

Ambidexterity Dalam Perkembangan UMKM Retail Masa Pandemi Covid-19

M. Trihudiyatmanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sains Al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo

Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

Abstrak

Perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dan pasar tradisional masa pandemi covid-19 ini dinilai semakin berat. Sudah menjadi rahasia umum bahwa perkembangan UMKM retail sedikit mengalami ketersendatan semenjak maraknya perusahaan-perusahaan besar mulai membuka geraiMartnya sampai ke pelosok desa. Hal ini membuat persaingan antar gerai-geraiMart dengan UMKM retail menjadi tidak terelakan. Ditambah lagi pandemi covid 19 yang memaksa pemerintah mengambil kebijakan *lockdown* di beberapa daerah, akibatnya banyak dari UMKM retail yang mengalami mati suri.

Dilihat dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena (Sekaran 1992), melalui pengujian hipotesis. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *accidental sampling* dari 126 responden yang diambil dari populasi, yaitu UMKM Retail yang berdomisili di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Adapun metode pengumpulan data digunakan dengan menggunakan kuesioner, kemudian jawaban dari responden di skor dengan menggunakan skala *linkert*. Setelah dilakukan uji dengan statistik menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) maka diperoleh hasil dari penelitian ini sebagai berikut: Ambidexterity berpengaruh terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Pandemi covid-19 tidak berpengaruh terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Pandemi covid-19 memoderasi hubungan Exploitasi dan explorasi (anteseden *ambidexterity*) terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo.

Kata kunci: Ambidexterity, perkembangan UMKM, pandemi Covid-19

1. PENDAHULUAN

Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006, 763). Sebuah organisasi adalah system aktivitas pemeliharaan batas yang diarahkan pada tujuan (Aldrich and Ruef, 2006).

Kegiatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bidang usaha yang dapat berkembang dan konsisten dalam perekonomian nasional. UMKM menjadi wadah yang baik bagi penciptaan lapangan pekerjaan yang produktif. UMKM merupakan usaha yang bersifat padat karya, tidak membutuhkan persyaratan tertentu seperti tingkat pendidikan, keahlian (keterampilan) pekerja, dan penggunaan modal usaha relatif sedikit serta teknologi yang digunakan cenderung sederhana.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa anteseden ambidexterity berpengaruh terhadap perkembangan UMKM, antar lain hasil penelitian dari (Chang, Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011); O. Koryak et al (2018); Tsai, H.-T., & Ren, S. (2019); Poon, W. C., Mohamad, O., & Yusoff, W. F. W. (2018); Ting Mu, Allard van Riel & Roel Schouteten (2020).

Urgensi dari penelitian ini adalah sebuah solusi konsep ambidexterity yang harus dilakukan perusahaan/ organisasi dalam masa pandemi covid 19 ini. Konsep exploitasi dan explorasi (ambidexterity) dapat dijadikan solusi untuk kebangkitan usaha kecil dan menengah berkembang dalam masa pandemi covid-19. Dan dari penjelasan tersebut diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi hubungan ambidexterity dengan perkembangan UMKM dan peran pandemi covid-19 dalam memediasi hubungan ambidexterity dengan perkembangan UMKM. Permasalahan yang muncul dalam penelitian ini adalah semakin menurunnya tingkat perkembangan UMKM retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo, apalagi dengan adanya pandemi covid-19 ini, perkembangan tersebut semakin menurun, sehingga perlu dilakukan langkah-langkah yang efektif guna menanggulangi permasalahan tersebut.

2. KAJIAN PUSTAKA

Perkembangan UMKM

Kompetisi antara usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dan pasar tradisional dengan pelaku usaha pasar modern dinilai semakin berat. Oleh karena itu, perlu adanya payung perlindungan dari pemerintah bagi para pelaku UMKM dan pasar tradisional. Seperti dikatakan oleh Ketua Dewan Perwakilan Daerah (DPD) RI Oesman Saptia Odang yang meminta pemerintah memberlakukan pembatasan beroperasinya retail modern hanya sampai di ibu kota provinsi. Beliau juga mengharapkan pembatasan atas keberadaan retail modern. Dia menilai, retail modern sebaiknya tidak menyentuh wilayah perdesaan.

