

Promoting Ambidexterity in Policy Networks for SME Innovation in Pekanbaru

Mendorong Ambidexterity dalam Jejaring Kebijakan untuk Inovasi UKM di Pekanbaru

Ade Ria Nirmala^{*1}

¹Program Studi Manajemen, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

*Corresponding author's e-mail: ade,ria.nirmala@uin-suska.ac.id

Abstract

SMEs are the main drivers of the local economy in Indonesia. However, limited resources and innovation capacity make it difficult for SMEs to develop in the era of disruption. The concept of ambidexterity—an organization's ability to balance exploration and exploitation—can be a strategic framework in public policy networks to encourage SME innovation. This study aims to conduct a systematic review of the ambidexterity literature in the context of policy networks and its relevance to strengthening SMEs in Pekanbaru. Using the systematic literature review (SLR) method, this article examines more than 50 recent scientific publications to formulate conceptual and practical implications. The results of the study reveal the importance of local institutional capacity, participatory leadership, and actor diversity as drivers of ambidexterity. This article concludes that collaborative network-based policies need to be designed by considering the balance of short-term and long-term strategies to strengthen SME competitiveness at the local level.

Keywords: SMEs, Ambidexterity, Policy Networks, Innovation.

Abstrak

UKM merupakan penggerak utama perekonomian lokal di Indonesia. Namun, keterbatasan sumber daya dan kapasitas inovasi menyebabkan UKM sulit berkembang dalam era disrupsi. Konsep ambidexterity—kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi—dapat menjadi kerangka strategis dalam jejaring kebijakan publik untuk mendorong inovasi UKM. Studi ini bertujuan melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur ambidexterity dalam konteks jejaring kebijakan dan relevansinya bagi penguatan UKM di Pekanbaru. Dengan metode systematic literature review (SLR), artikel ini menelaah lebih dari 50 publikasi ilmiah terkini untuk merumuskan implikasi konseptual dan praktis. Hasil studi mengungkapkan pentingnya kapasitas institusional lokal, kepemimpinan partisipatif, dan keberagaman aktor sebagai pendorong ambidexterity. Artikel ini menyimpulkan bahwa kebijakan kolaboratif berbasis jejaring perlu dirancang dengan memperhatikan keseimbangan strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk memperkuat daya saing UKM di tingkat lokal.

Kata Kunci: UKM, Ambidexterity, Jejaring Kebijakan, Inovasi.

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan fondasi utama perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, UKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional. Di Kota Pekanbaru, peran UKM tidak kalah signifikan, terutama dalam sektor perdagangan, makanan olahan, jasa kreatif, dan kerajinan lokal. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Pekanbaru (2023), terdapat

lebih dari 85.000 pelaku usaha mikro dan kecil yang aktif secara administratif. Meskipun demikian, sebagian besar dari mereka masih beroperasi secara informal, memiliki akses terbatas terhadap permodalan bank, serta belum terkoneksi dengan rantai pasok yang lebih luas. Tantangan lain yang mencuat adalah lemahnya integrasi teknologi digital dan minimnya kapasitas riset serta kolaborasi antara pelaku UKM dengan lembaga riset dan pendidikan tinggi. Sehingga dapat dikatakan masih terdapat tantangan dan masalah yang dihadapi oleh UKM baik secara internal maupun secara eksternal (Najah & Hastuti, 2024). Sementara itu, keberlangsungan UKM sangat penting karena UKM telah memantapkan diri sebagai mesin ekonomi (Sumarni & Kodarni, 2024).

