# AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DAN AMBIDEXTROUS INNOVATION PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA: PERAN MEDIASI KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES

**Ali Mujahidin[1*], Ifa Khoiria Ningrum[2], Rika Pristian Fitri Astuti[3]**
[1,3] Pendidikan Ekonomi, Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP PGRI Bojonegoro
[2] Magister Hukum Ekonomi Syariah, Pasca Sarjana, Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri, Bojonegoro
[*]Email: ali_mujahidin@ikippgribojonegoro.ac.id

## ABSTRAK

Perguruan tinggi swasta di Indonesia menghadapi tantangan keterbatasan sumber daya yang dapat menghambat kemampuan inovasi organisasi secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepemimpinan ambidextrous terhadap inovasi ambidextrous dengan praktik manajemen pengetahuan sebagai variabel perantara. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain survei yang melibatkan dosen sebagai subjek responden, kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous memiliki dampak positif dan signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan ($\beta = 0.845$; $p < 0.001$) serta inovasi ambidextrous ($\beta = 0.340$; $p = 0.001$). Selanjutnya, praktik manajemen pengetahuan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi ambidextrous ($\beta = 0.409$; $p = 0.005$). Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa praktik manajemen pengetahuan secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan ambidextrous dan inovasi ambidextrous ($\beta = 0.346$; $p = 0.004$). Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan merupakan mekanisme kunci dalam mentransformasikan kepemimpinan ambidextrous menjadi inovasi organisasi yang seimbang antara eksplorasi dan eksploitasi. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa perguruan tinggi swasta perlu memperkuat praktik manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kapasitas inovasi institusi.
**Kata Kunci** : Ambidextrous Leadership, Knowledge Management Practices, Ambidextrous Innovation, Perguruan Tinggi Swasta.

## *ABSTRACT*

Private higher education institutions in Indonesia face resource constraints that may hinder their capacity to sustain organizational innovation. This research seeks to investigate how ambidextrous leadership influences ambidextrous innovation, with knowledge management practices acting as a mediating factor. The study adopts a quantitative method through a survey design involving lecturers as respondents, and the data are analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that ambidextrous leadership exerts a positive and statistically significant impact on knowledge management practices ($\beta = 0.845$; $p < 0.001$) as well as on ambidextrous innovation ($\beta = 0.340$; $p = 0.001$). Furthermore, knowledge management practices also have a significant effect on ambidextrous innovation ($\beta = 0.409$; $p = 0.005$). The mediation analysis reveals that knowledge management practices significantly mediate the relationship between ambidextrous leadership and ambidextrous innovation ($\beta = 0.346$; $p = 0.004$). These findings highlight that knowledge management functions as a critical mechanism in translating ambidextrous leadership into organizational innovation that balances exploration and exploitation. This study implies that private higher education institutions need to strengthen their knowledge management practices to enhance their innovation capacity.
***Keywords****: Ambidextrous Leadership, Knowledge Management Practices, Ambidextrous Innovation, Private Higher Education.*

*Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE) is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)*

## 1. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi swasta memiliki peran penting dalam memperluas akses pendidikan tinggi dan mendorong pengembangan pengetahuan di masyarakat (Blanco Ramírez and Jahirul Haque, 2016). Dalam beberapa dekade terakhir, sektor pendidikan tinggi mengalami perubahan yang sangat cepat akibat perkembangan teknologi digital, meningkatnya mobilitas mahasiswa internasional, serta tuntutan akuntabilitas dan kualitas dari berbagai pemangku kepentingan(Pinheiro *et al.*, 2019). Perubahan tersebut mendorong perguruan tinggi, termasuk perguruan tinggi swasta, untuk terus meningkatkan kapasitas inovasinya agar mampu beradaptasi dengan lingkungan yang semakin dinamis. Namun demikian, dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri, banyak perguruan tinggi swasta menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dalam aspek pendanaan, sumber daya manusia, maupun infrastruktur penelitian (Arouet, 2009).

Kondisi ini seringkali menjadi tantangan dalam mengembangkan inovasi organisasi secara berkelanjutan. Di sisi lain, perguruan tinggi swasta tetap dituntut untuk menghasilkan inovasi dalam berbagai bidang, seperti pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, penelitian, serta kolaborasi dengan dunia industri dan masyarakat (Tamrat and Teferra, 2020). Literatur mengenai inovasi organisasi secara luas membedakan dua bentuk inovasi utama, yaitu inovasi eksploratif yang berfokus pada pencarian pengetahuan baru serta inovasi eksploitatif yang menekankan pada pemanfaatan dan penyempurnaan pengetahuan yang telah dimiliki organisasi (March, 1991; Raisch *et al.*, 2009). Inovasi eksploratif berkaitan dengan pencarian pengetahuan baru, pengembangan ide inovatif, serta eksperimen terhadap teknologi atau metode baru. Sebaliknya, inovasi eksploitatif berfokus pada pemanfaatan pengetahuan yang telah dimiliki organisasi untuk meningkatkan efisiensi, memperbaiki proses kerja, serta menyempurnakan produk atau layanan yang telah ada (Enkel *et al.*, 2016). Kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan kedua jenis inovasi tersebut dikenal sebagai *ambidextrous innovation.*

Salah satu faktor penting yang diyakini mempengaruhi kemampuan inovasi organisasi adalah kepemimpinan. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep *ambidextrous leadership* banyak dibahas dalam literatur manajemen inovasi. *Ambidextrous leadership* mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mengombinasikan dua perilaku kepemimpinan yang saling melengkapi, yaitu perilaku membuka (*opening behavior*) yang mendorong eksplorasi ide baru dan perilaku menutup (*closing behavior*) yang menekankan pada pengendalian serta implementasi ide secara efektif (Rosing et al., 2011). Melalui kombinasi kedua perilaku tersebut, pemimpin dapat menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung kreativitas sekaligus memastikan efektivitas pelaksanaan inovasi.

