

ARTIKEL

Determinan Faktor *Ambidexterity* Inovasi di Instansi Pemerintah untuk Meningkatkan Kinerja Instansi

Determinant Factors of Innovation Ambidexterity in Government Institutions to Improve Institutional Performance

Riny Kusumawati ¹, Shinta Nasution ²¹ Universitas Djuanda Bogor² Bappedalitbang Kabupaten Bogor nabilarizqi@yahoo.co.id

Abstrak: Masalah dalam instansi pemerintah saat ini adalah belum efisien dan inovatif pelayanan publik dalam meningkatkan daya saing. Instansi pemerintah sebagai pemegang sektor publik seringkali dipandang kurang inovatif dibandingkan sektor swasta. Padahal inovasi di sektor publik memegang peranan penting untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan kepuasan masyarakat. Tujuan dari penelitian ini adalah : (1) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *ambidexterity* inovasi di Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora), (2) untuk mengetahui cara instansi Dispora mengelola sumber daya yang tersedia untuk mendukung kegiatan inovasi dan (3) Untuk mengetahui perubahan dalam alokasi sumber daya, peran dan tanggung jawab, atau penggunaan teknologi yang mendukung implementasi *ambidexterity* inovasi. Maksud dari penelitian ini adalah fokus pada inovasi di sektor publik yang kurang berkembang dan hanya beberapa diantaranya meneliti upaya untuk mendorong perubahan yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel yaitu *Quota Sampling* sebanyak 68 responden. Data diperoleh dari organisasi Dinas Pemuda dan Olah Raga sebagai pengelola inovasi *Youth Innovation Summit* dan Jabar *Innovation Fellowship*. Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan keseimbangan dinamis dan inovasi eksplorasi dipengaruhi oleh model struktural dan model relasional. Selanjutnya inovasi eksplorasi berpengaruh terhadap *ambidexterity* inovasi. Dengan demikian peningkatan inovasi eksplorasi menjadi kunci dalam mencapai *ambidexterity* inovasi dalam konteks instansi pemerintah. Rekomendasi dari penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi instansi pemerintah sebagai penyempurnaan program-program inovasi yang ada. Dinas Dispora dapat memperoleh wawasan dan rekomendasi yang bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan dampak dari inovasi terkait.

Abstract: *The current issue within government institutions is the lack of efficiency and innovation in public services to enhance competitiveness. Government institutions, as public sector holders, are often perceived as less innovative compared to the private sector. However, innovation in the public sector plays a crucial role in improving efficiency, quality, and public satisfaction. The objectives of this study are: (1) to identify the factors influencing innovation ambidexterity in the Youth and Sports Office (Dispora), (2) to understand how the Dispora manages available resources to support innovation activities, and (3) to explore changes in resource allocation, roles and responsibilities, or technology utilization that support the implementation of innovation ambidexterity.*

 OPEN ACCESS

Sitasi: Kusumawati, R., & Nasution, S. (2024). Determinan Faktor *Ambidexterity* Inovasi di Instansi Pemerintah untuk Meningkatkan Kinerja Instansi. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 8(2), 145–157. <https://doi.org/10.21787/mp.8.2.2024.145-157>

Dikirim: 16 Januari 2024

Diterima: 17 Oktober 2024

Diterbitkan: 31 Desember 2024

© Penulis



Artikel ini dilisensikan di bawah lisensi [Creative Commons Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Kata Kunci: Ambidexterity, Inovasi, Kinerja Organisasi, Pelayanan Publik, PLS-SEM.

Keywords: Innovation
Ambidexterity, Public Sector
Innovation, Exploratory
Innovation, Government
Institutions, PLS-SEM
Analysis.

The purpose of this research is to focus on innovation in the underdeveloped public sector, as only a few studies have examined efforts to drive performance-oriented organizational changes. This study employs a quantitative research methodology with a quota sampling technique involving 68 respondents. Data were collected from the Youth and Sports Office as the organizer of the Youth Innovation Summit and West Java Innovation Fellowship programs. The results of the PLS-SEM analysis indicate that dynamic balance and exploratory innovation are influenced by structural and relational models. Furthermore, exploratory innovation affects innovation ambidexterity. Thus, enhancing exploratory innovation becomes key to achieving innovation ambidexterity in the context of government institutions. The recommendations from this research provide significant contributions to government institutions in improving existing innovation programs. The Dispora can gain valuable insights and recommendations to enhance the effectiveness, efficiency, and impact of related innovations.

1. Pendahuluan

Globalisasi dan perubahan teknologi telah menciptakan lingkungan yang kompetitif yang mendorong instansi untuk terus mengembangkan dan memperkenalkan produk atau layanan baru (Ardito et al., 2020). Pemerintah Indonesia merespon hal tersebut dengan menciptakan inovasi diberbagai sektor untuk meningkatkan kinerjanya guna pelayanan publik yang berkualitas (Demircioglu & Audretsch, 2017).

Dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah, *ambidexterity* inovasi menjadi kunci untuk menghadapi tantangan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi masyarakat. *Ambidexterity* inovasi adalah sebuah konsep baru dalam dinamika organisasi. Dalam konsep ini, *ambidexterity* diartikan sebagai cara untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan memanfaatkan proses eksplorasi dan eksploitasi dalam pembuatan dan akumulasi informasi (Luu et al., 2017; Papachroni & Heracleous, 2020; Schnellbacher & Heidenreich, 2020; Zhang et al., 2019).

