

## **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Ambidextrous terhadap Perubahan Digital dan Produktivitas Guru di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar**

**Doan Rocmad Augusta**

Departemen Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang

**Juharyanto**

Departemen Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang

**Desi Eri Kusumaningrum**

Departemen Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang

**Teguh Triwiyanto**

Departemen Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan ambidextrous terhadap perubahan digital dan produktivitas guru di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar. Latar belakang penelitian didasarkan pada urgensi kepemimpinan adaptif dan inovatif di era digital, ketika kepala sekolah dituntut mampu menyeimbangkan antara dorongan terhadap inovasi baru dan optimalisasi praktik yang sudah ada untuk meningkatkan kinerja sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode analisis regresi. Populasi penelitian meliputi 20 sekolah dasar negeri yang dipilih melalui purposive sampling (pengambilan sampel bertujuan), dengan total sampel sebanyak 169 guru yang ditentukan melalui proportional random sampling (pengambilan sampel acak proporsional). Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner tertutup berisi 75 butir pernyataan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan ambidextrous kepala sekolah berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, dengan apresiasi lebih positif dari guru berstatus pegawai negeri sipil serta guru berusia di atas 36 tahun. Tingkat perubahan digital juga berada pada kategori tinggi, terutama diapresiasi oleh guru senior dan pegawai negeri sipil. Produktivitas guru dikategorikan tinggi, lebih menonjol pada guru perempuan, pegawai negeri sipil, dan kelompok usia di atas 36 tahun. Analisis lebih lanjut menegaskan adanya pengaruh positif signifikan perilaku kepemimpinan ambidextrous terhadap perubahan digital maupun produktivitas guru. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan ambidextrous berperan penting dalam membangun ekosistem sekolah yang inovatif dan efisien. Implikasi dari temuan ini mendorong pengambil kebijakan, institusi pendidikan, dan penyelenggara pelatihan guru untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan, mendukung adaptasi teknologi, serta meningkatkan kinerja guru dalam menghadapi tantangan perubahan digital.

**Kata Kunci:** kepemimpinan ambidextrous, perubahan digital, produktivitas guru

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of ambidextrous leadership behavior on digital transformation and teacher productivity in public elementary schools in Blitar Regency. The background of this research lies in the urgency of adaptive and innovative leadership in the digital era, where school principals are required to balance the promotion of new innovations with the optimization of existing practices to enhance school performance. This research adopts a descriptive quantitative approach with regression analysis. The study population consists of 20 public elementary schools selected through *purposive sampling*, with a total sample of 169 teachers determined by *proportional random sampling*. Data were collected using a closed-ended questionnaire consisting of 75 validated and reliable items. The findings reveal that the level of ambidextrous leadership behavior among school principals is categorized as high to very high, with more positive perceptions among civil servant teachers and those over 36 years old. The level of digital transformation is also categorized as high,

particularly appreciated by senior and civil servant teachers. Teacher productivity is likewise classified as high, being more prominent among female teachers, civil servant teachers, and those above 36 years of age. Further analysis confirms a significant positive influence of ambidextrous leadership behavior on both digital transformation and teacher productivity. In conclusion, ambidextrous leadership plays a crucial role in fostering an innovative and efficient school ecosystem. The implications of this study encourage policymakers, educational institutions, and teacher training providers to strengthen leadership capacity, support technological adaptation, and enhance teacher performance in facing the challenges of digital transformation.

**Keywords:** ambidextrous leadership, digital transformation, teacher productivity

**Korespondensi:** Doan Rochmad Augusta. Email: [doan.rochmad.2101316@students.um.ac.id](mailto:doan.rochmad.2101316@students.um.ac.id)

## PENDAHULUAN

Perubahan digital telah menjadi kebutuhan mendasar dalam dunia pendidikan global, termasuk di Indonesia. Pandemi COVID-19 berperan sebagai katalisator percepatan digitalisasi pembelajaran yang menuntut guru dan kepala sekolah untuk beradaptasi dengan teknologi secara cepat dan menyeluruh. Data Kemendikbud (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 70% sekolah di Indonesia telah mengimplementasikan Learning Management System (LMS), namun hanya sekitar 35% guru yang merasa kompeten mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara ketersediaan infrastruktur digital dan kesiapan sumber daya manusia, khususnya guru dalam memanfaatkan teknologi secara optimal. Tantangan tersebut lebih kompleks di jenjang sekolah dasar, karena guru perlu menyesuaikan penggunaan teknologi dengan karakteristik perkembangan anak usia dini.

