

AMBIDEXTERITY INOVASI: KUNCI KEBERHASILAN UMKM DALAM PERSAINGAN GLOBAL

AMBIDEXTERITY OF INNOVATION: THE KEY TO UMKM SUCCESS IN GLOBAL COMPETITION

Candra Rini¹, Shofiyah Jannatul Firdaus², Balqis Syarifah³, Shaveya Allodya Hidaracong⁴
^{1,2,3,4}SMAN 2 Cibinong

¹shofiyahfirdasu15@gmail.com

²balqissyarifah70@gmail.com

³shaveyahidaracong88@gmail.com

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) contribute greatly to the national economy, but their performance has not been optimized. Innovation is one of the strategies to answer this problem. Previous studies state that a company's success is influenced by the ability to balance explorative innovation and exploitative innovation ambidextrously to improve competitiveness and performance in the short and long term. Unfortunately, existing research focuses only on large companies, so it is not appropriate to generalize to MSMEs that have limited resources. This study aims to examine the role of information technology (IT) capabilities and knowledge management (KM) as well as other determinant factors in encouraging innovation ambidexterity to improve the performance of MSMEs facing global competition. In addition, this research is expected to provide practical implications related to innovation ambidexterity in MSMEs. A literature review was conducted to collect research results as study material. A total of 15 studies met the criteria and were reviewed chronologically from the earliest article. The results showed that IT capability and KM have a significant role in supporting innovation ambidexterity. High IT capabilities are able to manage knowledge and create innovation through digital platforms, while KM capabilities facilitate knowledge dissemination. A dynamic business environment moderates this relationship, signaling the importance of adjusting to change. In addition, other factors namely market orientation, external entanglement, entrepreneurial capability, creative leadership, alliance capability, and bricolage also play an important role in innovation ambidexterity. To accelerate the move to the global market, adaptive market orientation (AMO) has a role that should not be ignored. Thus, MSMEs need to have the flexibility to innovate, adapt, and establish external networks to stay ahead in the international arena.

Keywords: *Innovation Ambidexterity, MSMEs, Technology Information Capability, Knowledge Management Capability, Global Competition*

ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) berkontribusi besar dalam perekonomian nasional, tetapi belum diikuti optimalisasi kinerjanya. Inovasi merupakan salah satu strategi untuk menjawab permasalahan tersebut. Studi terdahulu menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan dipengaruhi kemampuan menyeimbangkan inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif secara ambidextrous untuk meningkatkan daya saing dan kinerja dalam jangka pendek dan panjang. Sayangnya, penelitian yang ada hanya berfokus pada perusahaan besar, sehingga tidak tepat jika digeneralisasi pada UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kapabilitas teknologi informasi (*technology information/TI*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management/KM*) serta determinan faktor lainnya dalam mendorong ambidexterity inovasi untuk meningkatkan kinerja UMKM menghadapi persaingan global. Selain itu, melalui penelitian ini diharapkan memberikan implikasi praktis terkait ambidexterity inovasi pada UMKM. Tinjauan literatur dilakukan untuk mengumpulkan hasil penelitian sebagai bahan kajian. Sebanyak 15 studi memenuhi kriteria dan ditinjau secara kronologis dari artikel paling awal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas TI dan KM memiliki peran yang signifikan dalam mendukung ambidexterity inovasi. Kapabilitas TI yang tinggi

mampu mengelola pengetahuan dan menciptakan inovasi melalui platform digital, sementara kapabilitas KM memfasilitasi penyebaran pengetahuan. Lingkungan bisnis yang dinamis memoderasi hubungan ini, menandakan pentingnya penyesuaian terhadap perubahan. Selain itu, faktor lainnya yaitu orientasi pasar, keterikatan eksternal, kapabilitas kewirausahaan, kepemimpinan kreatif, kemampuan aliansi, dan bricolage juga berperan penting pada ambidexterity inovasi. Untuk mempercepat langkah ke pasar global, *adaptive market orientation* (AMO) memiliki peran yang tidak boleh diabaikan. Dengan demikian, UMKM perlu memiliki fleksibilitas dalam berinovasi, beradaptasi, dan menjalin jaringan eksternal untuk tetap unggul di arena internasional.

Keywords: Ambidexterity Inovasi, UMKM, *Technology Information Capability*, *Knowledge Management Capability*, Persaingan Global

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan bagian integral dari sektor industri di Indonesia. UMKM berperan penting dalam menyerap tenaga kerja yang tinggi dan modal yang terbatas secara efisien dengan menerapkan sistem padat karya. Jenis usaha ini memiliki akar dan landasan yang kuat dalam perekonomian negara (Srinivasan et al., 2015). ASEAN Investment Report tahun 2022, mencatat Indonesia memiliki UMKM terbanyak di kawasan ASEAN yaitu sekitar 65,46 juta unit tahun 2021. Data juga menunjukkan UMKM berperan penting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia dengan menyerap 97% tenaga kerja, 14,4 ekspor nasional, dan menyumbang 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) (Ahdiat, 2022). Kontribusi UMKM secara personal memang kecil, tetapi secara kolektif berfungsi dominan dalam perekonomian nasional. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan keberhasilan UMKM dalam menghadapi resesi akibat pandemi Covid 19 dengan menahan kontraksi ekonomi di tahun 2020 sebesar -2,07% *year on year* (yoy) dan menjadikan Indonesia menempati peringkat ke-4 di antara negara G20 (Indonesia.go.id, 2021)

