

**LAPORAN KEMAJUAN
SKEMA : PT-Penelitian Terapan**

**“Pengembangan Model Ambidexterity School Untuk Meningkatkan
Efektivitas Komunikasi Interpersonal Terhadap
Budaya Organisasi”**



Peneliti :

Ketua : Dr. Novriyanti Achyar, M.Pd (10151117002)
Anggota Peneliti : Rini Sarianti., SE,M.Si (0006036503)
Anggota Peneliti : Ernie Novriyanti,S.Pd,M.Si (0028117307)
Anggota Mahasiswa Peneliti : Dinda Syahfitri (24147027)
Anggota Mahasiswa Peneliti : Silvyna Sya'bani (21002135)
Anggota Mitra : Drs. Zulfahmi, MM. (Kepala Sekolah SMA.N. 3 Pariaman)

PRODI S1 ADMINISTRASI PENDIDIKAN
DEPARTEMEN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2025

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengembangan Model Ambidexterity School untuk Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Interpersonal Terhadap Budaya Organisasi

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : Dr. Novriyanti Achyar, M.Pd
Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Padang
NIDN : 1015117002
Jabatan Fungsional : Lektor
Unit : FIP - Departemen Administrasi Pendidikan
Nomor HP : 08126643907
Alamat surel (e-mail) : yanti.achyar15@fip.unp.ac.id

Anggota Peneliti

NO	Nama	NIDN	Jabatan
1	Rini Sarianti, S.E., M.Si.	0006036503	Anggota Pengusul 1
2	Ernie Novriyanti, S.Pd, M.Si	0028117307	Anggota Pengusul 2

Anggota Peneliti Mahasiswa

NO	Nama	NIM/TM	Prodi
1	Silvyna Sya'bani	23002215/2023	Administrasi Pendidikan
2	Dinda Syahfitri	24147027/2024	Administrasi Pendidikan

Institusi Mitra

Nama Institusi Mitra : SMA NEGERI 3 PARIAMAN
Alamat : JL. SAMAUN BAKRI NO.78, Kota Pariaman, Sumatera Barat
Penanggung Jawab : Drs. Zulfahmi, M.M

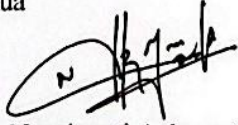
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 29.400.000
Biaya Keseluruhan : Rp 102.000.000

Mengetahui,
Ketua LP2M UNP

Ketua,

(Prof.Dr.Anton Komaini., SSi, M.Pd)
NIP/NIK :198607122010121008

Padang, 15 September 2025
Ketua


(Dr. Novriyanti Achyar, M.Pd)
NIP/NIK : 212022

ABSTRAK

Pengelolaan keberagaman budaya atau *diversity management*, budaya organisasi di lingkungan sekolah dapat beragam karena bervariasinya sumber daya manusia dapat dilihat dari gender, umur, pendidikan, ras, suku, pengalaman kerja yang memainkan peranan penting dalam menentukan arah dan kualitas pencapaian tujuan pendidikan. Namun, masih banyak sekolah yang belum mampu membentuk budaya organisasi yang kuat dan adaptif, salah satunya disebabkan oleh lemahnya efektivitas komunikasi interpersonal bagi warga sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model *Ambidexterity School* sebagai pendekatan strategis dalam meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal demi memperkuat budaya organisasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan jenis Penelitian dan Pengembangan (R&D) menggunakan design FD, data dikumpulkan dari populasi 113 guru di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 3 Kota Pariaman, Sumatera Barat. Tahun I dilaksanakan dengan tujuan untuk tahapan Define (Pendefinisian) dan Design (Perancangan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 3 Pariaman masih rendah, ditandai dengan keterlambatan informasi, miskomunikasi, kurangnya interaksi tatap muka, perbedaan generasi, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal. Kondisi ini berdampak langsung pada lemahnya budaya organisasi sekolah. Model *Ambidexterity School* yang telah dirancang bertujuan menjawab persoalan tersebut dengan mengintegrasikan eksplorasi inovasi dan pemanfaatan praktik komunikasi yang sudah ada. Melalui lima fase yang saling melengkapi, model ini tidak hanya menawarkan solusi praktis untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal dan memperkuat budaya organisasi, tetapi juga memberikan refleksi filosofis mengenai pentingnya keseimbangan antara inovasi dan konsistensi dalam menghadapi dinamika Pendidikan, namun model masih perlu diujicoba validitas, praktikalitas dan efektivitasnya dalam penelitian Tahun II. Laporan kemajuan ini masih perlu dilanjutkan dengan tahapan akhir yakni penyusunan laporan 100% setelah penelitian dilengkapi dengan luaran Kekayaan Intelektual berupa HAKI dan Paten Sederhana.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
ABSTRAK.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan masalah.....	2
C. Tujuan Penelitian	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	4
A. Konsep Efektivitas Komunikasi Interpersonal.....	4
B. Efektivitas Model Ambidexterity Dalam Komunikasi Interpersonal Terhadap Budaya Organisasi	7
C. Langkah-langkah untuk melihat kematangan ambidexterity school.....	9
D. Road Map	11
BAB III METODE PENELITIAN	12
A. Jenis Penelitian.....	12
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	12
C. Populasi dan Sampel	12
D. Design Penelitian Pengembangan	13
E. Jenis dan Sumber Data	14
F. Instrument Penelitian	15
G. Teknik Pengumpulan Data.....	15
H. Teknik Analisi Data	15
BAB IV HASIL PENELITIAN	17
A. DEFINE (PENDEFINISIAN).....	17
B. DESIGN	31
BAB V RENCANA KEGIATAN SELANJUTNYA.....	42
DAFTAR PUSTAKA	43

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi yang berkembang pesat saat ini, dunia pendidikan menghadapi berbagai tantangan dalam menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, perubahan sosial, serta dinamika persoalan yang terus berkembang. Sekolah sebagai lembaga pendidikan harus mampu memberikan pembelajaran berbasis akademik kepada siswa dan mengelola organisasi secara efektif agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan datang (Sulaeman, 2022). Sekolah yang menerapkan strategi inovasi ambidexterity adalah sekolah yang mampu memanfaatkan kompetensi yang ada, mengeksplorasi peluang baru, serta mengeksploitasi kondisi yang ada, dengan dilengkapi oleh kelincahan atau agility yang setara (Wihalminus & Bartholomeus, 2022).

Salah satu aspek penting dalam keberhasilan pendidikan di sekolah adalah budaya organisasi, yang berperan sebagai dasar dalam membentuk karakter, nilai, dan norma yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 55 Tahun 2018 tentang Sistem Pendidikan Karakter, peraturan ini mengatur bagaimana pendidikan karakter dan budaya positif dapat dibangun dan diterapkan di sekolah. Pembentukan budaya yang baik melalui pendidikan karakter sangat erat kaitannya dengan budaya organisasi sekolah, yang meliputi suasana belajar yang sehat serta hubungan yang harmonis antara peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya. Oleh karena itu, sekolah harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dalam sistem pendidikan agar dapat mencapai tujuan pembelajaran yang optimal (Permendikbud, 2003). Tentu saja, kepala sekolah memegang peran penting dalam setiap aspek yang ada di lingkungan sekolah. Budaya organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah dan mencapai keberhasilan dalam melaksanakan perubahan (Achyar et al., n.d.). Komunikasi interpersonal merupakan salah satu faktor utama yang berperan dalam pengembangan budaya organisasi. Komunikasi yang efektif juga dapat membantu suatu organisasi atau lembaga untuk membangun citra positif (Salsabila et al., 2024). Komunikasi yang efektif dapat memfasilitasi kolaborasi, memperkuat hubungan antar individu, serta memperlancar aliran informasi dalam organisasi. Namun, di sisi lain, hambatan dalam komunikasi interpersonal, seperti perbedaan budaya, persepsi yang berbeda, dan gaya komunikasi yang tidak tepat, dapat merusak hubungan antar anggota

organisasi dan menghambat proses pembentukan budaya yang sehat.

Namun, masalahnya agar ambidexterity school dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi untuk menyesuaikan orientasi kurikulum membutuhkan pola komunikasi yang baik disekolah baik dalam bidang internal maupun eksternal. Implikasi positif yang diharapkan dari sebuah komunikasi interpersonal adalah terciptanya komunikasi yang baik antara sesama anggota dalam sebuah organisasi sehingga terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan produktif serta efisien dan efektif (Nurhayati, 2024). Dengan menjaga komunikasi interpersonal yang baik, akan membantu peran ambidexterity school untuk mewujudkan sekolah yang mampu menghadapi tantangan kurikulum yang ada. Berdasarkan pada gambar diatas, maka dapat dilihat bahwasannya budaya organisasi memiliki permasalahan yang dapat mengganggu aktivitas atau kegiatan sekolah untuk berorientasi terhadap kurikulum saat ini, sehingga sekolah tidak mampu untuk melibatkan peran bidexterity school. Dalam mewujudkan budaya organisasi yang mampu untuk menyesuaikan diri secara adaptif, maka sekolah harus mampu untuk membentuk pola komunikasi interpersonal secara efektif.

Terjalannya hubungan yang baik antara setiap warga sekolah, tingkat kepercayaan, dan kenyamanan lingkungan fisik dapat berpengaruh bagi lancarnya kegiatan pembelajaran di sekolah hal ini akan membuat peningkatan bagi kinerja guru dapat meningkat (Albaqiatussalihat & Sabandi, Ahmad, 2022). Dengan seperti itu akan membantu meningkatkan kerjasama guru dengan warga sekolah maupun orang tua dan memberikan fasilitas terhadap perubahan kurikulum. Dengan terlaksananya pola komunikasi interpersonal di lingkungan sekolah, baik antara guru dengan pimpinan, kerja sama dapat terjalin dalam menyelesaikan pekerjaan (Achyar, 2021). Untuk membantu sekolah dalam mewujudkan budaya organisasi yang sesuai dengan perkembangan zaman maka perlu menerapkan ambidexterity school yang mampu mengeksplorasi dan eksploitasi kekuatan organisasi dalam menghadapi perubahan kurikulum dan meningkatkan kualitas pendidikan.

B. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana model ambidexterity school memberikan pengaruh dalam komunikasi interpersonal terhadap budaya organisasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah melakukan pengembangan dan menganalisis hasil pengembangan model ambidexterity school memberikan pengaruh dalam komunikasi interpersonal terhadap budaya organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi, perasaan, dan makna antara dua individu atau lebih secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam konteks organisasi pendidikan, efektivitas komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dan guru menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan, kerja sama, dan sinergi tim (Achyar et al., 2019). Menurut Devito (2021) komunikasi interpersonal yang efektif mencakup keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, kejelasan pesan, respons sukarela, dan kualitas hubungan interpersonal. Efektivitas komunikasi ini tidak hanya berdampak pada hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga berperan strategis dalam pembentukan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (Nurasiah & Zulkhairi, 2021).

Dalam konteks kepemimpinan sekolah, kualitas komunikasi interpersonal berkontribusi langsung terhadap bagaimana nilai-nilai organisasi ditanamkan, dipraktikkan, dan direproduksi dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin ambidexterous dituntut memiliki fleksibilitas kognitif dan strategis untuk menjalankan dua fungsi tersebut secara simultan dan berimbang (Sanafiri & Jadid, 2024). Model ini tidak hanya relevan dalam manajemen organisasi modern, tetapi juga krusial untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang berkelanjutan di tengah perubahan kebijakan, teknologi, dan tuntutan masyarakat. Efektivitas komunikasi interpersonal menjadi mediator utama dalam penerapan model ambidexterity di lingkungan sekolah. Hal ini disebabkan karena proses eksplorasi dan eksploitasi dalam organisasi pendidikan sangat bergantung pada kualitas interaksi antar individu. Budaya organisasi tidak terbentuk dari kebijakan semata, melainkan dari pola interaksi yang berulang dan bernilai antara anggota organisasi (Kamaroellah, 2019).