Perubahan digital di sekolah dasar tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat atau aplikasi pembelajaran, melainkan juga mencakup perubahan paradigma pedagogis, sistem evaluasi, dan pola interaksi guru-siswa. Afnani & Attalina (2025) menemukan bahwa 56%

guru mengalami kesulitan memilih platform digital yang tepat, dan 62% mengaku tidak mendapatkan dukungan pelatihan memadai dari sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa digitalisasi belum sepenuhnya menjadi pendorong peningkatan mutu pembelajaran, bahkan dapat menjadi beban tambahan bagi guru jika tidak ditopang oleh kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan suportif. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran memegang peran strategis dalam memastikan perubahan digital berjalan efektif dan berkelanjutan.

Kepemimpinan ambidextrous hadir sebagai konsep yang relevan untuk mengatasi tantangan tersebut. Kepemimpinan ini mengedepankan kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan eksplorasi inovasi (exploration) dan optimalisasi praktik yang sudah ada (exploitation). Dalam konteks global, model kepemimpinan ini terbukti efektif menghadapi tantangan lingkungan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Studi Mutil dkk. (2024) di Malaysia menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan kepemimpinan ambidextrous memiliki kesiapan lebih tinggi dalam mengelola perubahan teknologi dan digitalisasi pendidikan. Kemampuan mengombinasikan fleksibilitas

inovatif dengan stabilitas sistem memungkinkan perubahan digital berlangsung secara terarah dan berkelanjutan.

Kepemimpinan ambidextrous juga berpengaruh pada peningkatan produktivitas guru. Di era digital, produktivitas tidak hanya diukur dari jumlah jam mengajar atau kelengkapan administrasi, tetapi juga dari kemampuan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan pembelajaran yang efektif, interaktif, dan adaptif. Nazarzadeh dkk. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat mengurangi stres kerja guru dalam pembelajaran virtual, sementara Pietsch dkk. (2023) melaporkan bahwa pelatihan berbasis LMS dan supervisi digital mampu meningkatkan produktivitas guru hingga 28%. Wahab dkk. (2024) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang inklusif terhadap teknologi digital dapat meningkatkan kinerja inovatif guru secara signifikan.

Penelitian yang secara eksplisit mengaitkan kepemimpinan ambidextrous dengan perubahan digital dan produktivitas guru di Indonesia masih jarang dilakukan, terutama pada konteks sekolah dasar. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, atau otoriter. Penelitian Bawono dkk. (2022) di sektor korporasi menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui mediasi perubahan digital, namun generalisasi ke sektor pendidikan memerlukan verifikasi empiris lebih lanjut. Kabupaten Blitar dengan keragaman geografis, variasi infrastruktur pendidikan, dan tingkat adopsi teknologi yang belum merata,

menawarkan konteks yang unik untuk menguji keterkaitan ketiga variabel ini secara komprehensif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan ambidextrous terhadap perubahan digital dan produktivitas guru di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel secara empiris, sehingga hasilnya diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model kepemimpinan pendidikan yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pemangku kebijakan dan pelaku pendidikan di era perubahan digital.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode analisis regresi untuk menguji pengaruh perilaku kepemimpinan ambidextrous terhadap perubahan digital dan produktivitas guru. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis pengaruh kausal antar variabel secara terukur dan objektif berdasarkan data statistik.