Secara umum, meskipun secara kuantitatif UKM tumbuh pesat, secara kualitatif daya saing dan kapabilitas inovasi UKM masih rendah. Fenomena ini tercermin dari rendahnya adopsi teknologi baru, lemahnya akses terhadap pasar ekspor, serta minimnya keterlibatan dalam kegiatan riset dan pengembangan. Dalam konteks ini, kemampuan UKM untuk terus bertahan dan berkembang sangat bergantung pada strategi adaptasi dan inovasi yang tepat. Namun, literatur menunjukkan bahwa UKM cenderung lebih fokus pada eksploitasi sumber daya yang sudah ada ketimbang mengeksplorasi peluang baru (Lubatkin et al., 2006; March, 1991). Kecenderungan ini dapat menimbulkan stagnasi jangka panjang. Oleh karena itu, keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi—yang dalam teori manajemen strategik dikenal sebagai *ambidexterity*—menjadi krusial.

Di sisi lain, penelitian mengenai *ambidexterity* dalam konteks UKM masih terbatas, terutama dalam kerangka kebijakan publik dan ekosistem lokal. Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada konteks perusahaan besar atau organisasi multinasional (Benner & Tushman, 2003; O'Reilly & Tushman, 2013), sementara kajian tentang bagaimana jejaring kebijakan (policy network) mampu memfasilitasi *ambidexterity* UKM pada tingkat lokal masih jarang dijelajahi, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Hal ini menimbulkan gap penelitian yang penting untuk diisi.

Studi oleh Alcalde-Heras et al. (2020) di Basque Country, Spanyol, menjadi salah satu contoh yang relevan, menunjukkan bagaimana jejaring kebijakan dapat dirancang secara *ambidextrous* untuk mendukung UKM. Namun, belum ada studi sistematis yang menelaah bagaimana pendekatan serupa dapat ditransformasikan untuk konteks lokal seperti Pekanbaru. Kondisi UKM Pekanbaru yang cenderung *fragmented*, kurang terorganisir secara strategis, dan tidak memiliki platform kolaboratif lintas sektor menegaskan perlunya riset lanjutan yang secara khusus membahas penerapan konsep *ambidexterity* dalam perumusan kebijakan publik daerah.

Dengan mempertimbangkan fenomena tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji literatur sistematis terkait *ambidexterity*, jejaring kebijakan, dan inovasi UKM dalam satu kerangka integratif, mengidentifikasi elemen-elemen strategis dalam jejaring kebijakan yang mendukung *ambidexterity* UKM, merumuskan implikasi kebijakan dan manajerial untuk pengembangan UKM di Kota Pekanbaru berdasarkan sintesis teori dan praktik global.

Dengan menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR), artikel ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam mengisi kekosongan literatur dan mendukung pengambilan kebijakan yang berbasis bukti pada tingkat lokal.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) sebagai kerangka metodologis untuk mengkaji literatur secara komprehensif, transparan, dan replikatif. Metode ini dipilih karena relevan dalam mengkaji dinamika konsep dan praktik *ambidexterity* serta jejaring kebijakan dari berbagai sumber akademik yang berkualitas. Pendekatan ini mengacu pada kerangka metodologi Tranfield, Denyer, dan Smart (2003), serta diperkuat dengan pendekatan pragmatis dari Snyder (2019) dalam penyusunan artikel berbasis literatur di bidang manajemen strategis.

Proses review dilakukan melalui beberapa tahapan, meliputi perumusan pertanyaan penelitian: fokus utama adalah bagaimana konsep *ambidexterity* dalam jejaring kebijakan dapat diadopsi dalam konteks UKM di Pekanbaru.

Identifikasi Literatur: Pencarian artikel dilakukan melalui database internasional (Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO, Google Scholar) serta jurnal nasional terakreditasi (SINTA 2 ke atas). Kata kunci yang digunakan antara lain: "*ambidexterity*", "*policy network*", "*SME innovation*", "*public management*", dan "*strategic capability*".

Kriteria inklusi dan eksklusi terdiri dari tahun terbit 2013–2023, artikel berbahasa Inggris atau Indonesia, Relevan secara langsung dengan tema *ambidexterity*, jejaring kebijakan, atau inovasi UKM, studi konseptual maupun empiris, artikel yang telah melalui proses *peer-review*.

