

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kepemimpinan Ambidekster, Pembelajaran Organisasi, dan Komitmen Organisasi dengan Mediasi Perilaku Kerja Inovatif pada Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Kelas C di Tangerang

Ganjar Nugraha¹, Rina Anindita², Mohamad Reza Hilmy³

¹Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, nugraha.ganjar.88.gn@student.esaunggul.ac.id

²Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, rina.anindita@esaunggul.ac.id

³Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, mohamad.reza@esaunggul.ac.id

Corresponding Author: nugraha.ganjar.88.gn@student.esaunggul.ac.id¹

Abstract: *High turnover among healthcare workers indicates weakened komitmen organisasi and threatens service sustainability in hospital. Leadership and pembelajaran organisasi are considered critical determinants of employee commitment; however, limited empirical studies examine the mediating role of perilaku kerja inovatif, particularly in Indonesian healthcare institutions. This study investigates the effects of ambidextrous leadership and organizational learning on organizational commitment, with innovative work behaviour as a mediator among healthcare workers in a private Class C hospital in Tangerang. A quantitative cross-sectional design was applied to 180 respondents and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that ambidextrous leadership and organizational learning positively and significantly influence innovative work behaviour and organizational commitment. Innovative work behaviour also partially mediates these relationships. The findings underscore the importance of adaptive leadership and continuous learning practices in strengthening innovation and enhancing komitmen organisasi among healthcare professionals.*

Keyword: *ambidextrous leadership, organizational learning, innovative work behaviour, organizational commitment*

Abstrak: Tingkat pergantian karyawan yang tinggi di kalangan tenaga kesehatan menunjukkan melemahnya komitmen organisasi serta mengancam keberlanjutan pelayanan di rumah sakit. Kepemimpinan dan pembelajaran organisasi dipandang sebagai determinan penting dalam membentuk komitmen karyawan; namun demikian, kajian empiris yang menelaah peran mediasi perilaku kerja inovatif masih terbatas, khususnya pada institusi pelayanan kesehatan di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan ambidekster dan pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi, dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasi pada tenaga kesehatan di rumah sakit swasta kelas C di Tangerang. Penelitian menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan potong lintang terhadap 180 responden dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidekster dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

serta komitmen organisasi. Perilaku kerja inovatif juga terbukti memediasi secara parsial hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kepemimpinan yang adaptif dan praktik pembelajaran berkelanjutan dalam memperkuat inovasi serta meningkatkan komitmen organisasi di kalangan tenaga kesehatan.

Kata Kunci: kepemimpinan ambidekster, pembelajaran organisasi, perilaku kerja inovatif, komitmen organisasi

PENDAHULUAN

Sektor pelayanan kesehatan menghadapi tekanan struktural dan operasional yang semakin kompleks akibat tuntutan peningkatan mutu layanan, efisiensi biaya, serta dinamika lingkungan kerja yang berubah cepat. Transformasi sistem kesehatan dan ekspektasi pasien yang semakin tinggi menuntut rumah sakit untuk mempertahankan kualitas klinis sekaligus meningkatkan kapasitas inovasi dan adaptasi organisasi. Dalam konteks tersebut, stabilitas tenaga kesehatan menjadi determinan utama keberlanjutan pelayanan. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan signifikan dalam membentuk perilaku kerja, budaya inovasi, serta kontribusi profesional dalam organisasi sektor publik (Lee & Kim, 2024; Wang & Hou, 2023). Penurunan komitmen organisasi pada tenaga kesehatan berkorelasi dengan meningkatnya kerentanan organisasi terhadap instabilitas sumber daya manusia dan penurunan kualitas pelayanan (Paparissabet et al., 2024).

Kepemimpinan merupakan salah satu determinan utama dalam membentuk komitmen dan perilaku inovatif karyawan. Pendekatan kepemimpinan ambidekster menekankan keseimbangan antara perilaku eksploratif dan eksploitatif, sehingga memungkinkan organisasi untuk tetap inovatif tanpa mengabaikan stabilitas operasional. Studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidekster berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui mekanisme *thriving at work* dan iklim inovasi (Akıncı et al., 2022; Usman et al., 2022). Dalam sektor kesehatan, kepemimpinan ambidekster terbukti meningkatkan kualitas pelayanan dan kreativitas tenaga kesehatan, serta memperkuat kreativitas perawat melalui penciptaan *psychological safety* (El-Gazar et al., 2024; Slåtten et al., 2023). Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas perilaku pemimpin menjadi krusial dalam organisasi rumah sakit yang berada dalam lingkungan regulatif ketat namun tetap dituntut adaptif.

Selain kepemimpinan, pembelajaran organisasi merupakan fondasi penting dalam membangun kapasitas adaptif dan perbaikan berkelanjutan pada institusi kesehatan. Organisasi yang mengintegrasikan refleksi sistematis, berbagi pengetahuan, serta evaluasi berkelanjutan dalam praktik kerja sehari-hari cenderung memiliki kemampuan inovasi yang lebih tinggi (AlSaied & Alkhoraif, 2024; Mohammad et al., 2024). Dalam konteks pelayanan kesehatan, atribut pembelajaran organisasi terbukti berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan dan kapabilitas pembelajaran kolektif (de Kok et al., 2023). Selain itu, pembelajaran organisasi juga memengaruhi perilaku inovatif tenaga keperawatan melalui mekanisme berbagi pengetahuan dan integrasi pengalaman klinis (Gharajeh-Alamdari et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya berdampak pada aspek struktural, tetapi juga memperkuat keterikatan profesional terhadap organisasi.

