

PERAN MODERASI DAN MEDIASI PERILAKU INOVASI: HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN *AMBIDEXTROUS*, BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM INOVASI ORGANISASI

Ryan Basith Fasih Khan^{1*}, Imayatin Mardiyah², Aqila Salsabila³, Aida Fitriah⁴

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang^{1,2,3,4}

e-mail: ryanbasithfasikhhan@uin-malang.ac.id (*corresponding author*)

ABSTRACT

This study aims to explain how ambidextrous leadership affects innovative behaviour, organisational innovation climate, and organisational culture at workplace environment on employees. A survey of 167 employees in Malang, East Java was carried out to understand this phenomenon. This study uses quantitative approach, and data were collected from employees in the services industry by using partial least square method. The results show that ambidextrous leadership, which involves idea development and realisation simultaneously, significantly affects employees' innovative behaviour. Ambidextrous leadership effectively allows employees to develop new ideas and encourages them to be more innovative and to contribute to the competitiveness of the organisation more sustainably in the long term. Organisational culture does not have a significant moderating effect. The mediating effects of organisational innovation climate, ambidextrous leadership transmission on innovative behaviour are found, and have an indirect effect through their ability to improve organisational innovation climate.

Keywords: *ambidextrous leadership; organisational culture; organisational innovation climate; innovation behaviour.*

ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan bagaimana *ambidextrous leadership* memengaruhi perilaku inovasi, iklim inovasi organisasi, dan budaya organisasi di lingkungan kerja bagi karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menyurvei 167 karyawan di Malang, Jawa Timur, Indonesia, untuk memahami fenomena ini. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif, data survei yang dikumpulkan dari karyawan di industri jasa, dan pendekatan metode *partial least square*. Hasilnya, *ambidextrous leadership*, yang melibatkan pengembangan ide dan realisasi ide secara bersamaan, berdampak signifikan pada perilaku inovatif karyawan. Model kepemimpinan *ambidextrous leadership* secara efektif memberi karyawan ruang untuk mengembangkan ide-ide baru, yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku yang lebih inovatif dan berkontribusi positif terhadap kemajuan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang dan keberlanjutan. Peran moderasi budaya organisasi tidak secara signifikan memengaruhi variabel yang diteliti dan perilaku inovasi. Peran mediasi iklim inovasi organisasi, transmisi *ambidextrous leadership* pada perilaku inovatif karyawan dan berdampak

secara tidak langsung melalui kemampuannya untuk menumbuhkan iklim organisasi yang inovatif.

Kata kunci: *ambidextrous leadership*; budaya organisasi; iklim inovasi organisasi; perilaku inovasi.

1. PENDAHULUAN

Pengintegrasian ide-ide baru telah menjadi aspek krusial dalam keberhasilan organisasi, terutama di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat. Kemampuan untuk berinovasi memungkinkan perusahaan mempertahankan posisi strategis dan relevansi (Hanifah et al., 2019). Sebagaimana dihipotesiskan dalam penelitian sebelumnya, tipe kepemimpinan yang mengombinasikan eksplorasi dan eksploitasi secara simultan, yang dikenal sebagai kepemimpinan *ambidextrous*, memiliki peran penting dalam mendukung praktik kerja progresif bagi anggota tim kerja (Usman et al., 2022). Namun, diperlukan analisis yang lebih mendalam terhadap cara praktis kepemimpinan *ambidextrous* memengaruhi inovasi dalam praktik pengecatan (Santos & Marx, 2021). Selanjutnya, penelitian terkini menunjukkan bahwa faktor kontekstual turut memengaruhi hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovatif pekerja (Kung et al., 2020; Saleh et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran moderasi budaya dan iklim organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovatif karyawan dalam industri jasa. Fokus penelitian ini didasari oleh temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa komponen kontekstual memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan *ambidextrous* (Asad et al., 2021).

Integrasi perilaku inovatif ke dalam anggota staf seringkali menjadi tantangan. Oleh karena itu, kepemimpinan *ambidextrous* yang mencakup eksplorasi dan eksploitasi praktik kerja inovatif diperlukan dalam konteks ini (Kung et al., 2020). Lukoschek (2018) menjelaskan bahwa pemimpin *ambidextrous* mengambil langkah-langkah yang mendukung pengembangan ide-ide baru sekaligus penerapannya. Selain menyediakan struktur, fokus, dan bimbingan bagi organisasi untuk memfasilitasi pelaksanaan strategi inovatif secara tepat, pemimpin *ambidextrous* juga menciptakan lingkungan yang mendorong pilihan kreatif, eksperimen, serta eksplorasi jalur baru (Mascareño et al., 2021; Navarro & Joerger, 2020). Pemimpin *ambidextrous* dapat memanfaatkan kemampuan inovatif karyawan dengan memberikan perhatian yang seimbang pada fase pengembangan konsep dan eksploitasi. Fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi didorong oleh strategi semacam ini, sehingga daya saing di pasar global yang terus berkembang turut meningkat (Wiratmadja et al., 2020). Meskipun telah terbukti bahwa kepemimpinan *ambidextrous* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi karyawan, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menjelaskan proses tersebut secara lebih rinci.