Komunikasi interpersonal yang efektif menjadi carrier utama dari nilai-nilai inti organisasi. Kualitas hubungan antara kepala sekolah dan guru mencerminkan bagaimana nilai seperti kejujuran, keterbukaan, penghargaan, dan kolaborasi diinternalisasi dalam kehidupan sekolah sehari-hari (Harahap et al., 2023). Model ambidexterity school akan lebih mudah terimplementasi dalam budaya organisasi yang lentur namun terarah, dan kondisi ini hanya dapat tercapai apabila komunikasi

interpersonal berlangsung secara sehat, konsisten, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama. Berdasarkan kajian teoritik dan hasil observasi lapangan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal bukan hanya sebagai variabel antara dalam membentuk budaya organisasi, tetapi juga sebagai elemen pengungkit (*leverage*) dalam pengembangan model ambidexterity school. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi komunikasi interpersonal kepala sekolah menjadi prasyarat dalam pengembangan kapasitas manajerial yang ambidexterous (Azizah, 2022). Model pengembangan yang dirumuskan dalam penelitian ini mengintegrasikan prinsip-prinsip ambidexterity dengan indikator efektivitas komunikasi interpersonal sebagai bagian dari strategi pembentukan budaya organisasi yang unggul. Model ini diharapkan mampu meningkatkan daya adaptif sekolah, memperkuat partisipasi guru, dan mendorong inovasi tanpa mengabaikan stabilitas sistem pendidikan yang telah berjalan.

Efektivitas komunikasi interpersonal merupakan fondasi utama dalam pembentukan budaya organisasi yang sehat dan adaptif, terutama dalam konteks implementasi ambidexterity school model yang menuntut keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi dalam pengelolaan sekolah (Pietsch et al., 2025). Kepala sekolah sebagai key leader dalam organisasi pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk dan memelihara komunikasi interpersonal yang efektif dengan seluruh pemangku kepentingan, terutama guru (Budiati, 2022). Berikut adalah tujuh elemen indikator utama yang merepresentasikan efektivitas komunikasi interpersonal yang relevan dengan kerangka ambidexterity:

1. Keterbukaan (Openness)

Keterbukaan dalam komunikasi merupakan karakteristik awal dari pemimpin yang partisipatif dan demokratis. Kepala sekolah yang menunjukkan sikap terbuka menciptakan lingkungan kerja yang transparan, di mana setiap guru merasa aman untuk menyampaikan pendapat, kritik, maupun usulan. Dalam kerangka Ambidexterity School, keterbukaan mendukung eksplorasi ide-ide baru sekaligus memelihara kontinuitas kebijakan yang telah terbukti efektif.

2. Empati (Empathy)

Empati mencerminkan kemampuan kepala sekolah untuk memahami kondisi emosional, sosial, dan profesional yang dialami guru. Dalam konteks ambidexterity, empati berperan dalam menciptakan kohesi sosial yang dibutuhkan untuk kolaborasi, baik dalam proses eksploratif (inovasi) maupun

eksploitasi (implementasi rutin).

3. Dukungan / Sikap Supportif (Supportiveness)

Sikap suportif dari kepala sekolah sangat menentukan loyalitas dan motivasi kerja guru. Dukungan yang diberikan tidak hanya berupa fasilitas fisik, tetapi juga penguatan moral dan intelektual. Dalam model ambidexterity, dukungan menjadi pengungkit keberhasilan baik pada eksplorasi strategi baru maupun dalam pemeliharaan sistem yang telah berjalan.

4. Sikap Positif (Positiveness)

Sikap positif mencerminkan optimisme dan pandangan konstruktif kepala sekolah terhadap dinamika organisasi. Positivitas menumbuhkan motivasi intrinsik guru dan memperkuat budaya organisasi yang resilien. Dalam kerangka ambidexterity, sikap ini menjadi katalisator pengembangan gagasan baru sekaligus memperkuat semangat kolektif dalam menghadapi tantangan institusional.

5. Kejelasan Pesan (Message Clarity)

Komunikasi yang efektif menuntut kejelasan dalam penyampaian pesan, baik secara lisan maupun tertulis. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa setiap informasi yang disampaikan dipahami secara utuh oleh guru. Dalam konteks ambidexterity, kejelasan pesan mendukung sinkronisasi antara upaya inovatif dan praktik yang telah terstandarisasi.

6. Tindakan / Respons Sukarela (Voluntary Response)

Komunikasi interpersonal dikatakan efektif apabila menghasilkan respons sukarela dari pihak penerima pesan. Guru yang merasa dihargai cenderung menjalankan arahan tanpa tekanan, menunjukkan rasa kepemilikan terhadap keputusan yang diambil bersama. Model ambidexterity sangat bergantung pada motivasi internal guru dalam menjembatani antara stabilitas dan inovasi.

7. Kualitas Hubungan Interpersonal (Interpersonal Relationship Quality)

Hubungan interpersonal yang berkualitas menjadi landasan kuat dalam pembentukan budaya organisasi yang kohesif. Dalam model ambidexterity, kualitas relasi ini penting untuk mengelola perbedaan pandangan yang muncul dalam proses eksplorasi tanpa mengganggu stabilitas organisasi.

Ketujuh elemen indikator efektivitas komunikasi interpersonal di atas tidak hanya menggambarkan dimensi-dimensi psikososial dalam hubungan kerja, tetapi juga menjadi komponen kunci dalam mengembangkan ambidexterity school model. Model ini menuntut adanya komunikasi yang adaptif, terbuka, dan transformatif

untuk mendukung terbentuknya budaya organisasi yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

B. Efektivitas Model Ambidexterity Dalam Komunikasi Interpersonal Terhadap Budaya Organisasi

Model Ambidexterity School dalam penelitian ini dirancang sebagai pendekatan manajerial yang menyeimbangkan dua kepentingan utama dalam organisasi pendidikan, yakni eksplorasi inovasi dan eksploitasi stabilitas operasional. Dalam konteks sekolah, keseimbangan ini tidak hanya menjadi strategi institusional, tetapi juga mencerminkan cara berpikir, bersikap, dan berperilaku dari para pelaku organisasi terutama kepala sekolah dan guru. Di sinilah komunikasi interpersonal memainkan peran yang sangat sentral. Lebih dari sekadar sarana penyampaian informasi, komunikasi yang efektif berfungsi sebagai perekat yang menyatukan dinamika eksploratif dan eksploitasi dalam kehidupan organisasi. Hubungan interpersonal yang kuat, terbuka, dan saling percaya menjadi kunci dalam membangun iklim sekolah yang adaptif dan resilien terhadap perubahan, tanpa mengorbankan efektivitas fungsi rutin (Nurjanah & Hakim, 2025). Komunikasi interpersonal yang berkualitas memungkinkan terbangunnya lingkungan kerja yang kondusif bagi ambidextrous behavior (Mayasari et al., 2025). Dalam praktiknya, ini tercermin dari fleksibilitas individu untuk terlibat dalam aktivitas inovatif misalnya merancang metode pembelajaran baru atau menggunakan teknologi pembelajaran terkini sekaligus tetap konsisten dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan kurikuler yang sudah ditetapkan.

Fenomena ini tidak dapat tercipta secara instan atau struktural semata, tetapi tumbuh melalui interaksi yang dibangun atas dasar empati, kepercayaan, dan keterbukaan. Komunikasi interpersonal menjadi medium utama di mana guru merasa didengar, dihargai, dan dilibatkan. Ketika ruang dialog dibuka, kritik diterima dengan lapang, dan apresiasi diberikan secara proporsional, maka semangat berinovasi pun tumbuh sejajar dengan tanggung jawab profesional. Model ambidexterity dalam konteks pendidikan dapat dibedakan ke dalam dua bentuk, yakni:

a. Struktural Ambidexterity

Struktural ambidexterity menekankan adanya pemisahan fungsi eksplorasi dan eksploitasi secara formal dalam struktur organisasi. Misalnya, kepala sekolah dapat menunjuk tim pengembang kurikulum atau inovasi pembelajaran sebagai unit eksplorasi, sementara tugas-tugas administratif rutin tetap dijalankan oleh

unit operasional. Komunikasi interpersonal di sini berperan sebagai jembatan antara unit-unit tersebut agar tidak berjalan secara terpisah atau tumpang tindih. Koordinasi lintas-unit, forum evaluasi terbuka, serta komunikasi lintas fungsi menjadi aspek krusial dalam menyinergikan hasil eksplorasi ke dalam sistem yang sudah berjalan.

b. Kontekstual Ambidexterity

Berbeda dengan pendekatan struktural, kontekstual ambidexterity lebih menekankan pada kapasitas individu untuk menyeimbangkan dua orientasi tersebut dalam peran yang sama. Seorang guru, misalnya, dapat secara mandiri mengeksplorasi model pembelajaran berdiferensiasi, sambil tetap menjalankan tanggung jawab kurikuler sesuai standar yang berlaku. Dalam konteks ini, komunikasi interpersonal dari kepala sekolah yang suportif dan terbuka menjadi pemicu utama lahirnya otonomi profesional. Kepala sekolah yang mampu mendengarkan, memberi ruang refleksi, serta menyalurkan umpan balik secara positif akan memfasilitasi terjadinya perubahan perilaku organisasi yang lebih dinamis dan responsif.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa efektivitas komunikasi interpersonal memiliki korelasi langsung terhadap pembentukan budaya organisasi yang mendukung ambidexterity. Budaya organisasi yang adaptif tidak hanya terbentuk dari visi dan misi yang tertulis, tetapi lebih banyak dibentuk melalui komunikasi sehari-hari yang berlangsung antara pemimpin dan anggota organisasi (Soelistya et al., 2022). Budaya yang mendukung ambidexterity ditandai oleh keseimbangan antara elemen keras seperti kedisiplinan, prosedur, dan kejelasan peran dengan elemen lunak seperti empati, dukungan emosional, dan pengakuan terhadap kontribusi personal. Di sinilah komunikasi interpersonal mengambil peran sebagai instrumen utama untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Gaya kepemimpinan ambidextrous merupakan bagian penting dari model ini, karena pemimpinlah yang memegang kendali utama atas keseimbangan strategi.

Berdasarkan analisis data dan pengamatan lapangan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal bukan sekadar pelengkap dalam pengelolaan organisasi sekolah, tetapi merupakan pengungkit strategis dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung penerapan ambidexterity. Semakin tinggi kualitas komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dan guru, semakin besar potensi terciptanya budaya kerja yang dinamis, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan.

Dengan mempertimbangkan seluruh aspek di atas, maka komunikasi interpersonal tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan penerapan ambidexterity school. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan komunikasi interpersonal sebagai pilar utama dalam upaya membangun organisasi sekolah yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan zaman, tetapi juga konsisten dalam menjaga mutu dan akuntabilitas pelayanan pendidikan. Model ambidexterity tidak akan dapat berfungsi secara optimal tanpa adanya komunikasi interpersonal yang dibangun dengan dasar keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi yang sejati.

C. Langkah-langkah untuk melihat kematangan ambidexterity school

Kematangan (*maturity*) dari penerapan ambidexterity school di lingkungan sekolah tidak dapat diukur hanya dari keberadaan kebijakan atau struktur formal. Sebaliknya, kematangan tersebut terlihat dari bagaimana nilai-nilai ambidexterity yakni kemampuan untuk mengeksplorasi inovasi dan mengeksploitasi praktik yang sudah berjalan terintegrasi secara nyata dalam perilaku individu, proses organisasi, dan budaya kolektif di sekolah. Untuk itu, perlu dirumuskan langkah-langkah sistematis dalam menilai sejauh mana sekolah telah berkembang menuju organisasi yang ambidextrous secara matang. Langkah-langkah ini dikembangkan dengan mengadopsi kerangka dari model-model organisasi internasional yang relevan, serta dipadukan dengan pendekatan kontekstual di bidang pendidikan.

