

INTEGRASI ENTREPRENEURSHIP BRICOLAGE DAN ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY UNTUK MENCIPTAKAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA WELAVIT

Sinta Divia Amanda¹, Dini Turipanam Alamanda², Dwi Nurhayati³

Universitas Garut

Sintadviamanda05@gmail.com¹, manda@uniga.ac.id², dwinurhayati@uniga.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sinergi antara *entrepreneurship bricolage* dan *organizational ambidexterity* dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) digital yang menghadapi kelangkaan sumber daya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada UMKM fesyen "WeLavIt". Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan pendiri dan analisis artefak digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa WeLavIt secara intensif menerapkan *bricolage* (pemanfaatan sumber daya terbatas secara kreatif) yang secara langsung memfasilitasi *contextual ambidexterity*, di mana tim inti menyeimbangkan eksplorasi (inovasi produk berbiaya rendah melalui "tes ombak") dan eksploitasi (optimalisasi produk *best-seller*). Pembahasan mengusulkan model teoretis di mana *bricolage* berfungsi sebagai anteseden krusial yang memitigasi kendala sumber daya, sehingga memungkinkan UMKM mencapai ambidexteritas, yang sebelumnya dianggap tidak menguntungkan bagi perusahaan muda. Simpulan dari studi ini adalah sinergi *bricolage-ambidexterity* menawarkan *blue print* strategis bagi UMKM untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif di era digital.

Kata Kunci: *Entrepreneurship Bricolage, Organizational Ambidexterity, Competitive Advantage, UMKM, Kontekstual*

ABSTRACT

This study aims to examine the synergy between entrepreneurship bricolage and organizational ambidexterity in creating a competitive advantage for digital Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) facing resource scarcity. The method employed is a qualitative approach with a single-case study design on the fashion MSME "WeLavIt." Data collection techniques included in-depth interviews with the founder and analysis of digital artifacts. The findings indicate that WeLavIt intensively applies bricolage (creative utilization of limited resources), which directly facilitates contextual ambidexterity, where the core team balances exploration (low-cost product innovation through "wave testing") and exploitation (optimization of best-selling products). The discussion proposes a theoretical model where bricolage serves as a crucial antecedent that mitigates resource constraints, thereby enabling MSMEs to achieve ambidexterity, a condition often considered disadvantageous for young firms. The conclusion of this study is that the bricolage-ambidexterity synergy offers a strategic blueprint for MSMEs to achieve sustainable growth and competitive advantage in the digital era.

Keywords: *Entrepreneurship Bricolage, Organizational Ambidexterity, Competitive Advantage, MSMEs, Contextual*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar fundamental bagi perekonomian Indonesia, memberikan kontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja nasional (Pane et al. 2025). Era digital telah membuka peluang yang belum pernah ada sebelumnya bagi UMKM, di mana platform *e-commerce* dan media sosial seperti *Shopee*, *TikTok*, dan *Instagram* memungkinkan mereka memperluas jangkauan pasar melampaui batas geografis dengan biaya yang relatif rendah (Alamsyah et al. 2024). Transformasi digital ini tidak hanya meningkatkan akses pasar tetapi juga menjadi katalisator bagi inovasi dalam model bisnis dan strategi pemasaran (Ed-Dafali et al. 2023).

Namun, di balik peluang tersebut, Menurut Laporan Tahunan Perkembangan UMKM (Kemenkop UKM, 2023) UMKM dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks. Persaingan di ranah digital menjadi sangat ketat, tidak hanya antar UMKM tetapi juga dengan perusahaan berskala besar yang memiliki sumber daya melimpah. Lebih dari itu, UMKM secara historis menghadapi berbagai kendala internal yang persisten (Arhas 2019). Laporan dan studi mengenai ekosistem UMKM di Indonesia secara konsisten menyoroti tiga masalah utama: keterbatasan permodalan, tantangan dalam skalabilitas produksi, dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang belum optimal. Keterbatasan akses terhadap pembiayaan formal, rendahnya literasi keuangan, dan kesulitan dalam mengadopsi teknologi secara efektif menjadi hambatan struktural yang menghalangi pertumbuhan dan keberlanjutan banyak UMKM di Indonesia (Eka P 2021).

Di tengah lanskap yang penuh tantangan ini, muncul fenomena menarik dari WeLavIt, sebuah UMKM fesyen wanita yang berbasis di Kabupaten Garut. Didirikan pada tahun 2020 dengan modal yang sangat terbatas yaitu hanya Rp5 juta. Dalam perjalanannya, WeLavIt menghadapi tantangan signifikan, termasuk keterbatasan sumber daya, modal, persaingan ketat, tim yang minimalis, persaingan pasar yang sengit dan isu plagiarisme produk. Namun, WeLavIt berhasil mengatasi berbagai kendala yang lazim melumpuhkan usaha rintisan tersebut. Berdasarkan wawancara bersama *owner*, WeLavIt menunjukkan pertumbuhan yang fenomenal. Puncaknya adalah keberhasilan mereka menjual 2000 unit produk hanya dalam lima detik selama sesi *Live Shopping* di *TikTok* pada maret 2025 yang ditonton lebih dari 9000 user, dimana ini adalah sebuah pencapaian yang menandakan efektivitas strategi mereka yang luar biasa.

