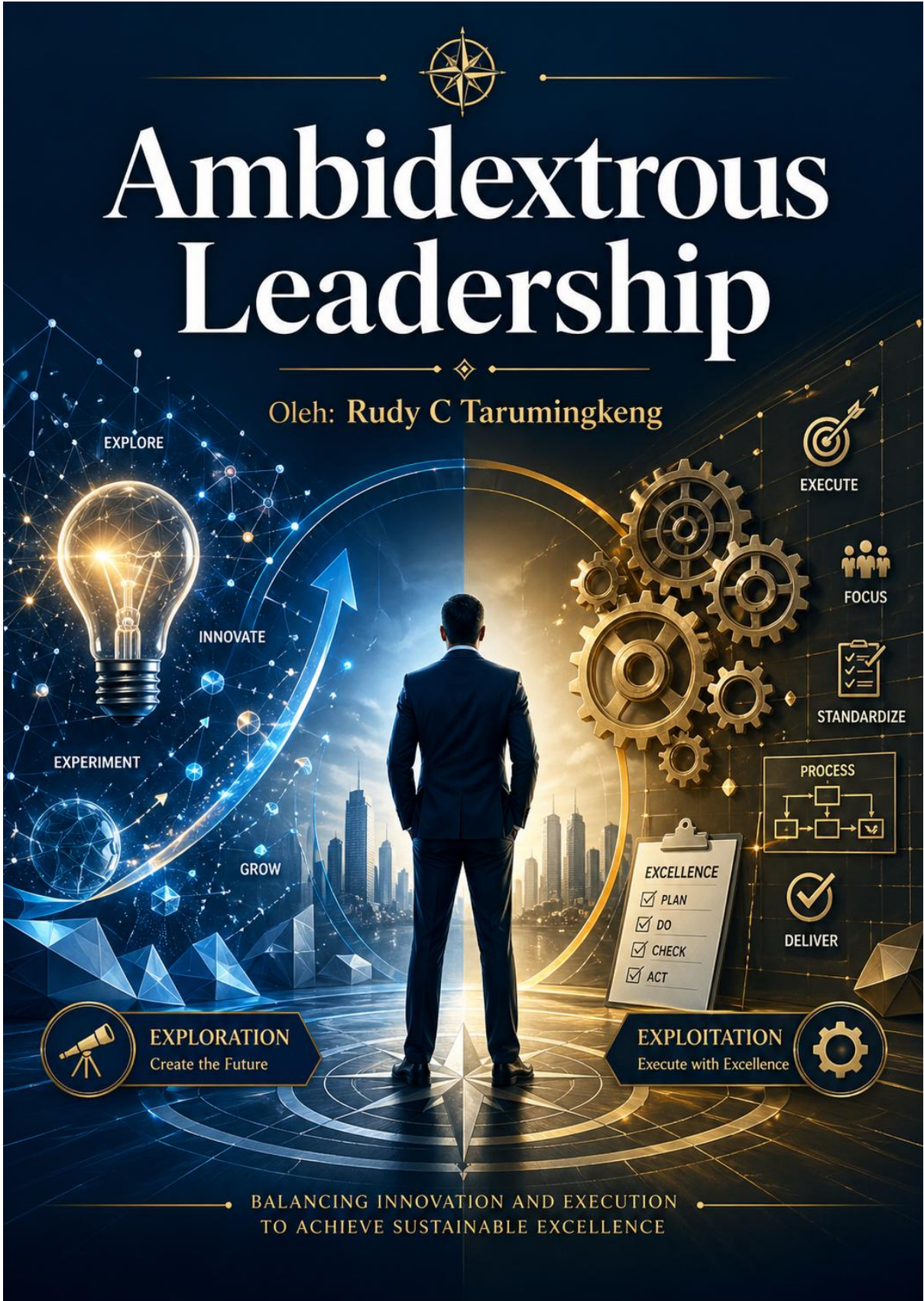




Ambidextrous Leadership

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

EXPLORE



INNOVATE

EXPERIMENT

GROW



EXPLORATION
Create the Future



EXECUTE



FOCUS



STANDARDIZE



DELIVER



EXPLOITATION
Execute with Excellence



BALANCING INNOVATION AND EXECUTION
TO ACHIEVE SUSTAINABLE EXCELLENCE

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyclt75@gmail.com

30 April 2026

AMBIDEXTROUS LEADERSHIP

Ambidextrous Leadership atau **kepemimpinan ambidextrous** adalah gaya kepemimpinan yang mampu menjalankan **dua kemampuan yang tampaknya berlawanan tetapi sama-sama penting**, yaitu:

Exploration — mendorong pencarian ide baru, eksperimen, inovasi, kreativitas, keberanian mencoba, dan pembelajaran dari ketidakpastian.

Exploitation — memastikan efisiensi, disiplin eksekusi, standarisasi, produktivitas, kontrol mutu, dan pencapaian target.

Istilah *ambidextrous* secara harfiah berarti “mampu menggunakan dua tangan dengan sama baiknya.” Dalam konteks kepemimpinan, maknanya adalah pemimpin mampu “menggunakan dua tangan manajerial”: satu tangan untuk **membuka ruang inovasi**, dan tangan lain untuk **menjaga ketertiban, efisiensi, dan hasil kerja**. Konsep ini berakar pada gagasan *exploration* dan *exploitation* dalam pembelajaran organisasi yang diperkenalkan James G. March, di mana organisasi harus menyeimbangkan pencarian kemungkinan baru dengan pemanfaatan kemampuan yang sudah ada agar dapat bertahan dan berkembang. ([JSTOR](#))

Dalam literatur kepemimpinan, Rosing, Frese, dan Bausch menjelaskan bahwa kepemimpinan ambidextrous terutama berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk menstimulasi perilaku eksploratif dan eksploitatif bawahan melalui dua jenis perilaku: **opening leadership behavior** dan **closing leadership behavior**. *Opening behavior* mendorong kreativitas, eksperimen, dan pencarian alternatif, sedangkan *closing behavior* mengarahkan orang pada disiplin, penyelesaian tugas, kepatuhan terhadap standar, dan pencapaian tujuan. ([ScienceDirect](#))

