan kompetitif perusahaan akan relatif rendah ketika *environmental dynamism* rendah (Schilke, 2014). *Ambidexterity* adalah kemampuan dinamis yang dapat menempatkan perusahaan dalam posisi istimewa dalam hal keunggulan kompetitif, dengan *environmental dynamism* memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan ancaman menjadi peluang bisnis baru (Soto-Acosta et al., 2018). Hipotesis keempat belas disajikan sebagai berikut:

H14: *Environmental dynamism* signifikan memoderasi *organizational dynamic capability* dan *organizational ambidexterity*.

2.4.15. Pengaruh moderasi *Environmental Dynamism* terhadap *Organizational Culture* dan *Organizational Ambidexterity*

Konsep karakteristik kultur yang digerakkan oleh industri memiliki implikasi yang signifikan terhadap perubahan kultur. Ketika lingkungan industri berubah menjadi lingkungan kompetitif, persyaratan pelanggan atau harapan masyarakat, perilaku yang didasarkan pada asumsi dan nilai masa lalu kemungkinan besar tidak efektif; dengan demikian, perusahaan cenderung mengalami hasil negatif (Gordon, 1991). Kondisi ini menciptakan tekanan untuk perubahan, tetapi ada yang menolak

perubahan. Perubahan kultur pada tingkat asumsi melibatkan restrukturisasi total industri, misalnya, oleh perubahan ekspektasi masyarakat (termasuk regulasi atau deregulasi), penambahan teknologi atau substitusi baru yang signifikan, masuknya berbagai jenis pesaing, atau, mungkin, pematangan suatu industri (Gordon, 1991).

Karena kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, diperlukan penyebaran informasi yang cepat kepada orang-orang yang relevan dalam organisasi dan pengambilan keputusan yang cepat, memberikan tekanan pada organisasi untuk mengatur ulang proses bisnisnya (Khan et al., 2019). Hal ini memaksa organisasi untuk mengintegrasikan kembali proses internalnya, memengaruhi kemampuannya untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi. Sehingga departemen dan unit kerja baru dibentuk, dan karyawan harus mengikuti perubahan *organizational culture*. Meskipun beberapa peneliti percaya *ambidexterity* lebih dihargai dalam *environmental dynamism* (Wang & Li, 2008), yang lain berpendapat bahwa di bawah lingkungan yang dinamis, perusahaan tidak dapat secara memadai memprediksi perubahan teknologi, pendapatan masa depan, atau persyaratan investasi (Schilke, 2014). Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H15: *Environmental dynamism* signifikan memoderasi *organizational culture* dan *organizational ambidexterity*.

Model penelitian dibangun berdasarkan pengembangan hipotesis-hipotesis di atas. Variabel *organizational ambidexterity* dikembangkan dari penelitian (Jansen et al., 2006). Jansen melakukan penelitian terhadap perusahaan – perusahaan jasa

keuangan di Eropa, melihat perbedaan eksploitasi dan eksplorasi dalam konteks *ambidexterity* dan pengaruh formal (sentralisasi serta formalisasi) di dalam lingkungan yang dinamis. Marabelli et al (2012) melakukan penelitian *structural ambidexterity* pada level cabang bank-bank di Italia dan melibatkan anteseden eksploitasi (formalisasi, spesialisasi dan rutinitas) dan eksplorasi (*technology capacity* bidang ICT, eksperimen, pengayaan karyawan). Penelitian Ahammad et al., (2015) konteks *ambidexterity* yaitu kontradiksi antara eksplorasi dan eksploitasi melibatkan anteseden praktek *human resources (HR)* (produktivitas, motivasi dan kinerja) pada karyawan bank komersial di Israel. Penelitian Gutierrez-Gutierrez et al., (2019) mengidentifikasi *ambidexterity* sebagai fleksibilitas organisasi dan melibatkan *dynamic capabilities* sebagai anteseden pada koridor *six sigma*. Penelitian Božič et al. (2019) mengadopsi *business intelligence and analytics (BI&A)* sebagai *dynamic capabilities* yang berhubungan dengan *innovation ambidexterity*. Penelitian Konlechner et al., (2018) mengamati *ambidexterity* sebagai kemampuan dinamis mengacu pada kontribusi kemampuan dinamis untuk tujuan memfasilitasi eksplorasi dan eksploitasi teknologi, kemampuan dan pengetahuan. Penelitian Úbeda-García et al.,(2018) mengetengahkan variabel *ambidextrous organizational culture* memediasi hubungan antara *high-performance work systems (HPWS)* (termasuk *human capital*) dan *organizational ambidexterity* pada 100 hotel di Spanyol. Dalam penelitian Moon, (2010) dinyatakan bahwa *organizational cultural intelligence* merupakan fondasi dari *dynamic capability*. Felipe et al.,(2017) menyatakan empat aspek *organizational culture* dalam pandangan *dynamic capabilities* guna mencapai *organizational*

agility. *Adhocracy* merupakan anteseden guna mencapai keseimbangan dalam *ambidexterity* (eksplorasi dan aeksploitasi). *Corporate culture* adalah anteseden *ambidexterity* (Matzler et al., 2013). Dalam penelitian De La Latra et al., (2016) mengungkapkan bahwa *human capital* adalah anteseden *organizational ambidexterity*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan yang Digunakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model yang menjelaskan faktor-faktor yang mendorong *ambidextrous* bank komersial di Indonesia. Metode penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu penelitian dengan data kuantitatif yang kemudian diolah dan dianalisis serta didukung dengan eksplorasi teori untuk memperoleh kesimpulan penelitian. Desain penelitian kuantitatif sering dilakukan dengan tiga aktivitas: pengambilan sampel, pengukuran, dan prosedur untuk inferensi kausal (Zyphur et al., 2017). Kegiatan ini biasanya digambarkan seolah-olah memungkinkan untuk menghasilkan representasi (dari suatu populasi/fenomena), yang korespondensinya kemudian dapat diperkirakan atau diuji. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekankan pada pengumpulan dan analisis data dengan pendekatan deduktif terhadap hubungan antara teori dan penelitian (Bryman et al., 2007). Penelitian ini merupakan studi eksplorasi, yaitu studi dengan mengajukan pertanyaan terbuka yang bertujuan untuk mendapatkan jawaban mengenai topik *organizational ambidexterity* pada sektor perbankan di Indonesia.

3.2. Operasionalisasi Variabel

Dalam pengujian statistik diperlukan pendefinisian variabel/konstruk pengukuran melalui operasionalisasi konstruk. Metode tersebut berkaitan dengan pemberian arti kepada suatu konstruk dengan memberikan spesifikasi aktivitas-aktivitas atau operasi-operasi yang terukur. Supaya aktifitas-aktifitas tersebut dapat diukur maka ditetapkan angka-angka terhadap aktifitas-aktifitas atau kejadian-kejadian dari konstruk tersebut dengan skala Likert. Adapun operasionalisasi konstruk penelitian disusun sebagai berikut:

Tabel 3. 1. Operasionalisasi Konstruk Penelitian

Konstruk	Indikator	Kode	Skala
<i>Organizational Ambidexterity</i>	Penguasaan teknologi baru	XPR1	Likert
	Pengembangan manajemen organisasi yang mapan	XPR2	Likert
	Penciptaan produk/layanan baru	XPR3	Likert
	Eksperimen dengan produk/layanan baru	XPR4	Likert
	Komersialisasi produk/layanan baru	XPR5	Likert
	Pemanfaatkan peluang baru	XPR6	Likert
	Penggunakan saluran distribusi baru dalam memasarkan produk/layanan	XPR7	Likert
	Pencarian dan pendekatan pelanggan baru	XPR8	Likert
	Peningkatan keahlian dalam memanfaatkan teknologi yang ada, untuk meningkatkan produktivitas	XPL1	Likert
	Peningkatan kompetensi dalam mencari solusi masalah pelanggan	XPL2	Likert
	Peningkatan keahlian pengembangan produk dari pengalaman sebelumnya	XPL3	Likert
	Penyempurnaan produk/layanan yang ada	XPL4	Likert
	Penerapan adaptasi kecil dalam produk/layanan yang ada	XPL5	Likert
	Peningkatan produk/layanan pada pelanggan yang sudah ada	XPL6	Likert
	Peningkatan efisiensi produk/layanan yang ada	XPL7	Likert
	Perluasan layanan untuk klien yang ada	XPL8	Likert

Tabel 3. 1. Operasionalisasi Konstruk Penelitian (lanjutan)
Tabel 3. 1. Operasionalisasi Konstruk Penelitian (lanjutan)

Konstruk	Indikator	Kode	Skala
<i>Dynamic Capabilities</i>	Fleksibilitas kompetitif	DC1	Likert
	Kemampuan mengetahui peluang atau ancaman baru	DC2	Likert
	Fleksibilitas untuk memahami kebutuhan pelanggan	DC3	Likert
	Fleksibilitas untuk berkoordinasi secara efektif antar departemen	DC4	Likert
	Perusahaan mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensi karyawan	DC5	Likert
	Perusahaan mengembangkan ide baru secara rutin	DC6	Likert
	Perusahaan secara rutin mengkonfigurasi ulang sumber daya dengan cara baru.	DC7	Likert
<i>Technological Capacity</i>	Penggunaan beragam teknologi	TC1	Likert
	Kapasitas pengembangan produk	TC2	Likert
	Kapasitas pengembangan sistem	TC3	Likert
	Kapasitas pengembangan proses	TC4	Likert
	Kapasitas pengetahuan teknik baru	TC5	Likert
	Kapasitas mengembangkan solusi teknologi baru	TC6	Likert
	Kemampuan investasi pengetahuan teknologi baru	TC7	Likert
<i>Organizational Culture</i>	Menghormati perbedaan sudut pandang	OC1	Likert
	Menghargai perbedaan latar belakang	OC2	Likert
	Mendorong karyawan menghasilkan beragam solusi alternatif untuk setiap masalah	OC3	Likert
	Membina komunikasi terkait arah masa depan bank	OC4	Likert
	Pemahaman rencana dan arah jangka panjang bank	OC5	Likert
	Keyakinan arah bisnis	OC6	Likert
<i>Human Capital</i>	Kompetensi karyawan sesuai dengan jabatannya	OHC1	Likert
	Perusahaan mendukung peningkatan kualifikasi karyawan	OHC2	Likert
	Perilaku karyawan mengacu pada kode etik perbankan	OHC3	Likert
	Berorientasi pada peningkatan keterampilan dengan sistem seleksi yang ketat	OHC4	Likert
	Berorientasi pada peningkatan keterampilan dengan program pelatihan yang berkesinambungan	OHC5	Likert
	Peningkatan motivasi karyawan (seperti sistem penggajian yang sesuai dan penilaian kinerja)	OHC6	Likert
<i>Environmental Dynamism</i>	Pelanggan bank kami cenderung mencari produk baru	ED1	Likert
	Perubahan permintaan dan selera pelanggan	ED2	Likert
	Perubahan teknologi mempengaruhi produk/layanan	ED3	Likert
	Strategi dan tindakan pesaing kompetitif	ED4	Likert
	Perubahan lingkungan akibat pandemi COVID-19	ED5	Likert
	Tindakan pesaing tidak dapat diprediksi	ED6	Likert

Sumber: Penelitian (2020)

3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Dalam menentukan sampel yang baik diperlukan langkah-langkah yang sistematis sebagai berikut: identifikasi populasi target, menentukan kerangka sampel, menentukan metode pemilihan sampel, merencanakan prosedur pemilihan unit sampel, menentukan ukuran sampel, dan menentukan unit (Sekaran et al., 2016). Menurut Sekaran et al., (2016) ada 5 proses dalam tahapan menentukan sampel, yaitu:

1. Mendefinisikan populasi.
2. Merumuskan *sample frame*.
3. Merumuskan *sample design*.
4. Merumuskan ukuran sampel yang sesuai.
5. Melakukan proses *sampling*.

3.3.1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini melibatkan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil survei menggunakan kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari peraturan-peraturan Lembaga dan pemerintah, laporan keuangan dan hasil penelitian lembaga survei independen. Data-data yang digunakan dalam penelitian seperti yang tertuang dalam Tabel 3.2.

Tabel 3. 2. Sumber Data Sekunder

No.	Data Sekunder	Sumber Data
1.	Laporan tahunan perbankan	Antara lain: (Bank Indonesia, 2019) (PT. Mandiri Tbk., 2019) (HSBC Indonesia, 2019)
2.	Perkembangan jumlah bank dan <i>Fintech</i>	Antara lain:(Accenture, 2020; Brand Finance, 2020; Deloitte, 2019), OJK
3.	Peraturan dan undang-undang perbankan	Antara lain: (Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/27/PBI/2011, 2011; Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, 1992; Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, 2016)

Sumber: Penelitian (2020)

3.3.2. Sumber dan Cara Penentuan Sampel

Objek dalam penelitian ini adalah bank umum yang ada di Indonesia. Merujuk Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan pasal 1: Bank disebutkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Berdasarkan jenisnya bank terbagi 2 (dua): bank konvensional dan bank syariah (OJK, 2020c). Bank konvensional adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya secara konvensional dan berdasarkan jenisnya terdiri atas Bank Umum Konvensional dan Bank Perkreditan Rakyat. Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Lebih rinci, Bank Umum Konvensional (BUK) adalah bank konvensional yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank konvensional yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Perbankan komersial merupakan bank kegiatan bisnisnya fokus pada skala besar

perusahaan (misalnya pinjaman umum, keuangan komersial, pembayaran, dan manajemen kas), termasuk pembiayaan proyek (KPMG, 2015)

Dalam penentuan sampel penelitian ini mengacu pada (1) tujuan penelitian, (2) tingkat ketepatan, (3) risiko yang dapat diterima dalam memprediksi presisi level (*confidence level*), (4) jumlah variabilitas dalam populasi itu sendiri, (5). waktu dan biaya, (6) ukuran populasi itu sendiri (Sekaran et al., 2016). Berdasarkan pertimbangan di atas, maka penelitian ini fokus pada bank umum konvensional.

Populasi penelitian ini adalah perbankan, data OJK bank di Indonesia berjumlah 107. Penentuan sampel dengan jumlah sampel minimum “*rule of thumb*” adalah sepuluh kali jumlah indikator variabel *endogen* mana saja dalam model penelitian PLS (Hair et al., 2017). Namun ini adalah perhitungan kasar, PLS-SEM sama seperti halnya dengan metode statistik yang lain, perlu untuk mempertimbangkan ukuran sampel sesuai latar belakang dan data karakteristik penelitiannya (Hair et al., 2017). Alternatif lain, secara khusus kebutuhan ukuran sampel diturunkan dengan menggunakan *Power Analysis* berdasarkan model dan mempertimbangkan jumlah prediktor terbesar (Hair et al., 2017).

Hair Jr, et.al (2017) mengutip dua uji kekuatan, *G*Power* dan Cohen (1992) sebagai acuan penentuan sampel. Penelitian ini mengikuti arahan Hair dan Cohen yang mencatat bahwa jika jumlah maksimum tanda panah yang menusuk variabel independen dalam pengukuran dan model struktural adalah enam. Berarti penelitian ini membutuhkan 48 observasi (seperti terlihat pada Tabel 3.1) untuk mencapai *statistical power 80%* untuk mendeteksi nilai R^2 minimal 0,25 (dengan probabilitas

kesalahan 5%) apabila model pengukuran memiliki kualitas *outer loading* yang baik (>0.7).

Tabel 3. 3. Ukuran Sampel menggunakan Statistik Power 80%

<i>Maximum Number of Arrows Pointing at a Construct (Number of Independent Variables)</i>	<i>Significance Level</i>											
	<i>10%</i>				<i>5%</i>				<i>1%</i>			
	<i>Minimum R²</i>				<i>Minimum R²</i>				<i>Minimum R²</i>			
	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75
2	72	26	11	7	90	33	14	8	130	47	19	10
3	83	30	13	8	103	37	16	9	145	53	22	12
4	92	34	15	9	113	41	18	11	158	58	24	14
5	99	37	17	10	122	45	20	12	169	62	26	15
6	106	40	18	12	130	48	21	13	179	66	28	16
7	112	42	20	13	137	51	23	14	188	69	30	18
8	118	45	21	14	144	54	24	15	196	73	32	19
9	124	47	22	16	150	56	26	16	204	76	34	20
10	129	49	24	16	156	59	29	18	212	79	35	21

Sumber: Hair Jr et al., (2017)

Pada penelitian ini, responden adalah pejabat bank setingkat direktur yang merepresentasikan unit analisis organisasi. Dengan demikian, metoda penentuan sampel menggunakan desain *quota sampling*, subjek dipilih dari kelompok sasaran sesuai dengan jumlah atau kuota yang telah ditentukan sebelumnya (Sekaran et al., 2016). Dalam penentuan jumlah sampel mengacu pada 4 (empat) kriteria, yaitu; (a) tujuan penelitian, (b) keterukuran, (c) kepraktisan, dan (d) ekonomi (Bandur, 2012).

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data kuesioner dilakukan secara daring dengan persetujuan dan dukungan Perhimpunan Bank Umum Nasional (Perbanas). Dalam menyusun pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner selain harus

memperhatikan item-item pertanyaan yang dibuat, tetapi juga harus memperhatikan struktur dan kategorikal jawaban pertanyaan kuesioner itu sendiri. Selain berisiko mendapatkan jawaban yang bias juga dapat mengarahkan responden pada tendensi tertentu. Responden melakukan serangkaian proses kognitif ketika menjawab item kuesioner, yaitu: (1) pemahaman (responden memperhatikan pertanyaan dan menafsirkannya), (2) pengambilan (responden menghasilkan strategi pengambilan dan kemudian mengambil keyakinan yang relevan dari ingatan), (3) penilaian (responden mengintegrasikan keyakinan ke dalam penilaian konklusif), dan (4) tanggapan (responden memetakan penilaian ke kategori respon yang tersedia dan menjawab pertanyaan) (Krosnick, 1991; Weijters et al., 2010). Jawaban atau respons bias bisa terjadi dalam proses diatas (Krosnick, 1991; Swain et al., 2008).

Alasan pemilihan jumlah genap dalam interval poin untuk menghindari tendensi sentral (*central tendency*) responden pada saat pengisian kuesioner (Sekaran et al., 2016). Adapun pemilihan kategorikal jawaban dengan *midpoint* akan memudahkan responden dalam memutuskan jawaban positif atau negatif atau dengan kata lain lebih mudah dalam menentukan pilihan setuju ataupun tidak setuju (Weijters et al., 2010).

Semakin sempit interval poin jawaban kuesioner (*5-points*, *7-points* dan seterusnya) akan semakin lebih baik dalam mengkonfirmasi penilaian (Weijters et al., 2010). Penentuan 7 (tujuh) skala Likert ini merujuk pada indeks reliabilitas, validitas, dan *discriminating power*, secara signifikan lebih tinggi dengan lebih banyak kategori respons, pada 7 poin dibandingkan dengan dua poin, tiga poin, dan

empat poin yang berkinerja relatif buruk (Preston et al., 2000). Penelitian ini menggunakan 7 skala Likert menunjuk Manning et al (2006) sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cenderung Tidak Setuju	Tidak Yakin	Cenderung Setuju	Setuju	Sangat Setuju
○	○	○	○	○	○	○
Strongly Disagree	Disagree	Tend to Disagree	Unsure	Tend to Agree	Agree	Strongly Agree

Gambar 3. 1. Skala Likert yang Digunakan

Sumber: Manning & Munro (2006)

Kuesioner dalam penelitian ini sepenuhnya anonim, yang bertujuan untuk meminimalisir tekanan sosial dan mengurangi bias (Saunders et al., 2019). Selain itu, dengan menjawab secara anonim individu lebih termotivasi untuk menjawab secara jujur.

3.5. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Structural Equation Modelling (SEM) adalah gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis factor (*factor analysis*) yang dikembangkan dalam ilmu psikologi dan psikometri serta model-model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ekonometrika (Ghozali, 2017). *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan berbagai jenis model untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diamati, dengan tujuan dasar untuk memberikan tes kuantitatif dari model teoritis yang dihipotesiskan oleh peneliti (Schumacker et al., 2016). Lebih khusus lagi, berbagai model teoritis dapat diuji dalam SEM yang menghipotesiskan bagaimana kumpulan variabel menentukan konstruk dan bagaimana konstruk ini terkait satu sama lain.

Metode SEM merupakan kelanjutan dari analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda (*multiple regression*) yang sama-sama merupakan bentuk analisis multivariat (Schumacker et al., 2016). SEM memiliki dua tujuan analisis, yaitu untuk menentukan apakah model *plausible* (masuk akal atau fit) dan untuk menguji berbagai hipotesis yang telah dibangun sebelumnya (Ghozali et al., 2014).

Dua jenis SEM dapat dibedakan: *covariance and variance-based SEM*. *Covariance-based SEM* memperkirakan parameter model menggunakan matriks kovarians variabel empiris, dan ini adalah metode pilihan jika model yang dihipotesiskan terdiri dari satu atau lebih faktor umum. Sebaliknya, *variance-based SEM* pertama-tama membuat proksi sebagai kombinasi linier dari variabel yang diamati, dan kemudian memperkirakan parameter model menggunakan proksi tersebut. *Covariance-based SEM* adalah metode apabila model yang dihipotesiskan mengandung komposit (Henseler et al., 2016).

PLS-SEM, atau *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, telah menarik banyak minat dari berbagai disiplin ilmu (Hair et al., 2017). Sejak artikel Hair et al. (2012) menjadi publikasi yang paling banyak dikutip dalam jurnal menunjukkan peningkatan popularitas PLS-SEM.

Variabel konseptual dalam model yang dikembangkan secara teoritis diwakili oleh variabel komposit yang dibuat secara kuantitatif. Metode deduktif digunakan untuk menguji model tertentu, sedangkan metode induktif digunakan untuk meninjau secara kritis hasil awal dan memperbaiki model. Suatu model akhir yang lebih sesuai antara teori dengan fakta dapat dihasilkan melalui proses iteratif perbaikan induktif (Rigdon et al., 2017; Ringle et al., 2018; Sarstedt et al., 2016).

PLS-SEM dirancang untuk menjelaskan varians, berbasis varians, seperti regresi berganda OLS (Gefen et al., 2000). Berbeda dengan SEM berbasis kovarians, yang memperkirakan varians semua variabel yang diamati, PLS-SEM memperkirakan parameter sedemikian rupa sehingga meminimalkan varians residual dari semua variabel dependen dalam model (Gefen et al., 2000). Oleh karena itu, fokusnya lebih pada prediksi (Hair et al., 2017). Meskipun PLS-SEM dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, namun dapat juga digunakan untuk menyarankan adanya hubungan dan mengusulkan untuk pengujian lebih lanjut (Chin, 1995; Chin et al., 2003).

Dalam literatur, SEM berbasis kovarians (CB-SEM) adalah pendekatan SEM yang diterapkan secara luas, dan banyak ahli menyebut CB-SEM sebagai SEM (Astrachan et al., 2014). Namun, Hair et al. (2017) percaya penamaan ini tidak akurat karena PLS-SEM juga merupakan metode yang menguntungkan dan semakin banyak diterapkan untuk menilai model persamaan struktural. Baik CB-SEM dan PLS-SEM menganalisis hubungan antara konstruk teoritis. Namun, setiap metode berbeda dalam hal asumsi dasar, prosedur estimasi, dan hasil (Sarstedt et al., 2016).

CB-SEM menggunakan prosedur estimasi *maximum likelihood* untuk mereproduksi matriks kovarians (yaitu, meminimalkan perbedaan antara matriks kovarians yang diamati dan diperkirakan), tanpa berfokus pada varians yang dijelaskan. Sedangkan, PLS-SEM mengikuti prosedur estimasi *ordinary least squares* berbasis regresi untuk menjelaskan varians konstruk yang tidak teramati

dengan meminimalkan istilah kesalahan dan memaksimalkan nilai R^2 dari konstruk endogen target (Hair et al., 2017).

Para peneliti menggunakan dua pendekatan SEM yang berbeda: CB-SEM dan PLS-SEM. Temuan Ali et al (2017) menyoroti perbedaan persyaratan, aplikasi, dan analisis masing-masing pendekatan. CB-SEM membutuhkan data yang berdistribusi normal karena data yang tidak normal dapat mengakibatkan ketidakstabilan bobot dan berpotensi dan menggelembungkan R^2 . Oleh karena itu, layak menggunakan PLS-SEM untuk pengembangan teori dan CB-SEM untuk konfirmasi teori. Selain itu, CB-SEM menunjukkan nilai R^2 yang lebih rendah dan menyumbang lebih banyak item indikator yang dihapus untuk mendapatkan kecocokan model yang lebih baik. Kedua pendekatan menunjukkan kesamaan dalam hal varians dalam variabel *endogen* (R^2) dan *path coefficients* (*standardised beta*) dan perbedaan signifikansi hubungan antara konstruk. Di sisi lain, pada tahap pengembangan teori, pendekatan PLS-SEM memungkinkan retensi item indikator dan *factor loading* yang lebih tinggi.

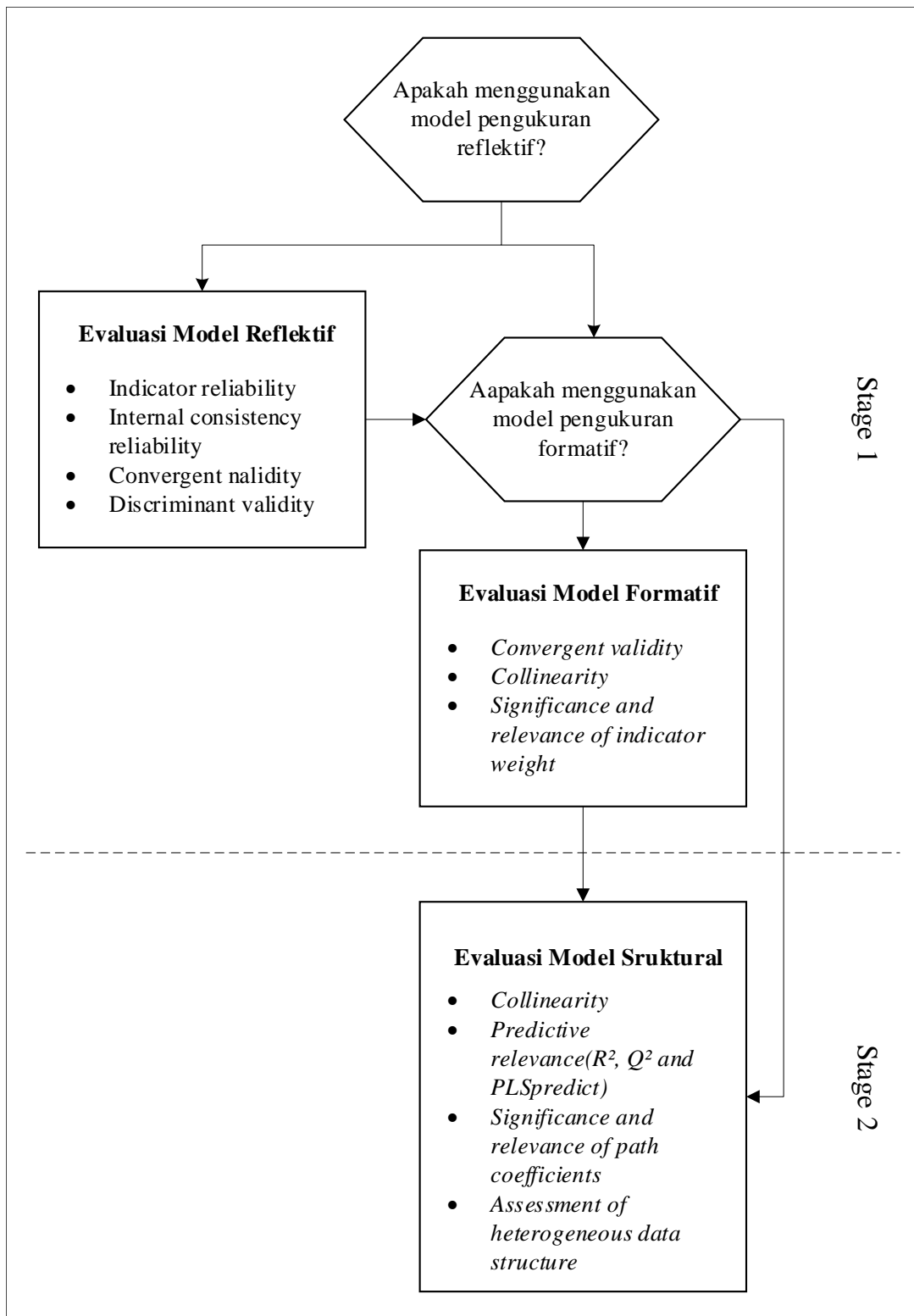
Penggunaan formulasi estimasi dan evaluasi model PLS-SEM dibenarkan dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Kemampuan ukuran sampel kecil.
2. PLS-SEM lebih unggul daripada analisis regresi ketika menilai mediasi.
3. Peneliti harus menggunakan pendekatan dua tahap untuk analisis moderator,
4. Penelitian harus menggunakan kriteria HTMT untuk pengujian validitas diskriminan.

5. Peneliti tidak perlu menilai kecocokan model jalur PLS.
6. Memeriksa heterogenitas yang tidak teramati harus menjadi bagian dari analisis PLS-SEM.
7. Endogenitas dapat dinilai dengan PLS-SEM (Hair et al., 2019d).

PLS-SEM path models didefinisikan oleh dua set persamaan linier yaitu: model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*. Model struktural menentukan hubungan antara konstruk, sedangkan model pengukuran menentukan hubungan antara konstruk dan indikator yang diamati (yaitu, variabel manifes) (Henseler et al., 2016).

Penelitian terdahulu telah untuk menggunakan PLS-SEM dengan metode dan aplikasi yang tepat (Chin, 2010; Henseler et al., 2016; Sarstedt et al., 2016). Pedoman baru dikembangkan dengan menggabungkan dasar-dasar PLS-SEM dengan temuan dari perbaikan metodologi PLS-SEM terkini (Hair et al., 2019b). Pedoman ini didasarkan pada empat aspek dari proses analisis PLS-SEM terstruktur yaitu; (1) tujuan penelitian, (2) spesifikasi model pengukuran, (3) spesifikasi model struktural, dan (4) hasil evaluasi.



Gambar 3. 2. Two Stage Approach to Evaluate PLS-SEM

Sumber: Hair, et al (2019)

Tahap Pertama *Model Measurement*

Ketika menilai model pengukuran, perlu membedakan antara konstruk yang ditentukan secara reflektif dan formatif. Penilaian awal membantu membedakan antara mode formatif dan reflektif. Penelitian yang menggunakan konstruk yang diukur secara reflektif, *indicator loadings* harus memenuhi *standardised loading* diharapkan lebih dari 0,70 (Chin, 2010).

a. Konsistensi Reliability Internal

Hasil dari tiga penilaian reliabilitas biasanya berbeda, dengan Cronbach mewakili kriteria paling konservatif, dan reliabilitas gabungan mewakili kriteria paling liberal. Penelitian juga harus menilai validitas konvergen. *Average variance extract (AVE)* adalah kriteria yang cocok untuk tujuan ini (Ringle et al., 2018).

b. *Discriminant Validity*

Salah satu komponen terpenting dari evaluasi model pengukuran yaitu membuktikan *discriminate validity*, menjamin bahwa setiap konstruk dalam model statistik menggambarkan realitas yang tidak tercermin oleh konstruk lainnya, pengujian validitas diskriminan menjadi penting. Penelitian tidak dapat dipastikan kebenarannya jika hasil jalur struktural yang dihipotesiskan itu nyata atau apakah itu hasil dari perbedaan dalam menilai interaksi lintas konstruk yang tidak memiliki *discriminate validity* (Chin, 1995; Ringle et al., 2010a).

Salah satu cara untuk mengevaluasi *discriminate validity* dalam PLS-SEM terutama menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Kondisi ini terpenuhi ketika *average variance extracted* yaitu *shared variance within* untuk masing-masing dari dua konstruk lebih besar dari korelasi kuadrat antara konstruk yaitu varians bersama antara *shared variance between*. Hal ini menunjukkan item berbagi lebih banyak

varians dengan konstruk dasar, daripada konstruk individu berbagi dengan konstruk lain (Ringle et al., 2010a).

Hair et al., (2017, 2019c) mengungkapkan kriteria Fornell-Larcker sebagian besar tidak dapat mendeteksi kekurangan *discriminant validity* dalam PLS-SEM. Penelitian PLS-SEM harus menganalisis *discriminant validity* menggunakan rasio korelasi *Heterotrait-Monotrait (HTMT)*, yang membedakan korelasi indikator antara konstruk dengan korelasi dalam indikator konstruk yang sama.

Discriminant validity ditetapkan pada statistik HTMT tidak boleh melebihi salah satu dari dua ambang batas, tergantung secara konseptual sebanding (0,90) atau (0,85) (Ringle et al., 2010b). Dengan menggunakan bootstrap secara eksplisit menentukan nilai HTMT secara signifikan kurang dari 1,0.

Tahap Dua Model Pengukuran Struktural

Dalam mengevaluasi model struktural, perlu memeriksa kolinearitas, relevansi prediktif, dan signifikansi dan relevansi *path coefficients* (Hair et al., 2019c). Selanjutnya, hubungan antara konstruk melalui serangkaian jalur, yang biasanya mencerminkan hipotesis. Hubungan antara konstruk dapat menangkap efek langsung, tidak langsung (yaitu, mediasi), dan interaksi (yaitu, moderasi) (Ringle et al., 2018).

1. Significance and Relevance Testing

R² sering digunakan dalam PLS-SEM sebagai indikator kemampuan prediksi model penelitian. Statistik R² dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan penjelas dalam sampel model, tetapi tidak menunjukkan potensi prediksi di luar sampel model (Shmueli et al., 2011).

