

Pengaruh *Organizational Ambidexterity* pada *Organization Innovation Performance* dalam Industri Perbankan Indonesia

Balqish Setyawijaya, Dian Ekowati

Department of Management, Airlangga University

Correspondence: balqishsetyawijaya@gmail.com; d.ekowati@feb.unair.ac.id

ABSTRAK

Era bisnis yang ditandai oleh perubahan teknologi yang cepat seperti saat ini, menjadi sangat krusial bagi organisasi untuk terus meningkatkan kinerja inovasinya. Dalam upaya untuk mencapai peningkatan kinerja inovasi organisasi ini, perusahaan harus menerapkan konsep *organizational ambidexterity* agar dapat berdampak positif pada kinerja inovasi organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada eksplorasi hubungan antara strategi eksplorasi dan strategi eksploitasi dengan kinerja inovasi organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di industri perbankan di Indonesia, dengan jumlah total responden sebanyak 278 individu. Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.0. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa baik *exploration strategy* maupun *exploitation strategy* memiliki pengaruh positif terhadap *organization innovation performance*.

Kata kunci: *organizational ambidexterity, exploration, exploitation strategy, organization innovation performance, bank industry*

ABSTRACT

In an era of business characterized by rapid technological changes like today, it becomes extremely crucial for organizations to continuously enhance their innovation performance. In the effort to achieve improved innovation performance, companies must implement the concept of organizational ambidexterity to have a positive impact on organizational innovation performance. Therefore, this research focuses on exploring the relationship between exploration strategy and exploitation strategy with organizational innovation performance. Participants in this study are employees working in the banking industry in Indonesia, with a total of 278 respondents. The analysis in this study was conducted using Smart PLS 3.0 software. The research results indicate that both exploration strategy and exploitation strategy have a positive influence on organization innovation performance.

Keywords : *organizational ambidexterity, exploration, exploitation strategy, organization innovation performance, bank industry*

PENDAHULUAN

Pada tahun 2070, diperkirakan bahwa indeks inklusi keuangan dunia akan mencapai 68,52%, sedangkan tingkat inklusi keuangan di Indonesia hanya mencapai 48,86%. Oleh karena itu, Kementerian Keuangan Indonesia telah menggarisbawahi pentingnya meningkatkan inklusi keuangan di Indonesia dengan lebih cepat, dan ini mendorong perbankan untuk menerapkan strategi inovatif yang mendukung inklusi keuangan, seperti yang diungkapkan Nug (2021). Selain itu, hal ini menjadi salah satu prioritas dalam jalur keuangan Indonesia selama Presidensi G20 tahun 2022 (Bank Indonesia, 2022). Sebagaimana tercatat World Bank dalam penelitian Ozili (2018), inovasi dalam sektor perbankan digital dapat menjadi sarana untuk mencapai inklusi keuangan dengan lebih efisien.

Maka dari itu, saat ini banyak bermunculan penelitian yang berkaitan dengan perkembangan atau inovasi perusahaan terutama di industri perbankan (Sari, 2019). Salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan dalam melakukan perkembangan adalah *organizational ambidexterity*, yang mana adalah sebuah konsep yang muncul dari teori proses pembelajaran organisasi, yang terdiri dari dua pendekatan utama, yaitu eksploitasi dan eksplorasi. Konsep ini menjelaskan bahwa dalam upaya adaptasi dan pertumbuhan, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menjaga keseimbangan antara strategi eksploitasi dan eksplorasi mereka (Levinthal, 1997).

March (1991) menyatakan bahwa strategi organisasi perlu mencapai keseimbangan antara memanfaatkan, mengembangkan, dan memperbaiki informasi yang sudah ada. Ini mengimplikasikan

perlu menjaga seimbang antara eksplorasi dan eksploitasi. Dalam konteks ini, eksplorasi merupakan metode yang diperlukan untuk menemukan dan menciptakan informasi baru, serta melakukan eksperimen dengan prospek yang baru. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa jika perusahaan cenderung hanya mempertahankan pengetahuan tentang fakta dan peristiwa serta menjalankan rutinitas organisasi yang ada dalam ingatan organisasional mereka, maka ini dapat menghasilkan kinerja inovasi yang rendah jika arah ingatan tersebut tidak sesuai dengan perkembangan yang diperlukan (Lee & Joshi, 2017). Sementara itu, dalam konteks metode eksploitasi, strategi ini berguna untuk memperluas dan mengembangkan pengetahuan yang sudah ada, yang cenderung dapat diprediksi dan lebih akurat (March, 1991).