- a. Langkah pertama adalah menetapkan kerangka tingkat kematangan (*maturity levels*) yang menggambarkan perkembangan sekolah dalam mengadopsi prinsip ambidexterity. Salah satu kerangka yang dapat diadaptasi adalah Model Dreyfus, yang awalnya dikembangkan untuk menggambarkan tahapan keterampilan individu, namun relevan juga digunakan untuk menilai perkembangan organisasi.
- b. Setelah tahapan ditentukan, sekolah dapat menilai masing-masing aspek penting dalam penerapan ambidexterity. Penilaian dapat dilakukan melalui observasi, pengumpulan dokumen kebijakan, serta pengukuran persepsi melalui kuesioner dan wawancara.
- c. Tahapan selanjutnya adalah memetakan praktik konkret di lapangan yang secara nyata mencerminkan prinsip ambidexterity. Identifikasi ini penting agar model tidak berhenti pada tataran teoritis.
- d. Langkah keempat adalah mengevaluasi secara mendalam bagaimana komunikasi interpersonal digunakan sebagai instrumen untuk menyeimbangkan tindakan

eksplorasi dan eksploitasi

- e. Ambidexterity tidak akan tumbuh dalam organisasi yang penuh ketakutan, birokratis, dan tertutup. Oleh karena itu, langkah selanjutnya adalah menumbuhkan nilai-nilai budaya yang sesuai.
- f. Kepala sekolah memegang peran sentral dalam mendorong ambidexterity. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kemampuan kepala sekolah untuk berpindah secara fleksibel antara kedua gaya ini, sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi, merupakan tanda kematangan kepemimpinan ambidextrous.
- g. Penilaian kematangan ambidexterity perlu dilakukan secara multilevel, dari level individu, tim, hingga organisasi. Praktik SDM seperti pelatihan berkelanjutan, mekanisme penghargaan, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan sangat mempengaruhi dinamika ambidexterity ini.

Melalui tahapan-tahapan sistematis yang telah diuraikan di atas, sekolah dapat secara bertahap membangun dan mengevaluasi tingkat kematangan penerapan Ambidexterity School Model dalam konteks nyata. Penilaian terhadap struktur, praktik organisasi, kualitas komunikasi interpersonal, serta peran kepemimpinan menjadi komponen penting dalam memastikan bahwa nilai-nilai eksplorasi dan eksploitasi terintegrasi dalam budaya organisasi sekolah. Dengan kata lain, keberhasilan model ini tidak hanya ditentukan oleh kebijakan atau prosedur formal, melainkan oleh sejauh mana seluruh elemen sekolah secara konsisten menerapkan prinsip ambidexterity dalam interaksi sehari-hari. Oleh karena itu, langkah-langkah pengukuran kematangan ini bukan hanya alat evaluatif, tetapi juga sebagai panduan strategis dalam membentuk ekosistem sekolah yang inovatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap tantangan zaman.

D. Road Map



Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa 5 tahun terakhir telah dilakukan penelitian dengan membahas topik yang berkenaan dengan komunikasi interpersonal dan budaya organisasi dan telah menghasilkan artikel yang telah dipublish. Kemudian pada tahun 2025 dilakukan penelitian dengan judul peran ambidexterity school memoderasi pengaruh pola komunikasi interpersonal, orientasi kurikulum dan budaya organisasi dan ditahun 2026 akan dilakukan pengembangan modul Peran Ambidexterity School yang berbasis kepada orientasi kurikulum dengan produk berupa artikel dan laporan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan MixMethod dengan metode penelitian pengembangan R&D dengan Model 4D. Menurut Thiagarajan (1974), merupakan model pengembangan yang terdiri dari empat tahapan utama: Define (pendefinisian), Design (perancangan), Develop (pengembangan), dan Disseminate (penyebaran). Model ini sering digunakan untuk mengembangkan produk-produk baru atau menyempurnakan yang sudah ada. Dalam konteks penelitian ini, fokus utama diarahkan pada pengaruh efektivitas komunikasi interpersonal dan budaya organisasi sekolah terhadap efektivitas komunikasi interpersonal digital. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengembangkan serta menguji validitas model konseptual Ambidexterity School sebagai suatu pendekatan untuk meningkatkan kinerja dan adaptabilitas organisasi sekolah di era digital.

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, efektivitas komunikasi interpersonal diukur berdasarkan lima dimensi utama, yaitu keterbukaan, empati, kesetaraan, kejelasan, dan kesantunan, sebagaimana dikemukakan oleh Devito (2021). Kelima dimensi tersebut mencerminkan kualitas interaksi antarindividu dalam konteks komunikasi yang saling membangun dan mendukung. Budaya organisasi sekolah diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Junker (2015), yang mencakup aspek nilai-nilai inti, norma-norma perilaku, serta praktik kolektif yang terbentuk dan dijalankan dalam kehidupan organisasi sekolah. Skala ini menggambarkan bagaimana budaya terbentuk dan memengaruhi cara individu berperilaku dalam lingkungan pendidikan. Adapun konstruk ambidexterity school dirumuskan dengan mengacu pada konsep ambidexterity yang dikembangkan oleh Birkinshaw (2004), lalu disesuaikan dengan konteks kelembagaan pendidikan. Instrumen ini dirancang untuk menangkap keseimbangan antara eksploitasi sumber daya yang telah ada dengan eksplorasi inovasi baru dalam pengelolaan organisasi sekolah.

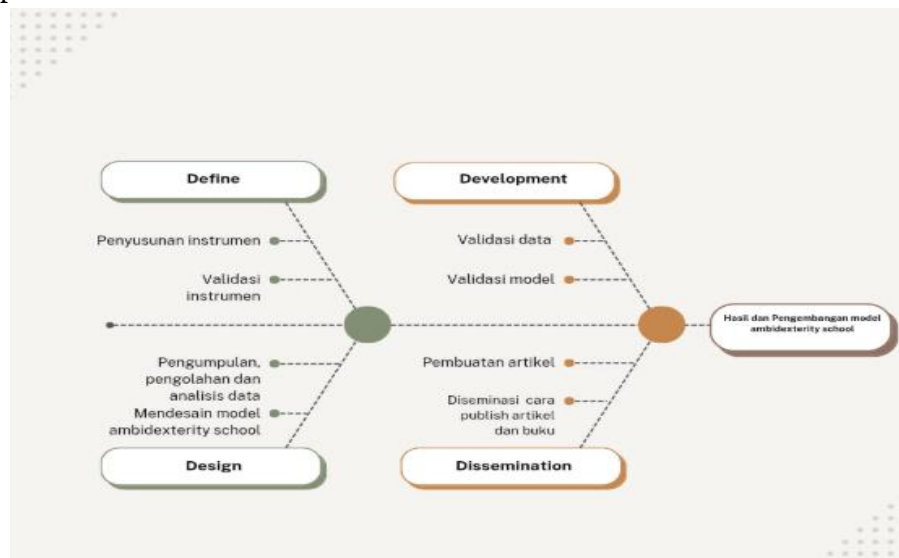
C. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto dalam (Asrulla et al., 2023), populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang menjadi objek untuk diteliti dan dianalisis. Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil dengan tujuan untuk mewakili karakteristik populasi tersebut. Oleh karena itu, sampel dipandang sebagai estimasi atau pendugaan

terhadap keseluruhan populasi, bukan merupakan populasi itu sendiri. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling untuk data yang didapatkan secara kuantitatif yakni seluruh guru yang mengajar di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 3 Kota Pariaman, dengan jumlah total sebanyak 113 orang. Kemudian data kualitatif yang didapatkan dengan wawancara dan observasi menggunakan Teknik sampel purposive dan snowball sampling.

D. Design Penelitian Pengembangan

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian dan pengembangan atau R&D. Metode penelitian dan pengembangan merupakan metode yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan menguji keefektifan dari produk tersebut. Model yang digunakan dalam pengembangan ini adalah Model 4D. Model ini terdiri dari 4 tahap yaitu, pendefinisian (define), perancangan (design), pengembangan (development) dan penyebaran (dissemination). Berikut ini tahapan dalam penelitian ini:



Berdasarkan gambaran dari penelitian diatas dapat dijelaskan bahwa prosedur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tahun I:

a. Tahapan Pendefinisian

No.	Prosedur	Capaian
1.	<i>Front-end analysis</i> adalah tahapan dimana peneliti melakukan studi tentang masalah mendasar yang dihadapi	Hasil analisis kebutuhan berupa data deskripsi hasil observasi dan wawancara awal penelitian dengan data kualitatif.
2.	<i>User analysis</i> adalah tindakan dimana peneliti melakukan studi terhadap sampel yang menjadi target penelitian	Hasil studi terhadap sampel analisis kebutuhan atau pengguna model Ambidexterity School. Menggunakan data Kuantitatif, data diperoleh melalui penyebaran

		angket kepada responden guru sebagai sampel penelitian.
3.	<i>Task analysis</i> adalah analisis empiris untuk mengidentifikasi tujuan utama	Hasil identifikasi tujuan utama pengembangan model Ambidexterity School. Hasil analisis dengan data kuantitatif berupa persentase kebutuhan mengembangkan model.
4.	<i>Concept analysts</i> adalah tindakan mengidentifikasi tujuan utama yang harus dicapai model	Hasil identifikasi tujuan utama pengembangan model Ambidexterity School. Didukung dengan kajian teoritis dan hasil telaah peneliti.
5.	<i>Specifying instructional objectives</i> . Tahapan dimana peneliti melakukan perubahan untuk menyesuaikan konsep sesuai dengan kebutuhan (<i>concept analysis</i>)	Rumusan konsep yang spesifik tentang model yang Didukung dengan kajian teoritis dan hasil telaah peneliti

b. Tahapan Perancangan

No.	Prosedur	Capaian
1.	<i>Constituting criterion referenced tests</i> yaitu fase dimana peneliti menyusun kriteria/standar pencapaian tujuan pengembangan yang ditentukan	Hasil berupa fase-fase model yang dikembangkan sesuai dengan referensi dan hasil analisis kebutuhan
2.	Media Selection: Menyeleksi media yang dibutuhkan untuk penerapan model (buku panduan/buku model)	Penyusunan media support berupa buku model dan buku panduan penggunaan model

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen penelitian yang telah disiapkan oleh peneliti. Data primer ini dikumpulkan guna mendapatkan informasi yang relevan dan akurat sesuai dengan tujuan penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah para guru yang mengajar di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 3 Kota Pariaman, yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian. Jumlah responden yang terlibat dalam pengumpulan data berjumlah 113 orang guru.

F. Instrument Penelitian

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan angket sebagai instrumen utama pengumpulan data. Angket yang digunakan disusun dalam bentuk skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu: selalu, sering, jarang, pernah, dan tidak pernah. Skala ini dipilih untuk mengukur tingkat frekuensi sikap atau persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan.

Tabel 1
Skor jawaban penelitian variabel

Pilihan jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Penyusunan angket dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis sebagai berikut:

- Menyusun kisi-kisi instrumen berdasarkan variabel yang diteliti
- Menentukan variabel penelitian yang akan diukur
- Merumuskan indikator dari masing-masing variabel
- Menyusun butir-butir pernyataan (item) berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, melakukan validitas konten
- Menyebarkan angket kepada responden

G. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara langsung di lokasi penelitian, yaitu di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 3 Kota Pariaman. Peneliti mendatangi responden secara langsung, menyerahkan instrumen penelitian berupa angket, serta memberikan waktu kepada responden untuk mengisi sesuai dengan petunjuk yang telah disampaikan. Setelah angket selesai diisi, peneliti mengumpulkan kembali seluruh instrumen dari responden untuk kemudian dianalisis lebih lanjut.