Sebelum mencapai titik itu, WeLavIt menghadapi situasi yang hampir membuat mereka menyerah. Keterbatasan modal dan minimnya pengetahuan pemasaran

mengakibatkan produk-produk awal mereka tidak berhasil terjual. Pemilik WeLavIt, Lauri, menyadari bahwa seluruh modalnya telah dihabiskan untuk produksi, tanpa menyisakan alokasi yang memadai untuk pemasaran. Pada titik krisis ini, Lauri tidak mencari solusi mahal, melainkan secara kreatif memanfaatkan peluang yang muncul dari sumber daya yang ada: *free endorsement* dari seorang *influencer*. Kolaborasi gratis ini, yang pada dasarnya merupakan pemanfaatan sumber daya non-moneter, menjadi titik balik. Konten yang dihasilkan *influencer* tersebut viral dan berhasil menjangkau lebih dari satu juta penonton. Keberhasilan WeLavIt menghadirkan sebuah teka-teki (*puzzle*). Bagaimana sebuah UMKM yang beroperasi dengan sumber daya yang sangat minim tidak hanya mampu bertahan tetapi juga berkembang pesat di pasar yang kompetitif? Kasus ini menjadi arena yang ideal untuk menyelidiki secara mendalam mekanisme strategis yang memungkinkan UMKM mengubah keterbatasan menjadi keunggulan.

Literatur manajemen strategis telah lama mengakui pentingnya *Organizational ambidexterity* yaitu kemampuan organisasi untuk secara simultan menyeimbangkan aktivitas eksplorasi (pencarian inovasi dan peluang baru) dan eksploitasi (penyempurnaan efisiensi dan kapabilitas yang ada) sebagai kunci keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup jangka panjang (Clauss et al. 2021). Namun, pencapaian ambidexteritas merupakan tantangan besar bagi UMKM (van Lieshout et al. 2021). Sifatnya yang padat sumber daya, terutama pada aktivitas eksplorasi, sering kali tidak sejalan dengan realitas kelangkaan sumber daya yang dihadapi UMKM (Ruslan Askarov n.d.). Sebuah studi terkini oleh Raalskov et al. (2024) bahkan membawa argumen ini lebih jauh. Mereka berpendapat bahwa bagi UMKM yang masih muda (*young SMEs*), upaya untuk menjadi ambidextrous kemungkinan besar tidak hanya sulit tetapi juga berpotensi merugikan. Hal ini disebabkan oleh adanya inkompatibilitas inheren antara orientasi kewirausahaan yang fleksibel dan berfokus pada peluang (ciri khas eksplorasi) dengan perbaikan proses yang terstruktur dan efisien (ciri khas eksploitasi), terutama ketika sumber daya sangat terbatas (Reitano n.d.). Temuan ini menciptakan sebuah paradoks teoretis: WeLavIt, sebagai UMKM muda, justru menunjukkan keberhasilan dengan melakukan apa yang menurut teori seharusnya tidak menguntungkan.

Penelitian ini mengusulkan *bricolage* kewirausahaan sebagai mata rantai teoretis kunci untuk memecahkan paradoks UMKM muda yang mencapai ambidexteritas meskipun sumber daya terbatas (Tsilika et al. 2020). Kami berpendapat bahwa *bricolage* mengurangi keterbatasan sumber daya, memungkinkan eksplorasi berbiaya rendah dan menjembatani ketegangan antara eksplorasi dan eksploitasi, sehingga mendorong ambidexteritas (Nor-Aishah, Ahmad, and Thurasamy 2020). Meskipun hubungan kinerja *bricolage* telah banyak diteliti, perannya dalam memfasilitasi ambidexteritas organisasi pada UMKM masih kurang dieksplorasi (Bhardwaj et al. 2023). Studi ini berkontribusi secara empiris dengan menunjukkan bagaimana *bricolage* dan ambidexteritas bersinergi

untuk keunggulan kompetitif, dengan nuansa kritis terhadap argumen inkompatibilitas yang ada. Berdasarkan hal ini, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: 1) Bagaimana WeLavIt menggunakan *bricolage* untuk beradaptasi dengan sumber daya terbatas? 2) Bagaimana ambidexteritas organisasi membantu WeLavIt menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi peluang bisnis? 3) Apa pengaruh kombinasi *bricolage* kewirausahaan dan ambidexteritas organisasi terhadap keunggulan kompetitif WeLavIt? Studi ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *bricolage* oleh WeLavIt untuk adaptasi sumber daya, penggunaan ambidexteritas organisasi untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, dan dampak gabungan keduanya terhadap keunggulan kompetitifnya.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis. Secara teoretis, studi ini menawarkan solusi paradoks ambidexteritas UMKM dengan menempatkan *bricolage* sebagai anteseden, menjelaskan keberhasilan UMKM muda dalam menerapkan ambidexteritas, serta mengkritisi argumen inkompatibilitas (Raalskov et al. 2024). Selain itu, penelitian ini menyajikan bukti empiris kontekstual *ambidexterity* di UMKM digital dan memperkenalkan konsep "perangkap *bricolage* digital" serta "key-person risk" sebagai kondisi batas model sinergi *bricolage-ambidexterity*. Secara praktis, penelitian ini menyediakan cetak biru strategis bagi UMKM dan wirausahawan, menekankan bahwa keterbatasan sumber daya bukan penghalang inovasi melalui *bricolage*. Namun, perlu diwaspadai potensi "perangkap" *bricolage*, sehingga transisi ke sistem yang lebih formal dan terukur, seperti membangun rantai pasok andal dan mendokumentasikan pengetahuan, menjadi krusial seiring pertumbuhan bisnis.