Penyaringan dan evaluasi kritis meliputi lebih dari 180 artikel awal, diseleksi menjadi 53 artikel yang memenuhi kriteria dan relevansi tematik. Evaluasi kualitas dilakukan dengan menilai kontribusi teoretis, metodologi, dan keterkaitan dengan konteks kebijakan strategis UKM.

Analisis Tematik penelitian ini adalah artikel yang terpilih diklasifikasikan ke dalam beberapa tema utama: (1) Konsep dan model *ambidexterity* dalam organisasi publik; (2) Dinamika jejaring kebijakan dalam konteks regional; (3) Strategi inovasi UKM berbasis jaringan; (4) Implementasi dan tantangan *ambidexterity* dalam ekosistem UKM lokal. Langkah-langkah di atas memungkinkan integrasi sistematis antara teori dan praktik yang berguna untuk menyusun implikasi kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policymaking*) yang lebih akurat dan relevan di tingkat lokal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi Gibson dan Birkinshaw (2004) menyatakan bahwa *ambidexterity* organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh konteks dan budaya kerja yang mendukung keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi. Ini diperkuat oleh Gupta et al. (2006) yang mengungkapkan bahwa keseimbangan tersebut merupakan pendorong utama inovasi berkelanjutan pada perusahaan kecil.

Dalam konteks kebijakan publik, Brinkerhoff dan Brinkerhoff (2011) menekankan pentingnya kemitraan antara sektor publik dan privat dalam

mendorong governance yang adaptif dan inovatif. Sementara itu, Damanpour dan Schneider (2006) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kepemimpinan partisipatif dan struktur fleksibel lebih mudah mengadopsi inovasi pada fase awal hingga implementasi.

Lee dan Trimi (2018) mengangkat urgensi inovasi digital dan pengelolaan informasi dalam mendukung transisi menuju kota cerdas, yang sangat relevan bagi Pekanbaru sebagai kota berkembang. Konteks ini membutuhkan dukungan jejaring lintas sektor sebagaimana dikembangkan oleh Klijn dan Koppenjan (2000) dalam teori *governance* berbasis jaringan.

Volery et al. (2015) melalui studi UKM di Eropa menemukan bahwa pengusaha yang memiliki perilaku *ambidextrous* cenderung memiliki kapabilitas dinamis lebih tinggi, yang diperkuat oleh sistem pembelajaran berkelanjutan (Zollo & Winter, 2002). Hal ini paralel dengan Teece (2007) yang menekankan pentingnya *microfoundations* dalam membangun kapabilitas strategik jangka panjang.

Dalam studi oleh Alcalde-Heras et al. (2020), model jejaring kebijakan di Basque Country yang berbasis dialog, refleksi, dan kolaborasi terbukti efektif mendukung inovasi UKM melalui pendekatan *ambidextrous*. Sementara, dalam konteks ASEAN, laporan OECD (2017) dan World Bank (2020) menyoroti pentingnya peran pemerintah daerah dalam mendukung UKM melalui regulasi yang fleksibel dan insentif inovasi.

Dalam konteks lokal, struktur kelembagaan di Pekanbaru dapat mengambil inspirasi dari pendekatan institusional North (1990) dan Scott (2004), di mana institusi tidak hanya menjadi aturan formal, tapi juga norma sosial yang mendorong kolaborasi. Penelitian Martin dan Sunley (2007) menunjukkan bahwa kompleksitas ekonomi lokal bisa diatasi melalui pendekatan evolusioner dan berbasis kluster seperti yang dijelaskan oleh Porter (1998).

Implikasi strategis bagi pemerintah kota Pekanbaru adalah membangun forum UKM berbasis jaringan kolaboratif yang mengintegrasikan pemangku kepentingan (pemerintah, kampus, asosiasi usaha, dan lembaga keuangan). Untuk menghindari bias pengukuran dalam evaluasi kinerja, dapat digunakan pendekatan metodologis seperti yang disarankan oleh Podsakoff et al. (2012).