Dasar Teori

Dalam penelitian ini menggunakan *learning theory* sebagai dasar dari penelitian. Argote & Miron-Spektor (2011) mengemukakan bahwa pada dasarnya, *organizational learning* adalah proses yang mencerminkan perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi ketika organisasi tersebut mengalami pengalaman baru. Konsep *organizational learning* telah menjadi fokus penelitian jauh sebelumnya oleh Cangelosi & Dill (1965). Mereka menyatakan bahwa proses pembelajaran dapat terjadi di tiga tingkat, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Mereka juga menjelaskan bagaimana organisasi belajar dengan mengacu pada lingkungan mereka.

Atuahene-Gima & Murray (2007) menjelaskan bahwa ketika sebuah organisasi terlibat dalam pengembangan produk baru atau berinovasi, proses pembelajaran organisasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu pembelajaran eksploratif dan pembelajaran eksploitatif. Sementara itu, Crossan & White (2011) merinci bahwa konsep pembelajaran eksploratif dan eksploitatif berasal dari kerangka kerja 4I, di mana dalam kerangka kerja 4I terdapat integrasi dan interpretasi pengetahuan, yang menjelaskan bahwa dalam proses pembelajaran organisasi terjadi asimilasi pengetahuan baru (*feed forward*) serta eksploitasi pengetahuan yang sudah dimiliki oleh organisasi. Ini dapat terhubung dengan strategi eksplorasi dan eksploitasi yang diterapkan dalam organisasi, yang mana nantinya akan berkontribusi pada inovasi organisasi (Fernhaber & Patel, 2012). Menjalankan strategi eksplorasi dan eksploitasi dalam perusahaan secara simultan dapat dikatakan sebagai *organizational ambidexterity* (Sartori & Garrido, 2023). Banyak penelitian telah menemukan bahwa saat perusahaan menjalankan *organizational ambidexterity* dengan baik, maka akan secara positif mempengaruhi performa inovasi perusahaan (Zhang & Liu, 2022). Hal ini dapat terjadi karena *organizational ambidexterity* dapat memberikan perusahaan kesempatan untuk mengeksplorasi peluang baru serta juga dalam waktu yang sama, perusahaan dapat mengeksploitasi sumber daya yang mereka sudah miliki, sehingga ini mengarah pada portofolio produk dan jasa yang lebih beragam dan inovatif (Sartori & Garrido, 2023).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh exploration strategy terhadap organization innovation performance.

Aspara & Tikkanen (2018) dalam penelitian mereka di sektor jasa keuangan menemukan bahwa eksplorasi (*exploration*) memiliki hubungan positif dengan kinerja inovasi organisasi. Ini disebabkan oleh kenyataan bahwa tanpa adanya strategi eksplorasi, organisasi cenderung stagnan dan hanya berfokus pada pengetahuan serta sumber daya yang sudah ada. Namun, dengan adanya strategi eksplorasi, organisasi didorong untuk memusatkan perhatian pada lingkungan eksternal, yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi peluang baru yang dapat mendorong inovasi. Meskipun langkah-langkah untuk menerapkan strategi eksplorasi dapat menambah biaya bagi perusahaan karena mereka perlu mencari pengetahuan baru yang belum dimiliki oleh organisasi (March, 1991), namun menurut Lavie & Tushman (2010), strategi eksplorasi adalah hal yang sangat penting agar organisasi dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, salah satunya dengan melakukan inovasi. Ferreira & Moutinho (2020) menjelaskan bahwa identifikasi kesenjangan (*gaps*) dalam organisasi dan upaya untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui strategi eksplorasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja inovasi organisasi.

H1: *exploration strategy* berhubungan positif dengan *organization innovation performance*.

Pengaruh exploitation strategy terhadap organization innovation performance.

Penelitian Hahn & Sharma (2017) menemukan bahwa eksploitasi dan inovasi memiliki korelasi yang positif. Penelitian Valaei & Emami (2017) juga menemukan bahwa penerapan eksploitasi

bersamaan dengan eksplorasi akan berdampak pada kinerja inovasi organisasi, dengan eksploitasi lebih bergantung pada pemanfaatan pengetahuan yang sudah ada daripada mencari pengetahuan baru. Pendapat yang sejalan Dost & Tariq (2016) yang mengargumentasikan bahwa eksploitasi memiliki peran penting, terutama berdasarkan konsep *ambidexterity* organisasi, di mana pengetahuan perusahaan tentang inovasi sering kali dibangun di atas kemampuan eksploitasi internal yang dimiliki oleh perusahaan.