Populasi penelitian mencakup 20 sekolah dasar negeri di Kabupaten Blitar yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan aktif dalam program digitalisasi pendidikan. Dari populasi tersebut, diperoleh sampel penelitian sebanyak 169 guru yang ditentukan melalui teknik proportional random sampling untuk memastikan representasi yang proporsional dari setiap sekolah.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang terdiri dari 75 pernyataan yang disusun berdasarkan indikator variabel kepemimpinan ambidextrous, perubahan digital, dan produktivitas guru. Seluruh butir instrumen telah melalui uji validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk pengumpulan data. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin untuk menggambarkan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden secara langsung melalui koordinasi dengan kepala sekolah masing-masing. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 18 dan Microsoft Excel untuk melakukan analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk memaparkan gambaran umum tingkat variabel penelitian, sedangkan analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap perubahan digital dan produktivitas guru.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan ambidextrous terhadap perubahan digital dan produktivitas guru di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar. Bagian ini menyajikan hasil analisis deskriptif, pengujian hipotesis, serta pembahasan temuan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

### Tingkat Perilaku Kepemimpinan Ambidextrous di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas guru menilai perilaku kepemimpinan ambidextrous kepala sekolah berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Penilaian ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah mampu mengelola dinamika organisasi secara seimbang, baik dalam mendorong inovasi melalui kebebasan eksploratif maupun dalam menjaga kestabilan organisasi melalui sistem kerja yang efisien.

#### Statistik Deskriptif Perilaku Kepemimpinan Ambidextrous

| Kategori      | Rentang Skor | f   | %     |
|---------------|--------------|-----|-------|
| Sangat Tinggi | 86-105       | 72  | 42.6% |
| Tinggi        | 66-85        | 97  | 57.4% |
| Rendah        | 46-65        | 0   | 0%    |
| Sangat Rendah | 26-45        | 0   | 0%    |
| Total         |              | 169 | 100%  |

Sumber: Hasil Output SPSS 18 (2025)

Temuan ini konsisten dengan pandangan Westerman dkk. (2014) bahwa pemimpin efektif di era digital adalah mereka yang mampu mengintegrasikan inovasi dan efisiensi dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam praktiknya, kepala sekolah tidak hanya menyediakan ruang bagi guru untuk bereksperimen, tetapi juga memastikan bahwa pelaksanaan tugas tetap mengikuti aturan dan standar yang berlaku. Hal ini sejalan dengan Rosing dkk. (2011) yang menyatakan bahwa inti kepemimpinan ambidextrous terletak pada keseimbangan antara fleksibilitas dalam berpikir dengan kedisiplinan dalam tindakan.

Dimensi eksplorasi tercermin dari keterbukaan kepala sekolah terhadap pembaruan metode pembelajaran, pemanfaatan teknologi

digital, serta dukungan pada kolaborasi antarguru. Lingkungan kerja yang diciptakan bersifat aman secara psikologis, sehingga guru merasa lebih berani mengemukakan ide dan melakukan inovasi pembelajaran. Kondisi ini memperkuat pandangan Berraies & Abidine (2019) bahwa kepemimpinan ambidextrous mendorong budaya inovasi melalui penciptaan iklim kerja yang suportif. Sementara itu, dimensi eksploitasi tercermin pada konsistensi kebijakan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan pemeliharaan struktur organisasi yang teratur, sebagaimana ditegaskan oleh Fadhila dkk. (2023).

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan persepsi guru terhadap kepemimpinan ambidextrous berdasarkan jenis kelamin. Namun, perbedaan terlihat pada status kepegawaian, di mana guru berstatus pegawai negeri sipil memberikan penilaian lebih positif dibanding guru honorer. Hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh intensitas interaksi dan kedekatan struktural yang lebih besar dengan kepala sekolah, sesuai dengan temuan Rustamaji dkk. (2023). Perbedaan juga muncul berdasarkan usia, di mana guru berusia menengah dan senior lebih menghargai strategi kepemimpinan ambidextrous. Herlina dkk. (2021) menjelaskan bahwa pengalaman profesional yang lebih panjang memungkinkan pemahaman lebih baik terhadap integrasi inovasi dan stabilitas organisasi.

Secara keseluruhan, perilaku kepemimpinan ambidextrous kepala sekolah di Kabupaten Blitar dapat dikategorikan efektif dalam mendukung perubahan digital dan peningkatan produktivitas guru. Kepala sekolah

yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan sistematis, sehingga relevan untuk menghadapi tantangan pendidikan dasar di era digital dan abad ke-21.

