

The Role Of Ambidextrous Leadership In Driving Employee Innovation and Competitive Advantage In East Java's UMKM Banks

Muzakki¹, Asep Herryanto², Edo Galih Permadi³

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra

Alamat: Jl. Raya Benowo No.1-3, Surabaya

Korespondensi penulis: muzakki@uwp.ac.id

Abstract. *The purpose of this study is to explore the relationship between ambidextrous leadership and employee innovation and its impact on competitive advantage. Respondents who participated in this study were 147 respondents who came from employees and branch managers of Bank UMKM East Java. The data collected were processed using SEM PLS version 3.0. The results of this study indicate that ambidextrous leadership has a significant effect on employee innovation. Ambidextrous leadership also has a significant effect on competitive advantage. Employee innovation also has a significant effect on competitive advantage. This study enriches the literature on ambidextrous leadership by emphasizing the importance of this leadership style in encouraging employee innovation and increasing competitive advantage. This strengthens the assumption that leaders who are able to balance exploration and exploitation can provide better results.*

Keywords: *Ambidextrous leadership, employee innovation, competitive advantage.*

Abstrak. Tujuan studi ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan ambidextrous leadership terhadap employee innovation dan dampaknya terhadap competitive advantage. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 147 responden yang berasal dari karyawan dan pimpinan cabang Bank UMKM Jawa Timur. Data yang terkumpul diolah menggunakan SEM PLS versi 3.0. Hasil studi ini menunjukkan bahwa ambidextrous leadership berpengaruh signifikan terhadap employee innovation. Ambidextrous leadership juga berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage. Employee innovation juga berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage. Penelitian ini memperkaya literatur tentang ambidextrous leadership dengan menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan ini dalam mendorong inovasi karyawan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Hal ini memperkuat asumsi bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dapat memberikan hasil yang lebih baik.

Kata Kunci: Ambidextrous leadership, employee innovation, competitive advantage

LATAR BELAKANG

Bank UMKM Jawa Timur memainkan peran penting dalam pemberdayaan ekonomi lokal melalui dukungannya terhadap usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Dengan menyediakan akses pembiayaan yang terjangkau dan persyaratan yang lebih mudah dibandingkan bank komersial besar, Bank UMKM Jawa Timur membantu

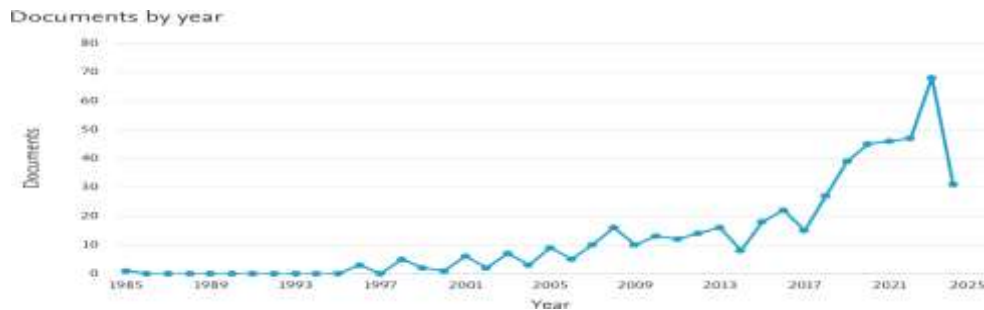
UMKM mengatasi salah satu hambatan terbesar mereka ketika memiliki keterbatasan modal. Ini sangat krusial karena UMKM sering kali kesulitan mendapatkan pembiayaan dari lembaga keuangan tradisional. Melalui program-program pembiayaan yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal, Bank UMKM Jawa Timur tidak hanya mendorong pertumbuhan bisnis kecil tetapi juga berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat di Jawa Timur (Limanseto, 2023). Hal ini menciptakan siklus positif di mana pertumbuhan UMKM berkontribusi pada ekonomi lokal, yang pada gilirannya memperkuat basis pelanggan dan pasar bagi bank itu sendiri.

