

PERAN PEMODERASIAN KOMPLEKSITAS TUGAS PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEMAMPUAN CONTEXTUAL AMBIDEXTERITY

Anwar Mansyur^{1*}, Rangga Almahendra²

¹Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank, Semarang

²Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

Email: a.n.mansyur@gmail.com

ABSTRACT

Contextual ambidexterity is the behavioral capacity to integrate exploration and exploitation activities simultaneously. In knowledge management context, exploration is the same as knowledge acquisition activity, while exploitation is the same as knowledge sharing activity. In this study, the achievement of contextual ambidexterity will be analyzed at the individual level by looking at the effect of transformational leadership, as well as the role of task complexity as the moderating variable by using path-goal theory and organizational learning theory as the theoretical foundation. The data is collected through a survey by distributing questionnaire to nurses that working in Rumah Sakit Pembina Kesejahteraan Umat Muhammadiyah, Yogyakarta. According to the criteria of the sample based on a purposive sampling, the total samples are 114 respondents. Then, it is analyzed using Moderated Regression Analysis techniques to test the hypothesis. The results of this study indicates that transformational leadership has positive effect on the ability of contextual ambidexterity. The moderating effect test shows that the task complexity does not moderate the positive effect of transformational leadership on contextual ambidexterity.

Keywords: Transformational leadership, task complexity, contextual ambidexterity, nurse

ABSTRAK

*Contextual ambidexterity merupakan kapasitas berperilaku untuk memadukan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara simultan. Dalam konteks manajemen pengetahuan, aktivitas eksplorasi sama dengan akuisisi pengetahuan, sedangkan aktivitas eksploitasi sama dengan berbagi pengetahuan. Pada penelitian ini, pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity* akan dianalisis pada level individu dengan melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, serta peran kompleksitas tugas sebagai variabel pemoderasi dengan menggunakan teori jalur sasaran dan teori pembelajaran organisasional sebagai pondasi teoritis. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada perawat yang bekerja di Rumah Sakit Pembina Kesejahteraan Umat Muhammadiyah, Yogyakarta. Berdasarkan hasil survei, sebanyak 114 responden memenuhi kriteria sampel berdasarkan teknik *purposive sampling* dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi moderasian untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kemampuan *contextual ambidexterity*, sedangkan pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa kompleksitas tugas tidak memoderasi pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity*.*

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, kompleksitas tugas, *contextual ambidexterity*, perawat

¹ a.n.mansyur@gmail.com

PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif bagi individu maupun organisasi ditentukan oleh aset yang dimiliki. Menurut Wernerfelt (1984), aset dibagi menjadi dua, yaitu aset berwujud dan aset tak berwujud. Aset yang tergolong dalam aset yang berwujud adalah mesin, gudang, tenaga kerja dan masih banyak lagi yang secara kasat mata dapat terlihat. Sedangkan, aset yang tergolong dalam aset yang tak berwujud adalah keterampilan yang dimiliki karyawan, informasi, proses, dan ide, yang semuanya akan menghasilkan pengetahuan bagi organisasi. Namun, Grant (1996) menyatakan bahwa aset terpenting bagi individu dan organisasi adalah pengetahuan. Pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat membentuk keunggulan kompetitif (Grant, 1996; Nonaka dan Takeuchi, 1995), sehingga pengetahuan harus dikelola dan diorganisasikan dengan manajemen pengetahuan yang baik.

Pandangan teori pembelajaran organisasional menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional terjadi melalui proses memperoleh, berbagi, dan mengintegrasikan serta pemanfaatan pengetahuan baru baik dari luar maupun dari dalam perusahaan (Crossan, Lane, dan White, 1999). Namun, dalam proses pembelajaran organisasional terdapat ketegangan antara proses pemerolehan pengetahuan baru (eksplorasi) dan pemanfaatan pengetahuan yang terdapat dalam organisasi (eksploitasi) (Crossan et al., 1999; Levinthal dan March, 1993). Oleh karena itu dibutuhkan sinkronisasi antara kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, agar kedua aktivitas tersebut dapat saling mendukung dalam menciptakan keunggulan kompetitif (March, 1991).

Sinkronisasi dua kegiatan yang memiliki tujuan yang berbeda melalui penggabungan atau pemisahan sub-unit atau individu yang masing-masing mengkhususkan diri dan atau melakukan keduanya secara simultan, dikenal dengan istilah *ambidexterity* (De Clercq, Thongpapanl, dan Dimov, 2014; Gibson dan Birkinshaw, 2004; Gupta, Smith, dan Shalley, 2006). Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada *contextual ambidexterity*. Hal tersebut dipilih karena pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity* membutuhkan situasi (sistem dan proses) yang dapat mendorong individu, baik manajer dan karyawan untuk menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. Individu membuat pilihan sendiri, bagaimana membagi waktu dan tugas manajer atau karyawan antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi (De Clercq et al., 2014; Gibson dan Birkinshaw, 2004). Pembentukan sistem maupun proses dalam mendukung perilaku *ambidextrous*, sangat dipengaruhi oleh pengambil kebijakan dalam organisasi (Gibson dan Birkinshaw, 2004; Mom, Van den Bosch, dan Volberda, 2009).

Dalam pandangan teori jalur sasaran (*path-goal theory*), pemimpin organisasi memiliki peran dalam membangun iklim kerja yang baik untuk mendukung aktivitas karyawannya (House, 1971). Lebih lanjut, teori ini menjelaskan bahwa tugas pemimpin adalah membantu bawahannya mencapai tujuan individu dan organisasi dengan cara meningkatkan motivasi bawahan. Penelitian yang berkaitan antara hubungan kepemimpinan dan pencapaian kemampuan *ambidexterity*, masih difokuskan pada penelitian konseptual (Raisch dan Birkinshaw, 2008; Raisch, Birkinshaw, Probst, dan Tushman, 2009) dan dianalisis pada level unit bisnis dan organisasi (Cegarra-Navarro dan Dewhurst, 2007; De Clercq et al., 2014; Gibson dan Birkinshaw, 2004; He dan Wong, 2004, Schudy, 2010). Penelitian tersebut masih memberikan gambaran umum mengenai hubungan pemimpin dan karyawan dalam pencapaian kemampuan *ambidexterity* pada level individu. Sedangkan penelitian Gibson dan Birkinshaw (2004) menekankan bahwa aspek kepemimpinan diduga berkontribusi besar dalam proses pencapaian perilaku *ambidextrous* pada karyawan. Sehingga sangat memungkinkan apabila penelitian ini melakukan validasi secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kemampuan *ambidexterity*, khususnya *contextual ambidexterity* pada karyawan.