Sejalan dengan peran kepemimpinan dalam mendorong inovasi organisasi, *Knowledge management practices* juga menjadi faktor penting dalam mendukung proses inovasi organisasi. *Knowledge management practices* mencakup berbagai aktivitas organisasi yang berkaitan dengan penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan. Melalui pengelolaan pengetahuan yang efektif, organisasi dapat memanfaatkan pengalaman dan informasi yang dimiliki untuk menghasilkan ide-ide inovatif serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (Rehman and Iqbal, 2020). Meskipun hubungan antara kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan inovasi telah banyak diteliti dalam berbagai konteks organisasi, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor bisnis dan industri manufaktur (Muhammad *et al.*, 2025; Xi *et al.*, 2025).

Kajian yang meneliti hubungan tersebut dalam lingkungan pendidikan tinggi, terutama pada perguruan tinggi swasta di negara berkembang, masih tergolong terbatas. (Raisch *et al.*, 2009; Tamrat, 2018). Di samping itu, studi yang secara spesifik mengkaji peran *knowledge management practices* sebagai penghubung antara *ambidextrous leadership* dan *ambidextrous innovation* dalam konteks organisasi pendidikan tinggi masih relatif sedikit. Meskipun hubungan antara kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan inovasi telah banyak diteliti, sebagian besar studi masih berfokus pada sektor bisnis dan industri (Rehman and Iqbal, 2020). Penelitian dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya

perguruan tinggi swasta di negara berkembang, masih relatif terbatas (Tamrat, 2018). Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara spesifik menguji peran *knowledge management practices* sebagai mekanisme mediasi antara *ambidextrous leadership* dan *ambidextrous innovation* (Donate and Sánchez de Pablo, 2015).

Berangkat dari latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *ambidextrous innovation* dengan *knowledge management practices* sebagai variabel mediasi pada perguruan tinggi swasta di Indonesia. Studi ini selain mengisi celah literatur tentang kepemimpinan dan inovasi organisasi, juga menawarkan implikasi manajerial bagi pemimpin perguruan tinggi untuk mengintegrasikan manajemen pengetahuan sebagai kunci peningkatan daya inovasi institusi.

## Pengembangan Hipotesis

### *Ambidextrous Leadership* dan *Knowledge Management Practices*

Dalam organisasi berbasis pengetahuan, kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendorong implementasi praktik manajemen pengetahuan (Andreeva and Kianto, 2012). Pemimpin yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, serta pertukaran ide antar anggota organisasi cenderung menciptakan lingkungan yang kondusif bagi proses penciptaan dan berbagi pengetahuan. Praktik manajemen pengetahuan (*knowledge management practices*) sendiri mencakup berbagai aktivitas organisasi yang berkaitan dengan penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan sebagai sumber daya strategis organisasi (Alavi and Leidner, 2001; Andreeva and Kianto, 2012).

Kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan perilaku eksploratif dan eksploitatif diyakini dapat mendorong terciptanya praktik pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif. Melalui perilaku eksploratif, pemimpin dapat mendorong penciptaan ide dan pengetahuan baru, sementara melalui perilaku eksploitatif pemimpin dapat memastikan bahwa pengetahuan yang telah dimiliki organisasi dimanfaatkan secara optimal. Dengan demikian, ambidextrous leadership diperkirakan memiliki peran penting dalam meningkatkan praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi.

H1: *Ambidextrous Leadership* (AL) berpengaruh positif terhadap *Knowledge Management Practices* (KMP)

### Knowledge Management Practices dan Ambidextrous Innovation

*Knowledge Management Practices* merupakan salah satu elemen yang krusial dalam mendukung kemampuan inovasi organisasi. Melalui pengelolaan pengetahuan yang efektif, organisasi dapat mengintegrasikan pengalaman, informasi, serta pembelajaran individu sehingga dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan ide-ide baru maupun meningkatkan kualitas inovasi yang telah ada. Pengetahuan yang dikelola secara sistematis memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya intelektual secara lebih optimal dalam proses inovasi (Andreeva and Kianto, 2012). Dalam literatur inovasi organisasi, inovasi umumnya dibedakan menjadi dua pendekatan utama, yaitu inovasi eksploratif dan inovasi eksploitatif. Inovasi eksploratif berkaitan dengan pencarian pengetahuan baru, eksperimen, serta pengembangan ide inovatif, sedangkan inovasi eksploitatif berfokus pada pemanfaatan dan penyempurnaan pengetahuan yang telah dimiliki organisasi (March, 1991; Raisch *et al.*, 2009). Kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan kedua jenis inovasi tersebut dikenal sebagai ambidextrous innovation. Praktik manajemen pengetahuan yang efektif dapat memfasilitasi kedua jenis inovasi tersebut. Proses penciptaan dan berbagi pengetahuan dapat mendorong pengembangan ide baru yang mendukung inovasi eksploratif, sementara proses penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan dapat meningkatkan efisiensi dalam pengembangan inovasi eksploitatif. Oleh karena itu, praktik manajemen pengetahuan diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan organisasi dalam mengembangkan ambidextrous innovation.

H2: KMP berpengaruh positif terhadap Ambidextrous Innovation (AI)

### Ambidextrous Leadership dan Ambidextrous Innovation

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang krusial dalam memengaruhi kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi. Dalam konteks inovasi organisasi, pemimpin memiliki

peran dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kolaborasi, serta pengembangan ide-ide baru. Ambidextrous leadership secara khusus menekankan kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dalam organisasi (Rosing et al., 2011). Pemimpin yang menunjukkan perilaku eksploratif dapat mendorong anggota organisasi untuk melakukan eksperimen dan mencari solusi inovatif terhadap berbagai permasalahan organisasi. Di sisi lain, perilaku kepemimpinan yang menekankan pada kontrol dan implementasi memungkinkan organisasi untuk mengelola proses inovasi secara lebih efektif. Kombinasi kedua perilaku tersebut memungkinkan organisasi untuk mengembangkan inovasi eksploratif sekaligus inovasi eksploitatif secara seimbang. Kajian terdahulu menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi organisasi (O' et al., 2013; Zacher and Johnson, 2015). Oleh karena itu, kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi diperkirakan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan ambidextrous innovation.