Selain pembiayaan, Bank UMKM Jawa Timur juga memberikan nilai tambah melalui program pendampingan dan edukasi bagi para pengusaha kecil (A. Munawaroh et al., 2013). Dengan menawarkan pelatihan manajemen bisnis, keuangan, dan pemasaran, bank ini membantu UMKM tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Inisiatif ini menunjukkan komitmen bank dalam mendukung keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang UMKM. Lebih jauh lagi, inovasi dalam digitalisasi layanan perbankan membuat akses ke pembiayaan dan layanan keuangan menjadi lebih mudah dan efisien bagi UMKM (M. Munawaroh et al., 2023). Kerjasama dengan pemerintah daerah dan institusi lain memperkuat dukungan yang diberikan, menciptakan ekosistem yang kondusif bagi perkembangan UMKM. Dengan demikian, Bank UMKM Jawa Timur tidak hanya berperan sebagai penyedia modal tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mengembangkan ekonomi lokal yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Melalui peran yang sangat krusial tersebut maka Bank UMKM perlu untuk mendukung budaya inovasi bagi karyawan agar dapat meningkatkan performa terbaik mereka.

Permasalahan inovasi karyawan di Bank UMKM terutama berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya dukungan manajerial. Banyak karyawan yang terbiasa dengan rutinitas dan cara kerja konvensional mungkin merasa tidak nyaman atau skeptis terhadap upaya inovasi, yang memerlukan perubahan signifikan dalam cara kerja mereka (Kusuma & Indarti, 2017). Keterbatasan sumber daya, baik dalam hal dana maupun teknologi, juga menjadi hambatan besar dalam mengimplementasikan ide-ide inovatif. Selain itu, kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak dapat mengurangi motivasi karyawan untuk berinovasi, karena

mereka merasa ide-ide mereka tidak dihargai atau tidak ada tindak lanjut yang jelas. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kurangnya pelatihan dan insentif untuk inovasi, semakin memperparah situasi ini. Akibatnya, potensi inovasi yang bisa membawa perubahan positif dan peningkatan efisiensi dalam operasional bank menjadi terhambat.

Tren studi yang berkaitan dengan inovasi pada perbankan dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Seperti data yang dirilis dari (Scopus, 2024) dari tahun 1985 hingga 2025 kajian tentang inovasi di perbankan mengalami peningkatan yang sangat signifikan (lihat Gambar 1).



Gambar 1. Tren penelitian tentang inovasi di UMKM Sumber: Scopus.com (2024)

Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap inovasi agar perbankan dapat tetap tumbuh dan sustainable serta dapat terus memiliki kemampuan bersaing dengan kompetitor penting untuk diperhatikan. Studi sebelumnya mengaitkan inovasi dengan berbagai faktor, seperti digital financial inclusion (Sun & Zhang, 2024), transformation capability (Kholifah et al., 2024), creativity, absorptive capacity, human capital, dan ambidextrous leadership (Duc et al., 2020; Prihatna et al., 2024). Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa berbagai macam faktor yang mempengaruhi inovasi telah mendapatkan perhatian yang luas dari berbagai sisi keilmuan. Walaupun demikian, Perbankan UMKM sering kali bersaing dengan perusahaan besar yang memiliki sumber daya lebih besar, termasuk dalam hal riset dan pengembangan. Hal ini membuat Bank UMKM merasa sulit untuk bersaing dalam hal inovasi dan menciptakan produk atau layanan yang unik. Selain itu, Bank UMKM kurang memiliki kepemimpinan yang pro-inovasi dan kurang mendorong budaya inovasi di dalam organisasi mereka. Sehingga, kurangnya dukungan dari manajemen yang mendukung eksperimen dan gagal, UKM

tidak dapat mencoba hal-hal baru atau mengadopsi inovasi, sehingga akhirnya kinerja mereka menurun. Dengan itu, dibutuhkan kemampuan seorang pemimpin yang ambidextrous yang mendukung terhadap eksplorasi inovatif (menciptakan sesuatu yang baru) dan eksploitasi efisien (mengoptimalkan dan memperluas apa yang sudah ada) pada organisasi mereka.