Perilaku kerja inovatif selanjutnya diposisikan sebagai mekanisme penghubung antara praktik manajerial dan komitmen organisasi. Penelitian longitudinal menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap munculnya perilaku inovatif karyawan (Wang & Hou, 2023). Sebaliknya, kepemimpinan ambidekster juga terbukti mendorong perilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan kinerja dan kontribusi individu terhadap organisasi (Babu et al., 2024; Cheng, 2024). Dalam konteks tenaga kesehatan, perilaku inovatif memperkuat komitmen afektif melalui keterlibatan aktif dalam pengembangan layanan (Choi et al., 2023). Dengan demikian, perilaku kerja inovatif berpotensi berperan sebagai variabel mediasi yang

menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan pembelajaran organisasi memengaruhi komitmen organisasi secara simultan.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan ambidekster, pembelajaran organisasi, perilaku kerja inovatif, dan komitmen organisasi telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih dilakukan secara parsial atau dalam konteks non-kesehatan. Penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model struktural komprehensif pada konteks rumah sakit swasta di Indonesia masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan ambidekster dan pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi melalui mediasi perilaku kerja inovatif pada tenaga kesehatan rumah sakit swasta kelas C di Tangerang. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model integratif berbasis kepemimpinan adaptif dan pembelajaran organisasi, serta kontribusi praktis dalam penguatan strategi manajemen sumber daya manusia rumah sakit untuk menjaga keberlanjutan pelayanan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan bersifat potong lintang (*cross-sectional*) untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan ambidekster, pembelajaran organisasi, perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi. Penelitian dilaksanakan di RS Kelas C di Tangerang pada tahun 2025 dengan populasi seluruh tenaga kesehatan aktif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *saturated sampling*, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert empat poin yang disusun berdasarkan indikator penelitian terdahulu dan telah melalui pengujian validitas serta reliabilitas sebelum analisis utama dilakukan.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Evaluasi model pengukuran (outer model) meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui analisis koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Pengaruh langsung antarvariabel dianalisis melalui estimasi koefisien jalur (path coefficient) pada model struktural, sedangkan pengaruh tidak langsung (mediasi) diuji menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel pada tingkat signifikansi 5% untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Responden

Berdasarkan data responden penelitian, mayoritas responden berada pada rentang usia 21–35 tahun (52,41%), yang mencerminkan dominasi tenaga kerja usia produktif. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan (52,41%). Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar memiliki latar belakang Diploma III (74,33%), dengan masa kerja terbanyak berada pada rentang 1–2 tahun (31,02%), sehingga menunjukkan karakteristik tenaga kerja pada fase awal hingga menengah masa pengabdian. Dari aspek profesi, responden paling banyak berasal dari perawat (59,36%). Secara keseluruhan, karakteristik responden menggambarkan komposisi tenaga kesehatan operasional dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja relatif awal, yang relevan dalam merepresentasikan kondisi pelayanan klinis.

Matriks Analisis Three Box Method

Berdasarkan hasil analisis deskriptif di atas terhadap variabel *organizational commitment*, *innovative work behaviour*, *ambidextrous leadership* dan *organizational learning*, maka dirangkumkan hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks *Three Box Method*

No	Variabel	Rendah	Sedang	Tinggi	Perilaku
1	Organizational Commitment		+		Komitmen pegawai telah terbentuk namun belum optimal
2	Innovative Work Behaviour		+		Perilaku inovatif mulai berkembang
3	Ambidextrous Leadership		+		Kepemimpinan adaptif telah berjalan cukup baik
4	Organizational Learning		+		Proses pembelajaran organisasi sudah terbentuk

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menggunakan *Three Box Method* terhadap variabel *organizational commitment*, *innovative work behaviour*, *ambidextrous leadership*, dan *organizational learning*, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi organisasi RS Kelas C telah memiliki dasar yang cukup kuat dalam membangun komitmen pegawai, mendorong perilaku inovatif, menerapkan kepemimpinan yang adaptif, serta mengembangkan proses pembelajaran organisasi, namun belum mencapai tingkat optimal. Variabel *organizational commitment* yang berada pada kategori sedang mencerminkan bahwa loyalitas pegawai telah terbentuk, tetapi masih lebih didorong oleh pertimbangan rasional dan kewajiban moral dibandingkan keterikatan emosional. Variabel *innovative work behaviour* juga berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide baru, meskipun perilaku inovatif tersebut belum berkembang secara merata sebagai budaya kerja.

Sementara itu, *ambidextrous leadership* berada pada kategori sedang dengan kecenderungan positif pada aspek pengendalian dan fleksibilitas kepemimpinan, yang menandakan bahwa pimpinan telah cukup mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi dalam pelaksanaan tugas. Variabel *organizational learning* juga menunjukkan kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa proses akuisisi, distribusi, interpretasi, dan penyimpanan pengetahuan telah berjalan dengan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan agar berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa organisasi telah memiliki modal awal yang memadai, namun penguatan kepemimpinan, sistem manajemen pengetahuan, budaya inovasi, serta strategi peningkatan keterikatan pegawai masih diperlukan agar seluruh variabel dapat berkembang menuju kategori tinggi dan mendukung keberlanjutan kinerja rumah sakit.

Outer Model

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,7. Pada konstruk *ambidextrous leadership*, seluruh indikator pada dimensi *closing leader behaviour*, *opening leader behaviour*, dan *temporal flexibility* memiliki nilai *outer loading* pada rentang 0,751–0,898, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk secara memadai. Konstruk *innovative work behaviour* juga memperlihatkan hasil yang sangat baik, dengan nilai *outer loading* seluruh indikator berada pada rentang 0,747–0,901, sehingga setiap dimensi, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*, dinyatakan memiliki tingkat validitas yang tinggi.

