



PERAN AMBIDEXTERITY ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN UMKM DI MASA COVID-19

Wendi Nurwendi¹, Didit Haryadi²✉

¹Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (Untirta), Serang, Indonesia

²Universitas Primagraha, Serang, Indonesia

wendinurwendi@gmail.com, ✉ didit.haryadi.dh55@gmail.com

<https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v11i1.513>

Received: Mar 03, 2022 Revised: Mei 01, 2022 Accepted: Mei 10, 2022 Published: Jun 16, 2022

ABSTRACT

Micro, small and medium enterprises (MSMEs) explore new opportunities to gain profits and optimize existing resources. The presence of operational ambidexterity can focus on exploiting existing resources and exploring market opportunities. This study shows the influence of factors that can improve MSME marketing performance by adjusting product innovation strategies and customer orientation through ambidexterity during the covid-19 pandemic. The population of this research is MSME food and beverage in Serang, totalling 1,858 MSMEs. The number of samples is 170 respondents with the purposive sampling method. The analysis method uses a structural equation model (SEM) approach with the SmartPLS applications. The results showed that product innovation, market orientation, and organizational ambidexterity positively and significantly affected marketing performance. Product innovation and market orientation positively and significantly affected organizational ambidexterity. Organizational ambidexterity can mediate the effect of product innovation and market orientation on marketing performance. The results of this study can complement the existing theory. Then the results of this study can also be used as a reference for MSMEs in improving marketing performance by increasing product innovation and market orientation directly or through organizational ambidexterity.

Keywords: product innovation, market orientation, organizational ambidexterity, marketing performance.

ABSTRAK

Usaha mikro kecil menengah (UMKM) mengeksplorasi peluang baru dalam mendapatkan keuntungan dan mengoptimal sumber daya yang ada. Kehadiran *ambidexterity operational* dapat memfokuskan eksploitasi sumber daya yang ada dan mengeksplorasi peluang pasar. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukan pengaruh faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran UMKM dengan penyesuaian pada strategi inovasi produk dan orientasi pelanggan melalui *ambidexterity* di masa pandemi covid-19. Populasi penelitian ini adalah UMKM makanan serta minuman di kota Serang berjumlah 1.858 UMKM. Jumlah sampel sebesar 170 responden dengan metode sampling *purposive sampling*. Metode analisa menggunakan pendekatan *structural equation model* (SEM) dengan



aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk, orientasi pasar dan *ambidexterity* organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk dan orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. *Ambidexterity* organisasi dapat memediasi pengaruh inovasi produk dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini dapat melengkapi teori yang sudah ada. Kemudian hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi bagi UMKM dalam meningkatkan kinerja pemasaran dengan cara meningkatkan inovasi produk dan orientasi pasar secara langsung maupun melalui *ambidexterity* organisasi.

Kata kunci: inovasi produk, orientasi pasar, *ambidexterity* organisasi, kinerja pemasaran.

PENDAHULUAN

Kehadiran UMKM merupakan dasar bagi pertumbuhan perekonomian diberbagai negara, termasuk Indonesia. UMKM memberikan kontribusi diantaranya terhadap pertumbuhan *produk domestik bruto* (PDP) sebesar 61,07%. Namun dengan munculnya pandemi covid-19, hal ini berdampak signifikan terhadap eksistensi UMKM, ada yang merugi, pengurangan tenaga kerja, pengurangan jam operasional sampai ada yang gulung tikar. Hal tersebut tentunya berdampak terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia, terutama di kota Serang provinsi Banten. Berdasarkan data dari dinas koperasi, usaha kecil dan menengah provinsi Banten tahun 2021, provinsi Banten memberikan bantuan dana kepada 467.946 UMKM sekabupaten/kota di provinsi Banten dengan tujuan untuk menstimulasi omset akibat pandemi covid-19. UMKM yang terdampak pandemi covid-19 di kota Serang mendapat bantuan sebanyak 10.982 UMKM. Kemudian berdasarkan hasil survei Smesco Indonesia bahwa 35,6% pelaku UMKM yang terdampak covid-19 di kota Serang adalah sektor makanan dan minuman. Ada empat jenis dampak utama yang dihadapi oleh UMKM makanan dan minuman di kota Serang yaitu menurunnya omset (43,4%), kesulitan mencari bahan baku (23,3%), pengurangan jam kerja (18,9%) dan naiknya biaya distribusi (14,4%).

Pemberdayaan UMKM sangat penting dalam upaya meningkatkan pertumbuhan perekonomian di Indonesia (Trihudyatmanto 2021). Dalam rangka pemberdayaan UMKM diperlukan implementasikan strategi pemasaran yang dipilih secara optimal. Strategi pemasaran digunakan dalam memperoleh kinerja pemasaran yang ditargetkan. Target kinerja pemasaran sesuai dengan kapasitas pemilik usaha sehingga akan diperoleh hasil yang optimal dari usaha (Nurdiyanto and Purnomo 2021). Guna bisa menjaga kesinambungan usaha, inovasi produk bisa dijadikan selaku salah satu strategi dalam menggapai kinerja pemasaran (Ernawati, Sarbullah, and Zulkifli 2021). Inovasi produk merupakan identifikasi produk terkini menggunakan teknologi serta mempunyai manfaat yang besar bagi pelanggan (Yafi 2021).

Penjualan berpusat pada orientasi pasar dapat mempengaruhi kemampuan penjualan. Orientasi pasar dapat dipahami melalui pendekatan kultural, pendekatan perilaku, dan gabungan dari kedua pendekatan tersebut. Pembaruan sangat berarti bagi pelaku UMKM dalam meningkatkan usahanya. Supaya usaha



tumbuh dengan cepat, perlu ditingkatkan gagasan yang inovatif serta pembaruan teknologi agar bisa bersaing secara universal (Rachma, Purwinarti, and Mariam 2021). Pelaku usaha dapat bertahan apabila melaksanakan transformasi. Pada dasarnya transformasi membidik kenaikan efektifitas usaha dan keahlian pelaku usaha berdasarkan kebiasaan pelaku usaha (Trihudiyatmanto 2021). *Ambidexterity* pada dasarnya merupakan tipe kebiasaan pelaku usaha yang membuktikan daya cipta dan kepatuhan pada saat yang tepat.

