

Peran Orientasi Kewirausahaan dan Ambidexterity dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran pada UMKM Olahan Ikan di Banten

Entrepreneurial Orientation and Ambidexterity in Enhancing Marketing Performance of Processed Fish MSMEs in Banten

*Retni Marliani, Agus David Ramdansyah dan Hayati Nupus

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Raya Palka No.Km.3, Sindangsari, Kec. Pabuaran, Kota Serang, Banten, Indonesia

ARTICLE INFO

Diterima tanggal : 12 Juni 2025
Perbaikan naskah: 25 September 2025
Disetujui terbit : 22 Oktober 2025

Korespondensi penulis:
Email: retni.marlianii@untirta.ac.id
DOI: <http://dx.doi.org/10.15578/marina.v1i2.16079>



ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menghadapi tantangan daya saing karena keterbatasan akses terhadap platform pemasaran digital dan keahlian manajerial. Untuk menjawab permasalahan tersebut penelitian ini mengkaji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran UMKM olahan ikan di Provinsi Banten. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis peran *ambidexterity* (kelinciran luar biasa) dalam meningkatkan kinerja pemasaran pada UMKM olahan ikan di Banten. Pengumpulan data dilakukan pada bulan November 2024 hingga April 2025. Peneliti mengumpulkan data dari 104 responden melalui metode *purposive sampling* dan menganalisisnya dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan *ambidexterity* secara positif dan signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran. Berdasarkan temuan tersebut, UMKM olahan ikan di Banten perlu mengadopsi strategi inovatif dan meningkatkan kemampuan operasional mereka. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi para praktisi dan pembuat kebijakan yang berupaya meningkatkan daya saing UMKM olahan ikan di pasar yang semakin kompetitif.

Kata Kunci: orientasi kewirausahaan; ambidexterity; kinerja pemasaran; UMKM olahan ikan; Banten

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) face competitiveness challenges due to limited access to digital marketing platforms and managerial expertise. To address this issue, this study examines the effect of entrepreneurial orientation on the marketing performance of fish processing MSMEs in Banten Province. This study uses a quantitative approach to analyse the role of ambidexterity in improving the marketing performance of fish processing MSMEs in Banten. Data collection was conducted from November 2024 to April 2025. The researchers collected data from 104 respondents through purposive sampling and analysed it using Structural Equation Modelling (SEM). The results of the study indicate that entrepreneurial orientation and ambidexterity positively and significantly contribute to improving marketing performance. Based on these findings, fish processing SMEs in Banten need to adopt innovative strategies and improve their operational capabilities. In addition, this study provides valuable insights for practitioners and policymakers seeking to improve the competitiveness of fish processing SMEs in an increasingly competitive market.

Keywords: entrepreneurial orientation; ambidexterity; marketing performance; fish-processed MSMEs; Banten

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan digitalisasi telah mengubah paradigma pemasaran, terutama di kalangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Digitalisasi terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian di masyarakat (Salo & Viljamaa, 2024). Berdasarkan pra survey penelitian yang dilakukan oleh peneliti, sektor UMKM olahan ikan di Banten menghadapi tantangan signifikan dalam peningkatan daya saing produk diantaranya karena modal, legalitas, strategi pemasaran, kompetensi sumber daya manusia, inovasi dan teknologi serta kualitas produk. Sebagian besar UMKM belum memanfaatkan *platform* digital

secara optimal, yang berdampak pada rendahnya daya saing dan menurunnya efisiensi operasional bisnis akibat keterbatasan dalam mengadopsi teknologi pemasaran modern. Kondisi ini turut menghambat peningkatan penjualan dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share*) sebagai indikator kinerja pemasaran.

Lemahnya kinerja pemasaran UMKM juga disebabkan karena keterbatasan keahlian manajerial, keterbatasan pengalaman terkait pasar dan manajemen mutu, terbatasnya ketersediaan sumber daya dan kurangnya inovasi serta rendahnya semangat kewirausahaan pada pelaku usaha (Ali *et al.*, 2020; Kurniawan & Nuringsih, 2022). Teori RBV (*Resource-Based View*) menjadi dasar dalam penelitian ini. RBV menekankan bahwa sumber daya internal perusahaan, merupakan kunci utama

untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Freeman *et al.*, 2021).

Orientasi kewirausahaan mencerminkan kemampuan pelaku usaha untuk proaktif, berinovasi dan mengambil resiko (Lutfi & Nupus, 2023; Sari & Farida, 2020). Orientasi kewirausahaan mengimplementasikan konsep pemasaran untuk menyelaraskan visi misi organisasi dengan pasar, yang bersumber dari saran dan masukan akan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (Presutti *et al.*, 2024), sehingga mendorong pembangunan ekonomi berkelanjutan dan menciptakan nilai organisasi (Ratanavanich & Charoensukmongkol, 2024). Orientasi kewirausahaan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja pemasaran (Astuti & Munir, 2022; Hendri *et al.*, 2024).

Ambidexterity (kelincahan luar biasa) adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mengeksplorasi dan mengeksplorasi peluang secara bersamaan (Adiwijaya *et al.*, 2020; Trieu *et al.*, 2023). *Eksplorasi* yang merupakan bagian dalam *ambidexterity* dapat menciptakan sumber daya strategis bagi UMKM untuk bersaing dalam pasar secara efisien, ditandai dengan adanya pertumbuhan dan peningkatan kinerja (Salo & Viljamaa, 2024). Dengan melibatkan perspektif sumberdaya internal dan eksternal, UMKM dapat memanfaatkan manajemen operasional berbasis eksplorasi dan eksplorasi untuk mengoptimalkan profitabilitas yang dapat meningkatkan efisiensi operasional bisnis (Sahi *et al.*, 2020). UMKM olahan ikan yang menerapkan *ambidexterity* dalam berorganisasi mampu berinovasi dan bertahan, memperluas jaringan pasar, berkolaborasi dan bertahan hidup serta meningkatkan kinerja pemasaran.

Kinerja pemasaran adalah penilaian hubungan antara bisnis dan aktivitas pemasaran, istilah ini sering digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan atau didefinisikan juga sebagai konsep yang digunakan untuk mengukur suatu produk di pasar (Effendi *et al.*, 2023; Mulyana *et al.*, 2024). Indikator kinerja pemasaran yaitu omzet penjualan, pertumbuhan penjualan (Rosita *et al.*, 2023), pertumbuhan pelanggan, pangsa pasar, dan laba (Cahyaningati *et al.*, 2023; Ćorić *et al.*, 2020). UMKM harus mampu meningkatkan kinerja pemasaran sehingga dapat berdaya saing dan berkelanjutan (Febriatmoko *et al.*, 2023), sementara menurut Dwi *et al.* (2024) dan Nofiani *et al.* (2021) UMKM harus mengembangkan strategi yang efektif untuk memastikan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Semakin baik UMKM mengelola dan memanfaatkan pengetahuan dari pelanggan, maka semakin tinggi kinerja pemasaran,

keuangan, dan operasional UMKM tersebut (Chaithanapat *et al.*, 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan kemampuan *ambidexterity* dapat mempertahankan efisiensi (Adiwijaya *et al.*, 2020) dan meningkatkan kinerja bisnis (Hendri *et al.*, 2024; Susanto *et al.*, 2023). Sementara temuan lainnya menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM (Kurniawan & Nuringsih, 2022; Wahyuni & Sara, 2020). Untuk mengetahui bagaimana *ambidexterity* dapat dibangun, masih belum teridentifikasi dengan jelas (Febriatmoko *et al.*, 2023). Berdasarkan temuan tersebut masih ada *gap* yaitu belum konsistennya hasil pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran, serta belum jelasnya peran *ambidexterity* sebagai variabel mediasi.

