

**MELAMPAUI AGILITAS: PERAN AMBIDEKSTERITAS INOVASI
DALAM MENDORONG PERTUMBUHAN SKALABEL BISNIS
STARTUP SAAS**

Robertus Adi Nugroho^{1*}
(robertusadi@ukdc.ac.id)
Maria Indah Lestari Sepungan²
(maria231108008@student.ac.id)

^{1,2} Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Darma Cendika, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Abstract

Purpose: This study aims to examine how *strategic agility* contributes to *startup* scalability through innovation ambidexterity, comprising exploration and exploitation, in Software as a Service (SaaS) *startups*. Although *strategic agility* has been widely recognized as a critical capability in dynamic environments, limited empirical evidence explains how it is translated into scalable growth, particularly within emerging digital ecosystems.

Design/Methodology/Approach: A quantitative approach was employed using a survey method. Data were collected from 181 strategic decision-makers in SaaS *startups* operating in Jakarta and Surabaya. The proposed research model was analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to assess direct, indirect, and mediation effects among the constructs.

Findings: The results indicate that *strategic agility* does not have a significant direct effect on *startup* scalability. However, *strategic agility* significantly influences both dimensions of innovation ambidexterity. Exploration demonstrates a strong and positive effect on *startup* scalability, whereas exploitation shows a non-significant relationship. Further analysis reveals that exploration fully mediates the relationship between *strategic agility* and *startup* scalability, while exploitation does not serve as a mediating mechanism.

Practical Implications: The findings suggest that SaaS *startups* should not rely solely on *strategic agility* to achieve scalable growth. Instead, *agility* needs to be effectively translated into exploratory innovation activities, such as experimentation, new feature development, and market exploration. While exploitation remains important for operational efficiency, its role in driving scalability appears limited at early growth stages.

Originality/Value: This study provides empirical evidence that exploration functions as a full mediating mechanism linking *strategic agility* to *startup* scalability. The findings extend Dynamic

Page 88 of 107

© [Robertus Adi Nugroho]. Published in Jurnal Keuangan dan Bisnis (JKB). Published by LPPM, Universitas Katolik Musi Charitas. This article is published under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC BY-NC 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate, and create derivative works of this article, subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Capability Theory by clarifying how higher-order capabilities are translated into growth outcomes through innovation processes. Additionally, the study highlights the asymmetric roles of exploration and exploitation within the context of SaaS *startups* in emerging markets.

Keywords: *Strategic agility; Innovation ambidexterity; Startup Scalability; SAAS; Kapabilitas Dinamis*

PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir, ekosistem *startup* berbasis Software as a Service (SAAS) mengalami pertumbuhan pesat di Indonesia, dengan konsentrasi utama di kota-kota seperti Jakarta dan Surabaya. Jakarta sebagai pusat bisnis dan teknologi nasional, serta Surabaya yang berkembang sebagai poros kewirausahaan digital di kawasan timur Indonesia, telah melahirkan berbagai *startup* SAAS yang beroperasi di sektor keuangan digital, logistik, pendidikan daring, hingga sistem manajemen bisnis. Pertumbuhan ini didorong oleh peningkatan penetrasi internet, adopsi teknologi cloud, serta dukungan dari inkubator dan akselerator lokal (Criscuolo, Calvino, & Menon, 2015; Ehsan, 2021; Prashantham & Yip, 2016). Namun demikian, di balik pertumbuhan tersebut, terdapat tantangan struktural yang signifikan, yaitu ketidakmampuan sebagian besar *startup* SAAS untuk bertahan dan mencapai pertumbuhan yang skalabel dalam jangka menengah hingga panjang (Vonoga, 2018).

Permasalahan utama tidak semata terletak pada inovasi awal atau akses terhadap pendanaan, melainkan pada keterbatasan kapasitas organisasi dalam merespons dinamika pasar yang cepat dan penuh ketidakpastian. Banyak *startup* SAAS mengalami kegagalan dalam menavigasi transisi dari tahap validasi produk menuju pertumbuhan yang terkendali, akibat kurangnya kemampuan dalam menghasilkan keputusan strategis yang responsif dan berbasis data (Reed, 2021; Widjajani & Nurjaman, 2020). Dalam kondisi tersebut, *strategic agility* dipandang sebagai kapabilitas penting yang memungkinkan organisasi merespons perubahan secara cepat, mengalokasikan ulang sumber daya, serta menyesuaikan arah strategis secara fleksibel (Clauss, Abebe, Tangpong, & Hock, 2019; Doz & Kosonen, 2010). Meskipun demikian, bukti empiris menunjukkan bahwa *strategic agility* belum secara langsung menjamin tercapainya pertumbuhan yang berkelanjutan, terutama pada sektor teknologi yang menuntut inovasi berkelanjutan dan adaptasi model bisnis secara terus-menerus (Nurjaman, Rahayu, Wibowo, & Widjajani, 2021).

Peran *Innovation ambidexterity* menjadi krusial sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara kelincahan strategis dan kemampuan penskalaan *startup*. *Innovation ambidexterity* merujuk pada kemampuan organisasi dalam menjalankan eksplorasi peluang baru (exploration) dan eksploitasi kapabilitas yang telah dimiliki (exploitation) secara simultan (Choi, Ha, & Kim, 2022; Korpysa, 2021). Pada *startup* SAAS, eksplorasi diwujudkan melalui eksperimen teknologi, pengujian pasar, dan pengembangan model bisnis baru, sedangkan eksploitasi tercermin dalam optimalisasi proses, pemanfaatan data pengguna, serta peningkatan efisiensi operasional. Keseimbangan kedua dimensi tersebut tidak hanya bersifat

operasional, tetapi mencerminkan mekanisme strategis yang memungkinkan organisasi mempertahankan inovasi sekaligus menjaga efisiensi eksekusi (Farzaneh, Wilden, Afshari, & Mehralian, 2022; Müller, Päske, & Rodil, 2019; Ryu, Baek, & Yoon, 2022).

Hubungan antara *strategic agility* dan *Innovation ambidexterity* tidak bersifat linear, melainkan dinamis dan saling memperkuat. Organisasi dengan tingkat kelincahan strategis yang tinggi cenderung mampu membentuk struktur dan proses yang mendukung praktik ambideksteritas, sementara ambideksteritas inovasi yang efektif meningkatkan kualitas respons strategis dan ketepatan pengambilan keputusan (Xia, Q., Zhu, Tan, & Xie, 2024). Sinergi antara kedua kapabilitas tersebut membentuk fondasi bagi *startup scalability*, yaitu kemampuan untuk memperluas pasar, meningkatkan basis pengguna, dan mendorong pertumbuhan pendapatan tanpa kehilangan efisiensi atau keunggulan kompetitif (Li, Li, & Ding, 2025). Oleh karena itu, pemahaman mengenai keterkaitan antara *strategic agility*, *innovation ambidexterity*, dan *startup scalability* menjadi semakin penting dalam menjelaskan dinamika pertumbuhan *startup SAAS* di Indonesia.