Ambidexterity inovasi memungkinkan instansi pemerintah untuk menggabungkan kegiatan eksplorasi (mencari dan mengembangkan hal-hal baru) dengan kegiatan eksploitasi (mengoptimalkan dan memperluas yang sudah ada). Dalam melakukan eksploitasi, instansi dapat memanfaatkan praktik terbaik, teknologi yang ada, dan proses yang sudah teruji untuk memberikan layanan yang lebih baik. Sementara itu, dengan melakukan eksplorasi, mereka dapat menemukan solusi baru, metode yang lebih efisien, dan inovasi-inovasi yang dapat mengoptimalkan pengalaman masyarakat dalam menggunakan layanan. Dengan melakukan keduanya secara seimbang, instansi pemerintah dapat meningkatkan kinerjanya guna kualitas pelayanan publik yang lebih baik sekaligus mempersiapkan inovasi masa depan.

Penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya kompetensi organisasi untuk menghasilkan inovasi yang mengeksploitasi produk, keterampilan, dan sumber daya yang ada (inovasi eksploitasi), sekaligus mengeksplorasi peluang baru (inovasi eksploitasi) (Aribi et al., 2011). Keseimbangan dalam inovasi eksploitasi dan eksplorasi akan berimplikasi positif dalam mencapai *ambidexterity* inovasi (Tian et al., 2020; Wei & Zhao, 2014).

Kinerja perusahaan meningkat dengan peningkatan eksplorasi hingga batas tertentu, dan setelah itu mulai menurun, berbentuk U terbalik (Farzaneh et al., 2022). Dengan kata lain, pada tingkat yang lebih rendah, eksplorasi mendorong kinerja perusahaan, sedangkan pada tingkat yang lebih tinggi, menghambat kinerja perusahaan.

Terkait dengan upaya mencapai *ambidexterity* inovasi, studi terdahulu telah mengidentifikasi peran penting yang dimainkan oleh kemampuan dinamis yaitu

kapasitas perusahaan untuk mengidentifikasi dan menangkap peluang dan membuat penyesuaian dasar sumber daya yang diperlukan dalam mendorong *ambidexterity* inovasi (Farzaneh et al., 2022; Zacher & Wilden, 2014). Beberapa penelitian sebelumnya juga menjadikan faktor kemampuan intelektual memberi peluang bagi organisasi untuk mengeksploitasi sumber daya yang ada saat mengeksplorasi peluang baru (Farzaneh et al., 2022). Kemampuan intelektual merupakan anteseden utama keunggulan kompetitif melalui inovasi (Dost et al., 2016). Faktor ini terbagi menjadi sumber daya utama modal manusia, struktural, dan relasional (Steinhöfel & Inkinen, 2016). Modal manusia (SDM) mewakili pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan perusahaan; modal struktural mewakili pengaturan, struktur, dan budaya yang memfasilitasi aliran pengetahuan melalui organisasi; dan modal relasional mengacu pada kelompok dan jaringan orang-orang yang telah menjalin hubungan dengan perusahaan (Crupi et al., 2020). Dalam rangka mencapai *ambidexterity* inovasi guna meningkatkan kinerja organisasi, maka organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendukung eksploitasi atau/dan eksplorasi (Wei & Zhao, 2014). Instansi pemerintah tetap perlu terlibat dalam kegiatan keduanya guna perubahan besar dalam instansinya (Kouadio et al., 2021).

Penelitian tentang pentingnya organisasi mencapai *ambidexterity* inovasi belum banyak dilakukan pada instansi pemerintah. Instansi pemerintah seringkali memiliki fokus yang kuat pada stabilitas, konsistensi, dan keberlanjutan dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini bisa membuat mereka cenderung lebih tertarik pada kegiatan eksploitasi yang berfokus pada pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien. Penelitian tentang *ambidexterity* inovasi cenderung lebih terkait dengan organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang lebih dinamis, seperti sektor bisnis, dimana perubahan dan inovasi diperlukan untuk bersaing. Alasan lainnya adalah instansi pemerintah sering menghadapi keterbatasan sumber daya, baik itu dalam hal anggaran, personel, atau infrastruktur. Hal ini dapat membatasi kemampuan mereka untuk melibatkan diri dalam kegiatan eksplorasi yang memerlukan investasi waktu, uang, dan energi. Prioritas yang diberikan kepada kebutuhan mendesak atau tuntutan rutin juga dapat menghambat upaya inovasi. Regulasi yang ketat dan terikat oleh kebijakan dan prosedur yang sudah ditetapkan di instansi pemerintah dapat membatasi fleksibilitas dan kreativitas dalam menciptakan inovasi. Kendala-kendala ini mungkin menjadi hambatan dalam mencapai *ambidexterity* inovasi, di mana fleksibilitas dan adaptabilitas sangat diperlukan.

Hal yang menjadi masalah mendasar dalam penelitian ini adalah masih rendahnya penciptaan inovasi oleh instansi pemerintah untuk mencapai *ambidexterity* inovasi (Boukamel & Emery, 2017). Kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya *ambidexterity* inovasi mungkin belum merata di kalangan instansi pemerintah. Beberapa pimpinan instansi maupun pegawai mungkin tidak sepenuhnya memahami konsep *ambidexterity* inovasi atau bagaimana menerapkannya dalam konteks pelayanan publik melalui peningkatan kinerja. Keterbatasan pengetahuan dan pemahaman ini dapat menjadi penghalang dalam melaksanakan penelitian yang lebih mendalam tentang topik ini.