Banten merupakan provinsi yang sepertiga wilayahnya dikelilingi perairan, terdapat delapan Kabupaten/Kota yang memiliki potensi cukup besar di bidang perikanan khususnya olahan ikan. Jumlah pelaku usaha pengolahan, pemasaran dan jasa pasca panen sektor kelautan dan perikanan di Provinsi Banten berjumlah 2670 unit/pelaku, sementara terdapat 462 UMKM yang bergerak di bidang olahan ikan (Sumber: Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Banten, 2024). Kesenjangan ini menjadi dasar penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut pada UMKM olahan ikan di Banten, yang memiliki potensi besar namun belum optimal.

Berdasarkan penelitian sebelumnya belum ada atau sulit ditemukan penelitian yang mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran pada UMKM olahan ikan. Dalam penelitian ini, peneliti menduga bahwa variabel orientasi kewirausahaan dan *ambidexterity* menjadi salah satu alat penting dalam strategi pemasaran efektif yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Sehingga penelitian ini mengusulkan pentingnya *ambidexterity* sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi praktisi dan akademisi dalam mendorong peningkatan daya saing UMKM olahan ikan di era yang semakin kompetitif.

Oleh karena itu tujuan penelitian ini untuk:

- 1) menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran;
- 2) menganalisis pengaruh kewirausahaan terhadap *ambidexterity*;
- 3) menganalisis pengaruh *ambidexterity* terhadap kinerja pemasaran;
- 4) menganalisis peran

ambidexterity dalam memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.

PENDEKATAN ILMIAH

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi UMKM olahan ikan skala mikro di Kabupaten/Kota wilayah Provinsi Banten. Jenis data yang digunakan adalah data primer (dari hasil wawancara) dan data sekunder (website, jurnal dan hasil materi presentasi pada acara bimbingan teknologi maupun *zoom* pada instansi terkait). Pengumpulan data dilakukan pada bulan November 2024 hingga April 2025. Data dikumpulkan dari pemilik/ketua UMKM yang terdekat dengan wilayah Ibukota Provinsi dan memakai Whatsapp sebagai media pemasaran yang jumlahnya tidak diketahui. Oleh karena jumlah populasi tidak diketahui dan pemilihan sampel didasarkan pada kriteria tertentu, maka metode sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*.

Menurut Ferdinand (2014), jenis sampling adalah *purposive sampling* dengan teknik *judgment sampling* untuk memastikan bahwa responden memenuhi kriteria tertentu. Pemilik UMKM berperan sebagai informan karena mereka adalah pelaku pertama dalam pengambilan keputusan, pengembangan usaha dan operasional UMKM. Survei kuesioner terstruktur digunakan untuk pengumpulan data awal dan mensurvei partisipan. Peserta dihubungi oleh pihak Dinas Kelautan dan Perikanan untuk mengikuti pengumpulan data, berpartisipasi dalam survei, sehingga jumlah responden yang berpartisipasi sebanyak 104 orang.

Responden mengisi kuesioner (*Google* formulir) melalui WhatsApp yang disebarluaskan oleh enumerator (penyuluhan dan pembinaan mutu hasil kelautan dan perikanan) yang membudangi UMKM olahan ikan di setiap Kabupaten/Kota se-Provinsi Banten. Kuesioner terdiri dari pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale*, skala interval 1 (satu) artinya sangat tidak setuju dan skala 10 (sepuluh) artinya sangat setuju, hal ini untuk memastikan pemahaman responden mengenai jawaban yang relevan serta representativitas geografis. Untuk mengetahui karakteristik dan pelaku UMKM terhadap kinerja UMKM bidang pengolahan perikanan di Kabupaten Sukabumi, Iskandar *et al.* (2020) menganalisis data menggunakan SEM dengan aplikasi SmartPLS versi 3.2.7. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan aplikasi *smartPLS 4.0*.

Menurut Hair *et al.*, (2017) pada PLS-SEM tidak memerlukan asumsi distribusi yang normal, fleksibel dengan berbagai skala data, dapat memberikan hasil akurat meskipun ada sebagian data yang tidak tersedia. SEM dianggap sebagai metode analisis yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya, tidak banyak membutuhkan asumsi serta ukuran sampel tidak harus besar (Fadhillah *et al.*, 2021). Metode ini memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, serta menilai hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti (Henseler *et al.*, 2016; Sarstedt *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2024).

Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini mengadopsi 3 jenis variabel, yaitu variabel independen (orientasi kewirausahaan), variabel dependen (kinerja pemasaran), dan variabel *intervening (ambidexterity)*. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan variabel penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja pemasaran dan variabel yang dibahas adalah orientasi kewirausahaan (Arnis *et al.*, 2018; Damarwulan *et al.*, 2021; Hanfan *et al.*, 2024; Hendri *et al.*, 2024; Kurniawan & Nuringsih, 2022; Susanto *et al.*, 2023; Wahyuni & Sara, 2020; Wulandari *et al.*, 2023), *ambidexterity* (Bawono *et al.*, 2022; Bogy Febriatmoko *et al.*, 2023; Joslin *et al.*, 2018; Mulyana *et al.*, 2024; Ovtaviani, 2023; Raalskov *et al.*, 2024; Trieu *et al.*, 2023), dan kinerja pemasaran (Adiwijaya *et al.*, 2020; Febriatmoko *et al.*, 2023; Cahyaningati *et al.*, 2023; Chaithanapat *et al.*, 2022; Effendi *et al.*, 2023; Mulyana *et al.*, 2024; Rosita *et al.*, 2023; Trieu *et al.*, 2023). Beberapa hasil penelitian terdahulu mengungkapkan pengaruh positif yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran (Ali *et al.*, 2020; Baquero, 2024; Gupta & Gupta, 2015; Raalskov *et al.*, 2024; Rachman & Mukti, 2023; Yi *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil penelitian Iskandar *et al.* (2020), karakteristik demografi memengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM pengolahan perikanan di Kabupaten Sukabumi.

