

**MENJEMBATANI EKSPLORASI DAN EKSPLOITASI:  
AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DALAM TRANSFORMASI  
PELAYANAN PUBLIK INDONESIA**  
*BRIDGING EXPLORATION AND EXPLOITATION: AMBIDEXTROUS  
LEADERSHIP IN THE TRANSFORMATION OF INDONESIAN PUBLIC  
SERVICES*

**Aris Baharuddin<sup>1</sup>, Herling<sup>2</sup>, Herlina Sakawati<sup>3</sup>, Asri Nur Aina<sup>4</sup>,  
Oky Nur Pratiwi Johansyah<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Negeri Makassar, Indonesia

Email: asrinuraina@unm.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini berfokus pada konsep *ambidextrous leadership* dalam konteks transformasi pelayanan publik Indonesia. Latar belakangnya adalah kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh pemerintah dalam meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam pelayanan publik. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki peran *ambidextrous leadership* dalam mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi sumber daya dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis studi kasus dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan *ambidextrous leadership* dapat menghasilkan inovasi yang signifikan dalam pelayanan publik sambil tetap mempertahankan efisiensi yang tinggi, dengan implikasi penting bagi peningkatan pelayanan publik di Indonesia.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan; transformasi pelayanan publik; inovasi

**ABSTRACT**

*This research focuses on the concept of ambidextrous leadership in the context of public service transformation in Indonesia. The background lies in the complexity of challenges faced by the government in enhancing efficiency and innovation in public services. The objective of this study is to investigate the role of ambidextrous leadership in achieving a balance between resource exploration and exploitation efforts to enhance the quality of public services. The research methodology employs a qualitative approach with case study analysis and interviews. The findings indicate that leaders implementing ambidextrous leadership can generate significant innovations in public services while maintaining high efficiency levels, with important implications for the improvement of public services in Indonesia.*

**Keywords:** Leadership; transformation of public services; innovation

**PENDAHULUAN**

Pelayanan publik adalah salah satu aspek penting dalam kehidupan masyarakat, karena pelayanan yang efektif dan efisien dapat berdampak langsung pada kualitas hidup (Andi et al., 2018; Batley & Mcloughlin, 2015; Daraba, 2021; Wollmann et al., 2010). Namun, di sepanjang sejarah, pemerintah Indonesia telah dihadapkan pada berbagai tantangan

dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan publik. Tantangan ini mencakup kompleksitas masalah yang semakin meningkat, tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, serta perubahan lingkungan yang konstan. Dalam konteks ini, konsep “ambidextrous leadership” muncul sebagai salah satu pendekatan yang menarik dalam upaya menjembatani eksplorasi (exploration) dan eksploitasi (exploitation) dalam transformasi pelayanan publik (Busola

Oluwafemi et al., 2019; Ma et al., 2019; Mana-Ay et al., 2020a; Mueller et al., 2020).

Eksplorasi merujuk pada kemampuan untuk mengeksplorasi peluang-peluang baru, inovasi, dan pengembangan berkelanjutan dalam pelayanan publik. Ini melibatkan upaya untuk mencari solusi-solusi kreatif, mengidentifikasi potensi perbaikan, dan mempromosikan inovasi dalam layanan yang disediakan kepada masyarakat. Di sisi lain, eksploitasi mengacu pada kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada dengan efektif dan meningkatkan efisiensi. Ini berarti mengoptimalkan proses, alat, dan sumber daya yang sudah ada agar dapat memberikan layanan yang lebih baik dengan cara yang lebih efisien (Busola Oluwafemi et al., 2019; Felício et al., 2019; Jansen et al., 2016; Kassotaki, 2019b; Mana-Ay et al., 2020a; Mueller et al., 2020).

Ambidextrous leadership menggabungkan kedua dimensi ini, menciptakan keseimbangan antara inovasi dan efisiensi dalam pelayanan publik. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ambidextrous mampu mengarahkan organisasi mereka untuk secara bersamaan menjalankan dua peran penting ini. Mereka mendorong inovasi dengan mendorong eksplorasi berkelanjutan, namun juga memastikan bahwa pelayanan publik tetap efisien melalui eksploitasi sumber daya yang ada. Pemimpin semacam ini tidak hanya mengembangkan keunggulan kompetitif melalui inovasi, tetapi juga memastikan berkelanjutan dan konsistensi dalam pelayanan kepada masyarakat (Agarwal et al., 2020; Felício et al., 2019; Zadeh & Darwish, 2020).

