



Tingkatan Manajemen Kepala Sekolah dalam Konteks Pendekatan Keterampilan Kepemimpinan.

Wahyudi Triwiyanto✉

Sekolah Tinggi Agama Kristen Terpadu PESAT Salatiga

wahyuditriwiyanto@stak-pesat.ac.id

Article History

Submitted:
21 April 2024
Accepted:
29 April 2024
Published:
April 2024

Keywords:

Skill, Leadership, Technical, Interpersonal, Conceptual.

Kata-kata kunci:

Keterampilan, Leadership, Teknis, Interpersonal, Konseptual.

Abstract

This research used a quantitative approach with Structural Equation Modeling (SEM) analysis and the SMARTPLS4 statistical analysis tool to investigate the relationship between school principal leadership skills in the context of a skills approach to management levels. Data was collected from 33 school principals under the auspices of the PESAT Foundation using a questionnaire instrument. The research results show that technical skills and conceptual skills have a significant influence on the principal's interpersonal skills. Apart from that, conceptual skills also have a significant influence on the management level of school principals. However, technical skills and interpersonal skills do not have a significant influence on the principal's management level. Furthermore, the research results show that interpersonal skills do not have a significant mediating role between technical skills and the principal's management level, nor between conceptual skills and the principal's management level. These findings demonstrate the complexity in the relationship between principals' leadership skills and highlight the importance of considering multiple factors in the development of effective leadership skills in the school environment.

Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dan alat analisis statistik SMARTPLS4 untuk menginvestigasi hubungan antara keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pendekatan keterampilan terhadap tingkatan manajemen. Data dikumpulkan dari 33 kepala sekolah dibawah naungan Yayasan PESAT dengan instrumen kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan teknis dan keterampilan konseptual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterampilan interpersonal kepala sekolah. Selain itu, keterampilan konseptual juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat manajemen kepala sekolah. Namun, keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat manajemen kepala sekolah. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan interpersonal tidak memiliki peran mediasi yang signifikan antara keterampilan teknis dengan tingkat manajemen kepala sekolah, maupun antara keterampilan konseptual dengan tingkat manajemen kepala sekolah. Penemuan ini menunjukkan kompleksitas dalam hubungan antara keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan menyoroti pentingnya mempertimbangkan berbagai faktor dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan yang efektif di lingkungan sekolah.

Copyright: @2024, Authors.

PENDAHULUAN

Pendekatan keterampilan kepemimpinan Katz telah menjadi landasan penting dalam memahami dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan (Laghari & Hussain Jafri, 2022a), terutama di bidang pendidikan. Dalam konteks kepala sekolah, pemahaman akan tingkatan manajemen sangatlah penting karena memiliki peran sentral dalam mengarahkan dan mengelola sebuah lembaga pendidikan (Nasar & Majir, 2023). Keterampilan kepemimpinan tidak hanya mencakup kemampuan individu untuk mengatur dan mengarahkan, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Konsep ini memainkan peran kunci dalam konteks manajemen sekolah, di mana kepala sekolah harus mengelola beragam tantangan dan dinamika yang ada dalam lingkungan pendidikan.

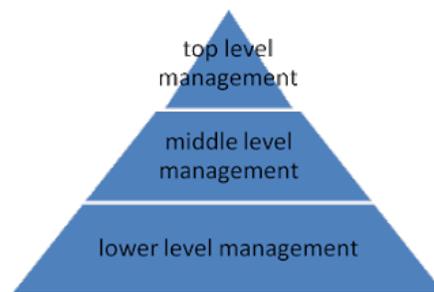
Robert Katz (2013), seorang ahli manajemen, mengidentifikasi tiga tingkatan keterampilan kepemimpinan yang esensial, yaitu keterampilan teknis, keterampilan konseptual, dan keterampilan interpersonal. Dalam konteks kepala sekolah, penerapan pendekatan Katz ini menjadi relevan karena kepala sekolah tidak hanya harus memahami aspek teknis pendidikan, tetapi juga memiliki pemahaman yang kuat tentang visi, misi, dan strategi pendidikan, serta kemampuan untuk berinteraksi dengan beragam pihak terkait, seperti guru, murid, orang tua, dan staf administrasi. Pada tingkat pertama yakni keterampilan teknis, kepala sekolah perlu memiliki penguasaan kurikulum, manajemen sumber daya, pemantauan kinerja guru dan staf, pengembangan program pendidikan dan pengelolaan teknologi pendidikan (Laghari & Hussain Jafri, 2022; Ukozor & Edet, 2024). Pada tingkat kedua yakni keterampilan interpersonal mencakup kemampuan berkomunikasi, kemampuan memberikan motivasi, kepemimpinan partisipatif dan penyelesaian konflik (Mehmood et al., 2023). Pada tingkat ketiga, keterampilan konseptual yang mengarah pada kemampuan kepala sekolah untuk membangun kerja tim yang efektif, merespon terhadap perubahan, analisis sistemik, merumuskan visi jangka panjang, pengambilan keputusan berbasis data dan perencanaan strategis (Rachmawati et al., 2020; Ukozor & Edet, 2024).