Secara sederhana, pemimpin ambidextrous bukan hanya “pemimpin inovatif”, tetapi juga **pemimpin eksekutor**. Ia tidak berhenti pada ide besar, visi kreatif, atau gagasan transformasi; ia juga mampu menerjemahkan ide tersebut menjadi sistem, prosedur, target, indikator kinerja, dan hasil nyata.

Dua Sisi Utama Ambidextrous Leadership

Dimensi	Fokus	Perilaku Pemimpin	Risiko bila Berlebihan
Exploration	inovasi, kreativitas, eksperimen	memberi ruang mencoba, menerima ide baru, mendorong pertanyaan kritis	terlalu banyak ide, kurang eksekusi, tidak fokus
Exploitation	efisiensi, kualitas, produktivitas	menetapkan target, SOP, kontrol mutu, memaksimalkan hasil	terlalu birokratis, lambat adaptasi

Dengan demikian, inti kepemimpinan ambidextrous adalah **keseimbangan dinamis**, bukan kompromi statis. Seorang pemimpin kadang harus membuka ruang kebebasan, tetapi pada saat lain harus menutup ruang variasi agar organisasi fokus pada pelaksanaan. Penelitian tentang kepemimpinan ambidextrous menekankan pentingnya fleksibilitas pemimpin untuk berpindah dari perilaku membuka ruang kreativitas ke perilaku menegakkan disiplin pelaksanaan sesuai kebutuhan situasi. ([DNB Portal](#))

Contoh Naratif dalam Organisasi

Misalnya sebuah universitas ingin menerapkan AI dalam pembelajaran. Pada tahap awal, seorang pemimpin ambidextrous akan menggunakan **opening behavior**: dosen diberi ruang bereksperimen dengan ChatGPT, membuat modul digital, mencoba metode asesmen baru, atau mengembangkan materi interaktif. Kesalahan awal dianggap sebagai bagian dari proses belajar.