Apabila hanya berfokus pada nilai R^2 untuk menilai kecukupan model teoretis bermasalah, karena penelitian cenderung menyesuaikan model secara berlebihan hingga terlalu mengakomodasi informasi dan perubahan istimewa dalam data (Hair et al., 2019c).

2. *Goodness of Fit Test*

Uji *goodness of fit* yang diusulkan oleh Tenenhaus (2004) telah menerima kritik dalam literatur. Henseler et al., (2014) telah menantang kegunaan dari *goodness of fit* secara konseptual dan empiris. Penelitian mereka menegaskan bahwa kesesuaian tidak mewakili kriteria kesesuaian untuk PLS-SEM. Tidak seperti ukuran fit di CB-SEM, *goodness-of-fit* tidak dapat membedakan model yang valid dari yang tidak valid.

Shmueli et al.,(2016) mencatat penilaian *goodness-of-fit* di PLS-SEM tidak perlu dan tidak cukup dikembangkan untuk dianggap valid. Sebaliknya, peneliti harus menilai model jalur PLS daya prediksi di luar sampel menggunakan teknik statistik canggih, seperti PLS Predict.

3. *Advanced Statistical Techniques Mediation*

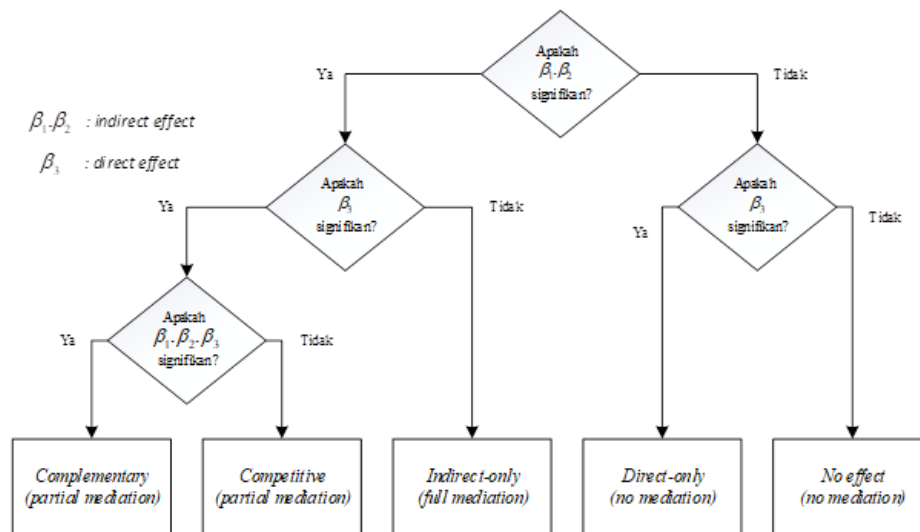
Mediasi mengevaluasi model statistik di mana suatu konstruk (yaitu, konstruk mediator) mengintervensi antara dua konstruk lainnya. Efek mediasi merupakan hubungan antar konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau variabel antara (Ghazali et al., 2015). Ada 3 tahapan dalam menguji hubungan mediasi (Baron et al., 1986; Ghazali et al., 2015), yaitu:

1. Pengaruh variable eksogen terhadap variabel endogen harus signifikan pada T-statistics > 1.96

2. Pengaruh variable eksogen terhadap variabel mediasi harus signifikan pada $T\text{-statistics} > 1.96$
3. Melakukan uji simultan variabel eksogen, variabel mediasi terhadap variabel endogen, dimana variable mediasi terhadap variabel endogen harus signifikan pada $T\text{-statistics} > 1.96$

Ketiga pengujian tersebut sudah dilakukan dan memenuhi syarat seperti yang dijelaskan pada asesmen relevansi dan signifikansi hubungan antar konstruk pada bahasan sebelumnya. Hair et al (2017) membagi efek mediasi menjadi tiga bagian (Gambar 3.3) yaitu:

1. *Complementary mediation* terjadi ketika hasil analisis menunjukkan *indirect effect* dan *direct effect* kedua-duanya sama-sama signifikan dan searah (misal. sama-sama positif)
2. *Competitive mediation* terjadi ketika hasil analisis menunjukkan *indirect effect* dan *direct effect* kedua-duanya sama-sama signifikan dan arahnya berlawanan
3. *Indirect-only mediation* ketika hasil analisis menunjukkan *indirect effect* signifikan sedangkan *direct effect* tidak signifikan



Gambar 3.3. Mediation Analysis Procedure

Sumber: Hair et al (2017)

Moderator

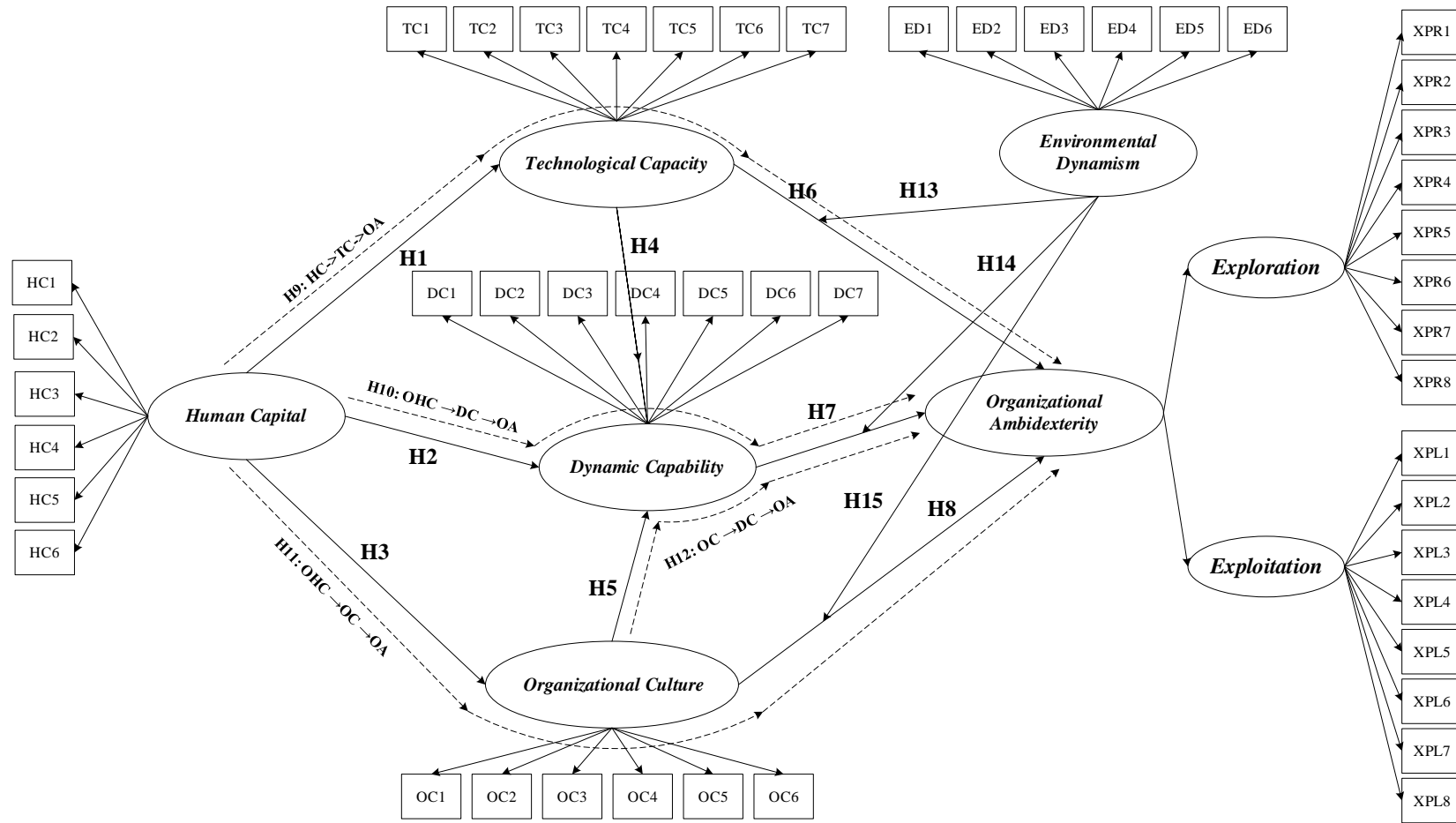
Moderasi menggambarkan situasi di mana hubungan antara dua konstruk tidak konstan, tetapi tergantung pada nilai-nilai variabel ketiga, disebut sebagai variabel moderasi (Hair et al., 2017). Variabel moderator, atau konstruk, mengubah kekuatan atau bahkan arah hubungan antara dua konstruk dalam model. Misalnya, penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan antara kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan berbeda sebagai fungsi dari hambatan peralihan pelanggan (Hair et al., 2017).

PLS-SEM dapat menilai argumen kontingensi melalui analisis moderasi dan menggunakan analisis multi-kelompok. PLS-SEM terutama cocok, karena metode ini praktis tidak memiliki batasan saat mengintegrasikan satu atau lebih istilah interaksi ke dalam model jalur (Ringle et al., 2018). Namun, ketika menguji analisis moderasi, peneliti harus hati-hati memilih pendekatan yang tepat untuk menghitung istilah interaksi. Peneliti yang menggunakan PLS-SEM sering mempelajari model

moderasi di mana hubungan antara dua konstruk tidak konstan tetapi tergantung pada nilai variabel ketiga (Hair et al., 2017).

Ketika memperkirakan efek moderasi menggunakan PLS-SEM, peneliti dapat memilih dari pendekatan yang berbeda untuk memodelkan pengaruh moderator pada hubungan antara dua konstruks. Pendekatan ini meliputi pendekatan indikator produk (Chin et al., 2003) dan pendekatan dua tahap (Ringle et al., 2009). Rigdon et al (2010) memberikan gambaran tentang metode prospektif, yang meliputi pendekatan indikator produk, pendekatan ortogonalisasi, pendekatan hibrid. Studi ini menggabungkan pendekatan dua tahap, yang melakukan banyak hal seperti pendekatan indikator produk dengan data indikator standar dalam model yang hanya mencakup model pengukuran reflektif (Ringle et al., 2009).

Dengan demikian, rancangan analisis model struktural penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. 4. Model Struktural dengan konstruk *second order*, *first order*, dan indicator
 Sumber: Penelitian (2022)

Berdasarkan Gambar 3.4 maka penelitian ini dapat diuraikan dalam 15 (lima belas) uji hipotesis, yaitu:

1. Pada hipotesis pertama mengukur pengaruh *organizational human capital* terhadap *technological capacity*. Hipotesis pertama ini bertujuan untuk memberikan bukti *organizational human capital* memiliki kontribusi positif terhadap *technological capacity*. Penentuan hipotesis diterima apabila nilai *p-value* kurang dari 0.05 dan nilai koefisien jalur menunjukkan angka positif.
2. Hipotesis kedua mengukur pengaruh *organizational human capital* terhadap *dynamic capability*. Hipotesis kedua bertujuan untuk memberikan bukti *organizational human capital* memiliki kontribusi positif terhadap *dynamic capability*. Hipotesis diterima apabila nilai koefisien jalur menghasilkan nilai positif dengan *p-value* di bawah 0.05 atau signifikan.
3. Hipotesis ketiga mengukur pengaruh *organizational human capital* terhadap *organizational culture*. Hipotesis ketiga bertujuan untuk memberikan bukti *organizational human capital* memiliki kontribusi positif terhadap *organizational culture*. Nilai koefisien jalur positif dan *p-value* di bawah 0.05 dijadikan rujukan bahwa hipotesis diterima.
4. Hipotesis keempat mengukur pengaruh *technological capacity* terhadap *dynamic capability*. Pada hipotesis keempat ini tujuannya adalah untuk membuktikan *technological capacity* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Hipotesis diterima apabila nilai koefisien jalur menghasilkan nilai positif dengan *p-value* di bawah 0.05 atau signifikan.

5. Hipotesis kelima mengukur pengaruh *organizational culture* terhadap *dynamic capability*. Adapun tujuan hipotesis kelima ini untuk memberi bukti *organizational culture* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Nilai koefisien jalur positif dan p-value di bawah 0.05 dijadikan rujukan bahwa hipotesis diterima.
6. Hipotesis keenam mengukur pengaruh *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis keenam bertujuan untuk memberikan bukti *technological capacity* memiliki kontribusi positif terhadap *organizational ambidexterity*. Penentuan hipotesis diterima apabila nilai p-value kurang dari 0.05 dan nilai koefisien jalur menunjukkan angka positif
7. Hipotesis ketujuh mengukur pengaruh *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. Pada hipotesis ketujuh ini tujuannya adalah untuk membuktikan *dynamic capability* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity*. Nilai koefisien jalur positif dan p-value di bawah 0.05 dijadikan rujukan bahwa hipotesis diterima.
8. Hipotesis kedelapan mengukur pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis kedelapan bertujuan untuk memberikan bukti *organizational culture* memiliki kontribusi positif terhadap *organizational ambidexterity*. Penentuan hipotesis diterima apabila nilai p-value kurang dari 0.05 dan nilai koefisien jalur menunjukkan angka positif.
9. Hipotesis kesembilan mengukur pengaruh *organizational human capital* yang dimediasi *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*. Adapun tujuan hipotesis kesembilan ini untuk memberi bukti *organizational*

human capital memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terhadap *organizational ambidexterity*. Nilai koefisien jalur positif dan p-value di bawah 0.05 merupakan acuan bahwa hipotesis diterima.

10. Hipotesis kesepuluh mengukur pengaruh *organizational human capital* yang dimediasi *dynamic capability* berpengaruh terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis kesepuluh bertujuan untuk memberikan bukti terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational human capital* yang dimediasi *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis diterima apabila nilai p-value di bawah 0.05 dan nilai koefisien jalur menunjukkan angka positif.
11. Hipotesis kesebelas mengukur pengaruh *organizational human capital* yang dimediasi *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis kesebelas bertujuan untuk memberikan bukti terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational human capital* yang dimediasi *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*. Pada hipotesis kesebelas ini diterima apabila nilai p-value di bawah 0.05 dan nilai koefisien jalur menunjukkan angka positif.
12. Hipotesis kedua belas mengukur pengaruh *organizational culture* yang dimediasi oleh *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis kedua belas tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa *organizational culture* yang dimediasi oleh *dynamic capability* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis

kedua belas ini diterima apabila nilai p-value di bawah 0.05 dan nilai koefisien jalur memberikan nilai positif.

13. Hipotesis ketiga belas mengukur pengaruh moderasi *environmental dynamism* terhadap *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*. Hipotesis ketiga belas bertujuan untuk memberikan bukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity* yang dimoderasi *environmental dynamism*. Pada hipotesis ketiga belas ini apabila nilai p-value di bawah 0.05 dan nilai koefisien jalur menunjukkan nilai positif maka hipotesis diterima.
14. Hipotesis keempat belas mengukur pengaruh moderasi *environmental dynamism* terhadap *dynamic capability* dan *organizational ambidexterity*. Adapun tujuan hipotesis keempat belas ini untuk membuktikan *dynamic capability* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational ambidexterity* yang dimoderasi *environmental dynamism*. Nilai koefisien jalur positif dan p-value di bawah 0.05 merupakan acuan bahwa hipotesis diterima.
15. Hipotesis kelima belas mengukur pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity* yang dimoderasi *environmental dynamism*. Hipotesis kelima belas tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa *organizational culture* yang dimoderasi *environmental dynamism* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational ambidexterity*. Hipotesis kelima belas ini diterima apabila nilai p-value di bawah 0.05 dan nilai koefisien jalur memberikan nilai positif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN, PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan, mendiskusikan dan membahas masalah penelitian yaitu bagaimana *dynamic capability*, *technological capacity*, *organizational culture*, *human capital* dan *environmental dynamism* dapat mendorong dan meraih *ambidextrous* bank komersial di Indonesia.

Penelitian ini melibatkan populasi bank komersial sebanyak 107 bank dan penelitian ini menggunakan *quota sampling*. Bank-bank tersebut diwakili responden direktur dan menguasai operasional bank secara umum. Proses pengambilan data kuesioner ini dilakukan dalam rentang waktu bulan November 2021 hingga Juni 2022. Kuesioner dikirimkan kepada 107 bank-dengan *feedback* atau menjawab semua pertanyaan kuesioner sebanyak 76 responden atau dengan tingkat respons sebesar 71,03%. Sisanya sebesar 28,97% yang tidak memberikan *feedback* disinyalir menunjukkan bukti bahwa organisasi perbankan sangat tertutup. Hal ini ditunjukkan dengan tahapan pengumpulan data sebagai berikut:

1. **Tahap Pertama.** Kuesioner dibagikan melalui email melalui asosiasi Perbanas (Perhimpunan Bank Nasional) kepada sekretaris perusahaan masing-masing bank, karena kondisi pandemi COVID-19 dan aktivitas perbankan banyak WFH (*work from home*) diperoleh tingkat respons sebesar 19,63%.
2. **Tahap Kedua.** Hasil tahap satu menunjukkan tingkat respons yang sangat kecil, maka dilakukan pengiriman *email remainder* kepada responden

sesuai alamat email yang telah dikirimkan Perbanas. Hasilnya tingkat respons hanya 29,91% artinya naik 10,28%.

3. **Tahap Ketiga.** Selanjutnya untuk meningkatkan *feedback* yang masuk, dilakukan pengiriman kuesioner melalui *direct email* kepada pimpinan bank yang belum memberikan *feedback* kuesioner. Hasilnya tingkat respons meningkat menjadi 51,40% atau meningkat 21,49% dari tahap sebelumnya.
4. **Tahap Empat.** Tahap terakhir yang ditempuh dengan mengirimkan kuesioner melalui pesan WhatsApp ke masing-masing pimpinan bank atau setingkat, karena melalui *door to door* tidak memungkinkan dan pandemi COVID-19 masih berlangsung. Dengan hasil tingkat respons sebesar 71,03% atau meningkat 19,62%. Sehingga total responden yang memberikan *feedback* sebanyak 76 responden.

Penelitian Cycyota et al., (2006) menyatakan tingkat respons dalam mensurvei eksekutif adalah rendah, berada pada kisaran angka 32%. Bahkan, Hiebl et al., (2018) melaporkan bahwa tingkat respons dalam penelitian akuntansi manajemen cenderung lebih rendah dibandingkan sektor lain. Senada Ringle et al., (2018) mengungkapkan bahwa studi HRM PLS-SEM menunjukkan ukuran sampel yang lebih rendah dibandingkan penelitian bisnis lain (seperti; manajemen perhotelan, sistem informasi manajemen, pemasaran, manajemen operasi, manajemen strategis, manajemen rantai pasok). Penelitian terdahulu pada sektor perbankan dengan responden; 50 bank (Hummel et al., 2021), 12 bank (Yip et al., 2018), 32 bank (Scholtens, 2009), 12 bank (KPMG, 2015). Sebagaimana Ringle et al., (2018) menyatakan bahwa penelitian *human resource management*

menggunakan PLS-SEM bergantung pada sifat populasi (misalnya, berkaitan dengan varian variabel survei) dan kualitas sampel. Selain itu penelitian ini juga merujuk studi terdahulu yang menggunakan G*Power (Aguirre-Urreta et al., 2015; Furneaux et al., 2011; Kock et al., 2018; Willaby et al., 2015)

Penelitian yang berkaitan dengan bisnis dan manajemen, selayaknya berisi data-data numerik yang dapat dikuantifikasi praktis untuk menjawab pertanyaan penelitian (Frels et al., 2013). Saunders (2019) mengatakan bahwa data kuantitatif secara umum hanya mengeskpresikan arti yang sempit apabila tidak diproses dan dianalisis lebih lanjut. Data akan memiliki makna dan guna setelah dianalisis dan diinterpretasikan. Teknik analisis akan membantu dalam mewujudkan proses dan tujuan penelitian. Untuk menunjang proses analisis secara kuantitatif penelitian ini menggunakan program-program analisis seperti SPSS dan SMART-PLS.

Penelitian ilmu sosial khususnya bisnis dan manajemen tentunya tidak lepas dari kegiatan survei responden dalam bentuk kuesioner yang ditargetkan pada populasi dan sampel tertentu. Pada tahapan ini proses penelitian berkonsentrasi kepada bagaimana membangun kerangka penelitian sebagai dasar untuk mengkaji dan menganalisis model hipotesis. Kemudian dapat diturunkan lima belas model hipotesis *organizational ambidexterity* yang sangat kompleks dan harus dicari jawabannya untuk mendapatkan hasil penelitian.

Setelah mendapatkan data survei lapangan berupa data kuesioner secara lengkap, selanjutnya masuk dua tahapan proses. Pertama, memindahkan jawaban kuesioner ke dalam tabulasi data MS-Excel atau SPSS dan diberikan kode atau label, serta dilakukan pengecekan atau *screening data error* dan identifikasi lebih

lanjut. Kedua, melakukan olah data dengan *software SMART-PLS* menguji konstruk dan indikator, serta hipotesis dengan membangun model dengan *path* analisis.

4.1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Pada bagian ini dilakukan analisis deskriptif terhadap hasil survei yang dilakukan kepada para pimpinan bank di Indonesia. Dalam analisis ini diharapkan dapat menjelaskan karakteristik responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Salah satu pertanyaan adalah berhubungan dengan pertanyaan bentuk kepemilikan bank. Berdasarkan respons kuesioner yang masuk paling besar yang menjawab kuesioner didominasi Bank-Bank Umum Swasta Nasional sebanyak 58 responden, Bank Pembangunan Daerah sebanyak 8 responden, dan Bank Umum Persero sebanyak 6 responden, Bank Asing sebanyak 4 responden. Ada 48 pertanyaan terkait konstruk yang menyusun model penelitian ini, terdiri dari 16 pertanyaan *organizational ambidexterity*, 6 pertanyaan *organizational culture*, 7 pertanyaan *technological capacity*, 7 pertanyaan *dynamic capability*, 6 pertanyaan *human capital* dan 6 pertanyaan *environmental dynamism* yang disajikan dalam 7 skala Likert. Untuk menilai terhadap kecenderungan responden menjawab kuesioner diperlukan klasifikasi terhadap jawaban responden.

Seperti terlihat pada Lampiran 4, tanggapan responden terhadap kuesioner *organizational ambidexterity* terkait dimensi eksplorasi terlihat *mean* terbesar 6.42 (XPR4) dan 6.41 (XPR5) atau bisa dikatakan *mean* > 6 atau jawaban cenderung menjawab sangat setuju pada setiap pertanyaan terkait eksplorasi. Namun yang dominan adalah terkait dengan *research* produk-produk perbankan dan kemudian

mengkomersialisasikannya, sehingga bank perlu melakukan research produk-pruduknya yang selama ini dijual pelanggan dalam bentuk pelayanan keuangan.

Selanjutnya, Lampiran 5 menunjukkan penilaian responden terhadap konstruk *organizational ambidexterity* terkait dimensi eksploitasi secara keseluruhan termasuk dalam kategori sangat setuju yaitu sebesar 6,37. Hal ini menandakan bahwa bank komersial di Indonesia berdasarkan responden melakukan upaya eksploitasi melalui upaya peningkatan kualitas, memperluas dan menyempurnakan produk/layanan pada pelanggan yang sudah ada dalam meraih *organizational ambidexterity*. Secara khusus, kegiatan eksploitasi dilakukan dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Dari Lampiran 5 terlihat nilai *mean* tertinggi sebesar 6.43 pada pertanyaan XPL8.

Nilai standar deviasi pada konstruk *organizational culture* seperti terlihat pada Lampiran 6, semuanya menunjukkan nilai yang lebih rendah dari mean. Berarti, tingkat keragaman data tingkat sebaran data untuk variabel ini adalah rendah. Menariknya, konstruk dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator OC3 dengan nilai 6,41. Pertanyaan pada indikator OC3 adalah “Bank kami mendorong karyawan untuk menghasilkan sebanyak mungkin solusi alternatif pada setiap masalah”. Dalam lingkungan yang mendorong dan mendukung ide-ide inovatif, karyawan memiliki kesempatan untuk menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu (Dombrowski et al., 2007; Imran et al., 2021). Hal ini menunjukkan bank mendorong ide kreatif dan meningkatkan rasa memiliki yang sangat penting untuk kelangsungan bisnis.

Lampiran 7 menunjukkan nilai minimum dari konstruk *technological capacity* adalah 2 yang berarti jawaban responden adalah tidak setuju. Sedangkan nilai maksimum adalah 7 yang berarti sangat setuju. Nilai *mean* untuk keseluruhan indikator berada pada rerata 5,97 yang mengindikasikan sangat setuju bahwa bank memiliki *technological capacity* yang mendukung aktivitas perusahaan. Nilai *mean* tertinggi berada pada indikator TC1, bank memiliki kapasitas dalam menggunakan beragam teknologi. Pada urutan berikutnya adalah TC7 dan TC5, terkait investasi dan pengembangan teknologi baru. Bank juga melakukan investasi teknologi baru, sebagaimana diketahui prioritas perbankan adalah teknologi untuk menjawab tantangan perekonomian global (PwC Retail Banking 2020, 2020). Dalam konteks perbankan, terus berinovasi dalam menangani dan mengelola nasabah dengan mengadopsi teknologi baru menjadi penting dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi (Imran et al., 2021).

Pada Lampiran 8 nilai *mean* pada konstruk *dynamic capability* teratas adalah 6,28 pada pertanyaan DC1 yang berbunyi “Bank kami memiliki fleksibilitas dalam kompetisi bisnis”. Pembukaan rekening tidak hanya dilakukan pada kantor operasional seperti kantor cabang atau kantor kas. Pelanggan dapat melakukan pembukaan rekening Mandiri (2021b) melalui platform Mitra dengan penawaran yang menarik bagi yang berhasil melakukan pembukaan. Salah satu kebijakan *Work From Home (WFH)* dalam hal menjaga kapasitas ruangan (*occupancy rate*), dilakukan *split operations* di beberapa lokasi kerja dan penerapan mekanisme (BCA, 2021; Mandiri, 2021b). Berikutnya nilai mean 6,22 dan 6,21 adalah fokus pada kompetensi karyawan.

Hasil analisis deskriptif untuk konstruk *environmental dynamism* pada Lampiran 9, secara keseluruhan standar deviasi lebih kecil dari *mean*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat sebaran data untuk variabel ini adalah rendah. Sedangkan nilai *mean* yang paling dominan pada indikator ED1 dengan nilai 6,92. Tingginya tingkat persaingan baik dari sesama bank, *fintech* dan *super apps* membuka mata konsumen terhadap pilihan yang beragam.

Berikutnya adalah Lampiran 10, secara keseluruhan nilai rata – rata penilaian konstruk *organizational human capital* berada pada angka 6,21 termasuk dalam kategori sangat setuju. Tabel 4.8 pada halaman lampiran menunjukkan nilai *mean* tertinggi adalah 6,34 yang dapat diartikan karyawan menjadikan kode etik sebagai identitas diri bankir. Kemudian, pertanyaan “Bank kami berorientasi pada peningkatan keterampilan dengan program pelatihan yang berkesinambungan” dan “Bank kami meningkatkan motivasi karyawan (seperti sistem penggajian yang sesuai dan penilaian kinerja)” menunjukkan nilai *mean* yang sama yaitu 6,26. Kedua pertanyaan ini mengindikasikan sebagai individu peningkatan kualitas diri melalui pelatihan merupakan wujud motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik berupa kompensasi yang menarik. Hal ini menandakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah sama pentingnya. Sementara, nilai *mean* pada indikator OHC1 yang terendah yaitu 5,91 yang berbunyi ”Karyawan bank kami memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya”. Temuan ini sejalan dengan OJK (2021), yang berargumen ada kesenjangan kompetensi, sehingga perlu *link and match* untuk dikelola dengan baik. Sementara di sisi pelatihan, Dasgupta (2019) berpendapat fokus pelatihan karyawan bank adalah untuk mengembangkan

lingkungan belajar kolektif yang berkesinambungan dan membangun kompetensi manajerial

4.2. Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

PLS-SEM adalah metode statistik non-parametrik yang tidak membutuhkan data yang terdistribusi normal (Hair et al., 2017). Pengambilan dan pengolahan data menjadi bagian penting dalam penelitian. *Missing data* sering kali ditemui pada saat pengisian kuesioner secara manual atau pengisian kuesioner *online* yang tidak dilengkapi dengan pengingat dalam setiap pertanyaan kuesionernya. Dalam penelitian ini, dipastikan responden hanya dapat melanjutkan pertanyaan berikutnya, apabila setiap pertanyaan terisi. Oleh sebab itu, untuk menghindari hal tersebut penelitian ini menggunakan *MicrosoftForm* dalam menjawab semua pertanyaan kuesioner. Jadi apabila ada responden terlewat dalam pengisian kuesioner, maka secara otomatis diingatkan dan tidak bisa melanjutkan ke pertanyaan berikutnya.

Dalam melakukan analisis menggunakan SMART-PLS terdiri dari dua tahapan utama yaitu:

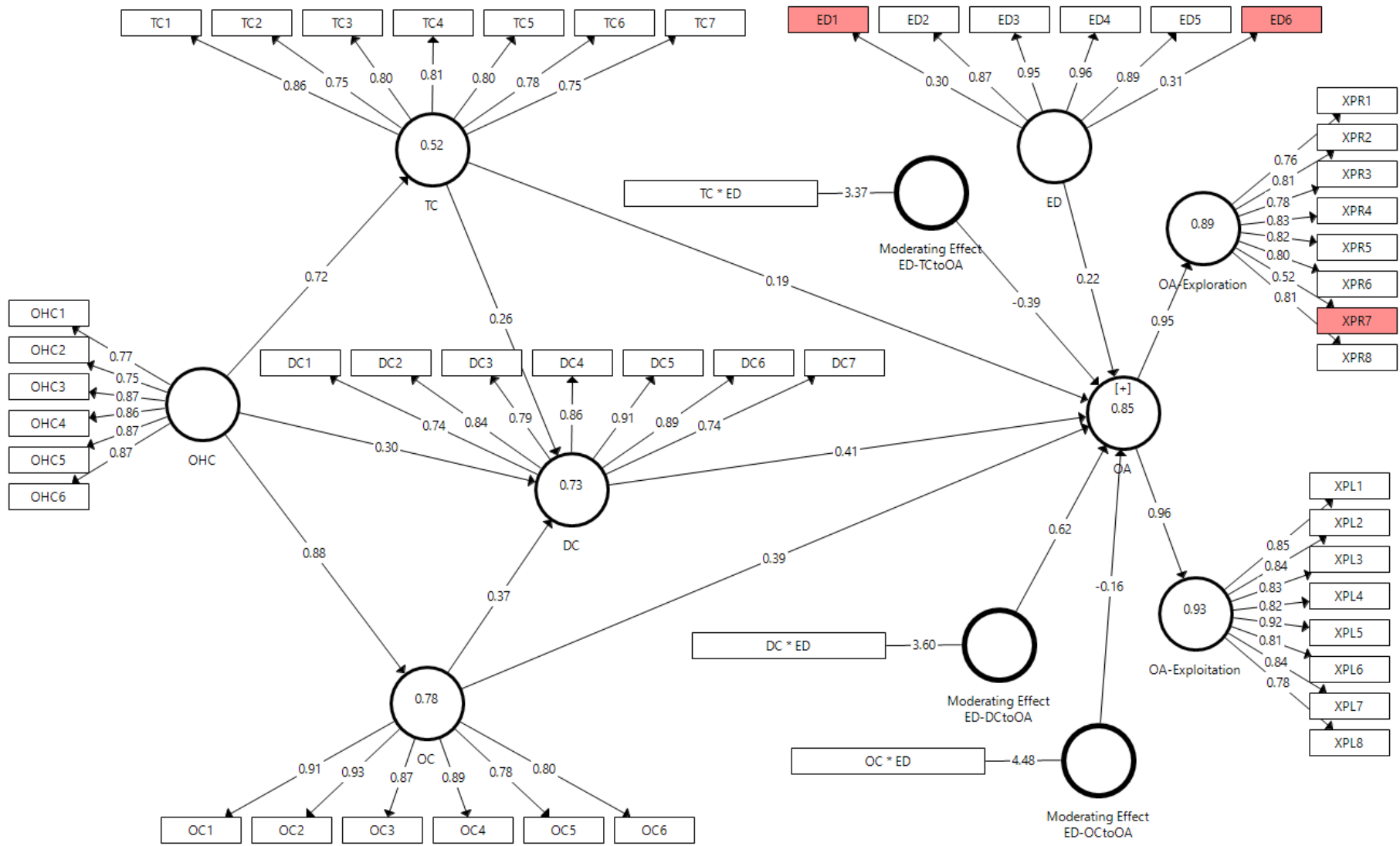
1. Evaluasi model pengukuran.
2. Melakukan asesmen terhadap model struktural (Ghazali et al., 2015; Hair et al., 2017).

4.2.1. Analisis Model Pengukuran

Dalam melakukan *assessment* terhadap model pengukuran yaitu mengukur *reliability* (reliabilitas masing-masing indikator dan inkonsistensi reliabilitas internal) dan *validity* (*convergent* dan *discriminant validity*). Setelah model dibuat dalam SMART-PLS kemudian menjalankan *PLS Algorithm (300 maximum iteration, standardised values and centroid weighting scheme)*. Dalam proses ini dikenal sebagai model pengukuran (*outer measurement model*). Semua *loading factor* lebih besar dari 0.4 menunjukkan bahwa indikator memiliki reliabilitas, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.1 (Hair et al., 2017).