H. Teknik Analisa Data

Data yang telah terkumpul dari responden selanjutnya diolah dan dianalisis sesuai dengan tujuan dan rumusan masalah dalam penelitian ini. Prosedur analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Verifikasi data yaitu memeriksa kembali seluruh angket yang telah diisi oleh responden untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi jawaban. Angket yang tidak lengkap atau tidak dapat digunakan akan dikeluarkan dari proses analisis.
- b. Klasifikasi dan tabulasi data yaitu mengelompokkan data yang telah diverifikasi ke dalam bentuk tabel agar lebih mudah dibaca dan dianalisis. Data dikelompokkan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian.
- c. Perhitungan nilai rata-rata yaitu menghitung nilai rata-rata dari jawaban responden menggunakan rumus mean yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011), sebagai berikut:
 - a) Deskripsi Data, yaitu menginterpretasikan hasil perhitungan yang telah dimasukkan ke dalam tabel, kemudian membahasnya berdasarkan indikator dan dimensi yang telah ditentukan. Untuk memberikan gambaran mengenai tingkat kematangan digital di SMAN 1 dan SMAN 3 Kota Pariaman, dilakukan perbandingan antara skor rata-rata dengan skor tertinggi, kemudian dikonversi dalam bentuk persentase dengan rumus:
 - b) Interpretasi Hasil, dilakukan dengan mengacu pada kriteria penilaian yang dikembangkan oleh Siregar (2013), yaitu dengan menggunakan kategori ini, hasil analisis data dapat diklasifikasikan secara lebih jelas dan sistematis, sehingga memudahkan dalam menarik kesimpulan akhir dari penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. DEFINE (PENDEFINISIAN)

1. *Front-end analysis*

Front-end analysis adalah proses awal untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah dasar atau kebutuhan yang ada sebelum memulai suatu pengembangan. Tujuannya adalah memastikan bahwa solusi yang akan dikembangkan benar-benar sesuai dengan masalah yang ada, bukan sekadar menerka. Sebab itu proses front end analysis adalah hal yang penting.

Proses ini dilakukan pada tahap awal penelitian. Peneliti melakukan observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan unsur sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, dan staf di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan mendasar dalam komunikasi interpersonal yang berdampak pada pembentukan budaya organisasi sekolah. Hasil analisis menunjukkan bahwa rendahnya efektivitas komunikasi antar unsur sekolah telah menjadi salah satu penyebab lemahnya budaya organisasi. Observasi awal dan wawancara dilakukan pada tanggal 2 maret 2025 (saat dilakukan penyusunan proposal penelitian). Observasi dan wawancara ini untuk menjajaki persoalan mendasar yang menjadi latar dilakukannya penelitian ini. Berikut adalah hasil yang dirumuskan untuk front end analysis:

a. Masalah Komunikasi antara Guru dan Siswa

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perkembangan teknologi membawa konsekuensi nyata dalam hubungan guru dan siswa. Banyak guru mengungkapkan bahwa interaksi tatap muka semakin berkurang karena siswa lebih sering menggunakan media sosial atau aplikasi pesan instan. Kondisi ini menimbulkan jarak sosial dan emosional, di mana guru merasa sulit memahami kondisi pribadi siswa secara mendalam. Seorang guru menyatakan bahwa siswa sering kali menyampaikan keluhan belajar melalui pesan WhatsApp, namun tanpa kejelasan maksud, sehingga guru harus menafsirkan sendiri permasalahan yang sebenarnya dihadapi.

Selain itu, ditemukan adanya misinterpretasi pesan digital. Pesan singkat yang dikirim melalui aplikasi sering kali dipahami berbeda. Misalnya, ketika guru menulis instruksi dengan kalimat singkat, sebagian siswa menilai gaya bahasa tersebut terkesan keras atau galak. Sebaliknya, ketika siswa menjawab dengan jawaban yang sangat singkat, guru menilainya kurang sopan atau tidak serius. Padahal, perbedaan persepsi ini muncul karena hilangnya unsur nonverbal seperti nada suara, intonasi, dan ekspresi wajah yang biasanya dapat menambah kejelasan komunikasi.

Guru juga menyampaikan bahwa banyak siswa kurang fokus di kelas akibat penggunaan gawai. Beberapa siswa terlihat membuka ponsel mereka ketika guru sedang menjelaskan materi, baik untuk keperluan akademik maupun hiburan. Hal ini menyebabkan perhatian siswa terpecah, sehingga komunikasi dua arah menjadi terhambat. Situasi ini mengurangi kesempatan guru untuk membangun empati, menumbuhkan kedekatan emosional, serta memastikan bahwa pesan pembelajaran benar-benar dipahami siswa. Pada akhirnya, komunikasi interpersonal yang tidak efektif ini melemahkan ikatan sosial di kelas dan berdampak pada suasana belajar yang kurang kondusif.

b. Masalah Komunikasi antar Guru

Hasil observasi di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman menunjukkan bahwa komunikasi antar guru mengalami tantangan yang cukup signifikan. Budaya kerja yang semakin digital menyebabkan berkurangnya interaksi tatap muka di ruang guru. Dalam wawancara, beberapa guru senior mengungkapkan bahwa pertemuan informal di ruang guru yang dahulu menjadi ruang berbagi pengalaman kini jarang terjadi. Sebaliknya, koordinasi pekerjaan lebih banyak dilakukan melalui grup WhatsApp atau pesan singkat. Meskipun cepat dan praktis, pola ini membuat diskusi menjadi kering dan kurang personal, sehingga rasa kebersamaan dan keakraban antar guru menurun.

Selain itu, muncul fenomena informasi yang tidak tersampaikan dengan baik. Beberapa guru mengaku sering terlambat mengetahui perubahan jadwal atau kebijakan sekolah karena pesan yang dikirim di grup tidak sempat dibaca. Hal ini menimbulkan miskomunikasi, seperti ketidakhadiran dalam rapat mendadak atau

ketidaksiapan menghadapi kegiatan sekolah. Seorang guru di SMA Negeri 3 Pariaman menuturkan bahwa ia pernah datang terlambat ke sebuah acara sekolah karena tidak mengetahui adanya revisi waktu yang hanya diumumkan melalui pesan digital.

Permasalahan lain yang ditemukan adalah perbedaan kemampuan adaptasi terhadap teknologi. Guru yang lebih muda cenderung cepat menguasai penggunaan aplikasi digital, sementara guru senior merasa kewalahan dengan pola komunikasi baru. Di SMA Negeri 1 Pariaman, misalnya, ada guru yang mengaku sering merasa tertinggal karena tidak terbiasa membaca informasi melalui platform daring. Hal ini menimbulkan kesenjangan dalam kerja sama tim, di mana guru yang kurang menguasai teknologi merasa tidak dilibatkan secara penuh. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi membawa kemudahan, tetap ada sisi negatif yang harus diatasi. Rendahnya interaksi tatap muka, informasi yang terlewat, dan kesenjangan teknologi telah memengaruhi kualitas komunikasi interpersonal antar guru, yang pada gilirannya berdampak pada kohesi budaya organisasi sekolah..

c. Masalah Komunikasi antar Unsur Sekolah

Hasil observasi dan wawancara di **SMA Negeri 1 Pariaman** dan **SMA Negeri 3 Pariaman** mengungkapkan bahwa pola komunikasi antara manajemen sekolah, guru, dan siswa masih didominasi oleh pendekatan satu arah (top-down). Kepala sekolah dan staf administrasi cenderung menyampaikan informasi melalui pengumuman digital atau grup WhatsApp resmi sekolah. Meskipun cara ini efektif untuk menjangkau banyak orang dalam waktu singkat, guru dan siswa merasa bahwa ruang untuk menyampaikan umpan balik masih terbatas. Beberapa guru menyebutkan bahwa ketika ada kebijakan baru, mereka hanya menerima informasi tanpa kesempatan untuk berdiskusi atau memberikan masukan. Hal ini membuat sebagian guru merasa kurang dilibatkan, sehingga rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah menurun. Selain itu, terdapat kesenjangan generasi dalam pola komunikasi. Guru senior yang terbiasa dengan komunikasi konvensional lebih nyaman menggunakan rapat tatap muka, sedangkan guru baru maupun siswa lebih memilih memanfaatkan platform digital. Di **SMA Negeri 3 Pariaman**, misalnya, guru senior mengaku sering merasa tidak “nyambung” dengan pola komunikasi

generasi muda yang serba cepat melalui aplikasi. Sebaliknya, guru muda merasa bahwa diskusi tatap muka terlalu memakan waktu dan kurang praktis. Perbedaan preferensi ini menimbulkan gaya komunikasi yang berbeda dan berpotensi menimbulkan salah tafsir antar generasi.

Fenomena lain yang terlihat di kedua sekolah adalah kecenderungan warga sekolah untuk lebih fokus pada gawai daripada interaksi tatap muka. Saat peneliti melakukan observasi di ruang guru maupun ruang rapat, beberapa guru tampak sibuk dengan ponsel masing-masing meskipun sedang berada dalam forum bersama. Hal yang sama juga terlihat pada siswa yang menunggu jam pelajaran; mereka lebih sering berinteraksi dengan perangkat digital dibandingkan berbincang langsung dengan teman sebaya atau guru. Kondisi ini secara tidak langsung melemahkan hubungan interpersonal, mengurangi kepercayaan, dan memperlemah semangat kebersamaan yang seharusnya menjadi fondasi budaya organisasi yang sehat di sekolah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Efektivitas komunikasi interpersonal masih rendah, baik antara guru dengan siswa, antar guru, maupun antara guru dengan manajemen sekolah.
- 2) Budaya organisasi sekolah cenderung lemah, ditandai dengan menurunnya keakraban, kurangnya interaksi tatap muka, serta keterbatasan ruang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 3) Kesenjangan generasi dalam pola komunikasi menjadi hambatan, di mana guru senior lebih nyaman dengan cara konvensional, sedangkan guru muda dan siswa lebih mengandalkan teknologi digital.
- 4) Ketergantungan pada komunikasi digital menimbulkan minimnya empati, mudahnya terjadi salah tafsir, dan berkurangnya kualitas hubungan interpersonal.
- 5) Permasalahan ini menegaskan kebutuhan untuk mengembangkan Model Ambidexterity School, agar sekolah mampu membangun komunikasi yang lebih terbuka, adaptif, serta mendukung penguatan budaya organisasi yang sehat dan produktif.

2. *User Analysis*

Pada tahap ini, peneliti melakukan analisis terhadap karakteristik responden dan persepsi mereka mengenai kebutuhan komunikasi interpersonal di sekolah. Analisis ini penting untuk memahami profil pengguna (user) yang akan menjadi sasaran dari pengembangan Model *Ambidexterity School*. Hasil User Analysis dapat dilihat pada narasi berikut, sedangkan tabulasi data dari penyebaran angket dapat dilihat pada lampiran:

a. **Karakteristik Responden**

Penelitian melibatkan 113 responden yang terdiri dari tenaga pendidik di SMA Negeri 1 Pariaman (49,5%) dan SMA Negeri 3 Pariaman (50,1%). Dari aspek jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan (76,9%), sedangkan laki-laki hanya 23,1%. Hal ini menunjukkan bahwa peran guru perempuan sangat dominan dalam lingkungan sekolah yang diteliti. Ditinjau dari usia, responden terbanyak berada pada kelompok 36–45 tahun (32,7%), diikuti oleh kelompok 46–55 tahun (27,4%) dan 26–35 tahun (24,8%), sementara kelompok usia 56–65 tahun relatif kecil (15,1%). Distribusi usia ini memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berada pada masa produktif, dengan pengalaman dan kematangan profesional yang cukup tinggi. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman 11–20 tahun (46%), diikuti oleh 1–10 tahun (33,7%), 21–30 tahun (12,3%), dan 31–40 tahun (8%). Data ini menegaskan bahwa responden telah memiliki rekam jejak panjang dalam dunia pendidikan, sehingga pandangan mereka dapat dianggap representatif dalam mengidentifikasi kebutuhan komunikasi di sekolah.

b. **Analisis Kebutuhan Responden**

Distribusi data menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi interpersonal di sekolah masih berada pada kategori “cukup baik” (rata-rata TCR 76,2%). Hal ini menandakan bahwa praktik komunikasi sudah berjalan, tetapi belum mencapai tingkat optimal. Secara lebih detail, temuan per indikator adalah sebagai berikut:

- 1) **Keterbukaan komunikasi dan umpan balik** memperoleh skor rata-rata 3,82 (76,4%), menunjukkan bahwa forum komunikasi sudah tersedia, tetapi belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk dialog dua arah.

