



# Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JP Manper)



Journal homepage: <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper>

## Dampak Kepemimpinan *Ambidextrous* terhadap Perilaku Kerja Inovatif di BUMN Jasa Migas

Eizel Mauldy Muhammad<sup>\*1</sup>, Yudi Azis<sup>2</sup>, Umi Kaltum<sup>3</sup>, Mery Citra Sondari<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Padjadjaran

\*Correspondence: E-mail: [eizel24002@mail.unpad.ac.id](mailto:eizel24002@mail.unpad.ac.id)

| ABSTRACT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ARTICLE INFO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>The oil and gas services industry faces major challenges due to energy price fluctuations, geopolitical uncertainty, and regulatory pressure for efficiency and sustainability. State-owned oil and gas companies are required to remain competitive by enhancing innovation, yet an operational culture focused on efficiency often limits employees' innovative work behavior (IWB). Ambidextrous leadership, which combines open behavior (idea exploration) and closed behavior (idea exploitation), is seen as a solution to support innovation without sacrificing efficiency. This study aims to analyze the influence of ambidextrous leadership on the innovative work behavior of employees in state-owned oil and gas service companies. The method used is a quantitative-explanatory approach with Structural Equation Modeling (SEM) analysis using SmartPLS. Data was collected through a questionnaire completed by 150 permanent employees using purposive sampling. The results indicate that ambidextrous leadership has a positive and significant effect on all dimensions of innovative work behavior, particularly in Idea Generation and Idea Championing, although the impact on idea implementation remains limited. Therefore, companies need to strengthen their ambidextrous leadership strategies and create a more supportive work environment for innovation implementation to remain competitive in the rapidly evolving oil and gas industry.</i></p> | <p><b>Article History:</b><br/>Submitted/Received 10 Apr 2025<br/>First Revised 29 Apr 2025<br/>Accepted 11 May 2025<br/>First Available online 01 July 2025<br/>Publication Date 25 July 2025</p> <p><b>Keyword:</b><br/>Ambidextrous Leadership,<br/>Innovative Work Behavior,<br/>State-Owned Oil and Gas Services<br/>Company.</p> |
| © 2025 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## 1. PENDAHULUAN

Industri jasa minyak dan gas (migas) pada tahun 2025 dihadapkan pada berbagai tantangan eksternal dan internal. Dari sisi ekonomi, volatilitas harga energi dan ketidakpastian global tetap tinggi. OPEC+ berupaya menstabilkan harga minyak (Brent) di atas USD 80 per barel, namun dinamika geopolitik dan permintaan membuat target tersebut sulit dipertahankan (Flowers, 2025). Gejala seperti potensi perang dagang atau konflik regional dapat mengurangi pertumbuhan permintaan energi dunia, misalnya menurunkan permintaan minyak global hingga ratusan ribu barel per hari (Flowers, 2025). Hal ini berdampak langsung pada perusahaan jasa migas yang pendapatannya sangat bergantung pada investasi dan aktivitas eksplorasi-produksi klien mereka.

Dari aspek regulasi, tekanan efisiensi dan keberlanjutan semakin mengemuka. Pemerintah Indonesia memberlakukan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 yang mengamanatkan efisiensi belanja dalam APBN/APBD. Kebijakan ini mewajibkan K/L dan BUMN, termasuk di sektor migas, untuk meninjau ulang anggaran dan menghilangkan pemborosan dengan target penghematan negara yang dicanangkan mencapai Rp306,69 triliun, sehingga BUMN migas dituntut meningkatkan kinerja dengan sumber daya yang lebih terbatas.

Secara geopolitik, tahun 2025 ditandai tuntutan transisi energi bersih di tengah kebutuhan energi fosil yang masih besar. Komunitas global mendorong pengurangan emisi karbon sesuai Kesepakatan Paris, namun realisasi transisi berlangsung bertahap. Investasi dunia pada energi terbarukan mencapai rekor tertinggi pada tahun sebelumnya, mencerminkan pergeseran menuju energi bersih (Dougans et al, 2025). Meski demikian, banyak eksekutif industri migas memperkirakan puncak permintaan minyak bumi baru akan terjadi sekitar 2030-an dan target net-zero emissions secara global mungkin mundur hingga 2070. Alhasil, perusahaan migas menghadapi dual challenge: harus memenuhi kebutuhan energi saat ini (yang masih didominasi minyak & gas) sembari bertransformasi menuju bisnis rendah karbon. Tekanan untuk meningkatkan efisiensi energi dan mengembangkan portofolio energi bersih dirasakan di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Bagi industri jasa migas, hal ini berarti layanan harus disesuaikan untuk mendukung operasi klien yang lebih efisien dan ramah lingkungan seperti teknologi pengeboran hemat energi, servis untuk proyek geothermal atau carbon capture storage, agar tetap relevan dalam lanskap energi yang berubah.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan di atas, peran kepemimpinan menjadi krusial. Khususnya, konsep kepemimpinan *ambidextrous* dipandang relevan sebagai jawaban atas dilema antara tuntutan inovasi dan efisiensi operasional. Kepemimpinan *ambidextrous* didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong dua orientasi yang berlawanan namun saling melengkapi secara bersamaan, yaitu eksplorasi dan eksploitasi (Rosing et al., 2011; Zacher & Wilden, 2014). Pemimpin *ambidextrous* harus mampu menggalakkan eksperimen, pembaruan, dan ide-ide baru, sambil tetap memastikan kinerja rutin berjalan optimal dan terkontrol. Gaya kepemimpinan ini sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan paling efektif dalam mendorong inovasi organisasi, dibandingkan gaya kepemimpinan tunggal yang hanya berfokus pada satu orientasi (Akinci et al, 2022)