Penelitian lainnya membahas hasil positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan *ambidexterity* (Aloulou, 2024; Neto & Forte, 2023; Guerrero, 2021; Nasreddin & Rababa, 2021; Nobakht *et al.*, 2021; Sahi *et al.*, 2020; Yu *et al.*, 2023). Sejauh ini penelitian yang membahas faktor-faktor kinerja pemasaran yang dipengaruhi orientasi kewirausahaan pada UMKM olahan

ikan masih belum lengkap, sementara belum ada penelitian yang membahas variabel *ambidexterity* (kelincahan organisasi) pada UMKM olahan ikan di Provinsi Banten. Hubungan *ambidexterity* sebagai variabel *intervening* antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran pada UMKM olahan ikan dikembangkan dan diperbarui dengan uraian indikator dari hasil penelitian terdahulu seperti pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Operasional Variabel Penelitian.

Variabel	Indikator	Skala Interval
Orientasi Kewirausahaan	1. Inovasi dalam pekerjaan (OK 1) 2. Kepemimpinan dan budaya organisasi (OK 2) 3. Berani mengambil resiko (OK 3) 4. Proaktif (OK 4)	Skala 1 - 10
<i>Ambidexterity</i>	1. Kolaborasi dan kemitraan (A 1) 2. Inspiratif pemecahan masalah (A 2) 3. Menciptakan teknik baru (A 3) 4. Meningkatkan efisiensi operasional bisnis (A 4)	Skala 1 - 10
Kinerja Pemasaran	1. Peningkatan penjualan (KP 1) 2. Pertumbuhan omzet (KP 2) 3. Pertumbuhan pelanggan (KP 3) 4. Penambahan pangsa pasar (KP 4) 5. Pertumbuhan keuntungan/laba (KP 5)	Skala 1 - 10

Sumber : Diadopsi dan diperbarui dari Baquero (2024), Mostafiz *et al.* (2022), (Sari & Farida (2020), Trieu *et al.* (2023), Ebrahim (2020), Hendriawan (2024), Tarsakoo & Charoensukmongkol (2020), Adiwijaya *et al.* (2020), Cahyaningati *et al.* (2023), Effendi *et al.* (2023).

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas.

Jenis Pengukuran	Parameter	Nilai Minimum	Keterangan
1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)			
a) Validitas Konvergen	- <i>Loading factor</i>	> 0,70	Valid
	- AVE	> 0,50	Valid
b) Validitas diskriminan	- <i>Cross loading</i>	Loading ke konstruk sendiri harus lebih besar dari loading ke konstruk lain	Valid
	- <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	Akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk	Valid
	- <i>Heterotrait Monotrait Ratio</i> (HTMT)	< 0,85 (konservatif) < 0,90 (liberal)	Valid
c) Reliabilitas	1. <i>Internal consistency</i> - <i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,70	Reliabel
	- <i>Composite Reliability</i>	> 0,70	Reliabel
	- <i>rho_A</i>	> 0,70	Reliabel
2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)			
a) <i>Varian Inflation Factor (VIF)</i>		< 3,3 < 5,0 < 10,0	Ketat Moderat Masih diterima
b) <i>Path coefficients</i>	-	1,0 hingga + 1,0	<ul style="list-style-type: none"> • Mendekati + 1 (positif kuat) • Mendekati - 1 (negatif kuat) • Mendekati 0 (hubungan lemah)
	- <i>T statistics</i>	> 1,96 ($\alpha = 0,05$)	Signifikan 95 %

Analisis Deskriptif dan Statistik Inferensial

Metode analisis dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif terhadap karakteristik responden yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dengan variabel-variabel dalam pengujian hipotesis (Ferdinand, 2014). Tahapan pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari uji model pengukuran, model struktural dan kebagusan model. Kriteria nilai pengukuran disajikan pada Tabel 2.

Lanjutan Tabel 2.

Jenis Pengukuran	Parameter	Nilai Minimum	Keterangan
c) Effect size (F^2)	- $P-values$	< 0,05	• Tingkat kepercayaan 95 %
		> 0,35	• Efek besar
		0,15 – 0,34	• Efek menengah
		0,02 – 0,14	• Efek kecil
		> 0,02	• Tidak ada efek
3. Kebagusan Model	- Predictive Relevance (Q^2)	> 0,50	Kuat
		0,25 – 0,50	Moderat
		0,00 – 0,25	Lemah
		< 0,00	Tidak ada

Sumber : (Baron & Kenny, 1986; Chin, 2010; Geisser, 1974; Ghozali, 2016; Hair *et al.*, 2017, 2019; Henseler *et al.*, 2016; Kock, 2015; O'Brien, 2007; Sadek, 2021; Sarstedt *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2024; Stone, 1974; Yordan Antanegoro *et al.*, 2017).

Model pengukuran di evaluasi dari nilai validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas. Model struktural di evaluasi dari nilai VIF, *path coefficients* dan *effect size*. Kebagusan model ditunjukkan dengan nilai *Predictive Relevance* (Q^2), nilai ini digunakan untuk mengukur kemampuan model untuk memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model.

Orientasi Kewirausahaan, *Ambidexterity*, dan Kinerja Pemasaran

UMKM atau kelompok pengolah dan pemasar (poklahsar) atau unit pengolah ikan (UPI) adalah pelaku usaha yang mengolah dan memasarkan produk hasil perikanan baik dari hasil budidaya maupun hasil tangkap nelayan. Penelitian ini dilakukan terhadap 104 responden (UMKM olahan ikan) yang berada di Provinsi Banten. Responden memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda dengan rentang usia 18–55 tahun.

Responden Berdasarkan Jenis Produk Unggulan, Usia dan Pendidikan Terakhir

Produk unggulan adalah produk yang memiliki keunggulan kompetitif baik dari segi kualitas, fitur, desain, dibandingkan produk lain di pasar maupun nilai yang dirasakan oleh konsumen (Kotler & Keller, 2016). Hasil analisis responden berdasarkan persentase terbanyak dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa produk unggulan yang paling banyak diolah oleh UMKM olahan ikan di Banten adalah jenis olahan berbasis daging lumat dan surimi (pempek, bakso, otak-otak, nuget, kaki naga, dimsum, siomay, tahu bakso, dan ekado) dengan jenis kode Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLL) 10216. Sementara, responden lainnya menjawab olahan ikan seperti pindang ikan, bandeng presto, ikan asin, kerupuk ikan, sambal ikan, cakalang suwir pedas, abon ikan, teri krispi, *baby crab crispy*, sate bandeng, bontot ikan, rempeyek ikan teri, amplang ikan, risoles ikan, rengginang ikan, ikan asap dan dendeng ikan. Data tersebut merupakan UMKM olahan ikan yang menggunakan media sosial WhatsApp sebagai media pemasaran. Selain itu, data produk unggulan tersebut dapat dimanfaatkan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan untuk kepentingan pembinaan dan pengawasan mutu terhadap produk olahan ikan yang ada di Provinsi Banten.