Kebaharuan ilmiah dari penelitian ini adalah mendorong budaya inovasi di Jawa Barat, Pemerintah Provinsi Jawa Barat membuat beragam terobosan baru diantaranya adalah *Youth Innovation Summit* dan *Jabar Innovation Fellowship*. *Youth Innovation Summit* acara ini merupakan wadah bagi para wirausaha muda untuk menampilkan berbagai karya dan inovasi. Sementara *Jabar Innovation Fellowship* merupakan program magang yang diinisiasi Gubernur Jawa Barat Ridwan Kamil untuk memberikan ruang bagi mahasiswa dan profesional. Adapun pengelola dari inovasi ini adalah Dinas Pemuda dan Olah Raga (Dispora) Provinsi Jawa Barat. *Youth Innovation*

Summit dan *Jabar Innovation Fellowship* memiliki peran penting karena mendorong kreativitas, pemberdayaan generasi muda, pengembangan keahlian, dan kolaborasi antara pemerintah dan swasta. Keduanya berperan dalam menggerakkan inovasi, menghasilkan solusi yang inovatif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta pertumbuhan ekonomi di Jawa Barat.

Penelitian *ambidexterity* inovasi di instansi tersebut dapat memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang implementasi *ambidexterity* inovasi dalam konteks pemerintahan daerah dan bidang pemuda dan olahraga. Selain itu, studi dapat menggali pengaruh *ambidexterity* inovasi terhadap kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) dalam mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Meskipun penelitian tentang *ambidexterity* inovasi pada instansi pemerintah masih terbatas, namun dengan perubahan paradigma dan penekanan yang semakin kuat pada inovasi dan transformasi pelayanan publik, diharapkan penelitian lebih lanjut akan dilakukan untuk mendorong pemahaman dan penerapan *ambidexterity* inovasi di sektor pemerintahan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi *ambidexterity* inovasi pada Dinas Pemuda dan Olah Raga, sebagai sample karena inovasinya banyak mendorong generasi muda berinovasi, dalam rangka meningkatkan kinerja ?
- 2) Bagaimana instansi mengelola sumber daya yang tersedia untuk mendukung kegiatan inovasi ?
- 3) Apakah ada perubahan dalam alokasi sumber daya, peran dan tanggung jawab, atau penggunaan teknologi yang mendukung implementasi *ambidexterity* inovasi ?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *ambidexterity* inovasi di Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora).
- 2) Mengetahui cara instansi Dispora mengelola sumber daya yang tersedia untuk mendukung kegiatan inovasi.
- 3) Mengetahui perubahan dalam alokasi sumber daya, peran dan tanggung jawab, atau penggunaan teknologi yang mendukung implementasi *ambidexterity* inovasi.

2. Metode

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor. Waktu penelitian dilaksanakan pada Bulan Maret-Mei 2023 selama dua bulan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel yaitu *Quota Sampling* sebanyak 68 responden. Hal ini mengacu pada pendapat ahli bahwa jika ukuran sampel lebih besar atau sama dengan 30 responden, maka dapat mewakili populasinya (Walpole, 1995). Responden penelitian ini adalah pengelola inovasi *Youth Innovation Summit* dan *Jabar Innovation Fellowship* (Dispora). Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan melalui *Google Form*. Data sekunder berasal dari artikel, jurnal, atau literatur terkait. Sampel responden dipilih dengan metode *purposive sampling* yaitu dengan penentuan jumlah responden berdasarkan tujuan tertentu.

Analisis data menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan SmartPLS versi 3.0. Variabel penelitian ini menggunakan 7 variabel dari model yang dikembangkan peneliti sebelumnya (Farzaneh et al., 2022) yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), Model Relasional (MRL), Model Struktural (MSL), Kemampuan Dinamis (KDS), Inovasi Eksplorasi (IER), Inovasi Eksploitasi (IET) dan *Ambidexterity* Inovasi (ABD). Pemilihan

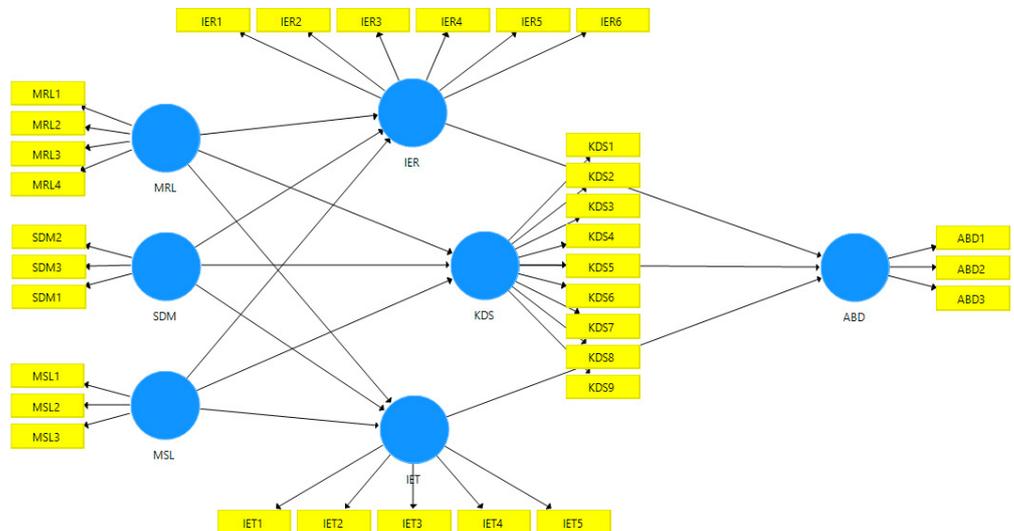
model tersebut karena dinilai telah memiliki kriteria yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan peneliti yaitu pengembangan sistem lebih lanjut. Selanjutnya dilakukan interpretasi data dan penarikan kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang telah diajukan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengukuran model (*outer model*) bertujuan untuk menentukan keterkaitan antara variabel laten dan indikatornya. Uji outer model ini dilakukan menggunakan metode PLS Algorithm. Pada tahap analisis model pengukuran, evaluasi dilakukan untuk mengukur validitas dan reliabilitas. Bagian luar (*outer model*) PLS SEM mencakup dua jenis model, yakni model reflektif dan formatif (Ghozali, 2016). Adapun model PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah model reflektif artinya pengukuran indikator dipengaruhi oleh struktur laten atau mewakili variasi dari struktur tidak langsung (Ghozali & Latan, 2015).