Peran serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dan peningkatan produktivitas kreatif karyawan. Walaupun literatur yang ada telah mengakui pentingnya peran kepemimpinan dalam konteks tersebut, penelitian mendalam terkait pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif masih terbatas, terutama dalam konteks BUMN jasa migas. Industri jasa migas sering kali terkendala oleh paradigma operasional konvensional yang berfokus pada efisiensi dan eksploitasi sumber daya, sehingga membatasi kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap inovasi berkelanjutan. Hambatan ini juga berdampak pada kinerja individu, karena kurangnya dukungan terhadap

inovasi dapat membatasi potensi kreativitas dan kontribusi karyawan terhadap pengembangan organisasi (Chen et al., 2006; Lyu et al., 2022). Padahal, inovasi yang responsif terhadap tantangan operasional, teknologi, dan regulasi tidak hanya mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan, tetapi juga berdampak langsung terhadap produktivitas serta kreativitas karyawan dalam menghasilkan solusi yang adaptif terhadap dinamika industri.

Beberapa studi telah mengkaji pendekatan kepemimpinan *ambidextrous*, namun fokus kajiannya masih terbatas pada konteks tertentu. Misalnya, penelitian terkait pengaruh kepemimpinan *ambidextrous* terhadap budaya organisasi (Rus et al., 2024), kinerja organisasi (Yasmeen & Ajmal, 2023; Zheltoukhova, 2014), kemampuan adaptasi organisasi (Schulze & Pinkow, 2020), dan pengaruh kepribadian terhadap perilaku kerja inovatif (Zuraik et al., 2020). Selain itu, beberapa penelitian lain mengeksplorasi peran kepemimpinan *ambidextrous* di sektor publik (Trong Tuan, 2017; Kousina & Voudouris, 2023) serta sektor usaha kecil dan menengah (Heinze et al., 2022). Walaupun hasil penelitian tersebut memberikan kontribusi terhadap pemahaman konsep kepemimpinan *ambidextrous*, konteks yang dikaji belum sepenuhnya mewakili karakteristik industri jasa migas, yang memiliki dinamika dan tantangan unik, termasuk ketatnya regulasi, fluktuasi harga energi, serta tuntutan efisiensi dan keberlanjutan operasional.

Perilaku Kerja Inovatif (Innovative Work Behavior/IWB) memberikan hasil positif yang signifikan bagi individu maupun organisasi. Pada tingkat individu, IWB telah dikaitkan dengan peningkatan retensi karyawan, peningkatan kepuasan karier, serta perbaikan dalam kesejahteraan psikologis (Dayanti, 2024). Karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam proses inovasi umumnya mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, pertumbuhan profesional yang lebih baik, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka secara psikologis.

IWB umumnya dikonseptualisasikan sebagai proses multi-tahap yang mencakup beberapa perilaku yang saling terkait (Dahiya & Raghuvanshi, 2022). Setiap tahap menuntut keterampilan dan perilaku yang berbeda dari karyawan, sehingga menyoroti kompleksitas proses inovasi dalam konteks organisasi. Sifat multidimensi dari IWB mencerminkan kenyataan bahwa inovasi jarang terjadi sebagai suatu peristiwa tunggal, melainkan berkembang melalui serangkaian aktivitas dan perilaku yang saling berkaitan. Penelitian menegaskan bahwa meskipun dimensi-dimensi tersebut secara konseptual bersifat berbeda, dalam praktiknya sering terjadi tumpang tindih ketika karyawan bergerak secara iteratif melalui berbagai aspek dalam proses inovasi (Li-Rong, 2009).

Manfaat IWB yang meluas ini menegaskan pentingnya strategi organisasi dalam mendorong perilaku kerja inovatif, terutama di tengah tekanan yang semakin besar untuk berinovasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Temuan ini menyoroti mengapa memfasilitasi IWB menjadi prioritas bagi organisasi yang berpikir maju, yang berupaya untuk meningkatkan baik kepuasan karyawan maupun kapabilitas inovasi organisasi (Yasmeen & Ajmal, 2023).

Penelitian ini akan berkontribusi dengan menambahkan wawasan terhadap kepemimpinan yang berkaitan dengan perilaku inovatif karyawan dalam konteks BUMN jasa migas. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya pengetahuan yang ada mengenai kepemimpinan dan inovasi dalam organisasi serta memberikan bukti ilmiah bahwa pemimpin yang mengombinasikan perilaku terbuka (*opening behaviour*) dan tertutup (*closing behaviour*) cenderung lebih berhasil dalam mendorong perilaku inovatif.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan *ambidextrous* mencakup kombinasi antara perilaku terbuka (*opening behaviors*) yang mendorong eksplorasi dan perilaku tertutup (*closing behaviors*) yang