Penelitian ini mengusulkan bahwa *Innovation ambidexterity* berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana *strategic agility* dikonversikan menjadi pertumbuhan yang skalabel. Tanpa integrasi antara eksplorasi dan eksploitasi, kelincahan strategis berpotensi kehilangan arah, sementara inovasi yang tidak terhubung dengan strategi dapat menimbulkan inefisiensi (Cantamessa, Gatteschi, Perboli, & Rosano, 2018; Teixeira, Moura, Lopes, Marconatto, & Fischmann, 2021). Dengan demikian, *startup* yang memiliki *agility* namun tidak mampu mengelola ambideksteritas inovasi belum tentu mencapai skalabilitas. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengintegrasikan eksplorasi dan eksploitasi dalam kerangka strategi yang adaptif memiliki peluang lebih besar untuk memperluas pasar dan mempertahankan keberlanjutan pertumbuhan (Choi et al., 2022).

Penelitian ini merupakan kelanjutan dari riset berkelanjutan yang telah dimulai sejak tahun 2023 (Nugroho, 2021, 2023; Nugroho, Ferdinan, & Rosyadi, 2024). Tahap awal penelitian berfokus pada kapabilitas inovasi dan ketahanan bisnis *startup*, kemudian berkembang pada orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing, serta dilanjutkan dengan eksplorasi *strategic agility* dan *strategic renewal*. Penelitian ini mensintesis temuan-temuan sebelumnya dengan menempatkan *Innovation ambidexterity* sebagai mekanisme kunci dalam menjelaskan transformasi dari agilitas menuju skalabilitas. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak hanya terletak pada pengembangan model konseptual, tetapi juga pada penyediaan kerangka strategis bagi *startup SAAS* dalam mengelola pertumbuhan secara berkelanjutan.

Meskipun *strategic agility* dan *Innovation ambidexterity* telah banyak dikaji secara terpisah, pemahaman mengenai interaksi keduanya dalam mendorong *startup scalability* masih terbatas, khususnya pada *startup SAAS* di Indonesia. Lingkungan yang dinamis dan keterbatasan sumber daya menuntut organisasi tidak hanya adaptif secara strategis, tetapi juga mampu mengelola keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi inovasi secara simultan. Namun demikian, peran *Innovation ambidexterity* sebagai mekanisme mediasi dalam

hubungan antara *strategic agility* dan scalability masih belum banyak diuji secara empiris dalam konteks *startup* digital di negara berkembang.

Berangkat dari uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pengujian hubungan antara *strategic agility*, *innovation ambidexterity*, dan *startup scalability*, termasuk peran mediasi yang mungkin terjadi di antara ketiga konstruk tersebut.

LITERATURE REVIEW

Pendekatan teoritis dalam penelitian ini berpijak pada Dynamic Capabilities Theory yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam merespons perubahan melalui pengelolaan dan rekombinasi kapabilitas internal (Leih & Teece, 2012; Teece, 2007a; Teece, Pisano, & Shuen, 2009). Teori ini menjelaskan bahwa organisasi tidak hanya dituntut memiliki sumber daya, tetapi juga kemampuan untuk secara dinamis mengonfigurasi ulang sumber daya tersebut agar tetap relevan dalam lingkungan yang berubah cepat. Dalam konteks *startup SAAS*, kemampuan ini tercermin dalam *strategic agility*, yaitu kapasitas organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman secara cepat, serta menyesuaikan arah strategis secara fleksibel (Doz & Kosonen, 2010; Nugroho et al., 2024). *Strategic agility* memungkinkan organisasi melakukan sensing terhadap perubahan pasar, melakukan seizing terhadap peluang yang muncul, serta melakukan transforming terhadap struktur dan proses internal untuk mempertahankan relevansi organisasi dalam lingkungan yang dinamis.

Meskipun *strategic agility* telah diakui sebagai kapabilitas penting dalam lingkungan yang dinamis, hubungan langsung antara *agility* dan kinerja organisasi tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *agility* meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan pasar, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian (Clauss et al., 2019; Doz & Kosonen, 2010). Namun demikian, penelitian lain menunjukkan bahwa *agility* tidak secara otomatis menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan tanpa adanya mekanisme yang mampu menerjemahkan kapabilitas tersebut ke dalam aktivitas yang menciptakan nilai (Nurjaman, Rahayu, Wibowo, & Widjajani, 2021). Kondisi ini mengindikasikan bahwa *strategic agility* lebih bersifat *enabling capability* yang memerlukan proses operasional lanjutan agar dapat berdampak pada kinerja organisasi, khususnya dalam konteks *startup* yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan tekanan pertumbuhan yang tinggi.

Berdasarkan argumentasi tersebut, hubungan antara pembaharuan strategis atau *strategic agility* dan *startup scalability* dipandang sebagai hubungan yang relevan untuk diuji. Dynamic Capabilities Theory menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat *agility* yang tinggi memiliki kemampuan sensing, seizing, dan transforming yang lebih baik dalam merespons perubahan lingkungan (Teece, 2007b). Penelitian empiris menunjukkan bahwa *strategic agility* memungkinkan organisasi memperluas pasar, meningkatkan kapasitas layanan, serta mempercepat respons terhadap dinamika kompetisi (Clauss et al., 2019; Olaleye, Anifowose,

Efuntade, & Arije, 2021). Oleh karena itu, pembaharuan strategis diasumsikan memiliki keterkaitan dengan kemampuan *startup* dalam mencapai pertumbuhan yang skalabel.

H1: Pembaharuan Strategis berpengaruh signifikan terhadap Skalabilitas *Start-up*.