Penelitian mengenai inovasi produk terhadap kinerja pemasaran sudah diteliti oleh Wang (2014); Daud (2016); Utaminingsih (2016); Nataya and Sutanto (2018); Nurjanah and Isa (2021), namun hasilnya beragam dan inkonsisten. Penelitian mengenai orientasi pasar sudah diteliti juga oleh Smirnova et al. (2011); Hatta (2015); Lopian, Massie, and Ogi (2016); Merakati, Rusdarti, and Wahyono (2017); Hanif, Zulkarnain, and Pailis (2022), akan tetapi hasilnya juga beragam dan inkonsisten. Terdapatnya inkonsistensi dari hasil penelitian tersebut maka penelitian ini mengajukan variabel *intervening* yaitu *ambidexterity* agar dapat memediasi antara inovasi produk dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran, sekaligus sebagai pembeda dari penelitian sudah ada. *Ambidexterity* dalam konteks pemasaran membantu perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih besar melalui eksploitasi produk dan pasar yang ada (Adiwijaya et al. 2020). *Ambidexterity* organisasi membantu untuk mengandalkan pengetahuan saat ini dan membentuk rutinitas unik. Rutinitas organisasi yang mapan mengharuskan organisasi untuk terus menerapkan pengetahuan dan sumber daya yang ada dalam domain tertentu untuk meningkatkan kualitas produk (Zang and Li 2017). Oleh sebab itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh inovasi produk, orientasi pasar dan *ambidexterity* organisasi terhadap kinerja pemasaran. Kemudian untuk menunjukkan pengaruh inovasi produk dan orientasi pasar terhadap *ambidexterity* organisasi. Selanjutnya untuk menunjukkan *ambidexterity* organisasi dalam memediasi pengaruh inovasi produk dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

TELAAH LITERATUR

Resource Based View Theory

Filosofi *resource based view* (RBV) dipelopori oleh (Wernerfelt 1984). Filosofi RBV memandang sumber daya dan keahlian industri (keahlian bersaing) untuk industri itu sendiri. Pendekatan berbasis sumber daya merupakan pengembangan suatu filosofi guna menganalisa kelebihan bersaing sesuatu industri yang memajukan wawasan (*knowledge atau learning economy*) ataupun aset-aset tidak berbentuk (*intangible assets*) (Dwi 2019; Dasuki 2021). Industri yang mempunyai kelebihan bersaing harusnya membuat kemampuan industri lebih maksimal, sehingga otomatis menciptakan nilai tambah untuk industri. Kelebihan bersaing bisa dicapai bila industri sanggup menggunakan dan mengatur sumber daya yang dimiliki. Sumber daya berasal dari asset, keahlian tiap pegawai, manajemen organisasi, teknologi, dan data buat implementasi strategi industri yang dapat meningkatkan kemampuan serta efektifitas industri (Pratiwi and Salendu 2021).



Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan seluruh sistem yang berkaitan dengan aktivitas serta hasil (*outcome*) yang didapat. Industri yang mengarah kepada pasar memberi dampak positif pada kinerja perusahaan besar (Astuti and Handayani 2021). Kinerja pemasaran merupakan rancangan multidimensi yang indikatornya bisa berhubungan dengan penciptaan, finansial ataupun pemasaran yang silih berganti satu dengan yang lain, ataupun konsekuensi yang berhubungan dengan perkembangan dan keuntungan (Saori et al. 2021). Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan (Herawati, Hamdani, and Susilawati 2021). Indikator untuk mengukur kinerja pemasaran terdiri dari volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan laba usaha, dan kepuasan pelanggan (Ernawati, Sarbullah, and Zulkifli 2021).

Ambidexterity Organisasi

Ambidexterity adalah konstruk yang biasa dipakai guna mengukur efek aplikasi strategi industri (Trihudiyatmanto 2021). *Ambidexterity* organisasi didefinisikan sebagai ketangkasan organisasi yang bekerja dengan pembelajaran eksplorasi dan eksploitasi sehingga ketidakpastian lebih tinggi dan tingkat keberhasilannya lebih rendah karena banyaknya *failur trap* (Pratiwi and Salendu 2021). *Ambidexterity* organisasi berfokus pada pemecahan konsep sistemik serta temporal yang mengizinkan sistem guna menanggulangi permintaan kompetisi investigasi dan pemanfaatan. Lebih eksklusif lagi, *ambidexterity* organisasi didefinisikan selaku keahlian industri guna mengejar inovasi eksploitatif (inkremental) serta eksploratif (radikal) (Sudarti et al. 2019). Indikator untuk mengukur *ambidexterity* organisasi terdiri dari kualitas sumber daya manusia, kekuatan pemodal, jaringan bisnis, mekanisme penjualan, dan tingkat persaingan (Fietroh and Fitriyani 2021).

Inovasi Produk

Kata inovasi ataupun *innovation* berasal dari bahasa latin *innovation* yang berarti *renewal* ataupun *renovation*, berpegang pada *novus* (*new*). Inovasi merupakan cara, hasil pengembangan, eksploitasi, aktivasi wawasan, keahlian (termasuk keahlian teknologi), pengalaman menghasilkan, memperbaiki produk atau layanan, sistem terkini, memberikan nilai yang berarti, cara yang sangat penting (ekonomi dan sosial) (Kartika 2021). Inovasi merupakan keberhasilan ekonomi dan sosial dengan metode terkini atau gabungan metode terkini dengan metode lama dalam mentransformasi input jadi output yang ditawarkan pada pelanggan (Prasetyo and Pertiwi 2021). Inovasi juga dapat didefinisikan dengan cara penjualan yang cakap dalam berinteraksi dengan pelanggan yang memberi nilai lebih (Yusuf 2021). Indikator inovasi produk terdiri dari perubahan desain produk, perubahan pada teknis layanan, pengembangan produk, dan pemanfaatan produk (Sinaga, Gaol, and Ichsan 2021).

Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah salah satu rancangan penting dalam referensi penjualan yang merujuk pada sejauh mana industri menerapkan rancangan penjualan (Rachma, Purwinarti, and Mariam 2021). Orientasi pasar merupakan



kebiasaan organisasi yang sangat efisien serta berdaya guna dalam menghasilkan sikap yang dibutuhkan guna menciptakan poin superior untuk konsumen, dengan begitu kemampuan bidang usaha bisa berhasil (Mufarikhah 2021). Orientasi pasar juga dapat didefinisikan sebagai suatu filosofi bidang usaha dan sikap manajemen bidang usaha. Dilihat sebagai suatu filosofi, karena orientasi pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan keyakinan yang menunjang orang untuk menguasai organisasi bersumber pada norma-norma yang spesifik (Farliana, Murniawaty, and Munafitri 2021). Indikator untuk mengukur orientasi pasar terdiri dari memahami kebutuhan pelanggan, mengevaluasi kemampuan pesaing, dan merespon perubahan lingkungan (Rachma, Purwinarti, and Mariam 2021).

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Inovasi Produk Dan Kinerja Pemasaran

Studi terkait inovasi produk pada kinerja pemasaran yang sudah pernah dilakukan oleh Ernawati, Sarbullah, and Zulkifli (2021); Nurjanah and Isa (2021); Rachma, Purwinarti, and Mariam (2021) mengungkapkan bahwa inovasi produk berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Semakin efektif inovasi produk yang dilakukan para pelaku UMKM maka semakin meningkat kinerja pemasaran. Inovasi merupakan sesuatu prosedur perusahaan untuk penyesuaian diri dalam zona yang aktif, otomatis perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian dan evaluasi terbaru, ide terbaru, menawarkan produk yang inovatif dan perkembangan keterampilan layanan sehingga pelanggan dapat terpenuhi (Sinaga, Gaol, and Ichsan 2021). Dari uraian penelitian mengenai inovasi produk terhadap kinerja pemasaran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Hubungan Orientasi Pasar Dan Kinerja Pemasaran

Studi yang dilakukan oleh Kartika (2021); Farliana, Murniawaty, and Munafitri (2021); Hanif, Zulkarnain, and Pailis (2022) mengemukakan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Orientasi pasar memberi peran serta yang penting dalam kenaikan beberapa kompetensi industri yang bisa menekan kinerja yang besar dalam aspek pembiayaan serta keberhasilan dalam memberi layanan yang terkini (Merakati, Rusdarti, and Wahyono 2017). Uraian dari para peneliti mengenai orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Hubungan Inovasi Produk Dan *Ambidexterity* Organisasi

Penelitian yang membahas mengenai inovasi produk terhadap *ambidexterity* organisasi sudah diteliti oleh Andriopoulos and Lewis (2009); Nobakht et al. (2021); Maclean et al. (2021), menguraikan dengan cara empiris menciptakan dalam formasi yang dengan terencana mengejar dua kategori kecekatan ataupun agilitas formasi. Pertama, investasi pasar serta adaptasi operasional, merupakan



awal, merujuk pada keterampilan guna merespon serta memanfaatkan transformasi dengan segera menambah produk atau layanan yang cocok untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kedua, merujuk pada keterampilan formasi untuk keberhasilan serta dengan cepat menanggulangi transformasi pasar ataupun minat lewat aktivitas eksplorasi. Semakin efektif inovasi produk maka semakin meningkat *ambidexterity* organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃: Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi.

Hubungan Orientasi Pasar Dan *Ambidexterity* Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Tan and Liu (2014); Ghantous and Alnawas (2020); Zhao, Bi, and Han (2021) menguraikan bahwa aplikasi strategi orientasi pasar menekankan pada investigasi keinginan serta impian konsumen serta memberi efek pada kepuasan konsumen. Cakupannya dalam lingkup permintaan manajemen kualitas terstruktur guna mengalami keinginan-keinginan pasar dengan lebih komperatif. Tujuan lain dari orientasi pasar agar industri senantiasa fokus pada aktivitas menciptakan benda ataupun pelayanan yang diperlukan konsumen otomatis dapat menurunkan efek kegagalan pasar. Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi *ambidexterity* organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi.

Hubungan *Ambidexterity* Organisasi Dan Kinerja Pemasaran

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sudarti et al. (2019); Trihudiatmanto (2021); Pratiwi and Salendu (2021) menguraikan bahwa dari cara pandang teoritis, pendahuluan yang proporsional pada pemahaman eksternal bisa tingkatan citra kompetitif industri dalam keterampilan, pemahaman identifikasi kesempatan dan teknologi. Riset mengenai pemahaman, memperlihatkan bahwa kesempatan dapat timbul dari pemanfaatan dan pemahaman eksternal. Pada dasarnya, pemanfaatan merupakan situasi lingkungan dengan mengadaptasi pemahaman dan teknologi terkini serta mendapatkan keinginan konsumen yang ada. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅: *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

Hubungan Inovasi Produk dan Kinerja Pemasaran Melalui *Ambidexterity* Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga, Gaol, and Ichsan (2021) mengemukakan bahwa implementasi dalam perancangan merupakan hal penting pada inovasi sebagai pelopor utama dan mempengaruhi kemampuan industri. UMKM mempunyai perancangan penting dalam inovasi menciptakan kemampuan yang baik dibanding UMKM yang tidak mempunyai perancangan penting dalam inovasi. Penelitian Sudarti et al. (2019) menguraikan bahwa industri yang menekankan kepada manajemen dengan kapasitas dukungan sosial, karyawan yang bersikap *ambidexterity*, selaras, dan adaptif, akan terus menjadi



besar. Namun manajemen kekurangan dukungan sosial maka kondisi *ambidexterity* akan menjadi kurang maksimal. Berdasarkan dari pernyataan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₆: *Ambidexterity* organisasi dapat memediasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui *Ambidexterity* Organisasi