- 2) **Kolaborasi dan kerja sama tim** mendapatkan skor tertinggi, yaitu 3,85 (77%), yang mengindikasikan adanya semangat kerja sama, meskipun kualitas interaksi masih perlu ditingkatkan.
- 3) **Penggunaan teknologi dalam komunikasi** berada pada skor 3,79 (75,8%), menandakan bahwa pemanfaatan teknologi belum maksimal dan masih menyisakan kendala adaptasi antar guru.
- 4) **Penanganan konflik dan tantangan komunikasi** memperoleh skor terendah, yaitu 3,78 (75,6%), menegaskan bahwa mekanisme penyelesaian konflik belum berjalan efektif.
- 5) **Kepemimpinan yang mendukung komunikasi adaptif** berada pada skor 3,81 (76,2%), menunjukkan bahwa peran pimpinan sekolah sudah terlihat, tetapi masih belum sepenuhnya mendorong komunikasi terbuka.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa guru sebagai pengguna (user) utama membutuhkan model komunikasi yang mampu:

- 1) Meningkatkan keterbukaan dan keberanian memberikan umpan balik.
- 2) Memperkuat kolaborasi antar guru dan antara guru dengan manajemen sekolah.
- 3) Mengoptimalkan penggunaan teknologi komunikasi secara lebih merata di semua generasi guru.
- 4) Menyediakan mekanisme penyelesaian konflik yang jelas dan adil.
- 5) Memastikan kepemimpinan sekolah lebih responsif, adaptif, dan mampu menjadi teladan dalam komunikasi.

Dengan demikian, analisis kebutuhan pengguna memperkuat urgensi pengembangan Model Ambidexterity School, yang diharapkan dapat memberikan solusi untuk menjembatani kesenjangan komunikasi serta memperkuat budaya organisasi sekolah.

3. *Task analysis*

Tahap *Task Analysis* dilakukan untuk mengidentifikasi tujuan utama dalam pengembangan Model Ambidexterity School, khususnya dalam konteks meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal yang mendukung budaya organisasi sekolah. Analisis ini dilaksanakan melalui penyebaran angket kepada responden di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Task Analysis

No.	Pernyataan	Rerata	%
	Indikator 1		
1	Komunikasi antar guru dan manajemen sering mengalami keterlambatan atau miskomunikasi.	3,76	75,2
2	Informasi penting sering terlewat atau tidak sampai kepada pihak yang membutuhkan.	3,88	77,5
3	Proses penyelesaian konflik komunikasi belum berjalan efektif.	3,89	77,9
4	Koordinasi kerja antar guru masih kurang efisien karena keterbatasan media komunikasi.	3,83	76,6
5	Tugas atau instruksi dari manajemen sekolah terkadang tidak dipahami secara jelas.	3,87	77,3
	Rerata (%)	77	
	Indikator 2		
6	Media komunikasi digital yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan guru dalam mengajar dan berkoordinasi.	3,88	77,7
7	Saya membutuhkan sistem komunikasi sekolah yang lebih mudah diakses kapan saja dan di mana saja.	3,66	73,3
8	Sistem komunikasi sekolah saat ini belum sepenuhnya mendukung interaksi dua arah (guru–manajemen, guru–siswa).	3,82	76,5
9	Saya membutuhkan platform komunikasi yang dapat mengintegrasikan pembelajaran, administrasi, dan koordinasi kerja.	3,74	74,9
10	Sistem komunikasi yang digunakan seharusnya lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan generasi pengguna.	3,63	72,6
	Rerata (%)	75	
	Indikator 3		
11	Saya membutuhkan pelatihan khusus tentang keterampilan komunikasi interpersonal.	4,11	82,1
12	Guru dan manajemen sekolah perlu dilatih dalam penggunaan teknologi komunikasi digital.	4,12	82,5
13	Saya membutuhkan pelatihan tentang cara menangani konflik komunikasi di lingkungan sekolah.	4,07	81,4
14	Pelatihan komunikasi adaptif dapat membantu meningkatkan kolaborasi antar guru lintas mata pelajaran.	3,81	76,3
15	Program pelatihan perlu dirancang secara bertahap agar keterampilan komunikasi mudah dipelajari dan dipraktikkan.	4,05	81,1
	Rerata (%)	81	

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan hasil penelitian task analysis sebagai berikut:

1) Indikator 1. Identifikasi Inefisiensi Komunikasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata skor pada indikator ini adalah **3,85 (77%)**, dengan kategori *cukup baik*. Permasalahan utama yang diungkap responden berkaitan dengan keterlambatan dan miskomunikasi dalam interaksi antara guru dan manajemen sekolah. Informasi penting sering terlewat (rerata 3,88; 77,5%) dan proses penyelesaian konflik komunikasi dinilai belum efektif (rerata 3,89; 77,9%). Selain itu, koordinasi kerja antar guru dinilai kurang efisien karena keterbatasan media komunikasi (rerata 3,83; 76,6%). Temuan ini memperlihatkan bahwa inefisiensi dalam alur kerja dan komunikasi menjadi tantangan mendasar yang perlu ditangani melalui pengembangan model.

2) Indikator 2. Kesesuaian dengan Cara Komunikasi

Pada indikator kedua, rata-rata skor adalah **3,75 (75%)**, menunjukkan bahwa sistem komunikasi yang ada belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan pengguna. Guru menilai media komunikasi digital belum sepenuhnya sesuai (rerata 3,88; 77,7%), dan sistem saat ini belum mendukung interaksi dua arah yang optimal (rerata 3,82; 76,5%). Kebutuhan terhadap platform komunikasi yang dapat mengintegrasikan pembelajaran, administrasi, dan koordinasi kerja juga muncul (rerata 3,74; 74,9%). Responden menekankan bahwa sistem komunikasi sekolah seharusnya lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan generasi (rerata 3,63; 72,6%), mengingat adanya perbedaan preferensi komunikasi antara guru senior dan guru muda.

3) Indikator 3. Kebutuhan Pengembangan Pelatihan untuk Mendukung Kompetensi Komunikasi

Indikator ini mendapatkan skor tertinggi dengan rata-rata **4,07 (81%)**, termasuk kategori *baik*. Temuan ini menegaskan bahwa kebutuhan utama responden adalah adanya program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal. Responden menyatakan perlunya pelatihan khusus dalam komunikasi interpersonal (rerata 4,11; 82,1%) dan penggunaan teknologi komunikasi digital (rerata 4,12; 82,5%). Selain itu, pelatihan tentang cara menangani konflik (rerata 4,07; 81,4%) serta program yang dirancang bertahap (rerata 4,05; 81,1%) juga dinilai sangat penting. Dengan demikian,

aspek pelatihan menjadi prioritas strategis untuk mendukung keberhasilan model Ambidexterity School.

Dengan demikian dapat disimpulkan hasil task Analysis pengembangan model Ambidexterity School adalah sebagai berikut:

- 1) Masalah utama terletak pada inefisiensi proses komunikasi yang berimplikasi pada miskomunikasi dan lemahnya koordinasi kerja.
- 2) Sistem komunikasi yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pengguna dan masih kurang adaptif terhadap perkembangan teknologi serta preferensi lintas generasi.
- 3) Kebutuhan pelatihan komunikasi interpersonal, teknologi digital, dan penanganan konflik sangat tinggi, sehingga pelatihan menjadi aspek prioritas dalam pengembangan model Ambidexterity School.

4. *Concept Analysis* (Dengan Landasan Filosofis)

Tahap *Concept Analysis* dalam penelitian ini berfokus pada penentuan konsep inti yang harus dimiliki oleh **Model Ambidexterity School** untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal dalam membangun budaya organisasi sekolah. Secara filosofis, analisis ini menempatkan komunikasi bukan hanya sebagai aktivitas teknis penyampaian informasi, tetapi sebagai **proses sosial yang membentuk realitas bersama**.

1) *Landasan Filosofis*

Secara filosofis, pengembangan konsep ini didasari pada beberapa paradigma:

1) **Paradigma Humanistik**

Menurut Carl Rogers (1969), komunikasi interpersonal yang efektif lahir dari keterbukaan (*openness*), empati, dan sikap positif tanpa syarat. Dalam konteks sekolah, guru, siswa, dan manajemen harus membangun hubungan yang setara, di mana setiap pihak merasa dihargai dan didengar. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa keterbukaan komunikasi dan umpan balik merupakan kebutuhan penting dalam menjaga efisiensi kerja.

2) **Filsafat Pragmatism John Dewey**

Dewey (1938) menekankan pentingnya *experiential learning* di mana pengalaman sosial menjadi dasar pembelajaran. Filosofi ini mendasari kebutuhan akan pelatihan komunikasi interpersonal yang aplikatif dan bertahap, sebagaimana diungkap responden (skor 81%). Dengan demikian, pelatihan bukan sekadar transfer pengetahuan, tetapi juga pengalaman bersama dalam mengelola konflik, teknologi, dan kolaborasi.

3) **Teori Organisasi Adaptif (Burns & Stalker, 1961)**

Konsep organisasi modern menuntut adanya keseimbangan antara eksplorasi inovasi dan eksploitasi sumber daya yang ada, atau yang dikenal dengan istilah **ambidexterity**. Filosofi ini relevan dalam pengembangan model, karena sekolah tidak hanya dituntut untuk mempertahankan mekanisme komunikasi yang telah berjalan (eksploitasi), tetapi juga berani mengeksplorasi inovasi baru dalam komunikasi berbasis teknologi dan lintas generasi.

4) **Filosofi Sosio-Kultural Vygotsky (1978)**

Vygotsky menekankan bahwa interaksi sosial adalah kunci pembentukan budaya dan pengetahuan. Dalam konteks sekolah, komunikasi interpersonal bukan sekadar sarana, melainkan medium utama terbentuknya budaya organisasi yang sehat. Hal ini menegaskan bahwa hambatan komunikasi akan langsung berdampak pada lemahnya budaya organisasi.

Berdasarkan data kebutuhan, terdapat tiga dimensi konseptual yang menjadi pilar dalam pengembangan model:

1. **Eksplorasi (Exploration)**

Dimensi ini mencakup upaya sekolah untuk mendorong inovasi komunikasi. Data menunjukkan adanya kebutuhan tinggi untuk pelatihan komunikasi interpersonal (82,1%), penggunaan teknologi komunikasi digital (82,5%), serta keterampilan dalam menangani konflik (81,4%). Hal ini menegaskan bahwa guru dan manajemen membutuhkan ruang eksplorasi berupa forum pelatihan, simulasi, dan platform digital yang dapat memperkaya variasi cara berkomunikasi.

2. **Eksplorasi (Exploitation)**

Eksplorasi mengacu pada pemanfaatan secara optimal sumber daya dan mekanisme komunikasi yang sudah ada. Hasil analisis memperlihatkan bahwa sistem komunikasi saat ini sudah berjalan dengan kategori *cukup baik*, tetapi masih belum efisien (skor 77%). Hal ini berarti model yang dikembangkan perlu memastikan bahwa prosedur komunikasi, saluran koordinasi, dan mekanisme penyelesaian konflik yang sudah ada dapat digunakan secara konsisten, jelas, dan terintegrasi dalam rutinitas sekolah.