Dalam kerangka tersebut, *Innovation ambidexterity* dipandang sebagai mekanisme yang mampu menjembatani hubungan antara *strategic agility* dan kinerja organisasi. *Innovation ambidexterity* merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengelola eksplorasi dan eksploitasi secara simultan (Choi, Ha, & Kim, 2022; Korpysa, 2021). Eksplorasi mencerminkan aktivitas pencarian peluang baru, eksperimen, dan inovasi radikal yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang. Sebaliknya, eksploitasi berfokus pada optimalisasi proses, peningkatan efisiensi, serta pemanfaatan kapabilitas yang telah dimiliki untuk menghasilkan kinerja yang stabil (Ryu, Baek, & Yoon, 2022). Kedua dimensi ini tidak hanya bersifat komplementer, tetapi juga seringkali berada dalam ketegangan karena memerlukan orientasi strategis dan alokasi sumber daya yang berbeda (Farzaneh, Wilden, Afshari, & Mehralian, 2022; Müller, Páske, & Rodil, 2019).

Hubungan antara *strategic agility* dan eksplorasi dalam ambidekssteritas inovasi dapat dijelaskan melalui kemampuan organisasi dalam menciptakan ruang bagi eksperimen dan inovasi. Organisasi yang *agile* memiliki fleksibilitas strategis yang memungkinkan perubahan arah secara cepat, sehingga mendukung aktivitas eksploratif seperti pengembangan produk baru dan pencarian peluang pasar (Doz & Kosonen, 2010; Kortmann, 2015). Selain itu, kemampuan dalam merespons perubahan secara cepat memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya untuk aktivitas inovatif yang bersifat eksploratif. Oleh karena itu, pembaharuan strategis dipandang memiliki keterkaitan dengan peningkatan eksplorasi dalam *startup* SAAS.

H2: Pembaharuan Strategis berpengaruh signifikan terhadap Eksplorasi dalam Ambidexteritas Inovasi.

Selain mendorong eksplorasi, *strategic agility* juga memiliki implikasi terhadap eksploitasi dalam ambidekssteritas inovasi. Kemampuan organisasi dalam beradaptasi secara cepat memungkinkan optimalisasi proses internal, peningkatan efisiensi, serta pemanfaatan sumber daya secara lebih efektif (Schnellbaecher et al., 2018; Korpysa, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki tingkat *agility* tinggi cenderung lebih mampu memperkuat aktivitas eksploitasi melalui peningkatan produktivitas dan stabilitas operasional (Xia, Q. et al., 2024). Dengan demikian, pembaharuan strategis dipandang memiliki hubungan dengan peningkatan aktivitas eksploitasi dalam organisasi.

H3: Pembaharuan Strategis berpengaruh signifikan terhadap Eksploitasi dalam Ambidexteritas Inovasi.

Dalam konteks *startup* SAAS, eksplorasi memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan yang skalabel. Aktivitas eksploratif memungkinkan organisasi mengembangkan inovasi produk, memperluas pasar, serta menciptakan model bisnis baru yang dapat meningkatkan daya saing (Schnellbaecher et al., 2018; Choi et al., 2022). Eksplorasi juga memungkinkan organisasi merespons perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika teknologi

secara lebih adaptif. Oleh karena itu, eksplorasi dipandang memiliki keterkaitan dengan kemampuan *startup* dalam mencapai skalabilitas.

H4: Eksplorasi dalam Ambidexteritas Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Skalabilitas *Start-up*.

Di sisi lain, eksploitasi berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memastikan stabilitas proses yang mendukung pertumbuhan organisasi. Aktivitas eksploitasi memungkinkan organisasi melakukan standarisasi, meningkatkan produktivitas, serta mereplikasi model bisnis yang telah terbukti efektif (Farzaneh et al., 2022; Li et al., 2025). Dalam konteks penskalaan *startup*, efisiensi menjadi faktor penting untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan biaya operasional. Oleh karena itu, eksploitasi dipandang memiliki hubungan dengan kemampuan *startup* dalam mencapai skalabilitas.

H5: Eksploitasi dalam Ambidexteritas Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Skalabilitas *Start-up*.

Lebih lanjut, *Innovation ambidexterity* diposisikan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *strategic agility* dan *startup scalability*. *Strategic agility* mendorong terbentuknya aktivitas eksploratif yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai baru dan menemukan peluang pertumbuhan (Ryu et al., 2022; Korpysa, 2021). Aktivitas eksploratif tersebut kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, eksplorasi dipandang sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara pembaharuan strategis dan skalabilitas.

H6: Eksplorasi dalam Ambidexteritas Inovasi memediasi pengaruh Pembaharuan Strategis terhadap Skalabilitas *Start-up*.

Selain melalui eksplorasi, jalur mediasi juga dapat terjadi melalui eksploitasi. *Strategic agility* memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat stabilitas proses internal, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan organisasi (Seepana et al., 2022; Xia, Q. et al., 2024). Eksploitasi memungkinkan organisasi mempercepat replikasi model bisnis serta meningkatkan efisiensi dalam proses penskalaan. Oleh karena itu, eksploitasi dipandang sebagai mekanisme alternatif dalam menjembatani hubungan antara pembaharuan strategis dan skalabilitas.

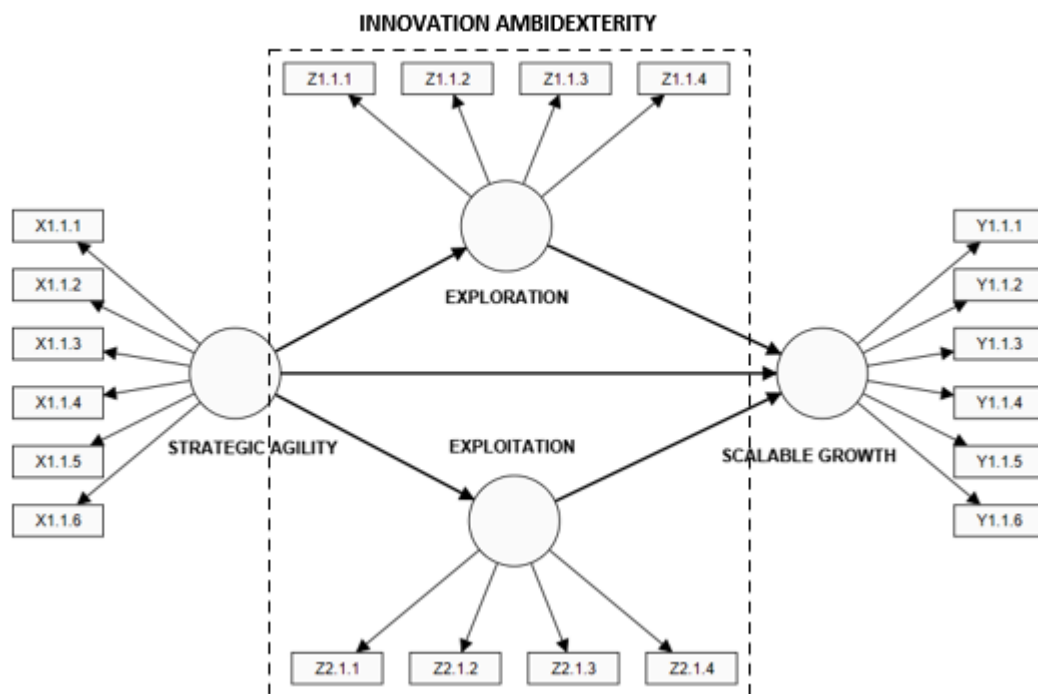
H7: Eksploitasi dalam Ambidexteritas Inovasi memediasi pengaruh Pembaharuan Strategis terhadap Skalabilitas *Start-up*.

