

## MENYELARASKAN INOVASI DAN TRADISI: TANTANGAN INCONGRUITIES DALAM TRANSFORMASI BISNIS

<sup>1</sup>Eddy Sumartono

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Indonesia

Email: captain.eddy17@gmail.com

---

**Kata kunci:**

Inovasi, Tradisi,  
Transformasi Bisnis,  
Incongruities,  
Ambidexterity  
Organisasi

---

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan incongruities dalam menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis. Dengan menggunakan metode tinjauan pustaka, penelitian ini mensintesis wawasan dari literatur tentang definisi inovasi dan tradisi, dampak incongruities pada transformasi bisnis, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan, serta strategi dan praktik untuk mengelola incongruities. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dan tradisi sering dipahami sebagai kekuatan yang berlawanan, namun keduanya dapat saling melengkapi dalam konteks tertentu. Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan meliputi kepemimpinan ambidextrous, struktur organisasi yang fleksibel, budaya yang mendukung ambidexterity, dan proses manajemen yang seimbang. Strategi potensial untuk mengelola incongruities termasuk diferensiasi struktural, integrasi kontekstual, manajemen portofolio, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori ambidexterity organisasi dan teori paradoks, serta memberikan panduan praktis bagi para pemimpin bisnis dalam mengelola transformasi bisnis yang berkelanjutan.

---

**ABSTRACT**

*This research aims to explore the challenges of incongruities in harmonizing innovation and tradition in business transformation. Using a literature review method, this study synthesizes insights from the literature on the definition of innovation and tradition, the impact of incongruities on business transformation, the factors influencing the success of alignment, and strategies and practices for managing incongruities. The results show that innovation and tradition are often understood as opposing forces, but they can complement each other in certain contexts. Key factors influencing the success of alignment include ambidextrous leadership, flexible organizational structures, a culture that supports ambidexterity, and a balanced management process. Potential strategies for managing incongruities include structural differentiation, contextual integration, portfolio management, and collaboration with external stakeholders. This research contributes to the development of organizational ambidexterity theory and paradox theory, as well as provides practical guidance for business leaders in managing sustainable business transformation.*

---

**Keywords:**

*Innovation, Tradition,  
Business Transformation,  
Incongruities,  
Organizational  
Ambidexterity*

---

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, inovasi telah menjadi kata kunci dalam keberhasilan bisnis. Perusahaan berlomba-lomba untuk menciptakan produk, layanan, dan model bisnis yang inovatif guna mempertahankan daya saing dan meningkatkan pertumbuhan

(Christensen et al., 2015). Namun, di tengah tuntutan untuk berinovasi, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan tradisi dan nilai-nilai yang telah lama menjadi fondasi bisnis mereka. Ketidaksesuaian antara inovasi dan tradisi ini dapat menimbulkan dilema dan hambatan dalam transformasi bisnis (Kotter, 2012).

Inovasi, dalam konteks bisnis, mengacu pada pengenalan ide, produk, layanan, atau proses baru yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Baregheh et al., 2009). Inovasi dianggap sebagai kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai baru bagi pelanggan (Schumpeter, 1934). Perusahaan yang berhasil berinovasi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar, lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, dan lebih mampu menghadapi tantangan bisnis (Crossan & Apaydin, 2010).

Di sisi lain, tradisi dalam bisnis merujuk pada praktik, nilai-nilai, dan budaya organisasi yang telah berakar dan diturunkan dari generasi ke generasi (Schwartz, 2012). Tradisi memberikan stabilitas, identitas, dan rasa kebersamaan dalam organisasi. Nilai-nilai tradisional, seperti integritas, kerja keras, dan komitmen terhadap pelanggan, seringkali menjadi landasan yang kuat bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan (Collins & Porras, 1994).