Pemoderasian kompleksitas tugas berawal dari teori jalur tujuan. Menurut House (1971), dalam model jalur tujuan, faktor lingkungan menjadi penentu kesuksesan individu dan organisasi. faktor lingkungan yang diduga mampu memperkuat atau memperlemah pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity* pada karyawan adalah struktur tugas. Menurut Bonner (1994), struktur tugas dan kesulitan tugas merupakan penyebab terjadinya kompleksitas tugas. Struktur tugas berkaitan dengan kejelasan informasi, sedangkan kesulitan tugas berhubungan dengan jumlah informasi. Semakin banyak dan jelas informasi terkait dengan tugas yang diterima oleh karyawan, maka proses penyelesaian tugas akan semakin mudah, begitupun sebaliknya. Kompleksitas tugas yang dialami oleh karyawan diduga dapat menentukan proses pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity*. Oleh karena itu, penelitian ini memosisikan kompleksitas tugas sebagai variabel pemoderasi.

Penelitian ini dilakukan pada industri jasa, khususnya rumah sakit. Menurut Cioffi dan Markham (1997), dalam rumah sakit, perlakuan perawat terhadap pasien akan disesuaikan berdasarkan masalah dan keluhan yang dialami pasien. Pasien yang berbeda, tentu saja memiliki masalah yang berbeda sehingga membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula untuk menyelesaikan masalah pasien. Dalam konteks *ambidexterity*, tugas perawat tersebut tidak hanya memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada (eksploitasi) untuk menangani masalah pasien, namun dalam kondisi tertentu, seperti melakukan proses analisis secara detail mengenai masalah dan keluhan pasien, dibutuhkan pengetahuan baru (eksplorasi) untuk menentukan prosedur medis atau tindakan medis yang dapat diambil untuk menyelesaikan masalah tersebut, terlebih lagi ketika perawat diberikan pelimpahan tugas dari dokter apabila dokter mengalami kendala (misal, tidak berada dirumah sakit) - untuk melakukan tindakan medis sesegera mungkin. Oleh karena itu, perawat dituntut untuk agar selalu melakukan sinkronisasi antara aktivitas eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan dalam menunjang tugas dan tanggung jawab sebagai seorang perawat.

Tujuan dan Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memiliki dua tujuan. Pertama, menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan *contextual ambidexterity*. Kedua, menguji peran pemoderasian kompleksitas tugas pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan *contextual ambidexterity*.

Kontribusi penelitian di bagi menjadi dua. Pertama, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya kemampuan *contextual ambidexterity* pada perspektif manajemen pengetahuan pada level individu yang dilihat dari faktor gaya kepemimpinan dan kompleksitas tugas. Kedua, memberikan masukan kepada karyawan maupun organisasi untuk mengembangkan kemampuan *contextual ambidexterity* pada perspektif manajemen pengetahuan melalui aktivitas akuisisi dan berbagi pengetahuan.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Ambidexterity*: Akuisisi dan Berbagi Pengetahuan

Ambidexterity adalah sinkronisasi dua aktivitas yang saling *trade-off* melalui penggabungan atau pemisahan sub-unit atau individu, yang masing-masing mengkhususkan diri dalam aktivitas yang berbeda dan atau mengerjakan kedua aktivitas tersebut secara simulatan (De Clercq et al., 2014; Gibson dan Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006; He dan Wong, 2004). Dalam pandangan teori pembelajaran organisasional, aktivitas yang saling *trade-off* adalah aktivitas eksplorasi dan eksploitasi (March, 1991).

Penggabungan dua aktivitas dalam satu unit atau individu, dikenal dengan istilah *contextual ambidexterity* (Gibson dan Birkinshaw, 2004). Dalam pandangan tersebut, aktivitas eksplorasi dan eksploitasi dilakukan secara simultan. Individu memiliki peran yang sangat penting dalam membagi waktu untuk menyeimbangkan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara bersama-sama. Oleh sebab itu, organisasi harus membangun sistem dan proses yang mampu memfasilitasi individu untuk melakukan perilaku *ambidextrous* (De Clercq et al., 2014; Gibson dan Birkinshaw, 2004).

Sedangkan, *structural ambidexterity* terbentuk dengan memfokuskan aktivitas eksplorasi pada satu unit bisnis atau individu tertentu dan aktivitas eksploitasi pada unit bisnis atau individu lainnya (de Visser, de Weerd-Nederhof, Faems, Song, van Looy dan Visscher, 2010; Jansen, George, Van den Bosch dan Volberda, 2008; O'Reilly dan Tushman, 2013). Aktivitas eksplorasi dan eksploitasi difokuskan individu yang berbeda, sehingga pencapaian keseimbangan antara kedua aktivitas tersebut mudah dilakukan.

