



## Peran Ambidexterity dalam Strategi Bisnis UMKM : Implikasi terhadap Daya Saing dan Keberlanjutan Usaha

Bayu Imanuddin<sup>1</sup>, Pujo Satriyanto<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup>Prodi S-1 Kewirausahaan, Universitas Yatsi Madani, Tangerang - Banten

Corresponding author : E-mail: 'bayuiman23@gmail.com

### ABSTRACT

**Background:** Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) operate in an increasingly dynamic business environment while facing significant resource constraints. Therefore, adaptive capabilities are essential to maintain competitiveness and business sustainability. Organizational ambidexterity, defined as the ability to balance exploration and exploitation, is considered a crucial strategic capability in this context. **Subjects and methods:** This study employed a quantitative approach with a cross-sectional design. The subjects were 385 MSME owners and managers at the sub-district level, selected using the Slovin formula with a 5% margin of error and purposive sampling. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using validity and reliability tests, univariate analysis, and bivariate analysis with the chi-square test. **Results:** The findings indicate a significant relationship between ambidexterity and MSME competitiveness ( $p < 0.05$ ), as well as between ambidexterity and business sustainability ( $p < 0.05$ ). MSMEs with higher levels of ambidexterity tend to demonstrate stronger competitiveness and greater sustainability. **Conclusion:** Ambidexterity plays a vital role in MSME business strategy by enhancing competitiveness and ensuring long-term sustainability. Managing ambidexterity proportionally is a key adaptive strategy for MSMEs in responding to dynamic business environments.

**Keywords:** ambidexterity; MSMEs; competitiveness; business sustainability; business strategy

### ABSTRAK

**Latar belakang:** UMKM menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dengan keterbatasan sumber daya, sehingga memerlukan kapabilitas adaptif untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha. Ambidexterity, sebagai kemampuan menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, dipandang krusial dalam konteks ini. **Subjek dan metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang. Subjek penelitian adalah 385 pelaku UMKM di tingkat kecamatan yang dipilih menggunakan rumus Slovin (tingkat kesalahan 5%) dan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis univariat, serta analisis bivariat dengan uji chi-square. **Hasil:** Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara ambidexterity dengan daya saing UMKM ( $p < 0,05$ ) serta antara ambidexterity dengan keberlanjutan usaha ( $p < 0,05$ ). UMKM dengan tingkat ambidexterity lebih tinggi cenderung memiliki daya saing dan keberlanjutan usaha yang lebih baik. **Kesimpulan:** Ambidexterity berperan penting dalam strategi bisnis UMKM untuk meningkatkan daya saing dan menjaga keberlanjutan usaha. Pengelolaan ambidexterity secara proporsional menjadi kunci adaptasi UMKM dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

**Kata Kunci:** ambidexterity; UMKM; daya saing; keberlanjutan usaha; strategi bisnis

## **A. PENDAHULUAN**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dihadapkan pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis, yang ditandai oleh percepatan perubahan teknologi, intensitas persaingan global, serta tingkat ketidakpastian pasar yang tinggi. Dalam kondisi tersebut, keterbatasan sumber daya yang melekat pada UMKM menjadikan sektor ini lebih rentan terhadap guncangan eksternal, seperti disrupsi rantai pasok, perubahan preferensi konsumen, maupun krisis ekonomi. Oleh karena itu, pengembangan kapabilitas dinamis yang tidak hanya mampu menjaga kinerja jangka pendek, tetapi juga mendukung keberlanjutan usaha jangka panjang, menjadi kebutuhan yang semakin krusial. (Pertheban et al. 2023), (M R Ramdan et al. 2022), (Trieu et al. 2023).

Dalam konteks ini, ambidexterity muncul sebagai salah satu kapabilitas strategis yang relevan bagi UMKM. Ambidexterity merujuk pada kemampuan organisasi untuk secara simultan mengeksplorasi peluang baru (exploration), seperti inovasi produk dan pencarian pasar baru, serta mengeksploitasi kompetensi yang telah dimiliki (exploitation), seperti efisiensi operasional dan optimalisasi sumber daya.