Penelitian Mufarikhah (2021) menguraikan bahwa data dalam pemasaran yang diperoleh melalui konsumen dan kompetitor diolah dan pengembangannya disebarkan melalui koordinasi manajemen industri guna menunjang program pengembangan pasar. Penelitian Nobakht et al. (2021) menguraikan strategi pemasaran dalam membina ikatan yang lebih dekat dengan konsumen dengan cara berkomunikasi dua arah sehingga menghasilkan keuntungan antara konsumen dan industri. Penjualan pada pasar merupakan kegiatan penjualan yang memberi kepedulian pada konsumen, kompetitor dan kerjasama pada aktivitas industri yang bertujuan sama. Berdasarkan dari pernyataan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₇: *Ambidexterity* organisasi dapat memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif yang mengarah pada pendekatan kausalitas. Penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu inovasi produk dan orientasi pasar, kemudian yang menjadi variabel terikatnya yaitu kinerja pemasaran sedangkan yang menjadi variabel *interveningnya* yaitu *ambidexterity* organisasi. Populasi penelitian adalah pelaku usaha UMKM bidang industri pengolahan dan akomodasi penyedia makanan dan minuman di kota Serang yang menurut data dinas koperasi dan UKM berjumlah 1.858 UMKM. Penarikan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria: (a) UMKM dengan permodalan 200 juta hingga 2,5 milyar; (b) memiliki jumlah tenaga kerja minimal 3 orang; (c) telah beroperasi minimal 3 tahun atau berdiri sebelum tahun 2020; dan (d) memiliki nama merek untuk produk yang dijual.

Menurut Ferdinand (2014, 173) bahwa untuk menentukan ukuran sampel pada penelitian kuantitatif berbasis SEM pada *SmartPLS* harus memiliki perhitungan minimum 5 dikali jumlah indikator. Sedangkan menurut Kock (2018) bahwa dalam penelitian menggunakan *smartPLS* penentuan ukuran sampel bisa menggunakan maksimum 10 dikali jumlah indikator. Penelitian ini memiliki total indikator sebanyak 17 buah, sehingga jumlah sampel $10 \times 17 = 170$ responden. Metode pengumpulan data menggunakan angket dengan metode *agree disagree scale* dalam skala interval 1 sampai dengan 10.

Penerapan analisis data menggunakan analisa deskriptif yaitu menggunakan bantuan program SPSS versi 26, setelah itu untuk mencari efek variabel dengan analisa inferensial pada program *SmartPLS* versi 3.29 melalui uji *outer model* untuk melihat nilai validitiy dan reliability setelah itu dengan memandang angka *scuer root* tiap-tiap faktor. Menurut Ghazali and Latan (2015) bahwa dalam menguji validitas dan reliabilitas data dapat melihat tiap-tiap

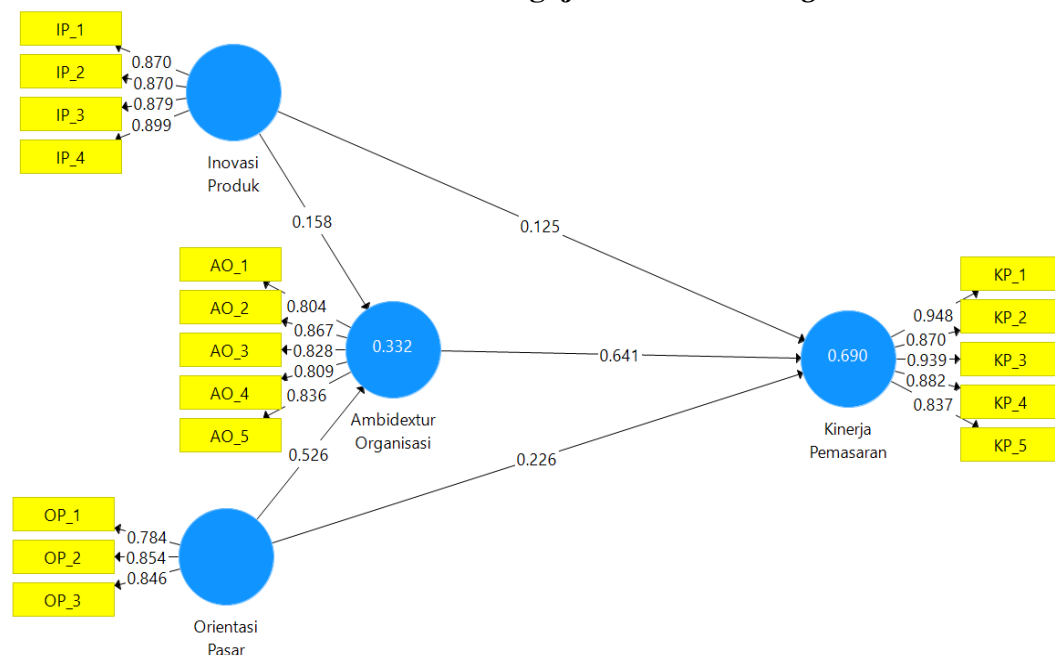
variabel memiliki nilai *author loading* serta *composite reliability* $> 0,70$ dan nilai *crombach alpha* $> 0,70$, selain itu dengan melihat nilai *AVE* $> 0,50$. Setelah itu dilanjut dengan pengujian *inner model* dengan melihat nilai *R Square* (R^2). Mencari efek langsung serta tidak langsung antar faktor menggunakan pengujian *bootstrapping* dengan melihat *direct effect* serta *indirect effect*.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Pengujian Outer Model

Langkah awal dalam mengolah data yang sudah terkumpul sebelum melakukan pengujian hipotesis, maka dilakukan pengujian validitas untuk menunjukkan seberapa valid instrumen atau metode mengukur atas suatu konsep. Dalam penelitian ini uji validitas melihat nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*. Untuk lebih jelasnya maka hasil pengujian validitas dapat dilihat pada rancangan model pada Gambar 1.