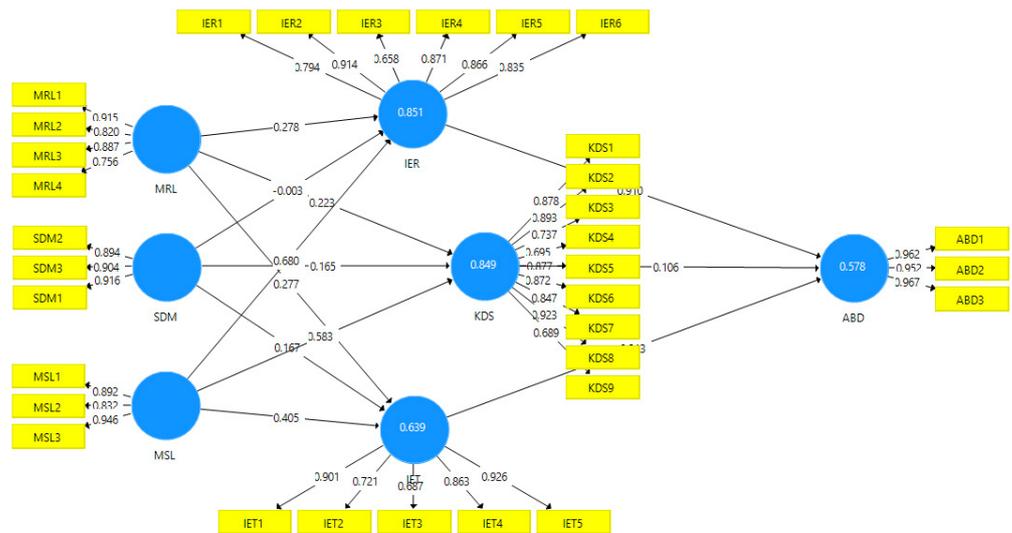
Uji validitas konvergen biasanya dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0, di mana evaluasi dilakukan berdasarkan hubungan antara skor internal dan skor konstruk.. Menurut Ghozali & Latan (2015), nilai *loading factor* di atas 0,7 dapat dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dapat dikatakan valid sebagai indikator yang mengukur variabel laten. Jika konstruk awal belum memenuhi syarat, maka dilakukan eliminasi indikator (*dropping*) satu per satu terhadap nilai *loading factor* terendah. Setelah melakukan tahap eliminasi indikator, konstruk penelitian dikalkulasikan kembali untuk memperoleh model akhir perhitungan. Konstruk dan perhitungan awal dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model dan Perhitungan Awal Loading Factor

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan Gambar 1, semua dimensi yang memenuhi syarat *loading factor* yaitu lebih dari 0,70. Dimensi yang memenuhi persyaratan ini perlu dipertahankan. Kemudian akan diperoleh model dan perhitungan akhir. Model dan perhitungan akhir berikut ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model dan Perhitungan Akhir Loading Factor

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa dimensi yang mencerminkan variabel laten dari model relasional adalah interaksi dengan lembaga nonpemerintah. (X1.1), intereaksi dengan lembaga pemerintah (X1.2), aktivitas aliansi antar instansi (X1.3), dan Hubungan jangka panjang dengan swasta (X1.4). Dimensi output maksimal (X1.1) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten *ambidexterity* inovasi, yaitu sebesar 0,915. Hal ini menunjukkan bahwa output maksimal terhadap *ambidexterity* inovasi instansi pemerintah memiliki kinerja yang lebih baik. Kondisi ini didasarkan alasan bahwa lembaga nonpemerintah (NGO) seringkali memiliki pengetahuan yang mendalam dan beragam dalam berbagai bidang.

Dimensi yang merefleksikan variabel laten sumber daya manusia adalah karyawan belajar hal baru (X2.2), budaya kerja tim untuk memecahkan masalah (X2.2), dan karyawan inovatif (X2.3). Karyawan belajar hal baru (X2.1) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten *ambidexterity* inovasi yaitu sebesar 0,916. Saat SDM dalam organisasi belajar hal baru, seperti teknik baru, metode penelitian terbaru, atau tren industri terkini, mereka dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan inovasi. Keterampilan dan pengetahuan baru ini memberikan dasar yang diperlukan bagi anggota tim untuk berkontribusi pada upaya inovasi yang berbeda dan saling melengkapi, yang merupakan elemen kunci dari *ambidexterity* inovasi.

