

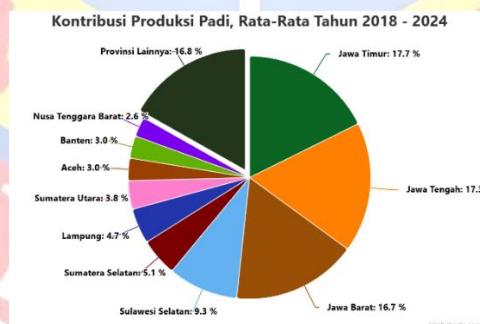
BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Agroindustri merupakan salah satu sektor industri yang memiliki tingkat persaingan tinggi dan operasionalnya dinamis. Perusahaan di sektor ini dituntut untuk terus berinovasi dalam produk, proses produksi, dan penggunaan teknologi agar mampu memenuhi permintaan pasar yang dinamis. Namun di sisi lain, perusahaan juga harus menjaga efisiensi operasional agar dapat menekan biaya produksi dan mempertahankan profitabilitas [1]

Agroindustri memainkan peranan penting dalam ketahanan pangan nasional, baik dalam sasaran pemerataan pangan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), produksi gabah di Indonesia pada tahun 2024 mencapai 53.142.726,65 ton [2]. Dengan melihat dan tanggap terhadap potensi yang ada, diharapkan pelaku bisnis agroindustri dapat melihat peluang yang tinggi dan kesempatan yang besar untuk meningkatkan dan melaksanakan pembangunan di sektor pertanian di Indonesia yang menjadi komoditas unggul.

Data Kementerian Pertanian Republik Indonesia (Badan Statistik Pertanian) menunjukkan bahwa Provinsi Jawa Barat berada pada peringkat ketiga kontributor produksi padi nasional berdasarkan rata-rata produksi tahun 2018–2024.[3]



Gambar 1. 1 Kontribusi Produksi Padi Nasional Berdasarkan Provinsi (2018–2024)

Sumber: Kementerian Pertanian Republik Indonesia, Badan Statistik Pertanian

Tingginya kontribusi tersebut mengindikasikan bahwa Jawa Barat merupakan salah satu wilayah strategis dalam sistem produksi dan distribusi padi nasional, sehingga permintaan akan benih padi cukup besar untuk memenuhi kebutuhan lokal.

Industri yang berfokus di produksi benih padi adalah industri yang mempunyai permintaan yang tidak dapat diprediksi dikarenakan dapat naik atau turun, dengan begitu industri produsen benih padi memiliki siklus yang cenderung pendek, varietas yang beragam, memiliki penyimpanan jangka pendek, dan rantai cadangan yang sulit. Menurut Austin dalam Garaika [4]. Agroindustri adalah perusahaan (*enterprise*) yang mengolah hasil tanaman dan hewan. Pengolahan mencakup transformasi dan pengawetan produk melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengemasan dan distribusi [4].

CV Warga Mandiri merupakan perusahaan agroindustri yang bergerak di bidang produksi benih padi dengan kapasitas mencapai 200.000 kg setiap tahunnya. Saat ini, perusahaan sedang berada pada fase krusial, yakni transisi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua. Pada fase ini, CV Warga Mandiri menghadapi tantangan strategis yang umum terjadi pada entitas bisnis keluarga: kebutuhan untuk menjaga stabilitas operasional yang telah dibangun oleh generasi pendiri, sekaligus mendorong eksplorasi agar perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Sebagai entitas bisnis yang membawahi berbagai unit usaha seperti pabrik benih, gudang gabah, serta distribusi pupuk dan pestisida, proses operasional di CV Warga Mandiri masih terus berkembang. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mampu menjalankan aktivitas yang berorientasi pada eksploitasi. Di sisi lain, generasi kedua sebagai penerus kepemimpinan dituntut untuk mulai memperluas kapasitas eksplorasi perusahaan.