H2: Exploitation strategy berhubungan positif dengan organization innovation performance.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif sebagai kerangka penelitian. Menurut Aliaga dan Gunderson (2002), yang dijelaskan Apuke (2017) dalam konteks definisi pendekatan kuantitatif, metode penelitian kuantitatif adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan suatu isu atau fenomena dengan mengumpulkan data dalam bentuk angka atau data numerik dan kemudian melakukan analisis menggunakan metode matematis, yang secara khusus mencakup statistika. Secara esensial, pendekatan penelitian kuantitatif melibatkan pengumpulan data dalam bentuk angka yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik.

Penelitian ini berfokus pada karyawan yang aktif bekerja di seluruh industri perbankan di Indonesia, termasuk bank BUMN dan swasta. Responden yang menjadi subjek penelitian meliputi karyawan dari berbagai tingkatan manajemen, mulai dari level middle hingga top. Industri perbankan menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini karena perkiraan bahwa di masa depan, industri ini akan menghadapi persaingan yang semakin ketat, terutama dari produk-produk keuangan digital, dan penting bagi perusahaan-perusahaan di sektor perbankan untuk terus berinovasi agar tetap relevan dengan perkembangan pasar dan teknologi yang cepat. Terutama, tahun 2022 dianggap sebagai waktu yang tepat bagi industri perbankan untuk bangkit kembali setelah mengalami dampak krisis selama pandemi Covid-19. Perubahan perilaku dan preferensi masyarakat menuju ekonomi virtual menciptakan ekspektasi dan kebutuhan yang berbeda, mendorong industri perbankan untuk mempercepat transformasi digital, menghasilkan inovasi yang signifikan, dan meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta produktivitas untuk memenuhi harapan dan kebutuhan nasabah dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Selain itu, banyak perusahaan di industri perbankan mulai mengadopsi inovasi teknologi dan meluncurkan produk-produk digital seperti layanan perbankan mobile dan teknologi keuangan (*financial technology*) (Gide, 2021).

Penelitian ini memanfaatkan data utama yang terdiri dari tanggapan yang telah diisi oleh responden yang merupakan karyawan di level manajemen menengah dan tingkat atas dari perusahaan perbankan di Indonesia. Di samping itu, data sekunder yang digunakan dalam studi ini meliputi artikel penelitian, berita, dan literatur buku. Sampel penelitian ini mengacu pada rekomendasi ukuran sampel minimum dari Cohen (1992), dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai R² minimum sebesar 0.25. Jumlah maksimum variabel independen yang dipertimbangkan dalam penelitian ini adalah empat. Berdasarkan pedoman ukuran sampel Cohen (1992), diperlukan minimal 41 responden. Akhirnya, penelitian ini menggunakan total 278 responden, yang terdiri dari karyawan tingkat menengah dan tingkat atas dalam industri perbankan. Penelitian ini akan melaksanakan pengujian hipotesis dan analisis model menggunakan metode Partial Least Squares (PLS). Hair (2017) menjelaskan bahwa Partial Least Squares (PLS) merupakan suatu metode analisis yang digunakan dengan maksud untuk menginvestigasi permasalahan yang rumit dan teori yang jarang ditemui. Proses analisis akan dilakukan dengan software SmartPLS.

HASIL

Tabel 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

	Gender		Total
	Pria	Wanita	
Frekuensi	183	95	278
Persentase	66%	34%	100%

Sumber: data olahan

Tabel 1 terlihat bahwa dari jumlah responden yang total nya mencapai 278 orang, ada 66% responden pria dan 34% responden wanita. Sedangkan Tabel 2 menjelaskan bahwa jumlah responden yang digunakan untuk penelitian ini yang berjumlah 278 orang, 88% responden yang merupakan karyawan dengan posisi *middle level management* dan 12% responden dari posisi *top level management*.

Tabel 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Management Level

	Management Level		Total
	Middle	Top	
Frekuensi	245	33	278
Persentase	88%	12%	100%

Sumber: data olahan

Variabel *organizational ambidexterity* yang memiliki total 8 indikator, dengan 4 indikator untuk *exploration strategy* dan 4 indikator untuk *exploitation strategy*, dengan semua nilai *outer loading* sesuai dengan hasil uji validitas, sehingga tidak ada yang dieliminasi dan jumlah indikator tetap 8.