3. **Integrasi (Integration)**

Dimensi integrasi menekankan pada penyatuan eksplorasi dan eksploitasi agar komunikasi interpersonal dapat berkontribusi pada budaya organisasi yang sehat dan adaptif. Temuan bahwa terdapat kesenjangan generasi dan perbedaan preferensi komunikasi (digital vs. konvensional) mengharuskan model menyediakan mekanisme integratif. Misalnya, menggabungkan pertemuan tatap muka dengan penggunaan platform digital, sehingga komunikasi antar guru senior, guru muda, manajemen, dan siswa dapat terjembatani dengan lebih baik.

a) *Konsep Kunci yang Teridentifikasi*

Berdasarkan dimensi di atas, terdapat lima konsep inti yang harus tercermin dalam Model Ambidexterity School:

- 1) Keterbukaan komunikasi dan umpan balik, menciptakan budaya komunikasi dua arah.
- 2) Kolaborasi dan kerja sama tim, memperkuat solidaritas dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 3) Penggunaan teknologi komunikasi, memanfaatkan platform digital yang mudah diakses, interaktif, dan adaptif lintas generasi.
- 4) Penanganan konflik, membangun mekanisme penyelesaian konflik yang konstruktif dan adil.
- 5) Kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan manajemen berperan sebagai fasilitator yang responsif terhadap perubahan.

b) *Implikasi Konseptual*

Dengan merujuk pada kebutuhan responden, *Concept Analysis* menegaskan bahwa **Model Ambidexterity School** harus menjadi kerangka yang mampu:

- 1) Memberi ruang bagi eksplorasi ide dan inovasi komunikasi.
- 2) Memastikan eksploitasi praktik terbaik komunikasi yang sudah ada agar lebih konsisten.
- 3) Mengintegrasikan berbagai gaya komunikasi lintas generasi agar terwujud budaya organisasi yang inklusif, adaptif, dan produktif.

5. *Specifying Instructional Objectives*

Tahap *Specifying Instructional Objectives* dilakukan untuk merumuskan tujuan instruksional yang spesifik dari pengembangan Model Ambidexterity School. Tujuan ini disusun berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan, sebagaimana diidentifikasi dalam *Front-end analysis*, *Learner/User analysis*, *Task analysis*, dan *Concept analysis*. Dengan demikian, tujuan yang ditetapkan bersifat adaptif, terukur, dan relevan dengan tantangan komunikasi interpersonal serta pembentukan budaya organisasi sekolah.

a) *Landasan Perumusan Tujuan*

Secara filosofis, perumusan tujuan instruksional berpijak pada prinsip:

- 1) Humanistik (Rogers, 1969), menekankan pengembangan keterampilan komunikasi interpersonal berbasis empati dan keterbukaan.
- 2) Pragmatisme (Dewey, 1938), tujuan harus diarahkan pada pengalaman nyata dan pembelajaran yang aplikatif.
- 3) Ambidexterity (Gibson & Birkinshaw, 2004), menekankan keseimbangan antara eksplorasi inovasi dan eksploitasi praktik yang sudah ada.
- 4) Sosio-Kultural (Vygotsky, 1978), komunikasi interpersonal dipahami sebagai sarana pembentukan budaya organisasi melalui interaksi sosial.

b) *Rumusan Tujuan Instruksional*

Berdasarkan hasil analisis, tujuan instruksional dari pengembangan Model Ambidexterity School adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Interpersonal

- a) Guru, siswa, dan manajemen sekolah mampu membangun komunikasi dua arah yang terbuka, empatik, dan saling menghargai.
- b) Indikator: meningkatnya kejelasan instruksi, keterlibatan dalam diskusi, dan berkurangnya miskomunikasi.

2) Mengoptimalkan Sistem dan Media Komunikasi

- a) Sekolah mampu memanfaatkan media komunikasi digital maupun konvensional secara seimbang.
- b) Indikator: meningkatnya aksesibilitas informasi, integrasi platform digital untuk pembelajaran, administrasi, dan koordinasi.

3) Mengembangkan Kompetensi dalam Penggunaan Teknologi Komunikasi

- a) Guru dan manajemen memiliki keterampilan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif sesuai kebutuhan kerja.
- b) Indikator: peningkatan keterampilan digital dalam penyampaian informasi, koordinasi, dan evaluasi kinerja.

4) Membangun Kemampuan Penanganan Konflik Komunikasi

- a) Guru, siswa, dan manajemen memiliki keterampilan mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan konflik komunikasi dengan pendekatan konstruktif.
- b) Indikator: berkurangnya konflik interpersonal yang tidak terselesaikan dan meningkatnya kolaborasi lintas mata pelajaran maupun jabatan.

5) Menumbuhkan Budaya Organisasi yang Adaptif

- a) Sekolah mampu membentuk budaya kerja yang kolaboratif, adaptif terhadap perubahan, dan inklusif lintas generasi.
- b) Indikator: meningkatnya rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah, solidaritas antar guru, serta terciptanya lingkungan belajar yang kondusif.

c) Implikasi Tujuan

Rumusan tujuan ini menegaskan bahwa Model Ambidexterity School bukan hanya difokuskan pada aspek teknis komunikasi, tetapi juga pada dimensi

sosial, kultural, dan filosofis. Dengan demikian, model ini diharapkan mampu menjadi strategi pengembangan sekolah yang berorientasi pada efisiensi proses, inovasi sistem, dan penguatan budaya organisasi melalui komunikasi interpersonal yang sehat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman, dapat disimpulkan bahwa rendahnya efektivitas komunikasi interpersonal antar guru, siswa, dan manajemen sekolah berdampak langsung pada lemahnya budaya organisasi. Hambatan komunikasi yang muncul berupa keterlambatan informasi, miskomunikasi, kurangnya interaksi tatap muka, perbedaan generasi, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal. Kondisi ini menegaskan bahwa sekolah membutuhkan suatu model yang mampu mengintegrasikan eksplorasi inovasi dan pemanfaatan praktik komunikasi yang sudah ada agar budaya organisasi dapat tumbuh secara adaptif.

Hal ini sejalan dengan pandangan Gibson dan Birkinshaw (2004), yang menekankan bahwa organisasi ambidextrous harus mampu menyeimbangkan antara *exploration* dan *exploitation* agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan. Dalam konteks budaya organisasi, Schein (2010) menjelaskan bahwa kualitas komunikasi interpersonal merupakan fondasi penting yang menentukan arah dan ketahanan budaya organisasi. Robbins dan Judge (2019) juga menegaskan bahwa komunikasi efektif berkontribusi langsung terhadap terbentuknya kolaborasi, partisipasi, dan keterlibatan anggota organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi empiris di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Yuliana dan Nurdin (2024) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selanjutnya, penelitian Siregar (2024) mengungkap bahwa iklim komunikasi organisasi berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan penelitian Rahmadani (2023) membuktikan bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi berkontribusi secara simultan terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa pengembangan Model Ambidexterity School untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal terhadap budaya organisasi merupakan kebutuhan strategis. Model ini diharapkan dapat menjadi kerangka adaptif yang mendorong keterbukaan komunikasi, pemanfaatan teknologi digital, keterampilan penyelesaian konflik, serta

kepemimpinan yang mampu membangun budaya organisasi sekolah yang sehat, kolaboratif, dan produktif.

B. DESIGN

1. *Constituting criterion referenced tests* yaitu fase dimana peneliti menyusun kriteria/standar pencapaian tujuan pengembangan yang ditentukan

a. Rasionalisasi Pengembangan Model Ambidexterity School

Pengembangan Model Ambidexterity School untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal terhadap budaya organisasi didasari oleh kebutuhan mendesak akan sebuah kerangka konseptual dan praktis yang mampu menjawab tantangan komunikasi dan budaya organisasi di sekolah. Hasil penelitian di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman memperlihatkan bahwa komunikasi interpersonal antara guru, siswa, dan manajemen sekolah masih belum efektif. Hambatan seperti miskomunikasi, keterlambatan penyampaian informasi, perbedaan gaya komunikasi antar generasi, serta pemanfaatan teknologi digital yang belum optimal telah melemahkan budaya organisasi sekolah, yang seharusnya menjadi fondasi bagi tercapainya kualitas pendidikan.

Secara filosofis, model ini dikembangkan karena komunikasi interpersonal tidak hanya berfungsi sebagai media pertukaran informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembentuk nilai, norma, dan budaya organisasi (Schein, 2010). Ketika komunikasi berjalan secara terbuka, dua arah, dan berbasis empati, maka akan tercipta rasa kebersamaan, kepercayaan, dan partisipasi, yang merupakan pilar dari budaya organisasi yang sehat (Robbins & Judge, 2019). Dari perspektif manajemen pendidikan, konsep ambidexterity yang mengedepankan keseimbangan antara *exploration* (eksplorasi inovasi) dan *exploitation* (pemanfaatan sumber daya yang sudah ada) sangat relevan diterapkan dalam konteks sekolah. Sekolah dituntut tidak hanya mempertahankan mekanisme komunikasi konvensional yang telah berjalan, tetapi juga mampu mengeksplorasi cara baru, terutama melalui pemanfaatan teknologi komunikasi digital dan strategi pelatihan interpersonal (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Penelitian-penelitian sebelumnya juga memperkuat urgensi ini. Yuliana dan Nurdin (2024) menemukan bahwa komunikasi interpersonal dan budaya

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Siregar (2024) menegaskan bahwa iklim komunikasi organisasi yang sehat meningkatkan motivasi profesional guru, sementara Rahmadani (2023) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan budaya organisasi berkontribusi secara simultan terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan kata lain, perbaikan pola komunikasi interpersonal tidak hanya berdampak pada relasi antar individu, tetapi juga secara langsung meningkatkan mutu dan efektivitas organisasi sekolah. Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut, pengembangan Model Ambidexterity School dirasionalisasikan sebagai sebuah inovasi strategis untuk menjawab kebutuhan sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan. Model ini diharapkan mampu menjadi pedoman praktis sekaligus kerangka teoritis bagi sekolah dalam membangun komunikasi interpersonal yang lebih efektif, adaptif, dan kolaboratif, sehingga pada akhirnya dapat memperkuat budaya organisasi dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang lebih baik.

b. *Syntaksis* (Fase-Fase Model Ambidexterity School)

Fase 1 – Eksplorasi (Exploration Phase)

Pada tahap ini sekolah diarahkan untuk *mencari, mencoba, dan membuka diri* terhadap inovasi komunikasi interpersonal. Eksplorasi dipahami sebagai upaya organisasi untuk mencari inovasi, pengetahuan baru, serta cara kerja yang lebih baik dalam menghadapi perubahan. March (1991) menyatakan bahwa eksplorasi meliputi aktivitas eksperimentasi, pencarian, dan penemuan yang mendorong organisasi untuk beradaptasi secara dinamis dengan lingkungannya. Dalam konteks pendidikan, eksplorasi komunikasi interpersonal berarti sekolah membuka ruang bagi guru, siswa, dan manajemen untuk mencoba pola komunikasi baru yang lebih efektif. He dan Wong (2004) menegaskan bahwa keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi sangat penting, karena eksplorasi mendorong inovasi, sementara eksploitasi memastikan stabilitas. Oleh sebab itu, fase eksplorasi dalam model ini diarahkan untuk menemukan strategi komunikasi yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan lintas generasi.

- 1) Kegiatan: observasi masalah komunikasi, forum refleksi guru–siswa–manajemen, diskusi inovasi komunikasi digital, dan penyusunan strategi baru.
- 2) Tujuan: menemukan cara komunikasi baru yang lebih relevan dengan kebutuhan lintas generasi dan perkembangan teknologi.
- 3) Rasionalisasi: sesuai dengan prinsip *exploration*, sekolah harus mengeksplorasi peluang untuk memperbaiki efektivitas komunikasi interpersonal.

Fase 2 – Eksploitasi (Exploitation Phase)

Fase ini menekankan pemanfaatan praktik terbaik yang sudah ada agar tetap konsisten. Eksploitasi berfokus pada pemanfaatan sumber daya dan praktik terbaik yang sudah dimiliki organisasi. Menurut Levinthal dan March (1993), eksploitasi melibatkan peningkatan efisiensi, pengulangan, serta pemanfaatan pengalaman yang ada untuk mencapai hasil yang konsisten. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti menjaga keberlangsungan mekanisme komunikasi konvensional seperti rapat tatap muka, koordinasi guru, dan instruksi formal dari manajemen. Gibson dan Birkinshaw (2004) menambahkan bahwa organisasi yang sukses harus mampu mengeksploitasi praktik yang sudah terbukti efektif, sambil tetap membuka ruang eksplorasi untuk berinovasi. Dengan demikian, fase ini menekankan pentingnya konsistensi dalam komunikasi agar tidak semua energi terfokus pada hal baru, tetapi juga pada pemantapan praktik lama yang relevan.