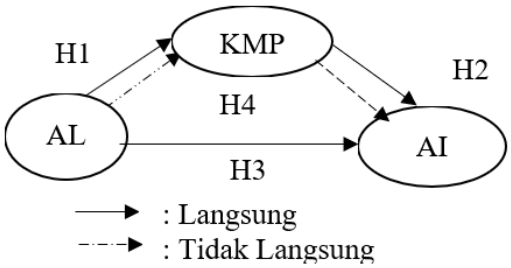
H3: Ambidextrous Leadership (AL) berpengaruh positif terhadap Ambidextrous Inovation (AI)

**Peran Mediasi Knowledge Management Practices**

Selain mempengaruhi inovasi secara langsung, kepemimpinan juga dapat mempengaruhi inovasi melalui mekanisme organisasi tertentu. Salah satu mekanisme yang penting dalam proses tersebut adalah praktik manajemen pengetahuan. Pemimpin yang mendorong eksplorasi ide serta kolaborasi antar anggota organisasi cenderung menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran dan pemanfaatan pengetahuan. Melalui praktik manajemen pengetahuan yang efektif, pengetahuan yang dimiliki oleh individu dapat diintegrasikan menjadi sumber daya organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan inovasi. Dengan demikian, manajemen pengetahuan berperan sebagai instrumen mediasi yang menyelaraskan peran kepemimpinan dalam mendorong terciptanya inovasi organisasi (Donate and Sánchez de Pablo, 2015)

H4: Knowledge management practices memediasi pengaruh ambidextrous leadership terhadap ambidextrous innovation.

Adapun model penelitian sebagaimana pada gambar 1.




**Gambar 1. Model Penelitian**

## 2. METODE

### 2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif melalui desain survei guna menganalisis keterkaitan antara *ambidextrous leadership*, *knowledge management practices*, serta *ambidextrous innovation*. Penggunaan metodologi kuantitatif dalam riset ini didasarkan pada kemampuannya untuk menguji interaksi kausalitas antarvariabel secara empiris lewat teknik statistik. Analisis data dilakukan dengan model *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM), sebuah pendekatan yang dipandang relevan untuk mengevaluasi keterkaitan berbagai konstruk laten secara serempak (Hair *et al.*, 2014).

### 2.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen pada perguruan tinggi swasta di Indonesia yang terlibat dalam aktivitas akademik dan pengembangan inovasi organisasi. Dosen dipilih sebagai responden karena memiliki peran penting dalam pengembangan pengetahuan serta implementasi inovasi di lingkungan perguruan tinggi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan responden yang mengacu pada sejumlah kriteria spesifik yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini yaitu: (1) dosen yang aktif mengajar di perguruan tinggi, (2) memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun, (3) terlibat dalam aktivitas penelitian, pengabdian, atau pengembangan program akademik. Jumlah sampel dalam penelitian ini mengikuti rekomendasi analisis PLS-SEM yaitu

minimal 10 kali jumlah indikator pada konstruk dengan indikator terbanyak (Hair Jr *et al.*, 2021).

### 2.3. Pengukuran Variabel

Ambidextrous leadership diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Rosing et al., (2011) yang mencerminkan perilaku kepemimpinan dalam mendorong eksplorasi ide baru serta mengendalikan implementasi inovasi dalam organisasi. Knowledge management practices diukur menggunakan indikator yang mengacu pada Gold et al., (2001) yang meliputi proses penciptaan, perolehan, berbagi, penyimpanan, dan penerapan pengetahuan dalam organisasi. Ambidextrous innovation diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Jansen et al., (2006) yang mencakup dua dimensi utama, yaitu exploratory innovation dan exploitative innovation. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin yang berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah tervalidasi. Adapun variabel operasional sebagaimana pada tabel 1.

**Tabel 1. Operasional Variabel**

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator Utama | Ref |
|---|---|---|---|
| AL | Kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan perilaku eksploratif dan eksploitatif | Opening behavior, closing behavior | Rosing et al. (2011) |
| KMP | Praktik organisasi dalam menciptakan, menyimpan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan | Knowledge creation, sharing, storage, application | Gold et al. (2001) |
| AI | Kemampuan organisasi mengembangkan inovasi eksploratif dan eksploitatif secara simultan | Exploratory innovation, exploitative innovation | Jansen et al. (2006) |

### 2.4. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner daring melalui platform survei digital. Instrumen disebarkan kepada responden melalui jaringan institusi, email akademik, serta media komunikasi profesional. Proses penyaringan data dilakukan melalui beberapa tahap: (1) menghapus respons yang tidak lengkap, (2) memastikan responden memenuhi kriteria penelitian. Hanya data yang memenuhi seluruh kriteria tersebut yang digunakan dalam analisis akhir.

Pengumpulan data dilakukan selama tiga bulan, pada periode Desember 2026 – Februari 2026. Dari total 187 kuesioner yang disebarkan, sebanyak kuesioner 156 kembali, dan setelah proses penyaringan diperoleh 140 kuesioner yang layak dianalisis.

### 2.5. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini mengimplementasikan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilaksanakan dalam dua fase utama (1) *Measurement model* yang mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan juga reliabilitas konstruk. (2) *Structural model* mencakup pengujian interaksi antara variabel melalui nilai koefisien jalur *(path coefficient)*, nilai $R^2$, serta signifikansi interaksi antar variabel melalui uji bootstrapping (Hair Jr *et al.*, 2021).