Kontribusi besar UMKM Indonesia dalam perekonomian belum diikuti optimalisasi dari kinerjanya. UMKM Indonesia masih kalah dari Myanmar dalam sumbangannya terhadap PDB yang mencapai hingga 69,3% (Ahdiat, 2022). Oleh karena itu, pemerintah Indonesia mendorong pengembangan UMKM nasional melalui berbagai langkah strategis diantaranya meningkatkan inovasi sebagai kunci kebangkitan UMKM (Bank Indonesia, 2023). Hal ini didasarkan alasan bahwa inovasi merupakan strategi yang membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Srinivasan et al., 2015). Dalam konteks perekonomian saat ini, kapabilitas inovatif perusahaan berperan penting dalam menghadapi persaingan yang dinamis (Srinivasan et al., 2015; Soto-Acosta et al., 2017; (Wen et al., 2021)) dan perubahan teknologi yang cepat (Soto-Acosta et al., 2017; Srinivasan et al., 2015). Inovasi menjadi solusi potensial untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan keuangan perusahaan (Shafique et al., 2020). Studi terdahulu menyatakan bahwa perusahaan yang paling sukses adalah yang mampu menyeimbangkan inovasi eksploratif dan eksploitatif secara ambidextrous (Chang, Y. Y. & Hughes, 2012). Untuk meningkatkan daya saing (Gibson, C. B. & Birkinshaw, 2004). Pakar organisasi berpendapat bahwa ambidexterity adalah pendorong utama kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Gibson, C. B. & Birkinshaw, 2004) (Chang, Y. Y. & Hughes, 2012); (Patel et al., 2012).

Ambidexterity adalah konsep baru dalam dinamika perusahaan. Ambidexterity didefinisikan sebagai cara untuk memanfaatkan pembuatan dan akumulasi informasi dari

proses eksplorasi dan eksploitasi untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Luu, T. T., Rowley, C., & Dinh, 2017); (Mu, T., van Riel & Schouteten, 2022); (Papachroni & Heracleous, 2020); (Schnellbacher & Heidenreich, 2020); (Zhang et al., 2019). Inovasi eksploitatif dan eksploratif merupakan kegiatan mendasar menuju ambidexterity inovasi (Soto-Acosta et al. 2018) agar menjadi kompetitif guna memenuhi tantangan pasar (He dan Wong 2004). Inovasi eksploratif berfokus pada pengembangan produk, proses, atau model bisnis baru. Sementara, inovasi eksploitatif berfokus pada perbaikan produk, proses, atau model bisnis yang ada. Kedua hal ini yang akan dikategorikan sebagai *exploitation* dan *exploration* (Schulze et al., 2008) dan berpengaruh signifikan positif terhadap terwujudnya inovasi (Tian et al., 2020) serta mendorong perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya (Cenamor, J. et al., 2019); (Nurwendi & Haryadi, 2022). Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil menciptakan keseimbangan antara keduanya akan mempunyai performa lebih baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Zhang et al., 2019) dibandingkan perusahaan yang menekankan satu hal dan mengorbankan yang lain (Tushman & O'Reilly III, 1996).

Salah satu aspek yang paling berpengaruh bagi UMKM untuk beradaptasi dan tetap kompetitif di pasar yang sangat dinamis adalah kapabilitas teknologi informasi (*technology information/TI*) (Andrade, J. et al., 2021). Studi literatur menunjukkan bahwa untuk mencapai ambidexterity inovasi bergantung pada kapabilitas TI (Hadjimanolis, 2000). Beberapa peneliti berpendapat bahwa penggunaan TI yang tepat dapat meningkatkan kecepatan eksplorasi dan eksploitasi perusahaan (Chen, Y. Y. et al., 2012). Kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya TI dan mengkombinasikannya dengan kemampuan lainnya dikenal sebagai kapabilitas TI ((Bharadwaj, 2000) ; (Chen, Y. Y. et al., 2012)) dan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan merespons perubahan pasar dan peluang bisnis baru (Chaudhuri, S. et al., 2011).

Penelitian lain juga membuktikan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan (*knowledge management/KM*) sebagai faktor penentu utama inovasi (Andreeva, T. & Kianto, 2011) dan berhubungan positif dengan ambidexterity inovasi serta kinerja perusahaan (Shafique et al., 2022). Perusahaan yang ambidextrous dapat memanfaatkan pengetahuan yang ada untuk meningkatkan kinerja produk atau layanan. Mereka juga dapat mengeksplorasi pengetahuan baru untuk menciptakan inovasi (Andriopoulos, C. & Lewis, 2009). Dengan demikian, perusahaan yang memiliki kapabilitas KM yang lebih besar diharapkan lebih efisien dalam menyeimbangkan inovasi eksploratif dan eksploitatif secara ambidextrous (Soto-Acosta et al., 2017).

Sebagian besar penelitian tentang ambidexterity inovasi dilakukan di perusahaan-perusahaan besar ((Jansen, J. J. et al., 2006); (Raisch et al., 2009); (Wenke et al., 2021), dan masih jarang dilakukan pada UMKM. UMKM secara substansial berbeda dari perusahaan besar dalam implementasi ambidexterity inovasi khususnya pada keterbatasan sumber daya (Cao, Q. et al., 2009), maka rekomendasi penelitian ambidexterity inovasi di perusahaan besar dirasa tidak tepat jika digeneralisasi pada UMKM (Chang, Y. Y. & Hughes, 2012), Tantangan yang dihadapi UMKM dalam mencapai ambidexterity inovasi lebih besar, karena keterbatasan keahlian manajerial, prosedur yang kurang terstruktur, dan sistem formal yang sederhana. Akibatnya sulit bagi UMKM mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efisien untuk tujuan bersaing (Andriopoulos, C. & Lewis, 2009).