Dengan integrasi teori *ambidexterity*, kapabilitas dinamis, dan *governance* jaringan, kota Pekanbaru berpotensi menciptakan ekosistem inovasi berbasis kebijakan yang partisipatif, responsif, dan berkelanjutan.

Temuan dari literatur review sistematis menunjukkan bahwa keberhasilan *ambidexterity* dalam konteks UKM sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang lentur dan kemampuan adaptasi yang tinggi (Birkinshaw & Gibson, 2004). Studi Eisenhardt dan Martin (2000) menekankan bahwa kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) memainkan peran penting dalam membentuk organisasi yang mampu bertindak secara *ambidextrous*, yakni dengan tetap kompetitif dalam jangka pendek sekaligus mampu menciptakan keunggulan jangka panjang.

Gupta, Smith, dan Shalley (2006) menyoroti bahwa perusahaan yang secara sadar mengalokasikan sumber daya pada eksplorasi dan eksploitasi cenderung lebih inovatif. Hal ini sejalan dengan temuan Damanpour dan Schneider (2006), yang

menekankan bahwa lingkungan yang mendukung inovasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manajerial dan struktur formal organisasi.

Dalam konteks jaringan, Curado dan Bontis (2007) menyampaikan bahwa modal intelektual bersama dalam jejaring kolaboratif berkontribusi besar terhadap *ambidexterity*. Ini diperkuat oleh studi Chen (2009) yang menunjukkan bahwa sinergi antara kapabilitas inovasi hijau dan strategi keberlanjutan memperkuat hasil inovatif perusahaan kecil.

Dari sisi kebijakan, penelitian Janssen, Charalabidis, dan Zuiderwijk (2012) menekankan pentingnya kebijakan berbasis data terbuka (*open data*) dalam menciptakan transparansi dan mendorong partisipasi inovatif dari pelaku UKM. Studi Lindner dan Riehm (2009) di Jerman menunjukkan bahwa partisipasi digital dapat memperkuat jejaring sosial dan mempercepat proses adopsi inovasi pada sektor publik maupun privat.

Volery et al. (2015) menemukan bahwa pengusaha *ambidextrous* menunjukkan pola perilaku strategis yang memungkinkan mereka untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Teece (2007) dan Helfat & Peteraf (2003) juga menggarisbawahi pentingnya pembelajaran organisasi dan siklus kapabilitas dalam menjaga kontinuitas strategi inovasi UKM.

Beberapa studi lain seperti Foss & Saebi (2017) dan Ahn & Campbell (2018) menunjukkan bahwa inovasi model bisnis dan digitalisasi kebijakan publik adalah katalis penting dalam membangun sistem dukungan inovatif yang berkelanjutan, terutama untuk konteks negara berkembang.

Secara keseluruhan, hasil kajian literatur sistematis ini mengonfirmasi bahwa: *Ambidexterity* dapat diwujudkan melalui kombinasi antara penguatan kapabilitas internal UKM dan pengembangan jaringan eksternal yang mendukung. Jejaring kebijakan menjadi mekanisme yang efektif untuk mengkonsolidasikan berbagai sumber daya, pengetahuan, dan legitimasi dalam membangun ekosistem inovasi.

Kepemimpinan adaptif dan lingkungan institusional yang reflektif adalah katalis penting dalam pengembangan *ambidexterity* di tingkat lokal. Dengan mempertimbangkan lebih dari 50 artikel terpilih, hasil ini memperkuat pentingnya integrasi kebijakan, teori manajerial, dan dinamika sosial-ekonomi lokal dalam mendorong inovasi UKM berbasis *ambidexterity*.

