

THE ROLE of ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY TO INCREASE INNOVATION SPEED AND MARKETING PERFORMANCE of SMEs

Ken Sudarti, Nurhidayati, Ardian Adhiatma *)

Abstract

This study aims to investigate and test the role of organizational ambition in improving innovation speed and marketing performance in MSMEs in the creative industries, especially handicraft in Semarang, Central Java. A sample of 173 SMEs were taken using convenience sampling techniques. Using regression analysis techniques, the study concluded that innovation speed is more influenced by exploitation than exploration. Organizational ambidexterity is not able to increase innovation speed and marketing performance and innovation speed is only influenced by exploitation. This result is thought to be strongly influenced by the character of MSMEs who are less familiar with technology as supporting exploitation activities. Exploitation capabilities are more prominent because modifying products by changing shapes, colors and sizes is easier and lower risk compared to creating products that are completely new with the use of the latest technology.

Keywords: *Organizational Ambidexterity, Innovation Speed, Marketing Performance*

Pendahuluan

Saat ini lingkungan bisnis global sangat dinamis dan berkembang pesat. Oleh karena itu, mengetahui bagaimana beradaptasi dan mengarahkan sumberdaya untuk mengatasi perubahan lingkungan menjadi faktor kritis bagi setiap organisasi. Kecepatan merespon perubahan lingkungan merupakan salah satu kunci keunggulan bersaing. Tekanan perubahan ini menuntut organisasi untuk secara terus menerus melakukan penyesuaian sumber daya internalnya termasuk merekonfigurasi ulang sumber daya yang bernilai untuk melakukan

*) *Lecturer of Faculty of Management Science, Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Indonesia*

inovasi serta memperkuat kapabilitas pemasarannya agar tetap berada pada performa yang optimal.

Tantangan ini lebih krusial bagi UMKM khususnya industry handycraft karena industri ini berhubungan dengan seni sehingga menuntut kreatifitas yang tinggi. Selera yang selalu berubah dengan cepat menjadikan produk yang dihasilkan tidak dapat bertahan lama (Mcdermott and Connor, 2002). Konsumen pada industri ini selalu menuntut produk baru dengan cepat dan sulit diprediksi, sehingga persaingan telah bergeser dari masalah harga dan kualitas menjadi persaingan berbasis waktu. Hal ini diperparah dengan karakteristik produk yang *imitable* sehingga produksi hanya berlangsung selama item itu masih sukses (García-Villaverde, Ruiz-Ortega and Ignacio Canales, 2013). Kondisi ini menuntut industri handycraft untuk terus menerus berinovasi menghasilkan jenis dan model terbaru dengan memaksimalkan sumberdaya yang telah ada (eksploitasi) dan secara bersamaan mencari sumber-sumber baru (eksplorasi) atau dikenal dengan *ambidexterity* (Nemanich and Vera, 2009).

Eksploitasi dan eksplorasi merupakan kombinasi strategi yang sangat tepat untuk mempertahankan usaha saat ini sekaligus mengantisipasi kemungkinan perubahan yang muncul. Shirokova (2013) mengusulkan agar organisasi menggunakan strategi *ambidexterity* yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan antara strategi eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan. Organisasi yang berhasil menciptakan keseimbangan antara keduanya mempunyai performa lebih baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Telah banyak riset yang menggunakan variabel *organizational ambidexterity* guna memprediksi *entrepreneurial orientation* (Tuan, 2016), *family firm performance* (Stubner *et al.*, 2012; Zhang *et al.*, 2016; Yang *et al.*, 2014), *innovation capabilities* (Boukamel, Emery and Boukamel, 2017; Strese *et al.*, 2016), *dynamic capabilities* dan *service innovation* (Sharma, 2016). Namun kebanyakan studi menggunakan perusahaan berskala besar sebagai objeknya dan belum banyak yang menerapkannya di UMKM. Penerapan *ambidexterity* membutuhkan komitmen dan sumberdaya yang kuat (Sharma, 2016). Namun demikian, karena tuntutan perubahan lingkungan yang semakin cepat, sangat mungkin menuntut UMKM untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan.

Dengan mempertimbangkan urgensi konstruk *organizational ambidexterity*, penelitian ini mencoba melihat dampaknya pada *innovation speed* untuk memprediksi *marketing performance* UMKM. Pengujian secara parsial untuk masing-masing dimensi

ambidexterity serta pengujian bersamaan memungkinkan untuk melihat pengaruh yang lebih kuat terhadap *innovation speed*. Hasil studi ini sangat bermanfaat bagi pengembangan Teori *Resource Based View* terutama konstruk *dynamic capability* yang didalamnya mengandung dimensi *innovation capability*.

Literature Review

Organizational Ambidexterity

Studi tentang eksploitasi dan eksplorasi secara umum mengacu pada dua konsep sebagai *mutually exclusive systems* (Malik *et al.*, 2017). Artinya, dua sistem tersebut merupakan dua hal yang saling kontradiktif baik dalam nilai maupun tujuannya dimana eksploitasi didasarkan pada efisiensi sedangkan eksplorasi didasarkan pada inovasi dan keduanya bersaing dalam mendapatkan sumber daya yang langka (Sharma, 2016). Jadi memilih diantara keduanya menciptakan kesulitan bagi organisasi. Bagi organisasi yang lebih condong pada eksploitasi akan menderita inertia sementara organisasi yang lebih condong pada aktivitas eksplorasi akan dibebani pada biaya eksperimen tanpa mendapatkan manfaat dari kegiatan itu. Oleh karena itulah Zhang *et al.* (2016) menyarankan penggunaan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang.