Mengingat pentingnya pengaruh UMKM terhadap perekonomian yang didasarkan alasan bahwa kemampuan menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, menciptakan produk-produk inovatif, fleksibilitas tinggi dan berinovasi dengan cepat (Franco, M. & Haase, 2010), maka penelitian tentang ambidexterity inovasi pada UMKM penting untuk dilakukan. Hal ini juga ditujukan agar UMKM mampu menghadapi persaingan global yang semakin ketat.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama: (1) Bagaimana peran kapabilitas TI dan KM serta determinan faktor lainnya dalam mendorong ambidexterity inovasi untuk meningkatkan kinerja UMKM menghadapi persaingan global? dan (2) Bagaimana implikasi praktis terkait ambidexterity inovasi dalam meningkatkan kinerja UMKM di Indonesia? Penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan secara komprehensif faktor-faktor yang berkontribusi dalam inovasi UMKM serta memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan oleh pemangku kepentingan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, menjadi bahan pertimbangan bagi pemangku kebijakan, serta menjadi sarana edukasi bagi masyarakat luas dalam memahami pentingnya inovasi bagi keberlangsungan UMKM di Indonesia. Jawaban atas pertanyaan tersebut akan dijelaskan secara rinci pada bagian hasil dan pembahasan.

2. METODE PENELITIAN

Tinjauan literatur dilakukan untuk mengumpulkan hasil-hasil penelitian sebagai bahan kajian dalam penelitian ini. Database Science Direct, Proquest, Emerald, J-Stor dan Google Scholar digunakan untuk mencari penelitian yang berkaitan dengan peran ambidexterity inovasi pada UMKM untuk meningkatkan kinerjanya. Pencarian dilakukan menggunakan kata kunci "Ambidexterity Inovasi", "Inovasi UMKM", dan "Determinan Ambidexterity Inovasi UMKM" baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris. Kriteria inklusi untuk memasukkan studi dalam ulasan ini adalah: (1) publikasi dalam bahasa Inggris dan Indonesia; (2) artikel penelitian dengan tema utama tentang determinan ambidexterity inovasi yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi (3) artikel penelitian dengan obyek penelitian adalah UMKM. Kriteria eksklusi adalah tidak ada batasan waktu yang diberikan untuk tahun publikasi. Sebanyak 15 studi memenuhi kriteria. Hasil penelitian ditinjau berdasarkan kronologis dengan artikel paling awal ditinjau lebih dulu.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Peran Kapabilitas Teknologi Informasi (Technology Information/TI) dan Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management/KM) serta Determinan Faktor Lainnya dalam Mendorong Ambidexterity Inovasi untuk Meningkatkan Kinerja UMKM Menghadapi Persaingan Global

Peneliti menggunakan studi literatur untuk mensintesis 15 penelitian dengan sasaran penelitian yaitu UMKM dari berbagai negara yang dirangkum dalam Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Publikasi Penelitian tentang Kapabilitas Teknologi Informasi (*Technology Information/TI*) dan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management/KM*) serta Determinan Faktor Ambidexterity Inovasi UMKM

| Penelitian | Metode Penelitian | Sasaran Penelitian | Variabel |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--|
| Tan & Liu, 2014 | Studi kasus kualitatif | UMKM Teknologi Tiongkok | Orientasi pasar, ambidexterous market orientation (AMO), ambidexterity inovasi, kinerja UMKM |
| Soto-Acosta et al., 2018 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Manufaktur Spanyol | Kapabilitas TI, kapabilitas KM, lingkungan yang dinamis, ambidexterity inovasi, kinerja UMKM |
| Felício et al., 2019 | Studi kasus kualitatif | UMKM Portugal | Ambidexterity inovasi dan kinerja UMKM |
| Partenena et al., 2020 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Manufaktur Swedia | Ambidexterity inovasi dalam rantai pasokan, kemampuan jaringan, aliran informasi strategis, dan kinerja UMKM |
| Nofiani et al., 2020 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Yogyakarta | Orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM |
| Wiratmadja et al., 2020 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Peternakan Unggas Jawa Barat | Kapabilitas TI, kepemimpinan inovatif, lingkungan dinamis, ambidexterity inovasi, kinerja UMKM |
| Dezi et al., 2021 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Italia | Keterikatan eksternal, kapabilitas KM, ambidexterity inovasi, kinerja UMKM |
| Andrade et al., 2021 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM TI Portugal | Kapabilitas TI, lingkungan dinamis, ambidexterity inovasi |
| Wenke et al., 2021 | Meta-analisis | UMKM Jerman | Ambidexterity inovasi dan kinerja UMKM |
| Kim et al., 2022 | Tinjauan sistematis | | Ambidexterity inovasi dan kinerja UMKM |
| Chaudhuri et al., 2022 | Studi kasus kualitatif | UMKM Thailand | Ambidexterity inovasi dan kinerja UMKM |
| Garousi et al., 2022 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Makanan Iran | Kapabilitas KM, kapabilitas kewirausahaan (enterpreneur capability/EC), ambidexterity inovasi, kinerja UMKM |

| Penelitian | Metode Penelitian | Sasaran Penelitian | Variabel |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|--|
| Restuputri et al., 2022 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Kreatif Indonesia | Kepemimpinan kreatif, ambidexterity inovasi, kinerja UMKM |
| Zahoor et al., 2023 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Manufaktur Inggris | Kemampuan aliansi (AMC), ambidexterity inovasi, kecepatan internasionalisasi (PI) |
| Lee & Park, 2023 | Studi kuantitatif dengan survei | UMKM Korea Selatan | Lingkungan dinamis, orientasi pembelajaran, ambidexterity inovasi dan kinerja UMKM |