Masukan tersebut bukan tanpa alasan, pria yang akrab disapa Oso ini mengungkapkan adanya keluhan senada yang dilontarkan pelaku UMKM dari berbagai daerah. Oleh karena itu, kehadiran regulasi yang mengatur keberadaan pasar retail modern, diyakini Oso bisa menjadi solusi. Pengaturan keberadaan ritail modern sampai ke pelosok pedesaan perlu didukung guna memberi kelonggaran para pelaku UMKM tradisional untuk berkembang, para pelaku UMKM tradisional juga mengharapkan kepada pemerintah dan pemerintah daerah segera menata ulang tata kelola dan sistem perizinan usaha mikro, kecil, dan menengah.

Agus menegaskan Kemendag mendorong ritel-ritel modern yang tergabung dalam Aprindo untuk memasukkan barang-barang mereka ke ritel tradisional. Dengan pasokan yang stabil, Agus berharap hal tersebut dapat memberi manfaat yang berkesinambungan. Lebih lanjut, dia juga menyebut Aprindo sebagai wadah berkumpulnya pengusaha ritel memiliki peran strategis dalam menjaga ketersediaan barang dan stabilitas harga di tingkat eceran, terutama barang kebutuhan pokok. Dengan kolaborasi tersebut, Agus memprediksi prospek bisnis ritel akan semakin baik ke depannya. Sebab, dengan ekonomi Indonesia yang tumbuh sebesar 5,02% pada kuartal III-2019, sektor perdagangan memiliki kontribusi sebesar 13% dari total produk domestik bruto (PDB) dan konsumsi rumah tangga memiliki kontribusi 56,62% dari total PDB.

Selain itu, indikator lainnya yang menunjukkan tren positif berasal dari pertumbuhan konsumsi barang kebutuhan sehari-hari atau *fast movers consumer goods* (FMCG). Agus mengatakan pertumbuhan konsumsi FMCG hingga September 2019 secara tahunan (*year-on-year/yoy*) tumbuh positif 2,5%. Kemudian, konsumsi FMCG dari ritel modern tumbuh 7,6% dengan rincian minimarket tumbuh 12%, sedangkan supermarket dan hypermarket tumbuh negatif 5,8%. Penurunan konsumsi tersebut di format ritel besar menunjukkan bahwa saat ini terjadi perubahan gaya konsumsi masyarakat yang saat ini lebih suka belanja sehari-hari di format lebih kecil. Agus pun berpesan pada pelaku usaha ritel agar mampu beradaptasi dan menyesuaikan konsep bisnis dengan pasar.

Sebagian besar masyarakat Indonesia tetap mengandalkan pasar tradisional, karena jumlah pekerja kelas menengah ke bawah terserap cukup banyak. Oleh karenanya, jika pasar dibiarkan mati karena hadirnya pasar modern dan hypermarket, potensi pengangguran akan terus bertambah (J. Inno, 2017). Namun demikian, pasar tradisional dan UMKM juga memiliki beberapa keunggulan

dalam pelayanan bersaing secara alamiah seperti lokasi yang strategis, area penjualan yang luas, keragaman barang yang lengkap, harga yang rendah, sistem tawar-menawar yang menunjukkan keakraban antara penjual dan pembeli yang merupakan keunggulan yang dimiliki oleh pasar tradisional ataupun UMKM.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh D. K. Sintaasih et al (2013) mengenai perkembangan usaha UMKM menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha tradisional dan UMKM adalah modal psikologis *entrepreneur*, manajemen sumber daya manusia, inovasi, karakteristik dari *entrepreneur*, dan karakteristik usaha itu sendiri.