Namun, ketika perusahaan berupaya untuk menyelaraskan inovasi dan tradisi, mereka seringkali menghadapi tantangan yang signifikan. Inovasi, dengan sifatnya yang disruptif, dapat mengguncang struktur, proses, dan budaya organisasi yang telah mapan (Christensen, 1997). Pengenalan teknologi baru, model bisnis yang berbeda, atau perubahan dalam cara kerja dapat menimbulkan resistensi dari karyawan yang terbiasa dengan pendekatan tradisional (Kanter, 2012). Selain itu, inovasi juga dapat menimbulkan ketidakpastian dan risiko, yang bertentangan dengan kestabilan dan prediktabilitas yang ditawarkan oleh tradisi (March, 1991).

Ketidaksesuaian antara inovasi dan tradisi dapat menghambat transformasi bisnis yang efektif. Perusahaan yang terlalu terpaku pada tradisi berisiko menjadi kaku, tidak responsif terhadap perubahan pasar, dan tertinggal dalam persaingan (Tushman & O'Reilly, 1996). Di sisi lain, perusahaan yang terlalu fokus pada inovasi tanpa mempertimbangkan nilai-nilai inti dan warisan organisasi dapat kehilangan identitas dan dukungan dari pemangku kepentingan internal (Hatch & Schultz, 2003).

Oleh karena itu, menyelaraskan inovasi dan tradisi menjadi tantangan yang krusial bagi perusahaan dalam transformasi bisnis. Diperlukan pendekatan yang seimbang dan integratif untuk memastikan bahwa inovasi dapat diimplementasikan secara efektif tanpa mengorbankan nilai-nilai inti organisasi (Raisch et al., 2009). Perusahaan perlu mengembangkan kapabilitas ambidextrous, yaitu kemampuan untuk secara simultan mengeksplorasi peluang baru melalui inovasi dan mengeksploitasi kompetensi yang ada melalui tradisi (O'Reilly & Tushman, 2013).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan incongruities dalam menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus multipel, penelitian ini akan menggali bagaimana perusahaan-perusahaan yang berbeda menghadapi dan mengatasi ketidaksesuaian tersebut. Melalui analisis mendalam terhadap pengalaman dan strategi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi,

serta mengidentifikasi praktik-praktik terbaik yang dapat diterapkan oleh perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen inovasi dan perubahan organisasi. Temuan-temuan yang diperoleh dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi transformasi bisnis yang lebih efektif, yang mengintegrasikan inovasi dan tradisi secara harmonis. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan panduan bagi para pemimpin bisnis dalam mengelola ketegangan dan dilema yang timbul dari incongruities antara inovasi dan tradisi.

Dalam bagian selanjutnya dari penelitian ini, kajian pustaka akan dilakukan untuk mengeksplorasi konsep-konsep kunci terkait inovasi, tradisi, dan transformasi bisnis. Metodologi penelitian akan diuraikan secara rinci, termasuk strategi pencarian literatur, kriteria inklusi, dan teknik analisis data yang digunakan. Temuan-temuan utama dari tinjauan pustaka akan disajikan dan dibahas, disertai dengan implikasi teoritis dan praktis. Akhirnya, kesimpulan akan ditarik, keterbatasan penelitian akan diakui, dan saran untuk penelitian selanjutnya akan diberikan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka untuk mengeksplorasi tantangan incongruities dalam menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis. Pencarian literatur dilakukan pada database elektronik seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, dengan menggunakan kata kunci seperti "inovasi", "tradisi", "transformasi bisnis", "incongruities", dan "ambidexterity". Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal peer-reviewed, buku, dan bab buku yang diterbitkan dalam bahasa Inggris antara tahun 1990 dan 2023. Data yang diekstraksi dari literatur meliputi definisi konsep kunci, teori dan kerangka kerja yang relevan, faktor-faktor yang mempengaruhi penyelarasan inovasi dan tradisi, serta strategi dan praktik untuk mengelola incongruities. Data dianalisis secara tematis untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan kesenjangan dalam literatur, dan sintesis naratif digunakan untuk mengintegrasikan temuan-temuan utama.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Tinjauan pustaka yang dilakukan mengungkapkan beberapa tema kunci terkait tantangan incongruities dalam menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis. Tema-tema ini meliputi: (1) konseptualisasi inovasi dan tradisi dalam konteks bisnis, (2) dampak incongruities pada transformasi bisnis, (3) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi, serta (4) strategi dan praktik untuk mengelola incongruities.