Dalam memitigasi potensi *common method bias* (CMB), penelitian ini menerapkan langkah-langkah prosedural sekaligus pengujian statistik. Dari sisi prosedural, peneliti menjamin anonimitas partisipan serta melakukan pengacakan urutan pertanyaan guna meminimalkan bias respon. Sementara itu, berdasarkan evaluasi statistik melalui *Harman's single factor test*, ditemukan bahwa tidak ada faktor tunggal yang mendominasi varians secara mayoritas. Hal ini mengindikasikan bahwa CMB bukan merupakan kendala serius dalam studi ini.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Hasil

#### 3.1.1. Profil Responden

Berdasarkan distribusi wilayah, sebagian besar responden berasal dari Jawa Timur (23%) dan Jawa Tengah (22%), diikuti oleh Yogyakarta (19%) dan Jawa Barat (10%). Sementara itu, responden dari Sumatera dan DKI Jakarta masing-masing berjumlah 8%, dari Bali sebesar 7%, serta dari Sulawesi sebesar 4%.

Ditinjau dari jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (53%), sedangkan perempuan berjumlah 47%. Dari segi pengalaman kerja, sebanyak 37% responden memiliki pengalaman kerja 1–3 tahun, 35% memiliki pengalaman 3–5 tahun, dan 28% memiliki pengalaman kerja 5–7 tahun (lihat tabel 2).

**Tabel 2. Profil Responden**

| Karakteristik | Kategori | N | % |
|---|---|---|---|
| **Wilayah** | Jawa Timur | 132 | 23% |
| | Jawa Tengah | 31 | 22% |
| | Yogyakarta | 26 | 19% |
| | Jawa Barat | 14 | 10% |
| | DKI Jakarta | 11 | 8% |
| | Sumatera | 11 | 8% |
| | Bali | 10 | 7% |
| | Sulawesi | 5 | 4% |
| **Jenis Kelamin** | Laki-laki | 74 | 53% |
| | Perempuan | 66 | 47% |
| **Pengalaman Kerja** | 1–3 tahun | 52 | 37% |
| | 3–5 tahun | 49 | 35% |
| | 5–7 tahun | 39 | 28% |
| **Total** | | **140** | **100%** |

Sumber: Peneliti

### 3.1.2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Penilaian terhadap model pengukuran dilakukan guna memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mampu menggambarkan konstruk penelitian secara tepat dan konsisten. Uji pada outer model mencakup beberapa aspek, yaitu *outer loading, reliabilitas konstruk, validitas konvergen*, dan *validitas diskriminan.*

**1) Outer Loading**

Hasil evaluasi *outer loading* untuk konstruk *Ambidextrous Leadership* (AL) menunjukkan rentang nilai antara 0,643 hingga 0,816. Mengacu pada standar penelitian berbasis SEM-PLS, perolehan nilai di atas 0,60 ini mengonfirmasi bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi kriteria penerimaan. Sementara itu, pada variabel *Knowledge Management Practices* (KMP), nilai pembebanan luar berada di kisaran 0,636 sampai 0,891, yang membuktikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi signifikan dalam merepresentasikan konstruk tersebut. Sementara itu, nilai outer loading pada variabel *Ambidextrous Innovation (AI)* berkisar antara 0.666 hingga 0.862, yang menunjukkan bahwa indikator memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk yang diukur. Secara keseluruhan, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0.60**,** sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas indikator dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil outer loading bisa dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Outer Loading**

| AL | | KMP | | AI | |
|---|---|---|---|---|---|
| AL1 | 0.688 | KMP1 | 0.811 | AI1 | 0.735 |
| AL2 | 0.664 | KMP2 | 0.636 | AI2 | 0.836 |
| AL3 | 0.648 | KMP3 | 0.865 | AI3 | 0.862 |
| AL4 | 0.747 | KMP4 | 0.891 | AI4 | 0.768 |
| AL5 | 0.731 | KMP5 | 0.768 | AI5 | 0.747 |
| AL6 | 0.692 | KMP6 | 0.729 | AI6 | 0.724 |
| AL7 | 0.743 | KMP7 | 0.782 | AI7 | 0.666 |
| AL8 | 0.765 | | | AI8 | 0.688 |
| AL9 | 0.744 | | | | |
| AL10 | 0.816 | | | | |
| AL11 | 0.778 | | | | |
| AL12 | 0.643 | | | | |
| AL13 | 0.783 | | | | |

**2) Construct Reliability dan Validitas Konvergen**

Hasil pengujian reliabilitas konstruk dan validitas konvergen disajikan pada Tabel 3. Nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *Ambidextrous Innovation* sebesar 0.865, *Ambidextrous Leadership* sebesar 0.922, dan *Knowledge Management Practices* sebesar 0.716. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang baik karena berada di atas batas minimum 0.70. Selain itu, nilai *Composite Reliability* juga menunjukkan hasil yang memadai, yaitu 0.883 untuk Ambidextrous Innovation, 0.933 untuk Ambidextrous Leadership, dan 0.783 untuk Knowledge Management Practices. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang baik.

Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan nilai sebesar 0,595 untuk *Ambidextrous Innovation*, 0,521 untuk *Ambidextrous Leadership*, dan 0,501 untuk *Knowledge Management Practices*. Mengingat seluruh nilai tersebut telah melampaui ambang batas 0,50, maka dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan untuk menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh variabel dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang

dipersyaratkan. Hasil *Construct Reliability dan Validitas Konvergen* bisa dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4. Construct Reliability dan Validitas Konvergen**

| Var. | CA | rho_a | rho_c | AVE |
|---|---|---|---|---|
| AI | 0.865 | 0.933 | 0.883 | 0.595 |
| AL | 0.922 | 0.925 | 0.933 | 0.521 |
| KMP | 0.716 | 0.847 | 0.783 | 0.501 |