Ambidexterity

Ambidexterity adalah kemampuan sekaligus untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan untuk mengeksplorasi peluang baru (Adler dan Hecksher, 2013). Eksploitasi adalah berfokus pada penyempurnaan dan penggunaan kembali baik produk ataupun proses dengan sumber daya yang ada. Sedangkan eksplorasi menekankan organisasi dan para manajernya pada kebebasan dan pemikiran radikal yang membuka perubahan besar terhadap organisasi atau apa yang disebut inovasi radikal (Schermerhorn Jr., et al, 2005). Eksploitasi dan eksplorasi merupakan dua continuum pada ujung yang berbeda, sehingga mempraktekkan keduanya adalah sesuatu hal yang tidak mudah (Anil K. Gupta, Ken G. Smith and Christina E. Shalley, 2006). Apabila perusahaan terlalu banyak penekanan pada eksploitasi maka perusahaan akan kehilangan keunggulan kompetitif karena produknya menjadi usang dan prosesnya kurang efektif dan efisien daripada pesaing (Masaaki Kotabe & Janet Y. Murray, 2004). Tetapi seringkali lebih mudah untuk menekankan eksploitasi karena kebanyakan organisasi memiliki struktur dan budaya yang menekankan stabilitas dan kontrol, (Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. 2016). Begitu pula sebaliknya, terlalu banyak penekanan pada eksplorasi akan menghasilkan banyak daftar ide potensial untuk produk dan proses baru kepada klien dan pelanggan baru di pasar baru, namun sedikit yang terselesaikan (Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman, 2004). Ketika kita menekankan eksplorasi yang mewakili sebuah inovasi radikal seringkali adopsi produk atau proses yang baru secara radikal yang mana dibangun berdasarkan kompetensi yang ada, berarti bahwa pengetahuan yang ada dalam perusahaan yang sudah tidak asing lagi. Liu, W. (2006). Ketika hendak melaksanakan inovasi radikal kita juga harus menekankan pada peningkatan kompetensi dan pengetahuan yang ada. Hal ini menyatakan bahwa penekanan eksplorasi juga harus memperhatikan penekanan pada eksploitasi. Greve, H. R. (2007). Oleh karena itu merupakan hal yang penting juga menekankan eksploitasi untuk menangkap nilai ekonomi yang berasal dari eksplorasi. Sebaliknya, penekanan pada eksploitasi menekankan kontrol dan pengembangan evolusi (Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F., 2017).

Pandemi Covid 19

Virus Corona atau *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2) adalah virus yang menyerang sistem pernapasan. Penyakit karena infeksi virus ini disebut COVID-19. Virus Corona bisa menyebabkan gangguan ringan pada sistem pernapasan, infeksi paru-paru yang berat (pneumonia), hingga kematian. *Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2) yang lebih dikenal dengan nama virus Corona adalah jenis baru dari coronavirus yang menular ke manusia. Walaupun lebih banyak menyerang lansia, virus ini sebenarnya bisa menyerang siapa saja, mulai dari bayi, anak-anak, hingga orang dewasa, termasuk ibu hamil dan ibu menyusui. Infeksi virus Corona disebut COVID-19 (*Corona Virus Disease 2019*) dan pertama kali ditemukan di kota Wuhan, China pada akhir Desember 2019. Virus ini menular dengan sangat cepat dan telah menyebar ke hampir semua negara, termasuk Indonesia, hanya dalam waktu beberapa bulan.

Hal tersebut membuat beberapa negara menerapkan kebijakan untuk memberlakukan *lockdown* dalam rangka mencegah penyebaran virus Corona. Di Indonesia sendiri, diberlakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk menekan penyebaran virus ini. Sampai saat ini, fokus penelitian yang melibatkan pelaksanaan kegiatan kerjasama selama masa krisis masih belum diteliti. Oleh karena itu, tidak jelas bagaimana praktisi dalam organisasi (kecil dan besar) dapat mengelola interaksi antara kerjasama dan persaingan untuk mengatasi efek yang berpotensi merusak dari keadaan darurat yang meluas (misalnya, COVID-19). Ini menjadi perhatian karena sulit untuk membuat rekomendasi kepada para sarjana dan praktisi tentang apakah ambidexterity adalah (atau bukan) strategi pemasaran bisnis-ke-bisnis yang mendorong kinerja dalam keadaan yang tidak menentu ini. Secara khusus, perlu ada penelitian untuk menawarkan ilustrasi penerapan berbagai bentuk ambidexterity yang terjadi selama krisis pandemi, serta keuntungan dan kerugian bagi perusahaan yang terlibat (bersama dengan pelanggan mereka dan pemangku kepentingan utama lainnya). (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013)