Namun setelah beberapa bulan, pemimpin perlu bergeser ke **closing behavior**: universitas menetapkan pedoman etika penggunaan AI, standar kualitas bahan ajar, kebijakan plagiarisme, format evaluasi, dan indikator

keberhasilan pembelajaran. Tanpa fase eksplorasi, kampus akan tertinggal. Tetapi tanpa fase eksploitasi, inovasi akan menjadi kegiatan sporadis yang tidak terukur.

Contoh lain dapat dilihat pada UMKM yang masuk ke pasar digital. Pada awalnya, pemilik usaha perlu berani mencoba marketplace, media sosial, sistem pembayaran digital, dan promosi berbasis konten. Itu adalah sisi eksploratif. Namun setelah menemukan pola yang efektif, pemilik usaha perlu membangun sistem stok, standar layanan pelanggan, pencatatan keuangan, jadwal produksi, dan evaluasi penjualan. Itu adalah sisi eksploitatif. Pemimpin yang hanya kreatif tetapi tidak disiplin akan sulit tumbuh; sebaliknya, pemimpin yang hanya disiplin tetapi tidak mau mencoba hal baru akan mudah tertinggal.

Mengapa Penting di Era VUCA dan Digital?

Dalam lingkungan bisnis yang penuh **volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity**, organisasi tidak cukup hanya efisien. Efisiensi memang membuat organisasi kuat hari ini, tetapi inovasi membuat organisasi relevan untuk masa depan. Ambidextrous leadership menjadi penting karena organisasi modern harus mampu menjaga operasi rutin sambil terus melakukan pembaruan. Dalam studi kepemimpinan dan inovasi, kombinasi perilaku eksploratif dan eksploitatif dipandang penting karena ide baru perlu diciptakan, tetapi juga perlu diimplementasikan menjadi produk, layanan, atau proses yang bernilai. ([ResearchGate](#))

Ciri-ciri Pemimpin Ambidextrous

Seorang pemimpin ambidextrous biasanya memiliki beberapa ciri berikut:

Fleksibel secara kognitif — mampu melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

Berani mendorong inovasi — tidak takut pada eksperimen, pilot project, dan pembelajaran dari kegagalan.

Disiplin dalam eksekusi — tidak membiarkan inovasi berhenti sebagai wacana.

Mampu membaca konteks — tahu kapan organisasi perlu bebas bereksperimen dan kapan perlu fokus pada target.

Menyeimbangkan manusia dan sistem — memberi ruang kreativitas, tetapi tetap membangun tata kelola.

Menghubungkan visi dan operasional — mampu menerjemahkan gagasan strategis menjadi tindakan nyata.

Kesimpulan

Ambidextrous Leadership adalah kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan **inovasi dan efisiensi, kebebasan dan disiplin, eksperimen dan eksekusi**, serta **pembelajaran masa depan dan pemanfaatan kekuatan saat ini**. Dalam bahasa manajemen modern, pemimpin seperti ini tidak hanya bertanya, *"Apa ide baru yang bisa kita ciptakan?"*, tetapi juga, *"Bagaimana ide itu kita jalankan secara efektif, terukur, dan berkelanjutan?"*

Dengan demikian, ambidextrous leadership sangat relevan bagi organisasi pendidikan, bisnis, pemerintahan, rumah sakit, UMKM, dan lembaga sosial yang sedang menghadapi transformasi digital, perubahan generasi, serta tuntutan inovasi berkelanjutan.

Referensi Singkat APA 7

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>

Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46.

Copilot for this article: ChatGPT 5.4. Thinking (2026). Access date: 30 April 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69f34bc1-a314-839f-b958-9c2330d7c3f2>