TINJAUAN PUSTAKA

Entrepreneurship bricolage

Entrepreneurship bricolage, didefinisikan oleh Baker dan Nelson (2005) sebagai pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mengatasi masalah dan peluang, merupakan pola pikir yang mengubah keterbatasan menjadi pemicu kreativitas (Tsilika et al. 2020). Pendekatan ini sangat relevan bagi UMKM yang beroperasi dengan sumber daya terbatas, memungkinkan mereka berinovasi dan bertahan dalam kondisi menantang, dengan penelitian menunjukkan hubungan positif antara *bricolage* dan kinerja usaha (Bhardwaj et al. 2023).

Organizational ambidexterity

Organizational ambidexterity merupakan konsep sentral dari March (1991), adalah kemampuan organisasi untuk secara simultan mengejar eksplorasi (pencarian pengetahuan dan inovasi baru) dan eksploitasi (penyempurnaan kapabilitas yang ada) (Clauss et al. 2021). Menyeimbangkan keduanya krusial namun sulit bagi UMKM. Literatur membedakan ambidexteritas struktural (membutuhkan unit terpisah, cocok untuk perusahaan besar) dan ambidexteritas kontekstual (individu menyeimbangkan eksplorasi/eksploitasi dalam unit yang sama) (Ed-Dafali et al. 2023). Mengingat struktur

UMKM yang datar dan sumber daya terbatas, ambidexteritas kontekstual lebih relevan dan layak diterapkan.

Competitive advantage

Competitive advantage adalah kemampuan perusahaan menciptakan nilai lebih bagi pelanggan (Yusepa et al. 2024). Dalam praktiknya, pencapaian keunggulan ini sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu memberikan kepuasan melalui kualitas layanan yang konsisten (Saleh 2018). Bagi WeLavIt, keunggulan ini dibangun melalui kombinasi antara kualitas produk yang relevan dengan tren dan relasi konsumen yang kuat di platform digital.

Penelitian ini mengusulkan *entrepreneurship bricolage* sebagai anteseden penting bagi *contextual ambidexterity* pada UMKM. *Bricolage* menurunkan biaya dan risiko eksplorasi dengan memanfaatkan sumber daya secara kreatif, menciptakan "ruang aman" bagi UMKM untuk bereksperimen. Setelah eksplorasi berhasil, UMKM dapat beralih ke eksploitasi. Dengan demikian, *bricolage* menjadi fondasi strategis yang memungkinkan UMKM membangun kapabilitas dinamis seperti *contextual ambidexterity*. Model konseptual yang diuji adalah: *Entrepreneurship bricolage* → *Contextual ambidexterity* → *Competitive advantage*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang mendalam (*in-depth single case study*). Pendekatan ini dipilih karena kesesuaiannya untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat "bagaimana" (*how*) dan eksploratif. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menyelidiki fenomena kontemporer yang kompleks dalam hal ini, sinergi strategi bisnis secara holistik di dalam konteks dunia nyata yang spesifik, yaitu praktik bisnis UMKM digital di tengah keterbatasan sumber daya.

Seleksi dan Deskripsi Kasus

Objek studi kasus adalah WeLavIt, sebuah UMKM di sektor fesyen wanita yang beroperasi secara digital dan berlokasi di Kabupaten Garut, Indonesia. Pemilihan WeLavIt dilakukan secara purposif (*purposive sampling*) berdasarkan serangkaian kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian: (1) merupakan UMKM yang mengalami pertumbuhan signifikan dari titik awal yang sangat terbatas; (2) secara nyata menghadapi kendala sumber daya (modal, tim, aset); dan (3) praktik bisnisnya secara kasat mata mencerminkan elemen-elemen dari *entrepreneurship bricolage* dan *Organizational ambidexterity*. Narasumber utama adalah Lauri Nurul Azkia, pendiri sekaligus pengambil keputusan strategis utama di WeLavIt. Tim inti yang terlibat dalam operasional harian juga menjadi sumber informasi pelengkap untuk memperkaya data.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dan sekunder dikumpulkan melalui dua metode utama untuk memastikan kedalaman dan kekayaan informasi:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interviews*): Wawancara semi-terstruktur dilakukan secara berulang dengan narasumber utama. Sifat semi-terstruktur memberikan fleksibilitas untuk menggali lebih dalam topik-topik yang muncul secara tak terduga selama percakapan, sambil tetap memastikan semua area kunci penelitian tercakup. Topik utama wawancara meliputi sejarah pendirian usaha, strategi pengelolaan sumber daya awal, proses pengembangan produk, praktik pemasaran digital, pengambilan keputusan antara inovasi dan efisiensi, serta tantangan yang dihadapi selama pertumbuhan.
2. Analisis Dokumen dan Artefak Digital: Untuk melengkapi dan memvalidasi data wawancara, dilakukan analisis terhadap berbagai artefak digital yang relevan. Ini termasuk arsip konten di akun media sosial WeLavIt (*TikTok, Instagram*), rekaman sesi *Live Shopping*, materi promosi, ulasan pelanggan di platform *e-commerce*, dan data penjualan internal yang dibagikan oleh narasumber.

