

**PENGARUH *DISRUPTIVE MINDSET* TERHADAP
PEMBENTUKAN KEMAMPUAN *AMBIDEXTROUS* PEMIMPIN
PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI ERA DISRUPTIF**

Tisia Priskila¹

¹*Manajemen, Universitas Bunda Mulia, Jakarta, tpriskila@bundamulia.ac.id*

ABSTRAK:

Saat ini, seluruh dunia termasuk Indonesia sedang menghadapi era disruptif dimana perubahan terjadi terus menerus, begitu cepat, tidak dapat diprediksi, dan kompleks. Persaingan yang tidak lagi linear membuat perusahaan harus mampu melahirkan model bisnis dengan strategi yang lebih inovatif dan disruptif. Oleh sebab itu, perusahaan di Indonesia memerlukan pemimpin yang memiliki kemampuan *ambidextrous* yang memandang perubahan sebagai *challenging opportunities* untuk bertumbuh dan berinovasi bukan sebagai *troubling burdens*. Pembentukan kemampuan *ambidextrous* seorang pemimpin diyakini berasal dari pola pikir (*mindset*) pemimpin itu sendiri dan akan berdampak pada tindakan dan pilihan yang akan diambil: menyerang (*disrupting*) atau diserang (*disrupted*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *disruptive mindset* terhadap pembentukan kemampuan *ambidextrous* pemimpin serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja perusahaan di era disruptif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*) dengan sampel sebanyak 85 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan *ambidextrous* pemimpin dipengaruhi oleh *disruptive mindset*, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan *ambidextrous* pemimpin, dan kinerja perusahaan dipengaruhi baik secara langsung maupun secara tidak langsung oleh *disruptive mindset*.

Kata Kunci: *disruptive mindset, ambidextrous, kinerja perusahaan*

ABSTRACT:

At present, the whole world including Indonesia is facing a disruptive era where the change is happened continuously, very fast, unpredictable and complex. Competition that is no longer linear makes companies must be able to make business models more innovative and disturbing strategies. Therefore, companies in Indonesia need the leaders who have the ability to see disruptive era as a challenging opportunity to grow and innovate not as a troublesome burden. The formation of ambidextrous abilities is believed built from the leader's mindset and will have an impact on their actions and choices: disrupting or disrupted. The research objectives are to known the impact of disruptive mindset to the ambidextrous abilities and the influence to company's

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

performance in the disruptive era. The analysis method used is PLS (Partial Least Square) with sample of 85 respondents. The research results show that ambidextrous abilities are affected by disruptive mindset, company's performance is affected by ambidextrous abilities, and the company's performance is affected by disruptive mindset directly and indirectly.

Keywords: *disruptive mindset, ambidextrous, company performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Permasalahan

Saat ini perusahaan *incumbent* sedang menghadapi krisis di era disruptif. Era disruptif merupakan era penuh gangguan dimana terjadi perubahan secara masif dan cepat di semua sektor atau bidang perekonomian. Perubahannya sangat cepat dan mengacak-acak pola tatanan lama untuk menciptakan pola tatanan baru.

Banyak *incumbent* yang gagal beradaptasi karena kondisi internal yang tidak sesuai dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan masih terlena dengan kejayaan masa lalu. Dunia tengah menyaksikan runtuhnya perusahaan-perusahaan besar yaitu para pemilik merek yang dulunya begitu jaya, contohnya saja Nokia.

Dunia sekarang ini berubah menjadi serba berjejaring dan mengglobal sehingga menjadikannya rumit dan sulit dikendalikan apabila perusahaan masih mempergunakan cara-cara yang lama. Sebagian pemain lama di industri mampu bangkit dan dapat mengikuti pola persaingan yang baru, namun tidak sedikit pemain yang *collapse*. Ibaratnya, hanya ada dua pilihan bagi perusahaan *incumbent* yaitu menyerang (*disrupting*) atau diserang (*disrupted*). Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan para pemimpin yang memiliki kemampuan *ambidextrous* yang memandang perubahan sebagai *challenging opportunities* (kesempatan yang menantang) untuk bertumbuh dan berinovasi bukan sebagai *troubling burdens* (masalah yang mengganggu).

Pemimpin yang *ambidextrous* diartikan sebagai pemimpin yang mampu melakukan eksplorasi (inovasi) dan eksploitasi (operasional) secara bersamaan untuk bersaing dalam kondisi lingkungan yang memerlukan fleksibilitas dan inovasi. Kemampuan *ambidextrous* diperlukan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik.