Namun seringkali di dalam penelitian ilmu sosial ditemukan *loading factor* <0.7, sehingga perlu perhatian khusus dalam mengeliminasi indikator < 0.7 apabila tidak berpengaruh kepada *composite reliability* sebaiknya tidak dieliminasi saat melakukan *content validity* sebuah konstruk (Hair et al., 2017). *Loading factor* 0.4 sampai dengan 0.7 menjadi perhatian khusus pada saat melakukan eliminasi indikator dipertimbangkan seberapa besar pengaruhnya terhadap *composite reliability* (atau *average variance extracted*), sehingga *loading factor* < 0.4 harus dieliminasi (Hair et al., 2017). Terlihat pada Gambar 4.1. bahwa indikator ED1, ED6 dan XPR 7 harus dieliminasi karena *loading factornya* < 0.4. Indikator ED1 berkaitan dengan pertanyaan “Pelanggan bank kami cenderung mencari produk baru” dan indikator pada ED6 yang pertanyaannya “Tindakan pesaing tidak dapat diprediksi.” pada konstruk *environmental dynamism*. Sedangkan indikator XPR7 berkaitan dengan pertanyaan “Bank kami menggunakan saluran distribusi baru

dalam memasarkan produk/layanan” pada konstruk eksplorasi (*organizational ambidexterity*).



Gambar 4. 1. Loading Factor Model Utuh

Sumber: Hasil olah data (2022)

Tabel 4. 1. Loading Factor Full Model

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
DC * ED <- Moderating Effect ED-DCtoOA	3.726	2.853	1.259	2.960	0.003
DC1 <- DC	0.738	0.753	0.048	15.283	0.000
DC2 <- DC	0.844	0.837	0.061	13.806	0.000
DC3 <- DC	0.792	0.793	0.093	8.492	0.000
DC4 <- DC	0.859	0.859	0.037	22.989	0.000
DC5 <- DC	0.915	0.901	0.044	20.893	0.000
DC6 <- DC	0.888	0.872	0.050	17.580	0.000
DC7 <- DC	0.744	0.720	0.143	5.202	0.000
ED2 <- ED	0.884	0.844	0.131	6.739	0.000
ED3 <- ED	0.945	0.928	0.077	12.254	0.000
ED4 <- ED	0.961	0.939	0.095	10.150	0.000
ED5 <- ED	0.885	0.847	0.134	6.583	0.000
OC * ED <- Moderating Effect ED-OCtoOA	4.655	3.244	1.756	2.650	0.008
OC1 <- OC	0.908	0.889	0.057	15.821	0.000
OC2 <- OC	0.926	0.914	0.041	22.477	0.000
OC3 <- OC	0.875	0.845	0.079	11.052	0.000
OC4 <- OC	0.886	0.865	0.075	11.834	0.000
OC5 <- OC	0.775	0.728	0.154	5.033	0.000
OC6 <- OC	0.802	0.762	0.150	5.334	0.000
OHC1 <- OHC	0.766	0.707	0.165	4.635	0.000
OHC2 <- OHC	0.750	0.730	0.141	5.319	0.000
OHC3 <- OHC	0.867	0.863	0.049	17.518	0.000
OHC4 <- OHC	0.864	0.850	0.078	11.060	0.000
OHC5 <- OHC	0.871	0.874	0.049	17.626	0.000
OHC6 <- OHC	0.871	0.867	0.061	14.338	0.000
TC * ED <- Moderating Effect ED-TCtoOA	3.493	2.641	1.246	2.804	0.005
TC1 <- TC	0.861	0.855	0.045	19.230	0.000
TC2 <- TC	0.748	0.743	0.106	7.074	0.000
TC3 <- TC	0.797	0.779	0.102	7.833	0.000
TC4 <- TC	0.811	0.793	0.102	7.954	0.000
TC5 <- TC	0.801	0.804	0.073	10.904	0.000
TC6 <- TC	0.779	0.784	0.081	9.613	0.000
TC7 <- TC	0.745	0.724	0.101	7.342	0.000

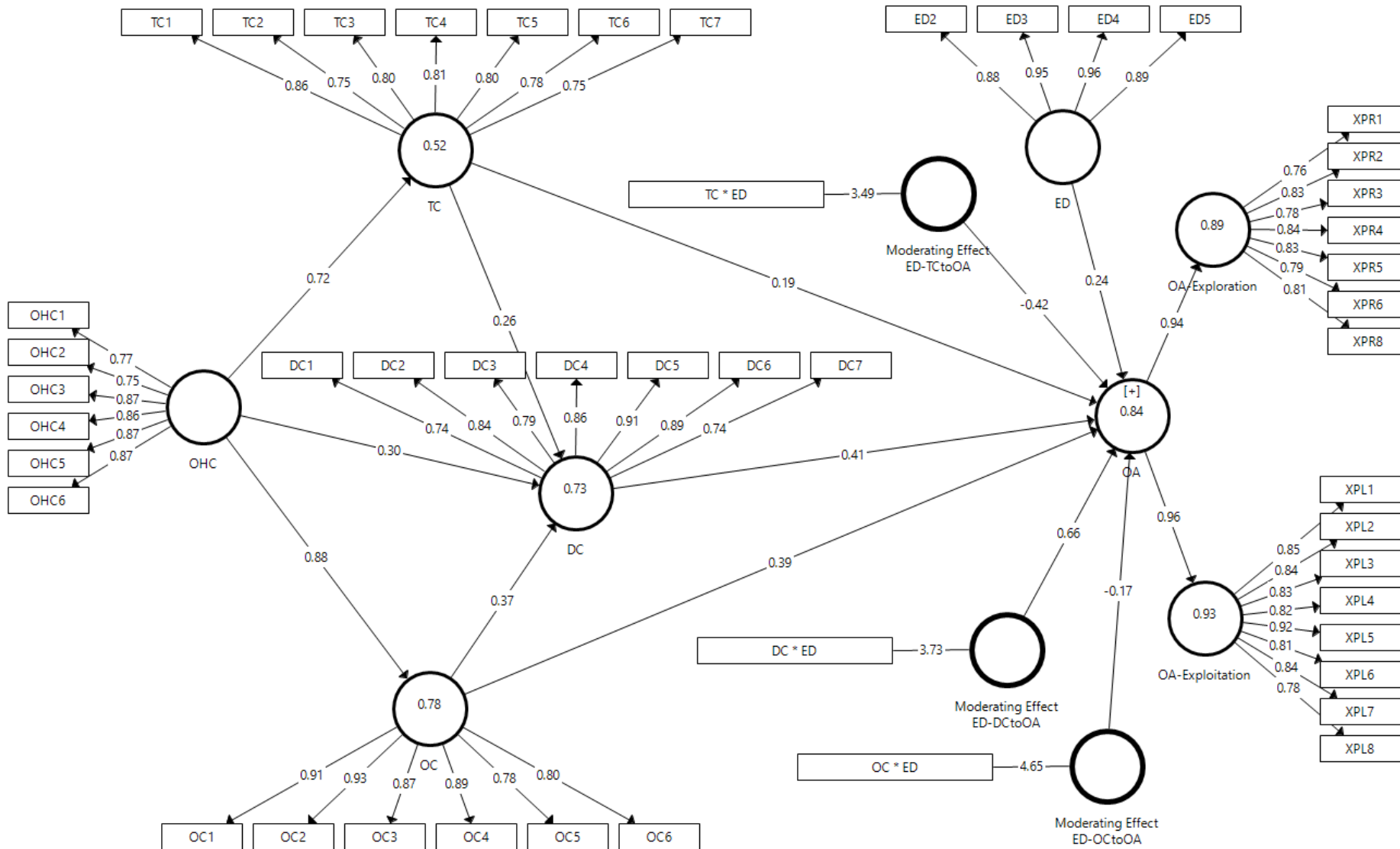
Sumber: Hasil olah data (2022)

Tabel 4. 1. Loading Factor Full Model (Lanjutan)

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
XPL1 <- OA	0.826	0.828	0.082	10.134	0.000
XPL1 <- OA-Exploitation	0.853	0.850	0.062	13.716	0.000
XPL2 <- OA	0.810	0.810	0.073	11.047	0.000
XPL2 <- OA-Exploitation	0.838	0.834	0.059	14.235	0.000
XPL3 <- OA	0.827	0.807	0.083	9.981	0.000
XPL3 <- OA-Exploitation	0.831	0.818	0.068	12.213	0.000
XPL4 <- OA	0.827	0.805	0.102	8.141	0.000
XPL4 <- OA-Exploitation	0.820	0.802	0.096	8.540	0.000
XPL5 <- OA	0.893	0.887	0.042	21.049	0.000
XPL5 <- OA-Exploitation	0.923	0.919	0.029	31.491	0.000
XPL6 <- OA	0.767	0.781	0.049	15.739	0.000
XPL6 <- OA-Exploitation	0.812	0.818	0.045	17.943	0.000
XPL7 <- OA	0.760	0.779	0.046	16.382	0.000
XPL7 <- OA-Exploitation	0.835	0.846	0.035	24.097	0.000
XPL8 <- OA	0.716	0.732	0.051	14.085	0.000
XPL8 <- OA-Exploitation	0.776	0.787	0.051	15.316	0.000
XPR1 <- OA	0.649	0.612	0.153	4.236	0.000
XPR1 <- OA-Exploration	0.757	0.724	0.119	6.369	0.000
XPR2 <- OA	0.716	0.685	0.136	5.282	0.000
XPR2 <- OA-Exploration	0.826	0.805	0.084	9.804	0.000
XPR3 <- OA	0.731	0.705	0.150	4.861	0.000
XPR3 <- OA-Exploration	0.777	0.754	0.137	5.678	0.000
XPR4 <- OA	0.758	0.727	0.110	6.917	0.000
XPR4 <- OA-Exploration	0.842	0.821	0.077	10.991	0.000
XPR5 <- OA	0.751	0.718	0.119	6.299	0.000
XPR5 <- OA-Exploration	0.829	0.805	0.091	9.131	0.000
XPR6 <- OA	0.836	0.824	0.065	12.769	0.000
XPR6 <- OA-Exploration	0.794	0.787	0.074	10.797	0.000
XPR8 <- OA	0.832	0.820	0.062	13.329	0.000
XPR8 <- OA-Exploration	0.809	0.803	0.060	13.478	0.000

Sumber: Hasil olah data (2022)

Setelah dilakukan eliminasi diperoleh model seperti terlihat pada Gambar 4.2 dan siap untuk dilakukan tahapan assesmen selanjutnya.



Gambar 4. 2. Model Reliability (setelah dieliminasi loading factor < 0.4)

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berikut tahapan asesmen validitas dan reliabilitas:

4.2.1.1. Langkah Pertama: *Cronbach Alpha*

Pengukuran konsistensi internal secara tradisional dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* yang memberikan estimasi reliabilitas berdasarkan interkorelasi antar indikator pada variabel yang diamati (Hair et al., 2017). Selanjutnya, Hair et al., (2019a) mengidentifikasi bahwa nilai *Cronbach's Alpha* harus > 0.7 , walaupun nilai 0.6 masih diperbolehkan dalam penelitian eksplorasi. Hasil penelitian seperti terlihat pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel > 0.7 .

Tabel 4. 2. Construct Reliability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
DC	0.922	0.929	0.938	0.686
ED	0.938	0.939	0.956	0.845
Moderating Effect ED-DCtoOA	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect ED-OCtoOA	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect ED-TCtoOA	1.000	1.000	1.000	1.000
OA	0.954	0.956	0.959	0.612
OA-Exploitation	0.939	0.941	0.949	0.701
OA-Exploration	0.910	0.912	0.928	0.649
OC	0.931	0.941	0.946	0.746
OHC	0.911	0.918	0.931	0.694
TC	0.902	0.912	0.922	0.629

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.2.1.2. Langkah Kedua: *Composite Reliability Test*

Untuk membuktikan konsistensi reliabilitas internal, *composite reliability* harus diatas 0.7 (Hair et al., 2017). Apabila nilainya >0.6 diperlukan pada penelitian tahap awal dan *composite reliability* $> 0,7$ diperlukan untuk membangun konstruk.

Pada Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa semua variabel nilai *composite reliability*-nya > 0.7 .

4.2.1.3. Langkah Ketiga: *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE 0.5 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya (Hair et al., 2017, 2019a). Pada Tabel 4.2 menunjukkan semua variabel memiliki AVE > 0.5 .

4.2.1.4. Langkah Keempat: *Discriminate Validity*

Discriminant validity tercapai jika akar kuadrat dari AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi bivariatnya dengan konstruk lain, dan jika *loading factor*-nya lebih tinggi apabila konstruk masing-masing dibandingkan dengan indikator lainnya (Hair et al., 2019a).

Pengujian *discriminant validity* dapat dilakukan dengan asesmen dengan metode tradisional, yaitu: kriteria *cross loading* dan *Fornell-Larcker* (Fornell et al., 1981). Selain itu harus menjalankan kriteria *Heterotrait Monotrait Rate of Correlation* (HTMT) pada saat menggunakan PLS. Merujuk Hair et al., (2019b) dan Henseler (2016), sehingga dalam penelitian ini perlu menguji dan mengkonfirmasi *discriminate validity* dengan melakukan test:

1. *Fornell and Larcker* (lihat Tabel 4.3)
2. *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (lihat Tabel 4.4)

Fornell and Larcker

Dengan menggunakan *discriminate validity, the reliability of measure, item loadings, and convergent validity*, selanjutnya dapat dilakukan *assessment* terhadap model pengukuran. Jika *loading item* lebih besar dari 0,70, maka kehandalannya

terbukti. *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menilai validitas konvergen, AVE harus lebih tinggi dari standar level minimal 0,5 (Fornell et al., 1981). *Fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3. Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion

	DC	ED	Moderating Effect ED-DCtoOA	Moderating Effect ED-OCtoOA	Moderating Effect ED-TCtoOA	OA	OA-Exploitation	OA-Exploration	OC	OHC	TC
DC	0.828										
ED	0.570	0.919									
Moderating Effect ED-DCtoOA	-0.620	-0.790	1.000								
Moderating Effect ED-OCtoOA	-0.608	-0.744	0.990	1.000							
Moderating Effect ED-TCtoOA	-0.616	-0.764	0.995	0.993	1.000						
OA	0.858	0.569	-0.621	-0.629	-0.630	0.782					
OA-Exploitation	0.853	0.538	-0.559	-0.552	-0.558	0.962	0.837				
OA-Exploration	0.772	0.545	-0.631	-0.656	-0.650	0.941	0.813	0.805			
OC	0.818	0.605	-0.760	-0.754	-0.753	0.834	0.787	0.802	0.864		
OHC	0.808	0.518	-0.679	-0.685	-0.676	0.777	0.725	0.757	0.881	0.833	
TC	0.740	0.535	-0.577	-0.565	-0.562	0.752	0.679	0.763	0.730	0.719	0.793

Sumber: Hasil olah data (2022)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Hair Jr et al (2017) merekomendasikan nilai *cut-off* 0.85 dan 0.90 atau menguji apakah HTMT berbeda secara signifikan dari 1.0. Tabel 4.4 menampilkan hasil *Rasio Heterotrait-Monotrait* penelitian ini. Semua nilai lebih rendah dari nilai ambang batas untuk konstruk serupa secara konseptual yaitu 0,90 (Hair et al., 2017). Sedangkan Henseler (2015) menyatakan ambang batas untuk konstruk secara konseptual yaitu 0,85.

Tabel 4. 4. Discriminant Validity - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	DC	ED	Moderating Effect ED-DCtoOA	Moderating Effect ED-OCtoOA	Moderating Effect ED-TCtoOA	OA	OA-Exploitation	OA-Exploration	OC	OHC	TC
DC											
ED	0.610										
Moderating Effect ED-DCtoOA	0.638	0.816									
Moderating Effect ED-OCtoOA	0.625	0.768	0.990								
Moderating Effect ED-TCtoOA	0.633	0.789	0.995	0.993							
OA	0.909	0.604	0.635	0.642	0.644						
OA-Exploitation	0.913	0.570	0.570	0.562	0.568	1.012					
OA-Exploration	0.832	0.597	0.663	0.688	0.684	1.009	0.867				
OC	0.871	0.635	0.779	0.772	0.770	0.867	0.822	0.852			
OHC	0.870	0.550	0.704	0.710	0.700	0.826	0.774	0.822	0.954		
TC	0.788	0.560	0.589	0.574	0.572	0.789	0.711	0.822	0.790	0.774	

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.2.2. Analisis Model Struktural

Setelah memastikan bahwa model pengukuran *valid* dan *reliable*, langkah selanjutnya adalah melakukan asesmen terhadap hasil uji model struktural keluaran SMART-PLS. Pada pengujian ini termasuk di dalamnya signifikansi model, *predictive capabilities* dan hubungan antar konstruk. Berikut adalah langkah-langkah asesmen model struktur yang merujuk validasi (Hair et al., 2017).

1. Asesmen kolinieritas terhadap model struktural
2. Asesmen relevansi dan signifikansi hubungan struktural
3. Asesmen R^2
4. Asesmen F^2

4.2.2.1. Asesmen kolinieritas terhadap model struktural

Perlunya dilakukan penilaian model pengukuran struktural untuk meninjau Nilai VIF < 10 atau < 5 dan nilai toleransi > 0.1 atau > 0.20 dalam konstruk prediktor untuk menilai kolinearitas. Ditinjau dari nilai *inner VIF* pada Tabel 4.5 dan nilai *outer VIF* pada Tabel 4.6 semua nilai berada di bawah nilai ambang batas 5 (lima). Jika melihat nilai VIF bagian luar, nilai VIF tertinggi ditunjukkan oleh hubungan efek moderasi, untuk konstruk yang lain masih diperkenankan. Ringle, et al (2010b) menyatakan bahwa level VIF maksimum adalah 5 (lima). Sedangkan Hair et al (2017), berpendapat bahwa memiliki nilai VIF di bawah 10 (sepuluh) masih dapat diterima. Namun, ambang VIF harus mematuhi aturan praktis yang lebih konservatif, seperti 3,33 atau 5 (Ringle et al., 2018). Dengan demikian, pada penelitian ini nilai VIF lebih dari 5 (lima) dipertahankan.

Tabel 4. 5. Inner VIF Values

	DC	OA	OA- Exploitation	OA- Exploration	OC	OHC	TC
DC		3.681					
ED		3.620					
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA</i>		147.844					
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA</i>		82.438					
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA</i>		144.469					
OA			1.000	1.000			
<i>OA-Exploitation</i>							
<i>OA-Exploration</i>							
OC	4.891	4.850					
OHC	4.734				1.000		1.000
TC	2.265	2.557					

Sumber: Hasil olah data (2022)

Tabel 4. 6. *Outer VIF Values*

VIF	
DC * ED	1.000
DC1	2.178
DC2	3.425
DC3	2.520
DC4	3.596
DC5	6.954
DC6	4.850
DC7	1.994
ED2	3.274
ED3	7.314
ED4	9.916
ED5	4.210
OC * ED	1.000
OC1	6.262
OC2	7.602
OC3	3.793
OC4	3.742
OC5	3.521
OC6	3.825
OHC1	2.922
OHC2	2.957
OHC3	3.563

VIF	
OHC4	3.868
OHC5	3.529
OHC6	3.110
TC * ED	1.000
TC1	2.763
TC2	2.659
TC3	5.505
TC4	4.971
TC5	2.375
TC6	2.275
TC7	2.168
XPL1	6.379
XPL1	5.062
XPL2	6.743
XPL2	5.003
XPL3	4.993
XPL3	3.797
XPL4	3.446
XPL4	3.047
XPL5	7.689
XPL5	6.650
XPL6	3.495

VIF	
XPL6	2.884
XPL7	4.059
XPL7	3.599
XPL8	3.711
XPL8	3.566
XPR1	3.931
XPR1	2.908
XPR2	4.253
XPR2	3.407
XPR3	2.407
XPR3	2.254
XPR4	3.726
XPR4	3.356
XPR5	3.526
XPR5	3.202
XPR6	5.053
XPR6	2.574
XPR8	3.931
XPR8	2.399

Sumber: Hasil olah data (2022)

Tabel 4.7 *Total Indirect Effects* menggambarkan signifikansi hubungan tidak langsung antar konstruk yang terjadi. Misalnya hubungan antara konstruk *dynamic capability* dengan *organizational ambidexterity* (exploitasi) memiliki hubungan tidak langsung sebesar 0.390 dan hubungan tersebut signifikan karena *P-Value* < 0.05 (yaitu 0.001).

Tabel 4. 7. Total Indirect Effects

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil
DC -> OA-Exploitation	0.390	0.372	0.122	3.205	0.001	diterima
DC -> OA-Exploration	0.382	0.360	0.116	3.279	0.001	diterima
ED -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028	diterima
ED -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028	diterima
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploitation</i>	0.635	0.584	0.275	2.305	0.021	diterima
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploration</i>	0.621	0.569	0.275	2.259	0.024	diterima
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploitation</i>	-0.160	-0.152	0.186	0.863	0.388	ditolak
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploration</i>	-0.157	-0.148	0.180	0.872	0.383	ditolak
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploitation</i>	-0.404	-0.350	0.204	1.979	0.048	diterima
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploration</i>	-0.395	-0.342	0.203	1.950	0.051	ditolak
OC -> OA	0.148	0.140	0.074	2.017	0.044	diterima
OC -> OA-Exploitation	0.522	0.509	0.114	4.579	0.000	diterima
OC -> OA-Exploration	0.510	0.492	0.112	4.552	0.000	diterima
OHC -> DC	0.507	0.484	0.123	4.105	0.000	diterima
OHC -> OA	0.812	0.778	0.108	7.552	0.000	diterima
OHC -> OA-Exploitation	0.781	0.751	0.107	7.324	0.000	diterima
OHC -> OA-Exploration	0.764	0.729	0.117	6.524	0.000	diterima
TC -> OA	0.104	0.102	0.050	2.069	0.039	diterima
TC -> OA-Exploitation	0.284	0.295	0.081	3.492	0.000	diterima
TC -> OA-Exploration	0.278	0.286	0.080	3.475	0.001	diterima

Sumber: Hasil olah data (2022)

Tabel 4.8 hubungan tidak langsung yang lebih spesifik yang di dalamnya termasuk hubungan mediasi antar konstruk. Sebagai contoh hubungan *human capital* terhadap *dynamic capability* melalui (dimediasi oleh) *organizational culture* sebesar 0,322 menunjukkan signifikan ($P\text{-Value} < 0.05$).

Tabel 4. 8. *Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil
OHC -> OC -> DC	0.322	0.303	0.117	2.747	0.006	diterima
OHC -> TC -> DC	0.184	0.181	0.067	2.763	0.006	diterima
OC -> DC -> OA	0.148	0.140	0.074	2.017	0.044	diterima
OHC -> OC -> DC -> OA	0.131	0.118	0.063	2.075	0.038	diterima
OHC -> DC -> OA	0.122	0.118	0.062	1.963	0.050	diterima
TC -> DC -> OA	0.104	0.102	0.050	2.069	0.039	diterima
OHC -> TC -> DC -> OA	0.075	0.069	0.034	2.222	0.026	diterima
OHC -> OC -> OA	0.347	0.330	0.127	2.743	0.006	diterima
OHC -> TC -> OA	0.137	0.144	0.075	1.820	0.069	ditolak
OC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.143	0.135	0.071	2.008	0.045	diterima
OHC -> OC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.126	0.114	0.061	2.062	0.039	diterima
OHC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.118	0.114	0.060	1.955	0.051	ditolak
DC -> OA -> OA-Exploitation	0.390	0.372	0.122	3.205	0.001	diterima
TC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.100	0.098	0.048	2.067	0.039	diterima
OHC -> TC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.072	0.066	0.033	2.211	0.027	diterima
ED -> OA -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028	diterima
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA -> OA-Exploitation</i>	0.635	0.584	0.275	2.305	0.021	diterima
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA -> OA-Exploitation</i>	-0.160	-0.152	0.186	0.863	0.388	ditolak
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA -> OA-Exploitation</i>	-0.404	-0.350	0.204	1.979	0.048	diterima
OC -> OA -> OA-Exploitation	0.379	0.373	0.129	2.930	0.003	diterima
OHC -> OC -> OA -> OA-Exploitation	0.334	0.318	0.123	2.720	0.007	diterima
TC -> OA -> OA-Exploitation	0.184	0.197	0.090	2.051	0.040	diterima
OHC -> TC -> OA -> OA-Exploitation	0.132	0.139	0.073	1.804	0.071	ditolak
OC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.140	0.131	0.069	2.036	0.042	diterima
OHC -> OC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.123	0.110	0.059	2.069	0.039	diterima
OHC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.115	0.110	0.059	1.965	0.049	diterima
DC -> OA -> OA-Exploration	0.382	0.360	0.116	3.279	0.001	diterima
TC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.098	0.095	0.046	2.118	0.034	diterima
OHC -> TC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.070	0.064	0.032	2.215	0.027	diterima
ED -> OA -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028	diterima
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA -> OA-Exploration</i>	0.621	0.569	0.275	2.259	0.024	diterima
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA -> OA-Exploration</i>	-0.157	-0.148	0.180	0.872	0.383	ditolak
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA -> OA-Exploration</i>	-0.395	-0.342	0.203	1.950	0.051	ditolak
OC -> OA -> OA-Exploration	0.371	0.362	0.127	2.909	0.004	diterima
OHC -> OC -> OA -> OA-Exploration	0.327	0.309	0.122	2.669	0.008	diterima
TC -> OA -> OA-Exploration	0.180	0.191	0.088	2.042	0.041	diterima
OHC -> TC -> OA -> OA-Exploration	0.129	0.135	0.073	1.774	0.076	ditolak

Sumber: Hasil olah data (2022)

Selanjutnya Tabel 4.9 menunjukkan signifikansi hubungan antar konstruk secara total. Semua hubungan antar konstruk menunjukkan signifikan, kecuali beberapa hubungan moderasi yang tidak signifikan. Hubungan moderasi *environmental dynamism* terhadap *technological capacity* dan *organizational ambidexterity* (eksplorasi) tidak signifikan, namun moderasi *environmental dynamism* terhadap *technological capacity* dan *organizational ambidexterity* (eksploitasi) menunjukkan hubungan yang signifikan.

Tabel 4.9. Total Effects

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil
DC -> OA	0.406	0.386	0.126	3.212	0.001	diterima
DC -> OA-Exploitation	0.390	0.372	0.122	3.205	0.001	diterima
DC -> OA-Exploration	0.382	0.360	0.116	3.279	0.001	diterima
ED -> OA	0.242	0.220	0.110	2.207	0.027	diterima
ED -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028	diterima
ED -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028	diterima
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA	0.660	0.605	0.283	2.327	0.020	diterima
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploitation	0.635	0.584	0.275	2.305	0.021	diterima
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploration	0.621	0.569	0.275	2.259	0.024	diterima
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA	-0.167	-0.157	0.192	0.866	0.386	ditolak
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploitation	-0.160	-0.152	0.186	0.863	0.388	ditolak
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploration	-0.157	-0.148	0.180	0.872	0.383	ditolak
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA	-0.420	-0.363	0.210	2.000	0.046	diterima
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploitation	-0.404	-0.350	0.204	1.979	0.048	diterima
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploration	-0.395	-0.342	0.203	1.950	0.051	ditolak
OA -> OA-Exploitation	0.962	0.965	0.009	109.272	0.000	diterima
OA -> OA-Exploration	0.941	0.934	0.030	31.065	0.000	diterima
OC -> DC	0.366	0.359	0.130	2.803	0.005	diterima
OC -> OA	0.542	0.527	0.117	4.616	0.000	diterima
OC -> OA-Exploitation	0.522	0.509	0.114	4.579	0.000	diterima
OC -> OA-Exploration	0.510	0.492	0.112	4.552	0.000	diterima
OHC -> DC	0.808	0.796	0.078	10.380	0.000	diterima
OHC -> OA	0.812	0.778	0.108	7.552	0.000	diterima
OHC -> OA-Exploitation	0.781	0.751	0.107	7.324	0.000	diterima
OHC -> OA-Exploration	0.764	0.729	0.117	6.524	0.000	diterima
OHC -> OC	0.881	0.846	0.087	10.146	0.000	diterima
OHC -> TC	0.719	0.689	0.120	5.977	0.000	diterima
TC -> DC	0.256	0.265	0.090	2.848	0.004	diterima
TC -> OA	0.295	0.306	0.084	3.498	0.000	diterima
TC -> OA-Exploitation	0.284	0.295	0.081	3.492	0.000	diterima
TC -> OA-Exploration	0.278	0.286	0.080	3.475	0.001	diterima

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.2.2.2. Asesmen relevansi dan signifikansi hubungan struktural

Dalam penggunaan SMART-PLS 3 dimungkinkan untuk menerapkan prosedur *bootstrap 5000 two-tails* pada *significant level of 5 percent*. Jika nilai *t-statistics* lebih besar dari nilai kritis (1,96) dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, signifikansi statistik hipotesis diterima (Hair et al., 2017).

Berikutnya, pada Tabel 4.10 meninjau *path coefficients* hubungan antara *dynamic capability* dengan *organizational ambidexterity* signifikan karena *p-value* < 0.05 dengan *path coefficient* 0.406.

Tabel 4. 10. Path Coefficients, Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil
DC -> OA	0.406	0.386	0.126	3.212	0.001	diterima
ED -> OA	0.242	0.220	0.110	2.207	0.027	diterima
<i>Moderating Effect</i> ED-DCtoOA -> OA	0.660	0.605	0.283	2.327	0.020	diterima
<i>Moderating Effect</i> ED-OCtoOA -> OA	-0.167	-0.157	0.192	0.866	0.386	ditolak
<i>Moderating Effect</i> ED-TCtoOA -> OA	-0.420	-0.363	0.210	2.000	0.046	diterima
OA -> OA- <i>Exploitation</i>	0.962	0.965	0.009	109.272	0.000	diterima
OA -> OA- <i>Exploration</i>	0.941	0.934	0.030	31.065	0.000	diterima
OC -> DC	0.366	0.359	0.130	2.803	0.005	diterima
OC -> OA	0.394	0.387	0.134	2.948	0.003	diterima
OHC -> DC	0.302	0.312	0.134	2.253	0.024	diterima
OHC -> OC	0.881	0.846	0.087	10.146	0.000	diterima
OHC -> TC	0.719	0.689	0.120	5.977	0.000	diterima
TC -> DC	0.256	0.265	0.090	2.848	0.004	diterima
TC -> OA	0.191	0.204	0.093	2.059	0.040	diterima

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.2.2.3. Asesmen R²

Penilaian dari nilai R² pada setiap konstruk endogen menunjukkan seberapa kuat prediksi dari model struktural dengan melakukan *bootstrapping* pada SMART-PLS 5000 kali (Ghazali et al., 2015). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk

menjelaskan berapa besar pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah memiliki pengaruh substantif. Menurut Hair et al., (2017) besarnya dapat disimpulkan bahwa $R^2 = 0.75$ (kuat), 0.50 (moderat) dan 0.25 (lemah). Apabila R^2 0.90 atau lebih menunjukkan *over-fit* (Hair et al., 2019c). Konstruk laten *dynamic capability* menunjukkan R^2 yang moderat mendekati kuat, sedangkan variabel laten *technological capacity* menunjukkan R^2 moderat seperti terlihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11. R Square, Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil
DC	0.733	0.741	0.084	8.704	0.000	diterima
OA	0.842	0.834	0.071	11.833	0.000	diterima
OA-Exploitation	0.926	0.931	0.017	54.581	0.000	diterima
OA-Exploration	0.886	0.873	0.056	15.866	0.000	diterima
OC	0.776	0.723	0.141	5.504	0.000	diterima
TC	0.517	0.489	0.158	3.271	0.001	diterima

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.2.2.4. Asesmen F^2 (*Effect Size*)

Pada Tabel 4.12 penilaian F^2 digunakan untuk menjelaskan seberapa kuat konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen tertentu dengan kriteria yaitu: $0.02 \leq F^2 < 0.15$ (lemah), $0.15 \leq F^2 < 0.35$ (moderat) dan $F^2 > 0.35$ (kuat) (Chin, 2010; Hair et al., 2017). *Dynamic capability* memiliki F^2 paling tinggi artinya *dynamic capability* moderat menjelaskan konstruk *organizational ambidexterity*.

Tabel 4. 12. *F² Effect Size*

	DC	OA	OA- Exploitation	OA- Exploration	OC	TC
DC		0.282				
ED		0.103				
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA</i>		0.258				
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA</i>		0.046				
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA</i>		0.094				
OA			12.453	7.745		
<i>OA-Exploitation</i>						
<i>OA-Exploration</i>						
OC	0.102	0.202				
OHC	0.072				3.471	1.071
TC	0.109	0.090				

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.2.2.5. Analisis Mediasi

Melalui prosedur Gambar 3.3 dan hasil analisis sesuai yang ditunjukkan Tabel 4.7, 4.8 dan 4.10, hubungan mediasi *organizational human capital* dengan *organizational ambidexterity* melalui *technological capacity*. Tabel 4.10 OHC→TC menyatakan bahwa hubungan *organizational human capital* terhadap *technological capacity* signifikan. Namun, Tabel 4.8 yaitu OHC→TC→OA membuktikan bahwa hubungan *organizational human capital* yang melalui (dimediasi) *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity* ditolak. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa hubungan *organizational human capital* dengan *organizational ambidexterity* dimediasi oleh *technological capacity* signifikan *competitive (partial mediation)*.

Berikutnya hubungan mediasi *organizational human capital* dengan *organizational ambidexterity* melalui *dynamic capability*. Pada Tabel 4.10 dapat disaksikan OHC→DC bahwa hubungan *organizational human capital* terhadap

dynamic capability signifikan. Begitu juga, pada Tabel 4.9 OHC→OA merupakan hubungan *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity* signifikan. Hasil yang sama pada tabel 4.8 terlihat OHC→DC→OA menunjukkan hubungan *organizational human capital* yang melalui (dimediasi) *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity* adalah signifikan. Alhasil, dapat disimpulkan bahwa hubungan *organizational human capital* dengan *organizational ambidexterity* dimediasi oleh *dynamic capability* signifikan *complementary (partial mediation)*.