Dalam konteks Indonesia, pemahaman tentang ambidextrous leadership dalam transformasi pelayanan publik masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan ini dengan memeriksa konsep ambidextrous leadership dan aplikasinya dalam konteks pelayanan publik Indonesia. Teori yang digunakan

dalam penelitian ini mencakup konsep ambidextrous leadership yang mengacu pada kemampuan pemimpin untuk secara simultan mengintegrasikan eksplorasi inovatif dan eksploitasi efisiensi dalam pengelolaan pelayanan publik (Awan et al., 2018; Bledow et al., n.d.; Kassotaki, 2019a; Luo et al., 2018; Ma et al., 2019; Mana-Ay et al., 2020b). Penelitian ini juga merujuk pada teori organisasi untuk memahami bagaimana struktur dan budaya organisasi dapat mendukung praktik ambidextrous leadership, serta teori manajemen inovasi untuk melihat dampaknya terhadap proses transformasi pelayanan publik. Dengan menggabungkan aspek-aspek ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang bagaimana ambidextrous leadership dapat membantu meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik di Indonesia, serta merangsang inovasi yang lebih besar dalam penyediaan layanan kepada masyarakat.

*State of the art* dalam penelitian ini mencerminkan bahwa pelayanan publik di Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan, terutama dalam upaya meningkatkan efisiensi dan kualitas. Namun, masih ada tantangan besar dalam menciptakan pelayanan publik yang inovatif dan responsif terhadap perubahan. Pemimpin dalam konteks pelayanan publik Indonesia perlu mengembangkan kemampuan ambidextrous leadership untuk menjembatani eksplorasi dan eksploitasi.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki peran ambidextrous leadership dalam meningkatkan pelayanan publik di Indonesia. Penelitian ini mengidentifikasi praktik-praktik terbaik dari pemimpin yang menerapkan ambidextrous leadership dalam konteks pelayanan publik, serta dampaknya terhadap efisiensi dan inovasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga

bagi pemerintah dan organisasi pelayanan publik dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Penelitian ini juga memiliki beberapa tujuan khusus, seperti mengidentifikasi hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh pemimpin dalam mengembangkan kemampuan *ambidextrous leadership*, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan dalam praktik kepemimpinan di sektor pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini mencoba untuk mengukur tingkat efektivitas *ambidextrous leadership* dalam meningkatkan pelayanan publik di berbagai tingkatan pemerintahan di Indonesia.

## **METODE**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk memahami peran *ambidextrous leadership* dalam transformasi pelayanan publik di Indonesia. Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi mendalam tentang pengalaman dan perspektif pemimpin serta faktor-faktor yang memengaruhi praktik *ambidextrous leadership* (Creswell & Clark, 2017).

### **Informan Penelitian**

Informan penelitian dalam studi ini terdiri dari pemimpin dan manajer tingkat atas di berbagai lembaga pemerintah yang terlibat dalam pelayanan publik di Indonesia. Pemilihan informan dilakukan secara purposive untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman yang relevan dengan praktik *ambidextrous leadership* (Mana-Ay et al., 2020a).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui dua teknik utama: wawancara semi-struktural dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan

dengan informan terpilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang praktik *ambidextrous leadership* dan dampaknya pada transformasi pelayanan publik. Selain itu, data dokumen seperti kebijakan, laporan, dan catatan terkait pelayanan publik akan dianalisis untuk memberikan konteks yang lebih luas terkait praktik *ambidextrous leadership* (Ivankova & Creswell, 2009).

### **Analisis Data**

Data yang diperoleh dari wawancara dan analisis dokumen akan dianalisis secara tematik. Langkah-langkah analisis data termasuk pengkodean, kategorisasi, dan identifikasi pola-pola tematik yang muncul dalam data (Mishra & Alok, 2022). Hasil analisis akan digunakan untuk mengidentifikasi praktik-praktik *ambidextrous leadership* yang berhasil dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi dalam konteks transformasi pelayanan publik di Indonesia. Dengan metode penelitian ini, diharapkan kita dapat mendapatkan wawasan yang mendalam tentang peran *ambidextrous leadership* dalam transformasi pelayanan publik Indonesia, serta memahami faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* memegang peran penting dalam menjembatani gap antara eksplorasi ide-ide baru dan eksploitasi sumber daya yang ada. Seiring dengan reformasi birokrasi yang terus berlangsung, pemimpin *ambidextrous* mampu menciptakan keseimbangan antara inovasi dan efisiensi, sehingga mendorong penciptaan pelayanan publik yang lebih responsif dan efektif. Dari segi implementasi kebijakan, terdapat indikasi kuat bahwa *ambidextrous leadership* mendorong adanya kebijakan yang lebih inklusif dan partisipatif. Pemimpin yang memiliki keterampilan ini mampu