Aktualisasi proses yang menghasilkan pengembangan dan penerapan konsep-konsep baru didorong oleh kepemimpinan *ambidextrous*. Selain menyediakan kerangka kerja, panduan, dan dukungan yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru ke dalam praktik, pendekatan ini juga memperkuat kreativitas dan memberikan fleksibilitas untuk meningkatkan pengalaman penciptaan ide (Mascareño et al., 2021). Implementasi eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan memiliki dampak positif terhadap ambideksiteritas organisasi dan kinerja

organisasi (Kung et al., 2020; Li et al., 2020; Usman et al., 2022). Namun demikian, sifat konteks organisasi dapat berinteraksi dengan kepemimpinan *ambidextrous* untuk meningkatkan praktik kerja yang kreatif (Kung et al., 2020; Lukoschek et al., 2018).

Pemimpin *ambidextrous* memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan eksplorasi peluang bisnis baru dengan eksploitasi sumber daya yang sudah ada, yang merupakan inti dari pendekatan dual proses. Posisi strategis ini memberikan peluang untuk memanfaatkan inovasi sekaligus mengoptimalkan kekuatan yang ada (Božič & Dimovski, 2019). Fleksibilitas kepemimpinan ini mendukung ide-ide dan inovasi inkremental, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar demi keberlanjutan jangka panjang (Bocken & Geradts, 2020; Kassotaki, 2022). Dengan pendekatan dual proses, organisasi tidak hanya mampu menciptakan ide-ide baru tetapi juga mengembangkan produk, layanan, atau metode yang sudah ada, yang memastikan keseimbangan antara inovasi dan perbaikan (J. W. Huang & Li, 2017; Stelzl et al., 2020). Kombinasi eksplorasi dan eksploitasi ini berkontribusi pada daya saing di tingkat lokal maupun global, menjadikan pendekatan *ambidextrous* ini sebagai *state of the art* dalam menjawab tantangan perubahan lingkungan pasar sekaligus memimpin persaingan melalui inovasi berkelanjutan (AlTaweel & Al-Hawary, 2021).

Kerangka teori yang mendukung model penelitian ini berakar pada hubungan antara budaya organisasi dan perilaku inovatif karyawan. Teori *Organizational Culture Theory* Joseph & Wood (2020) menjelaskan bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik budaya organisasi berperan sebagai dasar pembentukan sikap dan perilaku karyawan. Sementara itu, teori *Innovative Work Behavior* Popa et al (2019) memperkuat bahwa budaya yang berorientasi pada inovasi mendorong karyawan untuk mengambil risiko, berpikir kreatif, dan mengeksplorasi ide-ide baru. Pengakuan terhadap perilaku kreatif karyawan menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi untuk terus berkontribusi pada inovasi organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori ini (Ismail & Bano, 2024). Dengan mendukung eksplorasi, eksperimen, dan keberanian menantang paradigma yang ada (Schmitt & Almeida, 2020), model penelitian ini bertumpu pada hubungan simbiosis antara budaya inovasi dan perilaku kerja kreatif untuk mendorong keberlanjutan inovasi dalam organisasi.

Karyawan selalu memiliki peluang untuk mengembangkan dan menguji konsep baru dalam lingkungan yang mendukung kreativitas, pemikiran inovatif, dan suasana kerja yang sehat (Husin et al., 2021). Selain itu, budaya semacam ini mendorong kerja tim serta berbagi dan bertukar pengetahuan dan ide, yang sangat penting dalam menghasilkan gagasan dan penemuan (Jama, 2021). Iklim organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan sikap karyawan, karena mencerminkan persepsi bersama mengenai kebijakan dan praktik organisasi (Xu & Suntrayuth, 2022). Sebagai sumber rasa aman psikologis serta struktur yang mendukung eksperimen, pembelajaran, dan pengambilan risiko, konteks yang mendorong kreativitas, perubahan, dan keberanian mengambil risiko cenderung meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perilaku kerja inovatif (Xu & Suntrayuth, 2022). Hal ini terutama relevan di sektor jasa, mengingat inovasi sangat penting untuk mempertahankan keunggulan pasar, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan organisasi (Gustafsson et al., 2020).

Motivasi karyawan untuk berpartisipasi dan terlibat dalam perilaku inovatif meningkat dalam situasi di mana pengembangan ide-ide baru dan uji coba didukung (Salam & Senin, 2022). Dukungan ini juga mencakup keberanian mengambil risiko, yang merupakan elemen penting dalam inovasi, serta menghilangkan rasa takut akan kegagalan (S. Huang, 2022).

Dengan demikian, pemimpin memainkan peran penting dalam menentukan suasana dan iklim kerja, mengalokasikan sumber daya, serta menetapkan preseden yang mendukung taktik inovasi untuk meningkatkan hasil kerja inovatif (Gao et al., 2020). Tugas-tugas yang dihasilkan secara mandiri melibatkan pemberian kebebasan dan dorongan kepada karyawan oleh pemimpin organisasi, yang menunjukkan standar etika dan kehati-hatian, guna mengembangkan teknik-teknik yang dapat meningkatkan kreativitas perusahaan secara keseluruhan (Salam & Senin, 2022).

Pemusatan perhatian pada pengembangan ide-ide baru di kalangan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen dengan arah baru sebagai bagian dari pemanfaatan sumber daya dan kompetensi penting organisasi (Sinha, 2019). Karakteristik yang memfasilitasi proses pengembangan dan implementasi inovasi menjadi bagian penting dari pendekatan ini (S. Huang, 2022). Ambidexteritas pada tingkat organisasi dapat dikelola untuk memastikan bahwa organisasi mendorong kreativitas dan keberanian mengambil risiko dalam pengembangan produk baru, sambil tetap menjamin optimalisasi penggunaan sumber daya melalui keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Saleh et al., 2023).