Selanjutnya, hubungan mediasi *organizational human capital* dengan *organizational ambidexterity* melalui *organizational culture*. Tabel 4.10 menerangkan OHC→OC bahwa hubungan *organizational human capital* terhadap *organizational culture* signifikan. Tampilan Tabel 4.10 adalah OHC→OA, berarti hubungan *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity* signifikan. Pada tabel 4.8 terlihat OHC→OC→OA yang membuktikan hubungan *organizational human capital* melalui *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity* signifikan. Merujuk Gambar 3.3 dapat disimpulkan bahwa hubungan *organizational human capital* dengan *organizational ambidexterity* dimediasi oleh *organizational culture* signifikan *complementary*.

4.2.2.6. Analisis Moderasi

Moderasi dijelaskan sebagai situasi dimana hubungan kedua konstruk adalah tidak konstan, tetapi dipengaruhi oleh konstruk ketiga yang biasa disebut konstruk

moderasi (Hair et al., 2017). Pengaruh moderasi dapat menguatkan atau melemahkan hubungan dua konstruk.

Dari hasil analisis Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pengaruh moderasi *environmental dynamism* terhadap hubungan *dynamic capability* dan *organizational ambidexterity* adalah signifikan, dengan besar koefisien moderasi sebesar 0.66. Artinya *dynamic capability* perusahaan akan meningkat guna meraih *organizational ambidexterity* apabila terjadi tekanan *environmental dynamism*.

Namun berbanding terbalik dengan efek moderasi *environmental dynamism* terhadap hubungan *technological capacity* kepada *organizational ambidexterity* signifikan dengan koefisien moderasi -0.42. Artinya dengan meningkatnya *environmental dynamism* akan melemahkan *technological capacity* itu sendiri, dengan kata lain apabila perusahaan meningkatkan *technological capacity* maka *organizational ambidexterity* semakin sulit tercapai karena risiko yang ditimbulkan akan meningkat seiring dengan pengaruh *environmental dynamism* semakin besar.

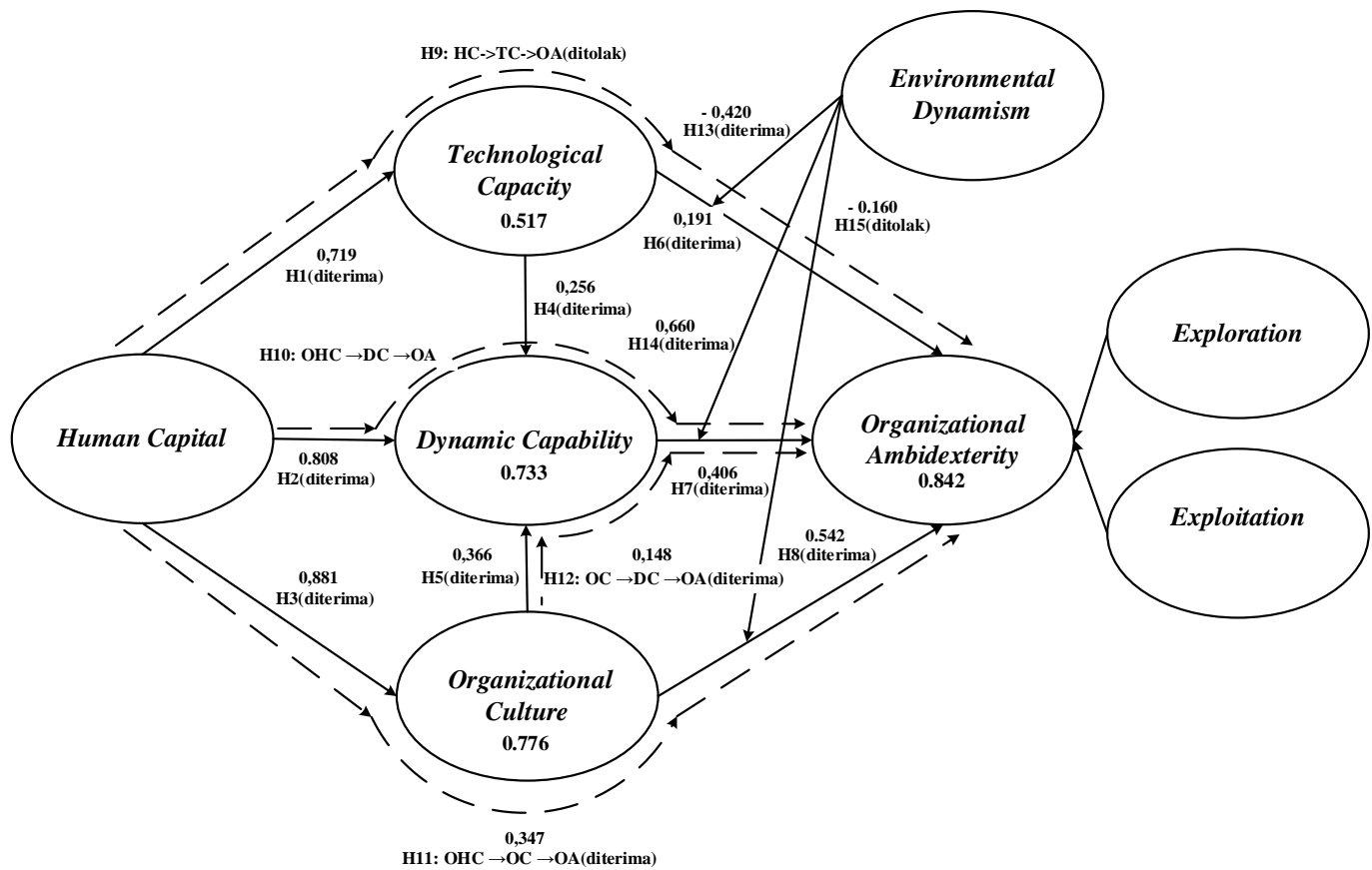
Tetapi untuk efek moderasi *environmental dynamism* terhadap hubungan *organizational culture* kepada *organizational ambidexterity* tidak signifikan atau bisa jadi *organizational culture* pada industri perbankan sudah mapan sehingga *environmental dynamism* tidak berkontribusi dalam usaha meraih *organizational ambidexterity*.

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dibahas tentang hasil analisis dan hipotesis dibandingkan dengan penelitian terdahulu. Penelitian berkaitan dengan

ambidexterity telah dilakukan semenjak tahun 1976. Dalam perkembangan penelitian ini menjadi sangat menarik hingga saat ini. Penelitian terdahulu sudah mengulas *ambidexterity* pada sektor keuangan dan perbankan (Ahammad et al., 2015; Ansah et al., 2021; Callegari et al., 2021; Campanella et al., 2016; Cegarra-Navarro et al., 2021; Hadji et al., 2022; Kader Jilani et al., 2020; Liu et al., 2019; Marabelli et al., 2012; Mohammed Abazeed, 2020; Monferrer Tirado et al., 2019; Sibghatullah et al., 2020; Vieira et al., 2020; Yun et al., 2021). Namun belum ada dari mereka yang meneliti *ambidextrous* sektor perbankan dengan antecedent *technological capacity*, *organizational human capital*, *organizational culture* dan *dynamic capabilities* yang memengaruhi *organizational ambidexterity* bank komersial, khususnya di Indonesia.

Setelah dilakukan analisis dan pengolahan data menggunakan metoda SEM dan melibatkan *Software SMART-PLS*, maka didapatkan hasil hipotesis yang akan dibahas setiap hipotesisnya pada bagian ini. Seluruh hipotesis yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4. 3. Hipotesis Penelitian

Sumber: Hasil olah data (2022)

Berdasarkan Gambar 4.3 yang dilanjutkan uji hipotesis diperoleh hasil penelitian seperti tampak pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4. 13. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	T-statistics	P-Values	Hasil
1	OHC → TC	0,719	5,977	0,000	Diterima
2	OHC → DC	0.808	2,253	0,024	Diterima
3	OHC → OC	0,881	10,146	0,000	Diterima
4	TC → DC	0,256	2,848	0,004	Diterima
5	OC → DC	0,366	2,803	0,005	Diterima
6	TC → OA	0,191	2,059	0,040	Diterima
7	DC → OA	0,406	3,212	0,001	Diterima
8	OC → OA	0.542	2,948	0,003	Diterima
9	OHC → OA	0,719	0,719	0,000	Diterima
	OHC → TC	0,719	5977,000	0.000	Diterima
	OHC → TC → OA	0,137	1,820	0,069	Ditolak
10	OHC → OA	0,719	5,977	0,000	Diterima
	OHC → DC	0.808	2,253	0,024	Diterima
	OHC → DC → OA	0,122	1,963	0,050	Diterima
11	OHC → OC	0,881	10,146	0,000	Diterima
	OHC → OA	0,719	0,719	0,003	Diterima
	OHC → OC → OA	0,347	2,743	0,006	Diterima
12	OC → OA	0.542	2,948	0,003	Diterima
	OC → DC	0,366	2,803	0,005	Diterima
	OC → DC → OA	0,148	2,017	0,044	Diterima
13	Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA	-0,42	2,000	0,046	Diterima
14	Moderating Effect ED-DCtoOA-> OA	0,66	2,327	0,020	Diterima
15	Moderating Effect ED-OCtoOA-> OA	-0.160	0.863	0.388	Ditolak

Sumber: Hasil olah data (2022)

4.3.1. Hipotesis Pertama

Hipotesis *organizational human capital* berpengaruh terhadap *technological capacity* signifikan atau hipotesis diterima, karena *t-statistics* 5,977 atau *p-value* 0,000 dengan *path coefficients* sebesar 0,719. Hasil ini menjawab pertanyaan penelitian “Apakah *organizational human capital* berpengaruh terhadap *technological capacity* pada bank komersial Indonesia”. Hal ini menggambarkan bahwa ada peranan *human capital* dan teknologi terhadap proses operasi perbankan terkait transaksi *digital banking*. Sumber daya manusia yang unggul dan kapasitas

perusahaan dalam menggunakan teknologi menjadi tulang punggung dalam persaingan bisnis yang semakin dinamis.

Tidak terhindarkan dengan meningkatnya kemampuan penggunaan teknologi pada sektor perbankan, dapat menimbulkan eksese baru yaitu risiko keamanan terhadap penggunaan teknologi akan muncul mengikuti dinamika bisnis yang ada. Namun dengan *human capital* yang unggul akan meningkatkan *structure capital*, yang secara otomatis akan membentengi dan dapat beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, misalnya menghadapi dan mampu bersaing dengan bisnis model baru di sektor keuangan dan *fraud*.

Senada dengan penelitian Mahmood & Mubarik (2020) pada usaha kecil menengah menunjukkan bahwa *human capital* signifikan memberikan pengaruh terhadap kapasitas penyerapan teknologi. Penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational human capital* berpengaruh terhadap *technological capacity*. Walaupun penelitian Mubarik dilakukan pada usaha kecil menengah namun setelah diuji pada perusahaan besar khususnya perbankan ternyata konstruk *human capital* juga memiliki pengaruh positif.

Selain itu, temuan ini juga diperkuat studi tentang adopsi robotika perusahaan yaitu kombinasi teknologi dan sumber daya manusia menjadi kunci untuk mendorong efisiensi proses transformasi ke arah teknologi yang mapan (Ballestar et al., 2022). Berikutnya, temuan ini didukung studi pada 40 negara, *human capital* berperan dalam mempercepat *technological catch-up (increase in the efficiency)* (Mastromarco et al., 2021). *Human capital* sebagai komponen dari kemampuan analisis *big data* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap dynamic

capability pada perusahaan-perusahaan besar di Norway (Mikalef et al., 2020). Temuan mendukung pernyataan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam implementasi proses transformasi digital (Álvaro Nicolás-Agustín et al., 2021). Mention & Bontis (2013) berpendapat *human capital* merupakan dimensi dari *intellectual capital*, dan *human capital* merupakan komponen penting dalam mencapai keinovasian perusahaan (Kucharska, 2022).

4.3.2. Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua yaitu pengaruh *organizational human capital* terhadap *dynamic capability*, menyatakan bahwa hipotesis diterima atau signifikan, karena *t-statistics* menunjukkan 2.253 ($>$ t-tabel 1.96 sig. level 95%) atau *p-value* sebesar 0.024 dengan *path coefficients* 0.302. Hipotesis ini menjawab pertanyaan penelitian “apakah *organizational human capital* berpengaruh terhadap *dynamic capability* bank komersial di Indonesia” terjawab, karena bank sebagai institusi keuangan yang sudah menggunakan teknologi dalam operasi tentunya diikuti dengan kemampuan *human capital* yang mumpuni.

Semakin meningkat peran *organizational human capital* maka perusahaan akan menunjukkan tingkat *dynamic capability* yang tinggi. Hasil hipotesis ini senada dengan hasil penelitian pada bank komersial di Irak yang menyimpulkan semakin tinggi tingkat *intellectual capital* termasuk peran *human capital* memiliki pengaruh terhadap kinerja inovasi perusahaan yang dimoderasi *dynamic capability* (Ali et al., 2021). Penelitian yang dilakukan pada perusahaan *hi-tech* di Taiwan menunjukkan bahwa *human capital* memberikan pengaruh positif pada *dynamic*

capability (Hsu et al., 2012). Penelitian Farzaneh et al (2022) pada 200 perusahaan farmasi di Iran juga menunjukkan bahwa *human capital* berhubungan positif dengan *dynamic capabilities*.

4.3.3. Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga adalah pengujian pengaruh *organizational human capital* berpengaruh terhadap *organizational culture* dengan hasil diterima atau signifikan, dengan hasil analisis menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 10.146 atau *p-value* sebesar 0.000 dengan koefisien jalur sebesar 0.881.

Penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh positif *organizational human capital* berpengaruh terhadap *organizational culture*. Berarti, peningkatan dalam *organizational human capital* memengaruhi peningkatan *organizational culture*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu menyatakan bahwa *human capital* memengaruhi peningkatan *organizational culture* pada hotel di Spanyol (Úbeda-García et al., 2018). Temuan ini juga memperkuat studi yang mengungkapkan bahwa *human capital* pada 3 (tiga) institusi pemerintah Indonesia (KEMENPAN&RB, LAN dan BKN) memengaruhi *organizational culture* (Sensuse et al., 2015). Senada dengan PwC yang menyatakan membentuk sikap karyawan dan masyarakat dalam menghadapi *stress* (sebagai dampak pandemi) merupakan momentum menentukan *organizational culture* untuk melangkah ke masa depan (PwC Indonesia, 2020). Pilihan dalam membangun kultur dengan keunikan nilai harus selaras dengan visi organisasi (McKinsey, 2022)

Enam pertanyaan yang menjadi indikator *organizational human capital* menunjukkan bahwa para pimpinan bank memahami bahwa *organizational culture* yang *ambidextrous* didukung oleh karyawan yang memiliki kompetensi, kualifikasi dan perilaku karyawan yang mengacu pada kode etik perbankan. Selain itu, peran *human capital* terhadap kultur dimulai dari sistem seleksi yang ketat, pelatihan yang berkesinambungan, dan kompensasi yang menarik.

Structural capital merupakan infrastruktur pendukung sumber daya manusia, yang terdiri dari *organizational culture*, filosofi manajemen, proses organisasi, sistem dan sumber daya informasi. Manajemen kekayaan intelektual memerlukan *organizational culture* untuk dapat menciptakan pengetahuan dan dalam proses tersebut *human capital* berinteraksi dengan *structural capital* melalui *organizational culture*.

4.3.4. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat adalah menguji pengaruh *technological capacity* terhadap *dynamic capability*, dengan hasil analisis menunjukkan bahwa *t-statistics* sebesar 2,848 atau *p-value* sebesar 0,004 adalah hipotesis tersebut signifikan atau diterima dengan *path coefficient* sebesar 0.256.

Dengan menggabungkan teknologi informasi dengan tugas-tugas yang terkait dengan pemantauan, dukungan, pembelajaran, integrasi, dan konfigurasi ulang, teknologi informasi menjadi kapasitas utama dalam memfasilitasi kelincahan organisasi (Mikalef et al., 2017; Weill et al., 2002). Perusahaan dengan kemampuan penginderaan berbasis teknologi informasi yang kuat akan lebih siap untuk

beradaptasi dan memanfaatkan pasar sebagai hasil dari penerapan target (Mikalef et al., 2017). Menurut Hsu & Wang (2012) kompetensi teknologi termasuk di dalamnya *tangible asset* dan *intangible asset* memfasilitasi *dynamic capability* perusahaan. *Technological capability* merupakan elemen penting dalam proses mempercepat inovasi perusahaan dan merupakan bagian penting dari *dynamic capabilities* untuk mencapai daya saing yang berkelanjutan (Valdez-Juárez et al., 2021).

4.3.5. Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima adalah menguji pengaruh *organizational culture* terhadap *dynamic capability*. Hasil analisis mengungkapkan bahwa hipotesis diterima, yang ditunjukkan dari nilai *t-statistics* yaitu 2,803 atau nilai *p-value* sebesar 0,005 dan *path coefficient* sebesar 0,366.

Hasil hipotesis ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengulas *organizational learning culture* berkontribusi secara positif pada *organizational dynamic capability* pada industri *high-tech* di Taiwan (Hung et al., 2010). Hasil penelitian Zhang & Tansuhaj (2007) menggambarkan bahwa *information technology capability* dipengaruhi oleh *organizational culture*.

4.3.6. Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam pengaruh *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity* adalah diterima. Hipotesis ini didukung nilai *t-statistik* 2,059 yang lebih besar dari *t-statistik* (1,96), nilai *p-value* sebesar 0,040 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,191.

Hasil dari hipotesis ini sejalan dengan penelitian pada usaha kecil dan menengah di Portugal, yang menunjukkan bahwa *technological capacity* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational ambidexterity*, serta pengaruh yang signifikan secara statistik hanya dalam eksplorasi, tetapi tidak dalam eksploitasi (Andrade et al., 2020). Begitu juga penelitian Soto-Acosta et al., (2018) pada usaha kecil dan menengah sektor manufaktur di Spanyol menunjukkan bahwa kapabilitas teknologi terdapat hubungan positif dengan *ambidexterity* perusahaan.

Dari kedua penelitian di atas yang dilakukan pada usaha kecil dan menengah ternyata memiliki hasil yang sama, ketika diterapkan kepada perusahaan-perusahaan besar seperti bank, sehingga dapat dijadikan rujukan baru hubungan antara teknologi dan *ambidexterity* perusahaan baik pada perusahaan kecil maupun besar.

Untuk mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi di sektor perbankan sangatlah kompleks. Diharapkan dengan adanya peranan teknologi akan menambah parameter baru dalam mencapai *ambidextrous* bank komersial khususnya di Indonesia.

4.3.7. Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh adalah menguji pengaruh *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. Berdasarkan hasil statistik dengan *t-statistics* 3,212 dan nilai *p-value* 0,001 yang memenuhi persyaratan hipotesis diterima. Hasil koefisien jalur sebesar 0,406 mengindikasikan bahwa nilai positif yang berarti hipotesis berpengaruh positif dan signifikan.

Hasil studi terdahulu yang menguji *organizational dynamic capability* pada sektor *high-tech* juga menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Hung et al., 2010). Kemudian penelitian Božič & Dimovski (2019) pada perusahaan menengah hingga besar di Slovenia menunjukkan bahwa *dynamic capabilities* perusahaan dalam konteks menyerap ilmu pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap *ambidexterity* perusahaan. Kemudian penelitian Farzaneh (2022) pada perusahaan farmasi di Iran menunjukkan bahwa *dynamic capability* memiliki pengaruh terhadap *ambidexterity* perusahaan.

Bank dalam kegiatan operasionalnya memiliki fleksibilitas untuk menggunakan cara-cara inovatif untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan menerima teknologi dan praktik baru (Imran et al., 2021). Perubahan teknologi merupakan pemicu proses inovasi dan rekonfigurasi dalam perusahaan. Untuk menghadapi *environmental dynamism* yang terjadi, kemampuan dinamis perusahaan memberikan respon terhadap tekanan dikontinuitas, kompleksitas dan dinamika untuk tetap bisa kompetitif. *Dynamic capabilities* mampu memfasilitasi terjadinya proses adopsi dan transformasi teknologi (Konlechner et al., 2018). Implikasi hipotesis H7 dapat dijadikan rujukan bahwa *dynamic capability* dapat memediasi aspek penggunaan teknologi guna meraih *organizational ambidexterity*.

Pada *resource based view* tradisional tujuannya adalah fokus mekanisme organisasi internal, namun *dynamic capability* dipengaruhi oleh faktor eksternal, serta *dynamic capabilities* itu sendiri memengaruhi *organizational ambidexterity* (Farzaneh et al., 2022; Felipe et al., 2017).

4.3.8. Hipotesis Kedelapan

Hipotesis kedelapan adalah menguji *organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational ambidexterity*. Nilai *path coefficient* hipotesis ini sebesar 0,394 dengan nilai positif, *p-value* sebesar 0,003 atau *t-statistics* sebesar 2,948 dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan diterima. Hasil hipotesis ini memperkuat penelitian pada bank di Spanyol yang menyimpulkan *organizational culture* yang berpengaruh secara signifikan terhadap *ambidexterity* (Cegarra-Navarro et al., 2021). Penelitian pada perusahaan teknologi di Britania Raya dan China menunjukkan hasil yang sama yaitu *organizational culture* memiliki hubungan positif dengan *ambidexterity* perusahaan (Wang et al., 2014).

Berikutnya, hipotesis ini senada dengan premis dari penelitian terdahulu bahwa *ambidextrous organizational culture* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *contextual ambidexterity*, dimana *contextual ambidexterity* berfungsi sebagai mediasi terhadap inovasi produk (Khan et al., 2019; Muhammad et al., 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan *organizational culture* yang melalui *contextual ambidexterity* akan meningkatkan kinerja perusahaan secara positif dan signifikan pada usaha kecil menengah di Indonesia (Ikhsan et al., 2017). Demikian juga, hasil hipotesis pada penelitian di Taiwan yang mengungkapkan hubungan positif antara *knowledge-sharing organizational culture* dan *innovation ambidexterity* (Lin et al., 2011). Penelitian Felipe et al (2017) terhadap 172 perusahaan Spanyol menunjukkan bahwa *organizational culture* merupakan salah satu anteseden yang memengaruhi *organizational ambidexterity*.

Indikator-indikator *organizational culture* di bank seperti menghormati perbedaan sudut pandang, menghargai keragaman, keterlibatan karyawan, komunikasi vertikal dan karyawan memahami apa yang menjadi keputusan perusahaan, mengantarkan perusahaan kepada terciptanya situasi yang mendukung dalam pencapaian *ambidextrous* bank komersial. Perusahaan bersama-sama bersinergi menjunjung tinggi kultur menuju tercapainya kemakmuran bersama.

4.3.9. Hipotesis Kesembilan

Pengujian hipotesis kesembilan adalah pengaruh mediasi *technological capacity* antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity*. Temuan hipotesis menyatakan hipotesis ditolak, karena nilai *t-statistics* 1,820 lebih kecil dari nilai t_{tabel} (1,96) atau nilai *p-value* 0,069 lebih besar dari nilai ambang sebesar 0.05. Artinya *technological capacity* tidak menunjukkan pengaruh mediasi dalam hubungan antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity* baik dari sisi eksplorasi maupun eksploitasi. Namun hubungan langsung *organizational human capital* pada *organizational ambidexterity* dan hubungan langsung *organizational human capital* kepada *technological capacity* signifikan dengan *loading* faktor cukup besar yaitu 0.719.

Dari hasil *output specific indirect effect* seperti terlihat pada Tabel 4.8 juga menunjukkan bahwa hubungan antara *organizational human capital* pada *organizational ambidexterity* yang dimediasi oleh *technological capacity* dan *dynamic capability* menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi *technological capacity* mempunyai peran mediasi ketika diikuti peran mediasi *dynamic capability*,

sehingga peranan *technological capacity* sangat tergantung kepada *dynamic capability* perusahaan.

Temuan penelitian berbeda dengan studi terdahulu yang menyatakan bahwa praktik sumber daya manusia memungkinkan perusahaan mencapai transformasi digital dalam meraih kinerja yang unggul (Álvaro Nicolás-Agustín et al., 2021). Untuk memaksimalkan efektivitas proses transformasi robotika, sangat penting untuk menggabungkan sumber daya manusia dan teknologi (Ballestar et al., 2022). Temuan studi pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa keberhasilan industri 4.0 sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi sumber daya manusia dengan baik (Singh et al., 2022).

Technological capacity pada bank merujuk pada kemampuan bank dalam menjalankan fungsi teknis dengan mengadaptasi solusi teknologi baru. Untuk menciptakan loyalitas dan mendorong kesuksesan perusahaan, memperkuat dan mengoptimalkan saluran digital menjadi semakin penting. Perbankan sebagai industri *financial services* menempati urutan paling tinggi dalam hal transformasi teknologi (Brock et al., 2019). Penggunaan perbankan digital akan terus meningkat seiring dengan ekspansi ekonomi Indonesia dan masyarakat yang semakin makmur (Mandiri, 2021b). Perbankan berada pada kelompok sektor dengan teknologi yang mapan, maka peran *human capital* tidak berdampak secara langsung pada *organizational ambidexterity*.

Dapat disimpulkan bahwa *technological capacity* mempunyai efek mediasi parsial antara adopsi *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity* dengan kinerja perusahaan.

4.3.10. Hipotesis Kesepuluh

Hipotesis kesepuluh yang akan diuji adalah pengaruh mediasi *dynamic capability* antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity*. Pengujian hipotesis menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 1,963 dengan koefisien jalur 0,122. Hasil lebih besar dari t_{tabel} (1,96), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,122 menggambarkan hubungan yang positif. Secara rinci, dapat disimpulkan bahwa *organizational human capital* yang melalui *dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian tentang *big data analytics capabilities* yang mengukur *human skill* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *incremental* dan *radical innovation capabilities*, yang dimediasi *dynamic capabilities* (Mikalef et al., 2020). *Human capital* merupakan salah satu dimensi *intellectual capital*. Dalam penelitiannya yang dilakukan pada senior manajer hotel bintang empat dan lima di Turki menunjukkan bahwa *intellectual capital* memengaruhi *organizational ambidexterity* (Gürlek, 2021; Kostopoulos et al., 2015).

4.3.11. Hipotesis Kesebelas

Hipotesis kesebelas yang diuji yaitu pengaruh mediasi *organizational culture* antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity*. Hasil hipotesis menyatakan bahwa nilai *t-statistics* sebesar 2,743 lebih besar dari t_{tabel} (1,96) menandakan hipotesis diterima. Nilai koefisien jalur sebesar 0,347

menggambarkan hubungan yang positif. Berdasarkan hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa *organizational human capital* yang melalui *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*.

Meningkatnya pengaruh *organizational culture* akan semakin meningkatkan hubungan dan peran *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity*. Sebaliknya semakin rendah peran *organizational culture* maka tidak memengaruhi hubungan *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity*, hal ini dapat dilihat pada hubungan tidak langsungnya. Hipotesis ini sejalan dengan penelitian pada hotel di Spanyol, *human capital* melalui keragaman dan visi bersama sebagai *organizational culture*, perusahaan dapat meraih *organizational ambidexterity* (Úbeda-García et al., 2018).

4.3.12. Hipotesis Kedua belas

Uji hipotesis keduabelas adalah pengaruh mediasi *dynamic capability* antara *organizational culture* dan *organizational ambidexterity*. Berdasarkan nilai *t-statistics* sebesar 2,017 lebih besar dibanding t_{tabel} (1,96) atau nilai *p-values* sebesar 0,044 menyimpulkan bahwa hipotesis diterima. Sementara nilai koefisien jalur sebesar 0,148 bertanda positif, maka pada tingkat kekeliruan 5% (*two tail*) menyiratkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*.

Semakin tinggi tingkat *organizational culture* yang melalui kemampuan dinamis, maka *ambidexterity* perusahaan akan mengalami peningkatan. Begitu juga

sebaliknya, semakin rendah *organizational culture* yang melalui kemampuan dinamis, maka *ambidexterity* perusahaan akan mengalami penurunan.

Hasil hipotesis ini membuktikan bahwa *organizational dynamic capability* melakukan mediasi parsial terhadap hubungan antara *organizational culture* dan *organizational ambidexterity*. Temuan ini memperkuat teori *dynamic capability* yang menyatakan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif bertumpu pada proses yang khas dan melalui serangkaian tahapan adopsi, serta memungkinkan organisasi untuk unggul dalam bisnis jangka panjang (Teece, 2007). Hasil penelitian ini didukung Hung et al (2010) yang menunjukkan *organizational learning culture* mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. *Organizational learning culture* merujuk pada konsep *organizational learning* dan *learning organization*, sebagai factor pendorong keberhasilan bisnis organisasi (Wang et al., 2007)

4.3.13. Hipotesis Ketiga belas

Hipotesis ketiga belas yang diuji adalah pengaruh *environmental dynamism* dalam memoderasi hubungan *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*. Hasil pengujian untuk hipotesis ketiga belas nilai *t-statistics* sebesar 2,000 lebih besar dibanding t_{tabel} (1,96) pada tingkat kekeliruan 5% (*two tail*), maka dapat disimpulkan untuk menerima hipotesis ketiga belas. Dengan demikian hasil pengujian tersebut dapat menjelaskan bahwa *environmental dynamism* memiliki pengaruh moderasi yang signifikan pada hubungan *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*. Nilai koefisien jalur yaitu -0,420

yang mengungkapkan pengaruh negatif dari peran moderasi *environmental dynamism* terhadap hubungan *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*.

Hasil hipotesis ini berbeda Andrade et al (2020), yang menyatakan efek moderasi *environmental dynamism* memiliki efek positif dalam hubungan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*, dan efek yang lebih kuat dalam hubungan antara *technological capacity* dan eksplorasi (Andrade et al., 2020). Meskipun hasil hipotesis moderasi tersebut berbeda, namun pengaruh langsung *IT capability* terhadap *innovation ambidexterity* adalah positif (Soto-Acosta et al., 2018).

Faktanya, perbankan Indonesia akan terus bertransformasi sebagai hasil dari teknologi digital (Mandiri, 2021b). Hal tersebut merupakan wujud bahwa *technological capacity* perbankan sangat diperlukan dalam usahanya untuk bertransformasi menjadi bank digital. Di sisi lain, lingkungan yang dinamis pada industri perbankan akan mendorong upaya, bagaimana perbankan dapat menyeimbangkan antara kegiatan eksplorasi dan eksploitasi.

Keadaan yang terjadi ketika lingkungan sangat dinamis pengembangan produk dan siklus produk menjadi pendek, produk baru bermunculan, pertukaran informasi menjadi lebih cepat dan keputusan strategis perusahaan terdorong. Hal ini berakibat perusahaan semakin sulit untuk; (1) mengasimiliasi dan mengantisipasi lingkungan, (2) mengidentifikasi dampak perubahan teknologi baru, (3) menerjemahkan dalam tindakan dan keputusan yang spesifik dan tepat sasaran (Tajeddini et al., 2018). Bisa jadi *technological capacity* perbankan

memberikan dampak negatif apabila terjadi kondisi lingkungan sangat dinamis. Kesiapan dan teknologi yang sudah ada akan menjadi pijakan dalam meraih *organizational ambidexterity*. Dengan kata lain, apabila dalam lingkungan yang sangat dinamis, bank meningkatkan kapasitas teknologinya maka risiko keamanan atas teknologi tersebut juga akan meningkat.

Meskipun beberapa peneliti percaya *ambidexterity* lebih dihargai dalam *environmental dynamism* (Wang et al., 2008). Sedangkan yang lain berpendapat bahwa di bawah lingkungan yang dinamis, perusahaan tidak dapat secara memadai memprediksi perubahan teknologi, pendapatan masa depan, atau persyaratan investasi (Schilke, 2014).

Empat indikator *environmental dynamism* yaitu perubahan selera, teknologi, strategi pesaing yang lebih kompetitif (seperti: *fintech* dan *super apps*) dan pandemi COVID-19 melemahkan pengaruh *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*. Di satu sisi pandemi COVID-19 disinyalir menjadi ancaman bagi bank, namun di sisi lain dapat menjadi peluang untuk kolaborasi antara *fintech* dan bank (Wu et al., 2020). Perbankan juga menghadapi gangguan dari jumlah tabungan dan jumlah rekening keuangan karena praktik *fintech*, dengan layanan seperti rekening uang *mobile*, pembayaran tagihan listrik, penggunaan ponsel dan internet untuk mengakses rekening lembaga keuangan dan juga pembayaran digital (Parameshwar et al., 2019). Dalam konteks perbankan, terus berinovasi dalam menangani dan mengelola nasabah dengan mengadopsi teknologi baru menjadi penting dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi (Imran et al., 2021).

4.3.14. Hipotesis Keempat belas

Hipotesis keempat belas yang akan diuji adalah pengaruh *environmental dynamism* dalam memoderasi hubungan *organizational dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. Merujuk hasil pengujian hipotesis keempat belas diperoleh nilai *t-statistics* yaitu 2,327 atau nilai *p-value* 0,020. Hasil *t-statistics* (2,327) adalah lebih besar dari t_{tabel} (1,96), maka hipotesis keempat belas diterima.

Temuan dari hipotesis ini sejalan dengan penelitian terdahulu, menunjukkan hubungan yang signifikan antara *environmental dynamism* dan *dynamic capability*: semakin tinggi *environmental dynamism* semakin penting pula *dynamic capability*, lebih lanjut *dynamic capability* berguna untuk eksploitasi dan eksplorasi (Frank et al., 2017). *Dynamic capability* perusahaan dianggap efektif pada tingkat *environmental dynamism* sedang dan akan berkontribusi kepada aktivitas eksploitasi ilmu pengetahuan yang sudah ada, sehingga *environmental dynamism* menawarkan tantangan terhadap kegiatan eksploitasi dan eksplorasi (Wamba et al., 2020).