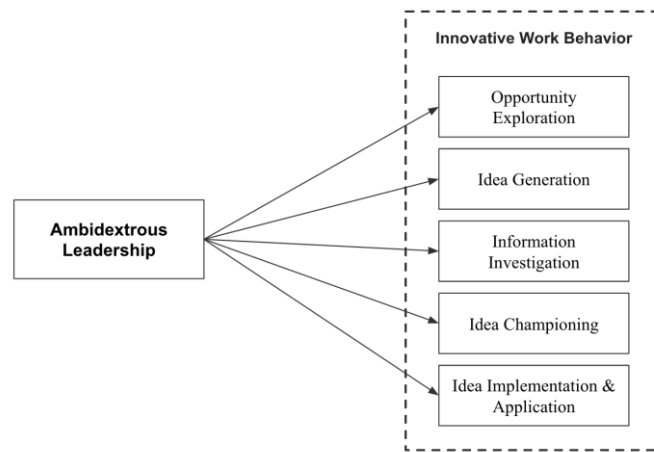
mendorong eksploitasi (Zacher & Wilden, 2014; Rosing & Zacher, 2023). Terdapat dua kelompok perilaku yang terkait dengan kepemimpinan *ambidextrous*. Kelompok pertama adalah perilaku terbuka yang mendorong kreativitas, pengambilan risiko, dan penciptaan ide-ide baru. Kelompok kedua adalah perilaku tertutup yang berfokus pada penyempurnaan, implementasi, dan realisasi ide-ide tersebut (Mascareño et al., 2021; Rosing & Zacher, 2023).

Kepemimpinan *ambidextrous* meningkatkan eksplorasi peluang dengan menyeimbangkan perilaku eksplorasi dan eksploitasi, yang sangat penting untuk mengidentifikasi peluang-peluang baru (Jia et al., 2022). Pemimpin yang menunjukkan perilaku terbuka mampu mendorong karyawan untuk mengeksplorasi kemungkinan baru dan menemukan solusi inovatif (Klonek et al., 2023). Selain mendorong batasan dalam menemukan peluang, perilaku terbuka dari pemimpin *ambidextrous* juga berhubungan positif dengan proses generasi ide. Perilaku ini menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan pengembangan ide-ide baru (Hafeez et al., 2019; Babu et al., 2024). Meskipun rincian spesifik terkait investigasi informasi masih terbatas, aspek eksplorasi dalam kepemimpinan *ambidextrous* diyakini mendukung proses investigasi informasi yang menyeluruh sebagai bagian dari proses inovasi (Jia et al., 2022; Klonek et al., 2023).

Kepemimpinan *ambidextrous* juga mendukung proses pencapaian dukungan terhadap ide (*Idea Championing*) dengan mendorong baik proses generasi maupun promosi ide. Perilaku terbuka berperan dalam menghasilkan ide, sementara perilaku tertutup berperan dalam mendukung dan merealisasikan ide-ide tersebut (Hafeez et al., 2019; Mascareño et al., 2021). Interaksi antara perilaku terbuka dan tertutup memastikan bahwa ide tidak hanya dihasilkan, tetapi juga didukung dan diimplementasikan secara efektif (Zacher & Wilden, 2014). Selanjutnya, perilaku tertutup dari pemimpin *ambidextrous* sangat penting dalam tahap implementasi ide. Perilaku ini memastikan bahwa ide-ide disempurnakan, dikembangkan, dan diwujudkan (Rosing & Zacher, 2023). Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* berpengaruh positif terhadap proses implementasi ide, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja inovatif (Zacher & Wilden, 2014; Hafeez et al., 2019).

Penelitian ini akan mendalami pengaruh kepemimpinan *ambidextrous* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan BUMN Jasa Migas. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan *ambidextrous* yang merupakan kombinasi antara perilaku terbuka (*opening behaviors*) yang mendorong eksplorasi, kreativitas, dan penciptaan ide-ide baru dan perilaku tertutup (*closing behaviors*) yang berfokus pada penyempurnaan, implementasi, dan realisasi ide—berkontribusi terhadap setiap dimensi dalam proses perilaku kerja inovatif.

Dimensi-dimensi perilaku kerja inovatif yang dianalisis mencakup lima aspek utama, yaitu: eksplorasi peluang (*Opportunity Exploration*), generasi ide (*Idea Generation*), investigasi informasi (*Information Investigation*), pencapaian dukungan ide (*Idea Championing*), dan implementasi serta aplikasi ide (*Idea Implementation and application*). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana kepemimpinan *ambidextrous* berperan dalam mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam setiap tahap proses inovasi tersebut.