Kemampuan *ambidextrous* yang harus dibentuk dalam diri seorang pemimpin untuk menghadapi era disruptif dewasa ini terdiri dari *managerialship*, *leadership*, dan *intrapreneurship*. *Managerialship* adalah kemampuan menyusun perencanaan, anggaran, mengontrol, dan memecahkan berbagai tantangan yang terjadi dalam perusahaan. *Leadership* adalah kemampuan memberikan arah, menjaga keseimbangan tim, membangun sinergi, dan memotivasi anggota tim. *Intrapreneurship* adalah keberanian membuat terobosan, inovasi, dan hal-hal baru yang dibutuhkan untuk mempercepat laju bisnis.

Syarat wajib bagi seorang pemimpin untuk memiliki kemampuan *managerialship* dan *leadership*, tetapi untuk menghadapi persaingan di era disruptif maka seorang pemimpin juga harus mempunyai kemampuan *intrapreneurship*. Oleh

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

karena itu, dengan mengkombinasikan ketiga kemampuan ini maka pemimpin atau manajer perusahaan diyakini dapat menghadapi perubahan yang dinamis dan dapat memotivasi anggota perusahaan lainnya untuk berpikiran terbuka yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Pembentukan kemampuan *ambidextrous* para pemimpin perusahaan dalam menghadapi era disruptif ini diyakini berasal dari pola pikir pemimpin itu sendiri (*mindset*). Banyak perusahaan *incumbent* yang tidak mampu bertahan dalam menghadapi era disruptif karena mereka tidak mampu menghasilkan model bisnis yang bisa mendisrupsi pasar dan industri secara cepat. Istilahnya, perusahaan *incumbent* tengah menghadapi persoalan yang sama yaitu terbelenggu oleh pola pikir lama sehingga sulit menerima fakta dan cara yang baru. Perilaku resisten terhadap perubahan ini dapat memicu kehancuran perusahaan. Permasalahan ini tentunya bersumber dari orang (SDM), lebih tepatnya pola pikir (*mindset*) yang perlu diubah dalam menyikapi era disruptif.

Faktanya, zaman telah berubah tetapi para pemimpinnya masih orang lama yang hidup dalam peradaban yang baru sehingga dibutuhkan *mindset* yang baru untuk bertahan. Pergerakan dunia industri dan persaingan yang tidak lagi linear membuat para pemimpin perusahaan harus mempunyai *disruptive mindset* atau pola pikir yang eksponensial dimana mampu beradaptasi dan menciptakan kesempatan dengan memanfaatkan teknologi secara produktif.

Seorang pemimpin yang memiliki *disruptive mindset* tidak akan takut melihat perubahan, justru menemukan peluang yang ada di balik *disruption* itu dan melakukan inovasi baru yang kreatif dan kompetitif. Mereka diyakini bisa membantu untuk mengajak dan mendorong para sumber daya manusia di dalam perusahaan untuk meninggalkan perilaku resisten terhadap perubahan dan secara bersama melihat dan berubah. Sebaliknya, seorang pemimpin yang memiliki *steady (fixed) mindset* akan menjadi sangat takut, terperangkap oleh masa lalu, menyangkal realitas baru, dan tidak menghasilkan perubahan. Pilihannya hanyalah memperbaharui dan merobohkan yang sudah usang atau menunggu dirobuhkan oleh pendatang-pendatang baru.

Identifikasi Permasalahan

Banyaknya perusahaan *incumbent* yang gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat. Hampir sebagian besar pemimpin yang mempunyai kemampuan *managerialship* dan *leadership*, tetapi belum mempunyai kemampuan *intrapreneurship*. Pemimpin perusahaan *incumbent* masih terbelenggu oleh pola pikir lama sehingga sulit menerima fakta dan cara yang baru (*steady mindset*).

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *disruptive mindset* terhadap pembentukan kemampuan *ambidextrous* pemimpin yang berdampak pada kinerja perusahaan dalam era disruptif.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah ukuran seberapa efektif dan efisien sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (Rusmaryati, 2012). Kinerja perusahaan dapat diukur berdasarkan 4 (empat) perspektif yaitu perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Disruptive Mindset

Disruptive mindset adalah pola pikir yang selalu terbuka dan mampu melihat kesempatan-kesempatan baru dalam setiap perubahan (Kasal, 2017). Seorang pemimpin yang memiliki *disruptive mindset* akan siap menerima tantangan baru, tahan menghadapi rintangan, melihat usaha sebagai bagian untuk menjadi mahir, belajar dari kritikan, dan mendapatkan pelajaran dan inspirasi dari kesuksesan orang lain.