Analisis Data Tematik

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik reflektif sebagaimana diuraikan oleh Braun dan Clarke. Proses ini dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan:

- (1) Familiarisasi Data, di mana seluruh data transkrip wawancara dan catatan observasi digital dibaca berulang kali untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh.
- (2) Pengkodean Awal (*Initial Coding*), di mana segmen-segmen data yang relevan diberi label atau kode deskriptif secara manual.
- (3) Pencarian Tema (*Searching for Themes*), di mana kode-kode awal yang serupa dikelompokkan ke dalam tema-tema potensial.
- (4) Peninjauan Tema (*Reviewing Themes*), di mana tema-tema tersebut dievaluasi dan disempurnakan untuk memastikan koherensi internal dan kejelasan.
- (5) Pendefinisian dan Penamaan Tema (*Defining and Naming Themes*), di mana esensi dari setiap tema utama diartikulasikan dengan jelas.
- (6) Penyusunan Laporan, di mana narasi analitis dibangun berdasarkan tema-tema yang telah diidentifikasi dan dihubungkan kembali dengan kerangka teoretis. Untuk meningkatkan transparansi proses analisis.

Tabel 1 : contoh konkret dari proses pengkodean yang dilakukan

Kutipan Data Mentah (Raw Data Quote)	Kode Terbuka (Open Code)	Tema Aksial/Sub-Tema (Axial Theme)	Tema Utama (Main Theme)
“Waktu awal modal cuma 5 juta dari beasiswa sama jualan kerudung...	Pemanfaatan modal pribadi minim; Penggunaan aset non-bisnis (rumah);	<i>Bricolage</i> Sumber Daya Fisik dan Sosial	ENTREPRENEURSHIP <i>BRICOLAGE</i>

yaudah pakai kamar di rumah aja buat studio, terus teman aku yang jadi modelnya, gratis."	Menggunakan relasi sosial non-transaksional (teman)		
"Kita selalu 'tes ombak' dulu di <i>Live TikTok</i> . Kalau responsnya bagus, baru kita produksi banyak. Kalau sepi, ya kita ganti model atau perbaiki."	Eksperimen produk baru; Uji pasar berbiaya rendah; Pengambilan keputusan berbasis data real-time	Praktik Eksplorasi Adaptif	<i>ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY</i>
"Kalau mau dekat tanggal kembar kayak 11.11 atau Lebaran, kita pasti genjot produksi yang best seller. Jangan sampai stok kosong pas permintaan lagi tinggi-tingginya."	Fokus pada produk terlaris; Optimalisasi efisiensi produksi; Pemanfaatan momentum pasar	Praktik Eksploitasi Terstruktur	<i>ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY</i>

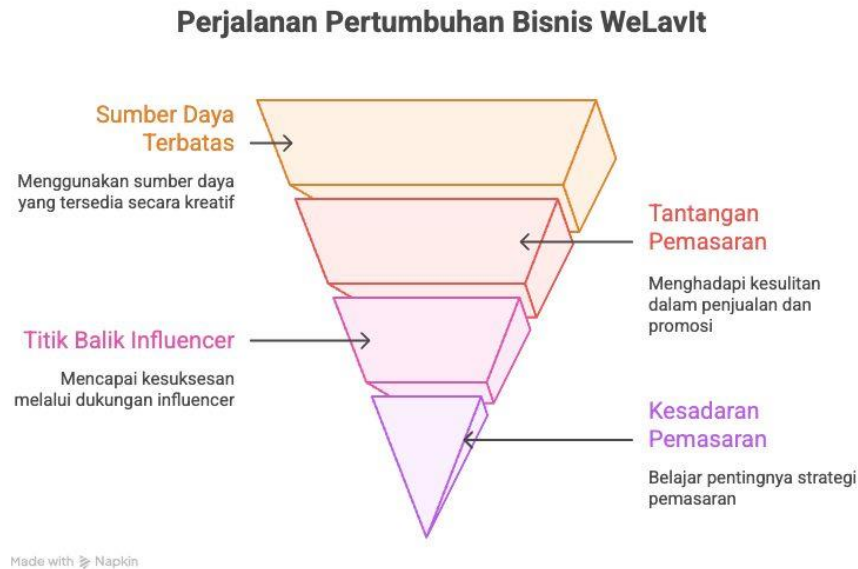
Menjaga Kekokohan Ilmiah (Rigor)