**Gambar 1.** Model Konseptual Pengaruh Kepemimpinan *Ambidextrous* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

### 3. METODOLOGI

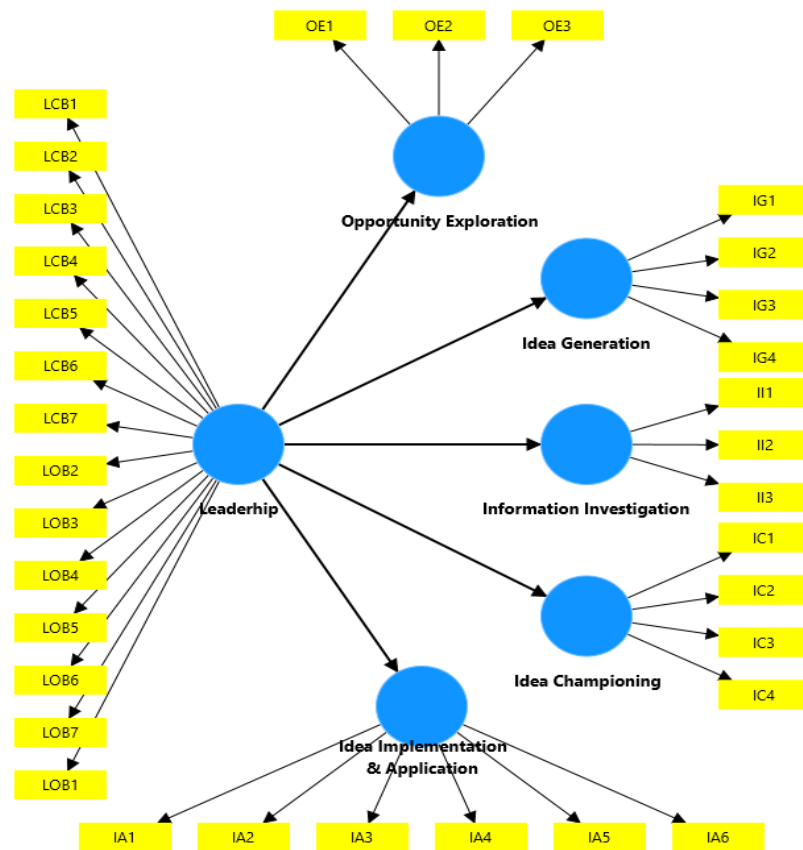
Penelitian ini merupakan penelitian korelasional ganda (*multiple correlational research*) yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antara lebih dari dua variabel dalam suatu peristiwa yang telah ada dan terjadi hingga saat ini atau di masa lalu, tanpa melakukan perubahan terhadap variabel independen (Gravetter & Forzano, 2012). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif-eksplanatori, di mana kuesioner terkait kepemimpinan *ambidextrous* dan lima dimensi dari perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior/IWB*) akan didistribusikan sebagai data primer untuk mengeksplorasi hubungan antara ketiga variabel yang diukur.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS. Dimensi waktu dalam penelitian ini menggunakan metode *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan pada satu titik waktu tertentu (Schindler, 2019). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merujuk pada data asli yang dikumpulkan langsung dari partisipan penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber lain seperti literatur yang telah diterbitkan, laporan, atau basis data (Schindler, 2019). Pengumpulan data primer dilakukan melalui *self-administered survey*, di mana responden mengisi kuesioner secara mandiri tanpa kehadiran peneliti. Survei ini menggunakan skala *Likert* untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan subjek terhadap pernyataan yang diajukan, sebagaimana dijelaskan oleh Schindler (2019) dan Sekaran & Bougie (2016). Untuk mempermudah proses konsolidasi data dan memenuhi permintaan dari PT XYZ terkait distribusi kuesioner, digunakan kuesioner *online* melalui *Microsoft Form*. Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan pengumpulan data yang lebih efisien serta memberikan kemudahan akses dan respons bagi partisipan yang terlibat.

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh elemen, seperti peristiwa, benda, atau individu yang memiliki karakteristik serupa dan menjadi fokus utama penelitian. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 150 karyawan tetap yang telah berhasil menyelesaikan program pengembangan kepemimpinan, dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini digunakan karena penelitian menargetkan segmen khusus yang telah ditentukan sebelumnya (Gravetter & Forzano, 2012).

Variabel kepemimpinan *ambidextrous* diukur menggunakan dua jenis perilaku, yaitu *opening behavior* dan *closing behavior*, yang masing-masing terdiri dari 7 butir pernyataan, sehingga total terdapat 14 butir pernyataan untuk variabel ini (Mackenzie et al., 2001; Van

der Linden, 2014). Sementara itu, variabel perilaku kerja inovatif diukur melalui lima tahapan berbeda, yakni *Opportunity Exploration* yang terdiri dari 3 butir pernyataan, *Idea Generation* sebanyak 4 butir pernyataan, *Information Investigation* sebanyak 3 butir pernyataan, *Idea Championing* sebanyak 4 butir pernyataan, serta *Idea Implementation and application* sebanyak 6 butir pernyataan (Dahiya & Raghuvanshi, 2022).



**Gambar 2.** Model analisis jalur penelitian

Model penelitian kemudian dianalisis secara inner, outer model dan uji hipotesis menggunakan *Software SmartPLS 4.1*.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Goodness of fit Model

Dalam SmartPLS, terdapat beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur *goodness of fit*, jika sesuai dengan model kriteria maka dapat dikatakan good fit namun jika berada di luar ketentuan maka dinyatakan marginal fit. Nilai SRMR kurang dari 0,08 (good fit), 0,10 masih acceptable fit dan lebih besar dari itu tergolong marginal fit, selanjutnya nilai pada  $d\_ULS$  harus diatas  $>2.000$  dan  $d\_G$  harus diatas  $>0.900$  nilai NFI harus diatas 0,900. RMS Theta lebih besar dari 0,12 nilai NFI dapat dikategorikan dengan kriteria nilai GoF adalah 0,10 (*GoF small*), 0,25 (*GoF medium*) dan 0,36 (*GoF large*). (Hair et al., 2022, p. 189).