Bank komersial ditentukan oleh nilai kontrol, yang menghasilkan peraturan operasional yang ketat, saluran komunikasi yang sangat terstruktur, dan kapasitas yang terbatas untuk kinerja inovasi. Dengan demikian, karena fleksibilitas bank dibatasi kontrol (*prudent banking*) sehingga *dynamic capability* sangat dibutuhkan (Ali et al., 2021; Choi et al., 2018).

4.3.15. Hipotesis Kelima belas

Hipotesis kelima belas yang diuji adalah pengaruh *environmental dynamism* dalam memoderasi hubungan *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*. Dengan hasil pengujian hipotesis kelima belas diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 0,866 atau nilai *p-value* 0,386. Hasil statistik ini menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari nilai ambang, *t-statistics* (0,866) lebih kecil dari t_{tabel} (1,96) dan nilai *p-value* 0,386 lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil uji statistik ini, maka hipotesis ditolak. Berarti, *environmental dynamism* tidak memiliki pengaruh moderasi pada *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*.

Temuan dari hipotesis ini berbeda dengan penelitian terdahulu. Hasil penelitian di India, menyatakan bahwa *environmental dynamism* memiliki pengaruh moderasi yang negatif dalam hubungan antara *ambidextrous organizational culture* terhadap *contextual ambidexterity* (Khan et al., 2019). Perubahan cepat yang terjadi di pasar dan persaingan bisnis yang ketat membuat segalanya menjadi sulit bagi organisasi, sehingga memiliki setiap peluang untuk tertinggal dengan tidak mengikuti *tren* di lingkungan eksternal (Albright, 2004; Khan et al., 2019). Namun *organizational culture* membantu terciptanya aktifitas eksplorasi dan eksploitasi secara simultan. *Organizational culture* memengaruhi bagaimana perusahaan menanggapi peristiwa eksternal dan membuat pilihan strategis (Liu et al., 2010). Dalam lingkungan yang mendorong dan mendukung ide-ide inovatif, karyawan memiliki kesempatan untuk menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu (Dombrowski et al., 2007; Imran et al., 2021). Kultur seperti itu tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi pada tugas-tugas rutin tetapi

juga mendorong karyawannya untuk mengambil inisiatif (Khan et al., 2019). Sebagai contoh kegiatan kultur berkelanjutan melalui program CSR, dan mempromosikan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (BCA, 2021).

4.4. Pembahasan Hasil Analisis Data

Berdasarkan Table 4.14 konstruk yang paling besar pengaruh langsung terhadap *organizational ambidexterity* pada sektor perbankan adalah *dynamic capability*. Hal ini menunjukkan bahwa *dynamic capability* di bank memiliki kontribusi terbesar dalam meraih *ambidexterity* bank komersial, khususnya di Indonesia. Pada sektor perbankan *dynamic capabilities* bukan pilihan tetapi suatu keharusan (Cegarra-Navarro et al., 2021). Bank harus mengembangkan dan menerapkan seperangkat keyakinan dan nilai-nilai yang kondusif untuk mengeksplorasi pengetahuan, mendorong dan menghargai perilaku dan inovasi inovatif, serta iklim keterbukaan, memungkinkan adopsi ide-ide baru dan refleksi kritis.

Penelitian pada Royal Bank of Scotland dan Caixa Bank menunjukkan bahwa penerapan *Artificial Intelligence (AI)* yang tepat memungkinkan konfigurasi ulang skenario perbankan tradisional melalui deteksi, penyerapan (*absorption*), integrasi, dan inovasi untuk menjadi lebih dinamis (Gallego-Gomez & De-Pablos-Heredero, 2020). *Dynamic capabilities* mampu memfasilitasi terjadinya proses adopsi dan transformasi teknologi (Konlechner et al., 2018).

Adapun beberapa penelitian pada industri berbeda seperti, penelitian Farzaneh et al (2022) pada perusahaan farmasi di Iran menunjukkan bahwa *dynamic*

capability memiliki pengaruh besar terhadap *ambidexterity* perusahaan. Menurut Mostafa (Ali et al., 2021) menyatakan bahwa faktor *dynamic capabilities* bank komersial dari *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sebagai faktor penting komponen *intellectual capital* (*human capital*, *structural*, *relational*, dan *social*) dan kinerja inovasi.

Dynamic capability menunjukkan pengaruh yang lebih tinggi melalui aktivitas eksploitasi untuk meraih *organizational ambidexterity*. Hasil dari pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh terbesar dari konstruk-konstruk independen menunjukkan bahwa kegiatan eksploitasi yang paling besar. Jadi kegiatan atau aktifitas eksploitasi di perbankan lebih diutamakan, khususnya aspek-aspek yang berkaitan dengan *organizational culture* untuk bisa meraih *ambidextrous commercial bank*.

Sedangkan konstruk *environmental dynamism* memiliki kontribusi yang paling kecil di antara konstruk-konstruk yang lain. Pada Gambar 4.2. menunjukkan bahwa indikator yang berkontribusi tinggi terhadap *environmental dynamism* adalah terkait perubahan teknologi dan munculnya bisnis model baru seperti *fintech* dan *super apps*. Hal ini menunjukkan bahwa *environmental dynamism* yang terjadi sekarang sedikit memengaruhi usaha perbankan dalam meraih *ambidextrous bank komersial* di Indonesia.

Tabel 4. 14. Analisis Konstruk Anteseden *Organizational Ambidexterity*

Konstruk	<i>Organizational Ambidexterity</i>		
	Pengaruh Langsung (<i>Path Coefficients</i>)	Eksplorasi (<i>Indirect Effect</i>)	Eksplotasi (<i>Indirect Effect</i>)
<i>Dynamic Capabilities</i>	0,406	0,382	0,390
<i>Organizational Culture</i>	0,394	0,510	0,522
<i>Environmental Dynamism</i>	0,242	0,228	0,233
<i>Technological Capacity</i>	0,191	0,180	0,184

Sumber: Hasil olah data (2022)

Pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih dominan dibanding dengan pengaruh langsungnya terhadap *organizational ambidexterity*. Temuan ini membuktikan bahwa *organizational culture* harus menjadi perhatian khusus dibandingkan dengan anteseden lain pada saat ingin mencapai *organizational ambidexterity*. Bisa jadi penggunaan teknologi yang sudah dengan tata kelola yang optimal dapat berkontribusi terhadap pencapaian *ambidextrous commercial bank* di Indonesia.

Tabel 4. 15. Analisis Hubungan Tidak Langsung *Technological Capacity* terhadap *Organizational Ambidexterity*

Hubungan	<i>Path Coefficients</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P-Values</i>
TC -> DC -> OA	0,098	0,102	0,050	2,069	0,039
TC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0,100	0,098	0,048	2,067	0,039
TC -> OA -> OA-Exploitation	0,184	0,197	0,090	2,051	0,040
TC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0,098	0,095	0,046	2,118	0,034
TC -> OA -> OA-Exploration	0,180	0,191	0,088	2,042	0,041

Sumber: Hasil olah data (2022)

Pada Tabel 4.15 menunjukkan bahwa peran mediasi *dynamic capability* antara *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity* lebih condong kepada kegiatan eksploitasi walaupun perbedaannya sangat kecil. Kemungkinan lain bahwa *technological capacity* ini merupakan anteseden yang *balance* antara kegiatan eksploitasi dan eksplorasi, sehingga dengan *technological capacity* yang

memadai maka proses pencapaian *ambidextrous* bank komersial akan segera terwujud.

Tabel 4. 16. Analisis Hubungan Tidak Langsung *Human Capital* dan *Organizational Ambidexterity*

Hubungan	Path Coefficients	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
OHC -> OC -> DC	0,322	0,303	0,117	2,747	0,006
OHC -> TC -> DC	0,184	0,181	0,067	2,763	0,006
OHC -> OC -> DC -> OA	0,131	0,118	0,063	2,075	0,038
OHC -> DC -> OA	0,122	0,118	0,062	1,963	0,05
OHC -> TC -> DC -> OA	0,075	0,069	0,034	2,222	0,026
OHC -> OC -> OA	0,347	0,33	0,127	2,743	0,006
OHC -> TC -> OA	0,137	0,144	0,075	1,82	0,069
OHC -> OC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0,126	0,114	0,061	2,062	0,039
OHC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0,118	0,114	0,06	1,955	0,051
OHC -> TC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0,072	0,066	0,033	2,211	0,027
OHC -> OC -> OA -> OA-Exploitation	0,334	0,318	0,123	2,72	0,007
OHC -> TC -> OA -> OA-Exploitation	0,132	0,139	0,073	1,804	0,071
OHC -> OC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0,123	0,11	0,059	2,069	0,039
OHC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0,115	0,11	0,059	1,965	0,049
OHC -> TC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0,07	0,064	0,032	2,215	0,027
OHC -> OC -> OA -> OA-Exploration	0,327	0,309	0,122	2,669	0,008
OHC -> TC -> OA -> OA-Exploration	0,129	0,135	0,073	1,774	0,076

Sumber: Hasil olah data (2022)

Pada Tabel 4.16 menampilkan pengaruh tidak langsung *human capital* terhadap *organizational ambidexterity*. *Human capital* paling besar kontribusinya terhadap *organizational ambidexterity* pada saat dimediasi oleh konstruk *organizational culture*, dibandingkan melalui *technological capacity* atau *dynamic capability*. Kontribusi yang paling menonjol juga ditunjukkan kepada *human capital* berpengaruh pada *organizational ambidexterity* untuk aktivitas eksploitasi. Ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di perbankan akan sangat berkontribusi pada saat *organizational culture* perusahaan juga sangat mendukung, terutama pada kegiatan atau aktivitas yang berkaitan dengan eksploitasi. Kemudian baru diikuti dengan *technological capacity* dan *dynamic capability*.

Hasil penelitian menemukan hubungan *human capital* terhadap *technological capacity* pada sektor perbankan yang berpengaruh positif. Senada dengan

Westlander (1999) yang telah menggagas konsep *humans, technology and organization* (HTO) yang berfungsi sebagai meta-konsep dan model analisis yang mempertimbangkan manusia, teknologi, dan organisasi untuk menganalisis dan meningkatkan sistem kerja (Berglund et al., 2007). Secara umum, *human capital* berperan penting dalam kinerja organisasi yang merupakan aplikasi *resource-based theory* (Mahmood et al., 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengkaji adanya hubungan antara *human capital* dan *digital transformation* (Álvaro Nicolás-Agustín et al., 2021). Kunci peningkatan efektivitas proses transformasi robotika adalah integrasi sumber daya manusia dan teknologi (Ballestar et al., 2022).

Hubungan antara *human capital* dan *dynamic capability* telah menarik perhatian penelitian terdahulu. Meskipun hubungan kedua konstruk ini telah dilakukan pada sektor perhotelan (Nieves et al., 2014), *chief information officers* (Mikalef et al., 2019), berbagai industri (Mikalef et al., 2020) industri *high-tech* (Hsu et al., 2012), bank komersial Irak (Ali et al., 2021), pada penelitian ini, *dynamic capability* bank ditunjukkan melalui peran dominan fleksibilitas. Temuan ini sejalan dengan (Mikalef et al., 2017) yang menyatakan *dynamic capability* memengaruhi kinerja dengan meningkatkan fleksibilitas proses dan efisiensi biaya. *Dynamic capability* bergantung pada fleksibilitas organisasi yang memungkinkan diizinkan atau ditolak oleh model bisnis yang dipilih (Teece, 2018). Bank mengaplikasikan teori *dynamic capability* melalui kemampuan bank melakukan: deteksi, *absorption*, integrasi, dan inovasi yang memungkinkan bank mempertahankan keberlanjutannya (Gallego-Gomez et al., 2020). Bank mampu

mengimplementasikan *artificial intelligence* sebagai upaya bank untuk mengembangkan bisnis model yang lebih inovatif (Gallego-Gomez et al., 2020). Selain itu, *dynamic capability* bank juga dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensi.

Human capital dan *organizational culture* menunjukkan pengaruh yang positif. Studi ini sejalan dengan Úbeda-García et al (2018) yang mengaitkan kedua konstruk tersebut terhadap *organizational ambidexterity* pada sektor perhotelan. Sedangkan Chow (2012) meneliti pada sektor *foreign direct investment* dengan merinci kultur dalam tiga dimensi *competitive culture*, *supportive culture* dan *formalization or bureaucratic culture*. Studi ini menguatkan argumen terdahulu bahwa *ambidextrous organizational culture* (AOC) harus didasarkan pada dua set nilai dan norma *organizational diversity* dan *shared vision* dimulai dari dualitas *organizational culture* yang disebutkan di atas untuk mencapai kontrol dan fleksibilitas (Rink et al., 2007; Wang et al., 2014).

Tabel 4. 17. Analisis Tidak Langsung *Organizational Culture* dan *Organizational Ambidexterity*

Hubungan	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P-Values
OC -> DC -> OA	0.148	0.140	0.074	2.017	0.044
OC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.143	0.135	0.071	2.008	0.045
OC -> OA -> OA-Exploitation	0.379	0.373	0.129	2.930	0.003
OC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.140	0.131	0.069	2.036	0.042
OC -> OA -> OA-Exploration	0.371	0.362	0.127	2.909	0.004

Sumber: Hasil olah data (2022)

Tabel 4.17 menunjukkan kontribusi terbaik *organizational culture* kepada *organizational ambidexterity* pada aktivitas eksploitasi, sehingga *organizational culture* bank yang didukung oleh *dynamic capability* perusahaan akan mendorong terciptanya *organizational ambidexterity* khususnya untuk aktivitas eksploitasi.

Tabel 4. 18. Analisis Hubungan Tidak Langsung *Environmental Dynamism* dan *Organizational Ambidexterity*

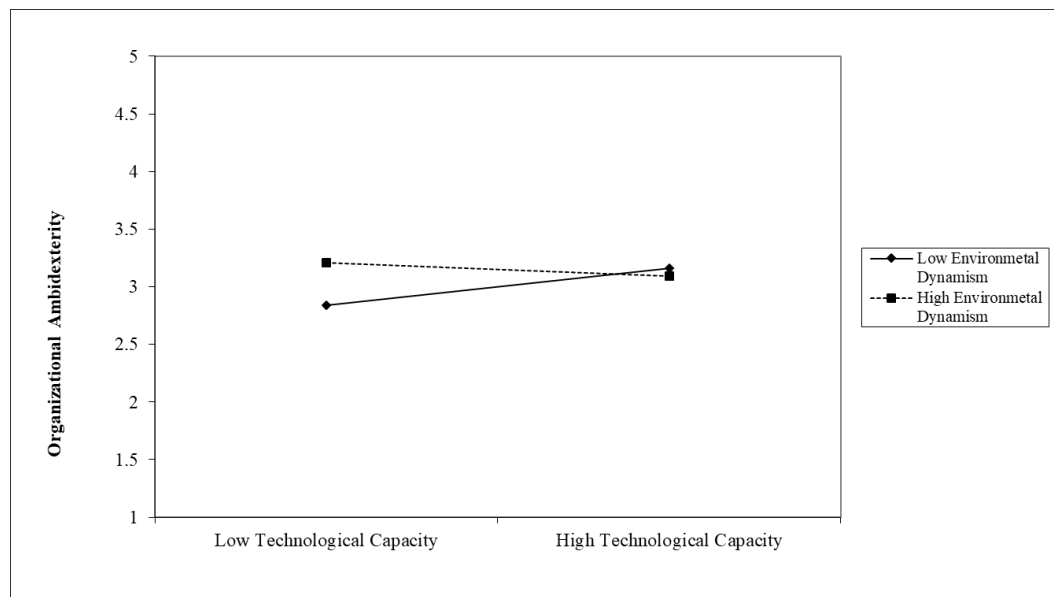
	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
ED -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028
ED -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028
ED -> OA -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028
ED -> OA -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploitation</i>	0.635	0.584	0.275	2.305	0.021
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploration</i>	0.621	0.569	0.275	2.259	0.024
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploitation</i>	-0.160	-0.152	0.186	0.863	0.388
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploration</i>	-0.157	-0.148	0.180	0.872	0.383
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploitation</i>	-0.404	-0.350	0.204	1.979	0.048
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploration</i>	-0.395	-0.342	0.203	1.950	0.051

Sumber: Hasil olah data (2022)

Pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa *environmental dynamism* berpengaruh terhadap *ambidexterity* perbankan khususnya aktivitas eksploitasi yang lebih dominan daripada eksplorasi. Namun efek moderasi *environmental dynamism* justru paling besar justru pada hubungan *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. Sedangkan efek moderasi *environmental dynamism* pada hubungan *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity* hanya pada aktivitas eksploitasi tidak pada kegiatan eksplorasi. Jadi *environmental dynamism* pada sektor perbankan hanya memoderasi konstruk *dynamic capability* (eksplorasi dan eksploitasi), dan *tecnological capacity* hanya pada sisi eksploitasi. Ini menjadi temuan menarik atas *environmental dynamism* yang terjadi pada sektor perbankan, karena tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap *organizational culture bank*.

Gambar 4.4. menunjukkan efek moderasi *environmental dynamism* dalam hubungan *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*, dimana ketika efek moderasi *environmental dynamism* tinggi maka pengaruh *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity* melemah namun tidak drastis dan begitu juga sebaliknya. Dengan kata lain apabila lingkungan bank komersial sangat dinamis maka *technological capacity* bank tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap upaya bank dalam meraih *ambidexterity*. Tekanan lingkungan yang tinggi mengakibatkan bank akan berhati-hati dalam menggunakan kapasitas teknologinya. Bank cenderung melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi pada anteseden yang lain seperti *human capital* atau *dynamic capability* perusahaan.

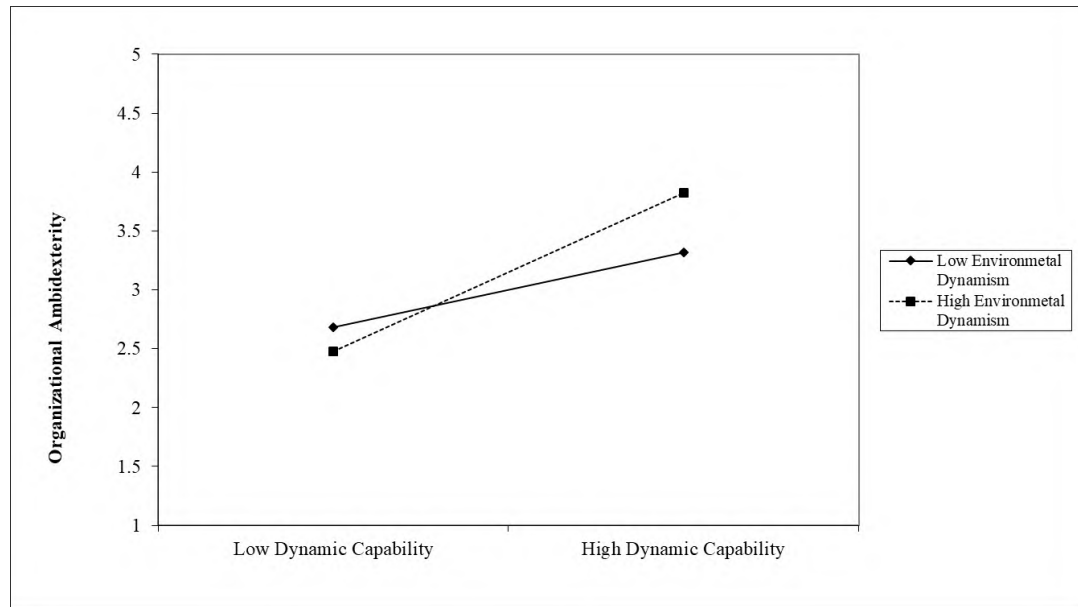
Pada Gambar 4.5. efek moderasi *environmental dynamism* dalam hubungan *dynamic capability* dan *organizational ambidexterity* menunjukkan bahwa ketika *environmental dynamism* meningkat maka pengaruh *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity* meningkat pula. Ketika *environmental dynamism* lemah, efek moderasi *environmental dynamism* melemahkan hubungan *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. Perbankan memberikan respon yang cepat ketika dinamisme lingkungan tinggi, dengan melakukan konfigurasi ulang perusahaan atas sinyal-sinyal bisnis yang diterima akan memberikan sumbangan berarti terhadap pencapaian *ambidextrous* bank komersial.



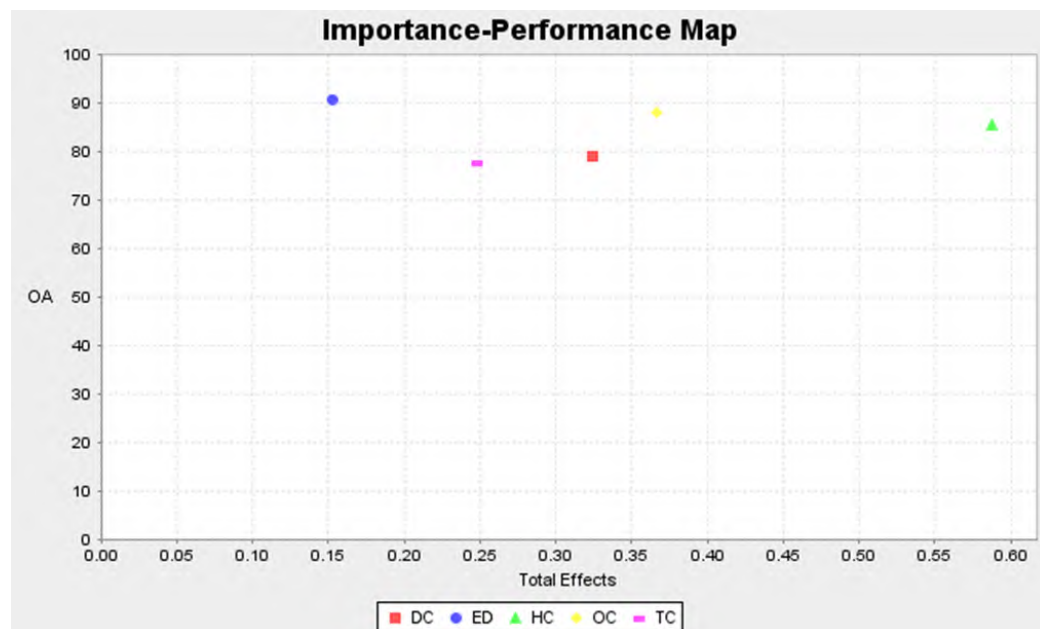
Gambar 4. 4. Efek Moderasi *Environmental Dynamism* terhadap *Technological Capacity*
 Sumber: Hasil olah data (2022)

Importance-performance map analysis (IPMA) disebut juga *importance-performance matrix analysis and impact-performance map analysis* memperluas hasil analisis PLS-SEM standar yang memberikan luaran estimasi koefisien jalur dengan menambahkan sebuah dimensi pada analisis yang mempertimbangkan nilai rata-rata skor variabel laten (Hair et al., 2017). Lebih tepatnya, IPMA membandingkan *total effects* model struktural pada konstruk endogen tertentu (yaitu, variabel laten endogen tertentu dalam model jalur PLS, seperti variabel endogen *organizational ambidexterity* (OA) dengan skor variabel laten rata-rata pendahulu konstruk ini (misalnya, *dynamic capability*, *technological capacity*, *organizational culture* dan *human capital*). *Total effects* mewakili konstruk pendahulu “*importance*” dalam membentuk konstruk target *organizational ambidexterity*, sedangkan skor variabel laten rata-rata mewakili “*performance*”. Dengan tujuan mengidentifikasi variabel pendahulu/anteseden mana yang memiliki *high importance* relatif tinggi terhadap variabel endogen (konstruk yang memiliki

total effects yang kuat) namun memiliki *performance* yang relatif rendah (yaitu, skor variabel laten rata-rata yang rendah).

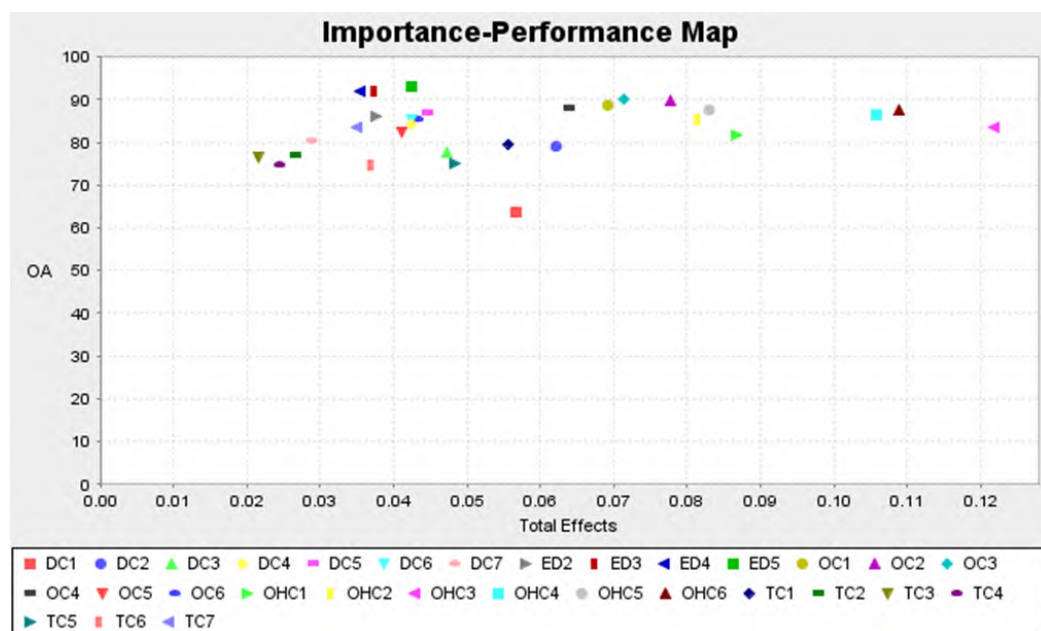


Gambar 4. 5. Efek Moderasi *Environmental Dynamism* terhadap *Dynamic Capability*
Sumber: Hasil olah data (2022)



Gambar 4. 6. Importance-Performance Map Konstruk untuk target konstruk *Organizational Ambidexterity*
Sumber: Hasil olah data (2022)

IPMA tidak terbatas pada tingkat konstruk. Penggunaan IPMA pada tingkat indikator untuk mengidentifikasi area perbaikan yang relevan dan bahkan lebih spesifik (Hair et al., 2017). Lebih tepatnya, IPMA dapat digunakan untuk menginterpretasikan *unstandardized outer weights* sebagai *importance* relatif suatu indikator dibandingkan dengan indikator lain dalam model pengukuran, tidak memperhatikan apakah model pengukuran tersebut bersifat reflektif atau formatif. Dalam penelitian ini, analisis tersebut akan sangat berguna untuk indikator-indikator konstruk *human capital* (HC) karena efek totalnya yang kuat pada *organizational ambidexterity* (OA).



Gambar 4. 7. Importance-Performance Map Indikator untuk target indikator *Organizational Ambidexterity*

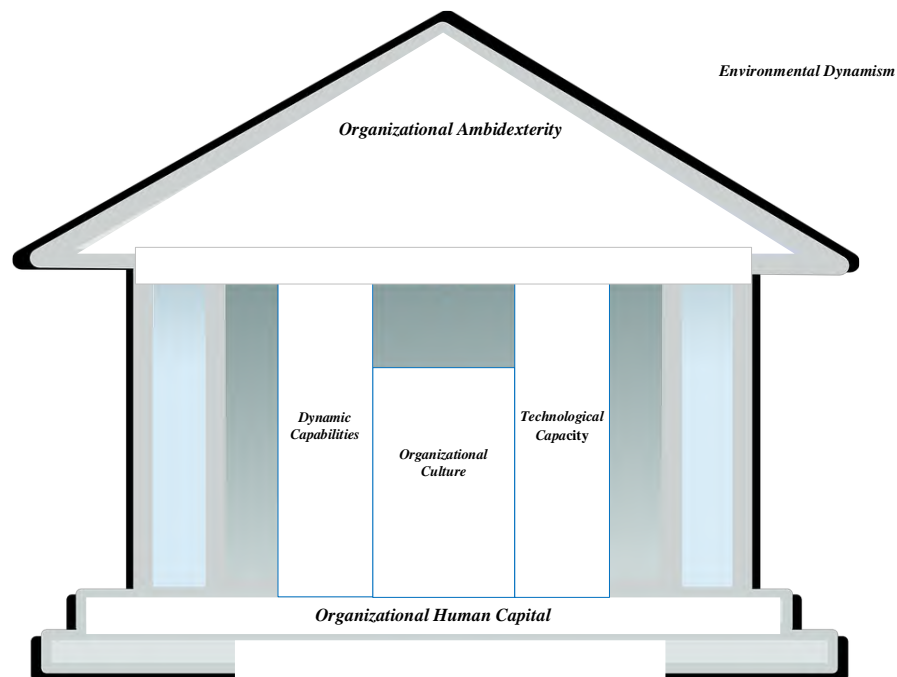
Sumber: Hasil olah data (2023)

Pada Gambar 4.6 menunjukkan IPMA konstruk yang dominan memberikan kontribusi terhadap *organizational ambidexterity* adalah konstruk *human capital*, sehingga bank lebih focus kepada usaha eksplorasi dan eksploitasi terhadap *human resources development* lebih khusus pada *human capital* dibandingkan dengan konstruk yang lain.

Sedangkan Gambar 4.7 menunjukkan IPMA indikator yang dominan memberikan kontribusi terhadap *ambidextrous* bank komersial adalah indikator OHC 3 yaitu terkait “Perilaku karyawan mengacu pada kode etik perbankan”. Jadi perilaku karyawan perbankan sangat penting dalam usaha meraih *ambidextrous* komersial bank. Usaha-usaha untuk perilaku stakeholders perbankan perlu selaras yang merujuk kepada kode etik perbankan.

4.5. Kontekstualisasi Masalah

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *technological capacity*, *dynamic capability*, *organizational culture*, dan *organizational human capital*, dan *environmental dynamism* baik secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi *organizational ambidexterity*. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjawab permasalahan penelitian baik secara ilmu pengetahuan maupun dalam konteks manajemen (praktis) yang ada. Berikut adalah ilustrasi pemecahan masalah penelitian disajikan pada Gambar 4.8.



Gambar 4. 8 Kerangka Pemecahan Masalah
Sumber: Penelitian (2022)

Adapun pemecahan masalah dan tantangan yang dihadapi sektor perbankan komersial yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sektor perbankan cenderung pada aktivitas eksploitasi. Dengan demikian bank dapat mencapai *organizational ambidexterity* dengan menyusun strategi bisnis terkait aktivitas eksploitasi. Fokus kegiatan eksploitasi dapat dilakukan dengan memperluas layanan pada pelanggan yang sudah ada, menyempurnakan produk/layanan yang ada, dan memperkenalkan peningkatan produk/layanan pada pelanggan yang sudah ada. Namun, bank juga perlu fokus kegiatan eksplorasi antara lain dengan melakukan eksperimen dalam menciptakan produk/layanan

baru, mengkomersialkan setiap produk/layanan baru, dan memanfaatkan peluang-peluang baru.

2. *Organizational human capital* merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan *organizational ambidexterity* bank komersial di Indonesia. Perilaku karyawan bank memegang teguh kode etik perbankan menjadi kekuatan *organizational human capital* dalam mendorong aktivitas eksploitasi dan eksplorasi bisnis bank. Selain itu, *organizational human capital* dapat ditingkatkan melalui kompensasi yang menarik dan peningkatan keterampilan, termasuk seleksi yang ketat.
3. Faktor kedua yang memengaruhi *organizational ambidexterity* adalah *organizational culture*. Hasil penelitian ini mengidentifikasi kultur organisasi yang dibangun atas keragaman organisasi dan visi bersama berguna dalam menghadapi dinamisme lingkungan mampu bertahan untuk mencapai *ambidexterity*. Fokus kultur organisasi tersebut meliputi mendorong karyawan untuk menghasilkan solusi alternatif, menghargai orang-orang dari berbagai latar belakang, dan menghormati perbedaan sudut pandang semua orang.
4. Faktor penting untuk mengoptimalkan *organizational ambidexterity* melalui *dynamic capabilities*, karena bank memiliki fleksibilitas dalam kompetisi bisnis, mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensi karyawan, fleksibilitas berkomunikasi dan berkoordinasi antar departemen secara efektif.

5. Faktor kedua yang memengaruhi *organizational ambidexterity* adalah *technological capacity*. Adapun hal yang menjadi perhatian penting *technological capacity* memiliki kapasitas dalam menggunakan beragam teknologi, kemampuan investasi teknologi baru dan memiliki kapasitas pengetahuan teknik-teknik baru. Namun, penggunaan teknologi baru bagi bank sangat berisiko, sehingga perlu melakukan mitigasi risiko untuk menghindari *fraud*.
6. Faktor terakhir memengaruhi *organizational ambidexterity* adalah *environmental dynamism*. Hal tersebut dikarenakan ketidakstabilan perubahan lingkungan akibat pandemi COVID-19 memengaruhi bisnis bank, perubahan teknologi memengaruhi produk/layanan, dan strategi pesaing lebih kompetitif (seperti: bank, *FinTech* dan *super apps*).

4.6. Implikasi Hasil Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah membangun model *organizational ambidexterity* dan mengkaji pengaruh *human capital*, *technological capacity*, *organizational culture*, *dynamic capability*, dan *environmental dynamism* sebagai antesedennya. Lebih jauh penelitian ini juga menguji pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung (mediasi) dan efek moderasinya. Model yang dibangun selanjutnya diuji pada seluruh populasi bank komersial di Indonesia. Adapun hasil penelitian ini menghasilkan pengayaan dan implikasi dari sudut teoritis, praktis dan kebijakan bagi regulator.