Menurut beberapa studi sebelumnya juga dikatakan bahwa *ambidextrous leadership* merupakan pendekatan yang paling relevan untuk menangani tantangan *employee innovation* dan *competitive advantage* (Zhang et al., 2023), karena ia memungkinkan pemimpin untuk secara efektif menyeimbangkan antara eksplorasi ide-ide baru dan eksploitasi praktik yang sudah terbukti. Dalam konteks inovasi karyawan, pemimpin ambidextrous dapat menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan eksperimen, sekaligus memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara efisien untuk meningkatkan produktivitas (Berraies & Abidine, 2019)(Kung et al., 2020). Dengan memfasilitasi dialog terbuka dan memberikan otonomi kepada karyawan, pemimpin ini dapat merangsang ide-ide inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar yang dinamis (Yasmeen & Ajmal, 2023) (Kafetzopoulos, 2022). Selain itu, dengan mengintegrasikan strategi inovatif ke dalam operasi sehari-hari, organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Lin, 2023). Oleh karena itu, *ambidextrous leadership* tidak hanya mendukung inovasi karyawan, tetapi juga membekali organisasi untuk merespons perubahan pasar dan mencapai keunggulan yang lebih tinggi dibandingkan pesain (Zuraik et al., 2020). *Ambidextrous leadership* juga menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dan adaptif, mendorong pekerja untuk berkontribusi pada ide-ide baru dan meningkatkan efisiensi proses bisnis. Sebagai hasilnya, Bank UMKM dapat menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi bagi pelanggan dan menciptakan diferensiasi yang kuat di pasar, yang pada gilirannya membantu mereka memperoleh dan mempertahankan posisi yang menguntungkan dalam persaingan bisnis yang sengit.

KAJIAN TEORITIS

Ambidextrous leadership

Ambidextrous leadership adalah konsep yang mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola dan menyeimbangkan eksplorasi (exploration) dan eksploitas

(exploitation) secara bersamaan dalam sebuah organisasi. Exploration melibatkan inovasi, eksperimen, dan pengambilan risiko untuk menemukan peluang baru, sedangkan exploitation berfokus pada optimalisasi, efisiensi, dan implementasi yang efektif dari pengetahuan dan sumber daya yang ada. Menurut (Khan et al., 2022), pemimpin ambidextrous mampu memelihara lingkungan kerja yang mendukung kedua proses tersebut, sehingga organisasi dapat tetap kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang dinamis.

Employee innovation

Employee innovation, atau inovasi karyawan, merujuk pada kemampuan individu dalam organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan solusi kreatif, dan mengimplementasikan perbaikan dalam proses, produk, atau layanan. Menurut (Amabile & Pratt, 2016), inovasi karyawan merupakan hasil dari interaksi antara kreativitas individu dan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor seperti keterampilan, motivasi intrinsik, serta iklim organisasi yang mendorong eksperimen dan toleransi terhadap kegagalan memainkan peran penting dalam mendorong inovasi. (Y. Li et al., 2010) juga menekankan bahwa inovasi karyawan melibatkan penerapan ide-ide baru secara praktis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Competitive advantage

Keunggulan bersaing (competitive advantage) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh posisi unggul di pasar dibandingkan dengan para pesaingnya. Menurut (Ocampo et al., 2018), keunggulan bersaing dapat dicapai melalui dua strategi utama: cost leadership (kepemimpinan biaya) dan differentiation (diferensiasi). Kepemimpinan biaya melibatkan upaya untuk menjadi produsen biaya terendah di industri, sehingga perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan dengan harga lebih rendah dibandingkan pesaing. Sebaliknya, diferensiasi mencakup penciptaan produk atau layanan yang unik dan berbeda, memungkinkan perusahaan untuk mengenakan harga premium. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk terus mempertahankan dan memperbarui strategi ini seiring dengan perubahan pasar dan persaingan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan survey. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data dari sejumlah karyawan Bank UMKM Jawa Timur tentang praktik kepemimpinan mereka, inovasi yang dihasilkan, dan keunggulan bersaing yang mereka miliki.