Untuk menjamin kredibilitas penelitian, digunakan tiga strategi utama:

1. **Triangulasi Sumber:** Memverifikasi klaim narasumber melalui data artefak digital. Misalnya, efektivitas strategi "tes ombak" dikonfirmasi dengan data interaksi (komentar dan *likes*) saat sesi *Live Shopping* serta angka penjualan awal untuk memastikan keselarasan data.
2. **Member Checking:** Mengirimkan draf temuan kembali kepada narasumber untuk memastikan interpretasi peneliti telah akurat merepresentasikan pengalaman WeLavIt, sekaligus memberikan ruang klarifikasi atas detail yang terlewat.
3. **Keterlibatan Jangka Panjang:** Pengumpulan data selama beberapa bulan dilakukan guna mengamati evolusi strategi dan tantangan WeLavIt, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Narasi strategis WeLavIt menunjukkan tiga fase evolusi yang saling terkait: (1) inisiasi berbasis *bricolage*, (2) pertumbuhan melalui ambidexteritas kontekstual, dan (3) akselerasi yang menguatkan keunggulan kompetitif. Visualisasi ringkas perjalanan pertumbuhan disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. merangkum dinamika awal keterbatasan sumber daya, tantangan pemasaran, titik balik melalui *influencer*, hingga terbentuknya kesadaran pemasaran.

Temuan Utama

Fase Inisiasi (2020): *Bricolage in Action*

WeLavIt memulai usaha dengan modal Rp5 juta dan menerapkan *bricolage* secara ekstensif: kamar rumah dijadikan studio, aset pribadi dimanfaatkan untuk logistik dan produksi konten, sementara dua orang tim inti merangkap seluruh fungsi. Terobosan pemasaran hadir melalui kolaborasi gratis dengan *micro-influencer* yang memicu viralitas di *TikTok* dan menghabiskan stok. Fase ini memperlihatkan *bricolage* sebagai katalis adaptasi dan pembelajaran dari keterbatasan.

Fase Pertumbuhan: Mesin Ambidexteritas Kontekstual

Setelah memperoleh traksi awal, tim inti secara sadar menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi dilakukan lewat "tes ombak" (produk eksperimental diluncurkan terbatas via *Live Shopping* untuk menguji animo pasar secara real-time); ketika respons positif, produk diproduksi massal. Eksploitasi difokuskan pada optimalisasi *best-seller* menjelang momen puncak belanja (tanggal kembar, Harbolnas, Idulfitri). Pola beralih lincah antara "tes ombak" dan penguatan *best-seller* merefleksikan ambidexteritas kontekstual.

Fase Akselerasi: Katalisator *TikTok* dan Keunggulan Kompetitif

Kapabilitas internal ditransformasi menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pemasaran organik melalui algoritma *FYP* dan sesi *Live Shopping* yang interaktif

membangun basis pelanggan loyal; diferensiasi dijaga dengan material premium berharga kompetitif meski ada penjiplakan; serta komunitas pelanggan (*WeLavIt Exclusive Community*) memperkuat ikatan emosional dan sosial. Kombinasi kualitas produk, relevansi desain, dan pemasaran berbasis komunitas menjadi fondasi keunggulan kompetitif.

PEMABAHASAN

Hasil menunjukkan keunggulan WeLavIt tidak lahir dari *bricolage* atau ambidexteritas secara terpisah, melainkan dari sinerginya: *bricolage* menurunkan ambang biaya dan risiko eksplorasi sehingga mesin ambidexteritas kontekstual dapat berjalan efektif. Setelah eksperimen berhasil, fokus beralih ke eksploitasi, memaksimalkan nilai dari asset yang ada.



Gambar 2 : Menyeimbangkan inovasi dan efisiensi dalam strategi produk

Tabel 2 : Dialog Temuan Kasus WeLavIt dengan Literatur Kunci

Teori/Penulis Kunci	Argumen Inti dalam Literatur	Kontribusi dan Implikasi dari Kasus WeLavIt
Raalskov et al. (2024)	Bagi UMKM muda, upaya mencapai ambidexteritas cenderung tidak menguntungkan karena inkompatibilitas antara eksplorasi (fleksibel) dan	Kasus WeLavIt menunjukkan bahwa <i>bricolage</i> dapat berfungsi sebagai mekanisme mitigasi sumber daya. Dengan memungkinkan eksplorasi berbiaya rendah, <i>bricolage</i>