Hubungan Ambidexterity dengan Perkembangan UMKM

Dalam kajian mereka tentang literatur tentang inovasi di kalangan UMKM, Oke et al. (2007) menyatakan bahwa tidak seperti penelitian inovasi dalam perusahaan (UMKM) yang berukuran besar, ada kelangkaan studi yang berkaitan dengan jenis inovasi (terutama antara radikal dan inkremental). Mereka berpendapat bahwa perdebatan tentang hubungan antara ukuran perusahaan dan jenis inovasi belum diteliti dengan baik secara empiris. Dalam sampel didominasi perusahaan manufaktur, Oke et al. (2007) menemukan bahwa UMKM besar fokus pada inovasi inkremental dari inovasi radikal. Namun, jika ukuran perusahaan lebih kecil berhubungan dengan cara sistematis untuk orientasi inovasi. Seperti yang kita perhatikan, penelitian tentang inovasi telah terbukti memiliki karakteristik yang berbeda daripada di lingkungan manufaktur. Yang lebih penting adalah pertanyaan apakah orientasi inovasi yang berbeda maka berhubungan dengan peningkatan kinerja bisnis. Sementara inovasi itu sendiri secara luas dipandang sebagai pendorong kinerja (Schumpeter, 1934), tidak jelas apakah jenis inovasi sama-sama dihargai dalam meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya di kalangan UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi untuk masalah ini dengan mempertimbangkan orientasi inovasi sebagai faktor penjelas yang mempengaruhi kinerja dalam sampel UMKM. Dengan demikian, penelitian ini membandingkan tingkat dari dua orientasi yang berbeda dari inovasi (eksplorasi dan eksploitasi) dan efeknya pada kinerja bisnis dalam UMKM. Secara khusus, hipotesis pertama menetapkan dasar dengan memeriksa sejauh mana perusahaan-perusahaan berbeda dalam orientasi inovasi mereka dan kinerja dalam ukuran sampel yang dikendalikan dari UMKM. Hasil penelitian McDermott & Prajogo, (2012) menemukan bahwa inovasi eksploitasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis UMKM, namun pada inovasi eksplorasi tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis UMKM. Dari penjelasan tersebut diatas maka peneliti ajukan hipotesis antara lain:

H1: Apakah Eksploitasi berpengaruh terhadap perkembangan UMKM.

H2: apakah Explorasi berpengaruh terhadap perkembangan UMKM.

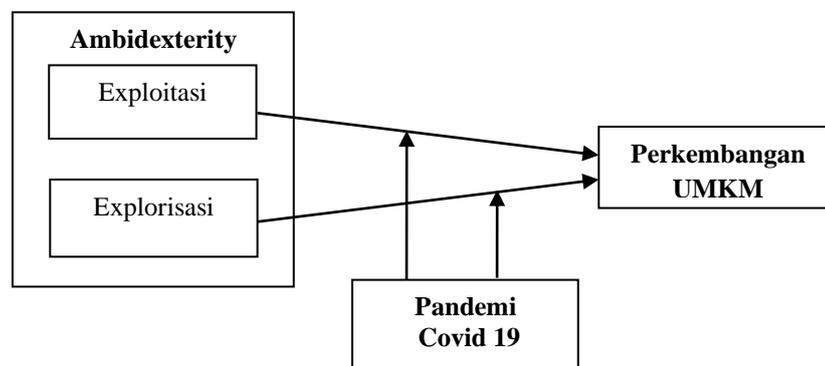
Masa pandemi covid 19 ini hampir sebagian perusahaan mengalami penurunan produksi, hal ini mengakibatkan menurunnya profit perusahaan. Tidak hanya terjadi untuk pengusaha besar, namun bahkan dampak yang paling signifikan terjadi di sektor UMKM. Hampir sebagian besar UMKM berhenti untuk produksi. Hal ini tentu mengurangi pendapatan masyarakat. Seberapa besar dampak pandemi 19 terhadap perkembangan UMKM perlu dikaji lebih dalam disamping juga perlu dicarikan solusi agar perkembangan UMKM kembali menggeliat. Dari penjelasan tersebut diatas maka peneliti ajukan hipotesis antara lain:

