



Menakar Pengaruh dari *Ambidextrous Leadership* terhadap *Business Agility* dari Perusahaan Publik di Masa Pandemi

Nopriadi Saputra
Universitas Bina Nusantara
Pos-el: nopriadi.saputra@binus.ac.id

DOI: 10.32884/ideas.v8i4.845

Abstrak

Artikel ini bermaksud untuk mengelaborasi *ambidextrous leadership* beserta dampaknya terhadap *business agility* dan kinerja perusahaan. Apakah dalam memimpin perusahaan dalam kondisi krisis dituntut untuk lebih eksploratif ataukah eksploitatif? Bagaimana dampak *ambidextrous leadership* tersebut terhadap ketangkasan pada bidang pemasaran, operasional maupun rantai pasok? Artikel ini mengacu pada *cross sectional study* yang didukung oleh 113 manajemen senior dari 34 perusahaan publik yang di Bursa Efek Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan *online-questionnaire* secara *convenience*. Data yang lalu dianalisis dengan SmartPLS versi 3.3.9. Studi empirik ini merekomendasikan bahwa selama krisis, perusahaan-perusahaan publik terkemuka di Indonesia cenderung untuk lebih eksploratif daripada eksploitatif agar menjadi lebih tangkas dalam bisnis. Ketangkasan rantai pasok lebih berperan dalam mendorong kinerja perusahaan daripada ketangkasan operasional maupun ketangkasan pemasaran.

Kata Kunci

Ketangkasan bisnis, kepemimpinan ambidekster, perusahaan publik

Abstract

This article attempts to explore ambidextrous leadership and its effects on business agility and firm performance. Is it relevant to tend to explorative, exploitative, or balanced in leading a company in crisis conditions? How does ambidextrous leadership impact on business agility in supply chain, operations, and marketing function? This article is based on a cross-sectional study which collecting perceptual responses from 113 senior management from 34 public listed companies on Indonesia Stock Exchange (IDX). Data was collected by online-questionnaire with convenience approach. The data was then analyzed with SmartPLS version 3.3.9. The results reveal to be explorative rather than exploitative for being more agile in doing business. Supply chain agility is the most influential function for being agile in business rather than operational or marketing agility in generating firm performance.

Keywords

Ambidextrous leadership, business agility, firm performance

Pendahuluan

Covid-19 adalah contoh pengalaman yang nyata yang menggambarkan bagaimana *VUCA World* itu sebenarnya terjadi. Hal ini telah membawa perubahan yang mendasar dalam memimpin orang-orang dan mengelola organisasi bisnis secara fundamental. Istilah *VUCA World* pertama kali dipakai dalam *US Army War College* pada tahun 1990-an dan dipopulerkan oleh Johansen (2012) dalam buku yang bertajuk *Leaders Make The Future*.

Studi literatur terhadap riset-riset terdahulu mengenai *ambidexterity* (Guo et al., 2020; Khan & Mir, 2019; Mueller et al., 2020; O Reilly III & Tushman, 2013) memberikan pemikiran bahwa ada tiga hal penting terkait dengan memimpin perusahaan bisnis dalam perubahan, yaitu: (1) *ambidexterity* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan penjualan, kinerja perusahaan, inovasi, *market valuation*, dan daya survival perusahaan; (2) *ambidexterity* lebih relevan untuk perusahaan yang berada dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian; (3) *ambidexterity* lebih relevan pada perusahaan besar yang memiliki sumber daya yang memadai daripada pada perusahaan kecil yang terbatas sumber dayanya.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka artikel ini mencoba untuk membahas kepemimpinan ambidekster (*ambidextrous leadership*) untuk menghadapi *VUCA World* berikut dampaknya terhadap ketangkasan bisnis (*business agility*) dan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan-perusahaan terkemuka yang sudah terdaftar di Bursa Efek Indonesia atau *Indonesian Listed Companies* (IDX).