Kemampuan untuk menyeimbangkan kedua aktivitas tersebut memungkinkan UMKM tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan sekaligus menjaga stabilitas kinerja usaha [(Soto-Acosta, Popa, and Martinez-Conesa 2018a),(Chakma and Dhir 2023),(Tian et al. 2021)].

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa ambidexterity berperan penting dalam meningkatkan kinerja inovasi dan kinerja usaha UMKM di berbagai sektor dan konteks negara. Kapabilitas ambidextrous terbukti memediasi hubungan antara strategi ketahanan proaktif dan kinerja organisasi pada UKM manufaktur, sehingga membantu perusahaan menghadapi gangguan rantai pasok dan mempertahankan keberlanjutan kinerja (Soto-Acosta et al. 2018a). Temuan serupa juga menunjukkan bahwa contextual ambidexterity sebagai kapabilitas dinamis memediasi pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja UMKM (M R Ramdan et al. 2022), sementara organizational ambidexterity berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja inovasi, terutama ketika didukung oleh tingkat keterbukaan organisasi yang tinggi (Tian et al. 2021).

Secara lebih luas, temuan meta-analisis pada UMKM menegaskan bahwa ambidexterity merupakan salah satu

faktor kunci bagi kinerja dan kelangsungan hidup usaha dalam jangka panjang. Berbagai determinan, seperti kapabilitas teknologi, kapabilitas manajemen pengetahuan, orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, struktur organisasi formal, serta dinamika lingkungan, dilaporkan berkontribusi positif terhadap penguatan ambidexterity UMKM (Soto-Acosta, Popa, and Martinez-Conesa 2018b), (Chakma and Dhir 2023), (Nofiani et al. 2021), (Wiratmadja, Profityo, and Rumanti 2021)]. Dalam konteks disrupsi inovasi, UMKM kreatif yang mampu menjalankan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan menunjukkan tingkat ambidexterity dan kinerja inovasi yang lebih tinggi dibandingkan UMKM yang hanya berfokus pada salah satu aktivitas tersebut.

Selain dikaitkan dengan kinerja dan inovasi, ambidexterity juga semakin mendapat perhatian dalam kajian daya saing berkelanjutan dan agenda keberlanjutan (sustainability). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ambidexterity organisasi berkorelasi positif dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan, baik melalui kesiapan menghadapi era Industry 4.0, penguatan orientasi strategis, maupun keterlibatan aktif dalam praktik pembangunan

berkelanjutan (Ed-Dafali et al. 2023), (Aftab et al. 2022), (Karman and Savanevičienė 2021), (Hossain et al. 2023). Dalam konteks aliansi UMKM, strategi ambidextrous menghasilkan manfaat ekonomi yang lebih besar ketika tujuan keberlanjutan dijadikan dasar pembentukan kerja sama (Russo and Schena 2020). Ambidexterity juga terbukti mendorong inovasi produk hijau dan keberhasilan peluncuran produk baru melalui peningkatan kinerja keberlanjutan perusahaan (Cancela, Coelho, and Neves 2022)

Namun demikian, bagi UMKM, persoalan penting tidak hanya terletak pada apakah ambidexterity memberikan manfaat, melainkan bagaimana tingkat dan konsistensi penerapan ambidexterity memengaruhi daya saing dan keberlanjutan usaha. Temuan empiris menunjukkan bahwa hubungan antara konsistensi strategi ambidexterity dan resiliensi UMKM mengikuti pola kurva U terbalik, di mana hingga titik tertentu konsistensi tersebut meningkatkan kemampuan pemulihan setelah krisis, tetapi pada tingkat yang terlalu tinggi biaya peluangnya dapat melampaui manfaat yang diperoleh, terutama ketika sumber daya sangat terbatas (Iborra, Safón, and Dolz 2022). Di sisi lain, UMKM

dilaporkan cenderung lebih ambidextrous pada masa resesi dibandingkan perusahaan besar, dengan kemampuan manajerial dalam mengantisipasi skenario serta membangun kerja sama eksternal sebagai faktor pendorong utama (Alcalde-Heras, Iturrioz-Landart, and Aragón-Amonarriz 2019).