### **Tingkat Perubahan Digital di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat perubahan digital di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar berada pada kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa proses digitalisasi telah berjalan secara sistematis dan meluas, tidak hanya terbatas pada pembelajaran, tetapi juga mencakup manajemen kelas hingga administrasi sekolah. Guru dan tenaga kependidikan mampu memanfaatkan perangkat digital secara optimal, mulai dari penggunaan Learning Management System (LMS), media ajar interaktif, hingga aplikasi kolaboratif daring yang mendukung efisiensi kerja.

#### *Statistik Deskriptif Perubahan Digital*

| Kategori      | Rentang Skor | f   | %     |
|---------------|--------------|-----|-------|
| Sangat Tinggi | 78-95        | 15  | 8.9%  |
| Tinggi        | 60-77        | 154 | 91.1% |
| Rendah        | 42-59        | 0   | 0%    |
| Sangat Rendah | 24-41        | 0   | 0%    |
| Total         |              | 169 | 100%  |

Sumber: Hasil Output SPSS 18 (2025)

Temuan ini sejalan dengan Westerman dkk. (2014) yang menegaskan bahwa digitalisasi dalam pendidikan bukan hanya terkait dengan peralihan media, melainkan mencakup perubahan paradigma berpikir, nilai kerja, dan pola interaksi antarindividu dalam organisasi. Di sekolah dasar Kabupaten Blitar, kesadaran kolektif mengenai

manfaat teknologi telah mendorong efisiensi dan peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Digitalisasi tidak hanya terjadi pada ranah pembelajaran, tetapi juga pada aspek manajerial dan administrasi, seperti penerapan sistem informasi pendidikan (Data Pokok Pendidikan atau Dapodik, serta Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah atau ARKAS), pengarsipan elektronik, dan pelaporan berbasis digital. Hal ini mendukung percepatan alur kerja serta meningkatkan akuntabilitas sekolah. Rizal dkk. (2023) menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi menuntut perubahan prosedur kerja secara mendasar, bukan sekadar penggantian alat. Temuan ini memperlihatkan bahwa peran guru dan tenaga kependidikan menjadi sangat krusial untuk memastikan keberlanjutan sistem digital. Putri (2023) menambahkan bahwa kesiapan sumber daya manusia merupakan faktor dominan dalam menentukan keberhasilan implementasi teknologi pendidikan.

Budaya kerja digital di sekolah dasar semakin menguat dengan terbentuknya kolaborasi guru melalui forum daring, berbagi konten pembelajaran, serta partisipasi dalam komunitas digital profesional. Praktik seperti pelatihan mandiri berbasis video tutorial dan pembelajaran jarak jauh telah menjadi bagian dari ekosistem pendidikan inklusif. Nugroho dkk. (2023) menekankan bahwa diinternalisasi sebagai norma dan etos kerja. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai katalis kebijakan strategis yang memastikan digitalisasi berjalan secara berkesinambungan.

Secara keseluruhan, perubahan digital di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar telah

berkembang dari tahap adopsi menuju tahap integrasi dan pembudayaan. Perubahan ini meliputi aspek teknis, budaya kolaboratif, serta penerapan sistem manajerial yang lebih efisien. Dengan dukungan kepemimpinan strategis, kesiapan guru, serta pemanfaatan teknologi yang terarah, sekolah dasar di Kabupaten Blitar memiliki potensi untuk menjadi model transformasi pendidikan dasar berbasis teknologi yang berorientasi pada mutu berkelanjutan.

### **Tingkat Produktivitas Guru di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat produktivitas guru di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar berada pada kategori tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar guru mampu menjalankan perannya secara efektif dan efisien, baik dalam proses pembelajaran di kelas maupun kontribusi terhadap pengembangan sekolah.