Usia dapat mempengaruhi indikator yang ada dalam penelitian seperti tingkat keberanian mengambil resiko dan inovasi. Generasi muda cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan teknologi, sementara generasi yang lebih tua cenderung lebih konservatif dan kurang memahami perkembangan teknologi. Berdasarkan usia pemilik UMKM olahan ikan di Banten terbanyak adalah responden yang berusia 46–55 tahun sebanyak 42,7 %. Pengalaman hidup dan tingkat kematangan dapat mempengaruhi bagaimana seseorang melihat

Tabel 3. Produk Unggulan Berdasarkan Jenis Produk Unggulan, Usia dan Pendidikan Terakhir.

Jenis Produk Unggulan	N	Persentase (%)
Daging lumat (pempek, bakso, otak-otak, nuget, kaki naga, dimsum, siomay, tahu bakso)	50	50 %
<i>Usia</i>		
46-55 tahun	44	42,7 %
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
SMA/sederajat	49	49 %

Sumber: Data primer diolah, 2025.

peluang dan tantangan dalam berwirausaha. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh generasi muda pada usahanya kemungkinan tidak se-efektif yang diterapkan oleh generasi yang lebih tua. Semakin bertambahnya usia, tingkat produktivitas dan kinerja akan menurun (Iskandar et al., 2020).

Tingkat Pendidikan responden dapat mempengaruhi wawasan dan cara berpikir, pemilik UMKM yang memiliki pengetahuan tinggi cenderung meningkatkan efektivitas penggunaan teknologi digital dan penerapan *ambidexterity* sehingga dapat mempengaruhi kinerja pemasaran. Berdasarkan Pendidikan terakhir responden terbanyak adalah SMA//sederajat sebanyak 49 responden. UMKM yang dikelola oleh individu yang mengenyam pendidikan tinggi seperti Diploma/Sarjana ataupun Magister mungkin dapat menunjukkan kinerja pemasaran yang lebih tinggi karena kemampuan mereka dalam memanfaatkan teknologi dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar. Sebuah usaha yang mempraktekkan orientasi kewirausahaan secara signifikan meningkatkan eksplorasi dan membantu menyempurnakan proses dan sistem layanan yang ada (Ghantous & Alnawas, 2020).

Peran Orientasi Kewirausahaan dan *Ambidexterity* dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran

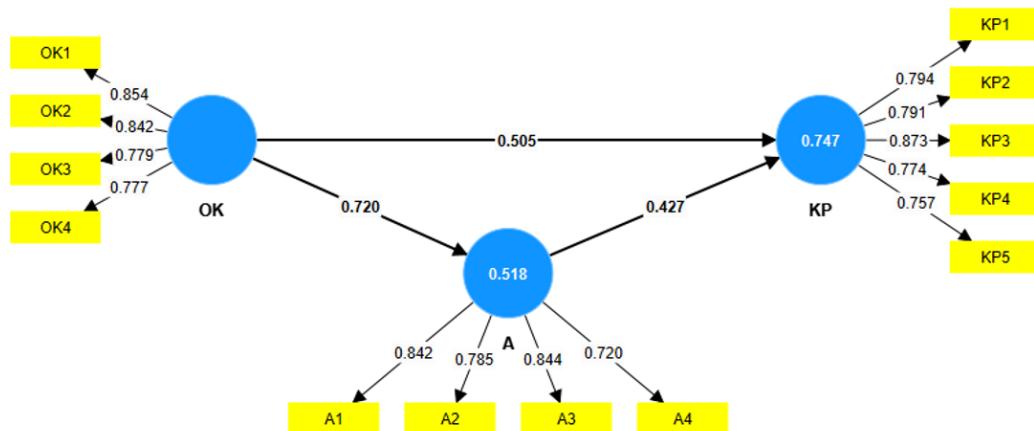
Pengaruh peran *ambidexterity* dalam meningkatkan kinerja pemasaran pada UMKM olahan ikan di Banten dapat dilihat dari pengaruh

secara langsung pada uji statistik metode PLS-SEM yang ditampilkan pada Tabel 6. Sebelumnya, dilakukan uji *bootstrapping* untuk melihat hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil *outer loading* yang dapat dilihat pada gambar 2. Selanjutnya, analisis nilai relevansi prediktif (Q^2) untuk memprediksi pengaruh variabel-variabel lain dalam pemodelan yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil analisis model pengukuran dan model struktural, dapat disimpulkan bahwa model tidak memiliki masalah yang signifikan dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Pengaruh *Ambidexterity* terhadap Kinerja Pemasaran UMKM Olahan Ikan di Banten

H1: Semakin tinggi kemampuan *ambidexterity*, maka semakin meningkat kinerja pemasaran

Analisis statistik hubungan antara *ambidexterity* terhadap kinerja pemasaran menghasilkan nilai *path coefficient* sebesar 0.427 dengan *p values* sebesar 0,000. Sehingga hipotesis yang menyatakan *ambidexterity* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *ambidexterity* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hal ini berarti bahwa kemampuan UMKM untuk mengeksplorasi (mencari peluang baru) sekaligus mengeksplorasi (memanfaatkan sumber daya yang ada) dapat meningkatkan kinerja pemasaran. UMKM juga memiliki inisiatif untuk bergabung dengan komunitas bisnis, memanfaatkan



Gambar 2. Tampilan Model Pengukuran Berdasarkan T-Value.

Tabel 4. Pengaruh Langsung *Ambidexterity* dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran.

Variabel	Original sample (O)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values
<i>Ambidexterity</i> → Kinerja Pemasaran	0.427	5.092	0.000
Orientasi Kewirausahaan → <i>Ambidexterity</i>	0.720	9.443	0.000
Orientasi Kewirausahaan → Kinerja Pemasaran	0.505	5.694	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2025.

media sosial, menggunakan pembayaran digital, bermitra dengan *reseller* maupun instansi pemerintah dalam hal perluasan pasar. Produk olahan ikan disesuaikan dengan permintaan pasar dan tren terkini sehingga menjadikan pembeda dengan pesaing dan kinerja pemasaran menjadi optimal.