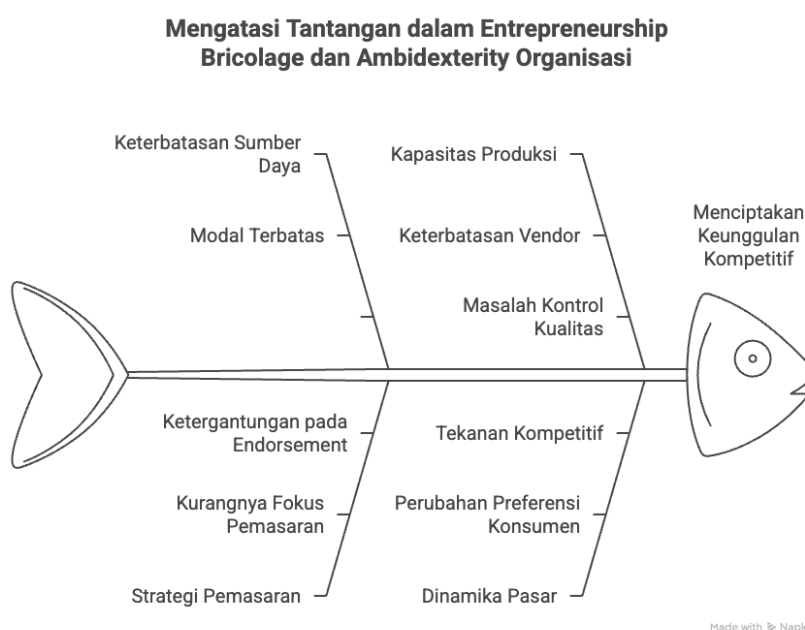
	eksploitasi (terstruktur) dalam kondisi sumber daya terbatas.	mengurangi biaya inkompatibilitas, sehingga ambidexteritas menjadi strategi yang layak dan menguntungkan.
Karanasios et al. (2025)	Ketergantungan berlebihan pada digital <i>bricolage</i> (menggunakan alat digital yang sederhana dan terfragmentasi) dapat mengarah pada "perangkap <i>bricolage</i> digital" (digital <i>bricolage</i> trap), yang membatasi skalabilitas dan penciptaan nilai jangka panjang	Ketergantungan WeLavIt pada vendor produksi eksternal yang menyebabkan <i>bottleneck</i> saat permintaan melonjak adalah manifestasi nyata dari "perangkap" ini. Strategi <i>bricolage</i> awal mereka dalam produksi kini menjadi penghambat pertumbuhan skala besar
Baker & Nelson (2005)	<i>Bricolage</i> adalah proses kreatif memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mengatasi kendala dan menciptakan peluang baru.	WeLavIt memberikan contoh empiris yang kaya tentang bagaimana <i>bricolage</i> diterapkan di berbagai domain: finansial (modal minim), fisik (rumah jadi studio), sosial (teman jadi model), dan pemasaran (endorsement gratis).
Teori Key-Person Risk	Ketergantungan yang berlebihan pada individu kunci (pendiri, ahli) menciptakan kerentanan yang signifikan bagi bisnis, terutama UMKM, karena hilangnya individu tersebut dapat melumpuhkan operasi dan merusak nilai perusahaan.	Model kesuksesan WeLavIt sangat bergantung pada pendiri dan tim intinya. Kapabilitas <i>contextualambidexterity</i> mereka saat ini melekat pada individu, bukan terinstitusionalisasi dalam sistem. Ini menyoroti kerentanan model mereka dan menjadi agenda penting untuk keberlanjutan jangka panjang.

Memecahkan Paradoks Raalskov et al. (2024)

Dengan memasukkan *bricolage* sebagai anteseden, ambidexteritas pada UMKM muda dapat berdampak positif terhadap kinerja: "tes ombak" *TikTok* memungkinkan eksplorasi tanpa struktur R&D yang berat, sementara tim inti yang sama dapat beralih ke mode eksploitasi ketika sinyal pasar kuat.

Perangkap *Bricolage* Digital dan Risiko Figur Kunci

Seiring pertumbuhan, solusi improvisasi dapat berubah menjadi kendala (*digital bricolage trap*) contohnya, kapasitas produksi eksternal yang menjadi *bottleneck* saat permintaan meningkat. Selain itu, ketergantungan tinggi pada pendiri (*key person risk*) menuntut institusionalisasi: dokumentasi proses, alih pengetahuan, dan distribusi otoritas keputusan ke tim yang lebih luas. Visualisasi keseimbangan inovasi– efisiensi disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3 . Mengatasi tantangan dalam *entrepreneurship bricolage* dan *ambidexterity* organisasi

Diagram fishbone, atau diagram Ishikawa, adalah alat visual yang krusial dalam metodologi penelitian untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan akar penyebab suatu masalah (Sakdiyah, Eltivia, and Afandi 2022). Dalam konteks studi ini, diagram ini diterapkan untuk menganalisis secara sistematis tantangan-tantangan yang dihadapi UMKM dalam mengimplementasikan entrepreneurial bricolage dan organizational ambidexterity. Masalah sentral yang menjadi fokus adalah "Tantangan dalam implementasi entrepreneurial bricolage dan organizational ambidexterity pada UMKM", yang memungkinkan peneliti untuk menggali penyebab fundamental dari berbagai dimensi. Penggunaan diagram fishbone ini sejalan dengan kebutuhan untuk memahami kompleksitas tantangan yang dihadapi UMKM, terutama dalam menghadapi kendala sumber daya dan ketidakpastian pasar (Hamid et al. 2024). Strategi entrepreneurial bricolage sendiri merupakan cara efektif bagi UMKM untuk mengatasi keterbatasan

sumber daya dan mengubah tantangan menjadi (Khouroh, Ratnaningsih, and Rahayudi 2022) .