#### *Statistik Deskriptif Produktivitas Guru*

| Kategori      | Rentang Skor | f   | %     |
|---------------|--------------|-----|-------|
| Sangat Tinggi | 82-100       | 62  | 36.7% |
| Tinggi        | 63-81        | 107 | 63.3% |
| Rendah        | 41-62        | 0   | 0%    |
| Sangat Rendah | 25-41        | 0   | 0%    |
| Total         |              | 169 | 100%  |

Sumber: Hasil Output SPSS 18 (2025)

Produktivitas guru dalam penelitian ini tidak hanya diukur dari kuantitas aktivitas, tetapi juga dari kualitas hasil kerja yang dicapai dalam keterbatasan waktu dan sumber daya (Baiti dkk., 2020). Guru yang produktif ditandai dengan perencanaan pembelajaran yang matang, keterampilan reflektif dalam mengevaluasi hasil belajar, serta kesediaan untuk berinovasi. Efisiensi

kerja juga terlihat dari kemampuan menyelesaikan tugas administratif tepat waktu tanpa mengorbankan kualitas pembelajaran, salah satunya melalui adaptasi terhadap teknologi digital seperti e-rapor dan platform daring.

Selain pembelajaran, produktivitas guru juga tercermin dari partisipasi aktif dalam program pengembangan sekolah. Guru yang adaptif terhadap teknologi memiliki keunggulan dalam mengelola waktu, menyusun laporan akademik secara akurat, serta berperan aktif dalam program peningkatan mutu sekolah. Hal ini mendukung pandangan Prasetiyo & Oktarina (2017) bahwa produktivitas guru yang berorientasi jangka panjang tidak hanya mencakup proses mengajar, melainkan juga keterlibatan dalam membangun kualitas institusi pendidikan. Lingkungan kerja yang produktif terbentuk melalui komunikasi terbuka, dukungan tim, dan kejelasan peran, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik serta konsistensi kinerja guru (Khoiriyah & Ismiyati, 2022).

Analisis berdasarkan karakteristik personal menunjukkan adanya variasi persepsi terhadap produktivitas. Guru perempuan memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi dibanding guru laki-laki, yang menurut Bara dkk. (2023) dipengaruhi oleh faktor sosiokultural seperti kedisiplinan dan ketelitian administratif. Status kepegawaian juga menjadi faktor pembeda, di mana guru berstatus PNS lebih produktif dibanding guru honorer, didukung oleh akses pelatihan, stabilitas kerja, serta jalur karier yang lebih jelas (Timpe dalam Kuswibowo, 2021). Faktor usia turut memengaruhi produktivitas, di mana guru berusia di atas tiga puluh enam tahun

menunjukkan kinerja lebih optimal karena kematangan profesional, pengalaman organisasi, dan pola kerja yang lebih efisien (Kusnendi, 2003).

Berdasarkan hasil penelitian, produktivitas guru di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar merupakan hasil interaksi antara kapasitas personal, adaptasi teknologi, efisiensi sistem kerja, dan dukungan kepemimpinan. Peningkatan produktivitas memerlukan strategi yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan budaya kerja kolaboratif, pemberian penghargaan atas kinerja, serta peningkatan kesejahteraan dan motivasi. Dengan pendekatan pemberdayaan berkelanjutan, sekolah dasar di Kabupaten Blitar dapat semakin siap menghadapi tantangan pendidikan modern secara optimal.

### **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Ambidextrous terhadap Perubahan Digital di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan ambidextrous kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan digital di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar. Kemampuan kepala sekolah untuk menyeimbangkan dimensi eksplorasi dan eksploitasi terbukti meningkatkan kesiapan serta keberhasilan sekolah dalam mengadopsi inovasi teknologi.