2. RUMUSAN MASALAH

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan *ambidextrous* memengaruhi prosedur kerja kreatif karyawan dengan mempertimbangkan faktor moderasi, yaitu budaya organisasi, serta faktor mediasi dan iklim organisasi yang inovatif. Penelitian ini menganalisis bagaimana, dalam konteks Indonesia, kepemimpinan *ambidextrous* yang mencakup promosi pengembangan ide sekaligus realisasi ide, menciptakan iklim dalam perusahaan yang mendukung kreativitas dan meningkatkan tindakan kreatif karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi pada literatur yang ada guna mendukung pemahaman tentang iklim organisasi, inovasi, kepemimpinan, dan budaya. Temuan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi manajer dan pemimpin organisasi publik maupun swasta, khususnya di industri jasa, dalam membangun pengetahuan tentang cara mendukung dan mendorong inovasi secara positif oleh anggota staf.

3. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Resource-Based View (RBV)

Teori *Resource-Based View* (RBV) menjadi landasan teoritis utama dalam penelitian ini untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous*, budaya organisasi, dan iklim inovasi organisasi terhadap perilaku inovasi. RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya internal yang unik, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Dalam konteks organisasi, sumber daya ini dapat mencakup kapabilitas manusia, budaya organisasi, dan struktur iklim inovasi yang mendukung keberlanjutan inovasi. Kepemimpinan *ambidextrous*, yang berfungsi untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, menjadi salah satu sumber daya strategis dalam menciptakan dan memanfaatkan inovasi (Akıncı et al., 2022). Budaya organisasi yang

mendukung kreativitas dan kolaborasi serta iklim inovasi yang memberikan dukungan material dan kebijakan inovatif merupakan elemen-elemen penting yang dapat memperkuat perilaku inovasi (Alassaf et al., 2020). Berdasarkan RBV, pengelolaan yang efektif dari ketiga faktor ini akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam berinovasi dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kepemimpinan *Ambidextrous*

Kepemimpinan *ambidextrous* merupakan strategi kepemimpinan yang khas di mana manajemen mengadopsi pendekatan ganda dalam mengelola aktivitas eksplorasi dan eksploitasi di sebuah organisasi (Gill et al., 2019). Tipe kepemimpinan ini mengedepankan pembentukan budaya organisasi yang inovatif, sekaligus mendorong pengembangan ide-ide baru dan menyediakan sarana untuk implementasinya. Kepemimpinan *ambidextrous* dapat didefinisikan melalui ciri-ciri utama yang memiliki dua komponen utama: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa staf dengan kepemimpinan *ambidextrous* terlibat dalam perilaku terbuka yang unik yang mendorong proses eksplorasi, serta perilaku terfokus yang memfasilitasi proses eksploitasi (Usman et al., 2022). Argumen utama dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan *ambidextrous* merupakan faktor penting yang mengaktifkan aktivitas kreatif dan inovatif di tingkat karyawan sekaligus mendukung kinerja organisasi.

Budaya Organisasi

Secara mendasar, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas dan perilaku inovatif karyawan karena mencakup nilai-nilai, norma-norma, serta pola perilaku yang diikuti oleh setiap individu dalam organisasi (Zheng et al., 2017). Penting untuk dicatat bahwa budaya organisasi yang berkembang dengan baik dapat menciptakan kondisi yang mendukung pencarian dan pengujian inovasi, perubahan, serta pengambilan risiko (Kung et al., 2020). Sementara tindakan pemimpin menentukan tingkat perhatian terhadap ide, budaya organisasi menjelaskan kontribusi lingkungan organisasi dalam mendukung tindakan kreatif karyawan. Lingkungan budaya lainnya yang menunjukkan adaptabilitas, aktivitas, dan inventivitas adalah budaya adhokratik, yang mungkin lebih sesuai untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Aprilianty & Waskito, 2023).

Iklim Inovasi Organisasi

Konsep iklim inovasi organisasi merujuk pada persepsi bersama karyawan mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang mendukung serta mempromosikan inovasi. Dengan kata lain, organisasi merupakan elemen penting yang membentuk proses inovasi. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terciptanya iklim organisasi yang kondusif, seperti dukungan manajerial, sumber daya yang memadai, komunikasi terbuka, dan otonomi tugas, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Secara ringkas, iklim inovasi organisasi menggambarkan persepsi bersama karyawan tentang kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang mendorong penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru (Kung et al., 2020).

Iklim inovasi organisasi ini memegang peranan penting dalam membentuk dan memelihara perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong untuk pengembangan ide, promosi, dan implementasinya,

iklim inovasi organisasi dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam kegiatan inovatif, yang pada akhirnya mendorong kinerja inovatif organisasi secara keseluruhan.

Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif merujuk pada konsep kreativitas dan inovasi di tingkat individu. Perilaku ini dapat didefinisikan sebagai pengembangan, promosi, dan realisasi ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi atau unit kerja (Salam & Senin, 2022). Perilaku ini sangat penting karena organisasi, terutama yang bergerak di industri kreatif, sangat bergantung pada inovasi untuk tetap kompetitif dan mempertahankan keunggulannya (Ferreira et al., 2020). Perilaku inovatif ditandai oleh empat dimensi utama: 1) identifikasi masalah, 2) eksplorasi ide, 3) promosi ide, dan 4) realisasi ide (Hidayat & Rofaida, 2012). Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif cenderung lebih proaktif dalam mencari peluang, mengambil inisiatif, dan menerapkan praktik kerja baru yang bermanfaat bagi organisasi (Rahman & Ismail, 2018).

Hipotesis

Kepemimpinan *Ambidextrous* dan Perilaku Inovatif

Semakin banyak organisasi yang menyadari pentingnya peran pemimpin *ambidextrous* yang mampu mengelola dan menyeimbangkan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi di dalam organisasi secara efektif (Kauppila & Tempelaar, 2016). Pemimpin *ambidextrous* ini dapat mendorong terciptanya budaya yang mendukung inovasi dan pengambilan risiko, sekaligus memastikan pemanfaatan sumber daya organisasi secara efisien, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja inovatif organisasi secara keseluruhan (Sinha, 2019). Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kepemimpinan *ambidextrous*, yang melibatkan keseimbangan antara perilaku dalam mendorong penciptaan ide dan realisasi ide, dapat berpengaruh positif dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan (Husin et al., 2021). Pemimpin *ambidextrous* mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung inovasi, pengambilan risiko, dan pemanfaatan sumber daya organisasi secara efisien, yang pada akhirnya mendorong perilaku inovatif di tingkat karyawan (S. Huang, 2022).

H1: Kepemimpinan *ambidextrous* memengaruhi perilaku inovatif.

Kepemimpinan *Ambidextrous* dan Iklim Inovasi Organisasi

Peran penting dalam membentuk iklim inovasi organisasi tercermin melalui perilaku ganda yang mendorong penciptaan dan realisasi ide (S. Huang, 2022). Pemimpin yang menunjukkan perilaku kepemimpinan *ambidextrous*, seperti mendorong eksperimen, menyediakan sumber daya, dan menetapkan proses yang jelas untuk implementasi ide, dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk inovasi (Alqahtani, 2023).

Dugaan adanya hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan *ambidextrous* dan iklim inovasi organisasi didasarkan pada perilaku ganda yang mendorong penciptaan serta realisasi ide, sehingga menciptakan lingkungan organisasi yang sangat mendukung inovasi (Mascareño et al., 2021). Dengan mendorong eksperimen, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan menetapkan proses yang jelas untuk implementasi ide, pemimpin *ambidextrous* dapat membantu menciptakan iklim dalam organisasi yang mendukung

pengembangan dan realisasi ide baru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja inovatif organisasi secara keseluruhan (Gill et al., 2019).

H2: Kepemimpinan *ambidextrous* memengaruhi iklim inovasi organisasi.

Iklim Inovasi Organisasi Memengaruhi Perilaku Inovasi

Iklim inovasi organisasi, yang ditandai dengan persepsi bersama para karyawan mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang mendukung dan mempromosikan inovasi, memainkan peran penting dalam membentuk dan meningkatkan perilaku inovatif karyawan (Elsayed et al., 2023). Para peneliti berhipotesis bahwa iklim inovasi organisasi dapat berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan kepemimpinan *ambidextrous* dengan perilaku inovatif karyawan. Dasar pemikiran ini terletak pada premis bahwa melalui perilaku ganda dalam mendorong penciptaan dan realisasi ide, kepemimpinan *ambidextrous* mampu menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung serta memfasilitasi perilaku inovatif di antara karyawan (Kung et al., 2020; Usman et al., 2022).

Dengan membangun budaya yang menghargai kreativitas, pengambilan risiko, dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, pemimpin *ambidextrous* dapat mengembangkan iklim inovasi organisasi yang memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk terlibat dalam perilaku inovatif, seperti identifikasi masalah, eksplorasi ide, promosi ide, dan realisasi ide (Alexander & Van Knippenberg, 2014).

H3: Iklim inovasi organisasi memengaruhi perilaku inovasi.

Peran Moderasi Budaya Organisasi

Konteks budaya keseluruhan organisasi dapat lebih lanjut memengaruhi hubungan antara iklim inovasi organisasi dan perilaku inovatif karyawan (Xu et al., 2022). Secara khusus, para peneliti mengusulkan bahwa pengaruh iklim inovasi organisasi terhadap perilaku inovatif mungkin lebih signifikan pada organisasi dengan budaya organisasi *ambidextrous* (Liu et al., 2019).

Penelitian yang ada menunjukkan bahwa konteks budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovatif, yang berarti elemen budaya dapat memperkuat atau membatasi pengaruh iklim inovasi yang mendukung terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Li et al., 2020). Sebagai contoh, penelitian oleh Lukoschek et al (2018) menyarankan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung baik kegiatan eksplorasi maupun eksploitasi, serta dimana para pemimpin dapat mengelola ketegangan antara inovasi dan efisiensi secara efektif, kemungkinan lebih sukses dalam menciptakan iklim yang mendorong dan memungkinkan perilaku inovatif di kalangan karyawan.

H4: Budaya organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovasi.