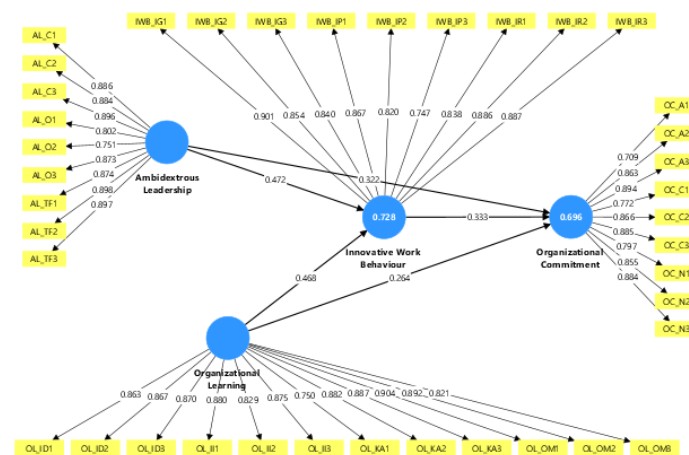
Selanjutnya, pada konstruk *organizational commitment*, seluruh indikator pada dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* memiliki nilai *outer loading* antara 0,709 hingga 0,894, yang telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Demikian pula pada konstruk *organizational learning*, seluruh indikator pada dimensi

information distribution, information interpretation, knowledge acquisition, dan *organizational memory* menunjukkan nilai *outer loading* yang berada di atas ambang batas yang disyaratkan, yaitu pada rentang 0,750–0,904. Selain berdasarkan nilai *outer loading*, validitas konvergen juga dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), dengan kriteria $AVE \geq 0,50$. Nilai *average variance extracted* menunjukkan hasil seluruh konstruk memenuhi kriteria tersebut lebih dari $\geq 0,50$. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Validitas diskriminan dalam penelitian ini diuji menggunakan pendekatan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang memadai dengan konstruk lainnya. Hasil uji validitas diskriminan menggunakan HTMT, seluruh nilai hubungan antar konstruk berada di bawah batas maksimum 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk, yaitu *ambidextrous leadership*, *innovative work behaviour*, *organizational commitment*, dan *organizational learning*, memiliki perbedaan konseptual dan empiris yang memadai satu sama lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang berada di atas 0,90 serta nilai *Composite Reliability* (ρ_a dan ρ_c) yang melebihi batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan mampu mengukur konstruk secara andal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu *ambidextrous leadership*, *innovative work behaviour*, *organizational commitment*, dan *organizational learning*, telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga model pengukuran layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya, yaitu evaluasi model struktural (*inner model*).

Inner Model



Gambar 1. Hasil Uji Model Struktural SMART-PLS

Berdasarkan evaluasi model struktural menggunakan pendekatan PLS-SEM, diperoleh temuan mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Model struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidekster dan pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dengan koefisien masing-masing sebesar 0,472 dan 0,468, serta mampu menjelaskan 72,8% variasi perilaku inovatif ($R^2 = 0,728$), yang menunjukkan daya jelaskan model berada pada kategori kuat. Kedua variabel tersebut juga berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,322 dan 0,264, sementara perilaku kerja inovatif memberikan kontribusi sebesar 0,333 terhadap komitmen organisasi. Nilai R^2 sebesar 0,696 mengindikasikan bahwa 69,6% variasi komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kombinasi ketiga variabel prediktor. Temuan ini menunjukkan

bahwa perilaku inovatif berperan sebagai mekanisme mediasi parsial yang memperkuat hubungan antara praktik kepemimpinan, pembelajaran organisasi, dan komitmen tenaga kesehatan, sehingga model memiliki kelayakan empiris yang substansial dalam menjelaskan dinamika manajemen sumber daya manusia di rumah sakit kelas C.

Variabel *innovative work behaviour* memiliki nilai Q^2 predict sebesar 0,706. Nilai ini berada di atas ambang 0,50, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat dalam menjelaskan dan memprediksi variasi *innovative work behaviour*. Selanjutnya, variabel *organizational commitment* memperoleh nilai Q^2 predict sebesar 0,646, yang juga termasuk dalam kategori relevansi prediktif kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk eksogen dalam model mampu memberikan prediksi yang akurat terhadap perubahan pada *organizational commitment*.

Berdasarkan hasil uji effect size (f^2), pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *innovative work behaviour* (0,473) dan *organizational learning* terhadap *innovative work behaviour* (0,466) termasuk dalam kategori besar, yang menunjukkan kontribusi substantif terhadap varians variabel endogen. Selanjutnya, pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *organizational commitment* (0,134) berada pada kategori kecil, sedangkan pengaruh *innovative work behaviour* terhadap *organizational commitment* (0,099) serta *organizational learning* terhadap *organizational commitment* (0,091) juga termasuk kategori kecil, yang mengindikasikan bahwa kontribusi langsung terhadap komitmen organisasi relatif terbatas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kekuatan pengaruh antar konstruk dalam model bervariasi, dengan kontribusi paling dominan terdapat pada jalur yang memengaruhi *innovative work behaviour*.

Tabel 2. Uji Kelayakan Model

Indikator	Nilai
SRMR	0,060
R ² Perilaku kerja inovatif	0,728
R ² Komitmen organisasi	0,696
Q^2 predict Perilaku kerja inovatif	0,706
Q^2 predict Komitmen organisasi	0,646

Hasil pengujian simultan menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,060 yang menandakan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Nilai R² sebesar 0,728 pada perilaku kerja inovatif dan 0,696 pada komitmen organisasi menunjukkan bahwa kedua variabel endogen dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel prediktor dalam kategori kuat. Nilai Q^2 predict masing-masing sebesar 0,706 dan 0,646 mengindikasikan kemampuan prediktif model yang baik. Selain itu, nilai f^2 menunjukkan bahwa pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif berada pada kategori besar, sedangkan pengaruh terhadap komitmen organisasi berada pada kategori kecil hingga moderat.

Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Uji Hubungan Langsung

Hubungan Antarvariabel	Koefisien (β)	t-statistic	p-value
Pengaruh Kepemimpinan Ambidexster terhadap Komitmen Organisasi	0,322	2,387	0,017
Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	0,264	2,453	0,014

Pengaruh Kepemimpinan Ambidekster terhadap Perilaku Kerja Inovatif	0,472	4,713	0,000
Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif	0,468	4,659	0,000
Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Komitmen Organisasi	0,333	2,495	0,013

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidekster berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,322$; $p = 0,017$) dan perilaku kerja inovatif ($\beta = 0,472$; $p < 0,001$), serta pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,264$; $p = 0,014$) dan perilaku kerja inovatif ($\beta = 0,468$; $p < 0,001$). Selain itu, perilaku kerja inovatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,333$; $p = 0,013$). Seluruh nilai p berada di bawah tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dinyatakan diterima dan menunjukkan hubungan positif antarvariabel dalam model.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi hubungan antara kepemimpinan ambidekster dan komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,157 dan nilai p sebesar 0,044. Selain itu, perilaku kerja inovatif juga memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,156 dan nilai p sebesar 0,022. Seluruh nilai p berada di bawah tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua hipotesis mediasi dalam penelitian ini dinyatakan diterima dan menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui perilaku kerja inovatif.

Tabel 4. Hasil Uji Hubungan Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien (β)	t-statistic	p-value
Pengaruh Kepemimpinan Ambidekster terhadap Komitmen Organisasi melalui Perilaku Kerja Inovatif	0,157	2,011	0,044
Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Perilaku kerja Inovatif	0,156	2,286	0,022

Diskusi

Pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *organizational commitment*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan perilaku eksploratif dan eksploitatif berperan penting dalam memperkuat keterikatan tenaga kesehatan terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa ketika pemimpin mampu memberi ruang inovasi sekaligus menjaga struktur dan disiplin kerja, tenaga kesehatan cenderung membangun loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap rumah sakit.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian El-Gazar et al. (2024) yang menyatakan bahwa *ambidextrous leadership* meningkatkan *organizational commitment* melalui penciptaan lingkungan kerja yang adil dan mendukung pertumbuhan karyawan. Penelitian Haider et al. (2023) juga menegaskan bahwa keseimbangan antara kontrol dan otonomi kerja membuat karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi secara berkelanjutan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, Tao et al. (2025) menemukan bahwa *ambidextrous leadership* memperkuat *organizational commitment* tenaga kesehatan melalui peningkatan persepsi dukungan organisasi dan praktik berbagi pengetahuan. Temuan serupa

juga disampaikan oleh Slåtten et al. (2023) yang menekankan bahwa perilaku *ambidextrous leadership* menumbuhkan kepercayaan dan keterlibatan emosional tenaga kesehatan.

Selain itu, bukti empiris dari sektor publik menunjukkan konsistensi hubungan tersebut, sebagaimana ditemukan oleh Zain et al. (2025) bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi meningkatkan loyalitas serta dedikasi karyawan melalui rasa memiliki terhadap organisasi. Konsistensi temuan lintas sektor ini memperkuat posisi *ambidextrous leadership* sebagai determinan penting *organizational commitment*, terutama pada organisasi yang beroperasi dalam lingkungan kompleks dan berisiko tinggi seperti rumah sakit. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah tugas, tetapi juga sebagai pembentuk makna kerja dan relasi psikologis antara tenaga kesehatan dan institusi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa *ambidextrous leadership* memiliki peran strategis dalam menjaga keberlanjutan organisasi pelayanan kesehatan.

Berdasarkan sudut pandang peneliti, temuan ini menunjukkan bahwa komitmen tenaga kesehatan di rumah sakit tidak semata-mata dibangun melalui kebijakan formal atau sistem imbalan, melainkan melalui kualitas relasi kepemimpinan yang dirasakan adil, fleksibel, dan mendukung. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan kreativitas dan kontrol secara seimbang menciptakan rasa aman sekaligus ruang berkembang bagi tenaga kesehatan, sehingga menumbuhkan loyalitas yang lebih bermakna. Dalam konteks RS Kelas C, penguatan *ambidextrous leadership* menjadi strategi penting untuk meningkatkan komitmen dari kategori sedang menuju kategori tinggi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif dipandang sebagai langkah rasional dan strategis dalam menjaga stabilitas serta mutu pelayanan rumah sakit.

Pengaruh *organizational learning* terhadap *organizational commitment*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, yang mengindikasikan bahwa proses pembelajaran organisasi berperan penting dalam memperkuat keterikatan tenaga kesehatan terhadap rumah sakit. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika organisasi menyediakan ruang belajar, berbagi pengetahuan, dan refleksi kerja, tenaga kesehatan cenderung membangun rasa memiliki dan loyalitas yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan AlSaied & Alkhoraif (2024) yang menyatakan bahwa *organizational learning* meningkatkan *organizational commitment* melalui penguatan rasa keterlibatan, kepercayaan, dan kompetensi karyawan. Penelitian Mohammad et al. (2024) juga menunjukkan bahwa budaya pembelajaran yang kuat menumbuhkan rasa kebersamaan dan partisipasi aktif, sehingga karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Temuan tersebut diperkuat oleh Dang et al. (2020) yang menemukan bahwa *workplace learning* meningkatkan komitmen melalui penyesuaian kerja, kepercayaan terhadap atasan, serta persepsi dukungan organisasi. Selain itu, Babu et al. (2024) menegaskan bahwa pembelajaran organisasi meningkatkan retensi dan kepuasan kerja dengan memperkuat kemampuan inovatif dan rasa tanggung jawab karyawan.