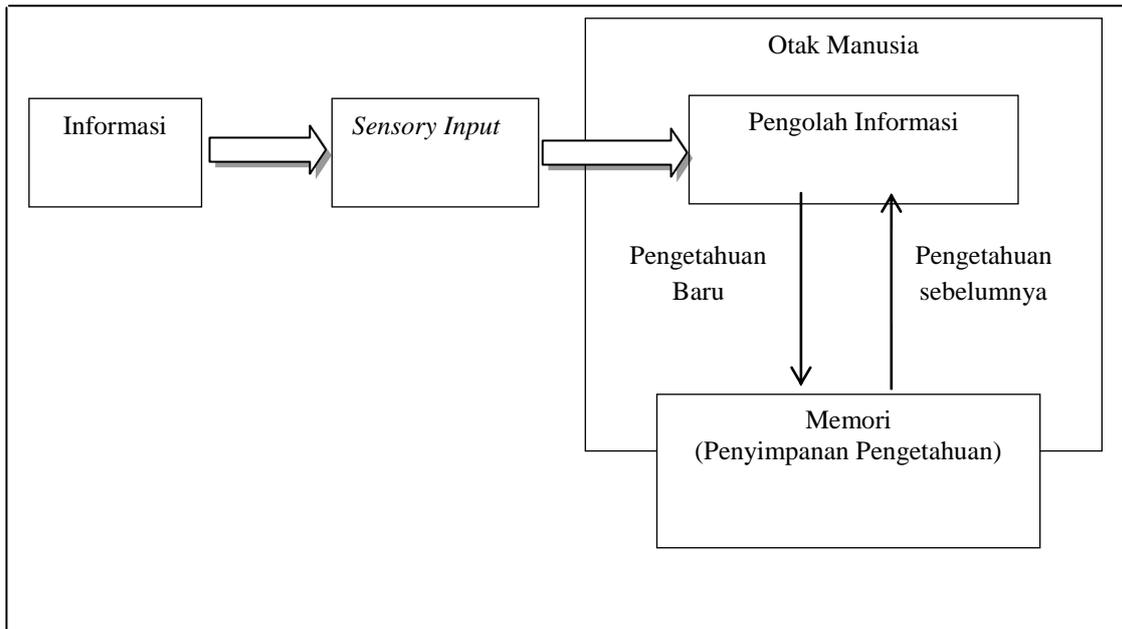
Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kemampuan *ambidexterity*, khususnya *contextual ambidexterity* dapat dicapai pada level individu (Caniels dan Veld, 2016; Mom et al., 2009; Rosing dan Zacher, 2016). Karyawan yang terlibat dalam aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara simultan akan memiliki perilaku kerja inovatif (Caniels dan Veld, 2016). Lebih lanjut diungkapkan bahwa kinerja inovatif karyawan akan tinggi ketika eksplorasi dan eksploitasi secara bersama-sama dilaksanakan dengan intensitas tinggi (Caniels dan Veld, 2016). Hal tersebut mengungkapkan bahwa perilaku *ambidextrous* pada karyawan atau individu dapat meningkatkan kinerja dengan mengerjakan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara serempak.

Rosing dan Zacher (2016) mengungkapkan bahwa organisasi dapat meningkatkan ketangkasan organisasi melalui praktik sumber daya manusia dengan menciptakan konteks yang memungkinkan karyawan individu bertindak *ambidextrous*. Lebih lanjut, Rosing dan Zacher (2016) menemukan bukti empiris bahwa perilaku *ambidextrous* individu memiliki hubungan positif yang erat terhadap kinerja individu. Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Mom et al. (2009), bahwa manajer dalam organisasi memiliki potensi yang besar untuk mencapai kemampuan *ambidexterity*. Oleh karena itu, perilaku *ambidextrous* dapat dicapai pada level individu dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja individu.

Dalam pandangan teori pembelajaran organisasional dijelaskan bahwa pembelajaran organisasional terjadi melalui proses memperoleh, berbagi, dan mengintegrasikan pengetahuan baru, baik dari luar maupun dari dalam organisasi (Crossan et al., 1999). Dalam konteks manajemen pengetahuan, eksplorasi diidentikkan dengan aktivitas akuisisi pengetahuan, dan eksploitasi sama dengan aktivitas berbagi pengetahuan (Crossan et al., 1999; Hafkesbrink, Bachem dan Kulenovic, 2012; Levinthal dan March, 1993).

1. Akuisisi Pengetahuan

Akuisisi pengetahuan merupakan kemampuan dalam memperoleh pengetahuan baru melalui interaksi dengan sumber eksternal (Zhou, Tan, dan Uhlaner, 2007; Wong dan Aspinwall, 2004). Interaksi yang dilakukan dari sumber eksternal dapat berupa interaksi antar individu dalam organisasi maupun dari eksternal organisasi, baik antar departemen maupun lintas departemen. Aktivitas akuisisi pengetahuan terjadi meliputi beberapa proses, yaitu proses membuat, menghasilkan, dan mengembangkan pengetahuan (Wong dan Aspinwall, 2004). Proses akuisisi pengetahuan yang terjadi pada individu dapat dilihat pada Gambar 1. berikut ini:



Sumber: Van Beveren, 2002

Gambar 1. Proses Akuisisi Pengetahuan pada Individu

Informasi yang tersedia untuk individu mengarah ke penciptaan pengetahuan baru, dan pengetahuan baru ini terjadi setelah proses pengolahan informasi menggunakan pengetahuan yang ada sebelumnya (Van Beveren, 2002). Informasi dari eksternal diperoleh melalui *sensory input* (panca indra, artinya proses pemerolehan informasi yang melibatkan panca indra), kemudian informasi yang diperoleh tersebut akan diolah menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh individu. Hasil pengolahan tersebut akan menghasilkan pengetahuan baru (Davenport dan Prusak, 1998; Van Beveren, 2002).

2. Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan diartikan sebagai aktivitas mentransfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan melalui diskusi antar individu dalam organisasi, baik secara formal atau nonformal (Zhou et al., 2007). Opini mengenai berbagi pengetahuan memberikan suatu pemahaman bahwa dalam aktivitas berbagi pengetahuan juga dibarengi dengan aktivitas transfer pengetahuan (Davenport dan Prusak, 1998). Oleh karena itu, berbagi pengetahuan dan transfer pengetahuan dalam penelitian ini memiliki makna yang sama. kinerja individu.

Berbagi pengetahuan didasarkan pada teori pertukaran sosial dan modal sosial (Casimir, Lee, dan Loon, 2012). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan terjadi karena umpan balik atas keamanan kerja, status, keseimbangan kekuatan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang (Bock, Zmund, Kim, dan Lee, 2005; Cabrera dan Cabrera, 2005; Casimir et al., 2012). Teori modal sosial menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan dilakukan karena dapat memberikan manfaat sosial, seperti meningkatnya reputasi (Nahapiet dan Ghoshal, 1998).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang membangkitkan motivasi bawahan (Bass, 1999), serta melibatkan bawahan dalam menyusun dan mengkomunikasikan sebuah visi, mencari alternatif solusi dari perspektif bawahan, menekankan kebaikan bagi bawahan dan kelompok, dan mempertimbangkan kebutuhan pribadi bawahan (Bass, 1985 dalam Ewen, Wihler, Blicke, Oerder, Ellen, Douglas dan Ferris, 2013).

Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan pertimbangan individu (Bass, 1985 dalam Vacarro, Jansen, Van den Bosch, dan Volberda, 2012). Pertama, pengaruh ideal merupakan karakter pemimpin yang dapat dijadikan sebagai panutan dalam bekerja, dihormati dan dipercaya oleh bawahannya (Bass, Jung, Avolio dan Berson, 2003; Vacarro et al., 2012). Kedua, dimensi motivasi inspirasional berarti bahwa pemimpin memberikan motivasi yang inspirasional untuk menyelesaikan tantangan serta membangkitkan semangat kerja bawahan (Bass et al., 2003; Vacarro et al., 2012). Ketiga, dimensi stimulus intelektual berarti bahwa pemimpin selalu menanyakan asumsi-asumsi dan ide-ide kreatif bawahan dalam penyelesaian tugas (Bass et al., 2003; Vacarro et al., 2012). Keempat, pertimbangan individual, pemimpin mempertimbangkan kebutuhan individu untuk memperoleh kesempatan belajar, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi bawahan (Bass et al., 2003).

Kompleksitas Tugas

Dalam berbagai literatur, kompleksitas tugas memiliki pengertian yang beragam. Literatur akuntansi mendefinisikan kompleksitas tugas menggunakan tugas objektif seperti jumlah isyarat yang harus diproses, jumlah langkah yang terlibat dalam pengolahan, dan tingkat koordinasi yang diperlukan untuk melakukan tugas secara efektif (Tan dan Kao, 1999). Literatur ekonomi menganggap bahwa ciri tugas yang kompleks seperti tugas yang terdiri dari beberapa dimensi, sehingga terdapat ketidaktahuan atau ketidakpastian dimensi yang harus dikoordinasikan untuk mencapai hasil yang maksimal (Prendergast, 2002). Sedangkan, kompleksitas tugas menurut Sanusi dan Iskandar (2007); Bonner (1994); Prendergast (2002) merupakan tugas yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit. Secara umum, kompleksitas tugas dapat diartikan sebagai tugas yang terdiri dari beberapa sub-tugas yang saling terkait dan memiliki tingkat kesulitan yang berbeda.

Menurut Campbell (1988), tipe tugas yang kompleks dibagi menjadi empat, yakni: pertama, tugas untuk mengambil keputusan. Tipe tugas ini biasanya melibatkan pengambilan keputusan dari beberapa alternatif keputusan yang ada. Kedua, tugas untuk melakukan penilaian dan pertimbangan. Tipe tugas ini membuat pelaksana tugas mempertimbangkan dan mengintegrasikan sumber-sumber informasi yang berbeda dan membuat pertimbangan atau prediksi mengenai kejadian di masa depan (Campbell, 1988). Ketiga, tugas untuk memecahkan masalah. Tipe ini meminta pelaksana tugas menyelesaikan suatu masalah dengan hasil yang terbaik. Keempat, tugas yang tidak jelas (*fuzzy task*). Tugas ini disebut sebagai *fuzzy task* karena fokus yang dihadapi pelaksana tugas sangat minimal (Campbell, 1988).

Pengembangan Hipotesis

Perilaku *ambidextrous* yang dimiliki oleh karyawan mampu meningkatkan pengetahuan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya (Gibson dan Birkinshaw, 2004; Schudy, 2010). Pemimpin memiliki efek langsung bagaimana seharusnya pendekatan dan kesepakatan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan pengetahuan, baik individu maupun pengetahuan organisasi (Singh, 2008). Hal ini disebabkan karena pemimpin memiliki tanggung jawab dalam membangun konteks yang efektif dalam organisasi (Gibson dan Birkinshaw, 2004). Pemimpin dapat membangun sistem dan proses yang dapat memberikan stimulus sehingga karyawan termotivasi untuk mengerahkan kemampuan yang karyawan miliki (Schudy, 2010).

Perilaku *ambidextrous* karyawan dalam membagi waktu antara aktivitas akuisisi dan berbagi pengetahuan akan berkembang di bawah pemimpin yang selalu mendorong karyawan untuk bertindak lebih optimal dalam organisasi (Gibson dan Birkinshaw, 2004; Hafkesbrink et al., 2012; Nemanich dan Vera, 2009). Aktivitas eksplorasi dan eksploitasi dalam kaitannya dengan dimensi stimulus

intelektual dan pertimbangan individual adalah kepemimpinan transformasional meningkatkan harga diri karyawan, memahami kebutuhan karyawan dan mendorong karyawan untuk mengekspresikan pendapat karyawan (Bass et al., 2003; Jansen et al., 2008; Vacarro et al., 2012). Dimensi stimulus intelektual dan pertimbangan individual selalu melibatkan dan mendorong perawat agar berpartisipasi secara aktif dalam perkembangan rumah sakit (Elenkov, Judge, dan Wright, 2005; Nemanich dan Vera, 2009).

Dimensi motivasi inspirasional dan pengaruh idealis dalam kepemimpinan transformasional juga meningkatkan efikasi diri karyawan (Bass et al., 2003; Elenkov et al., 2005; Vacarro et al., 2012). Lebih lanjut bahwa motivasi inspirasional dan pengaruh idealis terkait dengan keyakinan supervisor terhadap kemampuan perawat. Supervisor berkeyakinan bahwa perawat memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan dalam menunjang kinerja organisasi (Nemanich dan Vera, 2009; Schudy, 2010). Supervisor perawat yakin dan percaya bahwa perawat selalu memiliki cara dan ide dalam menyelesaikan setiap tugas maupun masalah yang dihadapi perawat maupun rumah sakit. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan *contextual ambidexterity*.

Tugas yang kompleks dapat mendorong seseorang untuk melakukan kesalahan dalam pekerjaannya dan berpengaruh terhadap penghentian proses pencarian informasi (Browne, Pitts, dan Wetherbe, 2007). Kompleksitas tugas muncul seiring dengan bertambahnya kasus yang ditangani (Priatiningsih, 2011). Dalam konteks perawat, semakin banyak jumlah pasien dan tipe keluhan, maka akan memunculkan masalah dalam pelaksanaan tugas. Tugas yang banyak akan memicu munculnya kompleksitas terhadap tugas, dan pada akhirnya akan memperlemah perawat untuk mengerjakan beberapa aktivitas secara maksimal. Sedangkan tugas yang tidak tergolong kompleks akan memperkuat perawat untuk melakukan berbagai aktivitas.