Zhang *et al.* (2016) menyarankan penerapan *ambidexterity* dengan penggunaan eksplorasi dan eksploitasi secara seimbang, sedangkan Chen *et al.* (2017) menyatakan bahwa *ambidexterity* menggambarkan sinergitas antara eksploitasi dan eksplorasi, semacam “Yin dan Yang” yang mampu meningkatkan keinovasian. Ini artinya bahwa kedua orientasi itu diberlakukan secara bersamaan namun tidak berarti harus menyeimbangkan diantara keduanya. Eksploitasi lebih menekankan pada perbaikan, efisiensi, seleksi dan implementasi. Di sisi lain, eksplorasi memerlukan pencarian, variasi, eksperimen dan penemuan. Jika dihubungkan dengan pengetahuan, eksploitasi menyangkut perbaikan dari pengetahuan yang sudah ada, dan eksplorasi menyangkut upaya mendapatkan pengetahuan dan peluang-peluang baru. Jadi, *ambidexterity* juga menyangkut upaya mengintegrasikan antara *external* dan *internal knowledge*.

Ambidexterity membahas tentang kemampuan perusahaan dalam meningkatkan *incremental innovation (exploitation)* dan *discontinue innovation (exploration innovation)*. *Exploration (discontinue innovation)* mensyaratkan perusahaan untuk secara kontinyu merekonfigurasi aset, sumber daya dan kapabilitasnya agar mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal (Sheng and Chien, 2016). Selain itu, penerapan *exploration*

membutuhkan tingkat risiko tinggi, mensyaratkan upaya lebih dari perusahaan serta komitmen sumberdaya (Marín-Idárraga, Hurtado González and Cabello Medina, 2016). Perusahaan yang melakukan eksplorasi akan selalu mencari pengetahuan baru, menggunakan teknologi yang sebelumnya tidak familiar serta mengkreasikan *product* atau *service* dengan permintaan yang belum diketahui, dimana semuanya itu tidak dapat secara cepat menghasilkan *revenue* (O’Cass, Heirati and Ngo, 2014). Oleh karena itu, perusahaan yang mempunyai keterbatasan sumberdaya, mempunyai tujuan jangka pendek tidak akan menggunakan aktivitas eksplorasi karena tidak menjanjikan keuntungan jangka pendek dan karena membutuhkan komitmen sumberdaya.

Incremental innovation (exploitation) diasosiasikan dengan perubahan yang lemah dan hanya memodifikasi sumber daya dan kapabilitas yang ada. *Exploitation* mensyaratkan perusahaan untuk memiliki mekanisme yang menekankan pada penyerapan pendekatan-pendekatan baru kedalam aktivitas rutin (Sheng and Chien, 2016). Ini dapat disimpulkan bahwa kegiatan eksplorasi mempunyai risiko rendah karena hanya mengkreasikan sumberdaya yang telah ada. Akhirnya dengan melihat persyaratan yang harus dipenuhi serta risiko dalam penerapan antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi, maka tidak semua perusahaan mampu melakukannya secara bersama-sama. Untuk itu, terdapat tiga jalur untuk mencapai *ambidexterity*, yaitu: dengan menerapkan secara terpisah antara eksplorasi dan eksploitasi dan menggunakannya secara bergantian (*sequential ambidexterity*), dengan menerapkan secara bersama-sama antara eksploitasi dan eksplorasi (*simultaneously ambidexterity*) atau menerapkan secara terpisah antara eksplorasi dan eksploitasi dan menganggap keduanya sebagai konstruk yang berbeda (Ho and Lu, 2015). Pengaruh secara parsial dan bersama-sama antara eksplorasi dan eksploitasi akan dikaji dalam studi ini.

Organizational Ambidexterity dengan Innovation Speed.

McGrath and O’Toole (2013) menyatakan bahwa solusi terbaik bagi perusahaan untuk menghadapi kecepatan perubahan pasar adalah menerapkan strategi inovasi. Kemampuan berinovasi tercermin dari *innovativeness*, yaitu kecenderungan perusahaan untuk menggunakan ide-ide baru, selalu mengadakan eksperimen untuk menghasilkan barang, jasa, proses dan teknologi baru (Lumpkin and Dess, 2001). Inovasi didefinisikan sebagai proses pembaharuan dan aplikasi ide-ide baru untuk menghasilkan produk, jasa dan proses demi terciptakan kemakmuran ekonomi (Melero-polo, 2016) dan memberikan solusi baru yang lebih baik (Wang and Miao, 2015). Ini berarti bahwa perusahaan yang

sustainable tidak hanya berupaya untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, tapi juga mempertimbangkan kecepatan dalam berinovasi. Dengan kata lain, inovasi saja tidak bermakna manakala pesaing melakukan hal yang sama dengan cara lebih baik dan lebih cepat. Kecepatan berinovasi inilah menjadi salah satu penjelas, mengapa perusahaan yang telah berinovasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Penerapan inovasi secara umum dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja atau efektivitas organisasi (Damanpour, Walker and Avellaneda, 2009). Kinerja bisnis dalam hal ini didefinisikan sebagai capaian tujuan organisasi yang berhubungan dengan profitabilitas, pertumbuhan dalam penjualan dan *market share*. Inovasi diartikan sebagai perubahan organisasi sebagai akibat adanya perubahan di lingkungan internal maupun eksternal. Dengan kata lain, karena adanya perubahan lingkungan maka perusahaan harus menerapkan inovasi sepanjang waktu untuk mempertahankan serta meningkatkan performanya (Damanpour, Walker and Avellaneda, 2009) (Henard and Dacin, 2010).