METODOLOGI

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Secara khusus, penelitian ini mengadopsi desain *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Hubungan antar variabel diposisikan sebagai relasi terarah yang dianalisis menggunakan pendekatan statistik inferensial untuk mengidentifikasi keterkaitan yang signifikan antar konstruk (Joseph F. Hair et al., 2021; Joseph F Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019; Joseph F Hair et al., 2017; Joseph Franklin Hair, Ringle, Hult, & Sarstedt, 2021).

Desain ini dipilih karena selaras dengan tujuan penelitian yang berupaya menguji secara empiris pengaruh *strategic agility* terhadap *startup scalability* dengan *Innovation ambidexterity* sebagai variabel mediasi yang terdiri atas dua dimensi, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengumpulan data dalam skala yang lebih luas dari pelaku *startup* SAAS di Indonesia serta memberikan dasar yang objektif untuk menganalisis hubungan antar variabel menggunakan teknik statistik multivariat.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS), mengingat kompleksitas model yang melibatkan variabel laten dan hubungan mediasi. Pendekatan SEM–PLS dipilih karena mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan serta tetap *robust* pada ukuran sampel yang relatif terbatas, sebagaimana umum ditemukan dalam penelitian berbasis *startup* (Joseph F. Hair et al., 2021; Joseph F Hair et al., 2019). Kerangka konseptual penelitian ini disajikan dalam Gambar 1 sebagai representasi hubungan antar variabel yang diuji.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada *startup* di sektor Software as a Service (SAAS) yang beroperasi di Jakarta dan Surabaya sebagai pusat pertumbuhan teknologi digital di Indonesia. Kedua kota tersebut dipilih karena merepresentasikan ekosistem *startup* yang berkembang pesat dengan dukungan infrastruktur digital, inkubator bisnis, serta akses terhadap sumber pendanaan. Kriteria populasi mencakup *startup* berbasis SAAS yang telah berbadan hukum,

beroperasi minimal dua tahun, belum memasuki tahap pendanaan lanjutan, serta memiliki produk digital aktif yang digunakan oleh publik.

Penentuan ukuran sampel mengacu pada pedoman Hair et al. (2017) yang merekomendasikan jumlah minimal lima kali jumlah indikator dalam model struktural. Dengan jumlah indikator sebanyak dua puluh, ukuran sampel minimum yang diperlukan adalah seratus responden. Untuk meningkatkan reliabilitas analisis, jumlah sampel ditetapkan di atas batas minimum tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah snowball sampling, yaitu pendekatan non-probabilistik yang memungkinkan identifikasi responden melalui jaringan profesional. Pendekatan ini dipilih karena keterbatasan akses langsung terhadap populasi *startup* SAAS serta karakteristik komunitas *startup* yang terhubung secara informal melalui jejaring bisnis dan teknologi.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei berbasis kuesioner daring yang disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen disebarluaskan melalui berbagai media digital seperti email, Google Form, serta platform profesional seperti LinkedIn dan komunitas *startup*. Pendekatan ini dinilai sesuai dengan karakteristik responden yang terbiasa menggunakan teknologi digital, sehingga memungkinkan efisiensi distribusi dan cakupan responden yang lebih luas.

Responden dalam penelitian ini adalah individu yang memiliki peran strategis dalam organisasi, seperti founder, co-founder, atau CEO, yang memiliki pemahaman menyeluruh mengenai arah strategis, aktivitas inovasi, dan pola pertumbuhan *startup*. Untuk memastikan kualitas data, dilakukan uji coba terbatas terhadap instrumen penelitian kepada sejumlah responden awal guna mengevaluasi kejelasan pertanyaan, konsistensi bahasa, serta reliabilitas awal instrumen.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner tertutup yang mengukur tiga variabel utama. *Strategic agility* diukur menggunakan enam indikator yang diadaptasi dari Clauss et al. (2019), yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan pasar dan menyesuaikan strategi secara fleksibel. *Innovation ambidexterity* diukur melalui dua dimensi, yaitu eksplorasi dan eksploitasi, masing-masing menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari Kortmann (2015) dan Korpysa (2021). *Startup scalability* diukur menggunakan enam indikator yang diadaptasi dari Ismail et al. (2019), yang mencakup aspek pertumbuhan pengguna, efisiensi operasional, serta kemampuan ekspansi organisasi. Seluruh instrumen melalui proses alih bahasa dan *back-translation* untuk memastikan kesesuaian makna, serta diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (J F Hair et al., 2019; Joseph F Hair et al., 2017).

Prosedur penelitian diawali dengan penyusunan kerangka konseptual dan hipotesis berdasarkan kajian literatur, dilanjutkan dengan pengembangan instrumen dan uji coba awal. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data melalui survei daring, kemudian dilakukan proses pembersihan dan pengolahan data. Analisis dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pengujian dilakukan pada dua tahap, yaitu model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator seperti *outer*

loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted, serta model struktural untuk menguji hubungan antar variabel melalui estimasi koefisien jalur, nilai R^2 , dan uji signifikansi menggunakan metode *bootstrapping* dengan 5000 sampel ulang.

HASIL PENELITIAN

Sebanyak 230 kuesioner disebarakan kepada responden yang memenuhi kriteria inklusi sebagai pengambil keputusan strategis pada *startup* berbasis Software as a Service (SAAS) di Jakarta dan Surabaya. Dari jumlah tersebut, 194 kuesioner berhasil dikumpulkan, dan setelah dilakukan proses pemeriksaan kelengkapan serta pembersihan data, sebanyak 181 kuesioner dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis. Proses penyaringan dilakukan untuk mengeliminasi respons yang tidak konsisten, pola jawaban seragam, serta data yang tidak lengkap, sehingga kualitas data yang digunakan memenuhi standar analisis statistik yang memadai.