**Tabel 1.** Goodness of fit Model

| Kriteria | Cut Off  | Estimated model | Keterangan   |
|----------|----------|-----------------|--------------|
| SRMR     | $< 0.08$ | 0.089           | Marginal fit |
| $d\_ULS$ | $>2.000$ | 4.664           | fit          |

|            |         |         |              |
|------------|---------|---------|--------------|
| d_G        | >0.900  | 1.127   | fit          |
| Chi-square | 354.300 | 869.887 | Marginal fit |
| NFI        | >0.900  | 0.741   | Marginal fit |

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1 tahun 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui informasi sebagai berikut :

1. Nilai SRMR pada estimated model adalah sebesar 0.089 lebih besar 0,08 maka dinyatakan berada pada kategori fit.
2. Nilai d\_ULS pada estimated model adalah sebesar 4.664 lebih besar 2.000 maka dinyatakan berada pada kategori Margnial fit.
3. Nilai d\_G pada estimated model adalah sebesar 1.127 lebih besar 0,900 maka dinyatakan berada pada kategori fit.
4. Chi-square pada estimated model adalah sebesar 869.887 lebih besar 354.300 maka dinyatakan berada pada kategori Margnial fit.
5. Nilai NFI pada estimated model adalah sebesar 0.741 lebih kecil 0,900 maka dinyatakan berada pada kategori marginal fit.

### **Goodness of fit Index (GoF Index)**

Evaluasi model struktural selanjutnya adalah mengukur *Goodness of fit* (GoF) index dimana merupakan salah satu indeks untuk pemodelan jalur PLS. Pengukuran indeks pada tahap ini menghasilkan validnya suatu variabel dari variabel eksogen dan variabel endogen. Indeks *Goodness of fit* (GoF) pada buku (Ghozali & Latan, 2015) terdapat tiga kategori penilaian, yaitu 1) 0.1 untuk nilai GoF rendah, 2) 0.25 untuk nilai GoF medium, dan 3) 0.36 untuk nilai GoF tinggi. Di bawah ini adalah rumus dari *Goodness of fit* (GoF) index, yaitu:

$GoF = \sqrt{AVE \times R Square}$ .

**Tabel 2.** Perhitungan nilai Gof test

| Rataan AVE | Rataan R kuadrat | Gof   | Keterangan |
|------------|------------------|-------|------------|
| 0.643      | 0.250            | 0.401 | Tinggi     |

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1 tahun 2025

Berdasarkan hasil perhitungan nilai nilai Gof test pada tabel diatas maka dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

1. Nilai GoF model penelitian sebesar 0.401 atau 40.1% tergolong dalam kategori tinggi
2. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diputuskan model penelitian layak untuk digunakan

### **Collinearity Assessment**

Penilaian collinearity pada model struktural memiliki konsep sama dengan model pengukuran formatif yaitu dengan mempertimbangkn nilai VIF. Nilai VIF harus lebih kecil dari 5.0. hal tersebut menandakan bahwa model terbebas dari gejala multikolinearitas pada semua prediktor terhadap semua respion, sehingga dapat dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya (Hair et al., 2022, p. 145).

**Tabel 3.** collinearity assessment VIF

| Koefisien jalur variabel laten                                             | Vif   | Multikolinearitas |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Championing</i>                      | 1.000 | Tidak             |
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Generation</i>                       | 1.000 | Tidak             |
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Implementation &amp; Application</i> | 1.000 | Tidak             |
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Information Investigation</i>             | 1.000 | Tidak             |
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Opportunity Exploration</i>               | 1.000 | Tidak             |

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1 tahun 2025

Berdasarkan Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui informasi sebagai berikut :

1. Seluruh Nilai VIF variabel laten lebih kecil dari dari 5.0 ( $<5.0$ ).
2. Berdasarkan hasil perhitungan nilai VIF maka seluruh variabel tidak memiliki gejala multikolinearitas dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

### Coefficient of Determination ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur akurasi prediksi (pendugaan). Secara umum nilai  $R^2$  sebesar 0,75 dianggap memiliki akurasi pendugaan yang besar,  $R^2$  sebesar 0,50 memiliki pendugaan akurasi yang sedang, dan nilai  $R^2$  sebesar 0,25 memiliki akurasi nilai pendugaan yang rendah (Hair et al., 2022, p. 195) Hasil nilai koefisien determinasi dapat diketahui pada tabel berikut.

**Tabel 4.** Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

| Variabel Laten                               | R-square | R-square adjusted | Keterangan |
|----------------------------------------------|----------|-------------------|------------|
| <i>Idea Championing</i>                      | 0.287    | 0.282             | Sedang     |
| <i>Idea Generation</i>                       | 0.280    | 0.275             | Sedang     |
| <i>Idea Implementation &amp; Application</i> | 0.176    | 0.170             | Kecil      |
| <i>Information Investigation</i>             | 0.265    | 0.260             | Sedang     |
| <i>Opportunity Exploration</i>               | 0.240    | 0.235             | Kecil      |

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1 tahun 2025

Berdasarkan Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui informasi sebagai berikut :