Gambar 1. Hasil Pengujian Outer Loadings



Sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan Gambar 1 sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Ghazali and Latan (2015, 74), menguraikan bahwa untuk pengujian validitas dinyatakan valid dari tiap-tiap indikator parameter pada semua variabel telah memiliki nilai *loading vector* $> 0,70$. Lebih rinci mengenai nilai *loading vector* dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, untuk melihat nilai *loading factor* selain dari model penelitian bisa juga diamati dari nilai *outer loading* dari keempat variabel pada tiap-tiap indikator didapat nilai validitas $> 0,70$ sehingga penelitian dapat dilanjutkan. Setelah itu mengamati nilai dari *average variance extracted* (AVE), diperoleh nilai AVE masing-masing variabel dengan nilai $> 0,50$, selengkapnya nilai *construct reliability* dapat diamati pada Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Pengujian Outer Loading

<i>Ambidexterity</i> Organisasi	Inovasi Produk	Kinerja Pemasaran	Orientasi Pasar
0,804	0,870	0,948	0,784
0,867	0,870	0,870	0,854
0,828	0,879	0,939	0,846
0,809	0,899	0,882	-
0,836	-	0,837	-

Sumber: data primer (diolah)

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Varince Extracted (AVE)
<i>Ambidexterity</i> Organisasi	0,887	0,917	0,687
Inovasi Produk	0,903	0,932	0,774
Kinerja Pemasaran	0,938	0,953	0,803
Orientasi Pasar	0,775	0,868	0,686

Sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 2, nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel diperoleh nilai $> 0,70$, kemudian nilai *composite reliability* dari semua variabel diperoleh nilai $> 0,70$, sesuai dengan pendapat Ghozali and Latan (2015, 74). Setelah memenuhi pengujian *outer model* dapat melanjutkan ketahap pengujian *bootstrapping*, (*direct effect* dan *indirect effect*).

Pengujian Bootstrapping Direct Effect

Pengujian *bootstrapping direct effect* digunakan untuk menguji pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* secara langsung. Keputusan diambil jika nilai *t-statistic* $> t$ -tabel 1,960 dan nilai *p-value* $< sig.$ 0,05, maka terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*, sebaliknya tidak terdapat pengaruh. Pengujian *bootstrapping direct effect* selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian *bootstrapping direct effect* dapat dijelaskan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima, sebab memiliki nilai *t-statistic* 3,227 $> t$ -tabel 1,960 dan *p-value* 0,001 $< 0,05$, artinya inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hipotesis kedua (H_2) diterima, karena memiliki nilai *t-statistic* 3,743 $> t$ -tabel 1,960 dan *p-value* 0,000 $< 0,05$, artinya orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hipotesis ketiga (H_3) diterima, sebab memiliki nilai *t-statistic* 2,144 $> t$ -tabel 1,960 dan *p-value* 0,033 $< 0,05$, artinya inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Hipotesis keempat (H_4) diterima, karena memiliki nilai *t-statistic* 8,613 $> t$ -tabel 1,960 dan *p-value* 0,000 $< 0,05$, artinya inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Hipotesis kelima (H_5) diterima, sebab memiliki nilai *t-statistic* 8,613 $> t$ -tabel 1,960 dan *p-value* 0,000 $< 0,05$, artinya *ambidexterity* organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.



Tabel 3. Hasil Uji *Bootstrapping Direct Effect*

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value
H ₁	Inovasi Produk → Kinerja Pemasaran	0,125	3,227	0,001
H ₂	Orientasi Pasar → Kinerja Pemasaran	0,226	3,743	0,000
H ₃	Inovasi Produk → <i>Ambidexterity Organisasi</i>	0,158	2,144	0,033
H ₄	Orientasi Pasar → <i>Ambidexterity Organisasi</i>	0,526	8,613	0,000
H ₅	<i>Ambidexterity Organisasi</i> → Kinerja Pemasaran	0,641	11,484	0,000

Sumber: data primer (diolah)

Pengujian *Bootstrapping Indirect Effect*

Pengujian *bootstrapping indirect effect* digunakan untuk menguji pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* secara tidak langsung. Keputusan diambil, jika nilai *t-statistic* > *t-tabel* 1,960 dan nilai *p-value* < *sig.* 0,05, maka variabel mediasi mampu memediasi pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*, sebaliknya tidak mampu memediasi. Pengujian *bootstrapping indirect effect* selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji *Bootstrapping Indirect Effect*

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value
H ₆	Inovasi Produk → <i>Ambidexterity Organisasi</i> → Kinerja Pemasaran	0,101	2,041	0,042
H ₇	Orientasi Pasar → <i>Ambidexterity Organisasi</i> → Kinerja Pemasaran	0,338	7,054	0,000

Sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian *bootstrapping indirect effect* dapat dijelaskan bahwa hipotesis keenam (H₆) diterima, karena memiliki nilai *t-statistic* 2,041 > *t-tabel* 1,960 dan *p-value* 0,042 < 0,05, artinya *ambidexterity organisasi* mampu memediasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. Hipotesis ketujuh (H₇) diterima, karena memiliki nilai *t-statistic* 7,054 > *t-tabel* 1,960 dan nilai *p-value* 0,000 < 0,05, artinya *ambidexterity organisasi* mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, yang berarti inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut juga digambarkan melalui nilai rata-rata indeks yang



tinggi dari masing-masing indikator inovasi produk dan kinerja pemasaran. Inovasi yang dimaksud merupakan cara, hasil pengembangan, eksploitasi, aktivasi pengetahuan, keterampilan, penggunaan teknologi, pengalaman dan memperbaiki produk, mengupdate sistem terkini, yang memberikan nilai tambah terhadap produk. Semakin efektif inovasi produk maka semakin meningkat kinerja pemasaran. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utaminingsih (2016); Nataya and Sutanto (2018); Nurjanah and Isa (2021) yang menyatakan bahwa inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang (2014); Daud (2016) yang menyatakan bahwa inovasi produk tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, yang berarti orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal tersebut juga digambarkan melalui nilai rata-rata indeks yang tinggi dari masing-masing indikator orientasi produk dan kinerja pemasaran. Ketika kebutuhan konsumen dapat dipenuhi secara efektif dan efisien maka kepercayaan dan nilai yang baik akan didapat dari konsumen, sehingga kinerja pemasaran usaha yang unggul secara berkesinambungan dapat dicapai. Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Smirnova et al. (2011); Lapien, Massie, and Ogi (2016); Hanif, Zulkarnain, and Pailis (2022) menemukan bahwa orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hatta (2015); Merakati, Rusdarti, and Wahyono (2017) menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan pada kinerja pemasaran.