Konsistensi temuan lintas konteks tersebut menunjukkan bahwa *organizational learning* merupakan determinan penting *organizational commitment*, terutama dalam organisasi yang menuntut adaptasi tinggi seperti rumah sakit. Proses belajar yang terstruktur tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun relasi psikologis positif antara tenaga kesehatan dan organisasi. Dalam konteks pelayanan kesehatan, pembelajaran berkelanjutan memperkuat kepercayaan terhadap sistem kerja dan menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan profesional karyawan. Dengan demikian, pembelajaran organisasi berperan sebagai dasar bagi loyalitas jangka panjang tenaga kesehatan.

Berdasarkan pandangan peneliti, temuan ini menunjukkan bahwa komitmen tenaga kesehatan tidak dapat dipisahkan dari pengalaman belajar yang mereka rasakan dalam

organisasi. Ketika rumah sakit secara konsisten menyediakan akses pengetahuan, ruang refleksi, dan dukungan pengembangan kompetensi, tenaga kesehatan cenderung membangun keterikatan yang lebih kuat dan bermakna. Dalam konteks RS Kelas C, penguatan *organizational learning* perlu dipandang sebagai strategi strategis untuk meningkatkan komitmen dari kategori sedang menuju kategori tinggi.

Pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *innovative work behaviour*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*, yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif tenaga kesehatan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan ruang bagi penciptaan ide baru sekaligus menjaga kejelasan struktur kerja, karyawan cenderung lebih berani bereksperimen dan mengembangkan solusi kreatif.

Temuan penelitian ini konsisten dengan Haider et al. (2023) yang menyatakan bahwa *ambidextrous leadership* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* karena mampu menyeimbangkan kebutuhan eksplorasi dan eksploitasi. Penelitian Akıncı et al. (2022) juga menegaskan bahwa fleksibilitas perilaku pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan eksperimen. Selain itu, Guo et al. (2025) menemukan bahwa *ambidextrous leadership* memungkinkan organisasi mengkombinasikan stabilitas dan inovasi melalui pemberdayaan dan komunikasi terbuka. Bukti empiris ini diperkuat oleh (Kebede et al., 2024) dan Zain et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* secara langsung meningkatkan perilaku inovatif karyawan lintas sektor.

Konsistensi temuan lintas konteks tersebut memperkuat posisi *ambidextrous leadership* sebagai faktor kunci dalam membentuk *innovative work behavior* di organisasi yang kompleks dan dinamis. Dalam konteks rumah sakit, keseimbangan antara kebebasan berinovasi dan kepatuhan terhadap standar menjadi krusial untuk memastikan inovasi tetap aman dan berdampak positif. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan tenaga kesehatan berinovasi tanpa mengorbankan keselamatan pasien dan kualitas layanan. Dengan demikian, *ambidextrous leadership* tidak hanya mendorong kreativitas, tetapi juga memastikan inovasi dapat diimplementasikan secara bertanggung jawab.

Berdasarkan pandangan peneliti, temuan ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif tenaga kesehatan tidak akan berkembang secara optimal tanpa kepemimpinan yang mampu mengelola ketegangan antara kreativitas dan kontrol. Pemimpin yang fleksibel, terbuka, dan konsisten dalam memberikan dukungan akan menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong keberanian berinovasi. Dalam konteks RS Kelas C, penguatan *ambidextrous leadership* menjadi strategi rasional untuk meningkatkan inovasi kerja dari kategori sedang menuju kategori tinggi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif dipandang sebagai investasi strategis bagi peningkatan mutu dan daya saing rumah sakit.

Pengaruh *organizational learning* terhadap *innovative work behaviour*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*, yang menegaskan bahwa proses pembelajaran organisasi berperan penting dalam mendorong munculnya perilaku inovatif tenaga kesehatan. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika organisasi menyediakan ruang belajar kolektif, refleksi, dan berbagi pengetahuan, tenaga kesehatan lebih mampu menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam praktik kerja.

Temuan penelitian ini konsisten dengan Alrashidi et al. (2023) yang menegaskan bahwa *organizational learning* merupakan dasar utama lahirnya inovasi melalui penciptaan pengetahuan baru secara kolektif. Hasil ini juga sejalan dengan AlSaied & Alkhoraif (2024) yang menyatakan bahwa organisasi yang mampu belajar, berbagi informasi, dan menginternalisasi pembelajaran akan lebih mudah menumbuhkan perilaku inovatif karyawan. Selain itu, Farrukh et al. (2021) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memperkuat *innovative work behavior* melalui peningkatan resiliensi dan keterlibatan karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Chitha et al. (2023) dan Gharajeh-Alamdari et al. (2025) yang menegaskan peran *learning organization* dalam mendorong inovasi tenaga kesehatan melalui pembelajaran kolektif dan berbagi pengetahuan.

Penelitian Pham et al. (2024) juga menunjukkan bahwa *learning organization* dalam konteks pelayanan publik mendorong perilaku inovatif tenaga perawat melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan komitmen terhadap pembelajaran bersama. Konsistensi temuan lintas konteks ini menunjukkan bahwa *organizational learning* bukan hanya sarana peningkatan kapasitas individu, tetapi juga sistem sosial yang mendorong terciptanya inovasi secara berkelanjutan (AlSaied & Alkhoraif, 2024; Gharajeh-Alamdari et al., 2025). Dalam konteks rumah sakit, pembelajaran organisasi menjadi dasar penting untuk memastikan tenaga kesehatan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, prosedur, dan tuntutan layanan yang dinamis. Dengan demikian, *organizational learning* berperan strategis dalam menjaga relevansi dan kualitas pelayanan kesehatan.