Berdasarkan perkembangan literatur tersebut, kajian mengenai peran ambidexterity dalam strategi bisnis UMKM menjadi semakin relevan untuk menjelaskan bagaimana UMKM dapat membangun daya saing dan keberlanjutan usaha melalui kombinasi eksplorasi dan eksploitasi yang tepat, dengan mempertimbangkan konteks lingkungan bisnis, kapabilitas internal, serta agenda keberlanjutan jangka panjang (Pertheban et al. 2023),(Soto-Acosta et al. 2018b),(Chakma and Dhir 2023),(Mohamad Rohieszan Ramdan et al. 2022),(Cancela et al. 2022),(Karman and Savanevičienė 2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ambidexterity terhadap daya saing dan keberlanjutan usaha UMKM.

## **B. SUBJEK DAN METODE**

### **1. Desain penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain

explanatory research, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara ambidexterity dan strategi bisnis UMKM serta implikasinya terhadap daya saing dan keberlanjutan usaha. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik terhadap data yang dikumpulkan dari responden UMKM.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian yang telah diuji dalam studi sebelumnya dan disesuaikan dengan konteks UMKM di Indonesia.

Subjek penelitian adalah pemilik atau pengelola UMKM yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis, inovasi, dan operasional usaha.

### **2. Tempat dan waktu penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada UMKM yang beroperasi di Provinsi Banten, dengan fokus pada wilayah Kota dan Kabupaten Tangerang. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tingginya jumlah UMKM aktif serta karakteristik lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama tiga bulan, yaitu mulai Agustus 2025 hingga Oktober 2026, yang

mencakup tahap persiapan instrumen, pengumpulan data, serta analisis data.

3. Populasi dan sampel

Populasi : Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM aktif di tingkat kecamatan dengan jumlah 10.410 unit usaha. Populasi tersebut mencakup UMKM yang telah beroperasi minimal dua tahun dan dikelola langsung oleh pemilik atau pengelola yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis usaha.

Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (error tolerance) sebesar 5%, mengingat karakteristik populasi yang relatif homogen. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 385 responden.

4. Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama, yaitu:

a. Ambidexterity (X)

Sebagai variabel independen yang merepresentasikan kemampuan UMKM dalam menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi.

b. Daya Saing UMKM (Y1)

Sebagai variabel dependen yang mencerminkan kemampuan UMKM untuk bersaing secara berkelanjutan di pasar.

c. Keberlanjutan Usaha (Y2)

Sebagai variabel dependen yang menunjukkan kemampuan UMKM dalam mempertahankan kelangsungan usaha dalam jangka panjang.

5. Definisi operasional

Tabel 1. Definisi operasional

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Hasil Ukur	Skala Ukur
Ambidexterity (X)	Kemampuan UMKM untuk secara simultan melakukan eksplorasi dan eksploitasi dalam strategi bisnis	Exploration	Pengembangan produk baru, pencarian peluang pasar baru, adopsi ide inovatif	Tingkat ambidexterity UMKM	Likert 1-5
		Exploitation	Efisiensi operasional, optimalisasi sumber daya, peningkatan kualitas produk		
Daya Saing UMKM (Y1)	Kemampuan UMKM untuk menciptakan keunggulan dibandingkan pesaing	Keunggulan Produk	Keunikan produk, kualitas produk, nilai tambah	Tingkat daya saing UMKM	Likert 1-5
		Respons Pasar	Fleksibilitas harga, kecepatan merespons permintaan pasar		
Keberlanjutan Usaha (Y2)	Kemampuan UMKM untuk mempertahankan kelangsungan usaha dalam jangka panjang	Keberlanjutan Ekonomi	Stabilitas pendapatan, pertumbuhan penjualan	Tingkat keberlanjutan usaha	Likert 1-5
		Adaptasi Lingkungan	Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi		

6. Analisis data

Analisis data dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas instrumen, dilanjutkan dengan analisis univariat untuk menggambarkan distribusi masing-masing variabel, serta analisis bivariat menggunakan uji chi-square guna menguji hubungan antara ambidexterity dengan daya saing dan keberlanjutan UMKM.