Distribusi responden menunjukkan komposisi yang relatif seimbang antara Jakarta dan Surabaya, yang mengindikasikan bahwa temuan penelitian tidak didominasi oleh satu wilayah tertentu, melainkan mencerminkan dua ekosistem *startup* utama di Indonesia. Dari sisi jabatan, responden terdiri dari manajer menengah, manajer senior, serta CEO atau direktur, sehingga data yang diperoleh tidak hanya mencerminkan perspektif operasional, tetapi juga mencakup sudut pandang strategis organisasi. Distribusi usia yang didominasi kelompok 30–40 tahun menunjukkan kombinasi antara kematangan pengalaman profesional dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi, sementara variasi pengalaman kerja memperlihatkan keberagaman tingkat kematangan organisasi yang menjadi objek penelitian. Secara keseluruhan, karakteristik responden ini memberikan landasan yang kuat untuk menginterpretasikan dinamika *strategic agility*, *innovation ambidexterity*, dan *startup scalability* dalam konteks yang realistis.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Sub-kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Lokasi Perusahaan	Jakarta	93	51,4
	Surabaya	88	48,6
Jabatan	Manajer Menengah	59	32,6
	Manajer Senior	57	31,5
	CEO/Direktur	65	35,9
Usia Responden	<30 tahun	52	28,7
	30–40 tahun	84	46,4

	>40 tahun	45	24,9
Pengalaman Kerja	<5 tahun	55	30,4
	5–10 tahun	76	42,0
	>10 tahun	50	27,6

Sumber: data penelitian, diolah (2025)

Deskripsi variabel menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi, dengan rentang antara 3,91 hingga 4,12. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menilai organisasi mereka memiliki tingkat kelincuhan strategis yang baik, aktivitas inovasi yang aktif, serta kesiapan untuk bertumbuh. Namun demikian, interpretasi yang lebih mendalam tidak hanya berfokus pada kategori tinggi, melainkan pada pola relatif antar variabel. *Strategic agility* memiliki nilai tertinggi, yang menunjukkan bahwa kemampuan merespons perubahan telah menjadi kapabilitas utama pada *startup* SAAS. Akan tetapi, nilai exploitation yang lebih rendah dibandingkan eksplorasi menunjukkan bahwa organisasi cenderung lebih berorientasi pada pencarian peluang dibandingkan optimalisasi proses internal. Pola ini mengindikasikan bahwa *startup* berada pada fase pertumbuhan yang masih didominasi oleh eksplorasi, bukan stabilisasi.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	SD	Minimum	Maksimum
<i>Strategic Agility</i>	4,12	0,52	2,80	5,00
Exploration	4,05	0,56	2,70	5,00
Exploitation	3,91	0,61	2,60	5,00
<i>Startup Scalability</i>	4,08	0,49	2,90	5,00

Sumber: data penelitian, diolah (2025)

Nilai standar deviasi yang relatif rendah menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung homogen, sehingga mengindikasikan stabilitas data untuk analisis lanjutan. Namun homogenitas ini juga dapat mencerminkan bias persepsi yang optimistik, yang sering muncul pada penelitian berbasis self-assessment dalam organisasi *startup*. Oleh karena itu, hasil deskriptif perlu dipahami sebagai indikasi awal, bukan sebagai representasi absolut kondisi organisasi.

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50, yang menandakan bahwa indikator mampu merefleksikan konstruk secara konsisten. Meskipun demikian, terdapat pola menarik pada indikator variabel Skalabilitas *Start-up* yang menunjukkan kemiripan nilai dengan

indikator eksploitasi. Pola ini berpotensi mengindikasikan adanya overlap persepsi antara efisiensi operasional dan kemampuan *scaling*, yang secara konseptual seharusnya berbeda. Kondisi ini perlu dicermati karena dapat memengaruhi interpretasi hasil pada tahap model struktural.

Tabel 3. Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Hasil
PS	PS1	0,755	0,622	valid
	PS2	0,758		
	PS3	0,728		valid
	PS4	0,784		
	PS5	0,736		valid
	PS6	0,762		
PR	PR1	0,776	0,536	valid
	PR2	0,824		
	PR3	0,823		valid
	PR4	0,773		
PT	PT1	0,868	0,639	valid
	PT2	0,780		
	PT3	0,817		valid
	PT4	0,855		
SS	SS1	0,868	0,536	valid
	SS2	0,780		
	SS3	0,817		valid
	SS4	0,855		
	SS5	0,868		valid
	SS6	0,780		

Sumber: data penelitian, diolah (2025)

Pengujian model struktural menunjukkan pola hubungan yang tidak sepenuhnya linier. Pembaharuan Strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap Skalabilitas *Start-up*, yang

menunjukkan bahwa kelincahan strategis tidak secara langsung menghasilkan pertumbuhan. Sebaliknya, Pembaharuan Strategis memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap eksplorasi dan eksploitasi, yang mengindikasikan bahwa *agility* berfungsi sebagai penggerak proses inovasi, bukan sebagai hasil akhir. Temuan ini mempertegas bahwa *agility* harus diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam aktivitas operasional sebelum menghasilkan dampak terhadap kinerja.

Tabel 8. Hasil Uji Model Struktural

Path	T-Statistic	P-Values	Hipotesis
PS→SS	1,773	0,076	Ditolak
PS→PR	15,050	0,000	Diterima
PS→PT	11,259	0,000	Diterima
PR→SS	34,643	0,000	Diterima
PT→SS	1,018	0,309	Ditolak
PS→PR→SS	13,721	0,000	Diterima
PS→PT→SS	1,016	0,310	Ditolak

Sumber: data penelitian, diolah (2025)

Eksplorasi menunjukkan pengaruh yang sangat dominan terhadap skalabilitas, yang menegaskan bahwa pertumbuhan *startup* SAAS sangat bergantung pada kemampuan menciptakan inovasi baru dan membuka pasar. Sebaliknya, eksploitasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan, bahkan memiliki arah negatif meskipun tidak dapat diinterpretasikan secara kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi operasional belum menjadi faktor utama dalam mendorong pertumbuhan pada fase perkembangan *startup*. Dengan kata lain, pertumbuhan lebih ditentukan oleh kemampuan ekspansi dan inovasi dibandingkan stabilisasi proses.