Peran *Mediating* dari Iklim Inovasi Organisasi

Penelitian sebelumnya telah memeriksa fungsi *mediating* dari iklim inovasi organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovatif karyawan (S. Huang, 2022). Para peneliti mengusulkan bahwa kepemimpinan *ambidextrous*, yang ditandai dengan perilaku ganda dalam mendorong penciptaan ide dan realisasi ide, dapat menciptakan iklim inovasi organisasi yang mendukung yang, pada gilirannya, membentuk dan

meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, seperti identifikasi masalah, eksplorasi ide, promosi ide, dan realisasi ide. Dasar pemikiran di balik efek mediating ini terletak pada kemampuan perilaku ganda untuk membentuk lingkungan organisasi yang sangat kondusif bagi inovasi (Lukoschek et al., 2018; Mascareño et al., 2021).

H5: Iklim inovasi organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovasi.

4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan memanfaatkan data survei yang dikumpulkan dari karyawan di sektor industri jasa di Kota Malang, Jawa Timur. Populasi target dalam penelitian ini diperkirakan mencapai 309.062 individu (Badan Pusat Statistik 2023). Teknik *simple random sampling* digunakan untuk memilih ukuran sampel sebanyak 384 responden. Penentuan ukuran sampel tersebut dilakukan menggunakan formula standar untuk *simple random sampling*. Kriteria sampel pada penelitian ini responden yang bekerja di sektor industri jasa dengan minimal telah bekerja satu tahun.

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16 - 1}{309062}}$$

$$n_0 = \frac{384,16}{1 + 0.00124}$$

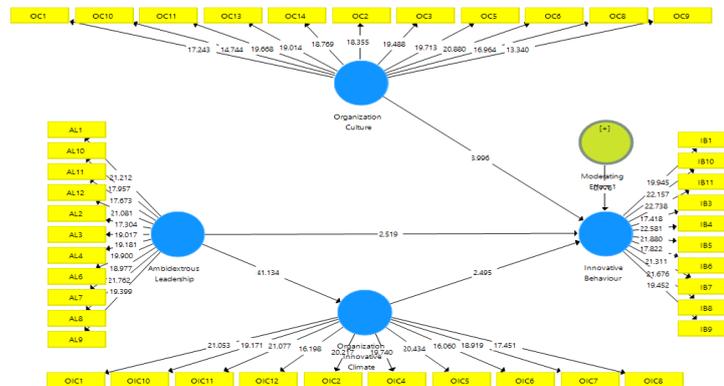
$$n_0 = \frac{384,16}{100124}$$

$$n \approx 383,68$$

5. PEMBAHASAN

Dapat dijelaskan keterkaitan antara item-item indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan pemahaman lebih dalam mengenai peran masing-masing elemen dalam mendukung perilaku inovatif. Misalnya, indikator yang mengukur perilaku inovatif, seperti item 1 ("Saya sering menemukan ide-ide baru dalam pekerjaan") dan item 3 ("Saya mengambil inisiatif untuk mengembangkan ide-ide baru di tempat kerja"), mengukur sejauh mana individu aktif dalam menghasilkan dan mengembangkan ide baru, yang merupakan bagian dari kreativitas di tempat kerja. Sementara itu, item 10 ("Saya sering mengimplementasikan ide-ide inovatif di tempat kerja") menggambarkan bagaimana ide-ide tersebut diterapkan dalam tindakan nyata, yang mendukung inovasi di organisasi. Di sisi lain, indikator yang mengukur iklim inovasi organisasi, seperti item 9 ("Terdapat lingkungan yang mendukung untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil risiko") dan item 11 ("Manajer saya mendorong saya untuk menjadi inovatif dalam pekerjaan saya"), menunjukkan bagaimana lingkungan kerja yang mendukung dan dorongan dari manajer berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif karyawan. Keterkaitan ini menunjukkan bagaimana dukungan

dari organisasi dan kepemimpinan dapat memperkuat dan memengaruhi perilaku inovatif karyawan, memberikan gambaran lebih jelas tentang faktor-faktor yang berkontribusi dalam menciptakan budaya inovasi yang efektif di tempat kerja.



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Uji Validitas

Kualitas data yang menunjukkan keaslian dan keandalan dari setiap konstruk diukur melalui uji validitas dan reliabilitas. Nilai validitas dari *outer loading* ditampilkan dalam Tabel 1. Berdasarkan pendapat Hair Jr. et al. (2021), suatu nilai validitas dianggap valid dalam penelitian ini jika lebih besar dari 0,7 dan dianggap tidak valid jika kurang dari 0,7. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* juga dianggap valid jika lebih besar dari 0,5.

Tabel 1
Validity Test Result

<i>Construct</i>	<i>Item</i>	<i>Loading</i>	<i>AVE</i>	<i>Description</i>
<i>Ambidextrous Leadership</i>	AL.1	0.783	0,559	Valid
	AL.2	0.728		Valid
	AL.3	0.745		Valid
	AL.4	0.762		Valid
	AL.6	0.746		Valid
	AL.7	0.748		Valid
	AL.8	0,762		Valid
	AL.9	0,749		Valid
	AL.10	0,726		Valid
	AL.11	0,718		Valid
	AL.12	0,754		Valid
	<i>Innovative Behaviour</i>	IB.1		0.783
IB.2		0.728	Valid	