- 1) Kegiatan: optimalisasi mekanisme komunikasi formal (rapat, ruang guru, tatap muka) dan pemanfaatan saluran informasi yang sudah ada (grup WhatsApp, mailing digital).
- 2) Tujuan: memperkuat kejelasan instruksi, konsistensi koordinasi, dan penyampaian informasi yang tepat waktu.
- 3) Rasionalisasi: sesuai dengan *exploitation*, sekolah tidak hanya fokus pada hal baru tetapi juga harus memastikan praktik lama yang efektif tetap dijalankan.

Fase 3 – Integrasi (Integration Phase)

Integrasi adalah tahap penyatuan inovasi komunikasi dengan praktik komunikasi yang sudah berjalan. Integrasi merupakan proses penyatuan antara hasil eksplorasi dan eksploitasi agar keduanya tidak berjalan terpisah, melainkan saling melengkapi. Raisch dan Birkinshaw (2008) menegaskan bahwa ambidexterity yang efektif hanya dapat dicapai jika organisasi mampu mengintegrasikan inovasi baru dengan rutinitas yang sudah ada. Dalam konteks sekolah, integrasi diwujudkan melalui penggunaan platform komunikasi terpadu yang menggabungkan interaksi tatap muka dengan media digital. O'Reilly dan Tushman (2013) juga menyatakan bahwa organisasi ambidextrous perlu menciptakan mekanisme integratif yang memungkinkan pembelajaran baru berdampingan dengan praktik lama tanpa saling meniadakan. Oleh karena itu, fase integrasi dalam model ini penting untuk menjembatani kesenjangan generasi dan gaya komunikasi di sekolah.

- 1) Kegiatan: membangun platform komunikasi sekolah terpadu (tatap muka dan digital), forum komunikasi lintas generasi, dan kolaborasi antar guru lintas mata pelajaran.
- 2) Tujuan: menjembatani kesenjangan generasi, menciptakan komunikasi dua arah, dan mengembangkan budaya kebersamaan.
- 3) Rasionalisasi: integrasi diperlukan agar *exploration* dan *exploitation* tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan saling melengkapi.

Fase 4 – Penguatan Budaya (Cultural Reinforcement Phase)

Tahap ini memastikan komunikasi yang efektif terinternalisasi dalam budaya organisasi sekolah. Budaya organisasi terbentuk melalui nilai, norma, dan praktik yang diinternalisasi secara konsisten oleh anggota organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal yang sehat menjadi fondasi utama bagi pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Ketika komunikasi terjalin secara terbuka, partisipatif, dan penuh empati, maka kepercayaan dan solidaritas dalam organisasi akan meningkat. Denison, Nieminen, dan Kotrba (2014) menambahkan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, fase penguatan budaya dalam model ini menekankan internalisasi praktik komunikasi sehat

melalui pelatihan, simulasi, dan pembiasaan agar menjadi bagian dari identitas organisasi sekolah.

- 1) Kegiatan: pelatihan keterampilan komunikasi interpersonal & digital, simulasi penanganan konflik, pemberian apresiasi pada praktik komunikasi yang baik, dan evaluasi rutin.
- 2) Tujuan: memperkuat nilai kebersamaan, kepercayaan, dan keterbukaan dalam organisasi sekolah.
- 3) Rasionalisasi: komunikasi interpersonal yang sehat akan menjadi pondasi budaya organisasi yang adaptif (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2019).

Fase 5 – Evaluasi dan Adaptasi (Evaluation & Adaptation Phase)

Fase terakhir adalah evaluasi menyeluruh untuk memastikan keberlanjutan model. Evaluasi dan adaptasi menjadi fase penting untuk memastikan bahwa model ambidexterity yang diterapkan tidak berhenti pada satu siklus, melainkan terus berkembang sesuai kebutuhan organisasi. Argyris dan Schön (1978) melalui konsep *organizational learning* menekankan bahwa organisasi harus selalu melakukan refleksi terhadap praktik yang dijalankan agar mampu belajar dan beradaptasi. Di sisi lain, Eisenhardt, Furr, dan Bingham (2010) menyatakan bahwa organisasi yang adaptif memiliki keunggulan kompetitif karena mampu merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat. Dalam konteks sekolah, fase ini berfungsi untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi interpersonal dan menyesuaikan strategi agar budaya organisasi dapat terus relevan dengan tantangan zaman.

- 1) Kegiatan: survei kepuasan komunikasi, refleksi guru & siswa, monitoring efektivitas koordinasi, dan perbaikan strategi.
- 2) Tujuan: menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang adaptif terhadap dinamika perubahan.
- 3) Rasionalisasi: sesuai konsep ambidexterity, organisasi harus selalu siap beradaptasi agar komunikasi interpersonal terus mendukung budaya organisasi yang sehat.

Rangkaian fase yang dirumuskan dalam Model Ambidexterity School menunjukkan adanya kerangka kerja yang sistematis untuk menjawab masalah rendahnya efektivitas komunikasi interpersonal di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman. Fase eksplorasi memberikan landasan bagi sekolah untuk menemukan pola komunikasi baru yang lebih relevan dengan tuntutan zaman, terutama melalui pemanfaatan teknologi digital dan pengembangan inovasi komunikasi lintas generasi. Selanjutnya, fase eksploitasi menekankan pentingnya memanfaatkan praktik komunikasi yang telah terbukti efektif, seperti pertemuan tatap muka dan mekanisme koordinasi konvensional, agar stabilitas dalam alur informasi tetap terjaga.

Kedua fase ini kemudian dipertemukan melalui fase integrasi, di mana praktik lama dan inovasi baru dipadukan sehingga tercipta harmoni komunikasi yang lebih adaptif. Integrasi ini menjadi kunci untuk menjembatani kesenjangan generasi dan membangun ruang komunikasi dua arah yang inklusif. Fase penguatan budaya berfungsi memastikan bahwa pola komunikasi yang sehat tidak berhenti sebagai inovasi sesaat, tetapi benar-benar terinternalisasi dalam budaya organisasi sekolah melalui pelatihan, pembiasaan, dan penghargaan terhadap praktik komunikasi yang efektif. Akhirnya, fase evaluasi dan adaptasi memastikan bahwa model ini tetap dinamis, dengan mekanisme refleksi dan penyesuaian berkelanjutan agar sekolah mampu merespons perubahan secara tepat.

Dengan demikian, kelima fase ini secara bersama-sama membentuk kerangka konseptual yang kuat untuk meningkatkan komunikasi interpersonal dan memperkuat budaya organisasi sekolah. Model Ambidexterity School yang dikembangkan bukan hanya solusi praktis, melainkan juga refleksi filosofis atas kebutuhan organisasi pendidikan untuk menyeimbangkan inovasi dan konsistensi dalam menghadapi dinamika lingkungan pendidikan.

c. Prinsip Reaksi (Principles of Reaction) dalam Model Ambidexterity School

Dalam penerapan Model Ambidexterity School, guru berperan bukan hanya sebagai penyampai informasi, tetapi sebagai fasilitator yang secara aktif merespons dan mengarahkan dinamika komunikasi di kelas maupun di

lingkungan sekolah. Prinsip reaksi ini berfungsi memastikan bahwa setiap interaksi antara guru, siswa, dan manajemen sekolah berjalan dalam koridor komunikasi yang terbuka, adaptif, dan konstruktif.

Guru dituntut untuk merespons dengan empati dan keterbukaan, baik dalam situasi tatap muka maupun melalui media digital. Hal ini sejalan dengan pandangan Joyce dan Weil (2009) yang menegaskan bahwa prinsip reaksi mencerminkan bagaimana guru mengelola interaksi, memberikan dorongan, dan menyalurkan umpan balik agar proses belajar selaras dengan tujuan model pembelajaran. Dalam konteks ambidexterity, guru perlu mengapresiasi eksplorasi ide baru siswa, sekaligus memastikan eksploitasi atau penerapan praktik komunikasi yang sudah efektif tetap konsisten.

Lebih jauh, guru juga perlu mengembangkan pola umpan balik dialogis, di mana siswa tidak hanya menjadi penerima, tetapi juga menjadi mitra aktif dalam membangun komunikasi. O'Reilly dan Tushman (2013) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi ambidextrous terletak pada kemampuan pemimpin (dalam hal ini guru sebagai pemimpin kelas) untuk memberikan arahan yang fleksibel, responsif, dan mampu menyeimbangkan antara kebebasan eksplorasi dan kontrol eksploitasi. Prinsip ini menjadi sangat penting dalam menjaga harmoni komunikasi lintas generasi di sekolah, terutama antara guru senior, guru muda, dan siswa. Dengan demikian, prinsip reaksi dalam Model Ambidexterity School menekankan pada peran guru sebagai fasilitator komunikasi yang:

- 1) Responsif dan empatik dalam interaksi interpersonal.
- 2) Memberikan bimbingan yang menyeimbangkan eksplorasi inovasi dan eksploitasi praktik efektif.
- 3) Menyediakan umpan balik dialogis yang membangun rasa percaya diri dan partisipasi siswa.

d. Sistem Sosial (Social System) dalam Model Ambidexterity School

Dalam Model Ambidexterity School, sistem sosial dirancang untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan kolaboratif antara guru, siswa, dan

manajemen sekolah. Pola interaksi diatur agar bersifat dua arah (*two-way communication*), di mana guru bukan hanya berperan sebagai pengendali pembelajaran, melainkan juga sebagai fasilitator yang memberi ruang bagi siswa untuk berpartisipasi aktif. Hal ini sesuai dengan konsep *student-centered learning*, di mana siswa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, bukan sekadar penerima informasi. Sistem sosial ini juga menekankan adanya keseimbangan peran antar anggota sekolah. Guru senior, guru muda, dan siswa diberi kesempatan untuk saling berkomunikasi dalam suasana inklusif, sehingga kesenjangan generasi dapat dijumpai. O'Reilly dan Tushman (2013) menekankan bahwa organisasi ambidextrous hanya dapat bertahan jika sistem sosial di dalamnya mendukung fleksibilitas, keterbukaan, dan kolaborasi lintas peran. Dengan demikian, sekolah tidak hanya menjadi tempat belajar akademik, tetapi juga arena sosial di mana setiap individu membangun kepercayaan, solidaritas, dan rasa memiliki.