Nilai *loading factor* diatas didasarkan alasan bahwa belajar hal baru akan memperkuat fleksibilitas mental SDM, yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan, menghadapi tantangan yang belum pernah dihadapi sebelumnya, dan mencoba pendekatan baru dalam inovasi. Ketika SDM memperoleh keterampilan pembelajaran yang kuat, organisasi juga dapat berkembang menjadi organisasi pembelajaran yang adaptif, yang mampu mengintegrasikan dan mengelola pengetahuan baru secara efektif. Belajar hal baru juga akan mendorong kreativitas SDM. Ketika mereka terpapar pada ide-ide dan pengetahuan baru, mereka mungkin mengembangkan perspektif yang lebih luas, melihat peluang baru, dan menghasilkan gagasan inovatif. SDM yang memiliki keterampilan berpikir kreatif dapat membantu organisasi mencapai *ambidexterity* inovasi dengan mempersembahkan ide-ide baru untuk peningkatan inkremental dan ide-ide revolusioner untuk peningkatan radikal.

Dimensi yang mencerminkan variabel laten model struktural terdiri dari tiga dimensi, yaitu budaya organisasi positif (X3.1), jaringan komputer terintegrasi (X3.2), dan basis data atas pengetahuan SDM (X3.3). Adapun basis data atas pengetahuan SDM memiliki nilai *loading factor* terbesar terhadap *ambidexterity* inovasi sebesar 0,946.

Dengan menjadikan pengetahuan pribadi karyawan sebagai bagian dari proses, instruksi, dan basis data, organisasi dapat dengan mudah menyebarkan pengetahuan yang dimiliki secara sistematis. Pengetahuan yang ada dalam pikiran individu menjadi dapat diakses oleh orang lain dalam organisasi, memungkinkan penyebaran dan pertukaran pengetahuan yang lebih luas. Ini meningkatkan kesadaran kolektif tentang pengetahuan yang tersedia dan memungkinkan kolaborasi yang lebih baik dalam upaya inovasi.

Organisasi yang tumbuh dan berkembang berimplikasi dengan jumlah karyawan dan volume pengetahuan yang meningkat. Dengan melembagakan pengetahuan, organisasi dapat mengelola dan menyimpan pengetahuan dalam bentuk yang dapat diakses oleh semua karyawan. Ini memastikan bahwa pengetahuan dapat dengan mudah diperluas dan dikembangkan seiring dengan pertumbuhan organisasi.

Dimensi yang merefleksikan variabel laten inovasi eksplorasi adalah partisipasi hal yang baru (Y1.1), aktif pada keterampilan baru (Y1.2), kewajiban mengembangkan keterampilan baru (Y1.3), kewajiban belajar pengetahuan baru (Y1.4), kewajiban menggunakan prosedur berbeda (Y1.5), dan kewajiban melakukan pelatihan ulang (Y1.6). Dimensi aktif pada keterampilan baru (Y1.2) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten *ambidexterity* inovasi yaitu sebesar 0,914.

Nilai *loading factor* diatas didasarkan alasan bahwa fokus kepada pengguna membantu organisasi memahami kebutuhan dan preferensi pengguna secara mendalam. Dengan memahami kebutuhan pengguna secara baik, organisasi dapat mengidentifikasi peluang inovasi yang relevan dan bernilai. Pemahaman yang mendalam tentang pengguna juga membantu organisasi mengenali masalah yang perlu dipecahkan, menciptakan solusi yang lebih baik, dan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pengguna.

Dimensi yang merefleksikan variabel laten kemampuan dinamis adalah belajar kemauan belajar di instansi (Y2.1), Pengembangan ide dan pengetahuan sesuai kebutuhan (Y2.2), tim pengembangan SDM dan pelatihan (Y2.3), bimtek SDM (Y2.4), fokus pada kebutuhan pengguna (Y2.5), pencatatan masukan dari pengguna (Y2.6), fokus pada reorganisasi pekerjaan dan menciptakan peluang baru (Y2.7), dan respon cepat pada perubahan (Y2.8), komunikasi efektif dan efisien dengan mitra (Y2.9). Dimensi respon cepat pada perubahan (Y2.8) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten *ambidexterity* inovasi yaitu sebesar 0,928.

Penjelasan pada nilai *loading factor* diatas bahwa aktif belajar keterampilan baru memungkinkan individu untuk mengembangkan wawasan yang lebih luas dalam berbagai bidang pengetahuan dan praktik. Dengan memiliki pengetahuan yang lebih diversifikasi, individu dapat menghubungkan gagasan-gagasan baru, melihat kemungkinan-kemungkinan yang lebih luas, dan menggabungkan pendekatan yang berbeda dalam menciptakan inovasi. Perluasan wawasan ini membantu dalam menciptakan kombinasi unik yang dapat memicu ide-ide inovatif yang tidak terpikirkan sebelumnya.

Aktif belajar keterampilan baru melibatkan eksplorasi, eksperimen, dan tantangan intelektual. Proses ini merangsang kreativitas dan meningkatkan kemampuan dalam

memecahkan masalah. Dengan memiliki keterampilan yang beragam, individu dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang, menerapkan pendekatan yang berbeda, dan menemukan solusi inovatif. Kemampuan untuk beradaptasi dan memanfaatkan keterampilan baru juga membantu individu dalam menghadapi tantangan baru yang muncul dalam upaya inovasi.