Berdasarkan pandangan peneliti, temuan ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif tenaga kesehatan tidak dapat tumbuh tanpa adanya sistem pembelajaran yang konsisten, terbuka, dan terintegrasi. Ketika rumah sakit secara aktif mendorong proses belajar, berbagi pengetahuan, dan refleksi bersama, tenaga kesehatan akan lebih percaya diri untuk bereksperimen dan menerapkan ide baru. Dalam konteks RS Kelas C, penguatan *organizational learning* menjadi langkah rasional untuk mendorong inovasi kerja dari kategori sedang menuju kategori tinggi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, investasi pada budaya belajar dan sistem pembelajaran kolektif dipandang sebagai strategi strategis dalam meningkatkan mutu pelayanan dan daya saing rumah sakit.

Pengaruh *innovative work behaviour* terhadap *organizational commitment*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, yang mengindikasikan bahwa perilaku inovatif tenaga kesehatan berperan penting dalam memperkuat keterikatan mereka terhadap rumah sakit. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika tenaga kesehatan diberi ruang untuk menghasilkan dan merealisasikan ide baru, mereka cenderung merasakan makna kerja yang lebih tinggi serta kepuasan intrinsik terhadap perannya. Temuan penelitian ini sejalan dengan Lee & Kim (2024) yang menyatakan bahwa perilaku inovatif memberikan makna kerja dan kepuasan intrinsik yang memperkuat *organizational commitment*. Penelitian Tao et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kebebasan berinovasi meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hasil serupa dikemukakan oleh Wang & Hou (2023) yang menegaskan bahwa *innovative work behavior* memperkuat hubungan emosional melalui peningkatan keterlibatan kerja dan kebanggaan terhadap kontribusi inovatif. Dalam konteks organisasi publik, Kousina & Voudouris (2023) menemukan bahwa inovasi meningkatkan rasa kepemilikan psikologis dan komitmen afektif pegawai.

Pada sektor pelayanan kesehatan, Gharajeh-Alamdari et al. (2025) menunjukkan bahwa perilaku inovatif tenaga kesehatan yang didukung oleh *knowledge sharing* dan budaya belajar meningkatkan rasa tanggung jawab serta keterikatan profesional terhadap organisasi. Temuan ini diperkuat oleh Kebede et al. (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kreativitas memperkuat dedikasi dan komitmen staf akademik. Konsistensi temuan lintas konteks ini menegaskan bahwa inovasi bukan hanya instrumen peningkatan kinerja,

tetapi juga sarana pembentukan relasi psikologis yang lebih kuat antara individu dan organisasi. Dengan demikian, *innovative work behavior* berperan strategis dalam memperkuat keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan pandangan peneliti, hasil ini menunjukkan bahwa komitmen tenaga kesehatan tumbuh ketika mereka merasa ide dan kontribusinya memiliki dampak nyata bagi organisasi. Inovasi memberikan ruang aktualisasi diri yang memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab profesional. Dalam konteks RS Kelas C, penguatan perilaku inovatif menjadi langkah rasional untuk meningkatkan komitmen dari kategori sedang menuju kategori tinggi. Oleh karena itu, inovasi perlu dipandang bukan hanya sebagai tuntutan kinerja, tetapi sebagai investasi psikologis dalam membangun loyalitas tenaga kesehatan.

Pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *organizational commitment* dengan *innovative work behaviour* sebagai mediasi

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *innovative work behavior* memediasi pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *organizational commitment*, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan adaptif tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga bekerja melalui pembentukan perilaku inovatif tenaga kesehatan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi menciptakan kondisi psikologis yang mendorong inovasi, yang kemudian memperkuat keterikatan terhadap organisasi. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, dukungan kepemimpinan dipersepsikan sebagai perlakuan positif yang dibalas dengan perilaku inovatif dan komitmen (Blau, 1964). Dengan demikian, inovasi menjadi mekanisme utama yang meneruskan pengaruh kepemimpinan menuju loyalitas organisasi.

Hasil *Three Box Method* menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership*, *innovative work behavior*, dan *organizational commitment* berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan adanya kesinambungan proses dari kepemimpinan menuju inovasi dan komitmen, meskipun belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa inovasi telah berfungsi sebagai jembatan psikologis, namun kekuatannya masih dapat diperkuat melalui peningkatan dukungan kepemimpinan. Ketika inovasi belum menjadi budaya, efek kepemimpinan terhadap komitmen juga belum maksimal. Oleh karena itu, penguatan inovasi menjadi kunci dalam memperbesar dampak kepemimpinan terhadap komitmen.

Temuan ini sejalan dengan Kebede et al. (2024) yang menyatakan bahwa *ambidextrous leadership* meningkatkan *innovative work behavior* melalui penguatan kebahagiaan kerja dan lingkungan yang suportif. Mascareño et al. (2021) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi menciptakan kondisi ideal bagi munculnya ide dan realisasi inovasi. (Usman et al., 2022) menambahkan bahwa *ambidextrous leadership* memperkuat inovasi melalui *workplace thriving* yang membuat karyawan merasa berkembang secara psikologis. Inovasi yang muncul dari kondisi tersebut kemudian memperdalam rasa kontribusi dan makna kerja.

Dalam konteks yang lebih luas, Cheng (2024) menjelaskan bahwa inovasi yang difasilitasi oleh *ambidextrous leadership* meningkatkan *harmonious passion*, yaitu keterikatan emosional yang memperkuat dedikasi terhadap organisasi. Fleksibilitas dan struktur yang ditawarkan pemimpin membantu karyawan mengekspresikan kreativitas tanpa kehilangan arah kerja. *Innovative work behavior* yang terbangun dari proses ini kemudian memperkuat loyalitas, tanggung jawab, dan komitmen jangka panjang. Dengan demikian, inovasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kepemimpinan dan komitmen secara berkelanjutan.