Dalam kuesioner *ambidextrous leadership* diukur melalui dua dimensi yang diadaptasi dari Rosing et al. (Zacher & Rosing, 2015) dan Oluwafemi (Oluwafemi et al., 2020) yaitu *opening* (mewakili eksplorasi) dan *closing leader behaviors* (mewakili eksploitasi). Masing-masing dimensi diukur menggunakan tujuh indikator salah satu contoh indikator yang digunakan yaitu; *allowing different ways of accomplishing a task* dan *encouraging experimentation with different ideas* (contoh indikator dari dimensi *opening leader behaviors*). Sedangkan, contoh indikator dari *closing leader behaviors* yaitu; *monitoring goals and controls goal attainment*. Kuesioner inovasi mengukur sejauh mana persepsi individu dalam Bank UMKM mempersepsikan inovasi dari organisasi tempat kerjanya. Indikator diadaptasi dari (Weerawardena, 2003) dan (Hernández-Mogollon et al., 2010) melalui empat indikator, seperti; Saya mampu menciptakan ide-ide baru; Saya bekerja untuk menerapkan ide-ide baru. Keunggulan bersaing diukur menggunakan beberapa indikator yang diadaptasi dari (S. Li et al., 2006) melalui enam indikator seperti; kualitas produk atau layanan perusahaan lebih baik dibandingkan dengan produk atau layanan dari pesaing.

Teknik penentuan sampel menggunakan teknik random sampling. *Simple random sampling* merupakan pengambilan sampel dari populasi secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi dan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 147 responden yang berasal dari karyawan dan pimpinan cabang Bank UMKM Jawa Timur. Data yang terkumpul diolah menggunakan SEM PLS versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Dalam teknik analisis PLS terdapat dua evaluasi yang harus dilakukan yaitu outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan

reliabilitas dari indikator yang digunakan dalam model. Validitas mengukur sejauh mana indikator benar-benar mengukur variabel laten yang dimaksud, sedangkan reliabilitas mengukur konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten. *Convergent validity* diakses dengan mempertimbangkan pemuatan faktor, yang harus signifikan dan melebihi 0,5; *composite reliability* (CR) harus melebihi 0,6; dan *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 untuk semua konstruk (Fornell & Larcker, 1981). Hasil evaluasi outer model dapat dilihat pada Tabel 1, menunjukkan bahwa semua pemuatan faktor dan *composite reliability* berada dalam rentang yang dapat diterima. Jadi, ini menyatakan model penelitian ini memenuhi kriteria *convergent validity*. Tabel 1 menunjukkan loading factor, AVE, CR dan $C\alpha$ dari setiap konstruk.

Tabel 1. Uji validitas dan reliabilitas

Variabel	Item	Loading factors	AVE	CR	$C\alpha$
Ambidextrous leadership			0,636	0,912	0,897
	AL10	0,742			
	AL11	0,832			
	AL12	0,577			
	AL13	0,627			
	AL14	0,781			
	AL8	0,660			
	AL9	0,631			
	AL1	0,745			
	AL2	0,821			
	AL3	0,856			
	AL4	0,864			
	AL5	0,835			
AL6	0,884				
Competitive advantage			0,663	0,921	0,894
	CA1	0,867			

	CA2	0,709			
	CA3	0,851			
	CA4	0,898			
	CA5	0,896			
	CA6	0,624			
Employee innovation			0,613	0,863	0,794
	EI1	0,808			
	EI2	0,650			
	EI3	0,857			
	EI4	0,802			

Berdasarkan pada hasil olah data menggunakan PLS pada bagian evaluasi outer model menunjukkan bahwa terdapat satu item dari variabel ambidextrous leadership yang memiliki nilai loading factor di bawah 0,5 yaitu AL7, sehingga nilai tersebut perlu untuk dihilang karena dikategorikan sebagai nilai yang tidak valid (Hair et al., 2021). Sedangkan, sisanya setelah dilakukan olah data kembali semua item telah memenuhi asumsi yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu nilai loading factor di atas 0,5 seperti yang terlihat dalam Tabel 1.