Diagram ini mengelompokkan penyebab-penyebab utama ke dalam empat kategori besar: Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Proses Organisasi, dan Karakteristik Wirausaha. Kategori Lingkungan Internal mencakup keterbatasan sumber daya manusia yang multifungsi dan ketergantungan pada intuisi pendiri. Dalam hal ini, pengelolaan lingkungan kerja yang efektif menjadi krusial karena berpengaruh langsung terhadap optimalisasi kinerja pegawai dalam mencapai target organisasi (Haeruddin 2017). Bagi WeLavIt, tantangan ini dimitigasi dengan pembagian peran yang fleksibel meskipun jumlah tim terbatas. . Lingkungan Eksternal menyoroti ketidakpastian pasar, persaingan ketat, dan keterbatasan akses modal. Tantangan eksternal ini seringkali memaksa UMKM untuk berinovasi dan beradaptasi dengan cepat . Kemampuan UMKM untuk berinovasi dan beradaptasi sangat penting dalam menghadapi lingkungan yang bergejolak (Respatiningsih, Arini, and Kurniawan 2020).

Sementara itu, Proses Organisasi mengidentifikasi kurangnya struktur formal, proses pengambilan keputusan yang lambat, dan minimnya sistem pengukuran kinerja. Terakhir, Karakteristik Wirausaha mencakup kurangnya visi jangka panjang, ketergantungan pada intuisi, dan kurangnya jaringan. Pentingnya entrepreneurial bricolage dalam membantu UMKM mengatasi kendala sumber daya dan mencapai inovasi telah banyak dibahas dalam literatur , bahkan dalam konteks keberlanjutan (Liu and Zhang 2024) . Setiap sub-penyebab yang teridentifikasi dalam diagram fishbone ini berfungsi sebagai variabel potensial yang dapat dieksplorasi lebih lanjut dalam penelitian.

Diagram ini menjadi kerangka konseptual dalam merumuskan hipotesis, instrumen, dan strategi pengumpulan data guna menguji hubungan kausalitas antar variabel. Pendekatan tersebut sangat relevan untuk membedah bagaimana UMKM mencapai *ambidexterity* inovasi guna bersaing di pasar global, sekaligus memosisikan *ambidexterity* organisasi sebagai mediator antara proaktivitas lingkungan dan kinerja usaha.

Ringkasan Keterkaitan Temuan

Temuan fase inisiasi menjelaskan bagaimana *bricolage* memungkinkan adaptasi sumber daya terbatas (menjawab RQ1). Pola “tes ombak” dan penguatan *best-seller* menunjukkan praktik ambidexteritas kontekstual yang menyeimbangkan eksplorasi–eksploitasi (menjawab RQ2). Kombinasi keduanya membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui kualitas, komunitas, dan kanal digital (menjawab RQ3).

SIMPULAN

Penelitian ini secara mendalam mengkaji bagaimana UMKM digital WeLavIt mengintegrasikan *entrepreneurship bricolage* dan *Organizational ambidexterity* untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Temuan utama menunjukkan

bahwa WeLavIt secara efektif menggunakan *bricolage* sebagai strategi fundamental untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Praktik seperti memanfaatkan modal minim, mengubah aset pribadi menjadi aset bisnis, dan mengandalkan relasi sosial memungkinkan mereka beroperasi secara efisien dan adaptif. Lebih lanjut, praktik *bricolage* ini terbukti menjadi fasilitator krusial bagi pengembangan contextual ambidexterity. WeLavIt mampu menyeimbangkan eksplorasi (inovasi produk baru melalui "tes ombak" di *Live Shopping*) dan eksploitasi (optimalisasi penjualan produk best-seller) secara dinamis dalam tim inti yang sama. Sinergi antara kreativitas dalam keterbatasan (*bricolage*) dan keseimbangan strategis (ambidexterity) menjadi fondasi utama bagi keunggulan kompetitif mereka, yang termanifestasi dalam kemampuan beroperasi dengan biaya rendah, merespons pasar dengan cepat, menciptakan inovasi berkelanjutan, dan membangun loyalitas pelanggan yang kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Wahyu, Rahmah Yulianti, Khairuna Khairuna, Rasyedia Nurhayati, and Masyitah Masyitah. 2024. "Digital Financial Strategies in Managing SMEs to Maximize Profitability." *Ic-Itechs* 5(1):1061–67. doi:10.32664/ic-itech.v5i1.1607.
- Arhas, A. S. (2019). 2019. "Unsur-Unsur Kreativitas Dalam Berwirausaha." Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik Vol. 6 No. doi:<https://doi.org/10.37606/publik.v6i1.13>.
- Bhardwaj, Rohit, Sunali Bindra, Tejasvita Singh, and Arunaditya Sahay. 2023. "Toward a Typology of Entrepreneurial Bricolage and Its Capabilities." *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 16(6):1453–80. doi:10.1108/JEEE-07-2022-0205.
- Clauss, Thomas, Sascha Kraus, Friedrich Lukas Kallinger, Peter M. Bican, Alexander Brem, and Norbert Kailer. 2021. "Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: The Role of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox." *Journal of Innovation & Knowledge* 6(4):203–13. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>.
- Ed-Dafali, Slimane, Md. Samim Al-Azad, Muhammad Mohiuddin, and Mohammad Nurul Hassan Reza. 2023. "Strategic Orientations, Organizational Ambidexterity, and Sustainable Competitive Advantage: Mediating Role of Industry 4.0 Readiness in Emerging Markets." *Journal of Cleaner Production* 401:136765. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136765>.
- Eka P, Dia. 2021. "Peran Lembaga Pembiayaan Syariah Dalam Mempercepat Pemulihan UMKM Di Masa Pandemi Lokot Zein Nasution." 2(4):1147–52.
- Haeruddin, H. 2017. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik.