Berdasarkan pandangan peneliti, temuan ini menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* akan menghasilkan komitmen yang lebih kuat ketika diikuti oleh ruang inovasi yang nyata bagi tenaga kesehatan. Inovasi memungkinkan tenaga kesehatan merasakan bahwa kepemimpinan tidak hanya mengatur, tetapi juga memberdayakan. Dalam konteks RS Kelas C, memperkuat inovasi kerja sebagai hasil kepemimpinan adaptif merupakan strategi rasional

untuk membangun komitmen jangka panjang. Oleh karena itu, inovasi perlu diposisikan sebagai jembatan strategis yang menghubungkan kualitas kepemimpinan dengan loyalitas tenaga kesehatan terhadap rumah sakit.

Pengaruh *organizational learning* terhadap *organizational commitment* dengan *innovative work behavior* sebagai mediasi

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *innovative work behaviour* memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap *organizational commitment*, yang mengindikasikan bahwa proses pembelajaran organisasi tidak secara langsung membentuk komitmen, tetapi bekerja melalui pembentukan perilaku inovatif tenaga kesehatan. Temuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran yang efektif mendorong karyawan untuk menghasilkan dan menerapkan ide baru, yang kemudian memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi berupa kesempatan belajar dibalas melalui kontribusi inovatif dan komitmen sebagai bentuk timbal balik sosial (Blau, 1964). Dengan demikian, *innovative work behaviour* berperan sebagai mekanisme psikologis yang meneruskan pengaruh pembelajaran menuju komitmen.

Hasil analisis *Three Box Method* menunjukkan bahwa *organizational learning*, *innovative work behaviour*, dan *organizational commitment* berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa proses pembelajaran, inovasi, dan keterikatan telah terbentuk, namun belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembelajaran telah menghasilkan inovasi, tetapi belum terinternalisasi sebagai budaya yang kuat untuk membentuk komitmen yang lebih tinggi. Inovasi yang muncul masih bersifat situasional dan belum konsisten di seluruh unit kerja, sehingga efek pembelajaran terhadap komitmen masih dapat diperkuat. Oleh karena itu, penguatan sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan praktik inovasi menjadi krusial.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Achdiat et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya pembelajaran meningkatkan kemampuan inovatif melalui distribusi informasi dan pembelajaran kolektif. Hasil ini juga konsisten dengan AlSaied & Alkhoraif (2024) yang menegaskan bahwa kapasitas pembelajaran organisasi mendorong inovasi sebagai hasil langsung dari proses belajar berkelanjutan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, Gharajeh-Alamdari et al. (2025) membuktikan bahwa *learning organization* memperkuat *innovative work behaviour* tenaga kesehatan melalui *knowledge sharing* dan interaksi profesional yang terstruktur. Temuan tersebut diperkuat oleh Chitha et al. (2023) yang menyatakan bahwa rumah sakit berbasis pembelajaran memberikan ruang luas bagi tenaga kesehatan untuk berinovasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Secara psikologis, perilaku inovatif yang lahir dari pembelajaran berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan pengalaman belajar dengan keterikatan emosional terhadap organisasi. Ketika tenaga kesehatan melihat bahwa pembelajaran menghasilkan inovasi nyata, mereka merasakan peningkatan makna kerja, harga diri profesional, dan identifikasi terhadap organisasi, yang memperkuat komitmen afektif. Mekanisme ini sejalan dengan temuan Nguyen & McGuirk (2022) yang menunjukkan bahwa *innovative work behaviour* berfungsi sebagai mediator antara faktor organisasi dan komitmen karyawan. Dengan demikian, inovasi menjadi kanal utama transformasi pembelajaran menjadi loyalitas organisasi.

Berdasarkan pandangan peneliti, temuan ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi baru akan berdampak kuat pada komitmen jika menghasilkan ruang nyata bagi tenaga kesehatan untuk berinovasi. Pembelajaran yang berhenti pada pelatihan administratif tidak cukup membangun keterikatan emosional, tetapi pembelajaran yang menghasilkan inovasi nyata akan menumbuhkan rasa kontribusi dan tanggung jawab. Dalam konteks RS Kelas C, memperkuat integrasi antara sistem pembelajaran dan praktik inovasi merupakan strategi rasional untuk meningkatkan komitmen tenaga kesehatan secara berkelanjutan. Oleh

karena itu, inovasi perlu diposisikan sebagai keluaran utama dari pembelajaran organisasi agar investasi pembelajaran benar-benar bermakna bagi organisasi dan karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan komitmen organisasi pada tenaga kesehatan merupakan hasil dari kolaborasi integratif antara kepemimpinan ambidekster dan pembelajaran organisasi yang dimediasi oleh *innovative work behavior*. Temuan ini memberikan pembenaran ilmiah bahwa komitmen tidak muncul melalui kebijakan struktural semata, melainkan melalui proses internalisasi pengalaman kerja di mana kepemimpinan yang adaptif dan budaya belajar yang kuat memicu perilaku inovatif sebagai bentuk aktualisasi diri profesional. Secara teoretis, hasil ini memperluas aplikasi *Social Exchange Theory* dalam konteks manajemen Rumah Sakit dengan menunjukkan bahwa investasi pada sistem pembelajaran dan kepemimpinan dua sisi (eksploratif-eksploitatif) mampu menciptakan keterikatan emosional yang lebih substansial melalui ruang inovasi yang tersedia. Implikasi praktisnya, manajemen rumah sakit perlu mentransformasi strategi pengembangan sumber daya manusia dengan mengintegrasikan ruang kreativitas yang terstruktur dalam standar operasional pelayanan untuk menekan angka tingginya angka pergantian karyawan serta meningkatkan kualitas pelayanan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian, penguatan komitmen organisasi tenaga kesehatan perlu diarahkan pada penerapan kepemimpinan dan sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan menjadikan temuan mengenai peran kepemimpinan ambidekster, pembelajaran organisasi, dan perilaku kerja inovatif sebagai dasar kebijakan manajerial. Perilaku kepemimpinan yang menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi perlu diterapkan secara konsisten pada seluruh level manajemen dengan memberikan ruang bagi tenaga kesehatan untuk mengemukakan ide perbaikan, sekaligus memastikan kepatuhan terhadap standar mutu dan keselamatan. Pendekatan ini diharapkan mampu memperkuat keterikatan emosional pegawai, menekan tingginya angka pergantian karyawan, serta meningkatkan stabilitas dan efektivitas operasional organisasi secara berkelanjutan di pelayanan kesehatan.