	IB.3	0.745		Valid
	IB.4	0.762		Valid
	IB.5	0.746		Valid
	IB.6	0.748		Valid
	IB.7	0,762		Valid
	IB.8	0,749		Valid
	IB.9	0,726		Valid
	IB.10	0,718		Valid
	IB.11	0,778		Valid
	OC.1	0.703	0,559	Valid
	OC.2	0.722		Valid
	OC.3	0.734		Valid
	OC.5	0.758		Valid
<i>Organization Culture</i>	OC.6	0.770		Valid
	OC.8	0.721		Valid
	OC.9	0.711		Valid
	OC.10	0,732		Valid
	OC.11	0,736		Valid
	OC.13	0,740		Valid
	OC.14	0,740		Valid
	OIC.1	0.760	0.635	Valid
	OIC.2	0.756		Valid
	OIC.4	0.736		Valid
<i>Organization Innovative Climate</i>	OIC.5	0.746		Valid
	OIC.6	0.720		Valid
	OIC.7	0.725		Valid
	OIC.8	0.714		Valid
	OIC.11	0.761		Valid
	OIC.12	0.710		Valid

Sumber: Smartpls Data Prosesed (2024)

Hasil uji validitas yang disajikan dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel kepemimpinan *ambidextrous*, perilaku inovasi, budaya organisasi, dan iklim inovasi organisasi dinyatakan valid. Indikator-indikator tersebut memiliki nilai di atas 0,70, yang menunjukkan validitas konvergen. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga telah memenuhi kriteria dengan nilai di atas 0,50. Tabel 3 menyajikan ringkasan utama dari analisis faktor untuk mengukur reliabilitas melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Tabel 2
Reliability Result

<i>Constructs</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Ambidextrous Leadership</i>	0.921	0.933

<i>Innovative Behaviour</i>	0.915	0.929
<i>Organization Culture</i>	0.914	0.928
<i>Organization Innovative Climate</i>	0.906	0.922

Sumber: Smartpls Data Prosesed (2024)

Dalam konteks penilaian reliabilitas, Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70, yang mengindikasikan tingkat keandalan yang substansial. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini secara konsisten menangkap konstruk fundamental, menghasilkan hasil yang dapat dipercaya. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi menandakan tingkat konsistensi internal yang kuat di antara item-item dalam setiap konstruk, sehingga memengaruhi tingkat kepercayaan terhadap keandalan pengukuran. Penelitian ini dilanjutkan dengan analisis model internal untuk menguji hipotesis. Prosedur *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3
Path Coefficients

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Ambidextrous Leadership > Innovative Behaviour</i>	0.231	0.241	0,092	2.519	0.012
<i>Ambidextrous Leadership > Organization Innovative</i>	0.900	0.900	0,022	41.134	0.000
<i>Moderating Effect I > Innovative Behaviour</i>	0.011	0.010	0,014	0.776	0.438
<i>Organization Culture > Innovative Behaviour</i>	0.399	0.408	0,100	3.996	0.000
<i>Organization Innovative Climate > Innovative Behaviour</i>	0.327	0.309	0,131	2.495	0.013

Sumber: Smartpls Data Prosesed (2024)

Kepemimpinan *Ambidextrous* Memengaruhi Perilaku Inovatif

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan *ambidextrous*, yang melibatkan pengembangan ide dan realisasi ide secara simultan, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Nilai *original sample* sebesar 0,525, T-statistik sebesar 5,763, dan *p-value* sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* secara substansial meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Perilaku inovatif ini meliputi penciptaan ide-ide baru, penerapan pendekatan pemecahan masalah yang kreatif, serta implementasi solusi inovatif dalam konteks kerja sehari-hari (Mascareño et al., 2021). Dengan kepemimpinan *ambidextrous* yang kuat, karyawan merasa lebih didukung dan termotivasi untuk mengeksplorasi serta merealisasikan ide-ide baru, yang pada akhirnya mendorong peningkatan tingkat inovasi dalam organisasi (Ferreira et al., 2020).

Kepemimpinan *Ambidextrous* dan Iklim Inovasi Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan *ambidextrous*, yang ditandai dengan upaya eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan, memiliki dampak positif yang sangat signifikan terhadap iklim inovasi organisasi. Nilai *original sample* sebesar 0,900, T-statistik sebesar 41,134, dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini secara substansial meningkatkan dukungan lingkungan kerja terhadap kreativitas, kolaborasi, dan eksperimen, di mana karyawan merasa diberdayakan untuk mencoba ide-ide baru tanpa takut gagal. Pemimpin *ambidextrous* yang efektif mampu menciptakan dan mempertahankan iklim inovasi ini, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam perilaku inovatif dan berkontribusi positif terhadap kemajuan serta daya saing organisasi (Simeoni et al., 2020). Oleh karena itu, organisasi yang dipimpin oleh pemimpin *ambidextrous* cenderung membangun iklim inovasi yang lebih baik, yang pada akhirnya memperkuat daya saing dan keberlanjutan jangka panjang organisasi (Lukoschek et al., 2018).

Iklim Inovasi Organisasi Memengaruhi Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim inovasi organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Nilai *original sample* sebesar 0,327, T-statistik sebesar 2,495, dan *p-value* sebesar 0,013 menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung inovasi dapat mendorong dan meningkatkan perilaku inovatif di antara karyawan. Dengan kata lain, ketika lingkungan kerja mempromosikan dan menghargai inovasi, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk terlibat dalam aktivitas inovatif, menghasilkan ide-ide baru, dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Iklim inovasi ini dapat dibangun melalui berbagai kebijakan, praktik, dan elemen budaya organisasi yang menghargai serta mendorong inisiatif inovatif dari seluruh anggota organisasi (Jama, 2021).