Tabel 1. Sintesis Literatur Terkait *Ambidexterity* dalam Konteks UKM dan Jejaring Kebijakan

No	Penulis & Tahun	Fokus Studi	Temuan Utama	Relevansi terhadap <i>Ambidexterity</i>
1	Birkinshaw & Gibson (2004)	Struktur organisasi	Struktur lentur mendukung perilaku <i>ambidextrous</i>	Mendukung organisasi adaptif dan inovatif
2	Eisenhardt & Martin (2000)	Dynamic capabilities	Kapabilitas dinamis penting untuk kelincahan organisasi	Mendorong inovasi dan eksplorasi

3	Gupta et al. (2006)	Eksplorasi vs eksploitasi	Keseimbangan eksplorasi-eksploitasi mendorong inovasi	Inti dari <i>ambidexterity</i>
4	Damanpour & Schneider (2006)	Iklim inovasi dalam organisasi	Lingkungan inovatif dipengaruhi perilaku manajer dan struktur	Faktor internal pendorong <i>ambidexterity</i>
5	Curado & Bontis (2007)	Modal intelektual dalam jaringan	Modal intelektual kolektif mendukung pertukaran pengetahuan	Penguatan dimensi jaringan <i>ambidexterity</i>
6	Chen (2009)	Inovasi hijau dan keberlanjutan	Sinergi inovasi hijau dan strategi keberlanjutan hasilkan <i>ambidexterity</i>	Kombinasi strategi lintas dimensi
7	Janssen et al. (2012)	Open government data	Transparansi dan keterbukaan data dorong partisipasi inovatif	Lingkungan kebijakan yang mendukung eksplorasi
8	Lindner & Riehm (2009)	Partisipasi digital	Digitalisasi memperkuat kolaborasi dan inovasi	Mekanisme jejaring <i>ambidextrous</i>
9	Volery et al. (2015)	Perilaku <i>ambidextrous</i> UKM	Pengusaha <i>ambidextrous</i> lebih responsif terhadap pasar	Praktik <i>ambidexterity</i> di sektor UKM
10	Teece (2007); Helfat & Peteraf (2003)	Pembelajaran dan kapabilitas organisasi	Kapabilitas strategis perlu diperkuat secara berkelanjutan	Basis pembelajaran <i>ambidextrous</i>
11	Foss & Saebi (2017)	Inovasi model bisnis	Model bisnis baru diperlukan dalam ekosistem <i>ambidextrous</i>	Menjawab dinamika pasar melalui inovasi struktural
12	Alcalde-Heras et al. (2020)	Jejaring kebijakan di Basque Country	Jejaring kolaboratif dapat diformat untuk mendorong <i>ambidexterity</i> kolektif	Studi kasus langsung terhadap kebijakan UKM berbasis jejaring

Sumber: Olahan Data Penelitian.

Tabel ini memperlihatkan bahwa sebagian besar temuan dari 50 artikel yang dikaji memiliki kecenderungan mendukung konstruksi *ambidexterity* melalui berbagai jalur, baik struktural, strategik, maupun berbasis jejaring sosial dan kebijakan. Keberagaman pendekatan ini memberikan landasan yang kuat bagi pemerintah daerah dan pemangku kepentingan untuk membangun kebijakan pengembangan UKM yang adaptif, inklusif, dan inovatif.

Kerangka Konseptual Integratif

Berdasarkan sintesis literatur dari lebih dari 50 artikel akademik, kerangka konseptual yang dirumuskan dalam penelitian ini memvisualisasikan hubungan antara elemen-elemen kunci dalam menciptakan *ambidexterity* pada UKM melalui jejaring kebijakan lokal.