Selain itu, sistem pembelajaran organisasi perlu dikembangkan agar tidak hanya bertumpu pada pelatihan formal yang bersifat administratif, tetapi juga mengintegrasikan mekanisme berbagi pengetahuan, refleksi kasus, dan dokumentasi praktik terbaik secara sistematis. Integrasi perilaku kerja inovatif ke dalam sistem manajemen kinerja menjadi langkah strategis untuk memastikan bahwa ide-ide perbaikan dapat direalisasikan secara terukur dan berdampak pada peningkatan mutu layanan. Pada tingkat manajerial, hasil analisis penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar perencanaan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, sehingga kebijakan yang diambil tidak bersifat reaktif, melainkan menjadi bagian dari strategi jangka panjang yang mendukung keberlanjutan organisasi dan efisiensi kinerja secara konsisten.

REFERENSI

- Achdiat, I., Mulyani, S., Azis, Y., & Sukmadilaga, C. (2023). Roles of organizational learning culture in promoting innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 76–92.
- Akıncı, G., Alpkan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The link between ambidextrous leadership and innovative work behavior in a military organization: The moderating role of climate for innovation. *Sustainability*, 14(22), 15315.
- Alrashidi, N. A., Lagura, G. A. L., & Celdran, M. C. B. (2023). Utilization of the dimensions of learning organization for enhanced hospital performance. *Frontiers in Communication*, 8, 1189234.
- AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205–226.

- Babu, M. D., Prasad, K. B., & Prasad, U. T. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(13).
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Cheng, C. (2024). Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 578–601.
- Chitha, N., Mabunda, S. A., Essel, V., Funani, I., Godlimpi, L., Swartbooi, B., Mnyaka, O., Thabede, J., Tshabalala, R., & Chitha, W. (2023). Protocol for exploring the use of hospitals as a learning organisation: A cross-sectional study in South Africa's Eastern Cape province. *BMJ Open*, 13(2), e063208.
- Choi, E., Kim, J., & Cho, D. (2023). Relationship between core self-evaluation and innovative work behavior: mediating effect of affective organizational commitment and moderating effect of organizational learning capacity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1192859.
- Dang, V. T., Vu, T. T., & Nguyen, P.-T. (2020). Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43(1), 297–317.
- de Kok, K., van der Scheer, W., Ketelaars, C., & Leistikow, I. (2023). Organizational attributes that contribute to the learning & improvement capabilities of healthcare organizations: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 23(1), 585.
- El-Gazar, H. E., Baghdadi, N. A., Abdelaliem, S. M. F., & Zoromba, M. A. (2024). Sparking nurses' creativity: the roles of ambidextrous leadership and psychological safety. *BMC Nursing*, 23(1), 643.
- Farrukh, M., Khan, M. S., Raza, A., & Shahzad, I. A. (2021). Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(4), 609–626.
- Gharajeh-Alamdari, N., Mirzaei, A., Mehri, S., & Soola, A. H. (2025). Assessing the relationship between supervisor knowledge sharing and innovative behaviors among clinical nurses: the mediating role of organizational learning. *BMC Nursing*, 24(1), 508.
- Guo, T., Zhang, D., Yang, J., & Xia, J. (2025). Exploring how the ambidextrous leadership influences knowledge workers innovative behavior: a two stage SEM-ANN analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, 1560726.
- Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99–118.
- Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: the mediating role of workplace happiness. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2307564.
- Kousina, E., & Voudouris, I. (2023). The ambidextrous leadership-innovative work behavior relationship in the public sector: The mediating role of psychological ownership. *Public Administration Review*, 83(6), 1478–1495.
- Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: The role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378217.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530–540.
- Mohammad, S., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2024). The impact of “learning organizations” on innovation: The mediating role of “employee resilience” and work engagement. *Sage Open*, 14(4), 21582440241289184.

- Nguyen, N. P., & McGuirk, H. (2022). Evaluating the effect of multifactors on employee's innovative behavior in SMEs: mediating effects of thriving at work and organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4458–4479.
- Paparisabet, M., Jalalpour, A. H., Farahi, F., Gholami, Z., Shaygani, F., Jalili, N., Beigi, S. R., Ahmadi Marzaleh, M., & Elyaderani, H. D. (2024). Investigating the organizational commitment and its associated factors among the staff of the health sector: a cross-sectional research. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1373.
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., Nordli, A. J., & Lien, G. (2023). The role of ambidextrous leadership and employee ambidexterity in enhancing service quality of care and creativity—a study of health professionals. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1252.
- Tao, J., Liu, Y., & 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*, 24(1), 181.
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2321.
- Wang, P., & Hou, Y. (2023). How does commitment affect employee's innovative behavior? A time-lagged study. *Sage Open*, 13(4), 21582440231216570.
- Zain, R. D. C., Suhariadi, F., & Mitra Uktutias, S. A. (2025). How does ambidextrous leadership influence innovative work behavior and employee performance in public service: a study of immigration offices? *Cogent Business & Management*, 12(1), 2480241.