Memberikan perhatian pada inovasi dalam rangka menawarkan produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah, merupakan tujuan paling penting di era yang ditandai dengan semakin pendeknya *product life cycle*, *dynamic markets* dan proses yang semakin kompleks (Futterer, Schmidt and Heidenreich, 2017). Namun menciptakan produk baru saja tidaklah cukup karena pastinya pesaing juga melakukan hal serupa. Untuk itu dua unsur penting dari inovasi yang tidak dapat diabaikan adalah *innovation speed* dan *innovation quality*. *Innovation quality* diartikan sebagai sejauhmana produk baru dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, sedangkan *innovation speed* diartikan sebagai waktu yang dibutuhkan dari munculnya konsep sampai mengkomersialisasikan produk baru (Wang and Wang, 2012).

Para pakar telah membuat konsensus berhubungan dengan arti penting eksplorasi dan eksploitasi dalam proses inovasi dalam perusahaan. Dalam hubungannya dengan aktivitas eksplorasi untuk mencapai *innovation speed*, perusahaan harus mengupayakan pencarian sumber daya baru, membuat variasi dan selalu mengadakan eksperimen (Karrer, 2015). Tuan (2016) menemukan pengaruh *organizational ambidexterity* terhadap *entrepreneurial orientation* dengan *innovation orientation* sebagai salah satu dimensinya. Boukamel, Emery and Boukamel (2017) mencoba melihat penerapan *ambidexterity* ini pada sektor publik dan menemukan keterkaitan kemampuan *ambidexterity* terhadap kemampuan berinovasi. Olavarrieta and Friedmann (2008) menyatakan dengan tegas bahwa kemampuan organisasi dalam memindai informasi pasar saat ini maupun yang akan datang akan meningkatkan

pemahamannya tentang kebutuhan pelanggan yang cenderung berubah. Pemahaman ini akan meningkatkan tingkat penyesuaian perusahaan terhadap produk yang dihasilkannya.

Shirokova (2013) telah membuktikan bahwa semakin mampu SMEs melakukan eksplorasi (dengan dimensi *entrepreneurial orientation* dan *entrepreneurial value*) dan eksploitasi (dengan dimensi *investment in internal resources*, *knowledge related resources*, *organizational learning*, *developmental changes* dan *transitional change*) secara bersama-sama, maka kinerjanya akan semakin meningkat. Namun, hal yang bertentangan dikemukakan oleh (Tuan, 2016) yang justru menemukan pengaruh *organizational ambidexterity* terhadap *entrepreneurial orientation*.

Zhang, Wu and Cui (2015) dalam studinya menguji perbedaan pengaruh antara *market exploitation* dan *market exploration* terhadap *product innovation*. Disimpulkan bahwa *market exploration* lebih bermanfaat dalam memfasilitasi keinovasian produk, sementara *market exploitation* lebih berpengaruh pada kecepatan pengembangan produk baru. Yang mengejutkan ditemukan bahwa penggabungan *market exploitation* dan *market exploration* secara bersama-sama justru mereduksi kecepatan pengembangan produk baru dan tidak berpengaruh terhadap keinovasian produk baru. Studi ini menyarankan untuk menggunakan *market exploitation* dan *market exploration* secara seimbang dalam rangka meningkatkan *product innovation*. Dalam upaya meningkatkan kinerja inovasi, *exploration* dan *exploitation* sebaiknya tidak dilihat secara terpisah melalui beberapa tipe yang berbeda. Keduanya harus dilihat sebagai satu set sumberdaya yang mampu membangun konfigurasi yang memfasilitasi *radical* atau *incremental innovation* (Marín-Idárraga, Hurtado González and Cabello Medina, 2016).

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, maka studi ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh antara *exploration* terhadap *innovation speed*.

H₂: Terdapat pengaruh antara *exploitation* terhadap *innovation speed*.

H₃: Terdapat pengaruh antara *organizational ambidexterity* terhadap *innovation speed*.

Organizational Ambidexterity dan Marketing Performance.

Kinerja perusahaan merupakan konstruk yang multidimensional. Banyak variasi indikator yang diambil oleh para peneliti. Ada yang melihat dari perspektif kinerja keuangan, kinerja pemasaran dan atau kinerja operasional bahkan kinerja layanan. Kinerja perusahaan

menunjukkan capaian-capaian perusahaan dengan ukuran total penjualan, profitabilitas, *market share*, pertumbuhan penjualan dan jumlah pelanggan baru (Colton, Roth and Bearden, 2010). Ada juga yang mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai capaian perusahaan sebagai prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan mendapatkan *market share*, *sales growth*, peningkatan pelanggan baru dan retensi pelanggan (Urde, Baumgarth and Merrilees, 2013). Kinerja bisnis diukur dengan menggunakan *sales revenue*, *market share*, *profit margin*, target penjualan, target penjualan produk baru Le Meunier-FitzHugh and Lane (2009). Kinerja perusahaan dapat dilihat dari ukuran strategi dan ukuran ekonomi. Ukuran strategi digunakan indicator market share, ROI dan *incremental turnover*, sedangkan ukuran ekonomi dilihat dari ukuran pertumbuhan penjualan, penyerapan teknologi baru dan profitabilitas (Pongwirithon and Awirothananon, 2014). Dalam studi ini, *sales performance* menggunakan indikator: capaian target kualitas, capaian target kuantitas, jumlah pelanggan dan pangsa pasar. Berdasarkan beberapa pendapat para peneliti sebelumnya, dalam penelitian ini mendefinisikan *marketing performance* sebagai persepsi pelaku UMKM atas capaian-capaiannya yang berhubungan dengan pertumbuhan jumlah pelanggan, peningkatan penjualan, retensi pelanggan, perluasan wilayah pemasaran.

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, maka studi ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Terdapat pengaruh antara *organizational ambidexterity* terhadap *marketing performance*.

Innovation Speed dengan Marketing Performance.