**C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Hasil**

**a. Data Karakteristik Responden**

Tabel 2 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Status Responden	Pemilik Usaha	279	72,5
	Pengelola/Manajer	106	27,5
Lama Usaha	< 3 Tahun	138	35,8
	≥ 3 Tahun	247	64,2
Sektor Usaha	Perdagangan	161	41,8
	Jasa	127	33,0
	Industri Pengolahan	97	25,2
Skala Usaha	Mikro	214	55,6
	Kecil	123	31,9
	Menengah	48	12,5
Jumlah Tenaga Kerja	≤ 5 Orang	229	59,5
	> 5 Orang	156	40,5

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pengumpulan data terhadap 385 responden UMKM, diperoleh gambaran karakteristik responden sebagai berikut. Mayoritas responden merupakan pemilik usaha (72,5%), dengan lama usaha lebih dari 3 tahun (64,2%), yang menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan aktivitas bisnis dan pengambilan keputusan strategis.

Dari sisi sektor usaha, UMKM didominasi oleh sektor perdagangan (41,8%), diikuti oleh jasa (33,0%) dan industri pengolahan (25,2%). Karakteristik ini mencerminkan struktur UMKM di tingkat kecamatan yang cenderung bergerak pada sektor dengan intensitas persaingan tinggi dan keterbatasan sumber daya.

**b. Distribusi Variabel Penelitian**

**1) Ambidexterity UMKM**

Hasil analisis univariat menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM berada pada kategori ambidexterity sedang (48,3%), diikuti kategori tinggi (32,7%) dan

rendah (19,0%). Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar UMKM telah berupaya menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi, meskipun belum optimal.

**2) Daya Saing UMKM**

Sebanyak 45,5% UMKM berada pada kategori daya saing sedang, sementara 34,8% termasuk kategori tinggi, dan 19,7% berada pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa daya saing UMKM masih perlu diperkuat, khususnya dalam aspek diferensiasi produk dan respons terhadap perubahan pasar.

**3) Keberlanjutan Usaha**

Distribusi variabel keberlanjutan usaha menunjukkan bahwa 47,0% UMKM berada pada kategori sedang, 36,4% pada kategori tinggi, dan 16,6% pada kategori rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan usaha UMKM relatif stabil, namun masih rentan terhadap perubahan lingkungan eksternal.

**c. Analisis Bivariat (Uji Chi-Square)**

Hasil uji chi-square menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara ambidexterity dan daya saing UMKM dengan nilai p-value = 0,001 (p < 0,05). UMKM dengan tingkat ambidexterity tinggi cenderung memiliki daya saing yang

lebih baik dibandingkan UMKM dengan ambidexterity rendah.

Selain itu, terdapat hubungan signifikan antara ambidexterity dan keberlanjutan usaha dengan nilai  $p\text{-value} = 0,003$  ( $p < 0,05$ ). UMKM yang mampu mengelola aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara seimbang menunjukkan peluang keberlanjutan usaha yang lebih tinggi.

## **2. PEMBAHASAN**

### **a. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden menjadi fondasi penting dalam memahami konteks empiris penelitian ini, karena profil pelaku UMKM sangat memengaruhi cara mereka mengelola strategi bisnis, termasuk penerapan ambidexterity. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS terhadap 385 responden, diperoleh gambaran umum bahwa mayoritas responden merupakan pemilik usaha, yang menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan berasal dari pihak yang memiliki kewenangan langsung dalam pengambilan keputusan strategis.

Dari sisi lama usaha, sebagian besar UMKM telah beroperasi lebih dari tiga tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi dinamika pasar, persaingan, serta perubahan lingkungan

bisnis. Pengalaman usaha yang relatif matang memungkinkan pelaku UMKM untuk mengembangkan keseimbangan antara aktivitas eksplorasi peluang baru dan eksploitasi sumber daya yang telah dimiliki.