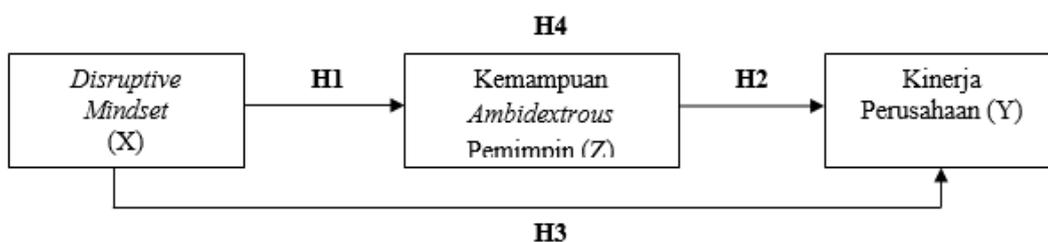
Kemampuan *Ambidextrous*

Kemampuan *ambidextrous* adalah kemampuan dalam melakukan baik eksplorasi (inovasi) maupun eksploitasi (operasional) untuk bersaing pada era teknologi baru dan kondisi pasar yang memerlukan fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen (Kharisma dkk, 2016). Untuk menjadi pemimpin yang *ambidextrous* maka diperlukan tiga kemampuan berikut (Azzaini, 2017): *managerialship*, *leadership*, dan *intrapreneurship*.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Kitapci dan Celik (2013) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan *ambidextrous* dan dimediasi oleh pembelajaran organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Anna Schindler (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* dibutuhkan untuk menghadapi era inovatif. Penelitian yang dilakukan oleh Chris Miller (2016) menyatakan bahwa untuk bertahan maka organisasi membutuhkan pemimpin yang mempunyai *growth mindset* (aktif melihat peluang, inovatif, kreatif, dan tidak takut risiko). Penelitian yang dilakukan oleh Ian Johnston (2017) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki *growth mindset* lebih unggul perusahaan yang memiliki *fixed mindset*.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Peneliti

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

Hipotesis

1. Kemampuan *ambidextrous* pemimpin dipengaruhi oleh *disruptive mindset*.
2. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan *ambidextrous* pemimpin.
3. Kinerja perusahaan dipengaruhi secara langsung oleh *disruptive mindset*.
4. Kinerja perusahaan dipengaruhi secara tidak langsung oleh *disruptive mindset* melalui kemampuan *ambidextrous* pemimpin.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data penelitian ini yaitu data primer (wawancara dan kuesioner terstruktur) dan data sekunder (studi kepustakaan, jurnal, literatur, serta penelusuran Internet).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pemimpin perusahaan *incumbent*. Sampel dalam penelitian ini adalah 85 orang responden. Cara penentuan sampel adalah dengan mengalikan aturan minimal dalam metode PLS sebanyak 5 (lima) dengan jumlah indikator 17 buah indikator.

Operasionalisasi Variabel

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
<i>Disruptive Mindset</i> (X)	Pola pikir yang selalu terbuka dan mampu melihat kesempatan-kesempatan baru dalam setiap perubahan. (Kasal, 2017)	1. Kesiapan menerima perubahan 2. Keaktifan mencari peluang 3. Ketahanan menghadapi ancaman 4. Respon cepat 5. Penerimaan dan pembelajaran dari kesuksesan pesaing 6. Pemikiran inovatif dan kreatif	Skala Likert

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

Kemampuan <i>Ambidextrous</i> (Z)	Kemampuan dalam melakukan baik eksplorasi (inovasi) maupun eksploitasi (operasional) untuk bersaing pada era teknologi baru dan kondisi pasar yang memerlukan fleksibilitas, otonomi, dan eksperimen. (Kharisma dkk, 2016).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan membuat terobosan/inovasi 2. Kemampuan memecahkan berbagai tantangan 3. Kemampuan memotivasi anggota untuk berani mengambi risiko 4. Kemampuan memberikan arahan kepada anggota tim 5. Kemampuan memonitor dan mengontrol anggota tim 6. Kemampuan fleksibel terhadap perubahan 	Skala Likert
Kinerja Perusahaan (Y)	Kinerja perusahaan adalah ukuran seberapa efektif dan efisien sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. (Rusmaryati, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan hasil penjualan 2. Peningkatan kepuasan konsumen 3. Peningkatan jumlah pembelian konsumen 4. Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki 5. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan SDM yang dimiliki 	Skala Likert

Sumber: Peneliti

Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) dengan program SmartPLS 3.0. Model PLS dilakukan dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Penilaian model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Pengujian model struktural dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrap* (Hair *et al*, 2014).