Sumber: Data Diolah dengan Studi Literatur, 2023

Berdasarkan penelitian di atas, terdapat empat penelitian yang menyoroti bagaimana kapabilitas TI dan KM berperan dalam mendorong ambidexterity inovasi untuk meningkatkan kinerja UMKM menghadapi persaingan global. Dua kapabilitas ini memberikan kontribusi positif terhadap kemampuan UMKM untuk menjaga keseimbangan antara inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif serta menjadi kunci dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Wiratmadja et al., 2020).

UMKM dengan kapabilitas TI yang tinggi secara efektif mengumpulkan dan mengelola pengetahuan dari berbagai sumber, mengintegrasikan proses bisnis, serta menciptakan dan menyebarkan inovasi melalui platform digital (Wiratmadja et al., 2020). Hasil studi lainnya menemukan bahwa kapabilitas TI memiliki pengaruh positif terhadap ambidexterity inovasi (Soto-Acosta et al., 2017; (Wiratmadja et al., 2020); (Andrade, J. et al., 2021)), tetapi pengaruhnya tergantung pada lingkungan yang dinamis ((Wiratmadja et al., 2020); (Andrade, J. et al., 2021)). Lingkungan ini ditandai dengan perubahan teknologi, variasi preferensi pelanggan, perubahan permintaan produk dan perubahan yang tidak dapat diprediksi (Jansen, J. J. et al., 2006). Saat lingkungan dinamis tinggi, pengaruh kapabilitas TI terhadap ambidexterity inovasi menjadi signifikan dan sebaliknya. Artinya, dinamisme lingkungan berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kapabilitas TI dan ambidexterity inovasi ((Wiratmadja et al., 2020); (Andrade, J. et al., 2021)). Dengan demikian, UMKM yang memiliki kapabilitas TI yang tinggi dan beroperasi dalam lingkungan yang dinamis lebih mungkin untuk mencapai ambidexterity inovasi (Soto-Acosta et al., 2017). Pendapat lainnya menyatakan bahwa lingkungan dinamis mempengaruhi ambidexterity inovasi sebagai pendorong kinerja UMKM (Lee, J. & Park, 2023)

Ambidexterity inovasi menjadi kunci untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang dinamis dengan kemampuannya menjaga keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi, mengembangkan inovasi baru, dan memanfaatkan peluang baru (Soto-Acosta et al., 2017). Selain itu, ambidexterity inovasi diidentifikasi sebagai kontributor utama terhadap kinerja UMKM (Soto-Acosta et al., 2017; (Wiratmadja et al., 2020)) dengan dinamisme lingkungan memperkuat pengaruh positifnya (Soto-Acosta et al., 2017).

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah kapabilitas TI mendorong UMKM untuk

menciptakan inovasi eksploratif (Andrade, J. et al., 2021). dengan mengumpulkan dan menganalisis data yang lebih besar dan lebih kompleks. Data tersebut digunakan untuk mengidentifikasi peluang baru, seperti peluang pasar baru, kebutuhan pelanggan baru, atau teknologi baru. Teknologi baru sebagai bagian inovasi perusahaan bermanfaat untuk menghasilkan produk atau layanan baru, meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ada, atau mengurangi biaya produksi. Selain itu, kapabilitas TI dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar karyawan yang mendorong kreativitas dan inovasi (Andrade, J. et al., 2021).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kapabilitas TI tidak berpengaruh signifikan pada inovasi eksploitatif. Kondisi tersebut berdampak pada UMKM sulit untuk berinvestasi dalam kapabilitas TI yang diperlukan guna mendukung inovasi eksploitatif (Andrade, J. et al., 2021). Oleh karena itu, UMKM perlu memahami peran penting kapabilitas TI dalam mendukung ambidexterity inovasi dengan tetap mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Namun, terkait dengan peran lingkungan dinamis dalam eksplorasi, penelitian juga menemukan bahwa dinamisme lingkungan yang rendah menyebabkan tidak adanya pengaruh kapabilitas TI terhadap eksplorasi. Namun ketika terdapat dinamisme lingkungan yang tinggi, kapabilitas TI memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap eksplorasi (Andrade, J. et al., 2021).

Temuan di atas mendukung teori kontingensi (Donaldson, 2001) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik pasar tempat mereka beroperasi dan bergantung pada pengaruh eksternal melalui efek moderasi (Ghofar & Islam, 2015). Hal tersebut merupakan elemen yang melekat pada sifat UMKM, yang lebih sensitif terhadap perubahan pasar, karena ukuran atau kelangkaan sumber daya mereka (Franco, M. & Haase, 2010).