4.6.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini telah mendapatkan hasil berupa terbuktinya hasil hipotesis yang telah dibangun atau sebaliknya. Pembuktian ini berupa hubungan langsung maupun tidak langsung dan hubungan moderasi. Adapun implikasi teoritis dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi akademisi dalam memperkaya keilmuan di bidang *organizational ambidexterity* dan menambah khazanah *organization theory*, sehingga penelitian ini berhasil mengembangkan model *organizational ambidexterity* di mana bank melakukan kegiatan eksploitasi melalui *organizational culture* yang dibangun dan terbukti tangguh dalam menghadapi *environmental dynamism*. Sekaligus bank melakukan kegiatan eksplorasi melalui *technological capacity* dan bank perlu fleksibel melalui *dynamic capability* yang didukung oleh *organizational human capital* dalam operasionalnya.
2. Bukti empiris menunjukkan bahwa pengaruh *environmental dynamism* memberikan peran moderasi negatif terhadap hubungan antara *technological capacity* dan *organizational ambidexterity*. Sedangkan, *environmental dynamism* memberikan peran moderasi positif terhadap hubungan antara *dynamic capabilities* dan *organizational ambidexterity*. Namun *environmental dynamism* tidak memiliki peran moderasi dalam hubungan antara *organizational culture* dan *organizational ambidexterity*. Hasil penelitian ini memperkuat teori kontijensi (*contingency theory*) terkait bagaimana organisasi mengelola praktik organisasi bergantung pada karakteristik situasi yang

dihadapi (Cunliffe, 2008). Selain itu, *contingency theory* mendukung hasil penelitian ini bahwa struktur organisasi dan sistem pengendalian yang dipilih manajer tergantung pada karakteristik lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi (Anwar, 2015). Sekaligus menentang hasil penelitian (Andrade et al., 2020), bahwa perbankan pada *environmental dynamism* yang tinggi tidak serta merta mendorong *technological capacity* meningkat dan mendorong tercapainya *ambidextrous* bank komersial.

3. Hasil penelitian pada bank komersial di Indonesia memberikan bukti empiris peran mediasi *technological capacity* hubungan antara *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity* merupakan mediasi *competitive (partial mediation)*. Begitu juga, peran mediasi *dynamic capability* terhadap hubungan *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity* sebagai *complementary (partial mediation)*. Selanjutnya, hubungan *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity* melalui mediasi *organizational culture* sebagai *complementary (partial mediation)*. Dengan demikian, *dynamic capability* dan *organizational culture* memiliki peran sebagai mediator yang memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam hubungan *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity*.
4. Peran mediasi *dynamic capability* dalam hubungan antara *organizational human capital* terhadap *organizational ambidexterity* yang memperkuat *dynamic capability theory* bahwa kinerja jangka panjang perusahaan yang unggul ditopang oleh aset tidak berwujud yang dikembangkan, digunakan, dan dilindungi dengan bantuan *dynamic capabilities* (Teece, 2007). Hasil ini juga

mendukung penelitian (Mikalef et al., 2020) dan (Gürlek, 2021; Kostopoulos et al., 2015).

5. *Organizational culture* sebagai mediasi dalam hubungan antara *organizational human capital* dan *organizational ambidexterity* mendukung *intellectual capital theory*, bahwa sejumlah informasi yang terorganisir sebagai pengetahuan anggota organisasi (*human capital*) dan apa yang ada di dalam organisasi yang dapat digunakan sebagai produktivitas perusahaan (Khalique et al., 2013).
6. *Human capital* dan *organizational culture* memiliki pengaruh terhadap *organizational ambidexterity* dengan dimediasi *dynamic capability* pada bank komersial di Indonesia. *Human capital* dan *organizational culture* sebagai komponen *intellectual capital theory* sebagai faktor penting *dynamic capabilities* bank komersial dari *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* (Ali et al., 2021).
7. *Organizational culture* memiliki pengaruh langsung yang lebih dominan terhadap *organizational ambidexterity*, dibanding pengaruh tidak langsung melalui *dynamic capability*. Temuan ini membuktikan bahwa *organizational culture* lebih sesuai untuk diimplementasi pada sektor perbankan, karena para pemimpin bank merupakan *role model* dalam memotivasi *organizational culture*. Temuan penelitian merujuk teori *organizational learning*, bahwa pembelajaran organisasi menghasilkan informasi dan meminimalisir ketidakpastian (Sullivan et al., 1986; Úbeda-García et al., 2018)

4.6.2. Implikasi Manajerial

Berikut adalah implikasi manajerial bagi sektor perbankan, yaitu:

1. *Organizational human capital* yang dimediasi *technological capacity* tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational ambidexterity*. Hal ini ditunjukkan bahwa teknologi adalah *enabler*, pada bank teknologi banyak memberi manfaat sebagai faktor pendukung *digital banking*, seperti; *internet banking* (transfer dan tarik tunai secara *online*), kontrol finansial dan personalisasi, keamanan, dan lain lain. Teknologi merupakan alat dan tingkat kestabilan jasa keuangan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Bank perlu memperhatikan kemampuan sumber daya manusia terkait kapasitas teknologinya untuk dapat mendorong *organizational ambidexterity*. *Technological capacity* pada sektor perbankan meliputi: kapasitas pengetahuan teknologi dan kapasitas penggunaan beragam teknologi, serta kapasitas mengembangkan solusi teknologi baru.
2. Peran *environmental dynamism* dalam memoderasi hubungan *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity* adalah tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kultur organisasi yang dibangun atas keragaman organisasi (*organizational diversity*) dan visi bersama (*shared vision*) membuktikan bahwa bank dalam menghadapi dinamisme lingkungan mampu bertahan untuk mencapai *ambidexterity*.
3. *Environmental dynamism* memiliki pengaruh moderasi yang negatif yang signifikan pada hubungan *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*. Apabila lingkungan bank komersial sangat dinamis maka

technological capacity bank tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap upaya bank dalam meraih *ambidexterity*. Tekanan lingkungan yang tinggi mengakibatkan bank akan berhati-hati dalam menggunakan kapasitas teknologinya. Bank cenderung melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi pada anteseden yang lain seperti *human capital* atau *dynamic capability* perusahaan. Dengan demikian, bank diharapkan perlu meningkatkan mitigasi risiko sejalan dengan meningkatkan kapasitas teknologi dalam lingkungan yang sangat dinamis, risiko keamanan yang terkait dengan teknologi tersebut juga akan meningkat. Karena teknologi hanya merupakan alat, dan *human capital* yang memegang kendali dalam operasional bank.

4. *Importance-performance map analysis* (IPMA) mengindikasikan konstruk yang dominan memberikan kontribusi terhadap *organizational ambidexterity* adalah *organizational human capital* (OHC). Lebih khusus, indikator OHC 3 yaitu terkait “Perilaku karyawan mengacu pada kode etik perbankan”. Karyawan bank menjadi kunci keberhasilan untuk meraih *ambidexterity* dengan memegang teguh kode etik, sebagai solusi jangka panjang.

4.6.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan arahan dan masukan terutama terkait dengan *organizational ambidexterity*, *environmental dynamism*, dan *technological capacity* yaitu bagaimana bank melakukan tata kelola terhadap penggunaan teknologi khususnya teknologi informasi. Meskipun *ambidexterity* lebih dihargai pada lingkungan dinamis, namun organisasi tidak dapat memprediksi perubahan

yang terjadi terkait teknologi, pendapatan dan investasi yang ditanam. Dalam lingkungan dinamis segalanya berubah dengan cepat termasuk keputusan strategis. Dengan demikian bank perlu berhati-hati menggunakan kapasitas teknologinya seperti, mengadopsi teknologi tertentu. Hal ini sebagaimana diatur pada Peraturan Jasa Keuangan Republik Indonesia No. 11/POJK.03/2022 Tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum, pasal 2 ayat 2 yaitu: ”Dalam menerapkan tata kelola TI yang baik, Bank mempertimbangkan faktor paling sedikit: (a) strategi dan tujuan bisnis Bank, (b) ukuran kompleksitas bisnis Bank, (c) peran TI bagi Bank, (d) metode pengadaan sumber daya TI, (e) risiko dan permasalahan terkait TI, (f) praktik atau standar yang berlaku secara nasional maupun internasional, dan (g) ketentuan peraturan perundang-undangan”. Pada point (d) metode pengadaan sumber daya TI, terkait dengan pengadaan *human capital* teknologi informasi sebagai pengelola teknologi itu sendiri. Peranan *human capital* terkait erat dengan tata kelola teknologi pada bank, namun *technological capacity* tidak memfasilitasi *human capital* dalam rangka meraih *organizational ambidexterity*. Hal ini dikarenakan teknologi merupakan alat, sehingga perlu memperhatikan dan membekali *human capital* dengan kemampuan teknologi yang baik.

Dalam usaha peningkatan kompetisi industri dan usaha meraih *organizational ambidexterity* peranan *human capital* dan *dynamic capability* bank menjadi *concern* industri perbankan. Bank fleksibel dalam melakukan rekonfigurasi yang diperlukan didasarkan *human capital* yang miliki. Peraturan Jasa Keuangan Republik Indonesia No. 13/POJK.03/2021 Tentang

Penyelenggaraan Produk Bank Umum mendorong dan memfasilitas bank untuk tetap meningkatkan mutu layanan dan menciptakan produk-produk baru sesuai perundang-undangan yang berlaku. Selain itu untuk menunjang dalam memperoleh sumber daya manusia yang handal, pemerintah melalui OJK memberikan panduan dan pengawasan yang ketat, dengan menerbitkan Peraturan Jasa Keuangan Republik Indonesia No. 24 Tahun 2022 Tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Umum.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian ini memberikan jawaban atas pengaruh *human capital*, *technological capacity*, *organizational culture*, *dynamic capability*, dan *environmental dynamism* terhadap *organizational ambidexterity* pada bank-bank komersial di Indonesia, dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. *Human capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *technological capacity* pada bank-bank komersial di Indonesia. Praktik manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam implementasi proses transformasi digital. Oleh karenanya bank perlu membekali karyawan dengan keahlian teknologi untuk mendukung upaya pencapaian *organizational ambidexterity*.
2. Pada bank-bank komersial di Indonesia *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Faktor kontingensi *human capital* menjadi perhatian khusus manajerial pada penciptaan dan bentuk *dynamic capabilities* perusahaan.
3. *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational culture*, sehingga membentuk sikap karyawan merupakan momentum yang menentukan kultur organisasi bank.

4. *Technological capacity* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Kompetensi dan kapabilitas teknologi termasuk di dalamnya *tangible asset* dan *intangible asset* memfasilitasi *dynamic capability* perusahaan.
5. *Organizational culture* bank-bank komersial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Proses di dalam perusahaan memungkinkan untuk mengkoordinasikan semua struktur, strategi, rutinitas, dan budaya untuk meningkatkan efisiensi operasional, dengan demikian *organizational culture* mendorong dalam proses mewujudkan *dynamic capability* bank
6. *Technological capacity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity*. *Technological capacity* adalah kemampuan perusahaan untuk mengembangkan akumulasi pengetahuan dan memengaruhi kapasitas perusahaan yang ada (eksplotasi) untuk berinovasi (eksplorasi), menilai dan menerapkan proses teknologi baru yang dapat memicu efektifitas dan efisiensi dalam proses bisnis, serta kemudahan pelayanan kepada pelanggan.
7. *Dynamic capability* pada bank komersial Indonesia berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity*. *Ambidexterity* merupakan cerminan kemampuan dinamis sebagai wujud kontribusi *dynamic capability* bank untuk tujuan memfasilitasi eksplorasi dan eksploitasi teknologi, kemampuan dan pengetahuan.

8. Pada bank komersial Indonesia, *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity*. Kultur yang mendorong keragaman organisasi dan visi bersama diperlukan untuk membangun *organizational culture* bank guna mewujudkan *organizational ambidexterity*.
9. *Human capital* yang dimediasi oleh *technological capacity* tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational ambidexterity*. Teknologi secara umum merupakan *mindset culture* bank terdapat didalamnya adalah *customer oriented* dan *digital talent* yang harus dibangun. Bagi bank teknologi hanya merupakan alat yang membantu proses bisnis dan pelayanan kepada pelangganya.
10. *Human capital* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity* melalui mediasi *dynamic capability*. Untuk membangun *dynamic capability* membutuhkan perubahan basis sumber daya, pengetahuan yang tertanam dalam sumber daya manusia, rutinitas dan proses organisasi yang dapat mendorong kinerja organisasi.
11. *Human capital* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity* melalui mediasi *organizational culture*. *Human capital* melalui keragaman dan visi bersama sebagai *organizational culture* mendukung perusahaan dapat meraih *organizational ambidexterity*.

12. *Organizational culture* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational ambidexterity* melalui mediasi *dynamic capability*. Kultur yang unik dan kuat di tambah dengan *dynamic capability* mendorong percepatan proses pencapaian *organizational ambidexterity*.
13. *Environmental dynamism* signifikan memoderasi dalam hubungan antara *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*. Pada saat *environmental dynamism* berkejolak *organizational ambidexterity* sangat di butuhkan. Kemampuan dalam menyusun strategi eksplorasi dan eksploitasi menggambarkan ketahanan bank terhadap lingkungan.
14. *Environmental dynamism* signifikan memoderasi dalam hubungan antara *dynamic capability* terhadap *organizational ambidexterity*. *Dynamic capability* perusahaan dianggap efektif pada tingkat *environmental dynamism* sedang dan akan berkontribusi kepada aktivitas eksploitasi ilmu pengetahuan yang sudah ada, sehingga *environmental dynamism* menawarkan tantangan terhadap kegiatan eksploitasi dan eksplorasi.
15. *Environmental dynamism* tidak memiliki pengaruh moderasi dalam hubungan antara *organizational culture* terhadap *organizational ambidexterity*. *Mindset* membentuk kultur yang kuat merupakan kesiapan bank dalam menghadapi *environmental dynamism*, sehingga kultur yang kuat tidak akan terpengaruh secara langsung oleh *environmental dynamism* yang terjadi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya dan rekomendasi pada sektor perbankan.

5.2.1. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian lanjutan untuk fokus pada sector perbankan dengan meningkatkan jumlah sampel baik dari bank komersial Indonesia maupun dengan melibatkan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Indonesia, untuk mengidentifikasi dalam menentukan strategi bisnis pada sektor perbankan lebih luas.
2. Penelitian *organizational ambidexterity* juga perlu menilik anteseden lain untuk dapat memahami *technological capacity* secara lebih spesifik. Penelitian yang akan datang dapat menggunakan konstruk tambahan lain terkait anteseden yang berkaitan dengan adopsi teknologi, penggunaan teknologi dan risiko penggunaan teknologi. Dengan demikian penelitian yang akan datang dapat lebih akurat menjelaskan *technological capacity* dalam hubungannya sebagai anteseden *organizational ambidexterity*
3. Hasil penelitian ini menunjukkan *technological capacity* yang dimoderasi *environmental dynamism* memiliki korelasi negatif terhadap *organizational ambidexterity*. Pada penelitian lanjutan untuk melakukan konfirmasi agar dapat menelusuri lebih jauh peran *environmental dynamism* dalam hubungan *technological capacity* terhadap *organizational ambidexterity*.
4. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian dengan *mixed methods*. Metode

campuran merupakan metode penelitian yang mengkombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang bertujuan untuk keluasan dan kedalaman pemahaman dan pembuktian. Dengan metode campuran diharapkan dapat mengatasi masalah penelitian dan sekaligus tantangan yang ditimbulkannya.

5.2.2. Saran bagi sektor perbankan

Atas dasar kesimpulan dari temuan penelitian, selanjutnya dapat diajukan saran pada pada manajemen organisasi khususnya sektor perbankan sebagai berikut:

1. Fokus Bank terkait *organizational human capital* yaitu (a) merekrut tenaga kerja dengan talenta premium, (b) mengembangkan keahlian pekerja melalui sistem pelatihan yang berkesinambungan, dan (c) kondisi kerja dengan sistem remunerasi dan hubungan profesional yang baik. Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari kesenjangan kompetensi pekerja sejalan perkembangan teknologi, dinamisme lingkungan dan sesuai amanat Peraturan Jasa Keuangan Republik Indonesia No. 24 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Umum.
2. Fokus Bank terkait *technological capacity*, Bank perlu meningkatkan mitigasi risiko sebagai dampak penggunaan teknologi dalam operasionalnya. Selain itu, Bank juga perlu melakukan inovasi teknologi karena perubahan kebutuhan konsumen tidak hanya untuk melakukan transaksi namun juga tuntutan untuk melakukan edukasi pada konsumen.

3. Fokus bank terkait *environmental dynamism*, bank perlu mempelajari dan menggali beragam informasi dari lingkungan luar, memantau perkembangan produk/jasa dari para pesaing baik dari sesama bank maupun pesaing asimetris seperti Fintech dan *Super Apps*. Lingkungan yang dinamis memaksa bank untuk dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan cepat, dan mengikuti selera masyarakat yang senantiasa berubah.
4. Fokus bank terkait *organizational ambidexterity*, bank perlu mengembangkan aliansi strategis dengan melakukan kolaborasi dengan FinTech dan *super apps* yang dapat meningkatkan kualitas produk/layanan untuk mempertahankan kelangsungan bisnis bank. Bank perlu melakukan inovasi strategi, dikarenakan perbankan tradisional telah beralih menjadi *modern banking* dengan layanan *digital banking*.

1.5.1. Saran bagi regulator

Adapun saran bagi regulator adalah perlu mengakomodir perkembangan sektor perbankan dengan menerbitkan peraturan atau undang-undang dalam mengantisipasi perkembangan lembaga keuangan. Perbankan tradisional telah beralih menjadi perbankan modern yang menggunakan layanan *digital banking*. Pemerintah sebagai regulator harus memberikan payung hukum yang berpihak kepada perbaikan lebih baik pada bank-bank konvensional dalam menggunakan atau mengadopsi teknologi dalam melakukan tata kelola dan pelayanan pada sektor perbankan. Pemerintah berperan serta aktif dalam membenahi tata kelola sektor

perbankan, karena perbankan memiliki kontribusi besar terhadap pembangunan ekonomi nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation : Mapping the winds of creative destruction *. *Research Policy*, 14(1), 3–22.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Accenture. (2020). *Responding to COVID 19 An open letter to retail and commercial banking CEOs*.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Aguirre-Urreta, M., & Rönkkö, M. (2015). Sample size determination and statistical power analysis in PLS using R: An annotated tutorial. *Communications of the Association for Information Systems*, 36, 33–51. <https://doi.org/10.17705/1cais.03603>
- Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: the impact of incentive schemes on productivity, motivation , and performance of employees in commercial bank. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>
- Ahmad, N., Othman, S. N., & Mad Lazim, H. (2014). A review of technological capability and performance relationship in manufacturing companies. *ISTMET 2014 - 1st International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies, Proceedings, Istmet*, 193–198. <https://doi.org/10.1109/ISTMET.2014.6936505>
- Ahmed, S. S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M., & Khan, E. (2019). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 23–39. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0199>
- Alamsjah, F. (2022). Ambidextrous leadership of publicly listed companies during turbulent times: The importance of agility and alliance capability. *Global Business & Finance Review*, 3(June), 41–55.
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading change authentically: How authentic leaders influence follower responses to complex change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157–171.
- Albright, K. S. (2004). Environmental scanning: radar for success. *The Information Management Journal*, June.
- Alcadipani, R. (2020). Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual? *Gender, Work and Organization*, 27(5), 734–746. <https://doi.org/10.1111/gwao.12466>
- Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Cobanoglu, C. (2017). A comparative study of covariance and partial least squares based structural equation modelling in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No, 516–558.

- Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D., & Marei, A. (2021). Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(18). <https://doi.org/10.3390/su131810028>
- Altay, N., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2018). Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: a dynamic capability view. *Production Planning and Control*, *29*(14), 1158–1174. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1542174>
- Álvaro Nicolás-Agustín, Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2021). the Role of Human Resource Practices in the Implementation. *International Journal of Manpower*, *43*(2).
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, *20*(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Andrade, J., Franco, M., & Mendes, L. (2020). Technological capacity and organisational ambidexterity: the moderating role of environmental dynamism on Portuguese technological SMEs. *Review of Managerial Science*, *0123456789*. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00416-x>
- Ansah, M. O., Addai-Boamah, N., Bamfo, A. B., & Ry-Kottoh, L. A. (2021). Organizational ambidexterity and financial performance in the banking industry: evidence from a developing economy. *Journal of Financial Services Marketing*. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00117-w>
- Anwar, M. (2015). Contingency Theory and Its Implications to Corporate Financial Planning and Organization Structure. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *13*(3), 363–370.
- Asiaei, K., Jusoh, R., & Bontis, N. (2018). Intellectual capital and performance measurement systems in Iran. *Journal of Intellectual Capital*, *19*(2), 294–320. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0125>
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S., & Azhar, T. M. (2018). Dynamic supply chain capabilities: How market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity. *International Journal of Operations and Production Management*, *38*(12), 2266–2285. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2017-0555>
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002>
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability – Rigidity. *Journal of Marketing*, *69*(October), 61–83.
- Aziz, N. A., & Long, F. (2023). Examining the relationship between big data analytics capabilities and organizational ambidexterity in the Malaysian banking sector. *Frontiers in Big Data*, *6*.
- Ballestar, M. T., García-Lazaro, A., Sainz, J., & Sanz, I. (2022). Why is your company not robotic? The technology and human capital needed by firms to

- become robotic. *Journal of Business Research*, 142, 328–343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.061>
- Bandur, A. (2012). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 845–873. <https://doi.org/10.1108/09578231211264711>
- Bank Bjb. (2020). *Konsisten dalam Pengembangan Inisiatif Strategis untuk Menjaga Pertumbuhan Consistent in Developing Strategic Initiatives to Maintain Growth*. 1180–1247.
- Bank Indonesia. (2019). *Synergy, transformation, and innovation toward an advanced Indonesia*.
- Barnes, C. M., Jiang, K., & Lepak, D. P. (2016). Sabotaging the benefits of our own human capital: Work unit characteristics and sleep. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 209–221. <https://doi.org/10.1037/apl0000042>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). Einheitliche Zeichensprache bei Untersuchung Lungenkranker. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1007/BF02512353>
- Barquin, S., Gantès, G. de, Vinayak, H., & Shrikhande, D. (2019). Digital banking in Indonesia: Building loyalty and generating growth. *McKinsey & Company*, February.
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 506–515. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978>
- BCA. (2021). *Beyond Uncertainties : Managing the Next Normal*.
- Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. In *The University of Chicago Press*. The University of Chicago Press.
- Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123–139. <https://doi.org/10.1108/14691931011039642>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Berglund, M., & Karlun, J. (2007). Human, technological and organizational aspects influencing the production scheduling process. *International Journal of Production Economics*, 110(1–2), 160–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.024>
- Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 540, 493–517.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, 84(September

- 2017), 337–348. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.017>
- Bontis, N. (1998). Mapping the human capital management research trends using bibliometric analysis. *Management Decision*, 32(6), 63–76.
- Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, October. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101578>
- Brand Finance. (2020). *Banking 500 2020* (Issue February).
- BRI. (2019). *Laporan Tahunan 2019*.
- BRI. (2020). *Changing Adversities to Will-Power*.
- Brock, J. K. U., & von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 110–134. <https://doi.org/10.1177/1536504219865226>
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
- Brunner, H.-P. (1991a). Building technological capacity: A case study of the computer industry in India, 1975--1987. *World Development*, 19(12), 1737–1751.
- Brunner, H. P. (1991b). Building technological capacity: A case study of the computer industry in India, 1975-1987. *World Development*, 19(12), 1737–1751. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(91\)90017-C](https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90017-C)
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (Third edit). Oxford University Press In.
- BTPN. (2020). *The challenge of growth*.
- BTPN. (2021). Navigating through the challenge of growth. In *Annual Report*.
- Callegari, B., & Rai, R. S. (2021). Blending in: A case study of transitional ambidexterity in the financial sector. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13041690>
- Camisón, C., & Puig-Denia, A. (2016). Are quality management practices enough to improve process innovation? *International Journal of Production Research*, 54(10), 2875–2894. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1113326>
- Campanella, F., Del Giudice, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2016). Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development. *International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 272–302. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239122>
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>
- Cao, W., Fang, Z., Hou, G., Han, M., Xu, X., Dong, J., & Zheng, J. (2020). The psychological impact of the COVID-19 epidemic on college students in China. *Psychiatry Research*, 112934.
- Castro, G. M., Díez-vial, I., & Delgado-verde, M. (2019). *Intellectual capital and*

- the firm: evolution and research trends.* 20(4), 555–580.
<https://doi.org/10.1108/JIC-12-2018-0221>
- Cegarra-Navarro, J. G., Jimenez-Jimenez, D., & Garcia-Perez, A. (2021). An integrative view of knowledge processes and a learning culture for ambidexterity: Toward improved organizational performance in the banking sector. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 408–417.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2917430>
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2016). Measurement of Intellectual Capital in the Indian Banking Sector. *Vikalpa*, 41(1), 61–73.
<https://doi.org/10.1177/0256090916629253>
- Chartered, S. (2020). *Supporting our clients, colleagues and communities Here for good.*
- Cheewakoset, S., Popaitoon, P., & Decharin, P. (2023). *Flexibility-oriented human resource management system and employee ambidexterity: a moderating role of psychological capital* Flexibility-oriented human resource management system and employee ambidexterity: a moderating role of psychological capital Sir. February. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2022.10050300>
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile internet finance: an organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(1).
<https://doi.org/10.1186/s40854-017-0062-0>
- Chiang, C. Y., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(1), 49–78. <https://doi.org/10.1108/01443571211195736>
- Chin, W. W. (1995). Partial Least Squares Is To Lisrel As Principal Components. *Technology Studies*, 2(1995), 315–319.
- Chin, W. W. (2010). Handbook of Partial Least Squares. In *Handbook of Partial Least Squares*. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Chin, W. W., Marcelin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2).
<https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Chirkov, V. I., Lynch, M., & Niwa, S. (2005). Application of the scenario questionnaire of horizontal and vertical individualism and collectivism to the assessment of cultural distance and cultural fit. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(4), 469–490.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.05.014>
- Choi, S., Cho, I., Han, S. H., Kwak, Y. H., & Chih, Y.-Y. (2018). Dynamic Capabilities of Project-Based Organization in Global Operations. *Journal of Management in Engineering*, 34(5), 04018027.
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000621](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000621)
- Chow, I. H. S. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114–3132.

- <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639553>
- Christofi, M., Vrontis, D., & Cadogan, J. W. (2021). Micro-foundational ambidexterity and multinational enterprises: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 30(September 2019), 101625. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101625>
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin [PsycARTICLES]*, 112(July), 155–159. <http://www2.psych.ubc.ca/~schaller/528Readings/Cohen1992.pdf>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Crick, R. D., Haigney, D., Huang, S., Coburn, T., & Goldspink, C. (2013). Learning power in the workplace: The effective lifelong learning inventory and its reliability and validity and implications for learning and development. *International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2255–2272. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725075>
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. Sage.
- Cycyota, C. S., & Harrison, D. A. (2006). What (Not) to expect when surveying executives: A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9(2), 133–160. <https://doi.org/10.1177/1094428105280770>
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Dasgupta, M. (2019). Business Model Innovation: Responding to Volatile Business Environment in the Indian Banking Industry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(4), 260–280. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1684168>
- Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. *Journal of Business Research*, 128(April 2019), 650–660. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.042>
- DBS, B. I. (2021). Stronger together. In *Annual Report* (Vol. 111, Issue 1325). <https://doi.org/10.12968/eyed.2020.21.10.8>
- De La Lata, S. ., Garcia-Carbonell, N., Martin-alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2016). Intellectual capital role in ambidexterity emergence: a proposal of a multilevel model and research agenda Introduction. *Journal of Intellectual Capital*, 583–608. <https://doi.org/10.1177/0018726709342931>
- de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Deloitte. (2019). *Fortifying the core for the next wave of disruption*.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (1999). Creating competitive (dis)advantage: Learning

- from Food Lion's freefall. *Academy of Management Executive*, 13(3), 97–111. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2210318>
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190–202.
- Effendi, N., Setiawan, M., & Indiastuti, R. (2018). Technical efficiencies of Indonesian regional and non-regional banks pre- and post-financial crisis. *Int. J. Economics and Business Research*, 16(3).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(1), 1105–1121.
- Elnahass, M., Trinh, V. Q., & Li, T. (2021). Global banking stability in the shadow of Covid-19 outbreak. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 72, 101322.
- Famiyeh, S., Asante-Darko, D., & Kwarteng, A. (2018). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(8), 1546–1567. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-01-2017-0008>
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148(April 2021), 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Felipe, C. M., Roldan, J. L., & Leal-Rodriguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Feng, B., Sun, K., Chen, M., & Gao, T. (2020). The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072980>
- Ferraris, A., Erhardt, N., & Bresciani, S. (2019). Ambidextrous work in smart city project alliances: unpacking the role of human resource management systems. *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 680–701. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291530>
- Figueiredo, P. N., & Piana, J. (2018). Innovative capability building and learning linkages in knowledge-intensive service SMEs in Brazil's mining industry. *Resources Policy*, 58(October), 21–33. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.10.012>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frank, H., Güttel, W., & Kessler, A. (2017). Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(3), 185–194. <https://doi.org/10.1177/1465750317723219>
- Frels, R. K., & Onwuegbuzie, A. J. (2013). Administering quantitative instruments

- with qualitative interviews: A mixed research approach. *Journal of Counseling and Development*, 91(2), 184–194. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00085.x>
- Furneaux, B., & Wade, M. (2011). An exploration of organizational level information systems discontinuance intentions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(3), 573–598. <https://doi.org/10.2307/23042797>
- Gallego-Gomez, C., & De-Pablos-Heredero, C. (2020). Artificial intelligence as an enabling tool for the development of dynamic capabilities in the banking industry. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 16(3), 20–33. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2020070102>
- Ganderson, J. (2020). To change banks or bankers? Systemic political (in)action and post-crisis banking reform in the UK and the Netherlands. *Business and Politics*, 22(1), 196–223. <https://doi.org/10.1017/bap.2019.34>
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis and Strategic Management*, 19(4), 527–558. <https://doi.org/10.1080/09537320701403540>
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(October). <https://doi.org/10.17705/1cais.00407>
- Ghazali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural Konsep Aplikasi dengan Program AMOS 24. In *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro* (7th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I., & Fuad. (2014). Structural Equation Modeling Teori, Konsep, dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 9.10. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang* (4th ed.).
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794.
- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2004). The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 41–54. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013862.14941.4e>
- González-Benito, Ó., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2014). On the Consequences of Market Orientation across Varied Environmental Dynamism and Competitive Intensity Levels. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12028>
- González-Moreno, Á., Triguero, Á., & Sáez-Martínez, F. J. (2019). Many or trusted partners for eco-innovation? The influence of breadth and depth of firms'

- knowledge network in the food sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 147(June), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.06.011>
- Gordon, G. G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396–415. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278959>
- Govindan, K., Fattahi, M., & Keyvanshokoo, E. (2017). Supply chain network design under uncertainty: A comprehensive review and future research directions. *European Journal of Operational Research*, 263(1), 108–141. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.04.009>
- Goyal, J., Singh, M., Singh, R., & Aggarwal, A. (2018). Efficiency and technology gaps in Indian banking sector: Application of meta-frontier directional distance function DEA approach. *Journal of Finance and Data Science*, 5(3), 156–172. <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2018.08.002>
- Guest, D. E. (1994). Organizational psychology and human resource management: Towards a European approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(3), 251–270. <https://doi.org/10.1080/13594329408410488>
- Gupta, A. K., Smith, K. E. N. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(1), 38–70. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1774029>
- Gutierrez-Gutierrez, L., & Antony, J. (2020). Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(1), 125–149. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2018-0071>
- Gutierrez-Gutierrez, L., Barrales-Molina, V., Fernandez-Giordano, M., & López-Morales, B. (2019). Six Sigma for dynamic capabilities development: becoming more flexible organizations. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(1), 35–56. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2018-0115>
- Hadji, S., Gholizadeh, P., & Naghavi, N. (2022). Diagnosing of human resource performance management based on lack of ambidextrous learning themes: a case study of public Iranian banking system. *International Journal of Ethics and Systems*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2021-0101>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019a). *Multivariate data analysis* (EIGHTH EDI). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *SAGE Publications, Inc.* (Second Edi). SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019b). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business*

- Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019c). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019d). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Haldane, A. G. (2014). Central banks and macroeconomic ambidexterity. *Business Economics*, 49(2), 92–98. <https://doi.org/10.1057/be.2014.10>
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hayat, A., Humayon, A. A., Aslam, M. K., Azeem, M., Nadir, M., Khan, H., & Ahmed, M. (2019). *The Relationship between Knowledge Management Practices and Organizational Performance : Evidence from Banking Sector of Southern Punjab , Pakistan*. 8(4), 37–55.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7)
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55–69.
- Hiebl, M. R. W., & Richter, J. F. (2018). Response rates in management accounting survey research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 59–79.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating

- effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Holdings plc, H. (2020). HSBC Holdings plc Annual Report and Accounts 2020. *Annual Report HSBC Holdings 2020*.
- Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra- and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95–123. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001684>
- Holmqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, 15(1), 70–81. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>
- HSBC Indonesia. (2019). *Laporan Tahunan 2019: Mempercepat Pertumbuhan Berkelanjutan*.
- HSBC Indonesia. (2020). *Laporan Tahunan 2020: Kokoh Bertahan*.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Hummel, K., Laun, U., & Krauss, A. (2021). Management of environmental and social risks and topics in the banking sector - An empirical investigation. *British Accounting Review*, 53(1), 100921. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100921>
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>
- Ikhsan, K., Almahendra, R., & Budiarto, T. (2017). Contextual ambidexterity in SMEs in Indonesia: A study on how it mediates organizational culture and firm performance and how market dynamism influences its role on firm. *International Journal of Business and Society*, 18(S2), 369–390.
- Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F., & Zahid, H. (2021). The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector. *Journal of Public Affairs, February*. <https://doi.org/10.1002/pa.2717>
- Peraturan bank Indonesia nomor: 13/27/PBI/2011, (2011).
- Infobank. (2020). Solusi perangkat lunak dari IST untuk industri keuangan. *No.512 Vol.XLII*.
- Isa, M. K. N. B. J. A. N. bin S. A. H. M. (2015). Intellectual capital in Pakistani small medium enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1).
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science and Medicine*, 76(1), 115–125. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.10.014>
- Jakšič, M., & Marinč, M. (2019). Relationship banking and information technology: the role of artificial intelligence and FinTech. *Risk Management*,

- 21(1). <https://doi.org/10.1057/s41283-018-0039-y>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. Il. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 5–32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies, 45*(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal, 33*(11), 1286–1303.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science, 20*(4), 797–811.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. ., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science, July 2006*. <https://doi.org/10.5962/bhl.title.67734>
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research, 89*, 251–257.
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. *Journal of Management, 18*(4), 791–803.
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management, 35*(3), 348–358.
- Kader Jilani, M. M. A., Fan, L., Islam, M. T., & Uddin, M. A. (2020). The influence of knowledge sharing on sustainable performance: A moderated mediation study. *Sustainability (Switzerland), 12*(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12030908>
- Kahle, J. H., Marcon, É., Ghezzi, A., & Frank, A. G. (2020). Smart Products value creation in SMEs innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change, 156*(November 2019), 120024. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120024>
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies, 46*(1), 65–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2020). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research, 128*(January 2019), 688–700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>
- Kelemen, M., & Pappasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management,*

- 23(7–8), 746–768. <https://doi.org/10.1362/026725707x230027>
- Khalique, M., & Shaari, J. A. N. bin. (2013). The road to the development of intellectual capital theory Muhammad Khalique * and. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(2), 122–136.
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652–663. <https://doi.org/10.1002/bse.2287>
- Khandwalla, P. N. (1973). Effect of Competition on the Structure of Top Management Control. *Academy of Management Journal*, 16(2), 285–295. <https://doi.org/10.5465/255329>
- Kim, T., & Rhee, M. (2009). Exploration and exploitation: Internal variety and environmental dynamism. *Strategic Organization*, 7(1), 11–41. <https://doi.org/10.1177/1476127008100125>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Kong, F., & Qiao, J. (2022). Strategic Scientific and Technological Capacity-Building in Clinical Medicine in China: Taking the Innovative Development of Reproductive Medicine at Peking University Third Hospital as an Example. *Chinese Medical Sciences Journal*, 37(3), 261–265.
- Konlechner, S., Müller, B., & Güttel, W. H. (2018). A dynamic capabilities perspective on managing technological change: A review, framework and research agenda. *International Journal of Technology Management*, 76(3–4), 188–213. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.091285>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2012). Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and The Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, June. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Kostopoulos, K. C., Bozionelos, N., & Syrogos, E. (2015). Ambidexterity and Unit performance: intellectual capital antecedents and cross-level moderating effects of human resource practices. *Human Resource Management*, 1. <https://doi.org/10.1002/hrm.21705>
- Kozak, M. (2011). Strategic approach to intellectual capital development in regions. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8(1), 76–93. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2011.037360>
- KPMG. (2015). *Ready or not? An assessment of sustainability integration in the European banking sector*.
- Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measures in surveys. *Applied Cognitive Psychology*, 5(3), 213–236. <https://doi.org/10.1002/acp.2350050305>
- Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US. *Journal of Business Research*, 149(June), 869–883. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.059>
- Kumalaningrum, M. P., Ciptono, W. S., Indarti, N., & Purnomo, B. R. (2023). Ambidexterity in Indonesian SMEs: A systematic review and synthesis for

- future research. *Cogent Business and Management*, 10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199490>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1.
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967b). *Organization and environment managing differentiation and integration*.
- Lember, V., Kattel, R., & Tõnurist, P. (2018). Technological capacity in the public sector: the case of Estonia. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 214–230. <https://doi.org/10.1177/0020852317735164>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2 S), 95–112.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 535–550.
<https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.535>
- Li, C. R. (2016). The role of top-team diversity and perspective taking in mastering organizational ambidexterity. *Management and Organization Review*, 12(4), 769–794. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.54>
- Lima, C. K. T., Carvalho, P. M. D. M., Lima, I. D. A. A. S., Nunes, J. V. A. de O., Saraiva, J. S., Souza, R. I. De, Gleidiston, C., Leite, M., Neto, R., de Souza, R. I., da Silva, C. G. L., & Neto, M. L. R. (2020). The emotional impact of Coronavirus 2019-nCoV (new Coronavirus disease). *Psychiatry Research*, 287, 112915. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>
- Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497–509.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2092781>
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, 28(5), 372–384. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.010>
- Liu, M. L., Lin, C. P., Joe, S. W., & Chen, K. J. (2019). Modeling knowledge sharing and team performance: The interactions of ethical leadership and ambidexterity with politics and job complexity. *Management Decision*, 57(7), 1472–1495. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0052>
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449–470. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A General Contingency Theory of Management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181–195.
<https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409038>
- Lynn, B. E. (1999). Culture and intellectual capital management: A key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, 18(5), 590–603. <https://doi.org/10.1504/ijtm.1999.002790>
- Ma, L., Christensen, T., & Zheng, Y. (2021). Government technological capacity

- and public–private partnerships regarding digital service delivery: evidence from Chinese cities. *International Review of Administrative Sciences*, 135. <https://doi.org/10.1177/002085232111018849>
- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160(August), 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>
- Makundi, H., Huyse, H., & Develtere, P. (2017). Negotiating the technological capacity in Chinese engagements: Is the Tanzanian government in the driving seat? *South African Journal of International Affairs*, 24(3), 331–353.
- Mandiri, P. T. B. (2021a). *Digitalisasi Berkelanjutan digitalisasi berkelanjutan Integrasi dan Kolaborasi*.
- Mandiri, P. T. B. (2021b). *Melanjutkan Transformasi Digital & Inovasi Perbankan*.
- Manning, M. L., & Munro, D. (2006). *The survey researcher's SPSS cookbook*. Pearson Education Australia Sydney.
- Marabelli, M., Frigerio, C., & Rajola, F. (2012). Ambidexterity in Service Organizations: Reference Models from the Banking Industry. *Industry and Innovation*, 19(2), 109–126. <https://doi.org/10.1080/13662716.2012.650881>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553–570. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0403>
- Martin-de-Castro, G., Navas-Lopez, J. E., Lopez-Saez, P., & Alama-Salazar, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324–337. <https://doi.org/10.1108/14691930610681438>
- Mastromarco, C., & Simar, L. (2021). Latent heterogeneity to evaluate the effect of human capital on world technology frontier. *Journal of Productivity Analysis*, 55(2), 71–89. <https://doi.org/10.1007/s11123-021-00597-x>
- Mathews, S. W., Maruyama, M., Sakurai, Y., Perks, K. J., & Sok, P. (2019). Risk perceptions in Japanese SMEs: the role of Internet marketing capabilities in firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 27(7), 599–611. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1464048>
- Matsuo, M., & Nakahara, J. (2013). The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 195–207. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.674961>
- Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., & Bailom, F. (2013). Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*, 17(5), 1–23. <https://doi.org/10.1142/S1363919613500254>
- Mayer-Foulkes, D., Serván-Mori, E., & Nigenda, G. (2021). The Sustainable Development Goals and Technological Capacity. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 45, e81.
- Mazzelli, A., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Del Giudice, M., & Khan, Z.

- (2020). Behind ambidextrous search: The microfoundations of search in family and non-family firms. *Long Range Planning*, May. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.002>
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
- McKinsey. (2022). *Human capital at work: The value of experience* (Issue June).
- Mention, A. L., & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 286–309. <https://doi.org/10.1108/14691931311323896>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272–298. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information and Management*, 57(2), 103169. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- Miller, D., & Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539–560. <https://doi.org/10.2307/2392963>
- Miller, D., & Peter H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miner, J. B. (2002). *Organizational Behavior: Essential Theories of Process and Structure*. Oxford University Press.
- Mitropoulos, P., & Mitropoulos, I. (2020). Performance evaluation of retail banking services: Is there a trade-off between production and quality? *Managerial and Decision Economics*, 41(7), 1237–1250. <https://doi.org/10.1002/mde.3169>
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275–297. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>
- Mohammed Abazeed, R. A. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10(7), 1445–1456. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.023>
- Monferrer Tirado, D., Moliner Tena, M. Á., & Estrada Guillén, M. (2019). Ambidexterity as a Key Factor in Banks' Performance: A Marketing Approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 227–250. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1577685>
- Moon, C. W. (1998). Technological capacity as a determinant of governance form

- in international strategic combinations. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 35–53. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(88\)90004-1](https://doi.org/10.1016/1047-8310(88)90004-1)
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: dynamic capability perspective. *Group and Organization Management*, 35(4), 456–493. <https://doi.org/10.1177/1059601110378295>
- Mubarik, M. S., Chandran, V. G. R., & Devadason, E. S. (2018). Measuring Human Capital in Small and Medium Manufacturing Enterprises: What Matters? *Social Indicators Research*, 137(2), 605–623. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1601-9>
- Muhammad, F., Ikram, A., Jafri, S. K., & Naveed, K. (2021). Product innovations through ambidextrous organizational culture with mediating effect of contextual ambidexterity: An empirical study of IT and telecom firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
- Nevado-Peña, D., López-Ruiz, V. R., & Alfaro-Navarro, J. L. (2019). Improving quality of life perception with ICT use and technological capacity in Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 148(August), 119734. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119734>
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- POJK Nomor 12/POJK.03/2018, ojk RI 1 (2018). [http://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/regulasi/lembaga-keuangan-mikro/peraturan-ojk/Documents/SAL-POJK PERIZINAN FINAL F.pdf](http://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/regulasi/lembaga-keuangan-mikro/peraturan-ojk/Documents/SAL-POJK%20PERIZINAN%20FINAL%20F.pdf)
- OJK. (2020a). *Laporan triwulan I-2020*.
- OJK. (2020b). Roadmap pengembangan perbankan Indonesia 2020-2025. In *Departemen Penelitian dan Pengaturan Perbankan Otoritas Jasa keuangan*.
- OJK. (2020c). *Statistik Perbankan Indonesia*.
- OJK. (2021). *Cetak biru pengembangan sumber daya manusia sektor jasa keuangan 2021-2025*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). Booklet Perbankan Indonesia 2020. In *Otoritas Jasa Keuangan* (Vol. 28, Issue 3).
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. (2016). POJK No 55/03/2016. *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55 /POJK.03/2016 Tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum*, 1–31. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-ojk/Pages/POJK-tentang-Penerapan-Tata-Kelola-bagi-Bank-Umum.aspx>
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *Human Relations*, 69(9), 1791–1822. <https://doi.org/10.1177/0018726715625343>

- Parameshwar, H. S., Sruthie, A., Cisse, M., Ajay Kumar, M., & Misra, S. (2019). Fintech and disruptions: An impact assessment. *Journal of Critical Reviews*, 6(6), 89–97. <https://doi.org/10.22159/jcr.06.06.13>
- Patrício, V., Lopes da Costa, R., Pereira, L., & António, N. (2021). Project management in the development of dynamic capabilities for an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc7030164>
- Peng, M. Y. P., & Lin, K. H. (2019). Impact of ambidexterity and environmental dynamism on dynamic capability development trade-offs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082334>
- Pennings, J. M., Lee, K., & Van Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41(4), 425–440. <https://doi.org/10.2307/257082>
- Perez, L. G., & Uline, C. L. (2003). Administrative problem solving in the information age: Creating technological capacity. *Journal of Educational Administration*.
- Ployhart, R., & Moliterno, T. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>
- Plummer, L. A., Allison, T. H., & Connelly, B. L. (2016). Better together? signaling interactions in new venture pursuit of initial external capital. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1585–1604. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0100>
- Prasanna, S. R., & Haavisto, I. (2018). Collaboration in humanitarian supply chains: an organisational culture framework. *International Journal of Production Research*, 56(17), 5611–5625. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1475762>
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1–15. [https://doi.org/10.1016/S0001-6918\(99\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5)
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- PT. Mandiri Tbk. (2019). *Laporan Tahunan Mandiri 2019*. 30.
- Pwc. (2015). *A marketplace without boundaries? Responding to disruption*.
- PwC Indonesia. (2020). *COVID-19 and the Indonesian Banking Industry : Issues and actions to consider*.
- PwC Retail Banking 2020. (2020). Retail banking 2020 evolution or revolution? In *PwC Retail Banking 2020*. <https://doi.org/10.1080/17522439.2018.1431690>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

- Ray, S. (2004). Environment-strategy-performance linkages: A study of Indian firms during economic liberalization. *Vikalpa*, 29(2), 9–24. <https://doi.org/10.1177/0256090920040202>
- Rehman, S., Zahid, M., Ur Rahman, H., & Habib, M. N. (2019). A partial least squares approach to the leadership styles, organizational culture, and employees' productivity: A case of Pakistan banking industry. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 10(1), 55–64. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2019010104>
- Revilla, E., Prieto, I. M., & Prado, B. R. (2010). Knowledge strategy: Its relationship to environmental dynamism and complexity in product development. *Knowledge and Process Management*, 17(1), 36–47. <https://doi.org/10.1002/kpm.339>
- Rigdon, E. E., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Structural modeling of heterogeneous data with partial least squares. In *Review of Marketing Research* (Vol. 7). [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2010\)0000007011](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2010)0000007011)
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4–16. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2017-3-4>
- Ringle, C. M., GGtz, O., Wetzels, M., & Wilson, B. (2009). On the Use of Formative Measurement Specifications in Structural Equation Modeling: A Monte Carlo Simulation Study to Compare Covariance-Based and Partial Least Squares Model Estimation Methodologies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2394054>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Mooi, E. A. (2010a). Response-Based Segmentation Using Finite Mixture Partial Least Squares: Theoretical Foundations and an Application to American Customer Satisfaction Index Data. In *Annals of Information Systems* (Vol. 8). https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1280-0_2
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2010b). Finite Mixture Partial Least Squares Analysis: Methodology and Numerical Examples. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 195–218). <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Rink, F., & Ellemers, N. (2007). Diversity as a basis for shared organizational identity: The norm congruity principle. *British Journal of Management*, 18(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00523.x>
- Sánchez-Cañizares, S. M., Ayuso Muñoz, M. Á., & López-Guzmán, T. (2007). Organizational culture and intellectual capital: A new model. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 409–430. <https://doi.org/10.1108/14691930710774849>
- Sandhu, S., & Arora, S. (2022). Customers' usage behaviour of e-banking services: Interplay of electronic banking and traditional banking. *International Journal of Finance & Economics*, 27(2), 2169–2181.
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between

- intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75(July 2017), 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students (Eighth)*. In Harlow: Pearson Education Limited.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159–175. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9841-x>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, LI(5), 400–409.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). Multiple Indicator-Multiple Indicator Cause, Mixture, and Multilevel Models. In *A Beginner's Guide to structural equation Modeling (Fourth)*. Routledge.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. In J. and S. Wiley (Ed.), *John Wiley & Sons Ltd. All (Seventh Ed, Issue September)*. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72(81), 485–494. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.130>
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400–2413. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.011>
- Sharabati, A. A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105–131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>
- Shehadeh, H. K., & Al Taei, M. A. H. (2022). Organizational Ambidexterity and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study in Islamic International Arab Bank in Amman City-Jordan. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(4), 270–284. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0115>
- Shi, Y., Toorn, C. Van, & Mcewan, M. (2023). *Exploration – Exploitation : How business analytics powers organisational ambidexterity for environmental sustainability*. June, 1–37. <https://doi.org/10.1111/isj.12456>
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(3), 553–572.

- <https://doi.org/10.2307/23042796>
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Sibghatullah, A., & Raza, M. (2020). The Impact of Strategic Leadership on Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidexterity and Information System: Evidence from Islamic Banks in Jordan. *IJIIS: International Journal of Informatics and Information Systems*, 3(2), 67–80. <https://doi.org/10.47738/ijiis.v3i2.67>
- Simerly, R. L., & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31–49. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1<31::AID-SMJ76>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1<31::AID-SMJ76>3.0.CO;2-T)
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Singh, R. K., Agrawal, S., & Modgil, S. (2022). Developing human capital 4.0 in emerging economies: an industry 4.0 perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 286–309. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0159>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Slagmulder, R., & Devoldere, B. (2018). Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management. *Business Horizons*, 61(5), 733–743. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.001>
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>
- Sullivan, J. J., & Nonaka, I. (1986). The application of organizational learning theory to Japanese and American management. *Palgrave Macmillan Journals*.
- Sutopo, W., Astuti, R. W., & Suryandari, R. T. (2019). Accelerating a technology commercialization; with a discussion on the relation between technology transfer efficiency and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc5040095>
- Swain, S. D., Weathers, D., & Niedrich, R. W. (2008). Assessing three sources of misresponse to reversed likert items. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 116–131. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.116>
- Swart, J., Turner, N., van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2019). Who does what in enabling ambidexterity? Individual Actions and HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508–535.

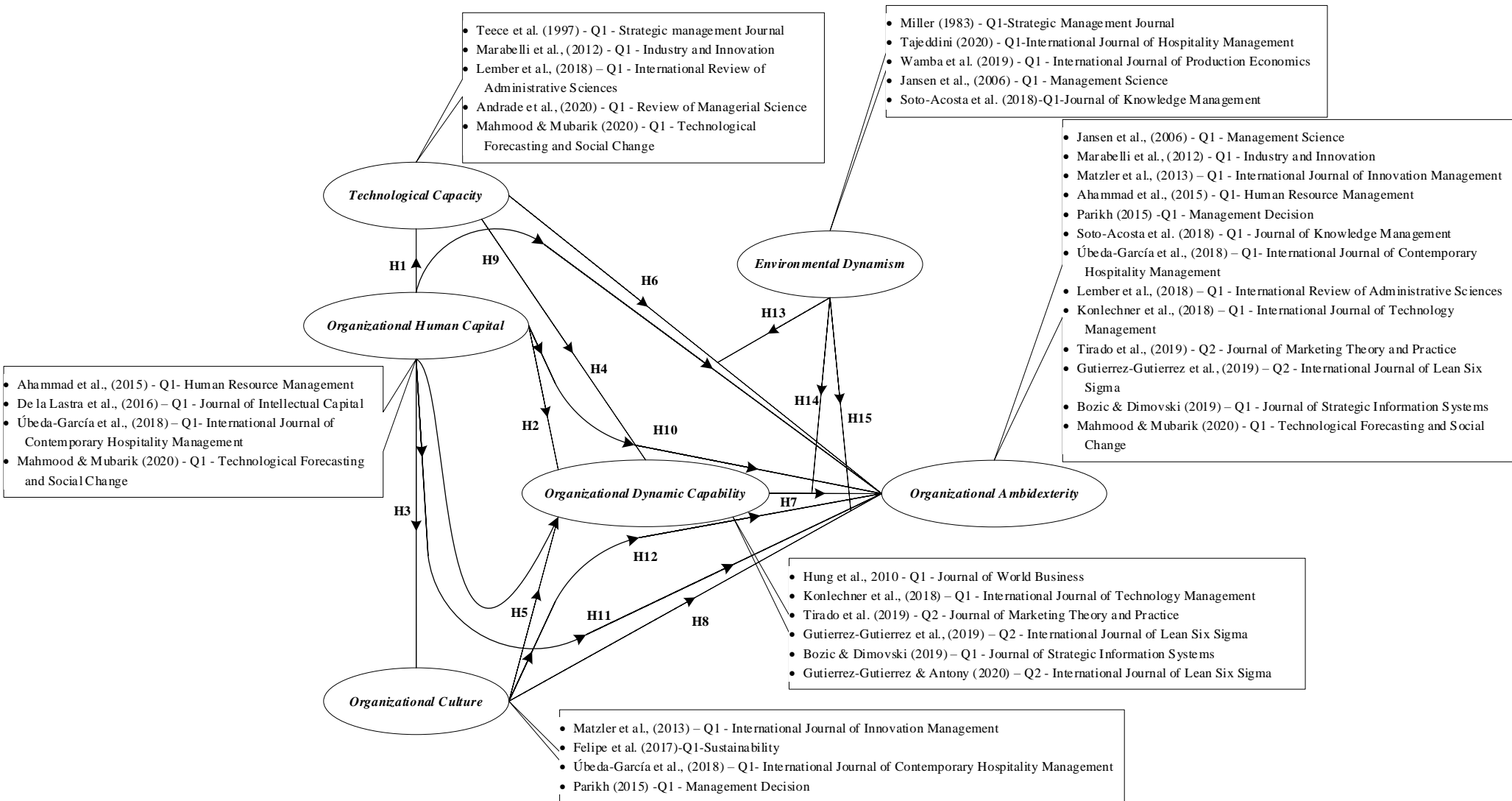
- <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254106>
- Syariah, B. A. (2021). *Laporan Keberlanjutan 2020*. [https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/assets/uploads/tiny_mce/Annual Report/29122015_144810_SR BPJS Ketenagakerjaan 2014.pdf](https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/assets/uploads/tiny_mce/Annual_Report/29122015_144810_SR_BPJS_Ketenagakerjaan_2014.pdf)
- Syed, T. A., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2020). Resolving paradoxes in IT success through IT ambidexterity: The moderating role of uncertain environments. *Information and Management*, 57(6), 103345. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103345>
- Tajeddini, K., & Mueller, S. (2018). Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between a Firm's Entrepreneurial Orientation and Financial Performance. *Entrepreneurship Research Journal*, 1–13. <https://doi.org/10.1515/erj-2018-0283>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(June), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, 18(4 March 1997), 509–533. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). *A global Goodness – of – Fit index for A or PLS structural*.
- Tim Peneliti Puslitbang SDPPI. (2018). *Rencana Pengembangan SDM TIK di Indonesia Melalui Sertifikasi SKKNI Bidang Kominfo*.
- Tompkins, J. R. (2023). *Organization theory and public management*. Waveland Press.
- Tsai, K. H., & Hsieh, M. H. (2009). How different types of partners influence innovative product sales: Does technological capacity matter? *Journal of Business Research*, 62(12), 1321–1328. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.003>
- Tseng, J. F., Wang, H. K., & Yen, Y. F. (2014). Organisational innovability: Exploring the impact of human and social capital in the banking industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(9), 1088–1104. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.781294>
- Tsou, H.-T. T., Chen, J.-S. S., & Liao, W.-H. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: the link of innovative competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 499–513. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2011-0128>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. C. (2018). Continuous innovation in the hotel industry: The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609–3631. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0326>
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan, (1992).

- Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, Lembaran Negara Republik Indonesia 182 (1998).
<http://www.bphn.go.id/data/documents/98uu010.pdf>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Technological capabilities, open innovation, and eco-innovation: Dynamic capabilities to increase corporate performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010008>
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2).
- Vieira, V. A., Faia, V. da S., Gabler, C. B., & Cardoso, R. N. (2020). The impact of intuition and deliberation on acquisition-retention ambidexterity and sales performance: comparing the Dual-Process and Uni-Process Models. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(1), 56–69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1845188>
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Econ. Innov. New Techn*, 15(45), 507–517.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A., & Akter, S. (2020). The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.019>
- Wang, H., & Li, J. (2008). Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34(5), 925–951. <https://doi.org/10.1177/0149206308321547>
- Wang, & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wang, W., & Zhang, C. (2018). Evaluation of relative technological innovation capability: Model and case study for China's coal mine. *Resources Policy*, 58(October 2015), 144–149. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2018.04.008>
- Wang, X., Yang, B., & McLean, G. N. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 154–165.
- Weber, Y., & Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information and Management*, 30(2), 81–90. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00046-1](https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00046-1)
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale

- format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.02.004>
- Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). IT infrastructure for strategic agility. *Available at SSRN 317307*.
- Westlander, G. (1999). Focus on the human in research on operations development. *Forskningsperspektiven. NUTEK, Stockholm*, 20–33.
- Wewege, L., Lee, J., & Thomsett, M. C. (2020). Disruptions and digital banking trends. *Journal of Applied Finance & Banking*, 10(6), 1792–6599.
- Willaby, H. W., Costa, D. S. J., Burns, B. D., MacCann, C., & Roberts, R. D. (2015). Testing complex models with small sample sizes: A historical overview and empirical demonstration of what Partial Least Squares (PLS) can offer differential psychology. *Personality and Individual Differences*, 84, 73–78. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.008>
- Williams, M. D., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): A literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(3), 443–448. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2014-0088>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.318>
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide. *Journal of Management*, 40(2), 353–370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6), 101652. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101652>
- Yang, Z., Gan, C., & Li, Z. (2019). Role of bank regulation on bank performance: Evidence from Asia-Pacific commercial banks. *Journal of Risk and Financial Management Article*.
- Yi-Ying, C., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658–1676. <https://doi.org/10.1108/00251741111183816>
- Yip, A. W. H., & Bocken, N. M. P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150–169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>
- Yun, J. J., Liu, Z., & Zhao, X. (2021). Introduction: Ambidextrous Open Innovation in the 4th Industrial Revolution. *Science, Technology and Society*, 26(2), 183–200. <https://doi.org/10.1177/09717218211006969>
- Zaal, R. O. S., Jeurissen, R. J. M., & Groenland, E. A. G. (2019). Organizational architecture, ethical culture, and perceived unethical behavior towards customers: evidence from wholesale banking. *Journal of Business Ethics*, 158(3), 825–848. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3752-7>
- Zahra, A. S., & George, G. (2016). Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension. *AIAA Journal*, 54(7), 2116–2133. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

- Zeithaml, V. A., “Rajan” Varadarajan, P., & Zeithaml, C. P. (1988a). The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., & Zeithaml, C. P. (1988b). The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005291>
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs’ innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020314>
- Zhang, M., & Tansuhaj, P. S. (2007). Organizational culture, information technology capability, and performance: the case of born global firms. *Multinational Business Review*, 15(3), 43–78. <https://doi.org/10.1108/1525383X200700012>
- Zhang, S. X., Wang, Y., Rauch, A., & Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of lives and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, 288(March), 112958. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>
- Zheng, J., Liu, H., & Zhou, J. (2020). High-performance work systems and open innovation: moderating role of IT capability. *Industrial Management and Data Systems*, 120(8), 1441–1457. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2019-0475>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119–1139.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zyphur, M. J., & Pierides, D. C. (2017). Is Quantitative Research Ethical? Tools for Ethically Practicing, Evaluating, and Using Quantitative Research. *Journal of Business Ethics*, 143(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3549-8>

LAMPIRAN



Lampiran 1: Gambar Pengembangan Model dan Hipotesis
 Sumber: Penelitian (2020)

Lampiran 2: Tabel Analisis Deskriptif

Indeks minimum	: 1
Indeks maksimum	: 7
Interval	: 6
Panjang interval	: $\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{n_{\text{kategori}}}$

$$: \frac{7-1}{7} = 0.86$$

Dengan demikian, diperoleh persepsi jawaban kuesioner sebagai berikut:

Lampiran 3: Tabel Klasifikasi Mean

Skala	Kategori	
1.00	0.86	Sangat Tidak Setuju
0.87	1.72	Tidak Setuju
1.73	2.59	Cenderung Tidak Setuju
2.60	3.46	Tidak Yakin
3.47	4.33	Cenderung Setuju
4.34	5.19	Setuju
5.20	7.00	Sangat Setuju

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 4: Tabel Analisis Deskriptif Konstruk *Organizational Ambidexterity* (Eksplorasi)

Kode	Pernyataan	Mean	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum
XPR1	Bank kami memiliki kemampuan untuk menguasai teknologi baru	6.37	6.00	7.00	0.75	0.56	4.00	3.00	7.00
XPR2	Bank kami memiliki kemampuan untuk mengembangkan manajemen organisasi yang mapan (misalnya meramalkan tren teknologi dan pelanggan; mengidentifikasi pasar dan teknologi yang sedang berkembang, pemasaran, dan fungsi lainnya; mengelola proses pengembangan produk)	6.20	6.00	6.00	0.69	0.48	4.00	3.00	7.00
XPR3	Bank kami memiliki kemampuan menciptakan produk/layanan baru	6.28	6.00	6.00	0.70	0.50	4.00	3.00	7.00
XPR4	Bank kami melakukan eksperimen dalam menciptakan produk/layanan baru.	6.42	6.50	7.00	0.70	0.49	4.00	3.00	7.00
XPR5	Bank kami mengkomersialkan setiap produk/layanan baru	6.41	6.00	7.00	0.70	0.48	4.00	3.00	7.00
XPR6	Bank kami memanfaatkan peluang-peluang baru	6.39	6.00	6.00	0.71	0.51	4.00	3.00	7.00
XPR7	Bank kami menggunakan saluran distribusi baru dalam memasarkan produk/layanan	5.99	6.00	6.00	1.14	1.29	6.00	1.00	7.00
XPR8	Bank kami secara teratur mencari dan melakukan pendekatan pada pelanggan baru	6.29	6.00	6.00	0.73	0.53	4.00	3.00	7.00

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 5: Tabel Analisis Diskriptif Konstruk *Organizational Ambidexterity* (Eksplorasi)

Kode	Pernyataan	Mean	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum
XPL1	Bank kami berusaha meningkatkan keahlian dalam memanfaatkan teknologi yang ada, untuk meningkatkan produktivitas Bank kami	6.36	6.00	6.00	0.74	0.55	4.00	3.00	7.00
XPL2	Bank kami berusaha meningkatkan kompetensi dalam mencari solusi untuk menyelesaikan masalah pelanggan	6.33	6.00	6.00	0.79	0.62	4.00	3.00	7.00
XPL3	Bank kami berupaya meningkatkan keahlian yang dimiliki untuk pengembangan produk/layanan	6.33	6.00	6.00	0.81	0.65	5.00	2.00	7.00
XPL4	Bank kami berusaha menyempurnakan produk/layanan yang ada	6.42	6.00	6.00	0.66	0.43	4.00	3.00	7.00
XPL5	Bank kami secara teratur menerapkan adaptasi kecil yang diperlukan pada produk/layanan yang sudah ada	6.30	6.00	6.00	0.67	0.45	4.00	3.00	7.00
XPL6	Bank kami memperkenalkan peningkatan produk/layanan pada pelanggan yang sudah ada	6.41	6.00	6.00	0.55	0.30	2.00	5.00	7.00
XPL7	Bank kami meningkatkan efisiensi pada proses penyediaan produk/layanan	6.36	6.00	6.00	0.58	0.34	2.00	5.00	7.00
XPL8	Bank kami memperluas layanan pada pelanggan yang sudah ada	6.43	6.00	7.00	0.60	0.36	2.00	5.00	7.00

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 6: Tabel Analisis Diskriptif Konstruk *Organizational Culture*

Kode	Pernyataan	Mean	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum
OC1	Bank kami menghormati perbedaan sudut pandang semua orang	6.33	6.00	6.00	0.85	0.73	6.00	1.00	7.00
OC2	Bank kami menghargai orang-orang dari berbagai latar belakang yang beragam (mis. pengalaman dan keterampilan)	6.38	6.00	6.00	0.82	0.67	6.00	1.00	7.00
OC3	Bank kami mendorong karyawan untuk menghasilkan sebanyak mungkin solusi alternatif pada setiap masalah	6.41	7.00	7.00	0.87	0.75	6.00	1.00	7.00
OC4	Arah masa depan bank kami dikomunikasikan dengan jelas kepada semua karyawan	6.28	6.00	6.00	0.92	0.84	6.00	1.00	7.00
OC5	Setiap karyawan memahami rencana jangka panjang bank kami	5.95	6.00	6.00	1.09	1.20	6.00	1.00	7.00
OC6	Bank kami yakin akan arah bisnisnya	6.13	6.00	6.00	1.11	1.24	6.00	1.00	7.00

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 7: Tabel Analisis Diskriptif Konstruk *Technological Capacity*

Kode	Pernyataan	Mean	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum
TC1	Bank kami memiliki kapasitas dalam menggunakan beragam teknologi	6.18	6.00	6.00	0.65	0.42	4.00	3.00	7.00
TC2	Bank kami memiliki kapasitas dalam mengembangkan produk dengan cara yang lebih efektif dibandingkan bank lain	5.86	6.00	6.00	1.00	1.01	5.00	2.00	7.00
TC3	Bank kami memiliki kapasitas mengembangkan sistem dengan cara yang lebih efektif dibandingkan bank lain	5.83	6.00	6.00	1.00	1.00	5.00	2.00	7.00
TC4	Bank kami memiliki kapasitas proses dengan cara yang lebih efektif dibandingkan bank lain	5.74	6.00	6.00	0.94	0.89	5.00	2.00	7.00
TC5	Bank kami memiliki kapasitas pengetahuan teknik-teknik baru	6.00	6.00	6.00	0.69	0.48	4.00	3.00	7.00
TC6	Bank kami memiliki kapasitas mengembangkan solusi teknologi baru	5.99	6.00	6.00	0.79	0.63	4.00	3.00	7.00
TC7	Bank kami memiliki kemampuan investasi teknologi baru	6.18	6.00	6.00	0.86	0.74	5.00	2.00	7.00

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 8: Tabel Analisis Diskriptif Konstruk *Dynamic Capability*