Firm Performance

Kinerja perusahaan merupakan pencapaian perusahaan sebagai organisasi baik dalam hal finansial maupun nonfinansial seperti penguasaan pasar, proses bisnis internal, ataupun pembelajaran untuk pertumbuhan (Agarwal, 2020). Artikel ini lebih memusatkan perhatian pada pencapaian finansial dan penguasaan pasar yang berupa empat indikator dari FIPER, yaitu: (1) pangsa pasar, (2) pertumbuhan ROI, (3) pendapatan operasional, dan (4) posisi produk perusahaan di pasar.

Studi empirik di Amerika Serikat yang melibatkan 193 perusahaan manufaktur membuktikan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap ketangkasan rantai pasok dan terhadap FIPER yang berupa penjualan, pangsa pasar, profitabilitas, kecepatan merespon pasar, dan kepuasan pelanggan (DeGroot & Marx, 2013).

Business Agility

Dalam buku yang berjudul *Agility: Bukan Singa yang Mengembik*, (Kasali, 2014) menggunakan kata ketangkasan untuk menjelaskan istilah *agility*. Begitu pula artikel ini juga menggunakan ketangkasan untuk mengartikan *agility*. Dalam menghadapi turbulensi lingkungan bisnis yang terus menerus dan disruptif, perusahaan dituntut untuk dapat lebih tangkas dan *resilient* (Conz & Magnani, 2020; McCann & Selsky, 2012; Saputra et al., 2021; Saputra, Satispi, et al., 2022).

Ketangkasan bisnis bila dipandang sebagai ketangkasan organisasional merupakan kapabilitas perusahaan yang memiliki dimensi-dimensi tertentu (*agility dimensions*), yang didukung oleh *agility enablers* dan dipicu oleh *agility drivers* (Walter, 2021). Pada artikel ini, ketangkasan bisnis diuraikan jadi tiga dimensi secara terpisah, yaitu: ketangkasan rantai pasok (SCAGI), ketangkasan operasional (OPRAGI), dan ketangkasan pemasaran (MARAGI). Untuk mengukur SCAGI, artikel ini mengadaptasi instrumen yang digunakan Blome et al. (2013). Sementara untuk OPRAGI dan MARAGI, artikel ini mengadaptasi instrumen yang digunakan Lu and Ramamurthy (2011).

Studi empirik yang melibatkan 141 manufaktur garmen membuktikan bahwa fleksibilitas strategik dan manufaktur berpengaruh terhadap SCAGI dan SCAGI berdampak terhadap FIPER (Chan et al., 2017). Berdasarkan studi empirik tersebut (Chan et al., 2017; DeGroot & Marx, 2013), artikel ini menyusun hipotesis bahwa ketangkasan bisnis, baik itu SCAGI, OPRAGI, dan MARAGI berpengaruh positif dan signifikan terhadap FIPER.

H1: Ketangkasan rantai pasok berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

H2: Ketangkasan operasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

H3: Ketangkasan pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

Ambidextrous Leadership

Kepemimpinan ambidekster sebagai sebuah pendekatan dalam kepemimpinan dipandang sebagai kemampuan untuk mendorong timbulnya perilaku-perilaku eksploratif (EXPLR) dan eksploitatif (EXPLT) pada individu yang menjadi anggota tim (Mueller et al., 2020; Oluwafemi et al., 2020; Rosing et al., 2011). Atasan mendorong dan menstimulasi kreativitas dari tim kerja sembari terus-menerus memastikan tetap efisien dalam menjalankan bisnis (Gerlach et al., 2020; Rosing & Zacher, 2017; Zacher & Rosing, 2015), Karena itu, para atasan didorong untuk mengkombinasikan gaya kepemimpinan yang fleksibel, situasional dan *versatile* (Zarb et al., 2017) dalam memandu tim kerja mencapai sasaran.