Selain itu, sistem sosial yang dikembangkan harus mampu menyeimbangkan antara aturan formal dan kebebasan berinteraksi. Joyce, Weil, dan Calhoun (2009) menyatakan bahwa setiap model pembelajaran memiliki sistem sosial yang mencerminkan pola interaksi di kelas, termasuk tingkat kebebasan siswa untuk berekspresi dan batasan yang ditetapkan oleh guru. Dalam Model Ambidexterity School, aturan komunikasi ditetapkan secara jelas, namun tetap memberi ruang bagi fleksibilitas, kreativitas, dan eksplorasi ide. Dengan desain seperti ini, sistem sosial yang terbangun akan mendukung terciptanya budaya organisasi sekolah yang adaptif. Interaksi yang terbuka, kolaboratif, dan berbasis saling menghargai diharapkan dapat memperkuat efektivitas komunikasi interpersonal sekaligus membangun nilai-nilai organisasi yang sehat dan produktif.

e. Sistem Pendukung (*Support System*) dalam Model Ambidexterity School

Keberhasilan penerapan Model Ambidexterity School sangat ditentukan oleh ketersediaan sistem pendukung yang memadai. Sistem pendukung ini mencakup sarana, alat, media, serta lingkungan belajar yang memungkinkan terjadinya komunikasi interpersonal yang efektif sekaligus pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Pertama, dukungan berupa perangkat teknologi

komunikasi menjadi sangat penting. Guru, siswa, dan manajemen sekolah memerlukan akses pada platform digital yang terintegrasi untuk mendukung interaksi dua arah, baik dalam konteks pembelajaran maupun koordinasi organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan He dan Wong (2004), yang menegaskan bahwa eksplorasi dan eksploitasi dalam organisasi hanya dapat berjalan seimbang apabila didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai. Kedua, sistem pendukung mencakup perangkat pembelajaran dan media komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan lintas generasi. Guru senior yang terbiasa dengan pola komunikasi konvensional membutuhkan dukungan dalam bentuk pelatihan penggunaan teknologi, sementara guru muda dan siswa memerlukan ruang untuk memanfaatkan media digital yang lebih fleksibel. Joyce, Weil, dan Calhoun (2009) menjelaskan bahwa sistem pendukung dalam model pembelajaran meliputi segala sumber daya, baik fisik maupun nonfisik, yang memungkinkan implementasi sintaks pembelajaran berlangsung optimal. Selain sarana teknis, lingkungan belajar yang kondusif juga merupakan bagian dari sistem pendukung. Ruang belajar yang mendukung interaksi tatap muka, fasilitas rapat guru, serta budaya sekolah yang mendorong keterbukaan akan memperkuat keberhasilan model. Dengan dukungan sistem yang terintegrasi antara teknologi, sumber daya manusia, dan lingkungan belajar, maka penerapan Model Ambidexterity School dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

f. Dampak Prediktif Model Ambidexterity School

Pengembangan Model Ambidexterity School untuk meningkatkan efektivitas komunikasi interpersonal terhadap budaya organisasi secara konseptual dirancang sebagai jawaban atas masalah mendasar yang ditemukan pada tahap awal penelitian. Hasil observasi dan wawancara di SMA Negeri 1 Pariaman dan SMA Negeri 3 Pariaman menunjukkan bahwa rendahnya efektivitas komunikasi interpersonal berdampak pada lemahnya budaya organisasi sekolah. Hambatan yang teridentifikasi meliputi miskomunikasi antara guru dan siswa, keterlambatan penyampaian informasi antar guru dan manajemen, kesenjangan generasi dalam gaya komunikasi, serta kecenderungan individu lebih fokus pada perangkat digital dibanding membangun hubungan

tatap muka. Kondisi tersebut telah melemahkan rasa kebersamaan, menurunkan partisipasi, dan mengurangi soliditas budaya organisasi.

Melalui penerapan Model Ambidexterity School, dapat diprediksi bahwa persoalan tersebut akan teratasi secara bertahap. Fase eksplorasi memungkinkan sekolah menemukan inovasi komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan lintas generasi, sementara fase eksploitasi memastikan praktik komunikasi konvensional yang efektif tetap berjalan konsisten. Ketika keduanya diintegrasikan dalam fase integrasi, kesenjangan antara pola komunikasi lama dan baru dapat dijabatani, sehingga interaksi antar guru, siswa, dan manajemen menjadi lebih harmonis. Lebih lanjut, fase penguatan budaya diperkirakan akan menumbuhkan kebiasaan komunikasi yang sehat, empatik, dan kolaboratif, yang pada akhirnya akan memperkuat budaya organisasi sekolah sebagai komunitas belajar yang adaptif. Sementara itu, fase evaluasi dan adaptasi menjamin bahwa pola komunikasi ini tidak berhenti pada satu siklus, tetapi terus diperbaharui seiring perkembangan teknologi dan dinamika sosial.

Dengan demikian, dampak prediktif dari penerapan Model Ambidexterity School adalah terwujudnya komunikasi interpersonal yang lebih efektif, yang ditandai dengan keterbukaan, kejelasan instruksi, peningkatan partisipasi, serta penguatan rasa kebersamaan antar warga sekolah. Kondisi ini pada gilirannya akan menjadi fondasi bagi terbentuknya budaya organisasi sekolah yang kuat, adaptif, dan produktif. Dengan kata lain, model ini tidak hanya menyelesaikan masalah komunikasi interpersonal yang ditemukan pada kondisi awal penelitian, tetapi juga memberikan arah strategis bagi sekolah untuk menghadapi tantangan pendidikan di era perubahan.

2. *Media Selection dalam Model Ambidexterity School*

Pemilihan media merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan penerapan Model Ambidexterity School. Media yang dipilih harus mampu menjembatani kebutuhan komunikasi interpersonal sekaligus memperkuat budaya organisasi sekolah. Mengingat bahwa model ini berfokus pada peningkatan efektivitas komunikasi, maka media yang digunakan bukan sekadar sarana teknis, tetapi juga instrumen konseptual yang membantu guru, siswa, dan manajemen

memahami serta mengimplementasikan prinsip-prinsip ambidexterity dalam kehidupan sekolah.

Media utama yang dirancang adalah buku panduan (buku model) yang berfungsi sebagai acuan resmi dalam penerapan model. Buku panduan ini memuat: (1) landasan teoritis mengenai ambidexterity school, komunikasi interpersonal, dan budaya organisasi; (2) fase-fase model beserta sintaks implementasinya; (3) prinsip reaksi, sistem sosial, dan sistem pendukung; (4) instrumen evaluasi komunikasi dan budaya organisasi; serta (5) contoh praktik baik yang relevan dengan konteks sekolah. Dengan adanya buku model ini, guru dan manajemen sekolah memiliki pedoman yang jelas, terstruktur, dan aplikatif untuk menjalankan model dalam keseharian. Joyce, Weil, dan Calhoun (2009) menekankan bahwa sistem pendukung dalam model pembelajaran mencakup segala perangkat, baik cetak maupun digital, yang dapat memfasilitasi implementasi sintaks secara optimal. Sejalan dengan itu, He dan Wong (2004) menegaskan bahwa dukungan media dan infrastruktur teknologi merupakan faktor penentu keberhasilan strategi ambidexterity dalam organisasi. Dengan pemilihan media yang tepat, khususnya melalui penyediaan buku model sebagai rujukan utama, sekolah akan memiliki pijakan praktis yang memudahkan implementasi Model Ambidexterity School secara konsisten. Media ini sekaligus menjadi sarana internalisasi nilai-nilai komunikasi efektif dan budaya organisasi adaptif, yang menjadi tujuan utama dari pengembangan model.

BAB V RENCANA KEGIATAN SELANJUTNYA

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan perkiraan batas capaian 70%. Masih tersisa 30% lagi kegiatan yang akan dilaksanakan. Adapun kegiatan yang akan dilaksanakan untuk memenuhi 100% capaian hasil penelitian adalah: 1) Menyelesaikan penyusunan pembahasan dan pengkajian hasil penelitian, 2) Penyusunan pengajuan Paten Sederhana, 3) Penyusunan laporan akhir penelitian, 4) Penyelesaian administrasi laporan penelitian. Jadwal waktu pelaksanaannya dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

No	Nama Kegiatan	Bulan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Persiapan Penelitian												
2.	Penyusunan instrument need analysis dan validasi instrument												
3.	Pengumpulan data												
4.	Pengolahan data dan analisis data												
5.	Mendesain modul ambidexterity school terhadap budaya organisasi tahap awal												
6.	Mendesain model ambidexterity school dalam komunikasi interpersonal terhadap budaya organisasi												
7.	Pengembangan Alat Ukur (Validasi ahli, uji coba langsung, revisi)												
8.	Pembuatan laporan penelitian												
9.	Pembuatan luaran Kekayaan Intelektual (Paten Sederhana dan HAKI)												

DAFTAR PUSTAKA

- Achyar, N. (2021). *Kompetensi berkomunikasi dalam manajemen pendidikan*.
- Achyar, N., Rusdinal, R., Khairudin, K., & Mandasari, M. (2019). Interpersonal Communication Patterns of Health Education Lecturers in Guiding Practical Clinical Training of Nursing Students in Padang City. *Malaysian Journal of Medical Research*, 03(01), 60–66. <https://doi.org/10.31674/mjmr.2019.v03i01.009>
- Achyar, N., Santoso, Y., Alkadri, H., Susanti, L., & Widiawati. (n.d.). *The School Organizational Culture and Way To Improve It*. Atlantis Press SARL. <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-245-3>
- Albaqiatussalihat, M., & Sabandi, Ahmad, J. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. *Journal of Educational Administration and Leadership (JEAL) How to Cite: Albaqiatussalihat, M. Sabandi, A. Jasrial. Ermita*, 3(1), 34–39. <https://doi.org/10.24036/jeal.v3i1>
- Asrulla, Risnita, Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Azizah, D. N. (2022). *Pengaruh komunikasi interpersonal*. <http://repository.stikes-yrsds.ac.id/id/eprint/483>
- Birkinshaw, J. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Budiati, B. (2022). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sman 1 Praya Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 2(2), 202–212. <https://doi.org/10.51878/paedagogy.v2i2.1375>
- Devito, J. A., Shimoni, R., & Clark, D. (2021). *Bulding Interpersonal Communication Skiils*.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Harahap, R. R., Lapisa, R., Milana, M., & Sari, D. Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226–231. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>
- Joyce, B., Weil, M., & Calhoun, E. (2009). *Models of teaching* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Junker, R. (2015). Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture. In *Journal for Educational Research Online Journal für Bildungsforschung Online* (Vol. 7, Issue 3).
- Kamaroellah, A. (2019). Pengantar Budaya Organisasi. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Margono. (2000). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. 1–241.

- Mayasari, I., Shaleha, D., & Manurung, A. S. (2025). Peran Komunikasi Interpersonal dalam Menciptakan Keharmonisan Antar Guru dalam Lingkungan Kerja. *ALFIHRIS : Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 3(1), 76–84. <https://doi.org/10.59246/alfihris.v3i1.1158>
- Nurasiah, N., & Zulkhairi, Z. (2021). Efektivitas Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah. *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 11(4), 658–676. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/28616/1/INDRIANI-FITK.pdf>
- Nurhayati, N. (2024). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Guru di Sekolah Dasar Islam terpadu Kepulauan Riau. *Jurnal Literasiologi*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v11i1.657>
- Nurjanah, T., & Hakim, L. (2025). *Perilaku dalam Organisasi (Dinamika Organisasi) : Perubahan Organisasi dan Pengelolaan Stres di Madrasah Aliyah Behavior in Organizations (Organizational Dynamics) : Organizational Change and Stress Management in Madrasah Aliyah*. 5(2), 1480–1491.
- 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>
- Permendikbud, P. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 19(8), 159–170.
- Pietsch, M., Aydin, B., Montecinos, C., & Bellibaş, M. Ş. (2025). Organizational ambidexterity and student achievement: Do knowledge exploration and exploitation in schools make a difference? *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100636>
- Rahmadani, R. (2023). Contribution of organizational culture and organizational communication to teacher performance in Integrated Islamic First Middle School. *Edukasi: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(3), 112–120. <https://www.edukatif.org/edukatif/article/view/3256>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York, NY: Pearson.
- Salsabila, J., Setiawati, M., Juliadrianti, M., Luqyana, K., & Kadri, H. Al. (2024). Urgensi Komunikasi Efektif Dalam Public Relations. *Jurnal Common*, 7(2), 189–199. <https://doi.org/10.34010/common.v7i2.11492>
- Sanafiri, A. N., & Jadid, U. N. (2024). *Ambidexterity-Based Management Islamic Boarding*. 5, 1605–1614.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Perbandingan Manual & SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). *Budaya Organisasi dalam Praktik* (Vol. 44, Issue 2).
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sulaeman, M. (2022). Urgensi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Di Lembaga Pendidikan Islam. *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam*, 16(1), 1–19. <https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.674>
- Wihalminus, S., & Bartholomeus, T. (2022). The Effect of The Ambidexterity and Agility Innovation Strategy Between Social Capital And SME Company Performance. *Journal of Management, E-Business & Entrepreneurship Research*, 02(01), 61–74.
- Yuliana, R., & Nurdin, M. (2024). Exploring the influence of organizational culture and interpersonal communication on teacher performance through self-competency mediation. *Educative Journal of Educational Research*, 6(1), 44–58. <https://ejournal.uinbukittinggi.ac.id/educative/article/view/8674>