UMKM percaya bahwa jika mampu beradaptasi melalui inovasi dan efisiensi operasional serta membangun kemitraan strategis untuk meningkatkan distribusi dan penjualan produk, maka UMKM dapat mempertahankan kinerja yang baik. Kemitraan strategis sangat penting dalam mendukung pertumbuhan dan keberhasilan pemasaran produk seperti bekerja sama dengan mengikuti bazar yang diadakan oleh dinas terkait, *open reseller* dan menjalin hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku. UMKM meyakini bahwa kolaborasi dapat memperluas jaringan distribusi dan meningkatkan akses ke pasar, sebagai contoh UMKM yang mengolah kerupuk ikan menitipkan produknya ke pedagang sayur maupun warung kecil di daerahnya. Strategi inovatif, seperti menjaga kualitas produk, penggunaan kemasan yang menarik, variasi rasa dan pemasaran melalui media sosial mencerminkan UMKM mampu beradaptasi dengan tren pasar saat ini dan membangun kepercayaan pelanggan. Nurwendi & Haryadi (2022) menyatakan bahwa pemanfaatan dan pemahaman eksternal merupakan situasi lingkungan dengan mengadaptasi pemahaman dan teknologi saat ini serta mendapatkan keinginan konsumen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Joslin *et al.* (2018) dan Trieu *et al.* (2023) yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara *ambidexterity* dan kinerja, interaksi eksploratif dan eksploratif merupakan strategi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kemampuan melakukan efisiensi bisnis seperti eksplorasi dan eksplorasi adalah faktor kunci keberhasilan kinerja pemasaran yang unggul (Adiwijaya *et al.*, 2020), hal ini sejalan dengan konsep *ambidexterity*, di mana organisasi harus mampu melakukan kedua hal tersebut untuk tetap kompetitif. Dengan mengembangkan *ambidexterity*, UMKM dapat memanfaatkan sumberdaya secara efektif. Oleh karena itu, UMKM olahan ikan di Banten perlu mendapatkan dukungan pemerintah untuk mengembangkan kemampuan *ambidexterity* melalui pelatihan, pengembangan produk, dan peningkatan fleksibilitas dalam strategi pemasaran, guna meningkatkan kinerja dan daya saing di pasar.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap *Ambidexterity* Olahan Ikan di Banten

H2: Semakin tinggi kemampuan orientasi kewirausahaan, maka semakin meningkat *ambidexterity*.

Hasil analisis nilai *path coefficient* sebesar 0.720 dengan *p values* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap *ambidexterity*. Sehingga hipotesis yang menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap *ambidexterity* diterima. Orientasi kewirausahaan sangat penting untuk dapat beradaptasi dengan perubahan pasar, dengan memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi, UMKM olahan ikan di Banten dapat mengembangkan kapabilitas *ambidexterity* yang merupakan faktor penting untuk inovasi dan adaptasi. Hal ini menegaskan pentingnya fokus pada pengembangan sumber daya manusia dan budaya kewirausahaan dalam organisasi.

UMKM olahan ikan di Banten aktif dalam melakukan inovasi dan mengadopsi strategi baru untuk memenuhi kebutuhan pasar yang dinamis. Inovasi sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan menunjukkan bagaimana UMKM dapat memanfaatkan teknologi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang cepat berubah. UMKM menerapkan strategi untuk menjangkau pelanggan dengan proaktif dalam mencari peluang pasar baru seperti mengikuti bazar, pameran dan melakukan promosi melalui *digital marketing*. Promosi dilakukan dengan cara memasang iklan berbayar, memberikan diskon pada konsumen maupun bekerja sama dengan *influencer*.

Kesiapan UMKM untuk berani mengambil resiko dalam melakukan inovasi dalam pemasaran melalui berbagai saluran, seperti penjualan online, iklan digital, dan penggunaan pembayaran digital (QRIS dan m-banking) merupakan aspek penting dalam orientasi kewirausahaan. Penjualan online dan penggunaan pembayaran digital dapat meningkatkan efisiensi dan kemudahan transaksi, yang berkontribusi pada kinerja pemasaran yang lebih baik. Strategi dalam membina ikatan yang intensif dengan pelanggan dapat dilakukan melalui komunikasi dua arah sehingga menghasilkan keuntungan antara pelanggan dan industri dalam hal ini UMKM (Nurwendi & Haryadi, 2022).

Sejalan dengan penelitian Nobakht *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa perusahaan dapat mencapai *ambidexterity* secara efektif melalui kolaborasi dengan pihak luar. UMKM dengan kemampuan orientasi kewirausahaan yang tinggi

dalam aspek ini cenderung memiliki *ambidexterity* yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang tidak menerapkan. Kewirausahaan mendorong usaha baru dan inovasi baru yang kreatif dan meningkatkan teknologi, komoditas, atau bisnis menjadi lebih cepat dibanding pesaing mereka sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan (Nasereddin & Rababa, 2021; Yu et al., 2023).

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran Olahan Ikan di Banten

H3 : Semakin tinggi kemampuan orientasi kewirausahaan, maka semakin meningkat kinerja pemasaran.

Nilai *path coefficient* sebesar 0,505 dan *p values* 0,000 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran. Sehingga hipotesis yang menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran diterima. UMKM olahan ikan di Banten yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat akan lebih mampu mengeksplorasi peluang pasar dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan konsumen. UMKM yang berorientasi kewirausahaan dapat mengembangkan produk atau layanan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan sehingga meningkatkan daya tarik di mata konsumen.

Penelitian ini didukung oleh Hendri et al. (2024) yang mengungkapkan orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM. Cho & Lee (2018) mengatakan bahwa kewirausahaan merupakan salah satu elemen kunci yang akan menghasilkan kinerja bisnis yang sukses dalam kondisi bisnis yang tidak pasti. Kinerja suatu usaha tergantung pada perilaku (tindakan) yang dilakukan pelaku usaha dan kondisi individu yang mempengaruhi pengambilan keputusan bisnis (Arnis et al., 2018). Hal ini terlihat dari tekad yang kuat dari UMKM olahan ikan di Banten untuk tetap menjalankan usahanya agar bisa naik kelas meskipun banyak keterbatasan. Ratanavanich & Charoensukmongkol (2024) menyimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat kemampuan inovasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang memiliki tingkat kemampuan

inovasi yang rendah. Oleh karena itu, penting bagi UMKM untuk terus mengembangkan orientasi kewirausahaan mereka, melalui pelatihan, pengembangan produk, dan strategi pemasaran yang inovatif, guna meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran.

Pengaruh *Ambidexterity* dalam Memediasi Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran Olahan Ikan di Banten

H4 : *Ambidexterity* memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.

Pada *specific indirect effects* menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,307, hasil ini mengungkapkan bahwa *ambidexterity* dapat memediasi hubungan. Sehingga hipotesis yang menyatakan *ambidexterity* berpengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran diterima. Variabel *ambidexterity* berfungsi sebagai mediasi komplementer dimana efek langsung dan efek tidak langsung menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pemasaran. Orientasi kewirausahaan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan *ambidexterity*, yang selanjutnya meningkatkan kinerja pemasaran. Angka ini juga menandakan bahwa sebagian besar pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran terjadi melalui *ambidexterity*.

UMKM yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat cenderung lebih mampu beradaptasi dan berinovasi, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas strategi kinerja pemasaran. UMKM olahan ikan di Banten berpendapat bahwa mereka menerapkan inovasi digital dengan menggunakan media sosial, menambah jenis olahan ikan dan varian rasa, membuat kemasan produk menjadi lebih modern dan praktis serta membuat konten sebagai media pemasaran. Responden lainnya mengungkapkan bahwa dengan proaktif seperti mengikuti pameran/bazar, promosi digital dan mengikuti pelatihan pengembangan produk serta pelatihan karyawan dapat meningkatkan kinerja UMKM. Hal ini sejalan dengan penelitian Baquero (2024) yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan dengan merangsang inovasi *ambidexterity* (eksplotatif dan eksploratif). Secara substansial kinerja perusahaan meningkat melalui promosi

Tabel 5. Pengaruh Tidak Langsung Antara Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran.