H3 : Apakah Covid 19 berpengaruh terhadap perkembangan UMKM.

H4 :Apakah Eksploitasi berpengaruh terhadap perkembangan UMKM dengan dimoderasi oleh pandemi covid-19.

H5 :Apakah Explorasi berpengaruh terhadap perkembangan UMKM dengan dimoderasi oleh pandemi covid-19.

Berdasarkan hipotesis diatas maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Teoritis

Pada gambar 1 menunjukkan bahwa, jika ambidexterity meningkat yang ditunjukkan dengan anteseden exploitasi, explorasi dan komitmen maka perkembangan UMKM akan meningkat pula. Dan peran pandemi covid 19 sebagai variabel yang memoderasi, memperkuat atau memperlemah hubungan antara ambidexterity dengan perkembangan UMKM.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian peran pandemi Covid-19 sebagai moderasi hubungan anteseden Ambidexterity dengan Perkembangan UMKM adalah penelitian kausal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari para pemilik usaha UMKM retail yang berdomisili di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo dan telah beroperasi minimal 5 tahun keatas. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *accidental sampling* dari 126 responden yang diambil dari populasi. Analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 – 10 kali jumlah parameter yang akan dianalisis. Pada pengujian *Chisquere model* SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara 100-200 sampel untuk ditarik teknik *maximun likelihood estimation* (Ferdinand, 2014). Untuk penelitian ini maka jumlah sampel yang diambil adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 9 \\ &= 14 \times 9 \\ &= 126 \end{aligned}$$

Untuk memudahkan pengambilan sampel, maka penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 126.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonprobability sampling dengan metode *accidental sampling*, yaitu teknik sampling yang tidak memberikan kesempatan yang sama pada setiap bagian dari populasi, yang dilakukan dengan menggunakan setiap orang dalam populasi yang dapat ditemui oleh peneliti sebagai sampel penelitian.

Metode Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau pengaruh untuk menguji hipotesis yang akan diajukan, maka teknik yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Models*). Penggunaan metode SEM pada penelitian ini karena metode SEM dapat menganalisis data secara lebih komprehensif.

Menurut S. Haryono(2016)[29] model umum persamaan struktural (SEM) ada dua bagian, yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. Model Pengukuran (*Measurement Model*) menghubungkan *observed/manifest* variabel ke *laten/un-observable* variabel melalui model faktor konfirmatori. Model Struktural (*Structural Model*) menghubungkan antar *laten* variabel melalui sistem persamaan simultan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner, kuisioner disebarkan pada pemilik UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Pada penelitian ini diambil sampel sebanyak 126 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Uji Validitas Data

Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran cocok dengan teori yang mendasari desain tes. Dikatakan valid jika r hitung $>$ r tabel pada taraf signifikn 0,05.