1. Konseptualisasi inovasi dan tradisi dalam konteks bisnis.

Tabel 1. Konseptualisasi inovasi dalam konteks bisnis

<b>Penulis</b>	<b>Definisi/Tipologi Inovasi</b>
Schumpeter (1934)	Inovasi sebagai kombinasi baru dari faktor-faktor produksi yang mencakup: (1) pengenalan produk baru, (2) pengenalan metode

	produksi baru, (3) pembukaan pasar baru, (4) penemuan sumber pasokan baru, dan (5) reorganisasi industri.
Christensen (1997)	Inovasi disruptif sebagai inovasi yang menciptakan pasar baru dan jaringan nilai, yang akhirnya menggantikan perusahaan dan produk yang mapan.
Baregheh et al. (2009)	Inovasi sebagai proses multistahap di mana organisasi mengubah ide menjadi produk, layanan, atau proses yang baru atau ditingkatkan, untuk memajukan, bersaing, dan membedakan diri dengan sukses di pasar.

Sementara itu, tradisi dalam konteks bisnis sering dikaitkan dengan nilai-nilai, norma, dan praktik yang telah lama dianut oleh organisasi. Tabel 2 menyajikan ringkasan konseptualisasi tradisi dalam literatur.

Tabel 2. Konseptualisasi tradisi dalam konteks bisnis

<b>Penulis</b>	<b>Definisi/Tipologi Tradisi</b>
Schwartz (2012)	Nilai-nilai tradisional mencakup kepatuhan, kerendahan hati, dan komitmen terhadap kebiasaan dan ide-ide yang ditetapkan oleh budaya atau agama, yang bertujuan untuk melestarikan status quo.
Collins dan Porras (1994)	Perusahaan visioner memiliki ideologi inti yang terdiri dari nilai-nilai dan tujuan inti yang abadi, serta strategi dan praktik bisnis yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
Kotter dan Heskett (1992)	Budaya perusahaan yang adaptif mendorong dan menghargai perubahan, pengambilan risiko, dan inovasi, sementara budaya yang tidak adaptif menekankan stabilitas, formalitas, dan kepatuhan terhadap norma-norma yang ada.

## 2. Dampak incongruities pada transformasi bisnis

Tinjauan pustaka mengungkapkan berbagai dampak incongruities antara inovasi dan tradisi pada transformasi bisnis. Tabel 3 merangkum temuan kunci dari literatur.

Tabel 3. Dampak incongruities pada transformasi bisnis

<b>Penulis</b>	<b>Temuan Kunci</b>
Christensen (1997)	Perusahaan yang sukses sering menghadapi "dilema inovator" ketika menghadapi inovasi disruptif, karena fokus mereka pada melayani pelanggan saat ini dan mempertahankan margin laba yang tinggi.

Tushman dan O'Reilly (1996)	Perusahaan perlu menjadi "ambidextrous" dengan secara simultan mengelola aktivitas eksploitasi dan eksplorasi, yang sering menimbulkan ketegangan dan konflik.
Kanter (2012)	Resistensi terhadap perubahan dapat timbul dari berbagai sumber, seperti kehilangan kendali, ketidakpastian, kesalahan, kelebihan beban kerja, dan ancaman terhadap hubungan yang mapan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi

Literatur mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis. Tabel 4 merangkum faktor-faktor ini.