Variabel	Original sample (<i>O</i>)	Sample mean (<i>M</i>)	Standard deviation (<i>STDEV</i>)
OK → A → KP	0.307	0.314	0.075

Sumber: Data primer diolah, 2025.

praktik, praktik tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga membedakan perusahaan dari pesaing yang kurang berkomitmen terhadap keberlanjutan.

Untuk dapat bersaing dengan pasar yang terus berkembang, UMKM olahan ikan berpendapat bahwa berkolaborasi dengan mitra usaha seperti dinas terkait atau menjadi binaan perusahaan/pemerintah, pemasaran menjadi lebih luas. Responden lain menjelaskan, bahwa bergabung dengan komunitas UMKM atau bisnis kuliner, untuk berbagi pengalaman meningkatkan peluang kerjasama dan membuka peluang *reseller*. Selain itu, dengan memanfaatkan teknologi pemasaran digital, melalui komunikasi yang baik dan menjaga kepercayaan pelanggan, promosi yang menarik serta mempertahankan kualitas produk dapat meningkatkan kinerja pemasaran. UMKM yang mampu memahami keinginan dan memuaskan pelanggannya akan memenangkan persaingan pasar (Hardilawati *et al.*, 2023).

Saat ini, UMKM juga menerapkan pemasaran secara online seperti bekerja sama dengan ojek online dan menggunakan sistem pembayaran secara digital, seperti menggunakan m-banking, *Quick Response Code Indonesia Standard* (QRIS) yang dapat mengurangi risiko uang tunai. Dengan menggunakan media sosial dan *marketplace*, UMKM dapat menjangkau lebih banyak pelanggan dengan biaya yang lebih efisien. Penelitian Ramadani *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa *ambidexterity* pemasaran mampu memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja produk baru, dengan kata lain pengembangan keterampilan pemasaran merupakan hasil utama untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian Aloulou (2024), mengungkapkan bahwa kemampuan perusahaan untuk menyeimbangkan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, mengarah pada peningkatan kinerja. Sehingga, fokus UMKM tidak hanya pada pengembangan orientasi kewirausahaan, tetapi juga pada penguatan kemampuan *ambidexterity*. Kemampuan untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengeksplorasi sumber daya dan teknologi dapat diubah menjadi kinerja yang lebih baik. UMKM olahan ikan di Banten perlu melakukan investasi dalam pengembangan kapabilitas organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, mengintegrasikan strategi inovasi dan pengembangan produk dengan praktik pemasaran yang responsif, hal ini dimaksudkan untuk memaksimalkan potensi *ambidexterity* dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ambidexterity* memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Meskipun kebanyakan UMKM mengungkapkan modal adalah kendala, namun UMKM olahan ikan di Banten mengeksplorasi dan mengeksplorasi inovasi untuk menghasilkan produk yang berkualitas, serta menjaga kualitas layanan yang ramah dengan konsumen.

Hasil analisis orientasi kewirausahaan secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap *ambidexterity* yang diterapkan UMKM olahan ikan. UMKM mengantisipasi keterbatasan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP). Pengembangan produk yang mereka lakukan menunjukkan bahwa UMKM olahan ikan melakukan penetrasi pasar yang lebih luas. Selain itu, UMKM gencar mengikuti bazar ataupun melakukan promosi digital.

Pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran menunjukkan hasil positif dan signifikan. Meskipun UMKM olahan ikan memiliki keterbatasan dalam berinovasi, UMKM aktif dalam menjemput bola seperti mengikuti acara bimbingan teknologi maupun *zoom class* pengembangan produk. UMKM menggunakan testimoni pelanggan untuk membuat konten yang menarik, berani mengambil resiko dan beradaptasi terhadap perubahan pasar, yang semuanya berkontribusi pada kinerja pemasaran.

Selain itu, *ambidexterity* terbukti berpengaruh kuat secara positif dan signifikan dalam memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Penerapan *ambidexterity* (kelincahan luar biasa), menjadi penting bagi UMKM untuk beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah dan meningkatkan daya saing. Keterlibatan aktif dalam inovasi dan pengelolaan sumber daya yang efektif akan memperkuat posisi UMKM dalam industri yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan *ambidexterity* melalui orientasi kewirausahaan harus menjadi fokus utama bagi UMKM untuk mencapai kinerja pemasaran yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan rekomendasi kebijakan bagi *stakeholder* dalam hal ini Dinas Kelautan dan Perikanan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran UMKM olahan ikan di wilayah Provinsi Banten. Rekomendasi kebijakan yang pertama adalah pemerintah perlu mendorong UMKM untuk melakukan inovasi

produk dan proaktif seperti menerapkan strategi pemasaran melalui penggunaan media sosial. Kendala yang dialami UMKM olahan ikan adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kurang terampil menggunakan teknologi terutama pemasaran secara digital. Hal ini perlu menjadi perhatian yang serius, karena UMKM yang tidak berusaha mengikuti perkembangan teknologi akan menyulitkan mereka untuk mengembangkan produknya. Tentunya dengan adanya workshop pengembangan diversifikasi dan nilai tambah produk perikanan serta workshop *digital marketing* dapat meningkatkan daya saing dan meningkatkan kinerja pemasaran UMKM.