Hasil Uji Validitas Semua Variabel

Item	Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
XS1	0,722	0,300	Valid
XS2	0,752	0,300	Valid
XS3	0,723	0,300	Valid
EP1	0,822	0,300	Valid
EP2	0,826	0,300	Valid
EP3	0,816	0,300	Valid
VC1	0,939	0,300	Valid
VC2	0,823	0,300	Valid
VC3	0,833	0,300	Valid
VC4	0,820	0,300	Valid
UMKM1	0,662	0,300	Valid
UMKM2	0,605	0,300	Valid
UMKM3	0,656	0,300	Valid
UMKM4	0,692	0,300	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil uji validitas variabel eksploitasi, eksplorasi, Covid-19 dan perkembangan UMKM juga dapat dilihat dari nilai r hitung (*Pearson Correlation*) lebih besar dari r tabel (0.30), yang artinya semua butir soal pertanyaan pada semua variabel valid, sehingga dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Dalam ilmu statistik Cronbach Alpha adalah sebuah koefisien dari konsistensi internal yang biasanya digunakan untuk

Tabel Output Full Model

Goodness of fit index	Cut-off Value	Estimasi	Keterangan
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil	90,598	Baik
Significance probability	$\geq 0,05$	0,058	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,048	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,904	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,858	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 3,00$	0,71	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,967	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,974	Baik

Tampak bahwa uji yang ada telah memenuhi syarat yang ditentukan atau mendekati dengan nilai yang disarankan, dalam hal ini adalah GFI dan AGFI jika $\geq 0,08$ s/d $\leq 0,90$ masuk kategori marjinal. Dengan demikian, dinyatakan bahwa model telah dinyatakan fit untuk dianalisis.

Pengujian Hipotesis

Hasil Full model modifikasi yang digunakan setelah dilakukan syarat uji yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perkembangan UMKM <--- Eksploitasi	,279	,113	2,469	,014	par_6
Perkembangan UMKM <--- Explorasi	,375	,148	2,543	,011	par_9
Perkembangan UMKM <--- CV19	,000	,052	-0,008	,994	par_13

Berdasarkan hasil output diatas diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Eksploitasi (*Ambidexterity*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai CR lebih dari 1,96 dan P (*probability*) $0,014 < 0,05$. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.
- H2 : Explorasi (*Ambidexterity*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai CR lebih dari 1,96 dan P (*probability*) $0,011 < 0,05$. Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.
- H3 : Pandemi Covid-19 tidak berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai CR lebih dari 1,96 dan P (*probability*) $0,994 > 0,05$. Nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini tidak diterima.

Uji Moderasi

Analisis hasil pengolahan data pada tahap moderasi SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada gambar berikut ini:

Variabel	Koefisien parameter	Standar parameter	Probability	Keterangan
Eksploitasi → CV → UMKM	7,570	0,10	0,113	Memoderasi
Explorasi → CV → UMKM	6,656	0,10	0,098	Memoderasi

H4 : Covid-19 memoderasi hubungan antara Exploitasi (*Ambidexterity*) terhadap Perkembangan UMKM

H5 : Covid-19 memoderasi hubungan antara Explorasi (*Ambidexterity*) terhadap Perkembangan UMKM

Pembahasan

Pengaruh *Exploitasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian *Exploitasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar 2,469 dan dengan probabilitas sebesar 0,014. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,469 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Exploitasi (Ambidexterity)* berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila *Exploitasi (Ambidexterity)* baik maka Perkembangan UMKM akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh *Explorasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian *Explorasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar 2,543 dan dengan probabilitas sebesar 0,011. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,543 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Explorasi (Ambidexterity)* berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila *Explorasi (Ambidexterity)* baik maka Perkembangan UMKM akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh covid-19 terhadap Perkembangan UMKM

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian covid-19 terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar -0,008 dan dengan probabilitas sebesar 0,994. Kedua nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar -0,008 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa covid-19 tidak berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM Retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo bahkan cenderung negatif, yang artinya apabila covid-19 semakin berkembang maka Perkembangan UMKM akan semakin menurun dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh *Exploitasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian *Exploitasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar 7,570 dan dengan probabilitas 0,113 lebih besar dari 0,05. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 7,570 yang lebih besar dari 1,96 dan dengan probabilitas 0,113 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Exploitasi (Ambidexterity)* berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM dengan pandemi Covid-19 sebagai variabel moderasi pada UMKM retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila *Exploitasi (Ambidexterity)* baik maka Perkembangan UMKM akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