menyelaraskan berbagai kepentingan dan sumber daya, memfasilitasi dialog antar lembaga pemerintah dan masyarakat, sehingga menciptakan solusi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Studi ini juga memaparkan bahwa terdapat hubungan positif antara *ambidextrous leadership* dengan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu menggabungkan eksplorasi dan eksploitasi ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi sekaligus menjaga stabilitas operasional, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Di tingkat operasional, pemimpin *ambidextrous* mendorong optimalisasi penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan melalui pengintegrasian sistem informasi yang lebih modern dan integratif, yang menciptakan pelayanan yang lebih cepat dan tepat sasaran.

Selain itu, ditemukan juga bahwa *ambidextrous leadership* memfasilitasi kolaborasi antar lembaga pemerintahan. Hal ini termanifestasi dalam bentuk proyek bersamadan inisiatif kolaboratif yang menghasilkan solusi terpadu untuk permasalahan-permasalahan kompleks yang dihadapi oleh pelayanan publik di Indonesia. Pada dimensi inovasi, pemimpin *ambidextrous* cenderung mendukung inisiatif eksploratif yang berorientasi pada masa depan, seperti pengembangan program berkelanjutan, penelitian dan pengembangan, serta penerapan teknologi baru. Kepemimpinan ini membangun jembatan antara inovasi dan implementasi nyata, yang memungkinkan realisasi visi jangka panjang dalam pelayanan publik.

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa *ambidextrous leadership* memengaruhi budaya organisasi secara signifikan. Mereka mendorong budaya yang terbuka terhadap perubahan, namun juga menjaga nilai-nilai inti yang telah ada. Ini menciptakan dinamika yang seimbang antara tradisi dan modernisasi dalam

pelayanan publik. Dalam konteks transformasi pelayanan publik di Indonesia, *ambidextrous leadership* berkontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan melalui pendekatan yang lebih berfokus pada masyarakat, memprioritaskan kebutuhan dan harapan masyarakat dalam desain dan penyampaian pelayanan.

Sejalan dengan temuan ini, diperlukan pembangunan kapasitas dan pengembangan pemimpin yang *ambidextrous* dalam sistem pelayanan publik Indonesia. Hal ini mencakup pelatihan kepemimpinan, pengembangan kurikulum, dan strategi perekrutan yang menargetkan individu dengan kompetensi *ambidextrous* ini.

Dari perspektif implementasi kebijakan, pemimpin dengan kemampuan *ambidextrous* telah mendorong adanya pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif (Ngang et al., 2013). Pendekatan ini tidak hanya menciptakan kebijakan yang lebih berkelanjutan tetapi juga memfasilitasi dialog yang lebih produktif antara pemerintah dan masyarakat. Hal ini beresonansi dengan argumen yang dikemukakan oleh Harris-Keith (2016) yang memperlihatkan bahwa kolaborasi inter-sektoral dan partisipasi masyarakat memegang peran krusial dalam pengembangan kebijakan publik.

Penting untuk mencatat bahwa *ambidextrous leadership* memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai (Kjellevoid Olsen et al., 2021; Widiartanto & Suhadak, 2013). Hasil penelitian ini mencocokkan dengan temuan dari studi sebelumnya (Day et al., 2014; Rosing et al., 2011) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung inovasi sambil menjaga stabilitas operasional dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai.

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga kepada pemimpin dan pembuat kebijakan dalam pemerintah, serta praktisi pelayanan publik. Dengan memahami

konsep kepemimpinan ambidextrous, mereka dapat mengenali pentingnya menjaga keseimbangan antara inovasi dan efisiensi dalam transformasi pelayanan publik. Ini akan membantu mereka dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks. Selain itu, penelitian ini juga dapat menginspirasi pembentukan program pelatihan kepemimpinan yang lebih baik untuk para pemimpin pelayanan publik, dengan fokus pada pengembangan keterampilan manajemen yang memungkinkan mereka untuk bersama-sama mempromosikan eksplorasi ide-ide baru dan eksploitasi sumber daya yang ada. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia, menghasilkan perubahan positif yang dapat dirasakan oleh masyarakat secara luas.