Rekomendasi kebijakan yang kedua adalah yaitu kolaborasi dan kemitraan antara UMKM dengan pihak eksternal. Sebagai tindak lanjut dari strategi pertama, manajemen dapat melakukan penguatan jaringan bisnis sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja pemasaran. Pemerintah dan lembaga keuangan juga dapat mengembangkan kebijakan dukungan, termasuk insentif atau bantuan keuangan, memberikan bantuan peralatan pengolahan guna mendukung pengembangan kewirausahaan, sehingga memperkuat sektor UMKM secara keseluruhan. Dengan adanya kolaborasi dan kemitraan, pemerintah atau dinas terkait dapat memanfaatkan momentum "pelaksanaan bimbingan dan penerapan persyaratan atau standar pada usaha pengolahan dan pemasaran" bagi UMKM olahan ikan di Banten untuk mendorong pengembangan bisnis melalui jejaring yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Banten yang telah mengizinkan penulis untuk mengambil data di setiap wilayah Kabupaten/Kota dan dosen pembimbing yaitu Agus David Ramdansyah, Ph.D dan Dr. Hayati Nupus, SE., M.Si yang telah memberikan arahan serta masukan berharga sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Dengan ini kami menyatakan bahwa kontribusi masing-masing penulis dalam penulisan karya ilmiah ini adalah: Retni Marliani sebagai anggota utama, Agus David Ramdansyah sebagai kontributor dan Hayati Nupus sebagai kontributor. Penulis menyatakan bahwa Surat Kontribusi Penulis telah dilampirkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussry, J. S. (2020). Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods. *Journal of Global Marketing*, 33(4), 266–288. <https://doi.org/10.1080/08911762.2019.1696438>.
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Total Quality Management on Performance: Evidence From Saudi SMEs. *Benchmarking*, 27(4), 1503–1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>.
- Aloulou, W. (2024). Unpacking Saudi Family Firm Performance Benefits of Entrepreneurial Orientation, Digitalization, Ambidexterity, and Involvements. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 19(1), 36–45. <https://doi.org/10.34190/ecie.19.1.2442>.
- Arnis, N., Baga, L. M., & Burhanuddin, B. (2018). The Effect of Entrepreneurial Behavior on Salted Fish Business Performance at Muara Angke. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 217–226. <https://doi.org/10.17358/ijbe.4.3.217>.
- Astuti, I. Y., & Munir, M. (2022). Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan dalam Mempengaruhi Kinerja Pemasaran di Masa Recovery Pandemi Covid-19. *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 15(2), 249–269. <https://doi.org/10.35508/jom.v15i2.6504>.
- Baquero, A. (2024). Linking Green Entrepreneurial Orientation and Ambidextrous Green Innovation to Stimulate Green Performance: A Moderated Mediation Approach. *Business Process Management Journal*, 30(8), 71–98. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2023-0703>.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Bawono, M., Gautama, I., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2022). The Effect of Ambidextrous Leadership and Social Media on Corporate Performance: the Mediating Role of Digital Transformation. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 100(12), 3841–3851.
- Bogy Febriatmoko, Widya Prananta, & Angga Pandu Wijaya. (2023). Can Green Market Orientation Improve MSME Marketing Performance Through Organizational Ambidexterity? *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 102–116. <https://doi.org/10.21009/jdmb.06.2.7>.
- Cahyaningati, N., Handayanto, E., & Sa'diyah, C. (2023). The Effect of Dynamic Capability and Market Orientation on MSME Marketing Performance

- in Malang City. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 3(01), 1–12. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25450>.
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships Among Knowledge-Oriented Leadership, Customer Knowledge Management, Innovation Quality and Firm Performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1), 100162. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>.
- Chin, W. W. (2010). Handbook of Partial Least Squares. In *Handbook of Partial Least Squares*. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>.
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Education and Performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjje-05-2018-0028>.
- Damarwulan, L. M., Ramdansyah, A. D., & Lutfi, L. (2021). Peningkatan Kekuatan Jejaring Wirausaha dan E-Marketing UMKM di Banten dalam menghadapi dampak Pandemic Covid-19. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(3), 1113–1123. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i3.495>.
- Dwi, R., Hapsari, V., Adi, P., Arimbawa, P., & Pimada, L. M. (2024). *Social Media Capability Optimization to Achieve Greater Marketing Performance for Local SMEs : A Theoretical Framework*.
- Ebrahim, R. S. (2020). The Role of Trust in Understanding the Impact of Social Media Marketing on Brand Equity and Brand Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 19(4), 287–308. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1705742>.
- Effendi, M. R., Bakar, R. A., & Bachri, N. (2023). Pengaruh Pemasaran Digital Terhadap Kinerja Umkm di Kota Lhokseumawe dengan Inovasi Produk sebagai Variabel Intervening. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 7(2), 107. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v7i2.6576>.
- Fadhillah, Y., Yacob, S., & Lubis, T. A. (2021). Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Media Sosial Terhadap Kinerja Pemasaran dengan Keunggulan Bersaing sebagai Intervening pada UKM di Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 10(01), 1–15. <https://doi.org/10.22437/jmk.v10i01.12175>.
- Ferreira Neto, M. N., & Arruda Cavalcante Forte, S. H. (2023). Impact of Entrepreneurial Orientation on Micro And Small Enterprises. In *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* (Vol. 17, Issue 2, pp. 1–15). <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i2.56877>.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>.
- Geisser, S. (1974). Effect to the Random Model a Predictive Approach. *Biometrika*, 61(1), 101–107. <https://academic.oup.com/biomet/article-abstract/61/1/101/264348>.
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2020). The Differential and Synergistic Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Hotel Ambidexterity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(January), 102072. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102072>.
- Ghozali. (2016). *Analisis Jalur (Path Analysis) Digunakan*. July.
- Guerrero, M. (2021). Ambidexterity and Entrepreneurship Studies: a Literature Review and Research Agenda. In *Foundations and Trends in Entrepreneurship* (Vol. 17, Issues 5–6). <https://doi.org/10.1561/0300000097>.
- Gupta, V., & Gupta, A. (2015). The Concept of Entrepreneurial Orientation. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 11(2), 55–137. <https://doi.org/10.1561/0300000054>.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hanfan, A., Nupus, H., Setiawan, A. I., & Hartinah, S. (2024). Exploring the Marketing Performance of Pemalang Muslim Fashion SMEs Through Religious Product Advantage Strategy. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 8(1), 11–24.
- Hardilawati, W. L., Farhanidhya, N., & Hingga, H. T. (2023). The Effect of Market Orientation, E-Commerce, and Product Innovation on Marketing Performance in MSMEs Culinary Sector. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 22(2), 168–181. <https://doi.org/10.12695/jmt.2023.22.2.4>.
- Hendri, M., Fahrina, Y., Listiana, E., & ... (2024). Entrepreneurial Orientation, Social Media Affect SMEs Marketing Performance in West Borneo. *Journal of ...*, 7(1), 132–142. <http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/view/399%0Ahttp://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/download/399/236>.
- Hendriawan, K. A. (2024). Pengaruh Karakter Kewirausahaan, Digital Marketing dan E-Commerce Terhadap Kinerja Pemasaran Umkm Sektor Kuliner Di 13(1), 89–99. <https://doi.org/10.29303/jmm.v13i1.806>.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
- Iskandar, Y., Zulbainarni, N., & Jahroh, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Usaha dan Wirausaha