Kerangka ini terdiri dari tiga komponen utama, yaitu (1) Konteks Kelembagaan Lokal, yang terdiri dari pemerintah daerah (misal: Dinas Koperasi dan UKM), universitas dan lembaga riset lokal, asosiasi dan komunitas UKM, lembaga pendanaan dan inkubator bisnis; (2) Desain Jejaring Kebijakan yang Ambidextrous, yang terdiri dari struktur kolaboratif (lintas sektor dan aktor), kepemimpinan partisipatif dan inklusif, tujuan dan agenda kebijakan yang seimbang (eksplorasi dan eksploitasi), mekanisme reflektif dan adaptif (evaluasi, dialog, pembelajaran bersama); (3) Hasil Strategis bagi UKM, yang terdiri dari peningkatan kapabilitas inovasi dan adaptasi pasar, perluasan akses teknologi dan jejaring pengetahuan efisiensi produksi dan model bisnis yang fleksibel, daya saing dan keberlanjutan jangka Panjang

Gambaran Relasional Kerangka Konseptual adalah sebagai berikut:

[Konteks Kelembagaan Lokal] → membentuk → [Jejaring Kebijakan Ambidextrous] → memfasilitasi → [Eksplorasi & Eksploitasi UKM] → menghasilkan → [Kapabilitas Inovatif & Keberlanjutan UKM].

Kerangka ini menjelaskan bahwa peran aktif dan terkoordinasi dari aktor lokal merupakan fondasi utama bagi terbentuknya jejaring kebijakan yang mampu mendorong keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi. Dalam konteks Pekanbaru, hal ini berarti membangun kapasitas manajerial, koordinasi antar dinas, sinergi dengan perguruan tinggi, serta pelibatan UKM dalam proses desain dan implementasi kebijakan secara langsung. Dengan pendekatan ini, *ambidexterity* bukan hanya menjadi konsep strategis teoritis, tetapi juga dapat ditransformasikan ke dalam kebijakan nyata yang adaptif dan berdampak pada level mikro (pelaku UKM).

Dalam konteks UKM di Kota Pekanbaru, relevansi temuan-temuan ini sangat nyata. Struktur kelembagaan lokal yang didominasi oleh dinas pemerintah, asosiasi UMKM, dan institusi pendidikan tinggi seperti Universitas Riau, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Universitas Muhammadiyah Riau, Universitas Islam Riau serta Politeknik Caltex dapat menjadi simpul dalam membangun jaringan kebijakan yang *ambidextrous*. Misalnya, implementasi pendekatan open data (Janssen et al., 2012) dapat diaplikasikan melalui digitalisasi layanan Dinas Koperasi dan UKM, sehingga mendorong partisipasi aktif pelaku usaha.

Lebih lanjut, perilaku adaptif dan inovatif pelaku UKM yang ditemukan dalam studi Volery et al. (2015) menjadi potensi lokal yang belum sepenuhnya dimaksimalkan. Dengan memfasilitasi eksplorasi melalui program inkubasi bisnis dan pelatihan inovasi, serta eksploitasi lewat kemitraan pemasaran dan efisiensi produksi, pemerintah kota dapat membangun ekosistem yang memperkuat kapabilitas ambidextrous UKM secara kolektif. Oleh karena itu, integrasi model-model kebijakan yang telah terbukti efektif secara global, jika disesuaikan dengan karakteristik sosial-ekonomi Pekanbaru, sangat potensial untuk menghasilkan transformasi berkelanjutan di sektor UMKM lokal.

Kebijakan pengembangan UKM di Pekanbaru selama ini masih terfokus pada aspek pembinaan teknis dan fasilitasi perizinan usaha. Meskipun langkah ini penting, hasil kajian ini menunjukkan perlunya pergeseran paradigma menuju kebijakan berbasis inovasi kolaboratif. Misalnya, dinas terkait dapat berperan sebagai policy orchestrator yang menghubungkan UKM dengan aktor eksternal seperti akademisi, lembaga pendanaan, dan inkubator bisnis. Pendekatan ini sejalan dengan studi Alcalde-Heras et al. (2020), di mana manajer jaringan berperan aktif dalam mengidentifikasi kebutuhan strategis UKM, merancang kegiatan kolaboratif, serta mengevaluasi dampaknya secara berkelanjutan.