Variabel lain yang juga berperan dalam mendorong ambidexterity inovasi pada UMKM adalah kapabilitas KM (Dezi et al., 2021; (Garousi Mokhtarzadedeh, N. et al., 2022)). UMKM dengan kapabilitas KM yang kuat cenderung terlibat dalam inovasi eksploratif dan eksploitatif secara bersamaan dan berdampak pada peningkatan kinerja (Wiratmadja et al., 2020); Dezi et al., 2021; (Garousi Mokhtarzadedeh, N. et al., 2022)) serta unggul di pasar yang dinamis (Soto-Acosta et al., 2017). Kapabilitas KM memfasilitasi penyebaran pengetahuan, pembelajaran berkelanjutan, dan peningkatan pemanfaatan pengetahuan eksternal yang dapat diakses baik untuk kegiatan eksplorasi maupun eksploitasi. Artinya, pengetahuan dapat diakses pada saat yang dibutuhkan oleh komponen perusahaan.

Dengan demikian, keseluruhan penelitian di atas memberikan bukti bahwa kapabilitas TI dan KM secara bersama-sama memberikan landasan bagi UMKM untuk mengadopsi strategi ambidexterity inovasi. Tahap selanjutnya akan meningkatkan kinerja UMKM dalam menghadapi tantangan persaingan global.

Selain kapabilitas TI dan KM, terdapat beberapa determinan faktor lainnya yang juga berpengaruh terhadap ambidexterity inovasi, antara lain orientasi pasar (*market orientation*/MO) (Tan & Liu, 2014), keterikatan eksternal (Dezi et al., 2021), kapabilitas kewirausahaan (*entrepreneur capability*/EC) (Garousi Mokhtarzadedeh, N. et al., 2022), kepemimpinan kreatif (Restuputri et al., 2022), kemampuan aliansi (*alliance management capability*/AMC) (Zahoor et al., 2023) dan bricolage (Lee, J. & Park, 2023). Keseluruhan komponen tersebut penting untuk dipertimbangkan dalam pengaruhnya terhadap ambidexterity inovasi pada UMKM.

Tan & Liu (2014) berpendapat bahwa MO responsif mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menanggapi kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini, sedangkan MO proaktif tertuju pada kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi kebutuhan dan keinginan pelanggan di masa depan. Keduanya berhubungan positif dalam membentuk Ambidextrous Market Orientation (AMO) UMKM yang ditandai dengan keseimbangan antara MO yang responsif dan MO proaktif. MO responsif berhubungan positif dengan strategi inovasi eksploitatif yang bertujuan untuk meningkatkan produk, layanan, atau proses yang sudah ada dan dalam implementasinya membutuhkan efisiensi, efektivitas, dan fokus pada pelanggan. Sementara MO proaktif terkait dengan strategi inovasi eksploratif yang bertujuan untuk menciptakan produk, layanan, atau proses baru yang belum pernah ada sebelumnya. Inovasi ini biasanya membutuhkan kreativitas, pengambilan risiko, dan eksplorasi ide-ide baru. Meskipun UMKM mengadopsi MO yang responsif dengan berusaha memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan, tetapi mereka juga perlu membantu pelanggan mengungkapkan kebutuhan terpendamnya dan solusi guna kebutuhan pelanggan di masa depan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa MO yang ambidextrous memiliki kinerja bisnis yang lebih baik daripada perusahaan yang hanya fokus pada salah satu dimensi.

Keterikatan struktural didefinisikan sebagai hubungan yang dibangun dengan pihak luar (pelanggan, pemasok, dll.) untuk mengakses sumber daya dan pengetahuan baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Dezi et al., 2021). Selanjutnya, EC adalah kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan mentransformasikannya menjadi produk, proses, atau model bisnis baru (Garousi Mokhtarzadeh, N. et al., 2022). Keterikatan eksternal (Dezi et al., 2021) dan EC (Garousi Mokhtarzadeh, N. et al., 2022) merupakan faktor penting yang dapat mendukung ambidexterity inovasi dan kinerja UMKM.

Temuan tersebut didasarkan alasan bahwa hubungan yang baik dengan pihak eksternal dapat membantu UMKM dalam mengakses sumber daya, informasi, dan peluang baru. Dengan memiliki jaringan yang kuat, UMKM dapat melakukan eksplorasi terhadap inovasi baru sambil tetap memanfaatkan eksploitasi dari hubungan yang sudah ada. Keterikatan eksternal juga dapat meningkatkan kapabilitas adaptasi UMKM terhadap perubahan lingkungan, mendukung inovasi eksploratif, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Selanjutnya, kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru dan mengubahnya menjadi produk inovatif dapat meningkatkan daya saing UMKM di pasar. Selain itu, EC juga memberikan dampak positif terhadap kinerja UMKM, mengindikasikan bahwa UMKM yang mampu mengelola inovasi dengan baik cenderung mencapai hasil yang lebih baik dalam hal pertumbuhan, profitabilitas, dan keberlanjutan bisnisnya.

Kepemimpinan kreatif memiliki peran yang kuat dalam mempengaruhi ambidexterity inovasi dan selanjutnya memperkuat hubungan antara ambidexterity inovasi dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan kreatif dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi eksploitatif dan inovasi eksploratif sehingga mendorong ambidexterity inovasi. Selain itu, kepemimpinan kreatif juga membantu UMKM untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dan teknologi (Restuputri et al., 2022).