Melalui kolaborasi dengan individu yang memiliki keterampilan dan latar belakang yang berbeda, individu dapat mengintegrasikan pengetahuan dan perspektif yang berbeda dalam upaya inovasi. Kolaborasi semacam ini memfasilitasi pertukaran ide, pembelajaran lintas disiplin, dan pemecahan masalah yang lebih kreatif. Tim kreatif yang terdiri dari individu dengan keterampilan yang beragam dapat menciptakan sinergi yang kuat dan mendorong *ambidexterity* inovasi.

Dimensi yang merefleksikan variabel laten inovasi eksploitasi adalah kewajiban beradaptasi dengan teknologi (Y3.1), pemanfaatan keterampilan yang ada (Y3.2), ketergantungan terhadap basis pengetahuan yang ada (Y3.3), organisasi memfasilitasi berbagai pengalaman (Y3.4), dan ketersediaan berbagai keahlian untuk meningkatkan inovasi (Y3.5). Dimensi ketersediaan berbagai keahlian untuk meningkatkan inovasi (Y3.5), dimensi ini memiliki nilai *loading factor* tertinggi, yaitu 0,926, yang menunjukkan bahwa dimensi ini sangat berpengaruh terhadap *ambidexterity* inovasi sebagai variabel laten.

Penjelasan pada nilai *loading factor* diatas didasarkan alasan bahwa dengan menyediakan berbagai keahlian, instansi menciptakan kesempatan untuk kolaborasi lintas disiplin. Kolaborasi antara individu dengan latar belakang yang berbeda dapat menghasilkan pemikiran yang segar, pendekatan yang berbeda, dan pemecahan masalah yang kreatif. Kolaborasi lintas disiplin ini memungkinkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman, memperkaya proses inovasi, dan meningkatkan potensi *ambidexterity* inovasi.

Dimensi yang merefleksikan variabel *ambidexterity* inovasi adalah organisasi yang inovatif (Z1.1), organisasi mempromosikan program inovatif (Z1.2), dan organisasi unggul dalam pengembangan program inovasi (Z1.3). Dalam pengembangan program inovasi, Organisasi unggul dengan *loading factor* terbesar (Z1.3), secara signifikan memengaruhi variabel laten keberhasilan program, dengan koefisien sebesar 0,967.

Hal tersebut diatas paling berpengaruh didasarkan alasan bahwa organisasi yang unggul dalam pengembangan program inovasi memiliki strategi yang jelas dan fokus yang kuat terhadap inovasi. Mereka memiliki visi yang jelas tentang tujuan inovasi, arah pengembangan, dan peran inovasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dengan memiliki strategi yang terarah, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya, waktu, dan energi yang tepat untuk mempromosikan *ambidexterity* inovasi.

Organisasi unggul dalam pengembangan program inovasi menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi. Mereka membangun budaya yang mendukung eksperimen, kreativitas, dan pengambilan risiko yang terkendali. Mereka memberikan kebebasan kepada tim dan individu untuk bereksperimen, mempelajari hal baru, dan mencoba pendekatan inovatif. Lingkungan ini memberikan dukungan dan insentif bagi *ambidexterity* inovasi. Selain itu, mereka akan menciptakan platform, mekanisme, dan kesempatan untuk berkolaborasi dengan mitra, pelanggan, universitas, dan komunitas inovasi lainnya. Kolaborasi ini memungkinkan pertukaran pengetahuan, berbagi sumber daya, dan penciptaan sinergi dalam upaya mencapai *ambidexterity* inovasi.

Evaluasi terhadap reliability dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,70. Berikut nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat disajikan pada **Tabel 1**.

Table 1. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
ABD	0,958
IER	0,915
IET	0,877
KDS	0,946
MRL	0,867
MSL	0,871
SDM	0,890

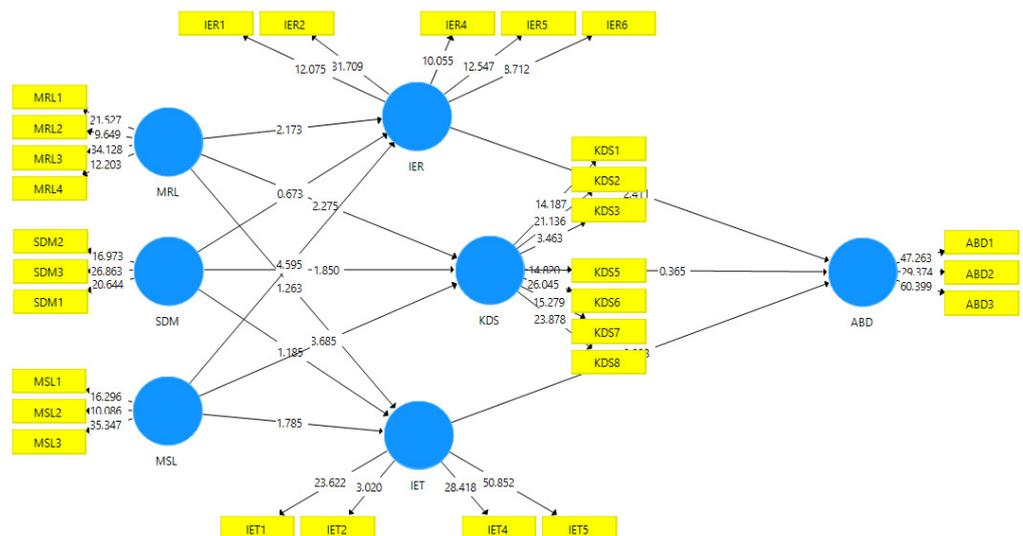
Sumber: *Data Penelitian Diolah, 2023*

Berdasarkan **Tabel 1**, nilai *cronbach's alpha* dari kedelapan variabel berada diatas 0,70, Dalam hal ini berarti *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 sehingga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki reliabilitas yang akurat, tepat, dan konsisten.