Analisis mediasi memperlihatkan bahwa eksplorasi berperan sebagai jalur utama dalam mengonversi *strategic agility* menjadi skalabilitas, sementara eksploitasi tidak memainkan peran tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *agility* dan growth tidak bersifat langsung, melainkan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menghasilkan inovasi eksploratif. Dengan demikian, pola hubungan yang terbentuk bukanlah ambidexterity yang seimbang, melainkan dominasi eksplorasi sebagai mekanisme utama pertumbuhan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pembaharuan Strategis terhadap Skalabilitas *Start-up* (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Pembaharuan Strategis terhadap

Skalabilitas *Start-up* tidak terbukti signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kelincuhan strategis belum dapat secara langsung dikonversikan menjadi pertumbuhan yang bersifat skalabel. Dengan demikian, Pembaharuan Strategis tidak berfungsi sebagai determinan langsung dari skalabilitas, melainkan sebagai kapabilitas yang bersifat potensial dan memerlukan mekanisme perantara agar dapat menghasilkan dampak terhadap kinerja organisasi.

Dalam kerangka Dynamic Capabilities Theory, kemampuan sensing, seizing, dan transforming dipahami sebagai kapabilitas yang memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan, tetapi tidak secara otomatis menghasilkan kinerja (Teece, 2007a; Teece, Pisano, & Shuen, 2009). Oleh karena itu, ketiadaan pengaruh langsung menunjukkan bahwa kapabilitas tersebut belum sepenuhnya dioperasionalkan dalam bentuk aktivitas yang menghasilkan nilai, seperti inovasi produk, pengembangan pasar, atau transformasi proses internal.

Ketidaksignifikanan hubungan ini juga mencerminkan adanya kesenjangan antara kapabilitas strategis dan hasil kinerja, khususnya dalam konteks *startup* SAAS yang masih berada pada fase pertumbuhan awal. Pada fase tersebut, struktur organisasi, model bisnis, dan basis pelanggan belum cukup stabil untuk memungkinkan kapabilitas strategis memberikan dampak langsung terhadap pertumbuhan. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa hubungan antara *agility* dan kinerja cenderung dimediasi oleh mekanisme inovasi (Clauss et al., 2019; Nurjaman, Rahayu, Wibowo, & Widjajani, 2021).

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa Pembaharuan Strategis berfungsi sebagai *enabling capability* yang memerlukan proses konversi sebelum menghasilkan dampak terhadap skalabilitas. Kapabilitas tersebut perlu diwujudkan dalam bentuk aktivitas eksploratif yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai baru dan membuka peluang pasar. Tanpa proses tersebut, *agility* tidak memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan organisasi.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks *startup* SAAS, penekanan pada kelincuhan strategis tanpa diikuti dengan aktivitas inovasi yang konkret tidak akan menghasilkan pertumbuhan yang berarti. Oleh karena itu, hubungan antara Pembaharuan Strategis dan Skalabilitas *Start-up* lebih tepat dipahami sebagai hubungan tidak langsung yang bergantung pada mekanisme inovasi sebagai penghubung utama.

Pengaruh Pembaharuan Strategis terhadap Eksplorasi (H2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pembaharuan Strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap eksplorasi dalam ambideksteritas inovasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kelincuhan strategis berperan dalam mendorong organisasi untuk terlibat dalam aktivitas pencarian peluang baru, eksperimen, serta pengembangan inovasi yang berorientasi pada penciptaan nilai.

Dalam perspektif Dynamic Capabilities Theory, kemampuan sensing dan seizing memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang serta merespons perubahan secara adaptif (Teece, 2007a; Teece, Pisano, & Shuen, 2009). Kondisi ini menciptakan ruang bagi

aktivitas eksploratif, di mana organisasi tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga secara aktif membentuk arah inovasi. Oleh karena itu, peningkatan eksplorasi dapat dipahami sebagai konsekuensi dari meningkatnya kemampuan organisasi dalam mengelola ketidakpastian.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki tingkat *agility* tinggi cenderung lebih inovatif dan lebih terbuka terhadap eksperimen (Clauss et al., 2019; Doz & Kosonen, 2010). Namun demikian, dalam konteks *startup* SAAS, eksplorasi tidak hanya merupakan pilihan strategis, melainkan menjadi kebutuhan mendasar untuk bertahan dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa Pembaharuan Strategis berfungsi sebagai katalisator bagi aktivitas eksploratif. Tanpa *agility*, kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan melakukan inovasi akan terbatas. Dengan demikian, eksplorasi dapat diposisikan sebagai manifestasi operasional dari kapabilitas strategis yang dimiliki organisasi.

Pengaruh Pembaharuan Strategis terhadap Eksploitasi (H3)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pembaharuan Strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap eksploitasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kelincahan strategis tidak hanya mendorong eksplorasi, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan proses internal serta meningkatkan efisiensi operasional. Dalam kerangka teori, kemampuan transforming memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan struktur dan proses internal agar lebih efisien dan responsif terhadap perubahan (Teece, 2007a). Oleh karena itu, peningkatan eksploitasi dapat dipahami sebagai bentuk penyesuaian internal yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa organisasi yang agile mampu menjalankan eksplorasi dan eksploitasi secara simultan (Schnellbaecher et al., 2018; Seepana et al., 2022). Namun demikian, dalam konteks *startup*, kemampuan ini tidak selalu menghasilkan keseimbangan yang optimal, karena keterbatasan sumber daya dan tekanan pertumbuhan dapat menyebabkan dominasi salah satu dimensi. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa Pembaharuan Strategis memang mendorong terbentuknya ambideksteritas inovasi, tetapi tidak menjamin bahwa kedua dimensi tersebut memiliki kontribusi yang setara terhadap kinerja. Dengan demikian, eksploitasi perlu dipahami sebagai konsekuensi dari *agility*, bukan sebagai tujuan utama dalam fase pertumbuhan awal.

Pengaruh Eksplorasi terhadap Skalabilitas (H4)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa eksplorasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Skalabilitas *Start-up*. Temuan ini mengindikasikan bahwa aktivitas eksploratif berperan sebagai pendorong utama dalam pertumbuhan *startup* berbasis teknologi. Secara konseptual, eksplorasi berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi baru, mengembangkan produk, serta memperluas pasar (Choi et al., 2022; Ryu et al., 2022). Aktivitas ini memungkinkan organisasi menghasilkan nilai baru yang menjadi dasar pertumbuhan. Oleh

karena itu, eksplorasi tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas inovasi, tetapi sebagai mekanisme utama dalam proses scaling.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa eksplorasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis (Schnellbaeher et al., 2018). Dalam konteks *startup* SAAS, ketergantungan terhadap eksplorasi menjadi lebih tinggi karena organisasi masih berada pada tahap pencarian peluang dan validasi model bisnis. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa pertumbuhan *startup* lebih ditentukan oleh kemampuan menciptakan nilai baru dibandingkan mengoptimalkan nilai yang sudah ada. Dengan demikian, eksplorasi dapat diposisikan sebagai determinan utama dalam mendorong skalabilitas.