Tabel 3
Deskripsi Variabel *Organizational Ambidexterity*

Target	Item	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
Deskripsi Variabel <i>Organizational Ambidexterity</i>	OA1 1	Mengenalkan generasi produk produk baru	4,155	Tinggi
	OA1 2	Menawarkan produk yang seluruhnya baru kepada pasar	4,151	Tinggi
	OA1 3	Masuk ke bidang teknologi baru	4,090	Tinggi
	OA1 4	Menjual kepada konsumen baru dalam pasar baru	4,036	Tinggi
	OA2 1	Meningkatkan kualitas produk yang sudah ada	4,130	Tinggi
	OA2 2	Mengenalkan produk yang sedikit berbeda	4,040	Tinggi
	OA2 3	Membuat proses produksi lebih fleksibel	4,068	Tinggi
	OA2 4	Mengurangi biaya produksi atau konsumsi	3,953	Tinggi
Rata-Rata variabel <i>Organizational Ambidexterity</i>			4,078	Tinggi

Sumber: data olahan

Tabel 3 menjelaskan rata-rata jawaban responden untuk variabel *organizational ambidexterity* adalah 4,078 dimana angka tersebut tergolong kategori tinggi, yang artinya perusahaan melakukan strategi ini. Sedangkan Tabel 4 menjelaskan variabel *organization innovation performance* menghasilkan rata-rata jawaban responden sebesar 3,939 yang mana dapat dikatakan bahwa variabel ini masuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat diartikan tingkat *organization innovation performance* dalam perusahaan tempat responden bekerja tinggi.

Tabel 4
Deskripsi Variabel *Organizational Innovation Performance*

Target	Item	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
Deskripsi Variabel <i>Organizational Innovation Performance</i>	OIP 2	Rasio penjualan produk baru terhadap total penjualan	3,888	Tinggi
	OIP 3	Tingkat pertumbuhan jumlah paten	3,914	Tinggi
	OIP 4	Tingkat keberhasilan pemasaran produk baru	3,978	Tinggi
	OIP 5	Tingkat perputaran produk baru Perbaikan teknologi proses dan peralatan	3,975	Tinggi
Rata-Rata variabel <i>Organizational Innovation Performance</i>			3,939	Tinggi

Sumber: data olahan

Tabel 5
Path Coefficient dan P-Value

	Original Sample	P-Value	Keterangan
Hipotesis 1: Exploration Strategy -> Organization Innovation Performance	0.214	0.000	Supported
Hipotesis 2: Exploitation Strategy -> Organization Innovation Performance	0.243	0.000	Supported

Sumber: data olahan

Tabel 5 dapat terlihat hasil dari *path coefficient* sehingga dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Ditemukan pengaruh positif yang signifikan dari Exploration Strategy terhadap Organization Innovation Performance. Temuan ini didasarkan pada hasil perhitungan parameter koefisien antara Exploration Strategy dan Organization Innovation Performance yang menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan, dengan nilai p-value sebesar 0.000. Dengan demikian, Hipotesis 1 dapat dikonfirmasi.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Exploitation Strategy terhadap Organization Innovation Performance. Hasil ini didasarkan pada analisis parameter koefisien antara Exploitation Strategy dan Organization Innovation Performance yang mengindikasikan adanya pengaruh positif yang signifikan, dengan nilai p-value sebesar 0.000. Oleh karena itu, Hipotesis 2 dapat diterima.

Pengaruh Exploration Strategy pada Organizational Innovation Performance

Hasil analisis hipotesis menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara exploration strategy dan kinerja inovasi organisasi. Ini berarti bahwa ketika sebuah perusahaan menerapkan strategi eksplorasi, hal tersebut akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerja inovasi organisasinya. Hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh Choi & Chandler (2015). Mereka menemukan bahwa penerapan strategi eksplorasi oleh perusahaan mendorong inovasi, karena eksplorasi memungkinkan perusahaan untuk memperoleh pengetahuan dari luar organisasi dan mengembangkannya. Ini membantu perusahaan tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Penelitian lain yang dilakukan Guisado-González et al. (2017) juga menegaskan bahwa strategi eksplorasi berkontribusi positif terhadap kinerja inovasi organisasi, terutama ketika digabungkan dengan strategi eksploitasi. Oleh karena itu, dalam industri perbankan yang sering berada dalam lingkungan yang dinamis dan terus mengalami perkembangan teknologi, bank-bank perlu menemukan cara untuk bertahan, dan salah satu cara yang efektif adalah dengan mendorong inovasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengadopsi strategi eksplorasi agar mereka dapat terus mengikuti perkembangan dalam lingkungan mereka dan merangsang inovasi, seperti yang disoroti oleh Lavie et al. (2010). Dalam upaya ini, manajer dalam organisasi dapat memperluas pengetahuan organisasi dengan berinteraksi atau bekerjasama dengan pihak eksternal organisasi untuk menggali pengetahuan baru, sesuai dengan konsep yang diungkapkan Atuahene-Gima & Murray (2007).