Lebih spesifik lagi, implementasi konsep *ambidexterity* dapat dimasukkan dalam Rencana Strategis Daerah (Renstra) melalui indikator kinerja seperti: jumlah UKM yang berpartisipasi dalam program eksplorasi inovatif (misalnya prototyping atau pelatihan desain produk), dan jumlah UKM yang meningkatkan efisiensi dan skala produksi (eksploitasi). Dengan demikian, kajian ini menyarankan agar strategi pengembangan UKM Pekanbaru di masa depan tidak lagi berjalan secara sektoral dan terfragmentasi, melainkan terintegrasi dalam kerangka kerja jaringan kebijakan yang mendukung keseimbangan inovasi dan konsolidasi daya saing.

PENUTUP

Studi ini menyimpulkan bahwa penerapan konsep *ambidexterity* dalam jejaring kebijakan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kapasitas inovasi UKM secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil kajian sistematis terhadap lebih dari 50 literatur, ditemukan bahwa pendekatan *ambidexterity* yang menyeimbangkan eksplorasi (penciptaan nilai baru) dan eksploitasi (optimalisasi nilai yang ada) mampu meningkatkan ketahanan dan adaptabilitas UKM, termasuk di konteks lokal seperti Kota Pekanbaru.

Pertama, studi ini berhasil mengkaji dan mensintesis berbagai literatur ilmiah terkait *ambidexterity*, jejaring kebijakan, dan inovasi UKM dalam satu kerangka konseptual yang integratif. Sintesis tersebut menunjukkan bahwa jejaring kebijakan dengan struktur kolaboratif dan kepemimpinan partisipatif dapat memfasilitasi keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi dalam pengembangan UKM.

Kedua, hasil kajian mengidentifikasi bahwa elemen-elemen strategis seperti kepemimpinan kolaboratif, keberagaman aktor dalam jejaring, dan dukungan institusional yang adaptif merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan *ambidexterity* di tingkat kebijakan publik. Dalam konteks Pekanbaru, elemen-elemen ini belum terbangun secara sistematis, namun memiliki potensi besar untuk dikembangkan melalui forum inovasi lintas sektor.

Ketiga, studi ini menghasilkan sejumlah rekomendasi kebijakan dan manajerial yang aplikatif, khususnya bagi pemerintah daerah Pekanbaru. Di antaranya adalah pentingnya membentuk platform jejaring kebijakan UKM yang bersifat reflektif dan kolaboratif, menetapkan indikator kinerja berbasis *ambidexterity* (baik untuk eksplorasi maupun eksploitasi), serta membekali manajer jaringan dengan kapasitas lintas-disiplin.

Proposisi Utama: Penerapan *ambidexterity* dalam jejaring kebijakan publik lokal secara sistematis akan meningkatkan kemampuan adaptif dan inovatif UKM,

terutama bila difasilitasi oleh kepemimpinan kolaboratif, keberagaman aktor, dan dukungan institusional yang fleksibel.

Implikasi Kebijakan: Pemerintah daerah, khususnya Kota Pekanbaru, perlu memformulasikan forum inovasi UKM berbasis jaringan sebagai platform kebijakan bersama lintas sektor. Kebijakan publik harus dirancang secara *ambidextrous*, menyeimbangkan insentif jangka pendek (akses pasar, pelatihan) dan pembangunan kapasitas jangka panjang (R&D, prototipe). Diperlukan indikator kinerja *ambidexterity* dalam evaluasi program pengembangan UKM, termasuk metrik eksploratif (jumlah produk baru, kolaborasi riset) dan eksploitatif (efisiensi produksi, peningkatan omzet).

Implikasi Manajerial: Pelaku UKM perlu mengembangkan perilaku *ambidextrous*, dengan meningkatkan orientasi pasar dan inovasi produk secara bersamaan. Manajer jejaring (baik dari sektor publik maupun non-profit) perlu memiliki kompetensi lintas-disiplin serta kemampuan memfasilitasi proses dialog dan pembelajaran kolektif antar aktor.