Definisi AMC adalah kemampuan perusahaan untuk membangun dan mengelola aliansi penelitian dan pengembangan internasional yang sukses. Hasil penelitian (Zahoor et al., 2023) menunjukkan AMC dan ambidexterity inovasi berkontribusi positif terhadap kecepatan

internasionalisasi pasca masuk (*Post-Entry Internationalization Speed/PI*) yaitu kecepatan UMKM berekspansi ke pasar internasional (pendapatan penjualan dan reputasi) setelah memasuki pasar tersebut. AMC memungkinkan UMKM untuk mengakses pengetahuan dan sumber daya dari mitra mereka dalam mengembangkan produk dan layanan baru, memasuki pasar baru, dan bersaing secara efektif di pasar internasional. Dengan demikian, UMKM yang memiliki AMC yang kuat akan lebih cepat berekspansi ke pasar internasional.

Dari perspektif kewirausahaan, (Baker, T. & Nelson, 2005). Mendefinisikan bricolage sebagai kemampuan UMKM yang baru lahir dengan keterbatasan sumber daya untuk “menciptakan sesuatu dari ketiadaan” dengan menggunakan sumber daya yang diabaikan oleh perusahaan lain. Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan dinamis berhubungan positif dengan bricolage dan selanjutnya mempengaruhi ambidexterity inovasi sebagai pendorong kinerja UMKM. Bricolage dapat membantu UMKM memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh lingkungan dinamis guna mengatasi keterbatasan sumber daya dan meningkatkan kinerjanya.

Tujuh penelitian lainnya dari lima belas penelitian yang ada secara khusus memfokuskan peran ambidexterity inovasi dalam meningkatkan kinerja UMKM ((Felício, J. A. et al., 2019); (Partanena et al., 2020); (Klein, R. & Rai, 2009); (Nofiani et al., 2020); (Chaudhuri, A. et al., 2022); (Wenke et al., 2021); Kim et al., 2022). Penelitian tersebut memberikan alasan yang berbeda tentang hubungan keduanya.

Ambidexterity inovasi penting bagi UMKM, tetapi sulit dicapai. Inovasi eksploratif (disruptif) dan inovasi eksploitatif (incremental) memiliki dampak yang berbeda terhadap organisasi. Inovasi disruptif, yang melibatkan penciptaan produk atau layanan baru yang revolusioner, memerlukan fleksibilitas dan komunikasi informal, yang sulit dicapai dalam organisasi yang terstruktur secara hierarkis. Sementara, inovasi incremental, yang melibatkan peningkatan produk atau layanan yang ada, lebih mudah dicapai dalam organisasi yang terstruktur secara hierarkis. Dengan demikian dapat disimpulkan, inovasi disruptif lebih berpengaruh terhadap kemampuan berinovasi dengan lebih cepat, sedangkan inovasi incremental lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang efektif dan efisien (Felício, J. A. et al., 2019)

Hasil studi (Partanena et al., 2020) menunjukkan bahwa ambidexterity inovasi pada rantai pasokan memiliki dampak negatif pada kinerja UMKM jika tidak dikelola dengan baik. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya yang dimiliki sehingga sulit untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan. Kendala tersebut dapat dicegah dengan adanya kemampuan jaringan dan arus informasi strategis. Kemampuan jaringan mencakup penilaian pada komunikasi internal dan pengetahuan perusahaan mengenai mitranya dan berperan penting dalam mencapai ambidexterius (Andriopoulos, C. & Lewis, 2009). Aliran informasi strategis didefinisikan sebagai sejauh mana UMKM memanfaatkan TI untuk berbagi informasi strategis (Klein, R. & Rai, 2009). Kemampuan jaringan mendorong UMKM untuk membangun hubungan kolaboratif dengan mitra, sehingga dapat berbagi pengetahuan dan sumber daya. Sementara, arus informasi strategis memungkinkan UMKM untuk berbagi informasi penting dengan mitra sehingga dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik (Partanena et al., 2020).

Ambidexterity inovasi dapat menjadi variabel perantara yang memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan (*enterperneurship orientation/EO*) dan kinerja UMKM (Nofiani et al.,

2020). Hal ini berarti bahwa EO mempengaruhi kinerja UMKM melalui ambidexterity inovasi. EO didefinisikan sebagai perilaku yang mencerminkan pengambilan risiko, inovasi, proaktif, otonomi, dan agresivitas kompetitif yang mengarah pada perubahan dalam organisasi atau pasar (Voss et al., 2005). Lebih lanjut, temuan (Nofiani et al., 2020) menunjukkan bahwa inovasi eksploratif lebih efektif untuk UMKM dengan EO tinggi, sementara strategi dan inovasi eksploitatif lebih efektif untuk UMKM dengan EO rendah. Hal ini disebabkan UMKM dengan EO tinggi cenderung lebih berani untuk mengambil risiko dan berinovasi. Sementara itu, UMKM dengan EO rendah cenderung lebih fokus pada stabilitas dan efisiensi. Studi ini menunjukkan bahwa tidak ada strategi ambidextrous dari UMKM yang cocok untuk semua situasi. Empat strategi berbeda diusulkan bagi UMKM untuk membangun ambidexterity inovasi yaitu berinovasi dan mempertahankan; mengangkat; memperluas; dan berkolaborasi dan bertahan hidup. Dengan melakukan hal ini, UMKM akan memiliki kinerja lebih baik.