**3) Validitas Diskriminan**

Pengujian validitas diskriminan bertujuan untuk memverifikasi bahwa sebuah konstruk tidak mengukur hal yang sama dengan konstruk lainnya. Berdasarkan analisis data, nilai korelasi antar-variabel laten menunjukkan angka yang masih berada pada rentang penerimaan statistik. Dengan demikian, model ini dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik karena setiap variabel mampu mewakili dimensi yang berbeda secara jelas. Nilai korelasi antara Ambidextrous Leadership dan Ambidextrous Innovation sebesar 0.440, sedangkan korelasi antara Knowledge Management Practices dan Ambidextrous Innovation sebesar 0.464. Sementara itu, korelasi antara Ambidextrous Leadership dan Knowledge Management Practices sebesar 0.699. Hasil analisis ini membuktikan tidak adanya tumpang tindih antarvariabel, sehingga masing-masing konstruk dinyatakan unik. Hal ini menegaskan bahwa instrumen penelitian telah mencapai kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan dalam analisis SEM-PLS. Hasil validitas diksriminan pada tabel 5

**Tabel 5. Discriminant Validity**

| Variabel | AI | AL | KMP |
|---|---|---|---|
| AI | | | |
| AL | 0.440 | | |
| KMP | 0.464 | 0.699 | |

### 3.1.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah memastikan bahwa model pengukuran telah memenuhi seluruh kriteria validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*). Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta mendalami pola hubungan antarvariabel laten yang dihipotesiskan dalam penelitian.

**1) Nilai R-Square dan F-Square**

Koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk mengukur kapasitas variabel independen dalam memprediksi variabilitas variabel dependen. Temuan penelitian menunjukkan nilai R-Square untuk *Ambidextrous Innovation* sebesar 0,648, yang mengindikasikan bahwa 64,8% varians dari konstruk tersebut ditentukan oleh *Ambidextrous Leadership* dan *Knowledge Management Practices*. Sementara itu, 35,2% sisanya merupakan kontribusi faktor lain yang tidak tercakup dalam model ini. Selanjutnya, variabel *Knowledge Management Practices* mencatatkan nilai R-Square sebesar 0,714, yang berarti *Ambidextrous Leadership* mampu menjelaskan 71,4% variasinya. Secara keseluruhan, perolehan ini mencerminkan bahwa model struktural yang diusulkan memiliki kekuatan prediktif yang cukup kuat.

Analisis nilai f-square dilakukan untuk mengevaluasi proporsi kontribusi relatif dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh *Ambidextrous Leadership* terhadap *Ambidextrous Innovation* mencatatkan nilai 0,335, yang mengindikasikan dampak dalam kategori menengah hingga kuat. Lebih lanjut, pengaruh kepemimpinan tersebut terhadap *Knowledge Management Practices* tergolong kuat dengan nilai 0,491. Sementara itu, variabel *Knowledge Management Practices* sendiri memberikan kontribusi sebesar 0,350 terhadap *Ambidextrous Innovation*, yang juga merepresentasikan pengaruh pada level moderat hingga kuat. Adapun hasil f-square ada pada tabel 6.

**Tabel 6 F-Square**

| Hubungan | $f^2$ | Kategori |
|---|---|---|
| AL → AI | 0.335 | Sedang |
| AL → KMP | 0.491 | Besar |
| KMP → AI | 0.350 | Sedang |

**2) Path Coefficient**

Evaluasi hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada analisis terhadap koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *T-statistic*, serta *P-value*. Ketiga parameter tersebut digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk menentukan apakah hubungan antarvariabel yang dihipotesiskan memiliki signifikansi statistik yang memadai. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh beberapa temuan berikut:

1. Terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan dari *Ambidextrous Leadership* terhadap *Knowledge Management*

*Practices*. Hal ini tercermin dari besaran koefisien jalur 0,845 dengan nilai *T-statistic* mencapai 35,76. Selain itu, perolehan *P-value* 0,000 memberikan bukti empiris yang solid bahwa hipotesis mengenai hubungan positif kedua variabel ini diterima secara meyakinkan. Ini berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan ambidextrous diterapkan, maka praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi juga semakin meningkat.

2. Ambidextrous Leadership juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Ambidextrous Innovation dengan koefisien sebesar 0,340, T-statistic 3,20, dan P-value 0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam mengelola keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi dapat mendorong peningkatan inovasi organisasi.
3. Knowledge Management Practices berpengaruh signifikan terhadap Ambidextrous Innovation, dengan nilai koefisien 0,409, T-statistic 2,80, dan P-value 0,005. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pengelolaan pengetahuan yang baik berkontribusi dalam meningkatkan kinerja inovasi organisasi.
4. Pengujian terhadap pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Knowledge Management Practices berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Ambidextrous Leadership dan Ambidextrous Innovation, dengan koefisien sebesar 0,346, T-statistic 2,91, dan P-value 0,004. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen pengetahuan menjadi jalur penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap inovasi, sehingga berfungsi sebagai mediator parsial.

   Adapun hasil uji hipotesis (Path Coefficient) ini ada pada tabel 7

**Tabel 7 Path Coefficient**

| Hubungan | Koef. | T-stat | P-value | Ket. |
|---|---|---|---|---|
| AL → KMP | 0.845 | 35.76 | 0.000 | diterima |
| KMP → AI | 0.409 | 2.80 | 0.005 | diterima |
| AL → AI | 0.340 | 3.20 | 0.001 | diterima |
| AL → KMP → AI | 0.346 | 2.91 | 0.004 | diterima |

Untuk memperkuat analisis mediasi, maka digunakan pendekatan *Variance Accounted For* (VAF). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai VAF sebesar 0.504 (50.4%). Nilai ini berada pada rentang 20%–80%, yang mengindikasikan bahwa *knowledge management practices* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *ambidextrous innovation*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap inovasi tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme pengelolaan pengetahuan dalam organisasi