Peran Moderasi Budaya Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,011, T-statistik sebesar 0,776, dan *p-value* sebesar 0,438, mengindikasikan bahwa efek moderasi pertama tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Nilai *p-value* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak berperan dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel yang diteliti dan perilaku inovatif. Dengan kata lain, keberadaan variabel moderasi ini tidak memengaruhi atau mengubah pengaruh variabel

independen terhadap perilaku inovatif karyawan (Alshebami, 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa faktor moderasi pertama tidak relevan atau cukup kuat untuk memengaruhi hubungan dalam konteks penelitian ini.

Ada beberapa alasan mengapa peran moderasi ini tidak terlihat. Pertama, kemungkinan variabel moderasi yang digunakan tidak memiliki keterkaitan teoritis yang cukup kuat dengan hubungan yang ada. Sebagai contoh, variabel moderasi mungkin tidak cukup relevan atau tidak cukup memengaruhi konteks perilaku inovatif di tempat kerja (Thomas et al., 2021). Oleh karena itu, meskipun moderasi memiliki potensi untuk memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, dalam penelitian ini variabel moderasi tampaknya tidak memiliki dampak yang cukup besar atau relevansi yang kuat untuk memodifikasi hubungan yang ada.

Peran Mediasi Iklim Inovasi Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim inovasi organisasi bertindak sebagai mediator yang mentransmisikan pengaruh kepemimpinan *ambidextrous* terhadap perilaku inovatif karyawan. Nilai *original sample* sebesar 0,294, T-statistik sebesar 2,478, dan *p-value* sebesar 0,014 menunjukkan bahwa jalur mediasi ini signifikan secara statistik. Temuan ini mengimplikasikan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* tidak hanya berdampak langsung pada perilaku inovatif karyawan tetapi juga secara tidak langsung melalui kemampuannya dalam menciptakan iklim inovasi organisasi (Li et al., 2020). Dengan kata lain, kepemimpinan *ambidextrous* yang efektif mendorong lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan inovasi, yang kemudian meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Hasil ini menegaskan pentingnya membangun iklim organisasi yang kondusif terhadap inovasi sebagai mekanisme untuk memaksimalkan efek positif kepemimpinan *ambidextrous* terhadap aktivitas inovatif karyawan.

Peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovatif karyawan dijelaskan melalui teori proses mediasi, yang menyatakan bahwa variabel mediator, seperti iklim inovasi organisasi, menghubungkan kepemimpinan *ambidextrous* dengan perilaku inovatif karyawan. Menurut (Baron & Kenny, 1986), mediator dapat memperkuat atau mengubah hubungan antara variabel independen dan dependen, tergantung pada interaksinya. Kepemimpinan *ambidextrous* menciptakan iklim inovasi yang mendukung eksperimen dan kreativitas, yang kemudian merangsang perilaku inovatif karyawan (Akıncı et al., 2022). Iklim yang kondusif memberikan ruang untuk mengekspresikan kreativitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan perilaku inovatif serta mendukung kinerja organisasi.

6. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan *ambidextrous* terhadap perilaku inovatif karyawan di industri jasa Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku eksplorasi dan eksploitasi menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk secara efektif menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* berkontribusi pada terciptanya iklim inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku

inovatif karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi untuk memaksimalkan efek positif kepemimpinan *ambidextrous*.

Menariknya, efek moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan perilaku inovatif tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan *ambidextrous* terhadap inovasi karyawan tidak secara signifikan diperkuat atau diperlemah oleh konteks budaya spesifik dalam organisasi yang menjadi lingkup penelitian ini.

Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi di industri jasa. Pemimpin disarankan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan *ambidextrous* dengan menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong eksperimen terhadap ide-ide baru sekaligus memastikan pemanfaatan sumber daya yang efisien. Selain itu, penting untuk membangun iklim organisasi yang mendukung dan inovatif guna merangsang kreativitas dan inovasi karyawan. Upaya ini dapat dilakukan dengan menyediakan sumber daya untuk pengembangan ide baru, mendorong pengambilan risiko, serta memberikan pengakuan dan penghargaan atas perilaku inovatif. Eksplorasi mendalam terhadap faktor-faktor ini dapat memberikan panduan yang lebih praktis bagi pemimpin dalam membangun budaya inovasi di dalam organisasi.

Keterbatasan dan Saran

Sampel penelitian hanya menggunakan perusahaan pada industri jasa dengan menggunakan metode *purposive sampling*, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi secara luas untuk setiap perusahaan di Indonesia. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa menggunakan semua sektor dan menambah tahun pengamatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinci, G., Alpan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: The Moderating Role of Climate for Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Alassaf, D., Dabić, M., Shifrer, D., & Daim, T. (2020). The impact of open-border organization culture and employees' knowledge, attitudes, and rewards with regards to open innovation: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2273–2297.
- Alexander, L., & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review*, 39(4), 423–438. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0044>
- Alqahtani, M. S. (2023). The Role of Leaders' Regulatory Focus Towards Creativity and Safety Ambidextrous Behavior. A Conceptual View. *Journal of Economics and Management Sciences*, 6(1), p6. <https://doi.org/10.30560/jems.v6n1p6>
- Alshebami, A. S. (2021). The influence of psychological capital on employees' innovative