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian

No.	Profil	Kategori	Persentase (%)
1	Gender	Laki-laki	78
		Perempuan	22
2	Usia	25-30 tahun	14
		31-35 tahun	56
		36-40 tahun	7
		41-45 tahun	4
		Diatas 45 tahun	19
3	Pendidikan Terakhir	SMA	15
		S1	81
		S2	4
4	Jenis Sektor Industri	Pertanian, Peternakan, Kehutanan	12
		Industri Pengolahan	40
		Konstruksi	5
		Perdagangan	24
		Perantara Keuangan	7
		Real Estate	5
		Jasa Pendidikan	7
5	Lama Berdiri Perusahaan	6 – 10 tahun	6
		11 – 15 tahun	38
		Lebih dari 15 tahun	56
6	Lama Bekerja	3 – 6 tahun	53
		7 – 10 tahun	31
		Lebih dari 10 tahun	16

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Analisis Statistik Deskriptif

Disruptive Mindset

Nilai rerata yang diperoleh melalui seluruh indikator penelitian adalah sebesar 4,10 (kategori setuju) menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan *incumbent* sebagai responden dalam penelitian ini telah memiliki *disruptive mindset*.

Nilai indikator yang paling besar dari variabel *disruptive mindset* adalah kesiapan menerima perubahan dengan rata-rata skor sebesar 4,32. Nilai indikator yang paling kecil dari variabel *disruptive mindset* adalah pemikiran inovatif dan kreatif dengan rata-rata skor sebesar 3,89.

Kemampuan *Ambidextrous* Pemimpin

Nilai rerata yang diperoleh melalui seluruh indikator penelitian adalah sebesar 4,15 (kategori setuju) menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan *incumbent* sebagai responden dalam penelitian ini telah memiliki kemampuan *ambidextrous*.

Nilai indikator yang paling besar dari variabel kemampuan *ambidextrous* pemimpin adalah kemampuan memberikan arahan kepada anggota tim dengan rata-rata skor sebesar 4,40. Nilai indikator yang paling kecil dari variabel kemampuan *ambidextrous* pemimpin adalah kemampuan memecahkan berbagai tantangan dengan rata-rata skor sebesar 3,85.

Kinerja Perusahaan

Nilai rerata yang diperoleh melalui seluruh indikator penelitian adalah sebesar 4,27 (kategori sangat setuju) menunjukkan bahwa penerapan *disruptive mindset* dan kemampuan *ambidextrous* pemimpin membuat kinerja perusahaan semakin meningkat.

Nilai indikator yang paling besar dari variabel kinerja perusahaan adalah peningkatan efisiensi sumber daya dengan rata-rata skor sebesar 4,40. Nilai indikator yang paling kecil dari variabel kinerja perusahaan adalah peningkatan hasil penjualan dengan rata-rata skor sebesar 4,01.

Analisis Statistik Inferensial

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji validitas *outer model* dilakukan dengan menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminasi. Penilaian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai AVE (AVE \geq 0,50 dikatakan valid).

Tabel 3. Nilai AVE

Variabel	AVE
<i>Disruptive Mindset</i>	0,516
Kemampuan <i>Ambidextrous</i> Pemimpin	0,505

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

Kinerja Perusahaan	0,588
--------------------	-------

Sumber: Hasil Pengolahan PLS

Uji reliabilitas konstruk dapat dilakukan dengan metode *composite reliability* dan koefisien *Alpha Cronbach*. Dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* $\geq 0,70$ dan nilai koefisien *Alpha Cronbach* $\geq 0,60$ (Hair *et al*, 2014).

Tabel 4. Nilai Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Disruptive Mindset</i>	0,846	0,842
Kemampuan <i>Ambidextrous</i> Pemimpin	0,853	0,797
Kinerja Perusahaan	0,876	0,820

Sumber: Hasil Pengolahan PLS

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas 0,70 dan nilai koefisien *Alpha Cronbach* untuk semua konstruk berada di atas 0,60, sehingga telah memenuhi kriteria reliabilitas.

Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar keterubahan variabel terikat akibat variabel bebas.

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R Square Adjusted</i>
Kemampuan <i>Ambidextrous</i> Pemimpin	0,225
Kinerja Perusahaan	0,625

Sumber: Hasil Pengolahan PLS

Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh *disruptive mindset* terhadap keterubahan kinerja perusahaan adalah sebesar 22,5%. Sisanya, sebanyak 77,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Sedangkan, pengaruh *disruptive mindset* dan kemampuan

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

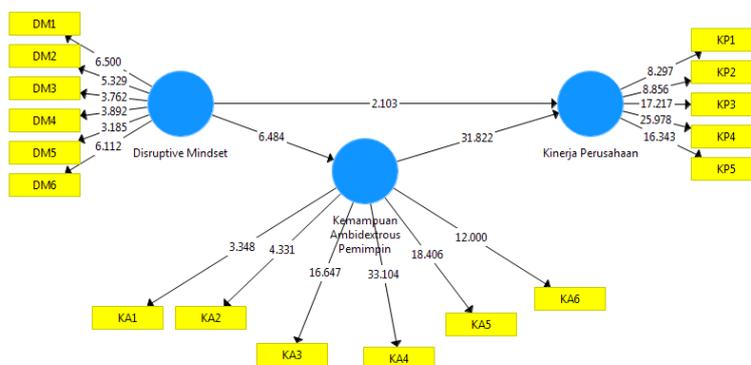
Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

ambidextrous pemimpin secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 62,5%. Sisanya, sebanyak 37,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur yang menunjukkan tingkat signifikansi. Skor koefisien jalur atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* harus lebih besar dari nilai *t-tabel* pengujian dua arah ($> 1,98$) dengan $\alpha = 5\%$. Hasil *bootstrap* dapat dilihat pada Gambar 2 dan terangkum dalam Tabel 6.



Gambar 2. Hasil Bootstrap Model Variabel Laten

Sumber: Hasil Pengolahan PLS

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur	t-statistics > 1,98	Sig. < 0,05	Hasil
H1 Kemampuan <i>ambidextrous</i> pemimpin dipengaruhi oleh <i>disruptive mindset</i> .	0,484	6,484	0,000	Diterima
H2 Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan <i>ambidextrous</i> pemimpin.	0,915	31,822	0,000	Diterima
H3 Kinerja perusahaan dipengaruhi secara langsung oleh <i>disruptive mindset</i> .	0,092	2,103	0,036	Diterima
H4 Kinerja perusahaan dipengaruhi secara tidak langsung oleh <i>disruptive mindset</i> melalui kemampuan <i>ambidextrous</i> pemimpin.	0,443	6,461	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan PLS

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

Tabel 6 menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) memiliki t-hitung sebesar 6,484 ($> 1,98$) dan nilai signifikansi (*p-values*) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H1 diterima. Hipotesis kedua (H2) memiliki t-hitung sebesar 31,822 ($> 1,98$) dan nilai signifikansi (*p-values*) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H2 diterima. Hipotesis ketiga (H3) memiliki t-hitung sebesar 2,103 ($> 1,98$) dan nilai signifikansi (*p-values*) sebesar 0,036 ($< 0,05$). Dengan demikian, H3 diterima. Hipotesis keempat (H4) memiliki t-hitung sebesar 6,461 ($> 1,98$) dan nilai signifikansi (*p-values*) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H4 diterima.

Uji Efek Mediasi

Uji efek mediasi dilakukan dengan menghitung nilai VAF untuk melihat besarnya variansi pada peubah gayut yang mampu dijelaskan oleh peubah bebas melalui peubah mediator. Besarnya nilai VAF dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Efek Mediasi

Pengaruh	Indirect Effect	Total Effect	VAF	Jenis Mediasi
<i>Disruptive Mindset</i> → Kinerja Perusahaan	0,443	0,535	82,8%	Full Mediator

Sumber: Hasil Pengolahan PLS

Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel kemampuan *ambidextrous* pemimpin bersifat sebagai *full* mediator dalam pengaruh antara *disruptive mindset* terhadap kinerja perusahaan dimana perolehan nilai VAF sebesar 82,8% (VAF $> 80\%$).