Semakin kompleks suatu tugas, maka akan melemahkan perawat untuk mencapai kemampuan *contextual ambidexterity*, meskipun supervisor perawat menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam mendukung perawat mencapai kemampuan *contextual ambidexterity*. Sedangkan tugas yang tidak kompleks serta supervisor menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, maka perawat akan lebih mudah berperilaku *ambidextrous*. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Kompleksitas tugas memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan *contextual ambidexterity*.

METODE

Data dan Sampel

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui survei dengan cara pendistribusian kuesioner yang dilaksanakan pada bulan November 2015 sampai dengan Februari 2016. Responden yang digunakan adalah perawat yang bekerja di Rumah Sakit Pembina Kesejahteraan Umat (PKU) Muhammadiyah, Yogyakarta.

Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, *contextual ambidexterity* sebagai variabel dependen, dan kompleksitas tugas sebagai variabel pemoderasi.

Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional diadaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1999), dan diukur berdasarkan persepsi perawat terhadap pemimpin mereka. Pengukuran kepemimpinan transformasional terdiri atas 20 item pernyataan. Contoh pernyataannya adalah “pemimpin saya membantu saya mengembangkan kelebihan saya”. Pengukuran *contextual ambidexterity* berdasarkan perspektif manajemen pengetahuan – akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan - diadaptasi dari penelitian yang dikembangkan oleh Tseng dan Fan (2011).

Akuisisi pengetahuan terdiri atas 7 item pernyataan dan berbagi pengetahuan terdiri atas 4 item pernyataan. Salah satu contoh item pernyataan dari masing-masing dimensi adalah “saya memperoleh pengetahuan yang saya butuhkan dengan bertanya pada rekan kerja atau pemimpin saya”, dan “ketika rekan kerja saya menghadapi masalah, saya mencoba merespon dengan baik dan memberikan informasi, dokumen, atau teknik yang mereka perlukan”. Akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan kemudian diperkalikan, sehingga membentuk satu konstruk yang diistilahkan *contextual ambidexterity*. Hal tersebut sesuai dengan prosedur yang dilakukan oleh De Clercq et al. (2014), Gibson dan Birkinshaw (2004), dan Mom et al. (2009).

Pengukuran kompleksitas tugas diadopsi dari pengukuran yang dikembangkan oleh Rizzo, House, dan Lirtzman (1970). Jumlah item pernyataan yang digunakan sebanyak 6 item. Beberapa contoh pernyataan tersebut adalah “selalu jelas bagi saya, tugas mana yang harus dikerjakan” dan “saya mengetahui dengan jelas bahwa suatu tugas telah dapat saya selesaikan”. Seluruh item pernyataan diukur dengan menggunakan skala *likert* dengan skor 1 hingga 5.

Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen yang dilakukan melalui dua tahapan, yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (validitas konvergen dan validitas diskriminan) dengan menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Validitas konvergen dan validitas diskriminan dapat dilihat berdasarkan signifikansi nilai *factor loading* masing-masing konstruk. Nilai *factor loading* yang ditetapkan adalah $\geq 0,40$ (Hair, Black, Babin dan Anderson, 2010). Validitas konvergen terpenuhi apabila item-item pengukuran terkumpul dan dalam satu konstruk. Sedangkan validitas diskriminan dilihat berdasarkan *cross loading* antar konstruk dalam penelitian. Apabila terjadi *cross loading*, maka validitas diskriminannya tidak terpenuhi (Hair, et al., 2010). Oleh karena itu, mengumpulnya item pengukuran dalam satu konstruk dan tidak terjadi *cross loading* antar konstruk, maka validitas konstruk suatu penelitian terpenuhi. Pengujian reliabilitas menggunakan uji konsistensi internal yang didasarkan pada nilai *Cronbach's Alpha*. Menurut Sekaran (2003) dan Hair et al. (2010), instrumen dapat dikatakan handal apabila nilai *Cronbach's Alpha*-nya $\geq 0,60$.

Teknik Analisis

Pengujian hipotesis menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA). Teknik MRA digunakan karena teknik analisis ini merupakan bentuk regresi yang dirancang secara hirarkis untuk menguji dampak simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan variabel pemoderasi (Hair et al., 2010). Hipotesis dapat diterima apabila hubungan antar variabel

signifikan pada level α sebesar 5%. Sedangkan untuk melihat pengaruh moderasi, dilakukan pengujian bertingkat terhadap hubungan antar variabel (Baron dan Kenny, 1986).

Tahap pengujian menurut Baron dan Kenny (1986) di bagi atas tiga tahap. *Pertama*, variabel independen diregres dengan variabel dependen. *Kedua*, variabel pemoderasi diregres dengan variabel dependen. *Ketiga*, hasil interaksi antara variabel independen dan variabel pemoderasi diregres dengan variabel dependen. Pada tahap ketiga, variabel independen dikalikan dengan variabel pemoderasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sampel dan Karakteristik Responden

Total sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 114 responden. Jumlah wanita dalam penelitian ini sebesar 82,46% dari total sampel, dan sisanya berjenis kelamin laki-laki. Rentang usia responden paling banyak adalah responden yang berusia 21-25 tahun dengan persentase 42,11%, dan rentang usia 26-30 tahun merupakan rentang usia terbesar berikutnya, yakni 39,47%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa usia responden dalam penelitian ini masih sangat muda.