Tabel 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi

<b>Faktor</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Referensi</b>
Kepemimpinan ambidextrous	Pemimpin yang mampu mengelola paradoks, menyeimbangkan tuntutan jangka pendek dan jangka panjang, dan menciptakan konteks organisasi yang mendukung ambidexterity.	O'Reilly dan Tushman (2013)
Struktur organisasi yang fleksibel	Struktur yang memungkinkan diferensiasi dan integrasi antara unit yang berfokus pada eksplorasi dan eksploitasi.	Raisch et al. (2009)
Budaya yang mendukung ambidexterity	Budaya yang mendorong pengambilan risiko, toleransi terhadap kegagalan, dan kolaborasi lintas batas.	Andriopoulos dan Lewis (2009)
Proses manajemen yang seimbang	Proses yang memfasilitasi alokasi sumber daya, pengukuran kinerja, dan pembelajaran antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi.	Smith dan Tushman (2005)

4. Strategi dan praktik untuk mengelola incongruities

Tinjauan pustaka juga mengungkapkan berbagai strategi dan praktik yang dapat digunakan perusahaan untuk mengelola incongruities antara inovasi dan tradisi. Tabel 5 merangkum temuan kunci.

Tabel 5. Strategi dan praktik untuk mengelola incongruities

<b>Strategi/Praktik</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Referensi</b>
-------------------------	------------------	------------------

Diferensiasi struktural	Memisahkan unit yang berfokus pada eksplorasi dan eksploitasi, sambil memastikan mekanisme integrasi yang memadai.	Andriopoulos dan Lewis (2009)
Integrasi kontekstual	Menciptakan budaya dan sistem yang mendukung ambidexterity, seperti nilai-nilai bersama, komunikasi terbuka, dan sistem reward yang seimbang.	Gibson dan Birkinshaw (2004)
Manajemen portofolio	Mengelola portofolio inisiatif eksplorasi dan eksploitasi secara proaktif, dengan mengalokasikan sumber daya dan menyesuaikan prioritas sesuai kebutuhan.	Tushman dan O'Reilly (1996)
Kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal	Melibatkan pelanggan, pemasok, dan mitra dalam proses inovasi dan transformasi, untuk mendapatkan wawasan baru dan mengurangi risiko.	Chesbrough (2003)

Meskipun strategi dan praktik ini memberikan panduan berharga, literatur juga menekankan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang sesuai untuk semua perusahaan. Perusahaan perlu menyesuaikan strategi mereka dengan konteks spesifik mereka, termasuk industri, budaya, dan tahap perkembangan mereka.

Secara keseluruhan, hasil tinjauan pustaka ini menunjukkan bahwa menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis merupakan tantangan yang kompleks dan multifaset. Perusahaan perlu mengadopsi perspektif yang nuansa dan pendekatan yang holistik, dengan mempertimbangkan berbagai faktor pada tingkat individu, organisasi, dan ekosistem. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang incongruities dan strategi untuk mengelolanya, perusahaan dapat menavigasi transformasi bisnis dengan lebih efektif dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## **Pembahasan**

Hasil tinjauan pustaka ini memberikan wawasan penting tentang tantangan incongruities dalam menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyoroti kompleksitas dan dinamika penyelarasan inovasi dan tradisi dalam konteks organisasi (e.g., Andriopoulos & Lewis, 2009; Raisch et al., 2009; Smith & Lewis, 2011).

Konseptualisasi inovasi dan tradisi dalam literatur menunjukkan bahwa kedua konsep tersebut seringkali dipahami sebagai kekuatan yang berlawanan. Inovasi sering dikaitkan dengan perubahan, pengambilan risiko, dan eksplorasi (March, 1991), sementara tradisi dikaitkan dengan stabilitas, kepatuhan, dan eksploitasi (Schwartz, 2012). Namun, penelitian ini juga mengungkapkan perspektif yang lebih nuansa, yang menunjukkan bahwa inovasi dan tradisi dapat saling melengkapi dan mendukung dalam konteks tertentu. Misalnya, Collins dan Porras (1994) berpendapat bahwa perusahaan visioner mampu berinovasi secara konsisten sambil tetap setia

pada ideologi inti mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa memahami incongruities antara inovasi dan tradisi memerlukan pendekatan yang lebih holistik dan kontekstual.