Pembahasan

Pengaruh *Disruptive Mindset* terhadap Kemampuan *Ambidextrous* Pemimpin

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan *ambidextrous* pemimpin dipengaruhi oleh *disruptive mindset* (sig 0,000 $< 0,05$). Artinya, semakin terbuka pola pikir seorang pemimpin perusahaan maka semakin terbentuknya kemampuan *ambidextrous* pemimpin. Pemimpin yang mempunyai pola pikir yang terbuka, inovatif, kreatif, tidak takut risiko, serta mampu melihat kesempatan baru dalam setiap perubahan yang ada akan membentuk kemampuan *managerialship*, *leadership*, dan *intrapreneurship* (kemampuan *ambidextrous*) pada era disruptif yang memerlukan fleksibilitas.

Hasil analisis statistik deskriptif variabel *disruptive mindset* menunjukkan bahwa rata-rata pemimpin perusahaan *incumbent* sebagai responden dalam penelitian ini siap dalam menerima perubahan, aktif dalam mencari peluang, tahan menghadapi tantangan baru dari perubahan lingkungan, memiliki respon yang cepat, bisa menerima dan belajar dari kesuksesan pesaing, serta memiliki pemikiran yang inovatif dan kreatif. Berdasarkan data responden terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pemimpin perusahaan dalam sektor industri pengolahan (40%). Sektor industri pengolahan merupakan salah satu sektor yang telah memanfaatkan teknologi canggih seperti *advance robotic*, *artificial intelligence*, maupun *additive manufacturing* guna meningkatkan produktifitas dan efisiensi. Tanpa *disruptive mindset* (menganggap era disruptif merupakan peluang bukan ancaman), maka pemimpin perusahaan tidak akan mampu melalui perubahan lingkungan saat ini.

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

Walaupun demikian, ada beberapa responden dengan rentang usia di atas 45 tahun yang merasa masih belum siap dengan perubahan lingkungan yang sekarang telah berubah menjadi digital sehingga membuat mereka kurang bisa membuat inovasi sesuai dengan perubahan lingkungan yang disruptif (kemampuan *intrapreneurship*).

Pengaruh Kemampuan *Ambidextrous* Pemimpin terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan *ambidextrous* pemimpin (sig 0,000 < 0,05). Artinya, pemimpin perusahaan yang mempunyai kemampuan menyeimbangkan *managerialship*, *leadership*, dan *intrapreneurship* akan meningkatkan kinerja perusahaan di era disruptif.

Hasil analisis statistik deskriptif variabel kemampuan *ambidextrous* pemimpin menunjukkan bahwa rata-rata responden selain mampu memotivasi dan memberikan arahan kepada anggota tim-nya (*kemampuan leadership*), mampu memonitor dan mengontrol pekerjaan (*kemampuan managerialship*), tetapi juga mampu memecahkan berbagai tantangan perubahan dan mampu membuat terobosan atau inovasi sesuai dengan perubahan yang terjadi (*kemampuan intrapreneurship*). Dengan pengkombinasian ketiga kemampuan ini maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pertumbuhan.

Walaupun demikian, ada beberapa responden dengan rentang usia di atas 45 tahun yang telah bekerja lebih dari 10 tahun merasa hanya memiliki kemampuan *leadership* dan *managerialship* tetapi belum mempunyai kemampuan *intrapreneurship* sehingga kurang dapat mengikuti lingkungan yang sudah berbasis *digital* ini.

Pengaruh *Disruptive Mindset* terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara langsung oleh *disruptive mindset* (sig. 0,036 < 0,05). Artinya, semakin terbuka pola pikir pemimpin perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan. Hanya pengetahuan, wawasan, pengalaman saja belum cukup untuk bisa bertahan dalam era disruptif, tetapi diperlukan pola pikir terbuka yang memandang era disruptif sebagai suatu peluang bukan sebagai ancaman (*disruptive mindset*). Ketika adanya pola pikir untuk siap dalam menerima perubahan, aktif dalam mencari peluang, tahan menghadapi tantangan baru dari perubahan lingkungan, memiliki respon yang cepat, bisa menerima dan belajar dari kesuksesan pesaing, serta memiliki pemikiran yang inovatif dan kreatif maka akan menghasilkan tindakan yang sesuai dan akhirnya kinerja perusahaan akan semakin baik dalam menghadapi era disruptif.