Berdasarkan sektor usaha, UMKM didominasi oleh sektor perdagangan dan jasa. Kondisi ini mencerminkan karakteristik UMKM di tingkat kecamatan yang umumnya bergerak pada sektor dengan tingkat persaingan tinggi dan margin keuntungan yang relatif fluktuatif. Pada sektor-sektor ini, kemampuan ambidexterity menjadi semakin krusial karena pelaku usaha dituntut untuk terus berinovasi tanpa mengabaikan efisiensi operasional.

Sementara itu, distribusi responden berdasarkan skala usaha menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM berada pada kategori usaha mikro dan kecil. Keterbatasan modal, tenaga kerja, dan teknologi pada skala ini memperkuat argumen bahwa ambidexterity bukan sekadar pilihan strategis, melainkan kebutuhan adaptif agar UMKM mampu bertahan dan berkelanjutan.

### **b. Hubungan Ambidexterity dengan Daya Saing UMKM**

Hasil uji chi-square menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara

ambidexterity dan daya saing UMKM ( $p < 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kemampuan UMKM dalam menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi berasosiasi erat dengan kemampuan mereka untuk bersaing di pasar. UMKM dengan tingkat ambidexterity tinggi cenderung memiliki daya saing yang lebih baik dibandingkan UMKM dengan tingkat ambidexterity rendah.

Secara konseptual, kondisi ini dapat dijelaskan melalui peran ambidexterity sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan UMKM tidak hanya mempertahankan efisiensi operasional, tetapi juga merespons perubahan kebutuhan pasar dan tekanan kompetitif. Eksploitasi membantu UMKM menjaga kualitas dan efisiensi biaya, sementara eksplorasi membuka peluang diferensiasi produk dan penetrasi pasar baru. Kombinasi keduanya menciptakan posisi kompetitif yang lebih kuat, terutama dalam lingkungan usaha yang dinamis dan tidak pasti.

Namun demikian, hasil distribusi kategori menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM masih berada pada tingkat ambidexterity dan daya saing kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan keduanya signifikan,

penerapan ambidexterity di tingkat operasional belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan sumber daya, kemampuan manajerial, dan akses terhadap teknologi menjadi faktor yang dapat membatasi peningkatan daya saing meskipun potensi ambidexterity telah terbentuk.

### **c. Hubungan Ambidexterity dengan Keberlanjutan Usaha UMKM**

Hasil analisis bivariat juga menunjukkan hubungan signifikan antara ambidexterity dan keberlanjutan usaha UMKM ( $p < 0,05$ ). UMKM dengan tingkat ambidexterity yang lebih tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk mempertahankan kelangsungan usaha dalam jangka panjang dibandingkan UMKM dengan tingkat ambidexterity rendah.

Temuan ini menguatkan pandangan bahwa keberlanjutan usaha tidak hanya ditentukan oleh kinerja jangka pendek, tetapi juga oleh kemampuan adaptasi strategis. Aktivitas eksplorasi memungkinkan UMKM mengantisipasi perubahan lingkungan dan menciptakan sumber pendapatan baru, sementara eksploitasi menjaga stabilitas arus kas dan efisiensi operasional. Keseimbangan keduanya membantu UMKM bertahan menghadapi guncangan eksternal seperti perubahan permintaan pasar,

persaingan harga, maupun tekanan teknologi.

Menariknya, hasil kategorisasi menunjukkan bahwa UMKM dengan ambidexterity sangat tinggi tidak selalu berada pada tingkat keberlanjutan tertinggi. Hal ini mengindikasikan adanya kemungkinan trade-off sumber daya, di mana upaya eksplorasi yang terlalu intensif justru meningkatkan risiko biaya dan ketidakpastian. Oleh karena itu, temuan ini menegaskan bahwa ambidexterity yang proporsional, bukan maksimal, menjadi strategi yang paling relevan bagi UMKM dengan keterbatasan sumber daya.

#### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat posisi ambidexterity sebagai faktor kunci dalam menjelaskan daya saing dan keberlanjutan UMKM pada konteks lokal tingkat kecamatan. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa program pendampingan UMKM perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan inovasi, tetapi juga pada penguatan kemampuan manajerial dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi sesuai kapasitas usaha.

#### **c. PENUTUP**

##### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa **ambidexterity memiliki peran penting dalam strategi bisnis UMKM**, khususnya dalam meningkatkan **daya saing** dan **keberlanjutan usaha**. UMKM yang mampu menyeimbangkan aktivitas eksplorasi peluang baru dan eksploitasi sumber daya yang dimiliki cenderung memiliki posisi kompetitif yang lebih baik dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Hasil uji chi-square menunjukkan adanya **hubungan yang signifikan antara ambidexterity dan daya saing UMKM**, serta antara **ambidexterity dan keberlanjutan usaha**. Temuan ini menegaskan bahwa ambidexterity berfungsi sebagai kapabilitas adaptif yang memungkinkan UMKM tidak hanya mencapai kinerja jangka pendek, tetapi juga menjaga kelangsungan usaha dalam jangka panjang.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM masih berada pada tingkat ambidexterity kategori sedang. Hal ini mengindikasikan perlunya penguatan kapasitas manajerial dan strategi bisnis yang lebih terarah agar UMKM mampu menerapkan ambidexterity secara proporsional sesuai dengan keterbatasan sumber daya yang

dimiliki. Dengan demikian, ambidexterity yang dikelola secara seimbang menjadi kunci dalam membangun daya saing dan keberlanjutan UMKM secara berkelanjutan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar pelaku UMKM mengembangkan ambidexterity secara proporsional dengan menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. UMKM perlu tetap menjaga efisiensi operasional sambil secara bertahap melakukan inovasi produk, proses, dan pemasaran sesuai dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki.

Bagi pemerintah daerah dan lembaga pendamping UMKM, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang program pembinaan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan inovasi, tetapi juga pada penguatan kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan strategis. Pendampingan yang terarah dapat membantu UMKM mengelola risiko eksplorasi sekaligus meningkatkan efektivitas eksploitasi.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti orientasi kewirausahaan, kapabilitas teknologi, atau dukungan

kebijakan, serta menggunakan pendekatan analisis yang lebih komprehensif untuk memperdalam pemahaman tentang peran ambidexterity dalam keberlanjutan UMKM.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aftab, Junaid, Monica Veneziani, Huma Sarwar, and M. Ishaq. 2022. "Organizational Ambidexterity, Firm Performance, and Sustainable Development: Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in Pakistani SMEs." *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2022.132956.
- Alcalde-Heras, Henar, Cristina Iturrioz-Landart, and Cristina Aragón-Amonarriz. 2019. "SME Ambidexterity during Economic Recessions: The Role of Managerial External Capabilities." *Management Decision*. doi: 10.1108/md-03-2016-0170.
- Cancela, B., Arnaldo Coelho, and Maria Elisabete Duarte Neves. 2022. "Greening the Business: How Ambidextrous Companies Succeed in Green Innovation through to Sustainable Development." *Business Strategy and the Environment*. doi: 10.1002/bse.3287.
- Chakma, Rubina, and Sanjay Dhir. 2023. "Exploring the Determinants of Ambidexterity in the Context of Small and Medium Enterprises (SMEs): A Meta-Analytical Review." *Journal of Management & Organization* 1–29. doi: 10.1017/jmo.2023.17.
- Ed-Dafali, Slimane, Samim Al Azad, M. Mohiuddin, and M. Reza. 2023. "Strategic Orientations, Organizational Ambidexterity, and Sustainable