Implikasi Teoritis: Studi ini memperkaya literatur *ambidexterity* dan *policy network* dengan memberikan konteks lokal dari negara berkembang, serta menyoroti pentingnya konfigurasi kelembagaan dan kepemimpinan dalam mentranslasikan konsep strategis ke dalam praktik kebijakan inovatif.

Dengan demikian, artikel ini merekomendasikan strategi kebijakan kolaboratif yang bersifat reflektif, adaptif, dan kontekstual, guna mendukung ketahanan dan daya saing UKM di Pekanbaru dalam menghadapi disrupsi ekonomi global dan lokal.

REFERENSI

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Andi.
- Ahmed, P. K., & Shepherd, C. D. (2010). Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes. Pearson Education.
- Ahn, M. J., & Campbell, W. R. (2018). Innovation in government: An analysis of open data initiatives. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 261–284. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1400982>
- Alcalde-Heras, H., Estensoro, M., & Larrea, M. (2020). Organizational ambidexterity in policy networks. *Competitiveness Review*, 30(2), 219–242. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2018-0013>
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (2001). Organizational environments and industry exit: The effects of uncertainty, munificence and complexity. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 675–711.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Bozeman, B., & Rogers, J. D. (2002). A churn model of scientific knowledge value: Internet researchers as a knowledge value collective. *Research Policy*, 31(5), 769–794.

- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2–14.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2006). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 66(4), 445–455.
- Chen, Y. S. (2009). Strategic green innovation capability and green product development performance. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 471–483.
- Choi, T., & Chandler, S. M. (2015). Exploration, exploitation, and public sector innovation: An organizational learning perspective for the public sector. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 139–151.
- Curado, C., & Bontis, N. (2007). Managing intellectual capital: The MIC matrix. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1(3/4), 316–329.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236.
- Dopfer, K., Foster, J., & Potts, J. (2004). Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(3), 263–279.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of business model innovation research: Trends, challenges and avenues ahead. *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2000). Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management Review*, 2(2), 135–158.
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 1–8.
- Lindner, R., & Riehm, U. (2009). Broadening participation through e-petitions? An empirical study of petitions to the German Parliament. *Policy & Internet*, 1(1), 1–23.

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), 20120382.
- Martin, R. L., & Sunley, P. (2007). Complexity thinking and evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 7(5), 573–601.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Najah, D. M., & Hastuti, W. P. (2024). Implementasi Program Pembinaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Kepulauan Meranti. *Al-manar Journal of Public Administration and Management*, 1(1), 13–25. <https://journal.al-manarpublisher.com/index.php/AJPAM/article/download/40/36>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. OECD Publishing.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Parrilli, M. D., & Heras, H. A. (2016). SME policy and the regional dimension of innovation: A comparison of cluster policies in the Basque Country and Tuscany. *European Planning Studies*, 24(1), 61–81.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.
- Rhodes, R. A. W. (2006). Policy network analysis. In M. Moran, M. Rein, & R. E. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory. In G. Ritzer (Ed.), *Encyclopedia of Social Theory* (Vol. 1, pp. 408–414). Sage.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Sumarni, N., & Kodarni. (2024). Peran Pengelola UMKM Olahan Sagu dalam Meningkatkan Kemandirian Ekonomi Karyawan di Desa Banglas Barat Kabupaten Kepulauan Meranti. *Al-manar Journal of Public Administration and Management*, 1(1), 1–12. <https://journal.al-manarpublisher.com/index.php/AJPAM/article/download/40/36>

- manarpublisher.com/index.php/AJPAM/article/download/39/35
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- UNCTAD. (2019). *World Investment Report 2019: Special Economic Zones*. United Nations Conference on Trade and Development.
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviors and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109–129.
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. The World Bank Group.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.