- behavior: mediating role of employees' innovative intention and employees' job satisfaction. *Sage Open*, 11(3), 21582440211040810.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Aprilianty, E. P., & Waskito, J. (2023). Ethical leadership, adhocratic culture, and innovative work behavior: Drivers of company performance. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 5(3), 500–520.
- Asad, M., Asif, M. U., Allam, Z., & Sheikh, U. A. (2021). A mediated moderated analysis of psychological safety and employee empowerment between sustainable leadership and sustainable performance of SMEs. *2021 International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance*, 33–38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101578.
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E., & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1042911.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Gao, A., Lin, Y., & Zhou, Y. (2020). Does an innovative climate help to sustain competitiveness? The moderating effect of government support and market competition. *Sustainability*, 12(5), 2029.
- Gill, A., Cormican, K., & Clohessy, T. (2019). Walking the innovation tightrope: Maintaining

- balance with an ambidextrous organisation. *International Journal of Technology Management*, 79(3–4), 220–246. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2019.099611>
- Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). Service innovation: a new conceptualization and path forward. In *Journal of service research* (Vol. 23, Issue 2, pp. 111–115). Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Hanifah, H., Abdul Halim, H., Ahmad, N. H., & Vafaei-Zadeh, A. (2019). Emanating the key factors of innovation performance: leveraging on the innovation culture among SMEs in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 559–587. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2018-0130>
- Hidayat, A. S., & Rofaida, R. (2012). Peran kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing dalam menstimulasi perilaku inovatif di institusi pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9, 768–778.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 613–624.
- Huang, S. (2022). A Study on the Influence of Organizational Innovation Climate on Employee's Innovation Performance. *Proceedings of the 2022 3rd International Conference on Mental Health, Education and Human Development (MHEHD 2022)*, 670, 77–90. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220704.015>
- Husin, N. H., Mansor, N. N. A., Kelana, B. W. Y., & Sondoh Jr, S. L. (2021). Employee participation and innovative work behaviour: The mediation effect of work engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 1043–1055.
- Ismail, F., & Bano, Y. (2024). The Nexus Between Human Resource Management Practices and Innovation Performance in Organizations. *JBS Nexus*, 1(1), 38–47.
- Jama, Y. A. (2021). *The role of workforce diversity in enhancing organizational creativity and innovation among telecommunication sector in Somalia*.
- Joseph, C., & Wood, D. (2020). Fostering innovation via ambidexterity in aerospace organizations. *Acta Astronautica*, 168, 37–43.
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082130. <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Kaupila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044.

<https://doi.org/10.1111/joms.12192>

- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995–1014. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523>
- Li, S., Jia, R., Seufert, J. H., Wang, X., & Luo, J. (2020). Ambidextrous leadership and radical innovative capability: The moderating role of leader support. *Creativity and Innovation Management*, 29(4), 621–633. <https://doi.org/10.1111/caim.12402>
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology*, 10, 2192. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91, 266–276.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1872544>
- Navarro, M., & Joerger, A. (2020). *Leaders' ambidexterity traits*.
- Popa, E.-I., Furdui, A., & Edelhauser, E.-V. (2019). Organizational culture vector important for the performance of a company. *MATEC Web of Conferences*, 290, 7010.
- Rahman, Z. N., & Ismail, N. (2018). Determinant factors for managing innovation in the Malaysian public sector. *MATEC Web of Conferences*, 150, 5042.
- Salam, S., & Senin, A. A. (2022). A bibliometric study on innovative behavior literature (1961–2019). *Sage Open*, 12(3), 21582440221109588.
- Saleh, R. H., Durugbo, C. M., & Almahamid, S. M. (2023). What makes innovation ambidexterity manageable: a systematic review, multi-level model and future challenges. *Review of Managerial Science*, 17(8), 3013–3056.
- Santos, S., & Marx, R. (2021). Managing organizational paradoxes: a case in the financial industry. *Revista de Gestao*, 28(2), 147–162. <https://doi.org/10.1108/REG-11-2020-0111>
- Schmitt, R., & Almeida, F. (2020). Building a culture of continuous innovation: How Pixar and Google address this challenge? *Journal of Management, Economics, and Industrial*

Organization, 4(1), 22–39.

- Simeoni, F., Brunetti, F., Mion, G., & Baratta, R. (2020). Ambidextrous organizations for sustainable development: The case of fair-trade systems. *Journal of Business Research*, 112, 549–560.
- Sinha, S. (2019). The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 382–396. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2018-0140>
- Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrski, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13, 1203–1230.
- Thomas, A., Gupta, V., Riso, T., Briamonte, M. F., Usai, A., & Fiano, F. (2021). Enhancing Innovative Behavior at the Workplace: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation and Web 2.0. *2021 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions, ICTMOD 2021*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ICTMOD52902.2021.9739415>
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: Workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2321>
- Wiratmadja, I. I., Profityo, W. B., & Rumanti, A. A. (2020). Drivers of innovation ambidexterity on small medium enterprises (SMEs) performance. *IEEE Access*, 9, 4423–4434.
- Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 1017121.
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational climate, innovation orientation, and innovative work behavior: the mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022(1), 9067136.
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Xu, H. (2017). Ambidextrous leadership and sustainability-based project performance: The role of project culture. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 9, Issue 12). <https://doi.org/10.3390/su9122336>