Ambidextrous leadership pada artikel ini diuraikan dalam dua perilaku utama, yaitu: (1) EXPLR, perilaku membuka (*opening behavior*) yang mendorong inovasi. Perilaku ini memungkinkan tugas dilakukan dengan cara yang berbeda melalui eksperimen; (2) EXPLT, perilaku menutup (*closing behavior*) yang mendorong efisiensi. Perilaku ini memastikan kepatuhan dengan tujuan, pengawasan, tindakan korektif, dan penetapan pedoman khusus (Saputra, Sasanti, et al., 2022). Sebuah studi empirik membuktikan bahwa *entrepreneurial leadership* dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility* (Khalid et al., 2020). Mengacu pada pemikiran tersebut, maka artikel ini mengembangkan hipotesis bahwa kepemimpinan ambidekster – apakah bertalian dengan EXPLR maupun EXPLT berpengaruh terhadap ketangkasan bisnis baik dalam SCAGI, OPRAGI, maupun MARAGI.

- H4:** Perilaku eksploratif berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan rantai pasok
H5: Perilaku Eksploratif berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan operasi
H6: Perilaku Eksploratif berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan pemasaran
H7: Perilaku Eksploitatif berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan rantai pasok
H8: Perilaku Eksploitatif berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan operasi
H9: Perilaku Eksploitatif berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan pemasaran

Metode

Artikel ini berdasarkan riset kuantitatif yang bersifat *cross-sectional* dengan menggunakan pendekatan *guided convenience*. Pada awalnya, berdasarkan jejaring personal dan profesional dari peneliti, beberapa responden dari kalangan pimpinan puncak IDX yang memimpin perusahaan TOP 50. Selanjutnya peneliti meminta bantuan dari responden yang telah terlibat untuk merekomendasikan responden selanjutnya yang merupakan pimpin puncak IDX baik yang berada dalam Top 50 maupun tidak. Studi ini berhasil melibatkan 103 pimpinan puncak dari 55 perusahaan publik di Indonesia. Responden adalah pimpinan puncak perusahaan dimana sebagai direksi (38%), *vice president* (25%), dan *division head* (37%). Mayoritas adalah pria (76%) dengan usia kurang dari 51 tahun (79%), berlatar belakang pendidikan sarjana dan magister (93%) dan telah berkarya di perusahaan tersebut lebih dari lima tahun (74%).

Model penelitian ini terdiri dari enam variabel, dimana kinerja perusahaan (FIPER) merupakan variabel terikat atau *dependent variable*. Sedangkan perilaku eksploratif (XPLR) dan perilaku eksploitatif (XPLT) yang merupakan dimensi dari *ambidextrous leadership* menjadi variabel bebas atau *independent variable*. Pengukuran kedua variabel tersebut menggunakan instrumen dari penelitian terdahulu (Saputra, Anjelika, et al., 2022). Sementara itu *business agility* dijelaskan oleh tiga variabel yaitu: ketangkasan rantai pasok (SCAGI), ketangkasan operasi (OPAGI), dan ketangkasan pemasaran (MARAGI) merupakan variabel mediasi atau *mediating variable*. Untuk mengukur SCAGI, artikel ini mengadaptasi instrumen yang digunakan Blome et al., (2013). Sementara untuk OPAGI dan MARAGI, artikel ini mengadaptasi instrumen yang digunakan Lu dan Ramamurthy (2011).

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Tabel 1 menjelaskan mengenai hasil analisis validitas dan reliabilitas dari ketiga variabel yang keenam variabel yang diteliti, yaitu eksplorasi (EXPLR), eksploitasi (EXPLT), ketangkasan rantai pasok (SCAGI), ketangkasan operasional (OPRAGI), ketangkasan pemasaran (MARAGI), dan kinerja perusahaan (FIPER). Semua indikator dari keenam variabel adalah valid karena memiliki skor outer loading lebih dari 0,6. Semua variabel juga valid karena memiliki skor *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5 dan semua variabel juga reliabel karena memiliki skor *Cronbach Alpha* (CA) atau *Composite Reliability* (CR) lebih dari 0,7.