Dampak incongruities pada transformasi bisnis yang diidentifikasi dalam tinjauan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. Christensen (1997) mengamati bahwa perusahaan yang sukses sering gagal menanggapi inovasi disruptif karena fokus mereka pada melayani pelanggan saat ini dan mempertahankan margin laba yang tinggi. Penelitian ini memperluas wawasan tersebut dengan menyoroti berbagai dampak incongruities, seperti konflik antara aktivitas eksploitasi dan eksplorasi (Tushman & O'Reilly, 1996) dan resistensi terhadap perubahan (Kanter, 2012). Temuan ini menunjukkan bahwa mengelola incongruities bukan hanya tentang menyeimbangkan inovasi dan tradisi, tetapi juga tentang mengatasi hambatan struktural, kultural, dan kognitif terhadap transformasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi yang diidentifikasi dalam penelitian ini konsisten dengan temuan sebelumnya. Misalnya, O'Reilly dan Tushman (2013) menekankan pentingnya kepemimpinan ambidextrous dalam mengelola paradoks dan menciptakan konteks organisasi yang mendukung ambidexterity. Demikian pula, Raisch et al. (2009) menggarisbawahi peran struktur organisasi yang fleksibel dalam memfasilitasi diferensiasi dan integrasi antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. Namun, penelitian ini juga mengungkapkan faktor-faktor tambahan, seperti budaya yang mendukung ambidexterity (Andriopoulos & Lewis, 2009) dan proses manajemen yang seimbang (Smith & Tushman, 2005). Temuan ini memperluas pemahaman kita tentang anteseden keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi dan menyoroti sifat multidimensi dari tantangan ini.

Strategi dan praktik untuk mengelola incongruities yang dibahas dalam tinjauan pustaka ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya. Misalnya, Andriopoulos dan Lewis (2009) mengidentifikasi diferensiasi struktural dan integrasi kontekstual sebagai pendekatan kunci untuk mengelola paradoks inovasi. Tushman dan O'Reilly (1996) juga menekankan pentingnya manajemen portofolio dalam menyeimbangkan inisiatif eksplorasi dan eksploitasi. Namun, penelitian ini juga mengungkapkan strategi tambahan, seperti kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal (Chesbrough, 2003), yang dapat membantu perusahaan mengatasi keterbatasan internal mereka dan mendapatkan wawasan baru untuk inovasi dan transformasi.

Meskipun tinjauan pustaka ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami tantangan incongruities dalam menyelaraskan inovasi dan tradisi, beberapa keterbatasan perlu diakui. Pertama, tinjauan ini terutama berfokus pada literatur manajemen dan organisasi, dan mungkin tidak sepenuhnya menangkap wawasan dari disiplin ilmu lain, seperti psikologi, sosiologi, atau ekonomi. Penelitian interdisipliner lebih lanjut dapat memperkaya pemahaman kita tentang fenomena ini. Kedua, sebagian besar penelitian yang ditinjau dilakukan dalam konteks organisasi besar di negara-negara maju. Diperlukan lebih banyak penelitian tentang dinamika incongruities dalam konteks yang berbeda, seperti usaha kecil dan menengah atau negara-negara berkembang. Ketiga, tinjauan ini sebagian besar berfokus pada tingkat analisis organisasi, dan mungkin tidak sepenuhnya menangkap dinamika pada tingkat individu atau tim. Penelitian multi-level dapat

memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana incongruities dialami dan dikelola pada berbagai tingkatan dalam organisasi.