1. akurasi pendugaan model  $R^2$  *Idea Championing* 0.287. Berdasarkan nilai tersebut memiliki pendugaan akurasi yang **Sedang**. Dengan kata lain, *Ambidextrous Leadership* mempengaruhi sebesar 28.7% sedangkan sisanya 71.3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.
2. akurasi pendugaan model  $R^2$  *Idea Generation* 0.280. Berdasarkan nilai tersebut memiliki pendugaan akurasi yang **Sedang**. Dengan kata lain, *Ambidextrous Leadership* mempengaruhi sebesar 28.0% sedangkan sisanya 72.0% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.
3. akurasi pendugaan model  $R^2$  *Idea Implementation & Application* 0.176. Berdasarkan nilai tersebut memiliki pendugaan akurasi yang **Kecil**. Dengan kata lain, *Ambidextrous Leadership* mempengaruhi sebesar 17.6% sedangkan sisanya 82.4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.
4. akurasi pendugaan model  $R^2$  *Information Investigation* 0.265. Berdasarkan nilai tersebut memiliki pendugaan akurasi yang **Sedang**. Dengan kata lain, *Ambidextrous Leadership* mempengaruhi sebesar 26.5% sedangkan sisanya 73.5% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.
5. akurasi pendugaan model  $R^2$  *Opportunity Exploration* 0.240. Berdasarkan nilai tersebut memiliki pendugaan akurasi yang **Kecil**. Dengan kata lain, *Ambidextrous Leadership* mempengaruhi sebesar 24.0% sedangkan sisanya 76.0% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

### Predictive relevance ( $Q^2$ )

Sebagai tambahan untuk mengevaluasi besarnya nilai  $R^2$  sebagai kriteria dari akurasi prediksi, peneliti dapat menggunakan nilai Stone-Geisser  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  didapatkan dengan menggunakan prosedur blindfolding. Sebagai pengukuran relatif dari relevansi prediktif, nilai 0,02 dianggap memiliki relevansi prediktif yang kecil, 0,15 memiliki relevansi prediktif yang sedang, dan 0,35 memiliki relevansi prediktif yang besar (Hair et al., 2022, p. 197)

**Tabel 5. Predictive relevance ( $Q^2$ )**

| Variabel Laten                               | SSO  | SSE             | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | Keterangan |
|----------------------------------------------|------|-----------------|--------------------|------------|
| <i>Idea Championing</i>                      | 600  | 49<br>4.6<br>16 | 0.176              | Sedang     |
| <i>Idea Generation</i>                       | 600  | 49<br>2.9<br>29 | 0.178              | Sedang     |
| <i>Idea Implementation &amp; Application</i> | 900  | 81<br>2.2<br>78 | 0.097              | Kecil      |
| <i>Information Investigation</i>             | 450  | 37<br>7.6<br>69 | 0.161              | Sedang     |
| <i>Ambidextrous Leadership</i>               | 2100 | 21<br>00        | 0                  |            |
| <i>Opportunity Exploration</i>               | 450  | 38<br>1.9<br>64 | 0.151              | Sedang     |

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1 tahun 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas maka dapat diperoleh informasi sebagai berikut:

1. Nilai  $Q^2$  prediktif relevansi untuk model konstruktif *Idea Championing* dipengaruhi *Ambidextrous Leadership* sebesar 0.176 dan tergolong dalam memiliki relevansi prediktif yang **Sedang**.
2. Nilai  $Q^2$  prediktif relevansi untuk model konstruktif *Idea Generation* dipengaruhi *Ambidextrous Leadership* sebesar 0.178 dan tergolong dalam memiliki relevansi prediktif yang **Sedang**.
3. Nilai  $Q^2$  prediktif relevansi untuk model konstruktif *Idea Implementation & Application* dipengaruhi *Ambidextrous Leadership* sebesar 0.097 dan tergolong dalam memiliki relevansi prediktif yang **Kecil**.
4. Nilai  $Q^2$  prediktif relevansi untuk model konstruktif *Information Investigation* dipengaruhi *Ambidextrous Leadership* sebesar 0.161 dan tergolong dalam memiliki relevansi prediktif yang **Sedang**.
5. Nilai  $Q^2$  prediktif relevansi untuk model konstruktif *Opportunity Exploration* dipengaruhi *Ambidextrous Leadership* sebesar 0.151 dan tergolong dalam memiliki relevansi prediktif yang **Sedang**.

#### **Effect size ( $f^2$ )**

Sebagai untuk mengevaluasi nilai  $R^2$  dari semua variabel endogen dengan menggunakan  $f^2$ . Perbedaan  $f^2$  dengan  $R^2$  adalah  $f^2$  lebih spesifik pada masing-masing variabel eksogen. secara umum nilai 0.02 dianggap memiliki *affect size* kecil, 0.15 memiliki *affect size* sedang dan 0.35 memiliki *affect size* besar Berikut adalah tabel nilai  $f^2$ . (Hair et al., 2022, p. 209).

**Tabel 6. effect size nilai  $f^2$** 

| Variabel Laten                                        | f-square | Keterangan |
|-------------------------------------------------------|----------|------------|
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Championing</i> | 0.402    | Besar      |

|                                                                            |       |        |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Generation</i>                       | 0.389 | Besar  |
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Implementation &amp; Application</i> | 0.213 | Sedang |
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Information Investigation</i>             | 0.361 | Besar  |
| <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Opportunity Exploration</i>               | 0.315 | Sedang |

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1 tahun 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas maka dapat diperoleh informasi sebagai berikut:

1. *Ambidextrous Leadership -> Idea Championing* memiliki Nilai model konstruktif effect size  $F^2$  sebesar 0.402 dan tergolong dalam memiliki nilai pendugaan yang **Besar**.
2. *Ambidextrous Leadership -> Idea Generation* memiliki Nilai model konstruktif effect size  $F^2$  sebesar 0.389 dan tergolong dalam memiliki nilai pendugaan yang **Besar**.
3. *Ambidextrous Leadership -> Idea Implementation & Application* memiliki Nilai model konstruktif effect size  $F^2$  sebesar 0.213 dan tergolong dalam memiliki nilai pendugaan yang **Besar**.
4. *Ambidextrous Leadership -> Information Investigation* memiliki Nilai model konstruktif effect size  $F^2$  sebesar 0.361 dan tergolong dalam memiliki nilai pendugaan yang **Besar**.
5. *Ambidextrous Leadership -> Opportunity Exploration* memiliki Nilai model konstruktif effect size  $F^2$  sebesar 0.315 dan tergolong dalam memiliki nilai pendugaan yang **Sedang**.