Telah banyak studi yang menemukan hubungan yang positif antara keinovasian dengan kinerja (Cheng, Chen and Huang, 2014; Atalay, Anafarta and Sarvan, 2013; Alpay *et al.*, 2012). Gunday *et al.*, (2011) menyatakan bahwa keinovasian sangat dibutuhkan perusahaan dalam memasuki pasar baru, meningkatkan pangsa pasar dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Keinovasian juga dibutuhkan untuk mempertahankan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang superior dan selalu menyesuaikan produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Cheng and Krumwiede, 2012). Inovasi juga diyakini sebagai salah satu instrumen strategik perusahaan guna memasuki pasar baru, meningkatkan penjualan atau mempertahankan pangsa pasar, menghadapi manuver pesaing, menghambat pesaing baru untuk masuk pasar, dan sebagai sarana yang tepat untuk membangun

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Carbonell dan Rodriguez, 2006a; Iyer, *dkk.*, 2006; Gunday, *dkk.*, 2011a; Alpay *dkk.*, 2012).

Sok, *dkk.* (2013) menemukan bahwa kapabilitas inovasi, kapabilitas marketing, kapabilitas pembelajaran dan kolaborasi merupakan faktor yang menentukan kesuksesan SMEs. Alpay *dkk.* (2012) menunjukkan bahwa kecuali inovasi perilaku, jenis inovasi yang lain benar-benar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Itu berarti semakin kreatif sebuah perusahaan dalam mengelola produk, mengelola proses operasi, mengelola pasar dan kreatif dalam merancang strategi bisnis, akan semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut. Banyak penelitian yang telah menunjukkan hubungan antara keinovasian terhadap kinerja bisnis perusahaan kecil Matzler, *dkk.* (2008); Akgu'n, *dkk.* (2009) (Rosli dan Sidek, 2013); Lee (2008) Ar dan Baki (2011); Millson (2013).

Carbonell and Rodriguez (2006) meneliti di 178 perusahaan manufaktur dan menemukan pengaruh *innovation speed* terhadap *product performance* melalui keunggulan positional. Argumen yang diajukan adalah, kecepatan siklus dari pengembangan produk akan lebih meningkatkan performa hanya jika menghasilkan produk yang benar-benar memenuhi kebutuhan pelanggan dalam segi reliabilitasnya, kinerjanya dan atribut-atribut kualitas lainnya. Ang and Wang (2012) melakukan studi di 89 perusahaan yang menggunakan teknologi tinggi di China dan menemukan hubungan *innovation speed* dengan *financial performance* dan *operational performance* dengan menekankan *tacit* dan *explicit knowledge sharing* sebagai variabel antecedencenya. Taherparvar, Esmaeilpour and Dostar (2014) dalam studinya menyimpulkan bahwa kualitas dan kecepatan inovasi mempunyai pengaruh pada *operational* dan *financial performance*. Ditemukan juga adanya perbedaan pengaruh antara pengetahuan tentang konsumen dan pengetahuan dari konsumen terhadap berbagai dimensi inovasi dan kinerja perusahaan. Menggunakan pengetahuan pelanggan menjadikan perusahaan lebih *aware* terhadap lingkungan eksternalnya dan terhadap perubahan kebutuhan pelanggan akan menjadikan perusahaan lebih inovatif dan berkinerja lebih baik. Hubungan yang positif dan signifikan antara kapabilitas inovasi dan kinerja bisnis telah banyak dibuktikan oleh para peneliti sebelumnya seperti (Taherparvar, Esmaeilpour and Dostar, 2014; Wang and Wang, 2012).

Berdasarkan temuan-temuan pada studi sebelumnya terlihat jelas bahwa kebaruan yang diciptakan melalui proses inovasi akan mampu merefres produk yang sudah ada. Inovasi dikatakan sebagai sumberdaya unik yang mengarahkan pada keunggulan kompetitif dan kinerja yang efektif dan efisien (Rahman *et al.*, 2015). Hal ini logis karena inovasi akan

menghasilkan produk baru untuk mengkreasikan nilai yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Kebaruan ini akan mampu merangsang pelanggan untuk melakukan pembelian ulang sehingga akan mampu meningkatkan *sales performance*. Kebaruan produk ini juga semakin mendekatkan pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga mampu meningkatkan penjualan.

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_s: Terdapat pengaruh antara *innovation speed* terhadap *marketing performance*.

Research Methodology

Sample and Prosedure

Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku industri kreatif khususnya handycraft di kota Semarang yang sudah berpengalaman di bidangnya minimal 3 tahun. Dalam rangka mendapatkan sejumlah informasi terkait, telah disebarakan kepada 200 responden, namun yang kembali dan layak diolah sebanyak 173 eksemplar. Pelaku industri kreatif ini sekaligus pemilik dan pengelola sehingga segala keputusan yang berkaitan dengan perusahaan ada di tangannya. Kuesioner disampaikan oleh petugas yang sudah dilatih terlebih dahulu kepada responden yang dipilih sebagai anggota sampel. Diskripsi responden terdiri dari 76,7% wanita dan 23,2% pria yang berusia antara 22 tahun hingga 50 tahun. Tingkat Pendidikan SD (6%), SMP (21%), SMA (58%), Sarjana (15%). Omset per hari antara Rp.200.000 sampai dengan Rp2.000.000