Hasil penelitian (Wenke et al., 2021) memberikan hasil yang berbeda bahwa ambidexterity inovasi memiliki hubungan yang kurang positif terhadap kinerja UMKM dibandingkan dengan eksplorasi dan eksploitasi. Hal tersebut disebabkan keterbatasan sumber daya (finansial, manusia, teknologi) sehingga UMKM harus fokus pada strategi eksplorasi atau eksploitasi. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ambidexterity inovasi merupakan strategi yang sulit untuk diterapkan oleh UMKM. UMKM perlu mempertimbangkan faktor keterbatasan sumber daya, lingkungan yang dinamis, dan persepsi risiko sebelum menerapkan strategi ambidexterity inovasi. Selain itu, UMKM juga perlu mempertimbangkan faktor kontekstual, seperti perlindungan hak milik (HKI) dalam mengimplentasikan ambidexterity inovasi (Wenke et al., 2021). UMKM di negara-negara dengan HKI yang lebih rendah dapat lebih fokus pada eksploitasi. Strategi ini lebih berisiko rendah karena UMKM tidak perlu mengembangkan produk, layanan, atau proses baru dari awal. Sebaliknya, UMKM di negara-negara dengan HKI yang lebih tinggi lebih cenderung fokus pada eksplorasi. Hal ini disebabkan mereka memiliki lebih banyak perlindungan terhadap inovasi yang dihasilkan. Jika produk, layanan, atau proses inovatif ditiru oleh pesaing, mereka dapat mengambil tindakan hukum untuk melindungi haknya.

Temuan menarik lainnya (Kim, G. et al., 2022) menegaskan bahwa ambidexterity dapat diterapkan pada UMKM, namun keberhasilannya tergantung pada budaya kerja yang mendukung kerja sama, pemimpin ambidextrous, struktur organisasi fleksibel, dan sumber daya yang memadai. UMKM yang menerapkan ambidexterity memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak ambidextrous (Kim, G. et al., 2022)

3.2. Implikasi Praktis Ambidexterity Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja UMKM di Indonesia

Implikasi praktis dari rangkaian penelitian tersebut memberikan arahan bagi UMKM dalam menghadapi pasar global yang dinamis. Pertama, UMKM perlu mengadopsi orientasi pasar ambidextrous, mengintegrasikan perilaku market orientation (MO) yang responsif dan proaktif. Dengan memahami kebutuhan pelanggan saat ini melalui MO responsif dan merespons kebutuhan di masa depan melalui MO proaktif, UMKM dapat mencapai keseimbangan optimal untuk meningkatkan daya saingnya.

Selanjutnya, UMKM disarankan untuk memprioritaskan pengembangan kapabilitas TI dan

KM sebagai dasar implementasi inovasi eksploratif dan eksploitatif. Ketersediaan infrastruktur dan sumber daya yang memadai menjadi kunci dalam menghadapi perubahan teknologi dan pengetahuan yang cepat. Selain itu, peran pemimpin ambidextrous, budaya kerja kolaborasi, dan struktur organisasi yang fleksibel menjadi elemen penting dalam menjalankan dan ambidexterity inovasi. Pembelajaran berkelanjutan dan inovasi yang terus-menerus menjadi strategi kunci untuk mempertahankan daya saing UMKM di pasar global.

Kemampuan ambidexterity inovasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja UMKM. Strategi ambidextrous yang sesuai dengan konteks perusahaan, seperti berinovasi, memperluas jaringan, dan berkolaborasi dapat dipertimbangkan sebagai panduan dalam membangun ambidexterity inovasi. Pengelolaan sumber daya dengan bijak menjadi penting dengan mempertimbangkan pilihan strategis antara eksplorasi dan eksploitasi secara cermat. Faktor-faktor seperti fleksibilitas aturan dan rutinitas, serta adaptasi terhadap lingkungan yang dinamis, menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.

Dalam konteks pasar global, UMKM perlu memahami pentingnya adaptive market orientation (AMC) untuk meningkatkan kecepatan internasionalisasi. Hal tersebut menunjang UMKM memilih mitra bisnis yang sesuai dan memanfaatkan pengetahuan untuk mencapai tujuannya. Dengan memahami dan mengimplementasikan implikasi praktis tersebut, UMKM dapat meningkatkan adaptabilitas dan inovasi, serta membuka peluang untuk bersaing secara efektif dalam pasar global yang penuh tantangan.

4. PENUTUP

Penelitian ini menyoroti peran kapabilitas teknologi informasi (TI) dan manajemen pengetahuan (KM) dalam mendukung ambidexterity inovasi UMKM di tengah persaingan global. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM dengan kapabilitas TI yang tinggi mampu mengelola pengetahuan dan menciptakan inovasi melalui platform digital, sementara kapabilitas KM memfasilitasi penyebaran pengetahuan. Lingkungan bisnis yang dinamis memoderasi hubungan ini, menandakan pentingnya penyesuaian terhadap perubahan.

Selain itu, faktor-faktor seperti orientasi pasar, keterikatan eksternal, kapabilitas kewirausahaan, kepemimpinan kreatif, kemampuan aliansi, dan bricolage juga berpengaruh pada ambidexterity inovasi UMKM. Untuk mempercepat langkah ke pasar global, *adaptive market orientation* (AMO) memiliki peran yang tidak boleh diabaikan. Dengan demikian, UMKM perlu memiliki fleksibilitas dalam berinovasi, beradaptasi, dan menjalin jaringan eksternal untuk tetap unggul di arena internasional.