Tabel 1
 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Variabel, Dimensi, dan Indikator		OL	AVE	CA	CR	
Kepemimpinan Ambidekster						
Eksplorasi (EXPLR)	Memperbolehkan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan cara beragam	AL01	0,74	0,56	0,84	0,88
	Mendukung pegawai untuk hasilkan ide-ide	AL02	0,60			
	Mendorong pegawai untuk ambil resiko	AL03	0,76			
	Memperbolehkan pegawai untuk mandiri	AL04	0,88			
	Mendorong pegawai untuk berpendapat	AL05	0,84			
	Mendorong belajar dari kesalahan	AL07	0,69			
	Eksploitasi (EXPLT)	Mendorong pegawai untuk mencapai tujuan secara berkala	AL08	0,83	0,57	0,87
Membuat peraturan agar implementasi di		AL09	0,75			

lapangan berjalan lancar

Mengambil langkah konkrit dalam setiap masalah yang dihadapi pegawai	AL10	0,85
Mendorong pegawai untuk menaati peraturan-peraturan yang berlaku	AL11	0,83
Memperhatikan pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas	AL12	0,84
Memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan	AL13	0,61
Memastikan seluruh pegawai mengimplementasikan semua rencana yang telah ditetapkan	AL14	0,60

Ketangkasan Bisnis

Ketangkasan Rantai Pasok (SCAGI)	Rantai pasok perusahaan dapat cepat beradaptasi menghadapi permintaan pasar	SA01	0,86	0,75	0,92	0,94
	Rantai pasok perusahaan dapat cepat beradaptasi terhadap pengembangan pasar	SA02	0,86			
	Perusahaan cepat beradaptasi dengan peningkatan dan penurunan permintaan mendadak	SA03	0,90			
	Perusahaan dapat mengubah portopolio persediaan dengan cepat perubahan pasar	SA04	0,88			
	Perusahaan dapat tanggulangi ketiadaan pasokan material dengan cepat	SA05	0,83			
Ketangkasan Operasional (OPRAGI)	Sistem operasi cepat merespon permintaan khusus dari pasar	OA01	0,83	0,67	0,76	0,86
	Sistem operasi dapat melakukan <i>scale-up</i> dan <i>scale-down</i> dengan cepat untuk merespon perubahan pasar	OA02	0,81			
	Ketika terjadi disrupsi dalam sistem rantai pasok, sistem operasi dapat cepat eksekusi proses alternatif	OA03	0,81			
Ketangkasan Pemasaran (MARAGI)	Pemasaran dapat cepat memutuskan perubahan program seiring perubahan pasar	MA01	0,80	0,65	0,73	0,85
	Perusahaan mencari cara untuk melayani pasar lebih baik	MA02	0,82			
	Perusahaan memandang perubahan atau kekacauan dalam pasar sebagai peluang besar untuk komersialisasi	MA03	0,80			
Kinerja Perusahaan (FIPER)	Pangsa pasar perusahaan lebih baik	FP01	0,87	0,76	0,90	0,93
	Pertumbuhan ROI perusahaan lebih baik	FP02	0,92			
	Pendapatan operasional lebih baik	FP03	0,89			
	Produk perusahaan dipersepsi lebih unggul	FP04	0,82			

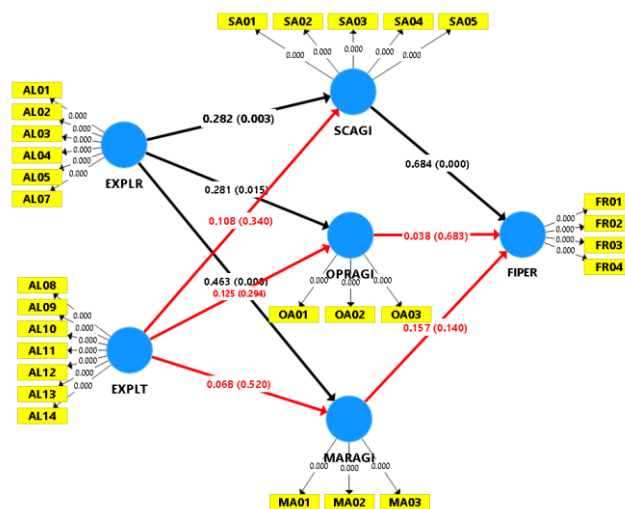
Keenam variabel juga valid secara diskriminan karena skor akar kwadrat AVE pada Tabel 1 lebih besar dari 0,7 dan merupakan skor tertinggi pada kolomnya. Dengan demikian dari uji validitas dan reliabilitas dinyatakan bahwa semua indikator dan semua variabel adalah valid dan reliabel. Dari sembilan hipotesis, lima hipotesis ditolak karena memiliki nilai *t-Statistics* kurang dari 1,96 atau *p-Value* lebih besar dari 0,05. Sedangkan hipotesis yang diterima adalah H1, H4, H5, dan H6. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja perusahaan (FIPER) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh ketangkasan rantai pasok (SCAGI), eksplorasi (EXPLR) berpengaruh terhadap ketangkasan rantai pasok (SCAGI), ketangkasan operasional (OPRAGI) dan ketangkasan pemasaran (MARAGI). Sementara ketangkasan pemasaran (MARAGI) dan ketangkasan operasional (OPRAGI)

tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (FIPER) dan eksploitasi (EXPLT) tidak berpengaruh terhadap ketangkasan rantai pasok (SCAGI), ketangkasan operasional (OPRAGI), dan ketangkasan pemasaran (MARAGI).

Pembahasan

Dari hasil analisis PLS Algoritm diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan (FIPER) dipengaruhi sebesar 66,3% oleh variabel yang ada dalam penelitian. Terdapat 37,3% lagi faktor yang berpengaruh namun belum dibahas dalam artikel ini. Gambar 1 menerangkan hasil uji hipotesis secara grafik. Pada gambar tersebut garis hitam mengindikasikan hipotesis yang diterima, sementara garis merah mengindikasikan hipotesis yang ditolak. Dengan jelas dapat kita ketahui bahwa perilaku eksplorasi berpengaruh signifikan terhadap ketiga ketangkasan yang ada, sementara perilaku eksploitatif tidak berpengaruh signifikan. Sementara dari ketiga ragam ketangkasan bisnis, ketangkasan rantai pasoklah yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara ketangkasan pemasaran dan ketangkasan operasi tidak berpengaruh signifikan.

Dalam menghadapi turbulensi bisnis seperti halnya krisis yang terjadi terkait dengan Covid-19 ini, para pimpinan puncak perusahaan publik terkemuka di Indonesia menilai bahwa kepemimpinan mereka lebih condong untuk berorientasi eksplorasi, memberikan kesempatan kepada tim kerja untuk berinovasi dan menemukan cara-cara terbaik dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi daripada berorientasi eksploitasi yang justru semakin membebani dan menghambat terjadinya inovasi.



Gambar 1. Model Riset dengan Hasil Analisis *Bootstrapping*

Jadi rekomendasi yang dapat diberikan bagi praktisi manajemen dalam mengelola dan memimpin perusahaan dalam menghadapi *VUCA World* adalah lebih berfokus pada eksplorasi bukan pada eksploitasi dan lebih menekankan pada pencapaian ketangkasan rantai pasok daripada ketangkasan operasional maupun ketangkasan pemasaran agar dapat lebih efektif untuk meraih kinerja perusahaan. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk menggunakan pendekatan sampling yang lebih random dengan melakukan kerjasama pihak pengelola bursa dalam melakukan riset, sehingga data yang diperoleh dapat lebih banyak dan melibatkan seluruh perusahaan Indonesia baik yang berada dalam Top 50 maupun tidak untuk berpartisipasi dalam riset ini.

Simpulan

Dalam menghadapi Covid-19 sebagai suatu fenomena yang *VUCA*, perusahaan-perusahaan publik terkemuka di Indonesia menandang bahwa pendekatan eksplorasi lebih relevan untuk mendorong terciptanya ketangkasan bisnis pada seluruh dimensi, baik itu ketangkasan rantai pasok, operasional, maupun pemasaran. Dan dari ketiga ketangkasan tersebut, ketangkasan rantai pasoklah yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam kondisi *VUCA*, dimana ketidakpastian tinggi dan hubungan antara perusahaan dan pemasok menjadi semakin tidak mudah untuk dikembangkan, ketangkasan rantai pasok menjadi kunci. Ketidakmampuan untuk memastikan rantai-pasok berada dalam pengelolaan bisnis dengan tingkat ketangkasan yang tinggi akan berdampak besar