*Uji Hipotesis atau*

*Uji T*

| Coefficients <sup>a</sup> |                                          |        |      |
|---------------------------|------------------------------------------|--------|------|
| Model                     |                                          | t      | Sig. |
| 1                         | (Constant)                               | 11.145 | .000 |
|                           | Perilaku<br>Kepemimpinan<br>Ambidextrous | 5.898  | .000 |

#### a. Dependent Variable: Perubahan Digital

Sumber: Hasil Output SPSS 18 (2025)

Dalam praktiknya, pemimpin dengan karakter ambidextrous mendorong guru untuk bereksperimen dengan teknologi pembelajaran baru, sekaligus memastikan ketersediaan sistem kerja yang terstruktur untuk mendukung implementasi digitalisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Rosing dkk. (2011) dan O'Reilly & Tushman (2013) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara inovasi dan stabilitas manajerial dalam menghadapi perubahan yang dinamis. Keterampilan ini memungkinkan kepala sekolah menciptakan iklim inovatif yang aman dan terarah, di mana pelatihan teknologi, penggunaan sistem informasi sekolah seperti Dapodik dan e Rapor, serta pemanfaatan aplikasi daring menjadi bagian dari rutinitas kerja guru dan staf.

Perbedaan persepsi guru terkait pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap perubahan digital terlihat pada status kepegawaian dan usia. Guru PNS menunjukkan korelasi yang lebih kuat dibanding guru honorer, yang kemungkinan disebabkan oleh akses pelatihan dan keterlibatan yang lebih besar dalam proses manajerial sekolah (Rustamaji dkk., 2023). Sementara itu, guru berusia di atas 36 tahun memperlihatkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap strategi kepemimpinan kompleks ini dibandingkan guru berusia 26–35 tahun, sebagaimana ditegaskan oleh Herlina dkk. (2021) bahwa pengalaman organisasi berperan penting dalam penerimaan terhadap inovasi. Sebaliknya, guru yang lebih muda meski terampil secara teknis, cenderung belum merasakan secara penuh peran kepemimpinan dalam proses

perubahan digital karena keterlibatan yang masih terbatas pada tahap pelaksanaan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan digital sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang adaptif dan berimbang, yang mampu mengakomodasi perbedaan karakteristik demografis guru.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan perubahan digital di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan ambidextrous kepala sekolah. Perpaduan antara dorongan inovasi dan penguatan stabilitas organisasi memungkinkan terciptanya budaya digital yang progresif, inklusif, dan berbasis sistem. Strategi kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika organisasi serta mampu memberdayakan guru menjadi faktor kunci dalam mempercepat transformasi pendidikan berbasis teknologi di tingkat sekolah dasar. Temuan ini menjadi landasan penting dalam pengembangan kebijakan pembinaan kepala sekolah agar lebih responsif terhadap tantangan digital sekaligus menjaga keberlanjutan mutu pendidikan.

#### **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Ambidextrous terhadap Produktivitas Guru di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan ambidextrous yang dijalankan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat produktivitas guru di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar. Perpaduan dimensi eksploratif dan eksploitatif memungkinkan kepala sekolah untuk mendorong inovasi pengajaran sekaligus menjaga stabilitas operasional pembelajaran. Pemimpin dengan



karakter ini tidak hanya memberi ruang bagi guru untuk bereksperimen dengan strategi pembelajaran berbasis teknologi, tetapi juga memastikan pencapaian tujuan kelembagaan melalui struktur kerja yang sistematis.

*Uji Hipotesis atau*

*Uji T*

| Coefficients <sup>a</sup>                |        |      |
|------------------------------------------|--------|------|
| Model                                    | t      | Sig. |
| 1 (Constant)                             | 16.608 | .000 |
| Perilaku<br>Kepemimpinan<br>Ambidextrous | 7.767  | .000 |

a. Dependent Variable: Produktivitas guru

Sumber: Hasil Output SPSS 18 (2025)

Temuan ini sejalan dengan Nazarzadeh dkk. (2022) dan Pietsch dkk. (2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan ambidextrous mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menurunkan stres, serta meningkatkan kinerja pendidik baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di Kabupaten Blitar, dukungan ini diwujudkan melalui supervisi akademik, penyediaan perangkat digital, dan pelibatan guru dalam forum evaluasi kinerja sekolah.