### 3.2. Pembahasan

Hasil analisis penelitian pada hipotesis 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous berpengaruh positif secara signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan di perguruan tinggi swasta, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,845 dan tingkat signifikansi $p < 0,000$. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan ambidextrous memiliki peran penting dalam membentuk dan memperkuat sistem pengelolaan pengetahuan pada institusi pendidikan tinggi. Kepemimpinan ambidextrous dipahami sebagai integrasi dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang mampu menyeimbangkan perilaku *opening* dan *closing*. Perilaku *opening* berorientasi pada penciptaan kreativitas, eksplorasi ide baru, serta pemberdayaan sivitas akademika untuk berinovasi, sementara perilaku *closing* berorientasi pada kontrol, kepatuhan terhadap norma, dan pencapaian tujuan organisasi. Kombinasi kedua perilaku ini menciptakan keseimbangan yang memungkinkan praktik manajemen pengetahuan berkembang secara optimal, baik dalam penciptaan, penyimpanan, maupun diseminasi pengetahuan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rosing et al., (2011b) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous mampu mengintegrasikan kebutuhan organisasi untuk fleksibilitas sekaligus stabilitas, yang merupakan prasyarat bagi manajemen pengetahuan. Demikian pula, (Donate and Sánchez de Pablo, 2015) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada ambidexterity memiliki pengaruh langsung

terhadap efektivitas praktik manajemen pengetahuan, khususnya dalam konteks penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperluas kajian kepemimpinan ambidextrous pada sektor pendidikan tinggi swasta di Indonesia. Jika sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak difokuskan pada konteks perusahaan multinasional atau industri berbasis teknologi (misalnya Lubatkin et al., 2006; Wang et al., 2014), maka hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa prinsip ambidextrous leadership juga relevan dalam konteks pendidikan tinggi.

Secara praktis penelitian ini menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* berperan penting dalam mendorong *knowledge management practices* di perguruan tinggi swasta. Secara substantif, hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif bagi pertukaran dan pemanfaatan pengetahuan. Dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, kondisi ini menjadi sangat relevan mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki institusi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah strategis, tetapi juga sebagai fasilitator yang mengorkestrasi aliran pengetahuan antar individu dan unit kerja. Oleh karena itu, kekuatan hubungan ini dapat dijelaskan oleh kebutuhan organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya berbasis pengetahuan sebagai alternatif dari keterbatasan sumber daya finansial dan infrastruktur.

Hasil penelitian pada hipotesis 2 mengungkapkan bahwa praktik manajemen pengetahuan (Knowledge Management Practices/KMP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap ambidextrous innovation (AI) pada perguruan tinggi swasta, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,409 ($p < 0,005$). Temuan ini mempertegas bahwa semakin baik praktik manajemen pengetahuan yang dijalankan oleh perguruan tinggi, maka semakin tinggi pula kemampuan institusi tersebut untuk mengembangkan inovasi ambidextrous, yakni mengombinasikan inovasi eksploratif (*explorative innovation*) dan inovasi eksploitatif (*exploitative innovation*). Praktik manajemen pengetahuan yang meliputi penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan ide-ide baru dengan pengalaman yang telah dimiliki. Proses ini sangat penting dalam membangun inovasi ambidextrous karena universitas tidak hanya dituntut untuk menghasilkan gagasan baru (eksplorasi), tetapi juga mengoptimalkan sumber daya dan praktik yang sudah ada (eksploitasi). Dengan demikian, KMP berfungsi sebagai fondasi yang menghubungkan pengetahuan organisasi dengan kapasitas inovasinya.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya. Nonaka, (1995) melalui model *SECI* menjelaskan bahwa siklus penciptaan pengetahuan merupakan penggerak utama inovasi organisasi. Praktik manajemen pengetahuan yang efektif secara langsung meningkatkan kemampuan inovasi, khususnya ketika organisasi mampu mengelola aliran pengetahuan secara sistematis (Andreeva and Kianto, 2012). Selanjutnya, Cao et al., (2010) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai inovasi ambidextrous sangat bergantung pada bagaimana pengetahuan diidentifikasi, diserap, dan digunakan dalam pengambilan keputusan strategis.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas pemahaman mengenai mekanisme internal yang menjembatani kapasitas organisasi dengan inovasi ambidextrous. Jika sebagian besar studi sebelumnya menekankan peran kepemimpinan dan strategi organisasi, maka penelitian ini menegaskan bahwa praktik manajemen pengetahuan adalah faktor esensial yang secara langsung berkontribusi terhadap terciptanya inovasi ambidextrous, terutama dalam konteks perguruan tinggi swasta. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya perguruan tinggi swasta untuk mengembangkan kebijakan yang mendorong penciptaan, penyimpanan, dan berbagi pengetahuan di lingkungan akademik. Strategi tersebut dapat dilakukan melalui penguatan repositori penelitian, forum akademik, kolaborasi riset antar-dosen, serta sistem pembelajaran digital yang memfasilitasi pertukaran ide.

Secara praktis penelitian ini memberikan kontribusi bahwa a inovasi dalam perguruan tinggi tidak semata-mata bergantung pada ketersediaan sumber daya baru, tetapi juga pada

kemampuan institusi dalam mengelola pengetahuan yang telah dimiliki. Dalam praktiknya, pengelolaan pengetahuan memungkinkan integrasi antara pengalaman akademik, hasil penelitian, dan praktik pembelajaran, sehingga menghasilkan kombinasi inovasi eksploratif dan eksploitatif. Dalam konteks perguruan tinggi swasta Indonesia, yang seringkali menghadapi tekanan untuk tetap relevan secara akademik sekaligus efisien secara operasional, peran manajemen pengetahuan menjadi krusial sebagai penghubung antara ide dan implementasi inovasi.