Untuk nilai deskriminan validity dapat dilihat pada Tabel 2, yang menunjukkan bahwa item yang mengukur setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai lebih besar dari pada nilai item yang disebelahnya. Hal ini menunjukkan bahwa item yang digunakan tidak terjadi interkorelasi antara satu item dengan item yang lainnya.

Tabel 2. Cross loading

Item	Ambidextrous leadership	Competitive advantage	Employee innovation
AL8	0,660	0,300	0,369
AL9	0,631	0,315	0,368
AL10	0,742	0,450	0,441
AL11	0,832	0,451	0,425

AL12	0,577	0,141	0,046
AL13	0,627	0,605	0,620
AL14	0,781	0,591	0,578
AL1	0,745	0,665	0,381
AL2	0,821	0,698	0,401
AL3	0,856	0,642	0,541
AL4	0,864	0,676	0,638
AL5	0,835	0,619	0,546
AL6	0,884	0,708	0,571
CA1	0,684	0,867	0,645
CA2	0,570	0,709	0,596
CA3	0,754	0,851	0,638
CA4	0,690	0,898	0,509
CA5	0,729	0,896	0,533
CA6	0,546	0,624	0,471
EI1	0,619	0,625	0,808
EI2	0,409	0,271	0,650
EI3	0,640	0,692	0,857
EI4	0,510	0,479	0,802

Structural model

Bagian ini menyajikan hasil utama pengujian hipotesis hubungan struktural antara variabel laten. Untuk hasil pengujian hipotesis lihat Tabel 3, dan Gambar 2.

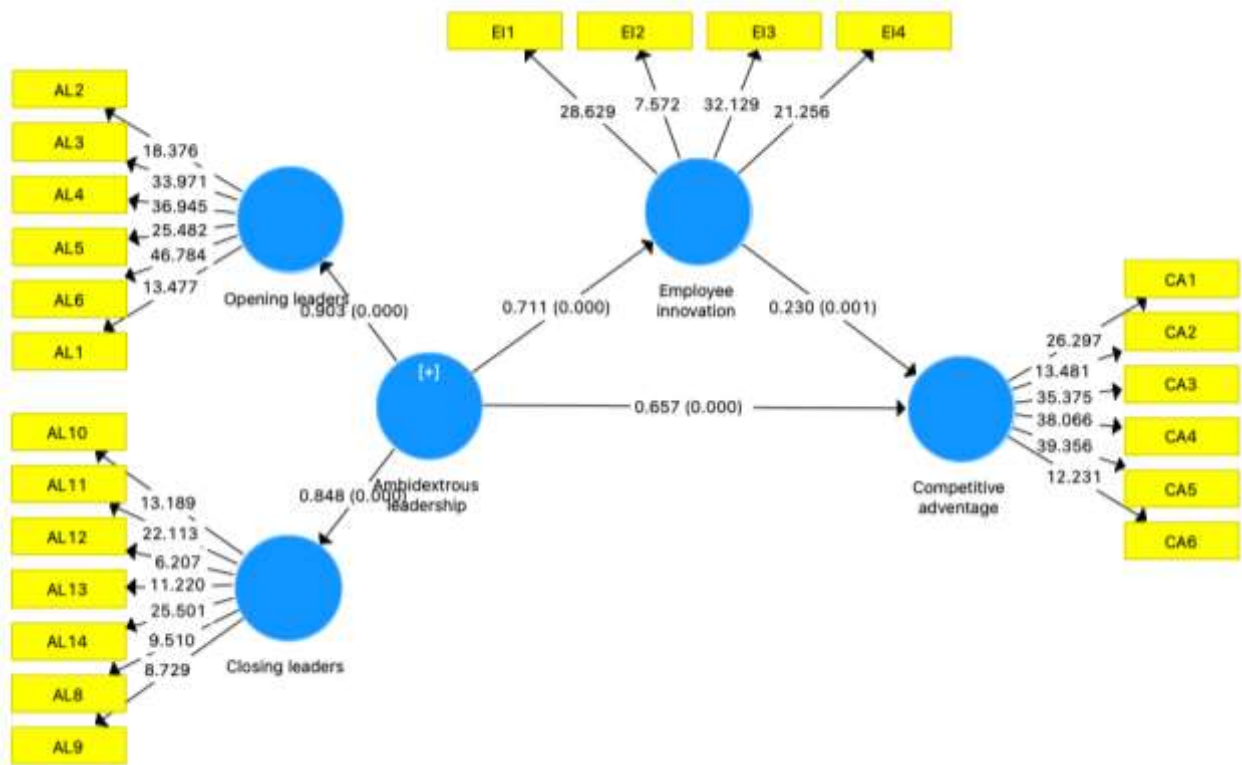
Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis

Direct effect	Original Sample	Standard Deviation	P Values
----------------------	------------------------	---------------------------	-----------------

Ambidextrous leadership -> Competitive advantage	0,657	0,067	0,000
Ambidextrous leadership -> Employee innovation	0,711	0,048	0,000
Employee innovation -> Competitive advantage	0,230	0,070	0,001

Hasilnya menunjukkan bahwa semua efek langsung cukup besar dan signifikan secara statistik ($P \leq 0,05$), oleh karena itu semua hipotesis didukung. Secara khusus: Untuk H1, yang berkaitan dengan pengaruh positif *ambidextrous leadership* terhadap *competitive advantage*, hasilnya menunjukkan bahwa nilai estimasi cukup besar ($\beta = 0,657$; $p < 0,000$). Dengan demikian, H1 didukung. Hipotesis H2 yang berkaitan dengan efek positif *ambidextrous leadership* terhadap *employee innovation*, hasilnya menunjukkan bahwa $\beta = 0,711$; $p < 0,000$ dan mendukung hipotesis 2. Begitu juga dengan hipotesis tiga yang terkait dengan dengan efek positif *employee innovation* terhadap *competitive advantage* menunjukkan $\beta = 0,230$; $p < 0,001$ yang mempresentasikan bahwa mendukung hipotesis 3 (hasil bootstrapping lihat Gambar 2).

Kemudian, berdasarkan pada nilai R square, menunjukkan bahwa *competitive advantage* memperoleh nilai R Square sebesar 0,699 menunjukkan bahwa 69,9% variasi dalam keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh variabel independen (*ambidextrous leadership* dan *employee innovation*), hal ini menunjukkan pengaruh yang kuat. Pada sisi lain, *employee innovation* memiliki R Square 0,505, yang berarti bahwa 50,5% variasi dalam inovasi karyawan dijelaskan oleh variabel independen, menunjukkan pengaruh yang moderat. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model yang digunakan efektif dalam menjelaskan variabel dependen, dengan variasi yang lebih tinggi menunjukkan hubungan yang lebih kuat antara variabel-variabel tersebut.



Gambar 2. Bootstrapping

Pembahasan

Hasil jawaban kuesioner menunjukkan bahwa ambidextrous leadership, yaitu kemampuan atasan untuk mengelola eksplorasi inovatif dan eksploitasi rutin secara efektif, berperan signifikan dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan. Aspek yang mendukung inovasi, seperti memberikan keleluasaan berpikir dan bertindak secara mandiri, mendorong eksperimen dengan ide-ide baru, serta memotivasi karyawan untuk mengambil risiko dan belajar dari kesalahan, menunjukkan bahwa atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan ambidextrous menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan adaptasi. Di sisi lain, aspek yang menekankan pada konsistensi, rutinitas, dan pemantauan ketat terhadap tujuan dan kepatuhan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik juga menjaga efisiensi operasional dan pengendalian kualitas. Dengan mengintegrasikan kedua pendekatan ini, atasan dapat memastikan bahwa organisasi tidak hanya berinovasi tetapi juga mempertahankan standar yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi & Santoso, 2022)