Kode	Pernyataan	Mean	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum
DC1	Bank kami memiliki fleksibilitas dalam kompetisi bisnis	6.28	6.00	6.00	0.58	0.34	2.00	5.00	7.00
DC2	Bank kami mampu mendeteksi peluang atau ancaman bisnis yang muncul	6.16	6.00	6.00	0.65	0.43	4.00	3.00	7.00
DC3	Bank kami memiliki fleksibilitas dalam memahami kebutuhan pelanggan	6.11	6.00	6.00	0.76	0.58	4.00	3.00	7.00
DC4	Bank kami memiliki fleksibilitas untuk berkomunikasi dan berkoordinasi antar departemen secara efektif	6.21	6.00	6.00	0.85	0.73	5.00	2.00	7.00
DC5	Bank kami mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensi karyawan	6.22	6.00	6.00	0.93	0.87	6.00	1.00	7.00
DC6	Bank kami mengembangkan ide baru secara rutin	6.12	6.00	6.00	0.99	0.99	6.00	1.00	7.00
DC7	Bank kami secara rutin mengkonfigurasi ulang sumber daya dengan cara baru	5.83	6.00	6.00	1.16	1.34	6.00	1.00	7.00

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 9: Tabel Analisis Diskriptif Konstruk *Environmental Dynamism*

Kode	Pernyataan	Mean	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum
ED1	Pelanggan bank kami cenderung mencari produk baru	6.92	7.00	7.00	0.36	0.13	2.00	5.00	7.00
ED2	Permintaan dan selera pelanggan bank kami mengalami perubahan	6.17	6.00	6.00	0.93	0.86	6.00	1.00	7.00
ED3	Perubahan teknologi mempengaruhi produk/layanan	6.53	7.00	7.00	0.99	0.97	6.00	1.00	7.00
ED4	Strategi pesaing lebih kompetitif (bank, fintech dan super app lainnya)	6.51	7.00	7.00	1.00	1.00	6.00	1.00	7.00
ED5	Ketidakstabilan perubahan lingkungan akibat pandemi COVID-19 mempengaruhi bisnis bank kami	6.64	7.00	7.00	0.83	0.69	5.00	2.00	7.00
ED6	Tindakan pesaing tidak dapat diprediksi	6.58	7.00	7.00	0.64	0.41	3.00	4.00	7.00

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 10: Tabel Analisis Diskriptif Konstruk *Organizational Human Capital*

Kode	Pernyataan	Mean	Median	Mode	Standard Deviation	Sample Variance	Range	Minimum	Maximum
OHC1	Karyawan bank kami memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya	5.91	6.00	6.00	0.97	0.94	6.00	1.00	7.00
OHC2	Bank kami mendukung peningkatan kualifikasi karyawan	6.26	6.00	6.00	0.90	0.81	5.00	2.00	7.00
OHC3	Perilaku karyawan bank kami mengacu pada kode etik perbankan	6.34	6.00	6.00	0.68	0.47	4.00	3.00	7.00
OHC4	Bank kami berorientasi pada peningkatan keterampilan, termasuk seleksi yang ketat	6.20	6.00	6.00	0.91	0.83	6.00	1.00	7.00
OHC5	Bank kami berorientasi pada peningkatan keterampilan dengan program pelatihan yang berkesinambungan	6.26	6.00	6.00	1.05	1.10	6.00	1.00	7.00
OHC6	Bank kami meningkatkan motivasi karyawan (seperti sistem penggajian yang sesuai dan penilaian kinerja)	6.26	6.00	6.00	0.91	0.84	6.00	1.00	7.00

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 11: Tabel Outer Loadings

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
DC * ED <- Moderating Effect ED-DCtoOA	3.726	2.853	1.259	2.960	0.003
DC1 <- DC	0.738	0.753	0.048	15.283	0.000
DC2 <- DC	0.844	0.837	0.061	13.806	0.000
DC3 <- DC	0.792	0.793	0.093	8.492	0.000
DC4 <- DC	0.859	0.859	0.037	22.989	0.000
DC5 <- DC	0.915	0.901	0.044	20.893	0.000
DC6 <- DC	0.888	0.872	0.050	17.580	0.000
DC7 <- DC	0.744	0.720	0.143	5.202	0.000
ED2 <- ED	0.884	0.844	0.131	6.739	0.000
ED3 <- ED	0.945	0.928	0.077	12.254	0.000
ED4 <- ED	0.961	0.939	0.095	10.150	0.000
ED5 <- ED	0.885	0.847	0.134	6.583	0.000
OC * ED <- Moderating Effect ED-OCtoOA	4.655	3.244	1.756	2.650	0.008
OC1 <- OC	0.908	0.889	0.057	15.821	0.000
OC2 <- OC	0.926	0.914	0.041	22.477	0.000
OC3 <- OC	0.875	0.845	0.079	11.052	0.000
OC4 <- OC	0.886	0.865	0.075	11.834	0.000
OC5 <- OC	0.775	0.728	0.154	5.033	0.000
OC6 <- OC	0.802	0.762	0.150	5.334	0.000
OHC1 <- OHC	0.766	0.707	0.165	4.635	0.000
OHC2 <- OHC	0.750	0.730	0.141	5.319	0.000
OHC3 <- OHC	0.867	0.863	0.049	17.518	0.000
OHC4 <- OHC	0.864	0.850	0.078	11.060	0.000
OHC5 <- OHC	0.871	0.874	0.049	17.626	0.000
OHC6 <- OHC	0.871	0.867	0.061	14.338	0.000
TC * ED <- Moderating Effect ED-TCtoOA	3.493	2.641	1.246	2.804	0.005
TC1 <- TC	0.861	0.855	0.045	19.230	0.000
TC2 <- TC	0.748	0.743	0.106	7.074	0.000
TC3 <- TC	0.797	0.779	0.102	7.833	0.000
TC4 <- TC	0.811	0.793	0.102	7.954	0.000
TC5 <- TC	0.801	0.804	0.073	10.904	0.000
TC6 <- TC	0.779	0.784	0.081	9.613	0.000
TC7 <- TC	0.745	0.724	0.101	7.342	0.000

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 11: Tabel *Outer Loadings* (Lanjutan)

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
XPL1 <- OA	0.826	0.828	0.082	10.134	0.000
XPL1 <- OA-Exploitation	0.853	0.850	0.062	13.716	0.000
XPL2 <- OA	0.810	0.810	0.073	11.047	0.000
XPL2 <- OA-Exploitation	0.838	0.834	0.059	14.235	0.000
XPL3 <- OA	0.827	0.807	0.083	9.981	0.000
XPL3 <- OA-Exploitation	0.831	0.818	0.068	12.213	0.000
XPL4 <- OA	0.827	0.805	0.102	8.141	0.000
XPL4 <- OA-Exploitation	0.820	0.802	0.096	8.540	0.000
XPL5 <- OA	0.893	0.887	0.042	21.049	0.000
XPL5 <- OA-Exploitation	0.923	0.919	0.029	31.491	0.000
XPL6 <- OA	0.767	0.781	0.049	15.739	0.000
XPL6 <- OA-Exploitation	0.812	0.818	0.045	17.943	0.000
XPL7 <- OA	0.760	0.779	0.046	16.382	0.000
XPL7 <- OA-Exploitation	0.835	0.846	0.035	24.097	0.000
XPL8 <- OA	0.716	0.732	0.051	14.085	0.000
XPL8 <- OA-Exploitation	0.776	0.787	0.051	15.316	0.000
XPR1 <- OA	0.649	0.612	0.153	4.236	0.000
XPR1 <- OA-Exploration	0.757	0.724	0.119	6.369	0.000
XPR2 <- OA	0.716	0.685	0.136	5.282	0.000
XPR2 <- OA-Exploration	0.826	0.805	0.084	9.804	0.000
XPR3 <- OA	0.731	0.705	0.150	4.861	0.000
XPR3 <- OA-Exploration	0.777	0.754	0.137	5.678	0.000
XPR4 <- OA	0.758	0.727	0.110	6.917	0.000
XPR4 <- OA-Exploration	0.842	0.821	0.077	10.991	0.000
XPR5 <- OA	0.751	0.718	0.119	6.299	0.000
XPR5 <- OA-Exploration	0.829	0.805	0.091	9.131	0.000
XPR6 <- OA	0.836	0.824	0.065	12.769	0.000
XPR6 <- OA-Exploration	0.794	0.787	0.074	10.797	0.000
XPR8 <- OA	0.832	0.820	0.062	13.329	0.000
XPR8 <- OA-Exploration	0.809	0.803	0.060	13.478	0.000

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 12: Tabel Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
DC	0.922	0.929	0.938	0.686
ED	0.938	0.939	0.956	0.845
Moderating Effect ED-DCtoOA	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect ED-OCtoOA	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect ED-TCtoOA	1.000	1.000	1.000	1.000
OA	0.954	0.956	0.959	0.612
OA-Exploitation	0.939	0.941	0.949	0.701
OA-Exploration	0.910	0.912	0.928	0.649
OC	0.931	0.941	0.946	0.746
OHC	0.911	0.918	0.931	0.694
TC	0.902	0.912	0.922	0.629

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 13: Tabel Fornell-Larcker Criterion

	DC	ED	Moderating Effect ED- DCtoOA	Moderating Effect ED- OCtoOA	Moderating Effect ED- TCtoOA	OA	OA- Exploitation	OA- Exploration	OC	OHC	TC
DC	0.828										
ED	0.570	0.919									
Moderating Effect ED- DCtoOA	-0.620	-0.790	1.000								
Moderating Effect ED- OCtoOA	-0.608	-0.744	0.990	1.000							
Moderating Effect ED- TCtoOA	-0.616	-0.764	0.995	0.993	1.000						
OA	0.858	0.569	-0.621	-0.629	-0.630	0.782					
OA- Exploitation	0.853	0.538	-0.559	-0.552	-0.558	0.962	0.837				
OA- Exploration	0.772	0.545	-0.631	-0.656	-0.650	0.941	0.813	0.805			
OC	0.818	0.605	-0.760	-0.754	-0.753	0.834	0.787	0.802	0.864		
OHC	0.808	0.518	-0.679	-0.685	-0.676	0.777	0.725	0.757	0.881	0.833	
TC	0.740	0.535	-0.577	-0.565	-0.562	0.752	0.679	0.763	0.730	0.719	0.793

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 14: Tabel *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	DC	ED	Moderating Effect ED-DCtoOA	Moderating Effect ED-OCtoOA	Moderating Effect ED-TCtoOA	OA	OA-Exploitation	OA-Exploration	OC	OHC	TC
DC											
ED	0.610										
Moderating Effect ED-DCtoOA	0.638	0.816									
Moderating Effect ED-OCtoOA	0.625	0.768	0.990								
Moderating Effect ED-TCtoOA	0.633	0.789	0.995	0.993							
OA	0.909	0.604	0.635	0.642	0.644						
OA-Exploitation	0.913	0.570	0.570	0.562	0.568	1.012					
OA-Exploration	0.832	0.597	0.663	0.688	0.684	1.009	0.867				
OC	0.871	0.635	0.779	0.772	0.770	0.867	0.822	0.852			
OHC	0.870	0.550	0.704	0.710	0.700	0.826	0.774	0.822	0.954		
TC	0.788	0.560	0.589	0.574	0.572	0.789	0.711	0.822	0.790	0.774	

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 15: Tabel *Outer VIF Values*

	VIF		VIF
DC * ED	1.000	XPL1	6.379
DC1	2.178	XPL1	5.062
DC2	3.425	XPL2	6.743
DC3	2.520	XPL2	5.003
DC4	3.596	XPL3	4.993
DC5	6.954	XPL3	3.797
DC6	4.850	XPL4	3.446
DC7	1.994	XPL4	3.047
ED2	3.274	XPL5	7.689
ED3	7.314	XPL5	6.650
ED4	9.916	XPL6	3.495
ED5	4.210	XPL6	2.884
OC * ED	1.000	XPL7	4.059
OC1	6.262	XPL7	3.599
OC2	7.602	XPL8	3.711
OC3	3.793	XPL8	3.566
OC4	3.742	XPR1	3.931
OC5	3.521	XPR1	2.908
OC6	3.825	XPR2	4.253
OHC1	2.922	XPR2	3.407
OHC2	2.957	XPR3	2.407
OHC3	3.563	XPR3	2.254
OHC4	3.868	XPR4	3.726
OHC5	3.529	XPR4	3.356
OHC6	3.110	XPR5	3.526
TC * ED	1.000	XPR5	3.202
TC1	2.763	XPR6	5.053
TC2	2.659	XPR6	2.574
TC3	5.505	XPR8	3.931
TC4	4.971	XPR8	2.399
TC5	2.375		
TC6	2.275		
TC7	2.168		

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 16: Tabel Inner VIF Values

	DC	ED	Moderating Effect ED-DCtoOA	Moderating Effect ED-OCtoOA	Moderating Effect ED-TCtoOA	OA	OA-Exploitation	OA-Exploration	OC	OHC	TC
DC						3.681					
ED						3.620					
Moderating Effect ED-DCtoOA						147.844					
Moderating Effect ED-OCtoOA						82.438					
Moderating Effect ED-TCtoOA						144.469					
OA							1.000	1.000			
OA-Exploitation											
OA-Exploration											
OC	4.891					4.850					
OHC	4.734								1.000		1.000
TC	2.265					2.557					

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 17: Tabel Total Indirect Effects

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
DC -> OA		0.000	0.000		
DC -> OA-Exploitation	0.390	0.372	0.122	3.205	0.001
DC -> OA-Exploration	0.382	0.360	0.116	3.279	0.001
ED -> OA					
ED -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028
ED -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA					
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploitation	0.635	0.584	0.275	2.305	0.021
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploration	0.621	0.569	0.275	2.259	0.024
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA					
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploitation	-0.160	-0.152	0.186	0.863	0.388
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploration	-0.157	-0.148	0.180	0.872	0.383
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA					
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploitation	-0.404	-0.350	0.204	1.979	0.048
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploration	-0.395	-0.342	0.203	1.950	0.051
OA -> OA-Exploitation					
OA -> OA-Exploration					
OC -> DC					
OC -> OA	0.148	0.140	0.074	2.017	0.044
OC -> OA-Exploitation	0.522	0.509	0.114	4.579	0.000
OC -> OA-Exploration	0.510	0.492	0.112	4.552	0.000
OHC -> DC	0.507	0.484	0.123	4.105	0.000
OHC -> OA	0.812	0.778	0.108	7.552	0.000
OHC -> OA-Exploitation	0.781	0.751	0.107	7.324	0.000
OHC -> OA-Exploration	0.764	0.729	0.117	6.524	0.000
OHC -> OC		0.000	0.000		
OHC -> TC					
TC -> DC					
TC -> OA	0.104	0.102	0.050	2.069	0.039
TC -> OA-Exploitation	0.284	0.295	0.081	3.492	0.000
TC -> OA-Exploration	0.278	0.286	0.080	3.475	0.001

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 18: Tabel *Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil
OHC -> OC -> DC	0.322	0.303	0.117	2.747	0.006	diterima
OHC -> TC -> DC	0.184	0.181	0.067	2.763	0.006	diterima
OC -> DC -> OA	0.148	0.140	0.074	2.017	0.044	diterima
OHC -> OC -> DC -> OA	0.131	0.118	0.063	2.075	0.038	diterima
OHC -> DC -> OA	0.122	0.118	0.062	1.963	0.050	diterima
TC -> DC -> OA	0.104	0.102	0.050	2.069	0.039	diterima
OHC -> TC -> DC -> OA	0.075	0.069	0.034	2.222	0.026	diterima
OHC -> OC -> OA	0.347	0.330	0.127	2.743	0.006	diterima
OHC -> TC -> OA	0.137	0.144	0.075	1.820	0.069	ditolak
OC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.143	0.135	0.071	2.008	0.045	diterima
OHC -> OC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.126	0.114	0.061	2.062	0.039	diterima
OHC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.118	0.114	0.060	1.955	0.051	ditolak
DC -> OA -> OA-Exploitation	0.390	0.372	0.122	3.205	0.001	diterima
TC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.100	0.098	0.048	2.067	0.039	diterima
OHC -> TC -> DC -> OA -> OA-Exploitation	0.072	0.066	0.033	2.211	0.027	diterima
ED -> OA -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028	diterima
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA -> OA-Exploitation</i>	0.635	0.584	0.275	2.305	0.021	diterima
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA -> OA-Exploitation</i>	-0.160	-0.152	0.186	0.863	0.388	ditolak
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA -> OA-Exploitation</i>	-0.404	-0.350	0.204	1.979	0.048	diterima
OC -> OA -> OA-Exploitation	0.379	0.373	0.129	2.930	0.003	diterima
OHC -> OC -> OA -> OA-Exploitation	0.334	0.318	0.123	2.720	0.007	diterima
TC -> OA -> OA-Exploitation	0.184	0.197	0.090	2.051	0.040	diterima
OHC -> TC -> OA -> OA-Exploitation	0.132	0.139	0.073	1.804	0.071	ditolak
OC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.140	0.131	0.069	2.036	0.042	diterima
OHC -> OC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.123	0.110	0.059	2.069	0.039	diterima
OHC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.115	0.110	0.059	1.965	0.049	diterima
DC -> OA -> OA-Exploration	0.382	0.360	0.116	3.279	0.001	diterima
TC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.098	0.095	0.046	2.118	0.034	diterima
OHC -> TC -> DC -> OA -> OA-Exploration	0.070	0.064	0.032	2.215	0.027	diterima
ED -> OA -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028	diterima
<i>Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA -> OA-Exploration</i>	0.621	0.569	0.275	2.259	0.024	diterima
<i>Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA -> OA-Exploration</i>	-0.157	-0.148	0.180	0.872	0.383	ditolak
<i>Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA -> OA-Exploration</i>	-0.395	-0.342	0.203	1.950	0.051	ditolak
OC -> OA -> OA-Exploration	0.371	0.362	0.127	2.909	0.004	diterima
OHC -> OC -> OA -> OA-Exploration	0.327	0.309	0.122	2.669	0.008	diterima
TC -> OA -> OA-Exploration	0.180	0.191	0.088	2.042	0.041	diterima
OHC -> TC -> OA -> OA-Exploration	0.129	0.135	0.073	1.774	0.076	ditolak

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 19: Tabel *Total Effects*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Hasil
DC -> OA	0.406	0.386	0.126	3.212	0.001	diterima
DC -> OA-Exploitation	0.390	0.372	0.122	3.205	0.001	diterima
DC -> OA-Exploration	0.382	0.360	0.116	3.279	0.001	diterima
ED -> OA	0.242	0.220	0.110	2.207	0.027	diterima
ED -> OA-Exploitation	0.233	0.212	0.106	2.195	0.028	diterima
ED -> OA-Exploration	0.228	0.206	0.104	2.196	0.028	diterima
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA	0.660	0.605	0.283	2.327	0.020	diterima
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploitation	0.635	0.584	0.275	2.305	0.021	diterima
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA-Exploration	0.621	0.569	0.275	2.259	0.024	diterima
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA	-0.167	-0.157	0.192	0.866	0.386	ditolak
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploitation	-0.160	-0.152	0.186	0.863	0.388	ditolak
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA-Exploration	-0.157	-0.148	0.180	0.872	0.383	ditolak
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA	-0.420	-0.363	0.210	2.000	0.046	diterima
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploitation	-0.404	-0.350	0.204	1.979	0.048	diterima
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA-Exploration	-0.395	-0.342	0.203	1.950	0.051	ditolak
OA -> OA-Exploitation	0.962	0.965	0.009	109.272	0.000	diterima
OA -> OA-Exploration	0.941	0.934	0.030	31.065	0.000	diterima
OC -> DC	0.366	0.359	0.130	2.803	0.005	diterima
OC -> OA	0.542	0.527	0.117	4.616	0.000	diterima
OC -> OA-Exploitation	0.522	0.509	0.114	4.579	0.000	diterima
OC -> OA-Exploration	0.510	0.492	0.112	4.552	0.000	diterima
OHC -> DC	0.808	0.796	0.078	10.380	0.000	diterima
OHC -> OA	0.812	0.778	0.108	7.552	0.000	diterima
OHC -> OA-Exploitation	0.781	0.751	0.107	7.324	0.000	diterima
OHC -> OA-Exploration	0.764	0.729	0.117	6.524	0.000	diterima
OHC -> OC	0.881	0.846	0.087	10.146	0.000	diterima
OHC -> TC	0.719	0.689	0.120	5.977	0.000	diterima
TC -> DC	0.256	0.265	0.090	2.848	0.004	diterima
TC -> OA	0.295	0.306	0.084	3.498	0.000	diterima
TC -> OA-Exploitation	0.284	0.295	0.081	3.492	0.000	diterima
TC -> OA-Exploration	0.278	0.286	0.080	3.475	0.001	diterima

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 20: Tabel *Path Coefficients*

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DC -> OA	0.406	0.386	0.126	3.212	0.001
ED -> OA	0.242	0.220	0.110	2.207	0.027
Moderating Effect ED-DCtoOA -> OA	0.660	0.605	0.283	2.327	0.020
Moderating Effect ED-OCtoOA -> OA	-0.167	-0.157	0.192	0.866	0.386
Moderating Effect ED-TCtoOA -> OA	-0.420	-0.363	0.210	2.000	0.046
OA -> OA- Exploitation	0.962	0.965	0.009	109.272	0.000
OA -> OA- Exploration	0.941	0.934	0.030	31.065	0.000
OC -> DC	0.366	0.359	0.130	2.803	0.005
OC -> OA	0.394	0.387	0.134	2.948	0.003
OHC -> DC	0.302	0.312	0.134	2.253	0.024
OHC -> OC	0.881	0.846	0.087	10.146	0.000
OHC -> TC	0.719	0.689	0.120	5.977	0.000
TC -> DC	0.256	0.265	0.090	2.848	0.004
TC -> OA	0.191	0.204	0.093	2.059	0.040

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 21: Tabel *R Square*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DC	0.733	0.741	0.084	8.704	0.000
OA	0.842	0.834	0.071	11.833	0.000
OA-Exploitation	0.926	0.931	0.017	54.581	0.000
OA-Exploration	0.886	0.873	0.056	15.866	0.000
OC	0.776	0.723	0.141	5.504	0.000
TC	0.517	0.489	0.158	3.271	0.001

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 22: Tabel R Square Adjusted

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
DC	0.721	0.730	0.088	8.228	0.000
OA	0.825	0.817	0.078	10.521	0.000
OA-Exploitation	0.925	0.930	0.017	53.795	0.000
OA-Exploration	0.884	0.872	0.057	15.627	0.000
OC	0.773	0.719	0.143	5.409	0.000
TC	0.511	0.482	0.160	3.187	0.001

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 23: Tabel f Square

	DC	OA	OA-Exploitation	OA-Exploration	OC	TC
DC		0.282				
ED		0.103				
Moderating Effect ED-DCtoOA		0.258				
Moderating Effect ED-OCtoOA		0.046				
Moderating Effect ED-TCtoOA		0.094				
OA			12.453	7.745		
OA-Exploitation						
OA-Exploration						
OC	0.102	0.202				
OHC	0.072				3.471	1.071
TC	0.109	0.090				

Sumber: Hasil olah data (2022)

Lampiran 24: Kuesioner

KUESIONER

***AMBIDEXTROUS BANK KOMERSIAL INDONESIA:
ANTESEDEN HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL CAPACITY, DYNAMIC
CAPABILITIES
DAN KULTUR PADA ENVIRONMENTAL DYNAMISM***

***AMBIDEXTROUS INDONESIA COMMERCIAL BANKS:
ANTECEDENT HUMAN CAPITAL, TECHNOLOGICAL CAPACITY, DYNAMIC
CAPABILITIES AND CULTURE ON ENVIRONMENTAL DYNAMISM***

Oleh
Tyna Yunita
2240003365

PERTANYAAN PENELITIAN



**DOCTOR OF RESEARCH IN MANAGEMENT
BINUS BUSINESS SCHOOL
BINUS UNIVERSITY
2021**

Bank kami secara teratur menerapkan adaptasi kecil yang diperlukan produk/layanan yang ada	XPL5	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memperkenalkan peningkatan produk/layanan pada pelanggan yang sudah ada	XPL6	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami meningkatkan efisiensi pada proses penyediaan produk/layanan	XPL7	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memperluas layanan pada pelanggan yang sudah ada	XPL8	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>

Pertanyaan *Organizational Culture*

Bank kami menghormati perbedaan sudut pandang semua orang	OC1	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami menghargai orang-orang dari berbagai latar belakang yang beragam (mis. pengalaman dan keterampilan)	OC2	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami mendorong semua karyawan untuk menghasilkan sebanyak mungkin solusi alternatif untuk setiap masalah	OC3	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Arah masa depan bank kami dikomunikasikan dengan jelas kepada semua karyawan	OC4	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Setiap karyawan memahami rencana jangka panjang bank kami	OC5	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami yakin akan arah bisnisnya	OC6	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>

Pertanyaan *Technological Capacity*

Bank kami memiliki kapasitas dalam menggunakan beragam teknologi	TC1	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
--	-----	--	---------------------------------------	---	---	---	---------------------------------	--

Bank kami memiliki kapasitas dalam mengembangkan produk dengan cara yang lebih efektif dibandingkan bank lain	TC2	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memiliki kapasitas mengembangkan sistem dengan cara yang lebih efektif dibandingkan bank lain	TC3	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memiliki kapasitas proses dengan cara yang lebih efektif dibandingkan bank lain	TC4	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memiliki kapasitas pengetahuan teknik-teknik baru	TC5	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memiliki kapasitas mengembangkan solusi teknologi baru	TC6	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memiliki kemampuan investasi teknologi baru	TC7	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>

Pertanyaan *Dynamic Capabilities*

Bank kami memiliki fleksibilitas dalam kompetisi bisnis	DC1	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami mampu mendeteksi peluang atau ancaman bisnis yang muncul	DC2	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memiliki fleksibilitas dalam memahami kebutuhan pelanggan	DC3	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami memiliki fleksibilitas untuk berkomunikasi dan berkoordinasi antar departemen secara efektif	DC4	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kompetensi karyawan	DC5	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami mengembangkan ide baru secara rutin	DC6	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>

Bank kami secara rutin mengkonfigurasi ulang sumber daya dengan cara baru	DC7	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
---	-----	--	---------------------------------------	---	---	---	---------------------------------	--

Pertanyaan *Environmental Dynamism*

Pelanggan bank kami cenderung mencari produk baru	ED1	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Permintaan dan selera pelanggan bank kami mengalami perubahan	ED2	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Perubahan teknologi mempengaruhi produk/layanan	ED3	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Strategi pesaing lebih kompetitif (bank, fintech dan super app lainnya)	ED4	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Ketidakstabilan perubahan lingkungan akibat pandemi COVID-19 mempengaruhi bisnis bank kami	ED5	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Tindakan pesaing tidak dapat diprediksi	ED6	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>

Pertanyaan *Human Capital*

Karyawan bank kami memiliki kompetensi sesuai dengan jabatannya	OHC1	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami mendukung peningkatan kualifikasi karyawan	OHC2	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Perilaku karyawan bank kami mengacu pada kode etik perbankan	OHC3	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>

Bank kami berorientasi pada peningkatan keterampilan, termasuk seleksi yang ketat	OHC4	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami berorientasi pada peningkatan keterampilan dengan program pelatihan yang berkesinambungan	OHC5	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>
Bank kami meningkatkan motivasi karyawan (seperti sistem penggajian yang sesuai dan penilaian kinerja)	OHC6	Sangat Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Setuju <input type="radio"/>	Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/>	Tidak Memutuskan <input type="radio"/>	Sedikit Setuju <input type="radio"/>	Setuju <input type="radio"/>	Sangat Setuju <input type="radio"/>

Lampiran 25 Permohonan Pengambilan Data Penelitian dari Binus University



Jakarta, 12 Oktober 2021

No : 044/HoP.DRM/X/2021
Perihal : Permohonan Pengambilan Data Penelitian

Kepada Yth.
Pengurus PERBANAS
Di Tempat

Dengan Hormat,
Dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S3 pada program Doctor of Research In management BINUS University, dengan ini kami mohon agar Bapak/Ibu berkenan mengizinkan mahasiswa kami:

Nama : Tyna Yunita
NIM : 2240003365
Judul Disertasi : *Ambidextrous Bank Komersial Indonesia: Anteseden Human Capital, Technology Capacity, Dinamic Capabilities dan Kultur Organisasi pada Lingkungan Dinamis*

Dukungan tersebut diperlukan untuk dapat melakukan pengambilan data melalui metode kuesioner yang ditujukan kepada pimpinan bank-bank yang berada dibawah naungan PERBANAS. Semua data atau informasi tersebut akan dijamin kerahasiaannya, untuk dipergunakan sepenuhnya demi kepentingan penelitian akademik, dan bukan untuk kepentingan komersialisasi serta bukan untuk diteruskan kepada pihak yang tidak berkepentingan. Hasil penelitian nantinya juga akan disampaikan ke lembaga yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan masukan dan mudah-mudahan dapat menjadi referensi yang bermanfaat.

Apabila PERBANAS membutuhkan informasi lebih lanjut mengenai Ibu Tyna Yunita, kami persilahkan untuk menghubungi Sekretariat Program DRM, dengan Ibu Esther (sekretariatprogramdrm@binus.edu), di No.Telp 021-5345830 ext. 1310. Untuk informasi terkait materi disertasi maupun kegiatan yang akan dilakukan, mohon agar dapat langsung menghubungi Ibu Tyna Yunita (0813-8776-3388/email: tyna.yunita@binus.ac.id atau tyna.yunita@gmail.com).

Terima kasih atas perhatiannya dan kami sangat berharap semoga Bapak/Ibu dapat memberikan bantuan dan kerjasamanya.

Hormat kami,

Dezie Leonarda Warganegara, Ph.D

Head Of Program Doctor Of Research In Management



GREATER JAKARTA • BANDUNG • MALANG



www.binus.ac.id

Lampiran 26 Permohonan Pengambilan Data Penelitian dari Perbanas

Griya Perbanas Lt. 1
 Jln. Perbanas
 Karet Kuningan, Setiabudi
 Jakarta 12940
 P. 62 21 5223038, 5255731, 5279359
 F. 62 21 5223037, 5223339
 Website : www.perbanas.org
 E-mail : sekretariat@perbanas.org



22 November 2021

Nomor : 457/Skr/Pbn/XI/2021

Lamp : Surat dari Binus University No 044/HoP.DRM/X/2021

Perihal : Permohonan Pengambilan Data Penelitian

Yang terhormat

Bapak/Ibu Direksi

Bank-Bank Anggota Perbanas
 di seluruh Indonesia

Dengan hormat,

Berkenaan dengan penyelesaian penulisan disertasi Sdri. TYNA YUNITA, mahasiswa S3 pada program studi Doctor of Research in Management BINUS University, Jakarta) dengan judul disertasi: *“Ambidextrous Bank Komersial Indonesia: Anteseden Human Capital, Technology Capacity, Dinamic Capabilities, dan Kultur Organisasi pada Lingkungan Dinamis”*

Yang bersangkutan memohon dukungan Bapak/Ibu dalam hal pengambilan data dengan mengisi kuesioner elektronik (metode kuantitatif), yang dapat diisi secara mandiri atau dengan didampingi oleh peneliti. Kuesioner ini diisi oleh satu (1) responden, yaitu *Chief Executive Officer (CEO)*, atau setingkat Direktur. Saudari Tyna Yunita akan menyesuaikan jadwal dengan jadwal Bapak dan Ibu apabila pengisian akan didampingi oleh peneliti. Kuesioner elektronik dapat diakses melalui tautan atau dengan memindai kode QR di bawah:



atau pada link: <https://forms.office.com/r/aRve5bprwD>

Sebagai informasi, penelitian ini merupakan penelitian akademis, dan tidak akan digunakan untuk kepentingan komersial, bersifat rahasia di mana nama bank, nama responden, informasi kontak responden tidak akan dikemukakan dalam disertasi. Hasil penelitian nantinya akan disampaikan ke lembaga yang Bapak/Ibu pimpin. Apabila Bapak/Ibu ada pertanyaan lebih lanjut, dapat menghubungi Sdri. Tyna Yunita pada nomor +62 0813 8776 3388 atau melalui email: tyna.yunita@binus.ac.id/tyna.yunita@gmail.com.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Hormat kami,

Eka Sri Dana Afriza
 Direktur Eksekutif

Tembusan: Yth. Sdri. Tyna Yunita

RIWAYAT HIDUP

Tyna Yunita merupakan calon doktor pada program *Doctor of Research in Management*, Universitas Bina Nusantara, Indonesia. Peminatan *Entrepreneurship and Innovation* pada jurusan *Management Scholar Track* telah memperluas wawasan terkait manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia strategis, kultur organisasi, teknologi dan inovasi. Pada penelitian disertasi ini, Tyna mengembangkan model *organizational ambidexterity* dan mengkaji pengaruh *human capital*, *technological capacity*, *organizational culture*, *dynamic capability*, dan *environmental dynamism* sebagai antesedenya. Penelitian yang dilakukan pada sektor perbankan ini menjadi menarik karena di tengah disrupsi teknologi dan dinamisme lingkungan yang menjadi bagian dari tantangan dan peluang bisnis. Tyna yang saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya menikmati pekerjaan mengajar sebagai *passion* dan karir yang menjadi motivasi tersendiri. Sebelumnya Tyna meniti karir di sektor perbankan selama 13 tahun pada Bank Mandiri dan 5 tahun pada Bank Ekspor Impor Indonesia. Tyna menyelesaikan pendidikan strata dua dengan gelar Master Manajemen dari Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta pada tahun 2013. Selain itu, Tyna memiliki hobi yoga di sela aktivitas harian dan meraih *Certified Yoga Teacher 200 hours* dari Indonesia Yoga School.