Pengaruh Exploitation Strategy pada Organizational Innovation Performance

Hasil pengujian hipotesis juga mengindikasikan adanya hubungan positif yang signifikan antara exploitation strategy dan kinerja inovasi organisasi. Ini berarti bahwa ketika perusahaan menerapkan strategi eksploitasi, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja inovasi organisasi. Penelitian Guisado-González & Coca-Pérez, (2017) dan Choi & Chandler (2015) mencapai kesimpulan serupa dalam penelitian mereka, yaitu bahwa baik *exploration strategy* maupun *exploitation strategy* memiliki dampak positif pada kinerja inovasi organisasi. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kedua strategi ini bersama-sama memberikan manfaat yang lebih baik daripada memilih salah satu di antaranya. Dengan mengimbangi keduanya, perusahaan dapat mencapai kesuksesan jangka panjang, karena mereka dapat mengakses pengetahuan dari luar organisasi dan pada saat yang sama memperkuat pengetahuan yang sudah ada di dalam organisasi sebelumnya, sebagaimana yang dikemukakan Choi & Chandler (2015).

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *exploration strategy* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational innovation performance* dan *exploitation strategy* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational innovation performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Apuke, O. D. 2017. Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(11), 40–47.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. 2011. Organizational Learning : From Experience to Knowledge Linked references are available on JSTOR for this article: Organization jnfjTWffl Organizational Learning : From Experience to Knowled. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.

- Aspara, J., Klein, J. F., Luo, X., & Tikkanen, H. 2018. The Dilemma of Service Productivity and Service Innovation: An Empirical Exploration in Financial Services. *Journal of Service Research*, 21(2), 249–262.
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. 2007. Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29.
- Bank Indonesia. 2022. *Presidensi G20 Indonesia 2022*.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. 1965. Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly* 10(2), 175–203.
- Choi, T., & Chandler, S. M. 2015. Exploration, Exploitation, and Public Sector Innovation: An Organizational Learning Perspective for the Public Sector. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(2), 139–151.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. 2011. Reflections on The 2009 AMR Decade Award: Do We Have A Theory of Organizational Learning? . *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460.
- Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. 2016. The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 675–695.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. 2012. How Do Young Firms Manage Product Portfolio Complexity? The Role of Absorptive Capacity and Ambidexterity. *Business*, 920, 1–43.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. 2020. Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: the effect of knowledge sharing. *Management Decision*, 59(3), 524–567.
- Gide, A. 2021. Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5–24.
- Guisado-González, M., González-Blanco, J., & Coca-Pérez, J. L. 2017. Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1142–1162.
- Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. 2017. Advancing Research on Corporate Sustainability: Off to Pastures New or Back to the Roots? *Business and Society*, 56(2), 155–185.
- Hair. 2017. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2).
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. 2017. Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117–129.
- Levinthal, D. A. 1997. Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43(7), 934–950.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Nug. 2021. *Percepat Inklusi Keuangan Digital, Indonesia Manfaatkan Momentum Presidensi G20*. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/percepat-inklusi-keuangan-digital-indonesia-manfaatkan-momentum-presidensi-g20/>
- Ozili, P. K. 2018. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329–340.
- Sari, M. 2019. Pelaksanaan Hukum Terhadap Hak-Hak Pekerja Harian Lepas di Pizza Hut Delivery Fatmawati (PT. Sari Melati Kencana). 1–19.
- Sartori, P. P., & Garrido, I. L. 2023. Organizational Ambidexterity and Innovation: propositions for the advancement of theory and practice. *Brazilian Business Review*, 20(2), 215–235.
- Valaei, N., Rezaei, S., & Emami, M. 2017. Explorative learning strategy and its impact on creativity and innovation: an empirical investigation among ICT- SMEs Naser. *Business Process Management Journal*, 34(1), 1–5.
- Xiao, P., Zhang, H., Sun, X., Zhang, F., Du, X., & Liu, G. 2022. International ambidexterity and innovation performance: The moderating role of the host country's institutional quality. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3), 100218.