Perbedaan persepsi guru terhadap pengaruh kepemimpinan ambidextrous pada produktivitas ditemukan berdasarkan jenis kelamin, status kepegawaian, dan usia. Guru perempuan cenderung memberikan penilaian lebih tinggi dibandingkan guru laki-laki, yang dapat dikaitkan dengan kecenderungan mereka untuk lebih mengapresiasi dukungan relasional dan komunikasi terbuka yang menjadi ciri kepemimpinan ambidextrous (Fadhila dkk., 2023). Guru PNS menunjukkan persepsi yang lebih positif dibandingkan guru honorer, sejalan dengan pandangan Rustamaji dkk. (2023) bahwa tingkat

keterlibatan dalam struktur organisasi dan akses terhadap pengembangan profesi memengaruhi penerimaan terhadap kepemimpinan. Perbedaan juga terlihat pada aspek usia, di mana guru berusia di atas 36 tahun menunjukkan persepsi lebih positif dibandingkan guru yang lebih muda, mendukung pandangan Kusnendi (2003) bahwa pengalaman kerja berperan penting dalam mengoptimalkan dukungan kepemimpinan untuk peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa faktor demografis memengaruhi sejauh mana guru merasakan dampak positif dari kepemimpinan ambidextrous.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan ambidextrous kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas guru di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar. Kemampuan kepala sekolah memadukan fleksibilitas inovasi dan ketegasan manajerial menciptakan iklim kerja yang fokus, adaptif, dan berdaya saing. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya pengembangan kapasitas kepemimpinan ambidextrous dalam pembinaan kepala sekolah agar sekolah mampu menghadapi dinamika perubahan pendidikan sekaligus meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

Tingkat perilaku kepemimpinan ambidextrous kepala sekolah di sekolah dasar negeri Kabupaten Blitar berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, mencerminkan

kemampuan kepala sekolah menyeimbangkan dimensi eksplorasi dan eksploitasi secara adaptif dengan apresiasi lebih tinggi dari guru berstatus PNS dan berusia di atas 36 tahun.

Tingkat perubahan digital berada dalam kategori tinggi, menunjukkan kesiapan guru dalam mengadopsi teknologi untuk pembelajaran dan administrasi dengan penerimaan lebih tinggi dari guru PNS dan senior, meskipun tidak terdapat perbedaan signifikan berdasarkan jenis kelamin. Tingkat produktivitas guru berada pada kategori tinggi, dengan capaian lebih baik pada guru perempuan, PNS, dan berusia di atas 36 tahun yang ditunjukkan melalui efisiensi tugas, ketepatan administrasi, dan kontribusi terhadap pengembangan mutu sekolah.

Terdapat pengaruh signifikan antara perilaku kepemimpinan ambidextrous dan perubahan digital, di mana kemampuan kepala sekolah mengombinasikan pendekatan eksploratif dan eksploitatif terbukti mempercepat dan menstabilkan proses digitalisasi secara sistematis dan berkelanjutan.

Terdapat pengaruh signifikan antara perilaku kepemimpinan ambidextrous dan produktivitas guru, dengan menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan, adaptif, dan mendukung kinerja optimal, sehingga meningkatkan efisiensi kerja dan mutu pendidikan.

## **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut.

Bagi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Blitar, diharapkan dapat mengembangkan program pembinaan kepemimpinan kepala

sekolah yang menekankan keseimbangan inovasi dan efisiensi, serta menyelaraskan evaluasi digitalisasi pendidikan dengan prinsip kepemimpinan ambidextrous.

Bagi Lembaga Pelatihan Guru, disarankan agar merancang pelatihan yang adaptif terhadap keragaman karakteristik guru, khususnya guru honorer dan guru muda agar mereka memperoleh akses setara terhadap inovasi digital dan kepemimpinan sekolah.

Bagi Ketua Departemen Administrasi Pendidikan, diharapkan dapat mengintegrasikan teori dan praktik kepemimpinan ambidextrous dalam kurikulum manajemen pendidikan, guna membekali calon kepala sekolah dengan keterampilan yang relevan terhadap tantangan digitalisasi pendidikan.

Bagi Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar, diharapkan mampu mengembangkan praktik kepemimpinan ambidextrous melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, fasilitasi pelatihan digital, serta penciptaan budaya kerja yang adaptif namun tetap terstruktur.