Instrumen

Studi ini menggunakan variable *organizational ambidexterity*, *innovation speed* dan *marketing performance*. *Organizational ambidexterity* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menggunakan kemampuan meng-eksplorasi dan meng-eksploitasi sumberdaya yang mereka miliki secara bersama-sama (Nemanich and Vera, 2009). Sehubungan dengan karakteristik yang melekat pada UMKM yaitu keterbatasan sumberdaya, maka dimensi *organizational ambidexterity* ini tidak hanya akan dilihat dari persektif konstruk yang utuh, namun juga akan dilihat dari dua sudut yaitu eksploitasi dan eksplorasi. Dengan demikian nantinya diharapkan akan dilihat mana dimensi yang lebih kuat diterapkan di UMKM. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk mengukur *organizational*

ambidexterity menggunakan 12 item pertanyaan yang diadopsi dari Tuan (2016). Enam pertanyaan mengukur *exploration* seperti: (1) selalu menggunakan teknologi baru untuk menciptakan produk yang *out of the box*, (2) mendasarkan kesuksesannya pada kapabilitas untuk menggali teknologi baru, (3) menciptakan produk yang inovasi, (4) menemukan cara-cara yang kreatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, (5) aktif mentarget pelanggan baru. Untuk mengukur *exploitation* juga menggunakan enam item pertanyaan, yaitu: (1) berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan harga yang kompetitif, (2) secara terus menerus meningkatkan *reliability* dari produk dan jasa, (3) meningkatkan peran konsumen, (4) secara periodik mengukur kepuasan pelanggan, (5) lebih mendalami kebutuhan konsumen saat ini (Tuan, 2016).

Innovation Speed didefinisikan sebagai kecepatan proses pembaharuan dan aplikasi ide-ide baru untuk menghasilkan produk baru (Melero-polo, 2016) dan memberikan solusi baru yang lebih baik (Wang and Miao, 2015). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur *innovation speed* menggunakan tiga item, yaitu: (1) *time effectiveness*, yaitu: memproduksi dan memperkenalkan produk baru lebih cepat dari jadwal, (2) *time efficiency*, yaitu: menyelesaikan proyek lebih cepat dari apa yang bias dilakukan, (3) menyelesaikan proyek lebih cepat dibandingkan dengan rata-rata waktu industry (Wang and Wang, 2012)

Marketing performance didefinisikan sebagai persepsi pemilik UMKM atas capaian perusahaan yang diukur dengan menggunakan: *sales growth*, peningkatan pelanggan baru dan retensi pelanggan (Urde, Baumgarth and Merrilees, 2013). Penggunaan definisi dan indikator ini telah disesuaikan dengan objek sehubungan dengan karakteristik khusus pada responden, yaitu pemilik UMKM yang seringkali tidak memiliki databased yang lengkap dan akurat.

Teknik Analisis

Analisis regresi digunakan untuk menguji model penelitian empirik. Empat model regresi ditetapkan, *pertama*, regresi linier berganda antara eksploitasi dan eksplorasi dengan *innovation speed*, untuk mengetahui efek langsung kedua konstruk tersebut. *Kedua*, regresi linier sederhana antara *organizational ambidexterity* dengan *innovation speed*. *Ketiga*, regresi sederhana antara *organizational ambidexterity* dengan *marketing performance*. Keempat, regresi sederhana antara *innovation speed* dengan *marketing performance*.

Pada model regresi pertama, analisis *goodness of fit model* ditetapkan untuk mengetahui apakah variasi dalam variabel independent dapat menjelaskan variasi variabel

dependennya. Sebuah model memiliki *goodness of fit model* yang baik bila dalam uji F menghasilkan *p-value* yang tidak melebihi 0.05. Koefisien determinasi kemudian ditetapkan untuk menentukan besarnya persentase variasi dalam variabel independen yang dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependennya. Selain itu, uji *variance inflatoir factor* (VIF) pada analisis regresi berganda juga digunakan untuk menjelaskan tidak terjadi multikolinier dalam model regresi yang ditetapkan. VIF yang tidak melebihi 10 dianggap tidak terjadi multikolinier dalam model regresi. Analisis Regresi dilakukan dengan menggunakan software SPSS versi 16.00.

Finding

Reliability dan validity

Investigasi konsistensi internal variable laten menggunakan *cronbach alpha* mensyaratkan bahwa semua variabel dalam model melebihi batas minimal 0.6 yang disarankan Nunally (1970). Untuk uji validitas indikator dilakukan dengan menghitung *p-value* dalam uji t terhadap koefisien korelasi skor item indikator dengan total skor. Nilai *p-value* kurang dari 0.05 menunjukkan validitas yang tinggi. Hasil analisis data menunjukkan *cronbach alpha* dari semua konstruk berkisar antara 0.854 hingga 0.915 menunjukkan reliabilitas yang baik.

Tabel 1: Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel dan Indikator	Koefisien Korelasi	p-value	Cronbach's Alpha
Exploration			
• Selalu menggunakan teknologi baru untuk menciptakan produk yang <i>out of the box</i> .	0.795	0.000	0.854
• Mendasarkan kesuksesannya pada kapabilitas untuk menggali teknologi baru.	0.709	0.000	0.874
• Menciptakan produk yang inovasi	0.739	0.000	0.867
• Menemukan cara-cara yang kreatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan	0.734	0.000	0.868
• Aktif mentarget pelanggan baru,	0.699	0.000	0.876
Exploitation			
• Berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan harga yang kompetitif.	0.724	0.000	0.900
• Secara terus menerus meningkatkan <i>reliability</i> dari produk dan jasa.	0.828	0.000	0.879
• Meningkatkan peran konsumen.	0.790	0.000	0.887
• Secara periodik mengukur kepuasan pelanggan,	0.778	0.000	0.890
• Lebih mendalami kebutuhan konsumen saat ini.	0.750	0.000	0.890
Innovation Speed			
• <i>Time effectiveness</i> , memproduksi dan memperkenalkan produk baru lebih cepat dari jadual	0.770	0.000	0.915
• <i>Time efficiency</i> , yaitu: menyelesaikan proyek lebih cepat	0.827	0.000	0.904