Analisis koefisien model struktural digunakan untuk menguji hipotesis dengan cara mengetahui hubungan mana yang berpengaruh secara signifikan. Jika nilai  $p$ -value <  $\alpha$  (0,05) maka hubungan tersebut signifikan, sebaliknya jika nilai  $p$ -value >  $\alpha$  (0,05) maka hubungan tersebut tidak signifikan (Hair et al., 2022, p. 152).

**Tabel 7.** Uji Hipotesis pengaruh langsung model Penelitian

| Hipotesis | Koefisien Jalur                                                            | Original Sample (O) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values | Keterangan |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|----------|------------|
| H1        | <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Opportunity Exploration</i>               | 0.490               | 6.149                    | 0.000    | Diterima   |
| H2        | <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Generation</i>                       | 0.529               | 8.638                    | 0.000    | Diterima   |
| H3        | <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Information Investigation</i>             | 0.515               | 6.732                    | 0.000    | Diterima   |
| H4        | <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Championing</i>                      | 0.535               | 8.321                    | 0.000    | Diterima   |
| H5        | <i>Ambidextrous Leadership -&gt; Idea Implementation &amp; Application</i> | 0.419               | 8.125                    | 0.000    | Diterima   |

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1 tahun 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui informasi sebagai berikut:

1. *Ambidextrous Leadership -> Opportunity Exploration* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0.490 dan P Values 0.000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui terdapat pengaruh positif signifikan. Maka **H1 Diterima** dan H0 diterima.
2. *Ambidextrous Leadership -> Idea Generation* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0.529 dan P Values 0.000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut

dapat diketahui terdapat pengaruh positif signifikan. Maka **H2 Diterima** dan H0 diterima.

3. *Ambidextrous Leadership -> Information Investigation* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0.515 dan P Values 0.000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui terdapat pengaruh positif signifikan. Maka **H3 Diterima** dan H0 diterima.
4. *Ambidextrous Leadership -> Idea Championing* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0.535 dan P Values 0.000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui terdapat pengaruh positif signifikan. Maka **H4 Diterima** dan H0 diterima.

*Ambidextrous Leadership -> Idea Implementation & Application* memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0.419 dan P Values 0.000 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui terdapat pengaruh positif signifikan. Maka **H5 Diterima** dan H0 diterima.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (IWB) di BUMN jasa migas, meliputi kelima aspek yakni *Opportunity Exploration*, *Idea Generation*, *Idea Championing*, *Information Investigation*, serta *Idea Implementation & application*. Model penelitian yang digunakan terbukti memiliki kelayakan yang tinggi, dan seluruh hipotesis diterima, mengonfirmasi bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dapat meningkatkan inovasi karyawan. Oleh karena itu, BUMN jasa migas perlu mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih mendukung implementasi inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksperimen dan penerapan ide baru agar tetap kompetitif di era transisi energi dan ketidakpastian industri migas.

Dalam konteks BUMN jasa migas yang sedang menghadapi transisi energi, temuan penelitian ini sangat relevan. Sektor ini perlu beradaptasi dengan perubahan kebijakan global mengenai energi terbarukan dan pengurangan emisi karbon, yang membutuhkan inovasi tidak hanya dalam teknologi tetapi juga dalam model bisnis dan proses operasional. Kepemimpinan *ambidextrous* menawarkan pendekatan yang menjanjikan untuk mengelola tension antara kebutuhan untuk mengeksplorasi peluang baru dalam energi terbarukan sambil tetap mengoptimalkan operasi migas konvensional. Dengan menyeimbangkan kedua aspek ini, BUMN jasa migas dapat membangun ketahanan jangka panjang di tengah ketidakpastian industri.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan *ambidextrous* dan IWB dalam konteks transisi energi secara lebih spesifik, termasuk bagaimana pendekatan kepemimpinan ini dapat memfasilitasi inovasi dalam pengembangan energi terbarukan. Selain itu, studi komparatif antara BUMN dan perusahaan swasta dalam sektor yang sama dapat memberikan wawasan tentang bagaimana konteks kepemilikan mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan inovasi. Penelitian masa depan juga dapat mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan *ambidextrous* berinteraksi dengan pendekatan kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan inklusif dalam mempengaruhi inovasi karyawan.

## 6. CATATAN PENULIS

Para penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan terkait penerbitan artikel ini. Penulis menegaskan bahwa artikel ini bebas dari plagiarisme.