Bagi Guru di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Blitar, disarankan untuk meningkatkan kapasitas adaptif terhadap perubahan digital dengan memanfaatkan ruang inovasi yang disediakan oleh kepemimpinan ambidextrous, serta berperan sebagai mitra strategis dalam penguatan budaya digital sekolah.

Bagi Peneliti Selanjutnya, diharapkan dapat mengkaji pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap variabel lain seperti kepuasan kerja, efektivitas implementasi kurikulum, atau inovasi pembelajaran, serta

melakukan penelitian pada konteks wilayah berbeda untuk melihat konsistensi temuan.

## REFERENSI

- Baharuddin, A., Herling, Sakawati, H., Aina, A., & Johansyah, O. 2023. Menjembatani Eksplorasi dan Eksploitasi: Ambidextrous Leadership dalam Transformasi Pelayanan Publik Indonesia. *Jurnal Pallangga Praja*, 5(2), 147–154. <http://dx.doi.org/10.61076/jpp.v5i2.3734>
- Baiti, K. N., Djumali, & Kustiyah, E. 2020. Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Edunomika*, 4(1), 69–87.
- Bara, A. N. A. B., Ningsih, P. R., Azzahra, S. F., Isnawan, K., & Syuhadi, F. 2023. Upaya Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Binjai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 31617–31623.
- Berraies, S., & Abidine, S. Z. 2019. Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Devi, I., Sesmiarni, Z., Syafitri, A., Simbolon, A. M. Y., & Iswantir. 2023. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru di MTs Tigo Nabari, Kabupaten Pasaman. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 3(2), 14422–14433.
- Fadhila, R., Muhar, A. M., & Miraza, Z. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Ambidextrous pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Komitmen Berkelanjutan sebagai Variabel Mediasi. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 71–77. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v4i2.172>
- Herlina, M. G., Lasmy, L., Sudrajat, D., Syahchari, D.H., Saroso, H., & Zanten, E. V. 2021. Ambidexterity and Agility in Achieving Dry Port Effectiveness in The Greater Jakarta. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 247–254. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.3.008>
- Khoiriyah, E., & Ismiyati. 2022. Pengaruh Komunikasi Internal, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 3(2), 253–264. <https://doi.org/10.15294/baej.v3i2.62306>
- Kusnendi. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*. Universitas Terbuka.
- Kuswibowo, C. 2021. Analisis Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Guru pada Lembaga Pendidikan Islam. *Journal of Islamic Education and Innovation*, 2(2), 153–164. <https://doi.org/10.26555/jiei.v2i2.4849>
- Nazarzadeh, Z., Norollahee, S., & Mousavi, M. 2022. The Role of Psychological Empowerment in The Relationship Between Ambidextrous Leadership, Teachers Job Satisfaction and Stress in Virtual Education. *Technology of Journal Education*, 16(3), 511–524. <https://doi.org/10.22061/tj.2022.8606.2694>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. 2023. Innovating Teaching and Instruction in Turbulent Times: The Dynamics of Principals' Exploration and Exploitation Activities. *Journal of Educational Change*, 24(3), 549–581. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09458-2>
- Prasetyo, A. E., & Oktarina, N. 2017. Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 6(1), 12–24.

- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. 2011. Explaining The Heterogeneity of The Leadership Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rustamaji, A. C. P., Hariroh, F. M. R., Yuningsih, N., & Rustianah. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kualitas Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru (Studi Kasus pada Yayasan Gema Cendekiawan Indonesia). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 9(4), 1079–1086.  
<https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1252>
- Simatupang, J. E. 2025. Pengaruh Kompetensi Profesional dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kecamatan Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan. *Jurnal Inovasi Global*, 3(4), 664–671.
- Wahab, F. A., Subramaniam, A., Ho, J. A., & Bali Mahomed, A. S. 2024. Augmenting Effect of Inclusive and Ambidextrous Leadership on Public University Academic Staffs' Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Sage Open*, 14(1).  
<https://doi.org/10.1177/21582440241232761>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. The Nine Elements of Digital Transformation Opinion & Analysis. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6.