Variabel dan Indikator	Koefisien Korelasi	p-value	Cronbach's Alpha
dari apa yang bias dilakukan			
• Menyelesaikan proyek lebih cepat dibandingkan dengan rata-rata waktu industri.	0.831	0.000	0.904
Marketing Performance			
• Sales growth	0.732	0.000	0.793
• Peningkatan jumlah pelanggan baru,	0.738	0.000	0.785
• Retensi pelanggan	0.712	0.000	0.812

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis regresi untuk model *pertama* menunjukkan *goodness of fit* yang baik karena uji Anova menghasilkan nilai $F = 32.596$ dan signifikan. koefisien determinasi untuk model ini ditunjukkan oleh $R^2 = 0.221$ yang artinya 22.1 persen variasi data dalam *innovation speed* dapat dijelaskan oleh variasi data dalam eksploitasi dan eksplorasi, sedangkan sisanya sebesar 77.9 persen dijelaskan variasi variable lain di luar model. Analisis regresi model *kedua* menunjukkan *goodness of fit model* yang kurang baik karena uji Anova hanya menghasilkan nilai $F = 2.331$ dan tidak signifikan, begitu juga untuk regresi model *ketiga* dengan nilai $F = 1.038$ dan tidak signifikan. Namun untuk regresi model *keempat* menunjukkan *goodness of fit* yang baik karena uji Anova menghasilkan nilai $F = 122.671$ dan signifikan dengan nilai $R^2 = 0.347$.

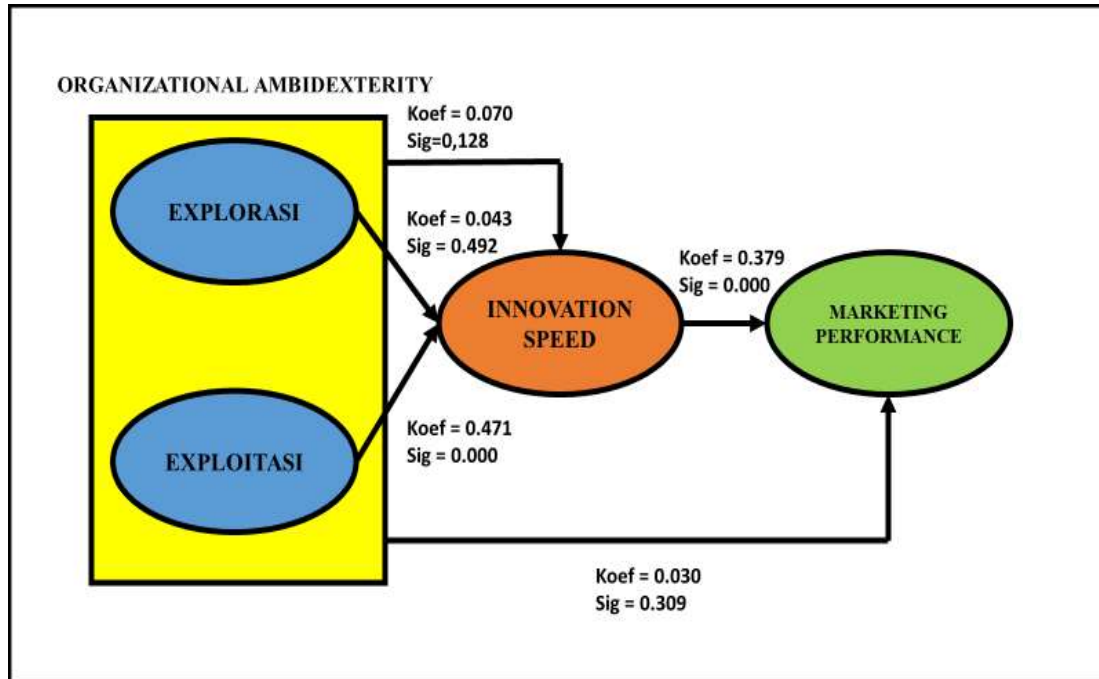
Berkaitan dengan uji hipotesis, pada model regresi pertama, temuan penelitian mengkonfirmasi regresi hubungan antara eksplorasi dengan *innovation speed* dengan nilai beta 0.043 dan tidak signifikan, sedangkan eksploitasi dengan *innovation speed* mempunyai nilai beta 0.471 dan signifikan. Untuk *organizational ambidexterity* dan *innovation speed* mempunyai nilai beta 0.070 dan tidak signifikan. Untuk *organizational ambidexterity* dengan *marketing performance* mempunyai nilai beta 0.030 dan tidak signifikan dan *innovation speed* dengan *marketing performance* mempunyai nilai beta 0.379 dan signifikan.

Tabel 2: Regression Analysis

Model	Hipotesis	Regresi	Unstd Beta	Sig	Keterangan
1	H1	Expr→IS	0.043	0.492	Ditolak
	H2	Expl→IS	0.471	0.000	Diterima
2	H3	OA→IS	0.070	0.128	Ditolak
3	H4	OA→MP	0.030	0.309	Ditolak
4	H5	IS→MP	0.379	0.000	Diterima

Catatan: Expl = Exploration; Expr = Exploitation; OA = Organizational Ambidexterity; IS = Innovation Speed; MP = Marketing Performance