Selain faktor transisi kepemimpinan, urgensi penelitian ini juga didasari oleh kebutuhan strategis CV Warga Mandiri untuk melakukan diversifikasi pasar. Saat ini, struktur pendapatan perusahaan masih didominasi oleh kontrak pengadaan benih dari pemerintah. Meskipun memberikan stabilitas, kondisi ini menciptakan ketergantungan yang tinggi terhadap kebijakan birokrasi dan fluktuasi anggaran negara. Sebagai langkah keberlanjutan, manajemen berupaya meningkatkan volume penjualan di pasar bebas. Tantangan utamanya adalah penetrasi ke pasar bebas menuntut perusahaan untuk tidak sekadar unggul eksploitasi operasional, tetapi juga harus mampu bereksplorasi secara agresif. Oleh karena itu, pengukuran tingkat *Organizational Ambidexterity* menjadi

sangat krusial untuk mendiagnosis apakah organisasi saat ini telah memiliki kapabilitas dan keseimbangan yang tepat guna memenangkan persaingan di pasar terbuka tersebut."

Kesenjangan antara kebutuhan eksploitasi dan eksplorasi ini merupakan isu sentral dalam studi manajemen organisasi. Perusahaan dituntut untuk tidak sekadar mempertahankan eksploitasi, tetapi juga harus membangun kapasitas untuk bereksplorasi secara seimbang. Kemampuan perusahaan dalam mengelola kedua tuntutan yang bertolak belakang ini disebut sebagai *Organizational Ambidexterity*. Menurut O'Reilly dan Tushman [5], organisasi yang *ambidextrous* mampu mengeksplorasi tanpa harus mengorbankan stabilitas eksploitasi. Dalam konteks agroindustri, kapabilitas ini menjadi sangat esensial karena perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi terhadap tren pertanian modern sekaligus menjaga performa produksi benih agar tetap stabil.

Kajian literatur terkait *Organizational Ambidexterity* menekankan bahwa untuk dapat bertahan dan sukses di tengah dinamika bisnis, sebuah organisasi harus mampu mencapai keunggulan baik yang bersifat eksploitatif maupun eksploratif. Lebih lanjut, organisasi dituntut untuk tangkas dalam mengelola tarik-ulur yang timbul akibat perbedaan karakteristik kedua jenis aktivitas tersebut [6].

Meskipun studi mengenai *Organizational Ambidexterity* telah berkembang pesat, mayoritas penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada perusahaan berskala besar di sektor teknologi, dan umumnya diukur menggunakan perspektif strategis dari manajemen puncak. Oleh karena itu, kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini mengukur kapabilitas *ambidexterity* langsung dari perspektif level operasional. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan diagnosis yang lebih empiris mengenai realitas praktik eksplorasi dan eksploitasi di perusahaan.

Penelitian ini menjadikan sektor agroindustri produsen benih padi skala menengah sebagai objek kajian, sebuah sektor esensial yang masih minim dibahas dalam literatur *ambidexterity* di Indonesia. Penelitian ini juga mengambil konteks spesifik pada entitas bisnis keluarga yang sedang berada dalam fase transisi kepemimpinan antar generasi. Dinamika tarik-ulur antara keharusan mempertahankan stabilitas eksploitasi dan mengakomodasi eksplorasi dari generasi penerus menjadikan penelitian ini memiliki fenomena manajerial yang sangat unik untuk dianalisis.

Tuntutan ganda untuk bereksplorasi secara maksimal sekaligus bereksplorasi pada akhirnya bermuara pada satu indikator krusial di level operasional perusahaan, yakni produktivitas kerja karyawan. Dalam menghadapi transisi kepemimpinan dan upaya

penetrasi ke pasar bebas, karyawan CV Warga Mandiri dituntut untuk mempertahankan efisiensi yang tinggi, meminimalkan tingkat kecacatan (*reject*) hasil produksi, serta memenuhi target kuantitas produksi harian secara konsisten. Di saat yang bersamaan, mereka juga diharapkan memiliki semangat kerja dan inisiatif pengembangan diri guna merespons dinamika dan metode kerja baru. Ketidakmampuan organisasi dalam memfasilitasi keselarasan antara rutinitas eksploitasi dan inovasi eksplorasi berisiko menimbulkan kebingungan peran, yang secara langsung dapat menggerus efisiensi dan tingkat produktivitas pekerja di lapangan.