Hasil penelitian pada hipotesis 3 menunjukkan bahwa ambidextrous leadership (AL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap ambidextrous innovation (AI) pada perguruan tinggi swasta dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,340 ($p<0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan ambidextrous oleh pimpinan universitas, semakin besar pula kemampuan institusi untuk mengembangkan inovasi secara ambidextrous, yakni mengombinasikan inovasi eksploratif (*explorative innovation*) dengan inovasi eksploitatif (*exploitative innovation*). Ambidextrous leadership memadukan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pembukaan (*opening behaviors*), seperti mendorong kreativitas, pengembangan ide baru, dan pengambilan risiko, dengan perilaku penutupan (*closing behaviors*), seperti pengawasan, penegakan aturan, serta pencapaian target organisasi. Keseimbangan dua orientasi ini menciptakan kondisi organisasi yang kondusif bagi pengembangan inovasi ambidextrous.

Dalam konteks perguruan tinggi swasta, hal ini terlihat dalam bagaimana pimpinan mampu mendorong riset-riset baru, pembaruan kurikulum, serta kerja sama eksternal (eksplorasi), sekaligus menjaga mutu akademik, kepatuhan standar akreditasi, dan efisiensi tata kelola (eksploitasi). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Jansen et al., (2009) menemukan bahwa kepemimpinan ambidextrous merupakan faktor penting dalam menyeimbangkan kebutuhan eksplorasi dan eksploitasi untuk mendukung inovasi. Integrasi kepemimpinan ambidextrous dalam tim manajemen puncak berhubungan langsung dengan meningkatnya inovasi ambidextrous pada organisasi (Lubatkin *et al.*, 2006). Lebih lanjut, O' et al., 2013) menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk bertahan dan unggul dalam lingkungan yang dinamis sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan ambidextrous yang dapat mengelola ketegangan antara eksplorasi dan eksploitasi.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas validitas konsep ambidextrous leadership ke dalam sektor pendidikan tinggi swasta di Indonesia. Jika sebagian besar kajian terdahulu dilakukan pada industri manufaktur, teknologi, atau perusahaan multinasional, maka penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan ambidextrous juga menjadi determinan penting bagi inovasi di perguruan tinggi.

Sedangkan secara praktis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif tidak hanya memfasilitasi proses internal organisasi, tetapi juga secara langsung mendorong terciptanya inovasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, hal ini tercermin dari kemampuan pimpinan dalam mendorong pengembangan kurikulum inovatif, kolaborasi riset, serta adopsi teknologi pembelajaran, sambil tetap menjaga standar mutu akademik. Keseimbangan ini menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa inovasi tidak hanya bersifat eksperimental, tetapi juga dapat diimplementasikan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian hipotesis 4 menunjukkan bahwa knowledge management practices (KMP) memediasi secara signifikan antara ambidextrous leadership (AL) terhadap ambidextrous innovation (AI), dengan nilai koefisien jalur $\beta = 0,346$ dan tingkat signifikansi $p = 0,004$. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan ambidextrous tidak secara langsung menghasilkan inovasi ambidextrous, tetapi bekerja melalui mekanisme pengelolaan pengetahuan yang efektif dalam organisasi. Secara konseptual, ambidextrous leadership, yang menggabungkan perilaku eksploratif (mendorong kreativitas dan eksperimen) dan eksploitasi (meningkatkan efisiensi dan implementasi), menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan. Dalam konteks ini, KMP menjadi mekanisme kunci yang mentransformasikan arah strategis

kepemimpinan menjadi output inovasi yang seimbang antara eksplorasi dan eksploitasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa knowledge management capability secara signifikan memediasi hubungan antara knowledge-oriented leadership dan ambidextrous innovation (Riaz *et al.*, 2025). Studi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan tidak cukup tanpa didukung oleh sistem pengelolaan pengetahuan yang kuat untuk menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa knowledge management practices berpengaruh positif terhadap inovasi melalui mekanisme mediasi seperti kreativitas tim dan knowledge sharing (Alvi *et al.*, 2024). Hal ini memperkuat argumen bahwa inovasi organisasi pada dasarnya merupakan hasil dari proses transformasi pengetahuan, bukan hanya dari gaya kepemimpinan semata. Lebih lanjut, studi empiris terbaru menunjukkan bahwa ambidextrous leadership mendorong perilaku berbagi pengetahuan melalui berbagai mekanisme mediasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas inovasi organisasi (Jia *et al.*, 2022; Tao *et al.*, 2025). Dengan demikian, hubungan tidak langsung antara AL dan AI melalui KMP dalam penelitian ini memiliki dasar empiris yang kuat.

Temuan penting lainnya adalah peran *knowledge management practices* sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *ambidextrous innovation*. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi tidak terjadi secara langsung semata, tetapi juga melalui mekanisme internal organisasi berupa pengelolaan pengetahuan. Dalam konteks ini, kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak, sementara manajemen pengetahuan bertindak sebagai sistem yang mentransformasikan arah strategis menjadi output inovasi. Temuan ini memperkuat perspektif bahwa inovasi organisasi pada dasarnya merupakan hasil dari proses integrasi pengetahuan, bukan hanya akibat dari gaya kepemimpinan.

Penelitian ini juga ada beberapa keterbatasan, pertama, data yang digunakan bersifat *cross-sectional* sehingga belum mampu menangkap dinamika hubungan antar variabel dalam jangka panjang. Kedua, penggunaan data persepsi dari responden yang sama berpotensi menimbulkan bias, meskipun telah dilakukan upaya pengendalian secara prosedural dan statistik. Ketiga, konteks penelitian yang terbatas pada perguruan tinggi swasta di Indonesia juga membatasi generalisasi hasil ke konteks organisasi lain. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal, memperluas konteks penelitian, serta mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi atau kapabilitas digital untuk memperkaya pemahaman mengenai mekanisme inovasi organisasi.

## 4. PENUTUP

### 4.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* berpengaruh positif terhadap *ambidextrous innovation*, baik secara langsung maupun melalui *knowledge management practices*. Selain itu, *knowledge management practices* terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan merupakan mekanisme kunci yang menghubungkan kepemimpinan dengan inovasi organisasi. Dengan demikian, integrasi antara *ambidextrous leadership* dan *knowledge management practices* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kapasitas inovasi perguruan tinggi swasta.