- Terhadap Kinerja UMKM Industri Pengolahan Perikanan di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.31002/rn.v4i1.2205>.
- Joensuu-Salo, S., & Viljamaa, A. (2024). The Relationship Between Digital Orientation, Organizational Ambidexterity, and Growth Strategies of Rural SMEs in Time of Crisis. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 25(2), 128–141. <https://doi.org/10.1177/14657503241245560>.
- Joslin, F. E., Rahman, N. A., Tak, A. H., Unimas, S., & Samaraham, K. (2018). *Machine Translated by Google EPH - Jurnal Internasional Ilmu Bisnis & Manajemen Abstrak : - Machine Translated by Google*. 04(September), 15–24.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>.
- Kurniawan, J. H., & Nuringsih, K. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, dan Media Sosial Terhadap Kinerja UMKM Makanan Khas Jambi. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 176. <https://doi.org/10.24912/jmib.v6i1.13357>.
- Lutfi, L., & Nupus, H. (2023). Antecedent Factor Model of Entrepreneurial Orientation in Improving Marketing Performance through Product Innovation and Value Co-Creation. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1396–1407. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.124>.
- Mostafiz, M. I., Hughes, M., & Sambasivan, M. (2022). Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage and Strategic Knowledge Management Capability in Malaysian Family Firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 423–458. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0693>.
- Mulyana, M., Nurhayati, T., & Putri, E. R. P. (2024). Improvement of Marketing Performance: Role of Market Sensing, Digital Marketing, and Value Creation Ambidexterity. *Contaduria y Administracion*, 69(2), 235–259. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5017>.
- Nasereddin, A., & Rababa, F. A. (2021). the Role of Strategic Entrepreneurship on Organizational Ambidexterity: a Case Study of Middle East University-Jordan. *International Journal of Management*, 11(12), 2558–2574. <https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.240>.
- Nobakht, M., Hejazi, S. R., Akbari, M., & Sakhdari, K. (2021). Exploring the Relationship Between Open Innovation and Organisational Ambidexterity: The Moderating Effect Of Entrepreneurial Orientation. *Innovation: Organization and Management*, 23(1), 71–92. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1758566>.
- Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Manik, H. F. G. G. (2021). The Dynamics Between Balanced and Combined Ambidextrous Strategies: A Paradoxical Affair About the Effect of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1262–1286. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0331>.
- Nurwendi, W., & Haryadi, D. (2022). Peran Ambidexterity Organisasi Sebagai Variabel Intervening Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM di Masa Covid-19. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 11(1), 47–64. <https://doi.org/10.46367/ijtishaduna.v11i1.513>.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb For Variance Inflation Factors. *Quality and Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>.
- Ovtaviani, D. (2023). International Journal of Business and Quality Research. *International Journal of Business and Quality Research*, 01(3), 75–87.
- Presutti, M., Fratocchi, L., & Odorici, V. (2024). The Impact of Strategic Orientations on the Born Globals' Export Performance: An Ambidexterity Approach. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00552-6>.
- Raalskov, J., Schlichter, J., Haug, A., & Klyver, K. (2024a). Organizational Ambidexterity in Young SMEs? The Incompatibility of Entrepreneurial Orientation and Process Improvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 36(7–8), 1096–1117. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2310112>.
- Raalskov, J., Schlichter, J., Haug, A., & Klyver, K. (2024b). Organizational Ambidexterity in Young SMEs? The Incompatibility of Entrepreneurial Orientation and Process Improvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 36(7–8), 1096–1117. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2310112>.
- Rachman Er, L., & Harry Mukti, A. (2023). The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Marketing Performance: Organizational Agility as a Mediator. *International Journal of Science and Society*, 5(3), 238–256. <http://ijscg.goacademica.com>.
- Ramadani, A. N., Bangsa, U. P., Riptiono, S., Bangsa, U. P., Wibawanto, S., & Bangsa, U. P. (n.d.). *The Effect of Entrepreneur Orientation and Marketing Ambidexterity toward Business Performance*. 639–652.
- Ratanavanich, M., & Charoensukmongkol, P. (2024). The Interaction Effect of Goal Orientation and Mindfulness of Entrepreneurs on Firm Innovation Capability and its Impact on Firm Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2023-0135>.

- Rosita, J., Ihalauw, J. J. O. I., Abdi, A. S., & Sirine, H. (2023). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Media Sosial Adopsi Kinerja Pemasaran Usaha Rintisan Kuliner Bisnis. *13*(3), 29–51.
- Sadek, H. (2021). The Impact of Social Media Usage on Marketing Performance via Innovation: An Empirical Study on Service Firms in Egypt. *International Journal of African and Asian Studies*, *75*(2019), 27–38. <https://doi.org/10.7176/jaas/75-03>.
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. C. E. (2020). The Effects of Strategic Orientation on Operational Ambidexterity: A Study of Indian Smes in The Industry 4.0 Era. *International Journal of Production Economics*, *220*(August 2018), 107395. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.014>.
- Sari, F. A. P. W., & Farida, N. (2020). Pengaruh Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Inovasi Produk sebagai Variabel Intervening (Studi Pada UMKM Kuningan Juwana Kabupaten Pati). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, *9*(3), 345–352. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.28117>.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research* (Issue July). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>.
- Sinčić Čorić, D., Lučić, A., Brečić, R., Šević, A., & Šević, Ž. (2020). An Exploration of Start-ups' Sustainable Marketing Orientation (SMO). *Industrial Marketing Management*, *91*(February), 176–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.002>.
- Singh, S., Kaur, R., & Dana, L. P. (2024). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Women Entrepreneurs*. <https://doi.org/10.1201/9781032725581-7>.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society Series B: Statistical Methodology*, *36*(2), 111–133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Shah, N. U., Candra, A. H., Hashim, N. M. H. N., & Abdullah, N. L. (2023). Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs: The Roles of Marketing Capabilities and Social Media Usage. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *15*(2), 379–403. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0090>.
- Tarsakoo, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). Dimensions of Social Media Marketing Capabilities and Their Contribution to Business Performance of Firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, *14*(4), 441–461. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
- Trieu, H. D. X., Nguyen, P. Van, Nguyen, T. T. M., Vu, H. T. M., & Tran, K. T. (2023). Information Technology Capabilities and Organizational Ambidexterity Facilitating Organizational Resilience and Firm Performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, *28*(4), 544–555. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.03.004>.
- Wahyuni, N. M., & Sara, I. M. (2020). The Effect of Entrepreneurial Orientation Variables on Business Performance in the SME Industry Context. *Journal of Workplace Learning*, *32*(1), 35–62. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2019-0033>.
- Wulandari, Y. S., Abadi, S., Zahra, F. A., & Syahputra, A. F. (2023). Peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan Pelaku UMKM Perikanan Melalui Sosialisasi Manajemen dan Pemasaran. *Jurnal Inovasi Hasil Pengabdian Masyarakat (JIPEMAS)*, *6*(2), 257–268. <https://doi.org/10.33474/jipemas.v6i2.19385>.
- Yi, H. T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). The Impact of Entrepreneurial Orientation on New Product Creativity, Competitive Advantage and New Product Performance in SMEs: The Moderating Role of Corporate Life Cycle. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(6). <https://doi.org/10.3390/su13063586>.
- Yordan Antanegoro, R., Surya, D., & Sanusi, F. (2017). Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Layanan dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Trisatya*, *1*(2), 167–178. <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>.
- Yu, X., Cao, N., & Ren, H. (2023). The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Sustainable Innovation Capabilities of New Ventures: From the Perspective of Ambidextrous Learning. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(11). <https://doi.org/10.3390/su15119026>.