Berdasarkan tingkat pendidikan, diploma merupakan jenjang pendidikan terbesar, yakni 62,28%. Selanjutnya adalah sarjana sebesar 36,84%, dan terdapat satu responden (0,88%) yang memiliki tinggi pendidikan hingga Magister. Karakteristik terakhir adalah masa kerja. Responden dengan masa kerja 1 hingga 5 tahun memiliki frekuensi terbesar, yakni 78 responden atau sebesar 68,42%, masa kerja 6-10 tahun memiliki frekuensi sebesar 18,42%. Secara rinci disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Pria	20	17,5
	b. Wanita	94	82,5
2.	Usia (Tahun)		
	a. 21 – 25	48	42,1
	b. 26 – 30	45	39,5
	c. 31 – 35	7	6,1
	d. 36 – 40	8	7,0
	e. > 40	6	5,3
3.	Pendidikan		
	a. Diploma	71	62,3
	b. Sarjana	42	36,8
	c. Magister	1	0,9
4.	Masa Kerja (Tahun)		
	a. 1 – 5	78	68,4
	b. 6 – 10	21	18,4
	c. 11 – 15	8	7,0
	d. > 15	7	6,1

Sumber: Data Primer, 2016

Pengujian Instrumen

Penelitian ini dilakukan pengujian sebanyak dua putaran. Hal tersebut dilakukan karena pada putaran pertama, masih terdapat item yang nilai *factor loading*-nya $< 0,40$ dan mengalami masalah *cross loading*. Secara rinci dapat disajikan pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Uji Validitas

Nama Variabel	Kode Indikator	Komponen			
		1	2	3	4
Kepemimpinan Transformasional	TF1	0,635			
	TF2	0,580			
	TF3	0,581			
	TF4	0,492			
	TF6	0,633			
	TF7	0,552			
	TF8	0,491			
	TF9	0,686			
	TF10	0,710			
	TF11	0,412			
	TF12	0,510			
	TF13	0,685			
	TF14	0,732			
	TF16	0,529			
TF17	0,607				
TF19	0,712				
TF20	0,650				
Kompleksitas Tugas	KT1				0,884
	KT3				0,877
	KT5				0,907
Akuisisi Pengetahuan	AP1			0,629	
	AP2			0,713	
	AP4			0,792	
	AP6			0,583	
	AP7			0,707	
Berbagi Pengetahuan	BP1		0,832		
	BP2		0,783		
	BP3		0,874		
	BP4		0,910		

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2016

Setelah dilakukan uji validitas, sebanyak 17 item dari gaya kepemimpinan transformasional dinyatakan valid, dan reliabel dengan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,892. Item dari kompleksitas tugas yang dinyatakan valid sebanyak tiga item dengan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,892. Sedangkan untuk variabel akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan, jumlah item yang dinyatakan valid masing-masing sebanyak lima dan empat item. Akuisisi pengetahuan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,767, begitu pula untuk berbagi pengetahuan yang reliabel dengan *Cronbach's alpha* sebesar 0,871. Secara rinci disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Keterangan	Jumlah Item	Nilai Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	17	0,892
Kompleksitas Tugas	3	0,892
Akuisisi Pengetahuan	5	0,767
Berbagi Pengetahuan	4	0,871

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2016

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan gambaran suatu data yang terdiri dari nilai rata-rata, standar deviasi, dan korelasi antar variabel penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 1. berikut ini:

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Keterangan	1	2	3	4	5	6
1. Masa Kerja	–					
2. Kepemimpinan Transformasional	-0,032	–				
3. Kompleksitas Tugas	0,036	-0,060	–			
4. Akuisisi Pengetahuan	0,027	0,308**	0,053	–		
5. Berbagi Pengetahuan	0,154	0,068	-0,009	-0,004	–	
6. <i>Contextual Ambidexterity</i>	0,148	0,208*	0,011	0,454**	0,887	
Rerata	1,51	3,54	3,69	3,85	3,64	14,02
Standar Deviasi	0,87	0,36	0,87	0,39	0,68	3,05

Catatan: N=114; * < 0,05; ** < 0,01

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2016

Pada Tabel 1. ditunjukkan bahwa hanya gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap akuisisi pengetahuan dan *contextual ambidexterity*. selain itu, akuisisi pengetahuan juga memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap *contextual ambidexterity*. sedangkan yang lain tidak memiliki korelasi signifikan, meskipun terdapat korelasi yang positif.

Berdasarkan Tabel 4.6. ditunjukkan bahwa nilai rerata variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3,54. Sedangkan variabel pemoderasi memiliki nilai rerata sebesar 3,69. Nilai rerata akuisisi pengetahuan sebesar 3,85 dan nilai rerata berbagi pengetahuan sebesar 3,64, kedua nilai tersebut diperkalikan, sehingga menghasilkan nilai rerata sebesar 14,02 untuk variabel *contextual ambidexterity*. Variabel *contextual ambidexterity* merupakan penggabungan (melalui proses perkalian) antara dua konstruk – akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan – menjadi satu satu konstruk (Gibson dan Birkinshaw, 2004). Secara implisit nilai rerata 14,02 – hasil perkalian antara aktivitas akuisisi pengetahuan (3,85) dan aktivitas berbagi pengetahuan (3,64) - menggambarkan bahwa penilaian responden tetap berada pada skala yang telah ditentukan, yakni skala 1 hingga 5, sehingga kesimpulan yang dapat ditarik adalah responden memiliki respon yang tinggi terhadap seluruh variabel

penelitian. Hal tersebut terlihat dari nilai rerata keseluruhan variabel yang berada di atas nilai 3 dari skala pengukuran instrumen 1 sampai 5.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA). Teknik analisis ini merupakan bentuk regresi yang dirancang untuk menguji dampak simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan variabel pemoderasi (Hair et al., 2010). Hasil uji hipotesis ditunjukkan pada Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Keterangan	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Variabel Kontrol:				
Masa kerja	0,148	0,155	0,154	0,141
Variabel Independen:				
Gaya Kepemimpinan Transformasional		0,208*	0,209*	-0,378
Variabel Pemoderasi:				
Kompleksitas Tugas			0,018	-1,327
Interaksi:				
Gaya kepemimpinan Transformasional x Kompleksitas Tugas				1,442
R ²	0,022	0,065*	0,065	0,085
ΔR^2	0,013	0,048*	0,040	0,051
F	2,508	3,856*	2,561	2,530*
T	1,583	2,261*	0,196	1,530

Catatan: N= 114; nilai yang ditampilkan adalah koefisien beta *standardized*; * $p < 0,05$