Oleh karena itu, keseimbangan *Organizational Ambidexterity* tidak sekadar menjadi instrumen strategi kelangsungan bisnis jangka panjang, melainkan bertindak sebagai katalisator utama penentu tinggi rendahnya produktivitas kerja harian [6]. Karyawan yang difasilitasi dengan arahan operasional yang terstandar dan diberikan ruang yang proporsional untuk beradaptasi cenderung akan lebih optimal dalam memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya perusahaan. Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini tidak hanya difokuskan untuk mendiagnosis kapabilitas ambideksteritas secara terpisah, tetapi diperluas untuk menganalisis implikasi dari tingkat eksplorasi dan eksploitasi tersebut terhadap pencapaian produktivitas kerja karyawan operasional.

Menghadapi dinamika tersebut, perusahaan seperti CV Warga Mandiri tidak dapat lagi sekadar mengandalkan model bisnis tradisional. Sebaliknya, diperlukan integrasi yang solid antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi guna mempertahankan daya saing di tengah pasar yang dinamis. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan diagnosis empiris serta rekomendasi strategis, sehingga perusahaan dapat menjamin keberlanjutan bisnisnya (*business sustainability*) untuk jangka panjang.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam kapabilitas adaptasi perusahaan tersebut dengan mengangkat penelitian yang berjudul: "**Analisis *Organizational Ambidexterity* (Eksplorasi dan Eksploitasi) serta Implikasinya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV Warga Mandiri**".

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tingkat Eksplorasi, Eksploitasi dan Produktivitas Kerja yang berlangsung di CV Warga Mandiri?
2. Apakah Eksplorasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja di CV Warga Mandiri?
3. Apakah Eksploitasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja di CV Warga Mandiri?
4. Bagaimana Pengaruh Eksplorasi dan Eksploitasi secara simultan terhadap Produktivitas Kerja di CV Warga Mandiri?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mengkaji tingkat Eksplorasi, Eksploitasi dan Produktivitas Kerja yang berlangsung di CV Warga Mandiri.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Eksplorasi terhadap Produktivitas Kerja di CV Warga Mandiri.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Eksploitasi terhadap Produktivitas Kerja di CV Warga Mandiri.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Eksplorasi dan Eksploitasi secara simultan terhadap Produktivitas Kerja di CV Warga Mandiri.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan pada penelitian ini adalah :

1. Pengukuran variabel bebas (*independent*) difokuskan pada *Organizational Ambidexterity* yang dibatasi pada dua dimensi utama, yakni eksplorasi yang meliputi pencarian hal baru & variasi, pengambilan risiko, eksperimen, dan inovasi operasional dan eksploitasi. Eksploitasi yang meliputi perbaikan proses, pilihan, produksi, efisiensi, dan eksekusi rutinitas kerja
2. Pengukuran variabel terikat (*dependent*) dibatasi pada tingkat Produktivitas Kerja karyawan berdasarkan dimensi dari Edy Sutrisno (2019), yang meliputi: kemampuan, meningkatkan hasil, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi.
3. Ruang lingkup responden dibatasi hanya pada pihak internal perusahaan (karyawan), yang mencakup level manajerial hingga operator lapangan di CV Warga Mandiri, dan tidak melibatkan penilaian dari pihak eksternal seperti pelanggan, distributor, maupun pemasok.

4. Penelitian ini tidak mencakup pengukuran kinerja keuangan atau data produktivitas mesin secara teknis/langsung, melainkan difokuskan pada pengukuran persepsi dan penilaian mandiri responden melalui kuesioner terkait penerapan prinsip eksplorasi, eksploitasi, dan produktivitas kerja di CV Warga Mandiri.