3.2. Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan pengujian *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu konstruk, langkah berikutnya adalah menguji model struktural (*inner model*) dengan memeriksa nilai yang diperoleh dari proses *bootstrapping*. Nilai R-square digunakan untuk menguji model struktural (Ghozali & Latan, 2015) serta untuk menilai kekuatan prediksi model. Evaluasi *inner model* dilakukan dengan menganalisis pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen melalui nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansinya. Hasil analisis *bootstrapping* dapat dilihat pada **Gambar 3**.

Inner model diukur dengan bootstrapping, yang dilakukan dengan mengevaluasi



Gambar 3. Hasil Analisis Bootstrapping

Sumber: *Data diolah dengan SmartPLS 3.0 (2023)*

signifikasi t statistic untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Dalam pengujian hipotesis, perbandingan antara nilai t-hitung dan t-tabel dilakukan melalui koefisien jalur. Kriteria pengujian menetapkan bahwa t-hitung harus lebih besar dari t-tabel (0,05). Untuk menentukan sifat hubungan antara variabel laten (positif atau negatif),

digunakan p-value. Pengaruh dan tingkat signifikansi variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen tercermin dalam [Tabel 2](#).

Table 2. Hasil Path-Coefficient

Keterangan	Original Sampel	P Values
IER → ABD	1,140	0,016
IET → ABD	-0,312	0,369
KDS → ABD	-0,122	0,715
MRL → IER	0,308	0,030
MRL → IET	0,290	0,207
MRL → KDS	0,320	0,023
MSL → IER	0,591	0,000
MSL → IET	0,394	0,075
MSL → KDS	0,471	0,000
SDM → IER	0,065	0,502
SDM → IET	0,182	0,237
SDM → KDS	0,170	0,065

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2023

Hipotesis:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikansi $< 0,05$

H_A : Terdapat pengaruh signifikansi $> 0,05$

Berdasarkan [Tabel 2](#) dapat diduga hipotesis sebagai berikut:

H1 Apakah inovasi eksploratif (IER) berpengaruh secara signifikan terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis inovasi eksploratif (IER) → *ambidexterity* inovasi (ABD) diterima, inovasi eksploratif (IER) berpengaruh secara signifikan terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD), dan dibuktikan dengan nilai p *value* sebesar 0,016. Original Sampel positif berarti semakin tinggi inovasi eksploratif, maka memberikan pengaruh terhadap *ambidexterity* inovasi.

H2 Apakah inovasi eksploitasi (IET) berpengaruh secara signifikan terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan inovasi eksploitasi (IET) → *ambidexterity* inovasi (ABD) ditolak, sehingga inovasi eksploitasi (IET) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD), dan dibuktikan dengan nilai p *value* sebesar 0,369. Nilai koefisien positif berarti semakin tinggi inovasi eksploitasi (IET) akan memberikan pengaruh terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD).

H3 Apakah keseimbangan dinamis (KDS) berpengaruh secara signifikan terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis keseimbangan dinamis (KDS) → *ambidexterity* inovasi (ABD) ditolak, sehingga keseimbangan dinamis (KDS) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD), dan dibuktikan dengan nilai p *value* sebesar 0,715. Koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan nilai keseimbangan dinamis (KDS) tidak memiliki pengaruh terhadap *ambidexterity* inovasi (ABD).

H4 Apakah model relasional (MRL) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksplorasi (IER)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis model relasional (MRL) → inovasi eksplorasi (IER) diterima, sehingga model relasional (MRL) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksplorasi (IER), dan dibuktikan dengan nilai p *value* sebesar 0,030. Original sampel positif berarti semakin tinggi model relasional (MRL) maka berpengaruh kepada inovasi eksplorasi (IER).

H5 Apakah model relasional (MRL) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksploitatif (IET)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis model relasional (MRL) → inovasi eksploitatif (IET) ditolak, sehingga model relasional (MRL) tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi eksploitatif (IET), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,207. Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai model relasional (MRL), semakin sedikit pengaruhnya terhadap inovasi eksploitatif (IET).

H6 Apakah model relasional (MRL) berpengaruh secara signifikan terhadap keseimbangan dinamis (KDS)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis model relasional (MRL) → keseimbangan dinamis (KDS) diterima, sehingga model relasional (MRL) berpengaruh secara signifikan terhadap keseimbangan dinamis (KDS), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,023. Origanl Sampel positif berarti semakin tinggi model relasional (MRL) maka berpengaruh kepada keseimbangan dinamis (KDS).

H7 Apakah model struktural (MSL) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksplorasi (IER)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis model struktural (MSL) → inovasi eksplorasi (IER) diterima, sehingga model struktural (MSL) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksplorasi (IER), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,000. Origanl Sampel positif berarti semakin tinggi struktural (MSL) maka berpengaruh kepada inovasi eksplorasi (IER).