yang mengungkapkan bahwa *ambidextrous leadership* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* secara signifikan mempengaruhi inovasi karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan dan penerapan ide-ide baru. Atasan yang menerapkan gaya kepemimpinan *ambidextrous* memungkinkan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru dengan memberikan ruang untuk eksperimen dan kebebasan berpikir. Selain itu, dorongan untuk menerapkan ide-ide tersebut ke dalam tindakan konkret dan pengembangan proses serta rutinitas yang lebih baik menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung eksperimen dan perubahan juga meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengimplementasikan inovasi secara efektif. Kepemimpinan yang memadukan aspek eksplorasi dan eksploitasi ini memberikan dorongan kepada karyawan untuk tidak hanya berinovasi tetapi juga mengoptimalkan proses kerja, yang pada gilirannya memperkuat budaya inovasi dan mendorong kemajuan organisasi (Kung et al., 2020). Hasil studi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gerlach et al., 2020) dan (Kung et al., 2020) yang mengungkapkan bahwa *ambidextrous leadership* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan inovasi karyawan.

Terakhir, penelitian ini menemukan bahwa inovasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Inovasi merupakan kunci untuk membedakan perusahaan dari pesaing dan memenuhi kebutuhan pasar yang terus berubah (Vaničková & Szczepańska-Woszczyńska, 2020). Karyawan yang aktif dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru berkontribusi pada pengembangan produk, layanan, dan proses yang inovatif, yang dapat menghasilkan solusi yang lebih efisien dan relevan. Inovasi ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, meningkatkan kualitas dan diferensiasi produk, serta menciptakan keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing. Dengan mendorong budaya inovasi di antara karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya, memperkuat posisi pasar, dan memastikan pertumbuhan serta keberlanjutan jangka panjang. Inovasi karyawan yang berkelanjutan memberikan perusahaan alat untuk menghadapi tantangan industri dan memperbesar peluang untuk memimpin dalam pasar yang kompetitif (Buccieri et al., 2023).

KESIMPULAN DAN SARAN

Pemimpin yang mampu menyeimbangkan eksplorasi inovasi dengan eksploitasi efisiensi operasional dapat mendorong organisasi untuk tetap kompetitif. Pendekatan ini memungkinkan tim untuk mengembangkan ide-ide baru sambil tetap memaksimalkan sumber daya yang ada, mengurangi risiko stagnasi, dan menciptakan lingkungan yang adaptif. Dengan *ambidextrous leadership*, organisasi tidak hanya dapat bertahan dalam persaingan yang ketat, tetapi juga berpotensi untuk memimpin pasar melalui inovasi yang berkelanjutan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *ambidextrous leadership*, yang menggabungkan kemampuan untuk mengelola eksplorasi inovatif dan eksploitasi rutin, memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Kepemimpinan *ambidextrous* menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dengan memberikan keleluasaan berpikir, mendorong eksperimen, serta memotivasi karyawan untuk mengambil risiko dan belajar dari kesalahan. Selain itu, aspek kepemimpinan yang menekankan konsistensi dan kontrol juga penting untuk menjaga efisiensi operasional dan standar kualitas. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi kedua pendekatan ini tidak hanya mendukung inovasi tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan. Inovasi karyawan yang dipicu oleh gaya kepemimpinan ini berkontribusi pada pengembangan produk, layanan, dan proses yang membedakan perusahaan di pasar dan memenuhi tuntutan yang terus berubah.

Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana berbagai dimensi *ambidextrous leadership* mempengaruhi aspek-aspek spesifik dari inovasi karyawan, seperti jenis inovasi yang dihasilkan atau dampaknya terhadap berbagai area operasional perusahaan. Penelitian lebih lanjut juga sebaiknya mempertimbangkan konteks industri diluar konteks perbankan dan budaya organisasi yang berbeda untuk mengidentifikasi variabilitas dalam penerapan dan dampak kepemimpinan *ambidextrous*. Selain itu, analisis longitudinal dapat memberikan wawasan tentang bagaimana pengaruh *ambidextrous leadership* dan inovasi karyawan terhadap keunggulan kompetitif berkembang seiring waktu dan dalam situasi perubahan pasar yang dinamis.

DAFTAR REFERENSI

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity

and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.