Pengaruh *Explorasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan estimasi untuk pengujian *Explorasi (Ambidexterity)* terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar 6,256 dan dengan probabilitas 0,098 lebih besar dari 0,05. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1

yaitu nilai CR sebesar 6,256 yang lebih besar dari 1,96 dan dengan probabilitas 0,098 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan pandemi Covid-19 memoderasi hubungan Explorasi (*Ambidexterity*) terhadap Perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo yang artinya hubungan antara Explorasi (*Ambidexterity*) terhadap Perkembangan UMKM dimoderasi oleh covid-19.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Ambidexterity adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi semua yang dimiliki perusahaan dan kemudian mampu mengeksplorasi apa yang menjadi keunggulannya. Kemampuan UMKM retail di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo dalam mengeksploitasi sumber daya, dan kemudian mampu dengan cepat dan efektif mengeksplorasi keunggulan yang dimiliki, merupakan ketangguhan perusahaan tersebut (UMKM retail) untuk bisa bertahan dan survive dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan masa pandemi covid-19 ini. Meningkatnya ambidexterity yang dimiliki oleh UMKM akan meningkatkan perkembangan UMKM di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini membuktikan bahwa anteseden ambidexterity yang terdiri dari eksploitasi dan eksplorasi, berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Chang, Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011)[6]; O. Koryak et al (2018)[7]; Tsai, H.-T., & Ren, S. (2019)[8]; Poon, W. C., Mohamad, O., & Yusoff, W. F. W. (2018)[9]; Ting Mu, Allard van Riel & Roel Schouteten (2020)[10]. Sedangkan Pandemi Covid-19 tidak berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM.

Adanya pandemi Covid-19 ternyata tidak mempengaruhi terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Adanya pandemi covid-19 bagi perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo ada kecenderungan negatif atau menurun. Namun ambidexterity, ternyata akan mempengaruhi perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi semua yang dimiliki perusahaan dan kemudian mampu mengeksplorasi apa yang menjadi keunggulannya, akan turut serta mengembangkan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Pandemi Covid-19 ini, ternyata tidak dapat mempengaruhi perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo.

Saran

Agenda penelitian mendatang dapat dilakukan dengan memperluas responden dari perusahaan-perusahaan lain agar hasil dapat di generalisasi dan juga perlu adanya perluasan dengan menambah variabel anteseden ambidexterity lainnya yang mempengaruhi Perkembangan UMKM. Sehingga hasil dari analisis akan lebih lengkap.

6. DAFTAR PUSTAKA

- A. Oke, A., Burke, G., & Myers, "Innovation types and performance in growing UK SMEs," *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 27, no. 7, pp. 735–753, 2007.
- A. T. Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro, 2014.
- Amin Dwi Ananda, "Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Industri Kreatif di Kota Malang," *J. Ilmu Ekon.*, vol. 1, no. 1, 2012.
- C. A. O. I. and M. L. Tushman, "The Ambidextrous Organization," *Harv. Bus. Rev.*, 2004.
- C. E. S. anil Gupta, Ken G. Smith, "The Interplay Between Exploration and Exploitation," *Acad. Manag. J.*, vol. 49, no. 4, pp. 693–706, 2006.
- C. H. Paul Simon Adler, "Contextual ambidexterity and the value-rational organizational," 2013.
- C. M. Mcdermott, D. I. Prajogo, and C. M. Mcdermott, "Service innovation and performance in SMEs," *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 32 Iss 2, pp. 216–237, 2012.