H8 Apakah model struktural (MSL) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksploitatif (IET)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis model struktural (MSL) → inovasi eksploitatif (IET) ditolak, sehingga model struktural (MSL) tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi eksploitatif (IET), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,075. Koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan nilai struktural (MSL) tidak berpengaruh pada inovasi eksploitatif (IET)

H9 Apakah model struktural (MSL) berpengaruh secara signifikan terhadap keseimbangan dinamis (KDS)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis model struktural (MSL) → keseimbangan dinamis (KDS) diterima, sehingga model struktural (MSL) berpengaruh secara signifikan terhadap keseimbangan dinamis (KDS), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,000. Origanl Sampel positif berarti semakin tinggi model struktural (MSL) maka berpengaruh kepada keseimbangan dinamis (KDS).

H10 Apakah sumber daya manusia (SDM) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksplorasi (IER)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis sumber daya manusia (SDM) → inovasi eksplorasi (IER) ditolak, sehingga sumber daya manusia (SDM) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksplorasi (IER), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,502. Nilai koefisien positif berarti semakin tinggi sumber daya manusia (SDM) maka tidak berpengaruh kepada inovasi eksplorasi (IER).

H11 Apakah sumber daya manusia (SDM) berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi eksploitatif (IET)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan hipotesis sumber daya manusia (SDM) → inovasi eksploitatif (IET) ditolak, sehingga sumber daya manusia (SDM) tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi eksploitatif (IET), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,237. Nilai koefisien positif berarti semakin tinggi sumber daya manusia (SDM) maka tidak memberikan pengaruh terhadap inovasi eksploitatif (IET).

H12 Apakah sumber daya manusia (SDM) berpengaruh secara signifikan terhadap keseimbangan dinamis (KDS)? Dari uji analisis model struktural, dapat dikatakan

hipotesis sumber daya manusia (SDM) → keseimbangan dinamis (KDS) ditolak, sehingga sumber daya manusia (SDM) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keseimbangan dinamis (KDS), dan dibuktikan dengan nilai *p value* sebesar 0,065. Nilai koefisien positif berarti semakin tinggi sumber daya manusia (SDM) maka tidak berpengaruh kepada keseimbangan dinamis (KDS).

4. Kesimpulan

Berdasarkan temuan yang disebutkan, keseimbangan dinamis antara eksplorasi dan eksploitasi inovasi serta inovasi eksplorasi secara positif memengaruhi *ambidexterity* inovasi dalam konteks instansi pemerintah. Oleh karena itu, rekomendasi bagi instansi pemerintah pengelola inovasi meliputi peningkatan kesadaran akan pentingnya *ambidexterity* inovasi, penciptaan budaya inovasi yang mendukung eksplorasi inovatif, dan pendorongan kolaborasi lintas sektor untuk memperkaya inovasi. Selain itu, dukungan dan alokasi sumber daya yang memadai untuk riset dan pengembangan inovatif serta pembelajaran organisasional yang berkelanjutan menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Rekomendasi penelitian selanjutnya mencakup studi komparatif antara organisasi yang berhasil dan yang tidak berhasil dalam mencapai *ambidexterity* inovasi, serta studi kasus multiple pada organisasi pelayanan publik untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi inovasi eksplorasi dan keseimbangan dinamis dalam konteks tersebut. Dengan demikian, upaya yang terfokus pada pemahaman yang lebih baik tentang dinamika inovasi eksplorasi dan implementasi strategi yang relevan dapat menjadi landasan bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan staf Bappedalitbang dan Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bogor atas bantuannya selama penelitian ini dilaksanakan.

Referensi

- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Dezi, L., & Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: Does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*, 119, 321–329. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.043>
- Aribi, A., Dupou Chang, Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658–1676. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111183816>
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). *Evolusi ambidexterity organisasi di sektor publik dan tantangan kemampuan inovasi saat ini*. 22(2). https://www.researchgate.net/publication/319481543_Evolution_of_organizational_ambidexterity_in_the_public_sector_and_current_challenges_of_innovation_capabilities
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100(April), 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Crupi, A., Cesaroni, F., & Di Minin, A. (2020). Understanding the impact of intellectual capital on entrepreneurship: a literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 528–559. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0054>
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>

- Dost, M., Badir, Y., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 675–695. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-04-2016-0047>
- 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>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. https://www.researchgate.net/publication/301199668_Aplikasi_Analisis_Multivariete_SPSS_23
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris (2nd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://onesearch.id/Record/IOS3107.UMS:57482/Preview>
- Kouadio, A. B., Emery, Y., & Boukamel, O. (2021). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Policy press. *Management International*, 24(4), 165. <https://doi.org/10.7202/1074368ar>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Dinh, K. C. (2017). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(4), 506–522. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0091>
- Nofiani, D. (2020). *Hubungan Antara Orientasi Kewirausahaan Dan Kinerja Perusahaan: Peran Mediasi Ambideksteritas Inovasi Dan Kapabilitas* <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/185189>
- Nurwendi, W., & Haryadi, D. (2022). Peran Ambidexterity Organisasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Di Masa Covid-19. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 11(1), 47–64. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v11i1.513>
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143–165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535–1561. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09781-x>
- Steinhöfel, E., & Inkinen, H. (2016). *Business Model Innovation: An Intellectual Capital Perspective*. Germany: International Forum on Knowledge Asset Dynamics. https://www.researchgate.net/publication/304526728_Business_Model_Innovation_An_Intellectual_Capital_Perspective
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 414–438. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Walpole, R. (1995). *Pengantar Statistika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. <https://onesearch.id/Author/Home?author=Ronald+E+Walpole>
- Wei, Z., & Zhao, J. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33(3), 134–153. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820. <https://doi.org/10.1111/joop.12070>
- Zhang, Y., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*, 23(3), 1–25. <https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>