Pengaruh Inovasi Produk Terhadap *Ambidexterity* Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima, yang berarti inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Inovasi merupakan cara-cara penjualan yang cakap dalam berinteraksi dengan *customer* melaksanakan bimbingan, menata pengiriman benda ataupun metode pembayarannya yang hendak memberi poin lebih dari berbagai industri. Semakin efektif inovasi produk maka semakin meningkat *ambidexterity* organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang diuraikan oleh Andriopoulos and Lewis (2009); Nobakht et al. (2021); Maclean et al. (2021) yang menjelaskan dengan adanya inovasi secara empiris akan menciptakan formasi terencana yang berhubungan dengan *ambidexterity* organisasi.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap *Ambidexterity* Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima, yang berarti orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Rancangan penting dari orientasi pasar adalah mengaitkan generator, penyebaran, memberi data, bereaksi terhadap keinginan pasar, pencapaian tujuan usaha, menjamin keinginan konsumen. Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi *ambidexterity* organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tan and Liu (2014); Ghantous and Alnawas (2020); Zhao,



Bi, and Han (2021) yang menjelaskan bahwa orientasi pasar senantiasa fokus pada aktivitas menciptakan benda ataupun pelayanan yang diperlukan konsumen otomatis dapat menurunkan efek kegagalan pasar.

Pengaruh *Ambidexterity* Organisasi Terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima diterima, yang berarti *ambidexterity* organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini mengindikasikan bahwa *ambidexterity* organisasi memiliki efek yang paling dominan pada kinerja pemasaran. Hasil perhitungan indeks *ambidexterity* organisasi memiliki nilai yang tinggi. *Ambidexterity* organisasi merujuk pada keahlian organisasi buat disejajarkan serta berdaya guna dalam pengurusan permintaan bidang usaha dikala ini sekaligus dengan cara seiring adaptif kepada pergantian area. *Ambidexterity* organisasi selaku ketangkasan organisasi yang bertugas dengan pelatihan investigasi serta pendayagunaan. *Ambidexterity* organisasi sebagai ketangkasan organisasi yang bekerja dengan pembelajaran eksplorasi dan eksploitasi sehingga ketidakpastian tinggi dan tingkat keberhasilannya rendah karena banyaknya *failur trap*. Semakin tinggi *ambidexterity* organisasi maka semakin tinggi kinerja pemasaran. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sudarti et al. (2019); Pratiwi and Salendu (2021); Trihudiyatmanto (2021) yang menyatakan bahwa pemanfaatan dan pemahaman eksternal merupakan situasi lingkungan dengan mengadaptasi pemahaman dan teknologi terkini serta mendapatkan keinginan konsumen yang ada.

Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui *Ambidexterity* Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima, yang berarti *ambidexterity* organisasi mampu memediasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. Selanjutnya untuk mengetahui kedudukan variabel mediasi dari kedua hubungan apakah tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), mediasi parsial (*partial mediation*), atau mediasi penuh (*full mediation*). Adapun *rule of thumb* dalam VAF (*variance accounted for*) menurut Nitzl, Roldan, and Cepeda (2016); Haryadi et al. (2021), jika VAF kurang dari 20% maka tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), VAF lebih dari 20% dan kurang dari 80% maka dapat dicirikan mediasi parsial (*partial mediation*) dan VAF lebih dari 80% menunjukkan mediasi penuh (*full mediation*). Kemudian pada mediasi 1 memberikan nilai VAF sebesar 44.69%, yang berarti hubungan pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran melalui *ambidexterity* organisasi adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (>20%). Dapat dikatakan bahwa *ambidexterity* organisasi mampu memediasi pengaruh inovasi produk pada kinerja pemasaran secara mediasi parsial. Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga, Gaol, and Ichsan (2021) mengemukakan bahwa penerapan perencanaan strategis dalam inovasi menjadi penggerak utama dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan usaha, UMKM yang secara formal memiliki perencanaan strategis dalam inovasi menghasilkan kinerja di atas rata-rata dibandingkan UMKM yang tidak memiliki perencanaan strategis dalam inovasi. Penelitian Sudarti et al. (2019) menguraikan, industri menekankan manajemen dengan kapasitas serta support sosial, terus menjadi besar tampaknya karyawan yang bersikap *ambidexterity*, selaras serta



adaptif, terus menjadi besar mungkin kelompok guna menggapai kemampuan yang amat besar. Kekurangan manajemen keterampilan ataupun suport sosial hendak mencapai kondisi *ambidexterity* yang kurang maksimal. Kekurangan manajemen kinerja atau dukungan sosial akan menciptakan konteks *ambidexterity* yang kurang optimal.

Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui *Ambidexterity* Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh diterima, yang artinya *ambidexterity* organisasi mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran. Demikian pada interfensi 2 memberi nilai VAF sebesar 59.92%, yang berarti hubungan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran melalui *ambidexterity* organisasi adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (>20%). Dapat dikatakan *ambidexterity* organisasi dapat memediasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran secara mediasi parsial. Namun pada mediasi orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dominan lebih besar dari pada mediasi inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. Penelitian ini didukung oleh pendapat Mufarikah (2021) menguraikan bahwa data yang berhubungan dengan konsumen serta data yang berhubungan dengan kompetitor dalam pasar sasaran yang didapat lewat orientasi konsumen serta orientasi kompetitor, berikutnya diolah serta pengembangannya dan disebarkan melalui koordinasi dengan peranan dalam kelompok industri guna menunjang program pengembangan pasar. Penelitian Nobakht et al. (2021) menguraikan, bahwa strategi pasar yang mengarah pada pemasaran berupaya guna membina ikatan yang lebih dekat dengan menghasilkan komunikasi dua arah dengan konsumen guna menghasilkan ikatan yang silih profitabel antara konsumen serta industri. Penjualan yang mengarah pada pasar adalah kegiatan penjualan yang memberi kepedulian pada konsumen, kompetitor serta kerja sama bidang aktivitas didalam industri supaya mendukung pada tujuan yang serupa.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pemasaran. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ambidexterity* organisasi. *Ambidexterity* organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. *Ambidexterity* mampu memediasi pengaruh inovasi produk terhadap kinerja pemasaran. *Ambidexterity* mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

Penelitian ini hanya berfokus pada usaha UMKM makanan dan minuman yang ada di kota Serang provinsi Banten. Hasil penelitian ini dapat melengkapi teori yang sudah ada. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pemilik usaha UMKM dalam sektor makanan dan minuman. Kemudian hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi bagi UMKM dalam meningkatkan kinerja pemasaran dengan cara meningkatkan inovasi produk dan orientasi pasar secara langsung maupun melalui *ambidexterity* organisasi.



Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menambah variabel penelitian seperti kepuasan konsumen, citra rasa, keputusan pembelian. Selain menambah variabel lain diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas *scope* penelitian agar dapat hasil yang diperoleh lebih general dan dipergunakan untuk semua sektor usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, Karto, Sari Wahyuni, Gita Gayatri, and Jacky S. Mussry. 2020. "Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods." *Journal of Global Marketing* 33 (4): 266–88. <https://doi.org/10.1080/08911762.2019.1696438>.
- Andriopoulos, Constantine, and Marianne W. Lewis. 2009. "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation." *Organization Science* 20 (4): 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>.
- Astuti, Miguna, and Tati Handayani. 2021. "Analisis Kinerja Pemasaran UMKM Produk Olahan Singkong Di Wilayah Lebak-Banten." *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis* 4 (2): 331–42. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.276>.
- Dasuki, Rima Elya. 2021. "Manajemen Strategi: Kajian Teori Resource Based View." *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 12 (3): 447–54. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710>.
- Daud, Anshar. 2016. "Pengaruh Inovasi Layanan Dan Keunggulan Posisional Pada Kinerja Pemasaran." *Jurnal Siasat Bisnis* 20 (1): 66–78. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol20.iss1.art6>.
- Dwi, Dita Rari. 2019. "Stabilitas Bank: Sebuah Pengujian Berdasarkan Teori Resource Based View." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 10 (2): 187–96. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.19193>.
- Ernawati, Fidyah Yuli, Sarbullah Sarbullah, and Zulkifli Zulkifli. 2021. "Analisis Inovasi Produk, Orientasi Pasar Dan Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Pemasaran Produk Home Industri Toko Kue Di Ambarawa (Studi Kasus Toko Roti Welldone)." *Jurnal STIE Semarang* 13 (3): 65–85.
- Farliana, Nina, Indri Murniawaty, and Choerul Hidayatti Munafitri. 2021. "Membangun Kinerja Pemasaran Melalui Orientasi Pasar, Inovasi Produk Dan Kapabilitas Pemasaran." *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 13 (2): 257. <https://doi.org/10.35448/jmb.v13i2.10795>.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 5. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Fietroh, Muhammad Nur, and Ika Fitriyani. 2021. "Peran Ambideksteritas Pembelajaran Sebagai Pemediasi Pada Hubungan Kapabilitas Berpikir Desain Terhadap Kapabilitas Inovasi: Studi Pada Perusahaan Startup." *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan* 17 (2): 118–34. <https://doi.org/10.31940/jbk.v17i2.2407>.
- Ghantous, Nabil, and Ibrahim Alnawas. 2020. "The Differential and Synergistic Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Hotel



- Ambidexterity.” *Journal of Retailing and Consumer Services* 55 (October 2019): 102072. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102072>.
- Ghozali, Imam, and Hangky Latan. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hanif, Hanif, Zulkarnain Zulkarnain, and Eka Armis Pailis. 2022. “Analisis Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran Dan Inovasi UMKM Binaan KPW Bank Indonesia Provinsi Riau.” *Jurnal EMT KITA* 6 (1): 89–103. <https://doi.org/10.35870/emt.v6i1.521>.
- Haryadi, Didit, Wawan Prahiawan, Hayati Nupus, and Wahyudi Wahyudi. 2021. “Transformational Leadership, Training, Dan Employee Performance Mediasi Organizational Citizenship Behavior Dan Job Satisfaction.” *Ultima Manajemen Journal* 13 (2): 304–23. <https://ejournals.umh.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2311>.
- Hatta, Iha Haryani. 2015. “Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Kapabilitas Pemasaran Dan Kinerja Pemasaran.” *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen* 13 (4): 653–61. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/815>.
- Herawati, Rita, Nizar Alam Hamdani, and Wati Susilawati. 2021. “Strategi Keunggulan Bersaing Yang Berorientasi Kepada Kinerja Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta.” *Journal Civics & Social Studies* 5 (1): 125–36. <https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.1134>.
- Kartika, Hayu. 2021. “The Role Of Social Media Marketing, Product Innovation And Market Orientation On Marketing Performance: An Empirical Study On SMEs In Banten.” *International Journal Of Social and Management Studies (IJOSMAS)* 05 (02): 1–10. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/66>.
- Kock, Ned. 2018. “Chapter 1 Minimum Sample Size Estimation in PLS-SEM: An Application in Tourism and Hospitality Research.” In *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*, 1–16. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-699-620181001>.
- Lapian, Adelina Agnes, James Massie, and Imelda Ogi. 2016. “Pengaruh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Pada PT. BPR Prisma Dana Amurang.” *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Administrasi* 4 (1): 1330–39. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/12343>.
- Maclean, Mairi, Charles Harvey, Benjamin D. Golant, and John A.A. Sillince. 2021. “The Role of Innovation Narratives in Accomplishing Organizational Ambidexterity.” *Strategic Organization* 19 (4): 693–721. <https://doi.org/10.1177/1476127019897234>.
- Merakati, Indah, Rusdarti, and Wahyono. 2017. “Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, Orientasi Kewirausahaan Melalui Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran.” *Journal of Economic Education* 6 (2): 114–23. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jeec/article/view/19297>.
- Mufarikhah, Dwi. 2021. “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing (Studi Pada Pedagang Kaki Lima Di Kecamatan Demak).” In *Seminar Nasional Keindonesiaan (FPIPSKR)*, 324–35. Semarang: Universitas PGRI