Gambar: Model Empirik



Pembahasan

Studi ini bertujuan menguji hubungan antara *organizational ambidexterity* dengan memeriksa pengaruh masing-masing dimensi, yaitu eksploitasi dan eksplorasi terhadap *innovation speed* dan *marketing performance*. Studi ini tidak berhasil membuktikan peran *organizational ambidexterity* dalam meningkatkan *innovation speed* dan *marketing performance*. Namun demikian, salah satu dimensi *organizational ambidexterity*, yaitu eksploitasi terbukti mampu meningkatkan *innovation speed* dan *marketing performance*. Hasil ini memperjelas pentingnya upaya mengeksploitasi sumber daya UMKM untuk meningkatkan kecepatan inovasi. Eksploitasi lebih menekankan efisiensi dan perbaikan yang dapat dilakukan dengan selalu berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan harga yang kompetitif, secara terus menerus meningkatkan reliability dari produk, secara periodik mengukur kepuasan pelanggan dan lebih mendalami kebutuhan konsumen saat ini. Studi ini sekaligus menegaskan ketidakmampuan UMKM dalam melakukan eksplorasi karena keterbatasan sumberdayanya. Artinya, UMKM tidak mampu menggunakan teknologi baru untuk menciptakan produk yang *out of the box*, tidak mampu menggali teknologi baru untuk menciptakan produk yang inovatif, tidak mampu menemukan cara-cara yang kreatif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan kurang aktif mentarget pelanggan baru.

Ketidakmampuan UMKM handycraf untuk melakukan eksplorasi diduga berhubungan dengan karakteristik bisnis yang keberadaannya karena factor turun-temurun. Budaya keluarga sangat dominan mewarnai perilaku pelaku UMKM. Sifat yang mudah puas dan ketidakmampuan menjalin relationship dengan pihak external juga diduga ikut andil di dalamnya. Kemampuan berkreasi yang menjadi unggulan pelaku UMKM handycraf tidak diikuti dengan keberanian untuk berubah dan mengubah pola lama. Hal ini menjadikan mereka hanya bergerak di seputar eksploitasi saja dengan mengubah beberapa fitur yang berisiko rendah.

Berkenaan dengan inovasi, studi ini mempertegas bahwa perusahaan yang *sustainable* seharusnya tidak hanya berupaya menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, namun juga mempertimbangkan kecepatan dalam prosesnya. Dengan kata lain, inovasi saja tidak cukup bermakna jika pesaing juga melakukan hal serupa dengan cara yang lebih baik dan lebih agresif. Kecepatan berinovasi inilah menjadi penjas, mengapa perusahaan yang telah melakukan inovasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang optimum. *Innovation speed* ini sangat penting terutama di era dengan perubahan selera konsumen khususnya di industri handycraft. Kemudahan dalam mengganti bentuk, corak, warna dan layanan menyebabkan pelaku UMKM lebih mampu melakukan eksploitasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Zhang, Wu and Cui, 2015) bahwa *market exploitation* lebih bermanfaat untuk memfasilitasi keinovasian poduk. Namun, terbatasnya sumberdaya terutama dalam teknologi dan keuangan menyebabkan UMKM tidak mampu melakukan eksplorasi khususnya yang berhubungan dengan penggunaan teknologi baru. Beroperasi dengan menggunakan teknologi yang telah ada dirasakan pelaku UMKM sudah cukup.

Hasil studi ini menegaskan bahwa eksploitasi dan eksplorasi benar-benar merupakan dua hal yang kontradiktif dalam nilai maupun tujuannya (Sharma, 2016). Studi ini bertentangan dengan studi (Marín-Idárraga, Hurtado González and Cabello Medina, 2016) yang menyimpulkan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja inovasi, eksplorasi dan eksploitasi sebaiknya tidak dilihat secara terpisah melalui beberapa tipe yang berbeda. Keduanya harus dilihat sebagai satu set sumberdaya yang mampu membangun konfigurasi yang memfasilitasi *radical* atau *incremental innovation*. Studi ini mendukung pernyataan Zhang, Wu and Cui (2015) bahwa jika eksploitasi dan eksplorasi digunakan secara bersama-sama justru akan menghambat proses inovasi, sehingga disarankan menggunakan keduanya secara bergantian.

Keterbatasan

Penelitian ini lebih menekankan pada menguji pengaruh *organizational ambidexterity* dengan *innovation speed*, baik dilihat hubungan secara total maupun dari tiap dimensi, namun tidak menguji pengaruh *innovation speed* sebagai variable mediating. Oleh karena itu, melihat pentingnya kecepatan inovasi dalam menciptakan kinerja pemasaran, maka penelitian mendatang dapat mengambil variable lain yang mempengaruhi kecepatan inovasi ini. Selain itu, pengujian *organizational ambidexterity* untuk perusahaan yang tidak berbasis pada teknologi seperti UMKM diduga menjadi penyebab tidak berpengaruhnya dimensi eksplorasi terhadap kecepatan inovasi, sehingga disarankan untuk penelitian mendatang menggunakan uji beda untuk melihat penerapan *organizational ambidexterity* UMKM yang berbasis teknologi dan yang tidak berbasis pada teknologi.

Daftar Pustaka

- Alpay, G. *et al.* (2012) 'How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness', *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(1), pp. 107–128. doi: 10.5172/impp.2012.14.1.107.
- Atalay, M., Anafarta, N. and Sarvan, F. (2013) 'The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, pp. 226–235. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.026.
- Boukamel, O., Emery, Y. and Boukamel, O. (2017) 'Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities', 22(2), pp. 1–28.
- Carbonell, P. and Rodriguez, A. I. (2006) 'The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance', *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), pp. 1–12. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.01.002.
- Chen, M. *et al.* (2017) 'Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies'. *Asia Pacific Journal of Management*. doi: 10.1007/s10490-017-9520-5.
- Cheng, C. C. and Krumwiede, D. (2012) 'The role of service innovation in the market orientation - New service performance linkage', *Technovation*. Elsevier, 32(7–8), pp. 487–497. doi: 10.1016/j.technovation.2012.03.006.
- Cheng, J. H., Chen, M. C. and Huang, C. M. (2014) 'Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in

supply chains', *Supply Chain Management*, 19(2), pp. 173–186. doi: 10.1108/SCM-05-2013-0162.