Pengaruh Eksploitasi terhadap Skalabilitas (H5)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa eksploitasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Skalabilitas *Start-up*. Temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi operasional tidak berkontribusi secara langsung terhadap pertumbuhan dalam konteks yang diteliti. Secara teoretis, eksploitasi berfokus pada optimalisasi proses dan stabilitas operasional, yang lebih relevan pada organisasi yang telah mencapai tingkat kematangan tertentu (Li et al., 2025; Farzaneh et al., 2022). Dalam konteks *startup*, aktivitas ini belum menjadi faktor utama dalam mendorong pertumbuhan karena organisasi masih berfokus pada eksplorasi peluang.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa eksploitasi dapat memberikan dampak positif pada organisasi yang telah stabil, tetapi pada *startup*, dominasi eksploitasi dapat mengurangi fleksibilitas inovasi (Müller et al., 2019). Hal ini menunjukkan adanya trade-off antara efisiensi dan adaptasi yang tidak selalu dapat diselesaikan secara simultan. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa eksploitasi tidak dapat diposisikan sebagai driver pertumbuhan pada fase awal *startup*. Dengan demikian, strategi yang terlalu berorientasi pada efisiensi perlu dipertimbangkan secara hati-hati agar tidak menghambat proses inovasi.

Pengaruh Mediasi Eksplorasi (H6)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa eksplorasi memediasi hubungan antara Pembaharuan Strategis dan Skalabilitas *Start-up*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *agility* terhadap pertumbuhan terjadi melalui aktivitas eksploratif yang dilakukan organisasi. Dalam perspektif teori, kapabilitas dinamis tidak menghasilkan kinerja secara langsung, tetapi melalui mekanisme operasional tertentu (Teece, 2007a). Eksplorasi dalam hal ini berfungsi sebagai mekanisme yang mengonversi kapabilitas strategis menjadi nilai ekonomi.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa inovasi berperan sebagai mediator antara kapabilitas dan kinerja (Ryu et al., 2022; Korpysa, 2021). Dalam konteks *startup*, eksplorasi menjadi jalur utama karena pertumbuhan bergantung pada kemampuan menciptakan peluang baru. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa tanpa eksplorasi, Pembaharuan Strategis tidak memiliki kontribusi terhadap pertumbuhan. Dengan demikian, eksplorasi dapat diposisikan sebagai mekanisme inti dalam hubungan antara *agility* dan scalability.

Pengaruh Mediasi Eksploitasi (H7)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa eksploitasi tidak memediasi hubungan antara Pembaharuan Strategis dan Skalabilitas *Start-up*. Temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi operasional tidak berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan *agility* dengan pertumbuhan. Secara teoretis, eksploitasi lebih berkaitan dengan stabilitas dibandingkan pertumbuhan, sehingga perannya sebagai mediator menjadi terbatas. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa eksploitasi lebih relevan pada organisasi yang telah matang (Seepana et al., 2022; Xia et al., 2024).

Dalam konteks *startup* SAAS, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi tidak secara otomatis menghasilkan pertumbuhan. Oleh karena itu, eksploitasi tidak dapat diposisikan sebagai jalur utama dalam proses scaling. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara Pembaharuan Strategis dan Skalabilitas lebih bersifat eksploratif dibandingkan ambidekster. Dengan demikian, keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi belum menjadi kebutuhan utama pada fase awal perkembangan *startup*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan peran Pembaharuan Strategis dalam mendorong Skalabilitas *Start-up* melalui mekanisme Ambideksteritas Inovasi pada *startup* berbasis Software as a Service di Jakarta dan Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pembaharuan Strategis tidak memberikan pengaruh langsung terhadap Skalabilitas *Start-up*, sehingga kelincuhan strategis tidak dapat diposisikan sebagai determinan utama pertumbuhan. Dampak Pembaharuan Strategis baru teraktualisasi ketika kapabilitas tersebut dikonversikan ke dalam aktivitas eksplorasi inovasi. Dengan demikian, hubungan antara kapabilitas strategis dan pertumbuhan bersifat tidak langsung dan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai baru melalui inovasi.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa Pembaharuan Strategis berkontribusi terhadap kedua dimensi Ambideksteritas Inovasi, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Namun demikian, hanya eksplorasi yang terbukti memiliki relevansi terhadap Skalabilitas *Start-up*, sedangkan eksploitasi tidak menunjukkan kontribusi yang signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pada fase perkembangan *startup*, pertumbuhan lebih ditentukan oleh kemampuan eksploratif dibandingkan optimalisasi proses internal. Dengan demikian, struktur ambideksteritas inovasi yang terbentuk tidak bersifat seimbang, melainkan menunjukkan dominasi eksplorasi sebagai mekanisme utama pertumbuhan.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa Dynamic Capability tidak bekerja secara langsung terhadap kinerja, melainkan melalui mekanisme operasional tertentu. Eksplorasi dalam hal ini berfungsi sebagai jalur utama yang mengonversi kapabilitas strategis menjadi nilai ekonomi. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa konsep ambideksteritas inovasi dalam konteks *startup* tidak dapat diasumsikan sebagai keseimbangan ideal antara

eksplorasi dan eksploitasi, melainkan perlu dipahami secara kontekstual sesuai dengan tahap perkembangan organisasi.

Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan *startup* berbasis teknologi perlu menempatkan eksplorasi sebagai prioritas utama dalam strategi pertumbuhan. Kemampuan *agility* perlu diarahkan secara eksplisit pada aktivitas inovatif yang berorientasi pada penciptaan peluang baru, seperti pengembangan produk, eksperimen model bisnis, dan ekspansi pasar. Penekanan yang terlalu dini pada efisiensi operasional perlu dihindari, karena berpotensi mengurangi fleksibilitas organisasi dalam berinovasi dan menghambat proses pertumbuhan.

Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini mengarah pada perlunya penguatan pendekatan inovasi eksploratif dalam pengembangan *startup*, baik pada level organisasi maupun kebijakan. Bagi praktisi, strategi pengembangan sebaiknya difokuskan pada peningkatan kapasitas eksploratif sebelum mengoptimalkan efisiensi internal. Bagi pembuat kebijakan dan lembaga pendukung *startup*, dukungan terhadap aktivitas eksplorasi seperti riset dan pengembangan, eksperimen produk, serta fasilitasi pencarian pasar perlu diprioritaskan sebagai bagian dari upaya mendorong pertumbuhan yang bersifat skalabel.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel kontekstual yang dapat memengaruhi hubungan antar kapabilitas, seperti dinamika pasar, tingkat persaingan, serta orientasi kewirausahaan. Selain itu, pendekatan longitudinal diperlukan agar dinamika perubahan kapabilitas strategis dan inovasi dapat diamati secara lebih mendalam, sehingga hubungan kausal yang lebih kuat dapat diidentifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Box, P. O., & Kuopio, F.-. (2011). *Start-up* Motivations and Growth Orientation of Owners of Family Business - A Care Entrepreneurship Approach. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 5(1–2), 55–73.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). *Startups'* roads to failure. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
- Chen, J., & Liu, L. (2020). Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: the role of TMT temporal leadership. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1899–1920. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0555>
- Choi, Y. R., Ha, S., & Kim, Y. (2022). Innovation ambidexterity, resource configuration and firm growth: is smallness a liability or an asset? *Small Business Economics*, 58(4), 2183–2209. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00507-3>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic *Agility*, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767–784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Criscuolo, C., Calvino, F., & Menon, C. (2015). Cross-Country Evidence on *Startup* Dynamics.

- OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, (6), 1--61. Retrieved from <https://www.oecd.org/economy/growth/Cross-country-evidence-on-Start-up-dynamics.pdf>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic *agility*: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Ehsan, Z.-A. (2021). Defining a *Startup* - A Critical Analysis. *SSRN Electronic Journal*, (April). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3823361>
- 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), 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Hair, J F, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis*. In *Cengage* (8th Editio). Andover, Hampshire: Cengage.
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Mediation Analysis*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7
- Hair, Joseph F, Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, Joseph F, Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Springer International Publishing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Hair, Joseph Franklin, Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2021). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Springer* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Ismail, A., Kamel, S., & Wahba, K. (2019). The Impact of Technology-Based Incubators in Creating a Sustianable and Scalable *Start-up* Culture in Emerging Economies: A System Thinking Model. *Communications of the IBIMA*, 2019, 1943–7765. <https://doi.org/10.5171/2019.364776>
- Korpysa, J. (2021). Process ambidexterity in *startups* innovation. *Management Systems in Production Engineering*, 29(1), 27–32. <https://doi.org/10.2478/mspe-2021-0004>
- Kortmann, S. (2015). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666–684. <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
- Leih, S., & Teece, D. J. (2012). The Functions of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework. *SSRN Electronic Journal*, 1–23.
- Li, X., Li, X., & Ding, S. (2025). Digital transformation and innovation ambidexterity: perspectives on accumulation and resilience effects. *European Journal of Innovation Management*, 28(4), 1601–1624. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023->

0526

- Müller, S. D., Päske, N., & Rodil, L. (2019). Managing ambidexterity in *startups* pursuing digital innovation. *Communications of the Association for Information Systems*, 44(1), 273–298. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04418>
- Nugroho, R. A. (2021). Mengelola SDM dalam Dunia Digital Untuk Memperoleh SDM Yang Unggul dalam Mengelola Bisnis *Start-up* Bidang Jasa. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 2(5), 827–845. <https://doi.org/10.36418/jiss.v2i5.300>
- Nugroho, R. A. (2023). Enhancing Innovation Behavior of Digital *Start-up* Employees: The Role of Knowledge Sharing and Creativity. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(2), 50–63. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V2I2P106>
- Nugroho, R. A., Ferdinan, B. A., & Rosyadi, J. A. (2024). The Impact of Creative Leadership on *Strategic agility* in *Startups*: Mediating Roles of Resource Management and Innovative Work Behavior. *Business Review and Case Studies*, 5(2), 305–318. <https://doi.org/10.17358/brcs.5.2.305>
- Nurjaman, R., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Widjajani, W. (2021). The role of *strategic agility* towards the firm performance of logistics service providers in Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 965–974. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.046>
- Olaleye, B. R., Anifowose, O. N., Efuntade, A. O., & Arije, B. S. (2021). The Role of Innovation and *Strategic agility* on Firms' Resilience: A Case Study of Tertiary Institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, 11, 297–304. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.003>
- Prashantham, S., & Yip, G. S. (2016). Engaging with *Startups* in Emerging Markets. *MIT Sloan Management Review*, (Winter Issue).
- Rayis, H., Gamaputra, G., & R, E. Y. (2022). Strengthening Internal Factors for Campuspedia *Start-up* Growth. *The 3rd International Conference on Governance, Public Administration and Social Science (ICoGPASS)*, 1038–1061.
- Reed, J. (2021). *Strategic agility* in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 33–46.
- Ryu, D., Baek, K. H., & Yoon, J. (2022). Linking External Knowledge Search to *Innovation ambidexterity* in SMEs. *Science, Technology and Society*, 27(2), 159–171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/09717218221074905>
- Schnellbaeher, B., Diefenbach, U., & Millemann, J. (2018). Putting the Individual in Ambidexterity – Identifying Activities to Achieve Organisational Ambidexterity and LongTerm Survival. *SSRN Electronic Journal*, 435–441. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3280278>
- Seepana, C., Apulraj, A., & Smart, P. K. (2022). Relational Resources for *Innovation ambidexterity* within Cooperative Relationship: The Contigent Role of Managerial Ambidexterity. *International Journal of Operations and Production Management*,

- 42(12), 1969–1994. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0666>
- Sestri, E., Anis, N., & Farah, R. (2025). The Role of Business Incubators in Facilitating *Startup* Growth in Indonesia. *Journal of Loomingulus Ja Innovatsioon*, 2(2), 59–69.
- Teece, D. J. (2007a). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2007b). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(August), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(April 1991), 77–116. <https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013>
- Teixeira, E. G., Moura, G. L. de, Lopes, L. F. D., Marconatto, D. A. B., & Fischmann, A. A. (2021). The influence of dynamic capabilities on *startup* growth. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 88–108. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2019-0176>
- Vonoga, A. (2018). *Start-ups* – an Element for Economic Growth and Innovativeness. *Latgale National Economy Research*, 1(10), 159. <https://doi.org/10.17770/Iner2018vol1.10.3458>
- Widjajani, & Nurjaman, R. (2020). The Framework of *Strategic agility* in Small and Medium Enterprise. *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(5). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052034>
- Xia, Q., Zhu, Q., Tan, M., & Xie, Y. (2024). A configurational analysis of innovation ambidexterity: evidence from Chinese niche leaders. *Chinese Management Studies*, 18(4), 954–977. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CMS-01-2023-0032>