Untuk mendorong ambidexterity inovasi pada UMKM dalam menghadapi pasar global, pemerintah perlu mengambil beberapa langkah kebijakan. Pertama, pendirian lembaga pendukung dan program pelatihan agar UMKM dapat mengembangkan orientasi pasar ambidextrous. Kedua, insentif fiskal dapat diberikan untuk mendorong investasi UMKM dalam teknologi informasi (TI) dan manajemen pengetahuan (KM). Ketiga, kolaborasi antara UMKM, perguruan tinggi, dan industri perlu didorong untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan teknologi. Keempat, penyediaan akses terjangkau terhadap sumber daya, seperti teknologi terkini, dapat dilakukan melalui program peminjaman atau subsidi. Kelima, pengembangan kebijakan adaptive market orientation (AMC) dapat membantu UMKM meningkatkan kecepatan internasionalisasi. Terakhir, pemerintah dapat mendukung

pemberdayaan asosiasi UMKM sebagai platform kolaboratif untuk berbagi pengetahuan dan sumber daya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. (2022). *Indonesia Punya UMKM Terbanyak di ASEAN, Bagaimana Daya Saingnya?* <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/10/11/indonesia-punya-umkm-terbanyak-di-asean-bagaimana-daya-saingnya>
- Andrade, J., Franco, M., & Mendes, L. (2021). Technological capacity and organisational ambidexterity: the moderating role of environmental dynamism on Portuguese technological SMEs. *Review of Managerial Science*, 15, 2111–2136.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016–1034.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bank Indonesia. (2023). *Karya Kreatif Indonesia 2023: Kebaruan dan Inovasi Kunci Kebangkitan UMKM*. The Conversation. https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2520123.aspx
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, MIS Q.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100(April), 196–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17.
- Chaudhuri, A., Subramanian, N., & Dora, M. (2022). Circular economy and digital capabilities of SMEs for providing value to customers: Combined resource-based view and ambidexterity perspective. *Journal of Business Research*, 142, 32–44.
- Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88–98.
- Chen, Y. Y., Yeh, S. P., & Huang, H. L. (2012). Does knowledge management “fit” matter to business performance? *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 671–687.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Felício, J. A., Caldeirinha, V., & Dutra, A. (2019). Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 101, 607–614.
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 503–521.
- Garousi Mokhtarzadedeh, N., Jafarpanah, I., & Zamani Babgohari, A. (2022). Knowledge

- management capability, entrepreneurial creativity, entrepreneurial intensity and firm performance: the mediating role of ambidexterity. *British Food Journal*, 124(7), 2179–2208.
- Ghofar, A., & Islam, S. M. N. (2015). *Corporate Governance and Contingency Theory*. Springer International Publishing.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Hadjimanolis, A. (2000). A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263–281.
- Indonesia.go.id. (2021). *UMKM Tumbuh dan Tangguh*. The Conversation. <https://indonesia.go.id/kategori/indonesia-dalam-angka/3356/umkm-tumbuh-dan-tangguh>
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Kim, G., Lee, W. J., & Shim, H. (2022). Managerial Dilemmas and Entrepreneurial Challenges in the Ambidexterity of SMEs: A Systematic Review for Execution System. *Sustainability*, 14(24), 16550.
- Klein, R., & Rai, A. (2009). Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships. *MIS Quarterly*, 735–762.
- Lee, J., & Park, T. (2023). Environmental factors, ambidexterity and performance in SMEs: does bricolage matter? *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Luu, T. T., Rowley, C., & Dinh, K. C. (2017). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(4), 506–522. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0091>
- Mu, T., van Riel, A., & Schouteten, R. (2022). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 347–378. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1709642>
- Nurwendi, W., & Haryadi, D. (2022). Peran Ambidexterity Organisasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Di Masa Covid-19. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 11(1), 47–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v11i1.513>
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as Practice: Individual Ambidexterity Through Paradoxical Practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Partanena, J., Kohtamäki, M., Patel, P. C., & Parida, V. (2020). Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: The moderating roles of network capability and strategic information flow. *International Journal of Production Economics*, 221, 107470.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2012). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- 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/https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: Examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535–1561. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10961-020-09781-x>
- Schulze, P., Heinemann, F., & Abedin, A. (2008). Balancing Exploitation and Exploration - Organizational Antecedents and Performance Effects of Ambidexterity. *Proceedings of the Academy of Management (AOM) Annual Meeting*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33622934>
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0195>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., Shafique, M., Kianto, A., & Beh, L. S. (2022). Demystifying the link between knowledge management capability and innovation ambidexterity: Organizational structure as a moderator. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1343–1363. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2021-0238>
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 414–438. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150.
- Wen, J., Qualls, W. J., & Zeng, D. (2021). To explore or exploit: The influence of inter-firm R&D network diversity and structural holes on innovation outcomes. *Technovation*, 100, 102178.
- Wenke, K., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2021). Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. *Journal of Business Research*, 132, 653–665.
- Wiratmadja, I. I., Profitoyo, W. B., & Rumanti, A. A. (2020). Drivers of innovation ambidexterity on small medium enterprises (SMEs) performance. *IEEE Access*, 9, 4423–4434.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2023). R&D alliances and SMEs post-entry internationalization speed: The impact of alliance management capability and co-innovation ambidexterity. *Global Strategy Journal*, 13, 315–348.
- Zhang, Y., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*, 23(3), 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>