doi:<https://doi.org/10.37606/publik.v4i2.44>.

- Hamid, Nisrina, Muhammad Rizaldi Makmur, Muhammad Sofian Maksar, and Fitri Lapau. 2024. "*Identifikasi Faktor Daya Saing UMKM Di Buton Tengah Provinsi Sulawesi Tenggara Dengan Pendekatan Fishbone.*" *Jurnal Ilmu Manajemen Sosial Humaniora (JIMSH)* 6(2):96–116. doi:10.51454/jimsh.v6i2.642.
- Khouroh, Umu, C. S. Ratnaningsih, and B. Rahayudi. 2022. "*Implementasi Social-Bricolage Entrepreneurship Dan Digital Marketing Sebagai Strategi Resiliensi Pelaku Program Pekarangan Pangan Lestari.*" *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 9(2):150–60.
- van Lieshout, Johannes W. F. C., Jeroen M. van der Velden, Robert J. Blomme, and Pascale Peters. 2021. "*The Interrelatedness of Organizational Ambidexterity, Dynamic Capabilities and Open Innovation: A Conceptual Model towards a Competitive Advantage.*" *European Journal of Management Studies* 26(2–3):39–62. doi:10.1108/EJMS-01-2021-0007.
- Liu, Xiaoli, and Lei Zhang. 2024. "*Entrepreneurial Bricolage, Business Model Innovation, and Sustainable Entrepreneurial Performance of Digital Entrepreneurial Ventures: The Moderating Effect of Digital Entrepreneurial Ecosystem Empowerment.*" *Sustainability (Switzerland)* 16(18):1–18. doi:10.3390/su16188168.
- Nor-Aishah, Hassan, Noor Hazlina Ahmad, and Ramayah Thurasamy. 2020. "*Entrepreneurial Leadership and Sustainable Performance of Manufacturing SMEs in Malaysia: The Contingent Role of Entrepreneurial Bricolage.*" *Sustainability (Switzerland)* 12(8):3100. doi:10.3390/SU12083100.
- Pane, Anggi Sari Artauli Sitorus, Agnes Teresa Purba, Haliza Rahmania Putri, and Lokot Muda Harahap. 2025. "*Peran Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Terhadap Perekonomian Indonesia.*" *JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner* 02(01):122–29.
- Raalskov, Jesper, Jakob Schlichter, Anders Haug, and Kim Klyver. 2024. "*Organizational Ambidexterity in Young SMEs? The Incompatibility of Entrepreneurial Orientation and Process Improvement.*" *Entrepreneurship & Regional Development* 36(7–8):1096–1117. doi:10.1080/08985626.2024.2310112.
- K, Reitano. 2024. *What Is an Ambidextrous Organization?*. Diambil dari <https://online.hbs.edu/blog/post/ambidextrous-organization>.
- Respatiningsih, Hesti, Anes Arini, and Bayu Kurniawan. 2020. "*Kemampuan Adaptasi UMKM Di Era Revolusi Industri 4.0.*" *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 16(2):99–113. <http://akuntansiperpajakan.unw.ac.id/assets/images/penelitian/Bayu.pdf>.
- R, Askarov. 2024. *What Is Organizational Ambidexterity?*. Diambil dari

- <https://www.monitask.com/en/business-glossary/organizational-ambidexterity>.
- Sakdiyah, Siti, Nurafni Eltivia, and Aang Afandi. 2022. "Root Cause Analysis Using Fishbone Diagram: Company Management Decision Making." *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research* 1:566–76. doi:10.54408/jabter.v1i6.103.
- Saleh, S. 2018. "Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Nasabah." *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*. doi:<https://doi.org/10.37606/publik.v5i2.41>.
- Tsilika, Theodora, Alexandros Kakouris, Nikolaos Apostolopoulos, and Zacharias Dermatis. 2020. "Entrepreneurial Bricolage in the Aftermath of a Shock. Insights from Greek SMEs." *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 32(6):635–52. doi:10.1080/08276331.2020.1764733.
- Yusepa, Wela, Annisa Kamilawati, Pradita Tegifa Agesti, and Vicky F. Sanjaya. 2024. "Peran Competitive Advantage Dalam Menarik Konsumen Di Pasar Lokal (Studi Pada Topshop Bandar Lampung)." *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah* 1(2):29–40. <https://journal.staittd.ac.id/index.php/ai/index>.