- D. K. Sintaasih, A. D. Indrawati, I. G. Bgs, and H. Satrya, "KREATIVITAS SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH PEMBERDAYAAN PADA KINERJA PENGELOLA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) DI KABUPATEN GIANYAR," Fak. Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana, pp. 5–13, 2013.
- H. R. Greve, "Exploration and exploitation in product innovation," *Ind. Corp. Chang.*, vol. 16, no. 5, pp. 945–975, 2007.
- H. Tsai and S. Ren, "Technology Analysis & Strategic Management Antecedents of strategic ambidexterity in the context of internationalisation: a panel study of Taiwan Small and median-sized enterprises," *Technol. Anal. Strateg. Manag.*, vol. 0, no. 0, pp. 1–16, 2019.
- Howard E. AldrichHoward E. AldrichMartin RuefMartin Ruef, *Organizations Evolving*, 2nd ed. 2006.
- <https://economy.okezone.com/read/2017/08/16/320/1757044/hambat-perkembangan-umkm-toko-retail-modern-di-daerah-harus-dibatasi>
- <https://health.grid.id/read/352164159/ridwan-kamil-tangani-pandemi-covid-19-dengan-8-indikator-anies-baswedan-dengan-satu-kesatuan-epicenter?page=all>
- <https://wartakota.tribunnews.com/2020/05/27/ahmad-riza-patria-beberkan-4-indikator-psbb-di-jakarta-dapat-diakhiri>
- <https://www.alinea.id/bisnis/pemerintah-minta-pengusaha-retail-gandeng-umkm-b1XpQ9oXl>
- <https://www.alodokter.com/virus-corona>
- <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52520636>
- J. A. SCHUMPETER, "The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle," *Harvard Econ. Stud.* Vol. 46, Har-vard Coll. Cambridge, MA., 1934.
- J. C. Naranjo-valencia, D. Jiménez-jiménez, and R. Sanz-valle, "Studying the links between organizational culture , innovation , and performance in Spanish companies &," *Rev. Latinoam. Psicol.*, 2015.
- J. Inno, "Empower Traditional Markets.," <http://www.sinarharapan.co.id/content/read/> (Accessed January 25, 2017), 2017.
- M. Kotabe and J. Y. Murray, "Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage," *Ind. Mark. Manag.* 33 7–14 Glob., vol. 33, no. January 2004, pp. 7–14, 2018.
- M. L. T. Charles A. O'Reilly III, "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future," no. 142, 2013.
- M. Trihudyatmanto, "Pengembangan Kompetensi Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM (Studi Empirik Pada UMKM Pande Besi di Wonosobo)," *J. Econ. Manag. Account. Technol.*, vol. 2, no. 1, pp. 22–32, 2019.
- O. Koryak, A. Lockett, J. Hayton, N. Nicolaou, and K. Mole, "Disentangling the antecedents of ambidexterity : Exploration and exploitation," *Res. Policy J.*, vol. 47, no. December 2017, pp. 413–427, 2018.
- R. N. O. Schermerhorn, John D., James G Hunt, "Organizational Behaviour," John Willey Son Inc., 2005.
- R. Valio and D. Gonzalez, "Knowledge Management Process : a theoretical-conceptual research," *Gest. Prod.*, São Carlos, vol. 24, no. 2, pp. 248–265, 2017.
- S. Chang, Y., Hughes, M., & Hotho, "Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes.," *Manag. Decis.*, vol. 49, no. 10, pp. 1658–1676, 2011.
- S. Haryono, "METODE SEM UNTUK PENELITIAN MANAJEMEN AMOS LISREL PLS," 2016.
- S. P. Robbins, *Prilaku Organisasi*. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- Setyo Hari Wijanto, *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
-

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2012.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, 22nd ed. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2015.

T. Mu, A. Van Riel, and R. Schouteten, "Individual ambidexterity in SMEs : Towards a typology aligning the concept , antecedents and outcomes Individual ambidexterity in SMEs : Towards a typology," *J. Small Bus. Manag.*, vol. 0, no. 0, pp. 1–32, 2020.

U. Sekaran, *Research Methods for Business*, Third Edit. Southern Illionis University.

W. C. Poon, "Examining the Antecedents of Ambidextrous Behaviours in Promoting Creativity among SMEs in Malaysia," *Glob. Bus. Rev.*, vol. 21, no. 1, pp. 1–18, 2018.

W. Liu, "Knowledge Exploitation , Knowledge Exploration , and Competency Trap," *Knowl. Process Manag.*, vol. 13, no. 3, pp. 144–161, 2006.