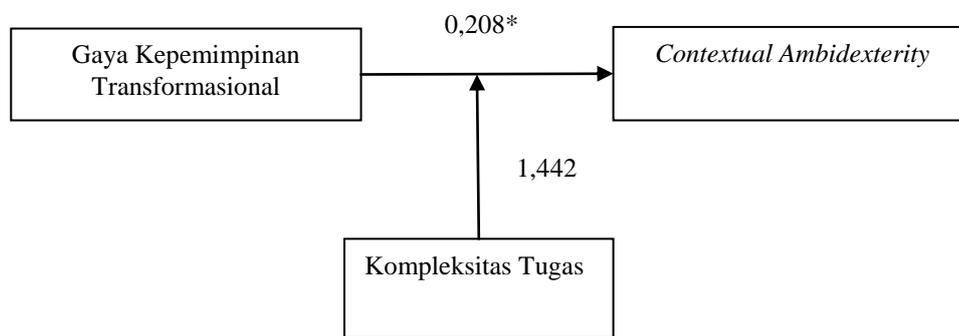
Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2016

Hasil statistik menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai koefisien determinasi mulai dari model 1 hingga model 4. Nilai koefisien determinasi terbesar dan signifikan terjadi pada model 2 sebesar 0,065 (6,5%), artinya kemampuan variabel independen yang terdapat pada model 2 dapat menjelaskan varians *contextual ambidexterity* sebesar 6,5%, sedangkan sisanya sebesar 93,5% ($1 - R^2$) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian. Nilai ΔR^2 terbesar dan signifikan terjadi pada model 2 sebesar 0,048 (4,8%). Hal tersebut berarti bahwa, penambahan variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan tambahan penjelasan sebesar 4,8% untuk varians yang terjadi pada variabel *contextual ambidexterity*.

Nilai F digunakan untuk melihat peran variabel-variabel independen secara simultan (bersama-sama) dalam memprediksi perubahan variabel dependen. Sedangkan nilai t digunakan untuk melihat peran variabel independen secara parsial (sendiri-sendiri) dalam memprediksi perubahan variabel dependen (Hair et al., 2010). Untuk uji F, signifikansi pada model 2 dan model 4 berada di bawah standar yang telah ditentukan. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel yang terdapat pada model 2 dan 4 secara

simultan mampu memprediksi perubahan variabel *contextual ambidexterity*. Sedangkan untuk uji t, hanya model 2 yang standar signifikansinya di bawah 0,05. Model 2 memiliki pengaruh positif ($t = 2,261$) terhadap variabel dependen, karena memiliki nilai t yang positif.

Pengujian hipotesis satu dapat dilihat pada model 2. Pada model 2, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan *contextual ambidexterity* ($\beta = 0,208$; $t = 2,261$; $p < 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis 1 terdukung. Sedangkan untuk hipotesis dua, dilihat pada model 4. Hasil yang diperoleh ($\beta = 1,442$; $t = 1,530$; $p > 0,05$) dapat disimpulkan bahwa kompleksitas tugas tidak memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan *contextual ambidexterity*. Oleh karena itu, hipotesis 2 dinyatakan tidak terdukung. Hasil uji hipotesis ditunjukkan pada gambar dan tabel berikut ini:



Gambar 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Catatan: nilai yang ditampilkan adalah koefisien beta *standardized*; * $p < 0,05$

Tabel 6. Kesimpulan Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Kesimpulan
H1	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan <i>contextual ambidexterity</i>	Didukung
H2	Kompleksitas tugas memoderasi pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan <i>contextual ambidexterity</i>	Tidak didukung

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2016

Pembahasan

Hipotesis 1

Temuan ini sesuai dengan dukungan teoritis dan temuan empiris yang telah dilakukan beberapa penelitian sebelumnya (Jansen et al., 2008; Schudy, 2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian kemampuan *ambidexterity*. Temuan empiris ini juga sesuai dengan argumentasi Raisch dan Birkinshaw (2008) yang mengungkapkan bahwa karakteristik pemimpin transformasional dalam organisasi mampu mendorong keseimbangan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan dalam mencapai hasil yang melebihi ekspektasi (Bertocci, 2009). Sehingga, perilaku *ambidextrous* bagi bawahan untuk memadukan aktivitas akuisisi pengetahuan dan berbagi

pengetahuan akan berkembang di bawah pemimpin yang selalu mendorong bawahan untuk bekerja lebih optimal dalam organisasi (Gibson dan Birkinshaw, 2004). Oleh karena itu, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memberikan kemudahan bagi bawahan untuk mencapai kemampuan *contextual ambidexterity*.

Hipotesis 2

Temuan empiris menyimpulkan bahwa kompleksitas tugas tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan *contextual ambidexterity*. Gaya kepemimpinan transformasional tidak terpengaruh oleh kompleksitas tugas bagi perawat untuk melakukan sinkronisasi antara aktivitas akuisisi pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Menurut Sterling, Lopez-Kidwell, Labianca dan Moon (2013), kompleksitas tugas tidak hanya berdasarkan karakteristik tugas, tapi karakteristik individu sebagai subjek terhadap tugas itu sendiri. Lebih lanjut, Sterling et al. (2013) menjelaskan bahwa kemampuan kognitif individu merupakan karakter penting dalam menentukan sebuah tugas dikatakan kompleks. Cohen dan Levinthal (1990) menyatakan bahwa kemampuan kognitif dapat memengaruhi kapasitas menyerap (*absorptive capacity*).

Kapasitas menyerap individu merupakan kemampuan untuk menerima informasi yang baru, mengasimilasi, dan menggunakan informasi yang telah diperoleh (Cohen dan Levinthal, 1990). Oleh karena itu, dugaan mengapa kompleksitas tugas tidak memiliki peran pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kemampuan *contextual ambidexterity* pada perawat disebabkan oleh karakteristik individu (kapasitas menyerap), bukan karakteristik tugas.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity*. Temuan ini memberikan validasi secara empiris bahwa kemampuan *contextual ambidexterity* dapat dicapai pada level individu. Hasil ini menjawab dugaan yang dikemukakan oleh De Clercq et al. (2014); Gibson dan Birkinshaw (2004); dan Nemanich dan Vera (2009) bahwa *contextual ambidexterity* tidak hanya tidak capai pada level unit bisnis dan organisasi, tapi juga pada level individu.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bukti bahwa dalam mencapai kemampuan *contextual ambidexterity*, kompleksitas tugas tidak memiliki peranan, meskipun supervisor dalam rumah sakit menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin perawat. Karakteristik tugas dianggap bukan hal utama yang menyebabkan kompleksitas tugas tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan *contextual ambidexterity* pada perawat. Akan tetapi karakteristik individu, yakni kapasitas menyerap, diduga menjadi faktor utama suatu tugas dikatakan kompleks.

SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan agar mempertimbangkan sampel yang lebih heterogen. Penelitian ini hanya berfokus pada industri jasa, khususnya rumah sakit, sehingga hasil temuan ini belum mampu mengeneralisasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity* pada sektor atau industri lain. Saran lain adalah pengukuran gaya kepemimpinan dapat dilakukan pada pemimpin itu sendiri (*self-report*) dan persepsi karyawan. Hal tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang penggunaan gaya kepemimpinan seorang pemimpin, karena dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda.

Saran berikutnya adalah teknik pengumpulan data tidak hanya melakukan teknik survei dengan menggunakan kuesioner, tetapi juga melakukan teknik wawancara. Teknik wawancara dilakukan, selain untuk memvalidasi jawaban responden, teknik ini juga mampu memperoleh informasi yang lebih detail dengan cara melakukan elaborasi terhadap setiap pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Saran terakhir untuk penelitian selanjutnya adalah mengelaborasi karakteristik individu, khususnya kemampuan kognitif individu dalam proses pencapaian kemampuan *contextual ambidexterity*, dengan menjadikan kapasitas menyerap sebagai salah satu variabel penelitian, baik itu independen maupun sebagai variabel pemoderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., dan Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organization: There is a Difference Between Leaders and Managers*. Maryland: University Press of America.
- Bock, G.W., Zmund, R.W., Kim, Y.G. dan Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, socio-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1): 87-111.
- Bonner, S. (1994). A Model of The Effects of Audit Task Complexity. *Accounting Organizations and Society*, 19(3): 213.234.
- Browne, G. J., Pitts, M. G., & Wetherbe, J. C. (2007). Cognitive Stopping Rules for Terminating Information Search in Online Tasks. *MIS Quarterly*, 31(1): 89- 104.
- Cabrera, E. F. & Cabrera, A. (2005). Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices. *International Journal of Human Resource Management*. 16 (5): 720-735.
- Campbell, D.J. (1988). Task Complexity: A Review and Analysis. *Academy of Management Review*, 13(1): 40-52.
- Caniels, Marjolein C.J., & Veld, Monique. (2016). Employee Ambidexterity, High Performance Work Systems and Innovative Work Behavior: How Much Balance do we do?. *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>.
- Casimir, G., Lee, K., dan Loon, M. (2012). Knowledge Sharing: Influence of Trust, Commitment and Cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5): 740-753.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking Organizational Learning and Customer Capital Through an Ambidexterity Context: an Empirical Investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 1720-1735.
- Cioffi, J., & Markham, R. (1997). Clinical Decision-Making by Midwives: Managing Case Complexity. *Journal of Advanced Nursing*, 25: 265-272.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.

- Crossan, M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. <http://online.ist.psu.edu/sites/ist852hellar/files/readings/T1Chapter1.pdf>. (Diakses dan diunduh 18 November 2013).
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual Ambidexterity in SMEs: The Roles of Internal and External Rivalry. *Small Business Economics*, 42(1): 191-205.
- de Visser, M., de Weerd-Nederhof, P., Faems, D., Song, M., van Looy, B., & Visscher, K. (2010). Structural ambidexterity in NPD processes: A firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance. *Technovation*, 30(5): 291-299.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence. *Strategic Management Journal*, 26 : 665-682.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. (2013). Further Specification of the Leaders Political Skill-Leadership Effectiveness Relationship: Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators. *The Leadership Quarterly*, 24: 516-533.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- Hafkesbrink, J., Bachem, C., & Kulenovic, D. (2012). Contextual Ambidexterity and Individual Competencies for Exploration and Exploitation in Small and Medium sized Enterprises. *The XXIII ISPIM Conference in Barcelona, Spain on 17-20 June 2012*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- He, Z., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Leadership Review*, 16: 321-339.
- Jansen, J., George, G., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45:982-1007.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Mom, T. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 812-828.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20: 19-33.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives (symposium)*, 27(4): 324-338.
- Polanyi, M. (1966). The Logic of Tacit Inference. *Royal Institute of Philosophy*, 41(155): 1-18.
- Prendergast, C. (2002). The Tenuous Trade-Off between Risk and Incentives. *Journal of Political Economy*, 110(5): 1071-1102.
- Priatiningsih, D. (2011). *Pengaruh Gender, Pengetahuan, Pengalaman, Tekanan Ketaatan dan Kompleksitas Tugas terhadap kualitas Audit Judgment Internal Auditor Pemerintah*. Tesis (tidak dipublikasi). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploration and Exploitation for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Rasich, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34:375-409.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Rosing, K. & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi:10.1080/1359432X.2016.1238358.
- Sanusi, Z., & Iskandar, T. (2007). Audit Judgment Performance: Assessing The Effect of Performance Incentives, Effort, and Task Complexity. *Managerial Auditing Journal*, 22(1): 34-52.
- Schudy, C. (2010). *Contextual Ambidexterity in Organizations: Antecedents and Performance Consequences*. Dissertation. Switzerland: University of St. Gallen.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A skill building approach (4th Edition)*. John Wiley dan Sons, Inc.
- Singh, S. K. (2008). Role of Leadership in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 12(4): 3-15.
- Sterling, C., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., & Moon, H. (2013). Managing Sequential Task Portfolios in the Face of Temporal Atypicality and Task Complexity. *Human Performance*, 26: 327-351.
- Tan, Hun-Tong, & Kao, A. (1999). Accountability Effects on Auditors Performance: The Influence of Knowledge, Problem-Solving Ability, and Task Complexity. *Journal of Accounting Research*, 37(1): 209-223.
- Tseng, Fan-Chuan, & Fan, Yen-Jung. (2011). Exploring The Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. *Journal of Business Ethics*, 101: 325-342.
- Vacarro, I. G., Jansen, J. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49: 28-51.
- Van Beveren, J. (2002). A Model of Knowledge Acquisition that Refocuses Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(1): 18-22.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3): 44-61.
- Zhou, H., Tan, S. Y., & Uhlaner, L. (2007). Knowledge Management and Innovation: An Empirical Study of Dutch SMEs. <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H200718.pdf>. (Diakses dan diunduh 04 Mei 2015).