- Semarang. <http://conference.upgris.ac.id/index.php/snk/article/view/2484>.
- Nataya, Angelica, and J.E. Sutanto. 2018. "The Effect of Product Innovation and Service Innovation towards Marketing Performance (Case Study on Plastic Producer in Surabaya)." *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* 7 (8): 61–66. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(7\)8/Version-5/E0708056166.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(7)8/Version-5/E0708056166.pdf).
- Nitzl, Christian, Jose L. Roldan, and Gabriel Cepeda. 2016. "Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models." *Industrial Management & Data Systems* 116 (9): 1849–64. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>.
- Nobakht, Mahnaz, Seyed Reza Hejazi, Morteza Akbari, and Kamal Sakhdari. 2021. "Exploring the Relationship between Open Innovation and Organisational Ambidexterity: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation." *Innovation* 23 (1): 71–92. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1758566>.
- Nurdiyanto, Ahmad Dwi, and Mochamad Purnomo. 2021. "Studi Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening Pada Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis STIE Anindyaguna* 3 (1): 137–45. <http://jurnal.stieanindyaguna.ac.id/index.php/article/view/14>.
- Nurjanah, Puri Nawangsari Ainun, and Muzakar Isa. 2021. "Peningkatan Kinerja Pemasaran Melalui Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Dengan Inovasi Produk Sebagai Variabel Intervening." In *Proceeding of The 14th University Research Colloquium 2021: Bidang Ekonomi Dan Bisnis*, 51–65. Cilacap: LPPM STIE Muhammadiyah Cilacap. <http://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/view/1612>.
- Prasetyo, Bolot Wiji, and Imanda Firmantyas Putri Pertiwi. 2021. "The Influence of Product Innovation, Marketing Strategy, and Entrepreneurship Orientation on Sharia Hotel Marketing Performance in the Covid-19 Pandemic Period with Competitive Advantage as an Intervening Variable." *Journal of Business and Management Review* 2 (9): 605–19. <https://doi.org/10.47153/jbmr29.2122021>.
- Pratiwi, Brianita Riga, and Alice Salendu. 2021. "Hubungan Openness to Experience Terhadap Perilaku Kerja Inovatif: Peran Ambidextrous Organization Culture Sebagai Moderator." *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi* 26 (2): 335–52. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol26.iss2.art7>.
- Rachma, Aulia, Titik Purwinarti, and Iis Mariam. 2021. "Pengaruh Inovasi Produk Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Umkm Di Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Pelaku Umkm Kecamatan Duren Sawit, Jakarta Timur)." In *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper STIE AAS*, 235–43. Sukoharjo: Institut Teknologi Bisnis AAS. <https://prosiding.stie-aas.ac.id/index.php/prosenas/article/view/116>.
- Saori, Sopyan, Deya Mentari Octavia Anugerah, Anak Agung Putu Ayu, Ibrohim Ibrohim, and Kholipah Al Mugni. 2021. "Analisis Kinerja Pemasaran Pada Industri Makanan (Studi Kasus UMKM CV. NJ Food Industries, Kabupaten Sukabumi)." *Jurnal Inovasi Penelitian* 1 (11): 2013–15. <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/474>.
- Sinaga, Sarman, Jonner Lumban Gaol, and Reza Nurul Ichsan. 2021. "The Effect



- of Product Innovation on Consumer Interest in the Purchase of Bottled Tea Products at PT. Sinar Sosro Medan.” *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 4 (1): 1361–67. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1762>.
- Smirnova, Maria, Peter Naudé, Stephan C. Henneberg, Stefanos Mouzas, and Sergei P. Kouchtch. 2011. “The Impact of Market Orientation on the Development of Relational Capabilities and Performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms.” *Industrial Marketing Management* 40 (1): 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.009>.
- Sudarti, Ken, Olivia Fachrunnisa, Nurhidayati Nurhidayati, and Ardian Adhiatma. 2019. “The Role of Organizational Ambidexterity To Increase Innovation Speed And Marketing Performance of SMEs.” *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi* 14 (2): 250–68. <https://doi.org/10.34152/fe.14.2.250-268>.
- Tan, Min, and Zhiying Liu. 2014. “Paths to Success: An Ambidexterity Perspective on How Responsive and Proactive Market Orientations Affect SMEs’ Business Performance.” *Journal of Strategic Marketing* 22 (5): 420–41. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876084>.
- Trihudyatmanto, M. 2021. “Ambidexterity Dalam Perkembangan UMKM Retail Masa Pandemi Covid-19.” *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology* 4 (2): 160–71. <https://doi.org/10.32500/jematech.v4i2.1700>.
- Utaminingsih, Adijati. 2016. “Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, Dan Kreativitas Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran Pada UKM Kerajinan Rotan Di Desa Teluk Wetan, Welahan, Jepara.” *Jurnal Media Ekonomi Dan Manajemen* 31 (2): 77–87. <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/view/411>.
- Wang, Chao-Hung. 2014. “Does Service Innovation Matter in High-Tech Industry?” *Journal of Technology Management & Innovation* 9 (2): 42–55. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000200004>.
- Wernerfelt, Birger. 1984. “A Resource-Based View of the Firm.” *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–80. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Yafi, Muhammad Ali. 2021. “Peran Mediasi Orientasi Kewirusahaan Pada Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran.” *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU) Pascasarjana Universitas Islam Malang* 6 (2009): 79–93. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jimmu/article/view/11136>.
- Yusuf, Ade. 2021. “The Influence of Product Innovation and Brand Image on Customer Purchase Decision on Oppo Smartphone Products in South Tangerang City.” *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 4 (1): 472–81. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1629>.
- Zang, Jinjuan, and Yuan Li. 2017. “Technology Capabilities, Marketing Capabilities and Innovation Ambidexterity.” *Technology Analysis & Strategic Management* 29 (1): 23–37. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194972>.
- Zhao, Anni, Xinhua Bi, and Lei Han. 2021. “Re-Examining the New Product Paradox: How Innovation Ambidexterity Mediates the Market Orientation



and New Product Development Performance Relationship.” *Frontiers in Psychology* 12 (April): 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.611293>.