Colton, D. A., Roth, M. S. and Bearden, W. O. (2010) 'Drivers of International E-Tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources', *Journal of International Marketing*, 18(1), pp. 1–22. doi: 10.1509/jimk.18.1.1.

Damanpour, F., Walker, R. M. and Avellaneda, C. N. (2009) 'Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations', *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 650–675. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x.

Futterer, F., Schmidt, J. and Heidenreich, S. (2017) 'Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.008.

García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J. and Ignacio Canales, J. (2013) 'Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities', *European Management Journal*, 31(3), pp. 263–277. doi: 10.1016/j.emj.2012.11.006.

Gunday, G. *et al.* (2011) 'Effects of innovation types on firm performance', *International Journal of Production Economics*. Elsevier, 133(2), pp. 662–676. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.05.014.

Henard, D. H. and Dacin, P. A. (2010) 'Reputation for product innovation: Its impact on consumers', *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), pp. 321–335. doi: 10.1111/j.1540-5885.2010.00719.x.

Ho, H. (Dixon) and Lu, R. (2015) 'Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 68(5), pp. 1026–1034. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.10.004.

Karrer, D. (2015) 'Organizing for Ambidexterity: A Paradox-based Typology of Ambidexterity-related Organizational States', (December), pp. 365–383.

Lumpkin, G. . and Dess, G. G. (2001) 'Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle', *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 429–451. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3.

Malik, A. *et al.* (2017) 'Implementing global-local strategies in a post-GFC era: Creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM', *Journal of Business Research*. Elsevier, (February), pp. 0–1. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.09.052.

- Marín-Idárraga, D. A., Hurtado González, J. M. and Cabello Medina, C. (2016) 'The Antecedents of Exploitation-Exploration and Their Relationship with Innovation: A Study of Managers' Cognitive Maps', *Creativity and Innovation Management*, 25(1), pp. 18–37. doi: 10.1111/caim.12139.
- Mcdermott, C. M. and Connor, G. C. O. (2002) 'Managing radical innovation : an overview of emergent strategy issues', 19(December 2001), pp. 424–438.
- McGrath, H. and O'Toole, T. (2013) 'Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 42(7), pp. 1141–1153. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.07.008.
- Melero-polo, I. (2016) 'Customer engagement: Innovation in non- technical marketing processes', 9338(October), pp. 326–336. doi: 10.5172/impp.2013.15.3.326.
- Le Meunier-FitzHugh, K. and Lane, N. (2009) 'Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to-business organisations', *Journal of Strategic Marketing*, 17(3), pp. 291–306. doi: 10.1080/09652540903064860.
- Nemanich, L. A. and Vera, D. (2009) 'Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition'. Elsevier Inc., 20, pp. 19–33. doi: 10.1016/j.leafqua.2008.11.002.
- O'Cass, A., Heirati, N. and Ngo, L. V. (2014) 'Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas', *Industrial Marketing Management*. Elsevier B.V., 43(5), pp. 862–872. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.04.015.
- Olavarrieta, S. and Friedmann, R. (2008) 'Market orientation, knowledge-related resources and firm performance', *Journal of Business Research*, 61(6), pp. 623–630. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.037.
- Pongwirithon, R. and Awirothananon, T. (2014) 'Customer orientation and firm performance among Thai SMEs', *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 12(3), pp. 867–883.
- Rahman, S. A. *et al.* (2015) 'Service innovation management practices in the telecommunications industry: what does cross country analysis reveal?', *SpringerPlus*. Springer International Publishing, 4(1), p. 810. doi: 10.1186/s40064-015-1580-8.
- Sharma, A. (2016) 'Service Innovation , Ambidexterity and Dynamic Capabilities Angel Sharma', 14, pp. 31–42.

- Sheng, M. L. and Chien, I. (2016) 'Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 69(6), pp. 2302–2308. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.12.046.
- Shirokova, G. (2013) 'Performance of Russian SMEs: exploration , exploitation and strategic entrepreneurship', 9(1), pp. 173–203. doi: 10.1108/17422041311299941.
- Strese, S. *et al.* (2016) 'Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 57, pp. 40–52. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.008.
- Stubner, S. *et al.* (2012) 'Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance', 2, pp. 217–229.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R. and Dostar, M. (2014) 'Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry', *Journal of Knowledge Management*, 18(3), pp. 591–610. doi: 10.1108/JKM-11-2013-0446.
- Tuan, L. T. (2016) 'Organizational Ambidexterity , Entrepreneurial Orientation , and I-Deals: The Moderating Role of CSR', *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands, pp. 145–159. doi: 10.1007/s10551-014-2476-1.
- Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B. (2013) 'Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 66(1), pp. 13–20. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.07.018.
- Wang, G. and Miao, C. F. (2015) 'Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 68(11), pp. 2374–2382. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.03.041.
- Wang, Z. and Wang, N. (2012) 'Knowledge sharing, innovation and firm performance', *Expert Systems with Applications*. Elsevier Ltd, 39(10), pp. 8899–8908. doi: 10.1016/j.eswa.2012.02.017.
- Yang, S. M. *et al.* (2014) 'Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 43(2), pp. 346–358. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.11.007.
- Zhang, H., Wu, F. and Cui, A. S. (2015) 'Balancing market exploration and market exploitation in product innovation: A contingency perspective', *International Journal of Research in Marketing*. Elsevier B.V., 32(3), pp. 297–308. doi: 10.1016/j.ijresmar.2015.03.004.
- Zhang, J. A. *et al.* (2016) 'The interactive effects of entrepreneurial orientation and

capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 59, pp. 131–143. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.02.018.