bagi ketangkasan bisnis perusahaan secara keseluruhan dan pada akhirnya akan sangat mengganggu kinerja perusahaan secara menyeluruh. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode *sampling* yang non-probabilistik. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan secara probabilistik melalui kerjasama dengan Bursa Efek Indonesia. Demikian pula halnya dengan pengukuran kinerja perusahaan, pada penelitian ini masih menggunakan pendekatan *self-reported* dari para responden. Untuk penelitian selanjutnya, kinerja perusahaan dapat menggunakan data sekunder yang tersedia.

Daftar Rujukan

- Agarwal, A. (2020). Investigating Design Targets for Effective Performance Management System: an Application of Balance Scorecard Using QFD. *Journal of Advances in Management Research*.
- Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and Enablers Of Supply Chain Agility and its Effect on Performance: a Dynamic Capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295–1318.
- Chan, A. T. L., Ngai, E. W. T., & Moon, K. K. L. (2017). The Effects of Strategic and Manufacturing Flexibilities and Supply Chain Agility on Firm Performance in the Fashion Industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research. In *European Management Journal* (Vol. 38, Issue 3). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- DeGroot, S. E., & Marx, T. G. (2013). The Impact of IT on Supply Chain Agility and Firm Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909–916.
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous Leadership and Innovation Performance: A Longitudinal Study. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Guo, Z., Yan, J., Wang, X., & Zhen, J. (2020). Ambidextrous Leadership and Employee Work Outcomes: A Paradox Theory Perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 1661.
- Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kasali, R. (2014). *Agility Bukan Singa yang Mengembik: Transformasi dalam Sunyi untuk Meraih Ketangkasan*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Khalid, Z., Madhakomala, R., & Purwana, D. (2020). How Leadership and Organizational Culture Shape Organizational Agility in Indonesian SMEs?? *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(2), 49–63.
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovations: The Role of Organizational Slack and Environmental Factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652–663.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 931–954.
- McCann, J., & Selsky, J. W. (2012). *Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams and Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous Leadership: A Meta-Review Applying Static and Dynamic Multi-Level Perspectives. *Review of Managerial Science*, 14(1), 37–59.
- O Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading Innovation: Empirical Evidence for Ambidextrous Leadership from UK High-Tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195–208.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual Ambidexterity: The Duality of Exploration and Exploitation and its Relationship with Innovative Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.
- Saputra, N., Anjelika, K. T., & Fanani, F. F. (2022). Menelaah Produktivitas dan Keterlekatan Kerja Pegawai di

Volume: 8
Nomor : 4
Bulan : November
Tahun : 2022

E-ISSN: 2656-940X
P-ISSN: 2442-367X
URL: jurnal.ideaspublishing.co.id



- DKI Jakarta: Berpengaruhkah Ambidextrous Leadership dan Digital Culture Semasa Covid-19. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, 8(1), 169–178.
- Saputra, N., Chumaidah, E., & Aryanto, R. (2021). Multi-Layer Agility: a Proposed Concept of Business Agility in Organizational Behavior Perspective. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(1), 30–41.
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic Role of Digital Capability On Business Agility During Covid-19 Era. *Procedia Computer Science*, 197, 326–335.
- Saputra, N., Satispi, E., & Prihandoko, D. (2022). Strategi UMKM Bertahan Melewati Covid-19: Menjadi Fleksibel dan Kolaboratif. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 33–47.
- Walter, A.-T. (2021). Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous Leadership and Team Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zarb, K. Ben, Robertie, C. S. D. La, & Zouaoui, S. K. (2017). Ambidextrous Leadership as a Multidimensional Construct. In *Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship* (pp. 811–824). Springer.

 **E-ISSN: 2656-940X**
P-ISSN: 2442-367X
URL: jurnal.ideaspublishing.co.id

Volume: 8
Nomor : 4
Bulan : November
Tahun : 2022