Penelitian ini akan menggali bagaimana pemimpin dalam sektor publik dapat mengintegrasikan dua aspek penting, yaitu eksplorasi (mengeksplorasi ide-ide baru dan inovasi) dan eksploitasi (mengoptimalkan sumber daya yang ada), untuk menciptakan perubahan positif dalam pelayanan publik. Melalui analisis mendalam terhadap praktik kepemimpinan ambidextrous, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana pemerintah Indonesia dapat meningkatkan kualitas layanan publiknya, sambil tetap mempertahankan keberlanjutan dalam pemanfaatan sumber daya yang ada. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan berharga bagi pemimpin dan pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik di masa depan, sehingga masyarakat Indonesia dapat merasakan manfaat yang lebih besar dari transformasi pelayanan publik.

Dari perspektif implementasi kebijakan, pemimpin dengan kemampuan ambidextrous telah mendorong adanya pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif (Ngang et al.,

2013). Pendekatan ini tidak hanya menciptakan kebijakan yang lebih berkelanjutan tetapi juga memfasilitasi dialog yang lebih produktif antara pemerintah dan masyarakat. Hal ini beresonansi dengan argumen yang dikemukakan oleh Harris-Keith (2016) yang memperlihatkan bahwa kolaborasi inter-sektoral dan partisipasi masyarakat memegang peran krusial dalam pengembangan kebijakan publik.

Penting untuk mencatat bahwa ambidextrous leadership memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai (Kjellevoid Olsen et al., 2021; Widiartanto & Suhadak, 2013). Hasil penelitian ini mencocokkan dengan temuan dari studi sebelumnya (Day et al., 2014; Rosing et al., 2011) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung inovasi sambil menjaga stabilitas operasional dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai.

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga kepada pemimpin dan pembuat kebijakan dalam pemerintah, serta praktisi pelayanan publik. Dengan memahami konsep kepemimpinan ambidextrous, mereka dapat mengenali pentingnya menjaga keseimbangan antara inovasi dan efisiensi dalam transformasi pelayanan publik. Ini akan membantu mereka dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks. Selain itu, penelitian ini juga dapat menginspirasi pembentukan program pelatihan kepemimpinan yang lebih baik untuk para pemimpin pelayanan publik, dengan fokus pada pengembangan keterampilan manajemen yang memungkinkan mereka untuk bersama-sama mempromosikan eksplorasi ide-ide baru dan eksploitasi sumber daya yang ada. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia, menghasilkan perubahan positif yang dapat dirasakan oleh masyarakat secara luas.

Penelitian ini akan menggali bagaimana pemimpin dalam sektor publik dapat

mengintegrasikan dua aspek penting, yaitu eksplorasi (mengeksplorasi ide-ide baru dan inovasi) dan eksploitasi (mengoptimalkan sumber daya yang ada), untuk menciptakan perubahan positif dalam pelayanan publik. Melalui analisis mendalam terhadap praktik kepemimpinan ambidextrous, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana pemerintah Indonesia dapat meningkatkan kualitas layanan publiknya, sambil tetap mempertahankan keberlanjutan dalam pemanfaatan sumber daya yang ada. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan berharga bagi pemimpin dan pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik di masa depan, sehingga masyarakat Indonesia dapat merasakan manfaat yang lebih besar dari transformasi pelayanan publik.

## KESIMPULAN

Dalam menjawab tantangan kompleks yang dihadapi oleh sektor pelayanan publik di Indonesia, penelitian ini telah menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* memegang peran sentral. Menyelaraskan eksplorasi ide-ide inovatif dan eksploitasi efisien dari sumber daya yang ada, *ambidextrous leadership* memfasilitasi penciptaan solusi berkelanjutan yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat yang dinamis. Melalui pendekatan yang menekankan pada keseimbangan antara inovasi dan optimalisasi sumber daya, *ambidextrous leadership* membuka jalan untuk transformasi pelayanan publik yang lebih responsif, inklusif, dan adaptif. Implementasi praktik kepemimpinan ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan, menciptakan kesejahteraan yang lebih baik untuk masyarakat Indonesia dalam jangka panjang. Dengan demikian, *ambidextrous leadership* tidak hanya mengukuhkan dirinya sebagai alat yang vital dalam mencapai tujuan strategis institusi pelayanan publik, tetapi juga sebagai