- Competitive Advantage: Mediating Role of Industry 4.0 Readiness in Emerging Markets.” *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2023.136765.
- Hossain, Mohammad Imtiaz, Jeetesh Kumar, Md. Tariqul Islam, and Marco Valeri. 2023. “The Interplay among Paradoxical Leadership, Industry 4.0 Technologies, Organisational Ambidexterity, Strategic Flexibility and Corporate Sustainable Performance in Manufacturing SMEs of Malaysia.” *European Business Review*. doi: 10.1108/eb-04-2023-0109.
- Iborra, M., Vicente Safón, and Consuelo Dolz. 2022. “Does Ambidexterity Consistency Benefit Small and Medium-Sized Enterprises’ Resilience?” *Journal of Small Business Management* 60:1122–65. doi: 10.1080/00472778.2021.2014508.
- Karman, A., and A. Savanevičienė. 2021. “Enhancing Dynamic Capabilities to Improve Sustainable Competitiveness: Insights from Research on Organisations of the Baltic Region.” *Baltic Journal of Management*.
- Nofiani, Delly, N. Indarti, Andy Susilo Lukito-Budi, and H. Manik. 2021. “The Dynamics between Balanced and Combined Ambidextrous Strategies: A Paradoxical Affair about the Effect of Entrepreneurial Orientation on SMEs’ Performance.” *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. doi: 10.1108/jeee-09-2020-0331.
- Pertheban, T. R., R. Thurasamy, A. Marimuthu, and ... 2023. “The Impact of Proactive Resilience Strategies on Organizational Performance: Role of Ambidextrous and Dynamic Capabilities of SMEs in Manufacturing Sector.” *Sustainability*.
- Ramdan, M R, N. A. Abd Aziz, N. L. Abdullah, N. Samsudin, and ... 2022. “SMEs Performance in Malaysia: The Role of Contextual Ambidexterity in Innovation Culture and Performance.” *Sustainability*.
- Ramdan, Mohamad Rohieszan, Nurul Ashykin Abd Aziz, Nor Liza Abdullah, Norsamsinar Samsudin, Gurcharanjit Singh Veer Singh, Thuraiya Zakaria, Nursyazwani Mohd Fuzi, Sharon Yong Yee Ong, Mohamad Rohieszan Ramdan, Nurul Ashykin Abd Aziz, Nor Liza Abdullah, Norsamsinar Samsudin, Gurcharanjit Singh Veer Singh, Thuraiya Zakaria, Nursyazwani Mohd Fuzi, and Sharon Yong Yee Ong. 2022. “SMEs Performance in Malaysia: The Role of Contextual Ambidexterity in Innovation Culture and Performance.” *Sustainability* 2022, Vol. 14, 14(3). doi: 10.3390/SU14031679.
- Russo, Angeloantonio, and Rosamartina Schena. 2020. “Ambidexterity in the Context of SME Alliances: Does Sustainability Have a Role?” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi: 10.1002/csr.2072.
- Soto-Acosta, Pedro, Simona Popa, and Isabel Martinez-Conesa. 2018a. “Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in SMEs.” *Journal of Knowledge Management* 22(4):824–49. doi: 10.1108/JKM-10-2017-0448.
- Soto-Acosta, Pedro, Simona Popa, and Isabel Martinez-Conesa. 2018b.

- “Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism as Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in SMEs.” *Journal of Knowledge Management* 22(4):824–49. doi: 10.1108/JKM-10-2017-0448.
- Tian, Hongyun, Courage Simon Kofi Dogbe, Wisdom Wise Kwabla Pomegbe, Sampson Ato Sarsah, and Charles Oduro Acheampong Otoo. 2021. “Organizational Learning Ambidexterity and Openness, as Determinants of SMEs’ Innovation Performance.” *European Journal of Innovation Management* 24(2):414–38. doi: 10.1108/EJIM-05-2019-0140.
- Trieu, Hoa D. X., Phuong Van Nguyen, Thuong T. M. Nguyen, Hai T. M. Vu, and Khoa T. Tran. 2023. “Information Technology Capabilities and Organizational Ambidexterity Facilitating Organizational Resilience and Firm Performance of SMEs.” *Asia Pacific Management Review* 28(4):544–55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.004>.
- Wiratmadja, Iwan Inrawan, Werda Bagus Profityo, and Augustina Asih Rumanti. 2021. “Drivers of Innovation Ambidexterity on Small Medium Enterprises (SMEs) Performance.” *IEEE Access* 9:4423–34. doi: 10.1109/ACCESS.2020.3048139.