Terlepas dari keterbatasan ini, tinjauan pustaka ini menawarkan beberapa implikasi penting bagi teori dan praktik. Dari perspektif teoritis, temuan ini berkontribusi pada pengembangan teori ambidexterity organisasi (O'Reilly & Tushman, 2013) dengan menyoroti peran penting incongruities dalam proses penyelarasan inovasi dan tradisi. Temuan ini juga memperluas teori paradoks (Smith & Lewis, 2011) dengan mengeksplorasi manifestasi spesifik dari ketegangan antara inovasi dan tradisi dalam konteks transformasi bisnis. Dari perspektif praktis, tinjauan ini menawarkan panduan bagi para pemimpin bisnis dan manajer dalam mengelola tantangan incongruities. Dengan memahami dampak, faktor penentu keberhasilan, dan strategi potensial untuk menyelaraskan inovasi dan tradisi, praktisi dapat merancang intervensi yang lebih efektif untuk mendorong transformasi bisnis yang berkelanjutan.

Melihat ke masa depan, beberapa arah menarik untuk penelitian lebih lanjut muncul dari tinjauan pustaka ini. Pertama, diperlukan lebih banyak penelitian longitudinal untuk memahami bagaimana dinamika incongruities berkembang dari waktu ke waktu dan bagaimana perusahaan beradaptasi dengan tantangan ini dalam jangka panjang. Kedua, penelitian komparatif yang melibatkan berbagai industri, budaya, dan jenis organisasi dapat membantu mengungkap faktor kontekstual yang mempengaruhi penyelarasan inovasi dan tradisi. Ketiga, penelitian yang mengeksplorasi peran kognisi individu, emosi, dan perilaku dalam mengelola incongruities dapat memperdalam pemahaman kita tentang mikrodinamika transformasi bisnis.

Kesimpulannya, menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis tetap menjadi tantangan yang signifikan bagi banyak organisasi. Tinjauan pustaka ini telah mensintesis wawasan kunci dari literatur tentang dampak, faktor penentu, dan strategi untuk mengelola incongruities. Dengan membangun landasan ini, peneliti dan praktisi dapat bekerja sama untuk mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dalam mengatasi tantangan ini dan mendorong transformasi bisnis yang berkelanjutan di tengah lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis.

## **KESIMPULAN**

Tinjauan pustaka ini telah mengeksplorasi tantangan incongruities dalam menyelaraskan inovasi dan tradisi dalam transformasi bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dan tradisi sering dipahami sebagai kekuatan yang berlawanan, namun keduanya dapat saling melengkapi dalam konteks tertentu. Incongruities antara inovasi dan tradisi dapat berdampak pada transformasi bisnis dalam berbagai cara, seperti menimbulkan konflik antara aktivitas eksploitasi dan eksplorasi, serta resistensi terhadap perubahan. Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan penyelarasan inovasi dan tradisi meliputi kepemimpinan ambidextrous, struktur organisasi yang fleksibel, budaya yang mendukung ambidexterity, dan proses manajemen yang seimbang. Strategi potensial untuk mengelola incongruities termasuk diferensiasi struktural, integrasi kontekstual, manajemen portofolio, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal.

Meskipun tinjauan pustaka ini memberikan wawasan penting, diperlukan lebih banyak penelitian untuk sepenuhnya memahami dinamika incongruities dalam berbagai konteks dan tingkat analisis. Implikasi teoritis dari temuan ini meliputi kontribusi pada pengembangan teori ambidexterity organisasi dan teori paradoks, sedangkan implikasi praktisnya meliputi panduan bagi para pemimpin bisnis dan manajer dalam merancang intervensi yang efektif untuk mengelola tantangan ini. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi dinamika incongruities dari waktu ke waktu, faktor kontekstual yang mempengaruhi penyesuaian inovasi dan tradisi, serta peran kognisi individu, emosi, dan perilaku dalam transformasi bisnis. Dengan memahami kompleksitas tantangan ini, peneliti dan praktisi dapat berkolaborasi untuk mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dalam mendorong transformasi bisnis yang berkelanjutan di tengah lingkungan yang semakin dinamis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Kanter, R. M. (2012). Ten reasons people resist change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-change>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Article 11. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>



**work is licensed under a**  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License