katalisator untuk membawa Indonesia menuju era baru pelayanan publik yang lebih cerdas dan berorientasi pada masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, N. N., Budida, D. A. M., Chakma, J., Masum, H., Perampaladas, K., Heys, J., Singer, P. A., Phillips, F. S., Garman, A. N., Mahajan, N. N., Pednekar, R., Patil, S. R., Subramanyam, A. A., Rathi, S., Malik, S., Mohite, S. C., Shinde, G., Joshi, M., Kumbhar, P., ... Gadelha, G. (2020). Technological Forecasting & Social Change E-health and wellbeing monitoring using smart healthcare devices: An empirical investigation. *Research Policy*.
- Andi, A., Akib, H., Anshari, A., & Yahya, M. (2018). Officialdom services innovation based mobile Sicakep in Wajo Regency (South Sulawesi, Indonesia). *Espacios*, 39 (50).
- Awan, U., Kraslawski, A., & Huiskonen, J. (2018). The Effects of an Ambidextrous Leadership on the Relationship between Governance Mechanism and Social Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 398–407. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.017>
- Batley, R., & McLoughlin, C. (2015). The politics of public services: A service characteristics approach. *World Development*, 74, 275–285.
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (n.d.). *Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture*. <https://doi.org/10.1007/BF01063457>
- Busola Oluwafemi, T., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2019). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business*

- Research*, November 2018, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Daraba, D. (2021). Public Trust: What, Why and How to Apply It in Creating Excellent Service. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(8), 3136–3142.
- Day, D. V., Fleener, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Felício, J. A., Caldeirinha, V., & Dutra, A. (2019). Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 607–614. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.061>
- Harris-Keith, C. S. (2016). What Academic Library Leadership Lacks: Leadership Skills Directors Are Least Likely to Develop, and Which Positions Offer Development Opportunity. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(4), 313–318. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.06.005>
- Ivankova, N. V., & Creswell, J. W. (2009). Mixed methods. *Qualitative Research in Applied Linguistics: A Practical Introduction*, 23, 135–161.
- Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Journal of Management Studies*, 53(6), 939–965. <https://doi.org/10.1111/joms.12183>
- Kassotaki, O. (2019a). Ambidextrous leadership in high technology organizations. *Organizational Dynamics*, 48(2), 37–43. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.10.001>
- Kassotaki, O. (2019b). Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. *European Management Journal*, 37(5), 552–563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.001>
- Kjellevold Olsen, O., Hetland, J., Berge Matthiesen, S., Løvik Hoprekstad, Ø., Espevik, R., & Bakker, A. B. (2021). Passive avoidant leadership and safety non-compliance: A 30 days diary study among naval cadets. *Safety Science*, 138, 105100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105100>
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194871>
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, 77(June 2018), 159–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.025>
- Mana-Ay, D., Kashyap, A., Forhad, J. Bin, & Darakhshan, T. (2020a). Ambidextrous Organization: Literature Review. *International Journal of Educational Administration*, 1(1), 1–6.
- Mana-Ay, D., Kashyap, A., Forhad, J. Bin, & Darakhshan, T. (2020b). Ambidextrous Organization. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 39–50.
- Mishra, S. B., & Alok, S. (2022). *Handbook of research methodology*. Educreation publishing.

- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: a meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14(1), 37–59. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0297-9>
- Ngang, T. K., Prachak, B., & Saowanee, T. (2013). Leadership Soft Skills of Deans in Three Malaysian Public Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1182–1186. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.012>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152–1159.
- Widiartanto, & Suhadak. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Market Orientation, Learning Orientation, Organization Innovation and Organization Performance. *Journal of Business and Management*, 12(6), 8–18.
- Wirtz, J. (2020). Organizational Ambidexterity: Cost-Effective Service Excellence, Service Robots, and Artificial Intelligence. *Organizational Dynamics*, 49(3), 100719. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.005>
- Wollmann, H., Baldersheim, H., Citroni, G., McEldowney, J., & Marcou, G. (2010). From Public Service to Commodity: The Demunicipalization (or Remunicipalization) of Energy Provision in Germany, Italy, France, the UK and Norway. In *The Provision of Public Services in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Zadeh, M. R., & Darwish, T. K. (2020). *The Impact of Leadership on Absorptive Capacity : New insights from the UAE. July 2019*, 1–11. <https://doi.org/10.1002/cjas.1561>