Pengaruh *Disruptive Mindset* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kemampuan *Ambidextrous* Pemimpin

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara tidak langsung oleh *disruptive mindset* melalui kemampuan *ambidextrous* pemimpin sebagai peubah mediasi (sig. 0,000 < 0,05). Kemampuan *ambidextrous* pemimpin bersifat sebagai *full* mediator dalam pengaruh antara *disruptive mindset* terhadap kinerja perusahaan dengan perolehan VAF sebesar 82,8%.

Dengan adanya pola pikir terbuka dari seorang pemimpin perusahaan maka akan membentuk kemampuan *ambidextrous* pemimpin dalam mengkombinasikan ketiga kemampuan yaitu kemampuan *managerialship*, *leadership*, dan *intrapreneurship* sesuai dengan perubahan lingkungan, dengan demikian kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja perusahaan dapat terlihat bahwa dengan adanya *disruptive mindset* dan kemampuan *ambidextrous* pemimpin akan membuat hasil penjualan perusahaan semakin meningkat, tingkat kepuasan konsumen semakin meningkat, jumlah pembelian konsumen semakin meningkat, penggunaan sumber daya semakin efisien, dan pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusia semakin meningkat.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan *ambidextrous* pemimpin dipengaruhi oleh *disruptive mindset*.
2. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan *ambidextrous* pemimpin.
3. Kinerja perusahaan dipengaruhi secara langsung oleh *disruptive mindset*.
4. Kinerja perusahaan dipengaruhi secara tidak langsung oleh *disruptive mindset* melalui kemampuan *ambidextrous* pemimpin.

Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, ternyata kinerja perusahaan dipengaruhi oleh *disruptive mindset* melalui kemampuan *ambidextrous* pemimpin. Pemimpin perusahaan *incumbent* demi meningkatkan kinerja perusahaan harus memiliki *managerialship*, *leadership*, dan *intrapreneurship*. Diharapkan dari hasil penelitian ini, pemimpin perusahaan *incumbent* dapat memiliki pemikiran yang terbuka dan melihat era disruptif sebagai suatu peluang dan bukan ancaman.

Saran

Saran yang bisa diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin perusahaan *incumbent* sebaiknya melatih kemampuan *intrapreneurship* dengan cara pelatihan pemecahan-pemecahan masalah dengan pendekatan inovasi masa depan.
2. Pemimpin perusahaan *incumbent* sebaiknya selalu membuka wawasan dengan belajar mengenai teknologi yang sedang berkembang sehingga tidak ketinggalan dengan perusahaan *start-up* berbasis *digital*.
3. Pemimpin perusahaan *incumbent* sebaiknya selalu membuka pola pikir bahwa banyak peluang yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam

**National Conference of Creative Industry:
Sustainable Tourism Industry for Economic Development**

Universitas Bunda Mulia, Jakarta, 5-6 September 2018

E- ISSN No: 2622-7436

era disruptif bukan melihat era disruptif sebagai suatu ancaman yang sulit ditaklukkan.

4. Penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti tentang variabel pembelajaran organisasi sebagai variabel yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam era disruptif.

DAFTAR PUSTAKA

- Kitapci, H. and Celik, V. (2013). *Ambidexterity and Firm Productivity Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning Capacity*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99, pp. 1105-1113.
- Abdillah, Willy dan Jogiyanto HM. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Azzaini, J. (2017). *Ambidextrous Leader* [online] (diupdate 09 Mei 2017) Tersedia di: <http://www.jamilazzaini.com/ambidextrous-leader/>
- Hair, Joseph F. Jr., Christian M. Ringle, dan Marko Sarstedt. 2011. “PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet”. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19:139-13
- Hair, J.F.Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. United States of America: SAGE Publications, Inc. Kindle Edition.
- Johnston, I. (2017). *Creating a Growth Mindset*. *Strategic HR Review*, Vol. 16 (4), pp. 155-160.
- Kasal, R. (2017). *Disruption*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kharisma, B.R., dkk. (2016). *Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT. Kharisma Putra Utama.
- Miller, C. (2016). *Expectations Create Outcomes: Growth Mindsets in Organizations*. UNC Executive Development, pp. 1-15.
- Rusmaryati, D.F. (2012). *Pengaruh Penerapan Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan Konvensional yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2009-2011*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Schindler, A. (2015). *Ambidextrous Leadership*. Master Thesis, University of Twente.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*. Bandung: Alfabeta.