## 7. REFERENSI

- Ajmal, M., Sareet, Z., & Islam, A. (2024). Unleashing innovation through employee voice behavior in the hotel industry: The impact of ambidextrous leadership on innovative work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(1). <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2023-0564>
- Akıncı, G., Alpkın, 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*, 14(22), 15315. <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- A. Yasmeen, S.K. Ajmal, How ambidextrous leadership enhances employee creativity: a quantitative approach, Evidence-based HRM. ahead-of- (2023), <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2022-0221>.
- A. Zuraik, L. Kelly, L.R. Dyck, Individual innovative work behaviour: effects of personality, team leadership and climate in the us context, *Int. J. Innovat. Manag.* 24 (2020), <https://doi.org/10.1142/S1363919620500784>.
- Aziz, S., & Rahim, N.A. (2023). A Review of Ambidextrous Leadership in Technology Start-Ups: Insights and Directions. *2023 IEEE Technology & Engineering Management Conference - Asia Pacific (TEMSCON-ASPAC)*, 1-8.
- Bernards, B. (2024). Cognitive Uncertainty and Employees' Daily Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Ambidextrous Leadership. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0734371X241233759>
- Cheng, C. (2024), "Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 578-601. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2023-0355>
- Chen, Y., Lai, S. B., & Wen, C. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2022). *Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector*. Asia Pacific Management Review.
- Dinesh Babu, M., Bijay Prasad, K., & Tara Prasad, U. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(13), e33124. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33124>
- Dayanti, P.R. (2024). Innovative Work Behavior on Millennial and Generation-Z: a Literature Review. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*.
- Dougans, G., Scalise, J., Sterpos, V., & Murphy, B. (2025). Energy executive agenda 2025: New challenges, new innovations. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/energy-agenda-2025-new-challenges-new-innovations/>
- Flowers, S. (2025). 5 trends shaping the energy world in 2025. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/03/5-energy-trends-2025/>

- Gabriele, A. (2024). Case Study: Regional Banking Expansion to Online Lending. In D. Burrell (Ed.), *Leadership Action and Intervention in Health, Business, Education, and Technology* (pp. 55-71). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4288-6.ch002>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2012). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Hafeez, M., Panatik, S. A., Abdul Rahman, A. A., Rajab, A., Abu Bakar, S., & Norazman, I. (2019). Ambidextrous leadership and innovative work behavior: Mediating role of emotional intelligence. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2S9), 906-910. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1186.0982S919>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Third Edition. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Second Edi). SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Third Edition. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Third Edit, Issue Mi). SAGE Publications, Inc.
- Hasnawati, Kusumaningtyas, A. ., & Cempena, I. B. . (2024). Ambidextrous leadership, customer orientation, environmental innovation to improve service innovation capability through digital capabilities and technological capabilities as mediating variables in Umkm in Berau District, East Kalimantan. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 1923–1939. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1924>
- Heinze, N., Davies, F., Jones, L., Castle, C. L., & Gomes, R. S. M. (2022). Conceptualizations of well-being in adults with visual impairment: A scoping review. *Frontiers in psychology*, 13, 964537. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.964537>
- Hou, N., Peng, J., & Nie, Q. (2023). The benefits of ambidextrous leadership behavior for the workplace well-being of leaders. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03900-7>
- Jia, R., Hu, W., & Li, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: The importance of knowledge search and strategic flexibility. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 781-801. <https://doi.org/10.1108/JKM07-2020-0544>
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2023). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly*, 34(4), 101473. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101473>
- Kousina, Elisavet, and Irini Voudouris. 2023. “ The Ambidextrous Leadership-Innovative Work Behavior Relationship in the Public Sector: The Mediating Role of Psychological Ownership.” *Public Administration Review* 83(6): 1478–1495. <https://doi.org/10.1111/puar.13650>
- Li-rong, L. (2009). Reviews and Prospects of Employees' Innovative Work Behavior. *Journal of Wuhan University of Technology*.

- L. Trong Tuan, Knowledge sharing in public organizations: the roles of servant leadership and organizational citizenship behavior, *Int. J. Publ. Adm.* 40 (2017) 361–373, <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>.
- Lyu, C, C Peng, H Yang, H Li and X Gu (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100187>.
- 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>
- Mutonyi, B. R., González-Piñero, M., Slåtten, T., & Lien, G. (2024). Driving innovation in health care: exploring the impact of ambidextrous leadership on creative performance among frontline health professionals in Norway. *BMC health services research*, 24(1), 268. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10641-9>
- Pietsch, M., Mah, DK. Leading the AI transformation in schools: it starts with a digital mindset. *Education Tech Research Dev* (2024). <https://doi.org/10.1007/s11423-024-10439-w>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the ambidexterity-performance relationship in organizations: A multiple mediation model. *Academy of Management Journal*.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2023). *Ambidextrous leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence*. In R. Reiter-Palmon & S. Hunter (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (2nd ed., pp. 51–70). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91841-1.00013-0>
- Rus, D., Wisse, B., de Jong, N., & Heesink, J. A. M. (2024). Exploration career role enactment and employability evaluations: The moderating roles of leader opening and closing behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 67–81. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250081>
- Schindler, P. S. (2019). *Business research methods (13th ed.)*. The McGraw-Hill Companies.
- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820. <https://doi.org/10.1111/joop.12070>
- Zheltoikhova, K, Leadership in organizational practice: closing the knowing-doing gap, *Strateg. HR Rev.* 13 (2014) 69–74, <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2013-0093>.