### 4.2. Saran

Perguruan tinggi swasta disarankan untuk memperkuat praktik manajemen pengetahuan melalui pengembangan sistem berbagi pengetahuan, repositori institusi, serta kolaborasi akademik. Selain itu, pimpinan perlu mengembangkan gaya *ambidextrous leadership* yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dalam pengelolaan organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal agar mampu menangkap dinamika hubungan antar variabel. Selain itu, perluasan konteks penelitian serta penambahan variabel seperti budaya organisasi, *absorptive capacity*, dan kapabilitas digital dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai inovasi organisasi.

## 5. DAFTAR PUSTAKA


Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review : Knowledge Systems : Management Knowledge and Foundations Conceptual", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107–136.

Alvi, A.K., Ahmad, N.H. and Safdar, U. (2024), "Linking knowledge management practices with innovation through the lens of team creativity: Moderating role of proactiveness", *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, EnPress Publisher, LLC, Vol. 8 No. 9, doi: 10.24294/jipd.v8i9.6198.

Andreeva, T. and Kianto, A. (2012), "Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 617–636, doi: 10.1108/13673271211246185.

Arouet, F. (2009), "Competitive advantage and the new higher education regime", *Entelequia: Revista Interdisciplinar*, Vol. 10 No. otoño 2009, pp. 21–35.

Blanco Ramírez, G. and Jahirul Haque, H.M. (2016), "Addressing quality challenges in the private university sector in Bangladesh: from policy formulation to institutional implementation", *Quality in Higher Education*, Routledge, Vol. 22 No. 2, pp. 139–151, doi: 10.1080/13538322.2016.1198177.

Cao, Q., Simsek, Z. and Zhang, H. (2010), "Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity", *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 7, pp. 1272–1296, doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x.

Donate, M.J. and Sánchez de Pablo, J.D. (2015), "The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 2, pp. 360–370, doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022.

Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M. and Wirth, H. (2016), "Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?", *Technovation*, Vol. 60–61, doi: 10.1016/j.technovation.2016.08.002.

Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185–214, doi: 10.1080/07421222.2001.11045669.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. and Kuppelwieser, V.G. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research", *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106–121, doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.

Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P. and Ray, S. (2021), *Partial Least Structural Modeling(PLS-SEM) Using R A Workbook*, Springer.

Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2006), "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators", *Management Science*, Vol. 52 No. 11, pp. 1661–1674, doi: 10.1287/mnsc.1060.0576.

Jansen, J.J.P., Vera, D. and Crossan, M. (2009), "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism", *Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 1, pp. 5–18, doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.008.

Jia, R., Hu, W. and LI, S. (2022), "Ambidextrous leadership and organizational innovation: the importance of knowledge search and strategic flexibility", *Journal of Knowledge Management*, Emerald Group Holdings Ltd., Vol. 26 No. 3, pp. 781–801, doi: 10.1108/JKM-07-2020-0544.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J.F. (2006), "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 646–672, doi: 10.1177/0149206306290712.

March, J. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71–87.

Muhammad, E.M., Azis, Y., Kaltum, U. and Sondari, M.C. (2025), "Multi-level analysis of ambidextrous leadership and its impact on innovative work behavior: a systematic literature review approach", *Cogent Business and Management*, Cogent OA, doi: 10.1080/23311975.2025.2588514.

Nonaka, I. (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.

O', C.A., Iii, R. and Tushman, M.L. (2013), *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future Academy of Management Perspectives (in Press)*.

Pinheiro, R., Geschwind, L., Foss Hansen, H. and Pulkkinen, K. (2019), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education A Comparative Account from the Nordic Countries*, Palgrave Macmillan.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M.L. (2009), "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 685–695, doi: 10.1287/orsc.1090.0428.

Rehman, U.U. and Iqbal, A. (2020), "Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education", *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 1731–1758, doi: 10.1108/BPMJ-07-2019-0274.

Riaz, M., Jie, W., Ali, Z., Sherani, M. and Yutong, L. (2025), "Do knowledge-oriented leadership and knowledge management capabilities help firms to stimulate ambidextrous innovation: moderating role of technological turbulence", *European Journal of Innovation Management*, Emerald Publishing, Vol. 28 No. 2, pp. 235–270, doi: 10.1108/EJIM-08-2022-0409.

Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011a), "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership", *Leadership Quarterly*, Elsevier Inc., Vol. 22 No. 5, pp. 956–974, doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.014.

Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011b), "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 5, pp. 956–974, doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.014.

Tamrat, W. (2018), "Private Higher Education in Africa: Old Realities and Emerging Trends", *International Journal of African Higher Education*, Vol. 4 No. 2, doi: 10.6017/ijahe.v4i2.10295.

Tamrat, W. and Teferra, D. (2020), "Private higher education in Ethiopia: risks, stakes and stocks", *Studies in Higher Education*, Taylor & Francis, Vol. 45 No. 3, pp. 677–691, doi: 10.1080/03075079.2019.1582010.

Tao, J., Liu, Y. and Su, D. (2025), "The effect of ambidextrous leadership on knowledge sharing behavior among nurse specialists: a chain mediation role of perceived organizational support and organizational commitment", *BMC Nursing*, BioMed Central Ltd, Vol. 24 No. 1, doi: 10.1186/s12912-025-02808-4.

Wang, C.L., Holloway, R. and Rafiq, M. (2014), *Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-Tech Firms*, *British Journal of Management*, Vol. 25.

Xi, Y., Zhou, L. and Wang, H. (2025), "Ambidextrous leadership and innovation: a process perspective and an experimental approach", *Humanities and Social Sciences Communications*, Springer US, Vol. 12 No. 1, pp. 1–11, doi: 10.1057/s41599-025-04922-9.

Zacher, H. and Johnson, E. (2015), "Leadership and creativity in higher education", *Studies in Higher Education*, Vol. 40 No. 7, pp. 1210–1225, doi: 10.1080/03075079.2014.881340.