- Berraies, S., & Abidine, S. Z. El. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Buccieri, D., Javalgi, R. (Raj) G., & Gross, A. (2023). Innovation and differentiation of emerging market international new ventures the role of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 31(3), 549–577.
- Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020). Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, 14(1), 167–186. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00412-x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 383–398. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0321>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hernández-Mogollon, R., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Leal-Millán, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/09534811011055377>
- Kafetzopoulos, D. (2022). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 206–232. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>
- Khan, I. U., Sair, S. A., Danish, R. Q., & Adnan, M. (2022). Ambidextrous Leadership, Creative Self-Efficacy, Self-Resilience, Trust in Supervisor and Employee Innovative Performance in the telecom industry of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 16(4), 622–638.
- Kholifah, N., Triyanto, T., Sudira, P., Pardjono, P., & Sofyan, H. (2024). The Concept of

- Transformation Capability for MSMEs Batik Craftsmen in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 554–564. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.46>
- 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>
- Kusuma, G. H., & Indarti, N. (2017). Mechanisms of intergenerational knowledge transfer among Indonesian family SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(4), 475–791. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.085427>
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Li, Y., Zhou, N., & Si, Y. (2010). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Influence of business strategies and environment. *Nankai Business Review International*, 1(3), 297–316. <https://doi.org/10.1108/20408741011069223>
- Limanseto, H. (2023). *Dorong UMKM Naik Kelas dan Go Export, Pemerintah Siapkan Ekosistem Pembiayaan yang Terintegrasi*. [https://ekon.go.id/publikasi/detail/5318/dorong-umkm-naik-kelas-dan-go-export-pemerintah-siapkan-ekosistem-pembiayaan-yang-terintegrasi#:~:text=Jakarta%2C24 Agustus 2023&text=Sektor UMKM memberikan kontribusi terhadap,97%25 dari total tenaga kerja](https://ekon.go.id/publikasi/detail/5318/dorong-umkm-naik-kelas-dan-go-export-pemerintah-siapkan-ekosistem-pembiayaan-yang-terintegrasi#:~:text=Jakarta%2C24%20Agustus%202023&text=Sektor%20UMKM%20memberikan%20kontribusi%20terhadap,97%25%20dari%20total%20tenaga%20kerja).
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113(October 2022), 103521. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Munawaroh, A., Riantoputra, C. D. S., & Marpaung, S. B. (2013). Factors Influencing Individual Performance In An Indonesian Government Office. *The South East Asian Journal of Management*, 7(2), 51–60. <https://doi.org/10.21002/seam.v7i2.2051>
- Munawaroh, M., Indarti, N., Ciptono, W. S., & Nastiti, T. (2023). Learning from entrepreneurial failure: examining attribution and contextual factors of small- and medium-sized enterprises in Indonesia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(3), 501–522. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2022-0269>

- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119(November 2019), 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
- Prihatna, K. A., So, I. G., Saroso, H., & Abdinagoro, S. B. (2024). The Role of Creativity in Mediating Absorptive Capacity and Human Capital to Increase Product Innovation in Creative Industry MSMEs. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 317–327. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.28>
- Scopus. (2024). www.scopus.com.
- Sun, J., & Zhang, J. (2024). Digital Financial Inclusion and Innovation of MSMEs. *Sustainability*, 16(4), 1404. <https://doi.org/10.3390/su16041404>
- Vaničková, R., & Szczepańska-Woszczyna, K. (2020). Innovation of business and marketing plan of growth strategy and competitive advantage in exhibition industry. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 425–445.
- Wahyudi, H. E., & Santoso, B. (2022). The Effect of Ambidextrous Leadership and Social Capital on Competitive Advantage With Entrepreneurship Orientation as A Mediation Variable: A Study on MSMEs in South Tangerang. *Journal of Positive School Psychology*, 1114–1128.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>
- Yasmeen, A., & Ajmal, S. K. (2023). How ambidextrous leadership enhances employee creativity: a quantitative approach. *Evidence-Based HRM*, 12(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2022-0221>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zhang, J., Huang, R., Chen, Q., & Zhao, G. (2023). The relationships between supervisor-

subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction: Evidence from international hotel chains in China. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103354.

Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*, 58(7), 1475–1495. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0054>