Dalam konteks pendekatan keterampilan kepemimpinan Katz, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam mengelola tingkatan manajemen mereka. Pertama, keterbatasan keterampilan teknis yang dimiliki kepala sekolah untuk mengelola aspek-aspek operasional sekolah seperti administrasi, manajemen SDM atau evaluasi kurikulum (Khumalo & Van der Vyver, 2020). Kedua, ketidakmampuan kepala sekolah untuk merumuskan visi dan misi sekolah secara jelas dan terarah (McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020) sehingga kepala sekolah menghadapi kesulitan dalam menginspirasi dan memotivasi staf, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Ketiga, keterbatasan kepala sekolah untuk membangun hubungan interpersonal yang kuat dengan berbagai pihak terkait, termasuk guru, staf administrasi, orang tua, dan siswa (Northouse, 2019).

Pendekatan keterampilan kepemimpinan Katz memberikan wawasan baru dan relevansi dalam konteks manajemen pendidikan, serta menyediakan landasan untuk pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif di tingkat sekolah. Penekanan pada keterampilan teknis,

konseptual, dan interpersonal yang diidentifikasi oleh Katz dapat membantu kepala sekolah mengintegrasikan pendekatan yang holistik dalam manajemen sekolah, menciptakan lingkungan yang seimbang dan terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Analisis ini memberikan pemahaman tentang bagaimana konsep-konsep keterampilan kepemimpinan Katz dapat diterapkan secara konkret dalam manajemen pendidikan. Salah satu penemuan penting adalah pengakuan terhadap peran keterampilan konseptual dalam mengembangkan visi, misi, dan strategi sekolah yang jelas dan terarah. Hal ini dapat membantu kepala sekolah mengidentifikasi fokus utama, mengkomunikasikan tujuan dengan jelas, dan menggerakkan komunitas sekolah menuju pencapaian yang lebih baik. Analisis ini juga menyoroti pentingnya keterampilan interpersonal dalam membentuk hubungan yang kuat dengan semua pemangku kepentingan sekolah. Hal ini menekankan bahwa kepala sekolah yang efektif tidak hanya mengelola, tetapi juga memimpin melalui hubungan yang saling menguntungkan dan membangun.

Keterampilan-keterampilan manajemen terbagi menjadi tiga jenjang manajemen jika dipandang dari fungsi dan tugasnya, yaitu manajemen tingkat bawah, manajemen menengah dan manajemen puncak (Robbins, 2019; Northouse, 2019), yang divisualisasikan sebagai sebuah piramida sebagai berikut:



Gb1. : Level Manajemen (McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020)

Dari gambaran piramida di atas, pada umumnya secara kuantitas dalam sebuah organisasi, jenjang atau level manajemen tingkat bawah lebih besar atau lebih banyak dibandingkan dengan jenjang atau level yang lain.

Tingkatan manajemen yang mempunyai kewenangan paling besar dalam sebuah organisasi dikenal sebagai tingkatan manajemen puncak atau **Top Level of Management**. Seseorang yang memimpin pada tingkatan manajemen puncak, selalu bekerja pada tataran konseptual dan menghindari terlalu banyak untuk memikirkan hal-hal yang teknis (Bamba et al., 2023; Huong, 2020). Tingkatan manajemen yang ada di tengah adalah manajemen tingkat menengah atau yang dikenal sebagai **Middle Level of Management**. Kepemimpinan di tingkatan manajemen menengah ditentukan dan diberi kepercayaan oleh tingkatan manajemen puncak serta bertanggungjawab terhadap pelaksanaan rencana dan kebijakan yang sudah ditentukan oleh manajemen puncak (Hanim, 2022). Kepemimpinan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin dan memonitor kinerja tenaga operasional merupakan kepemimpinan di

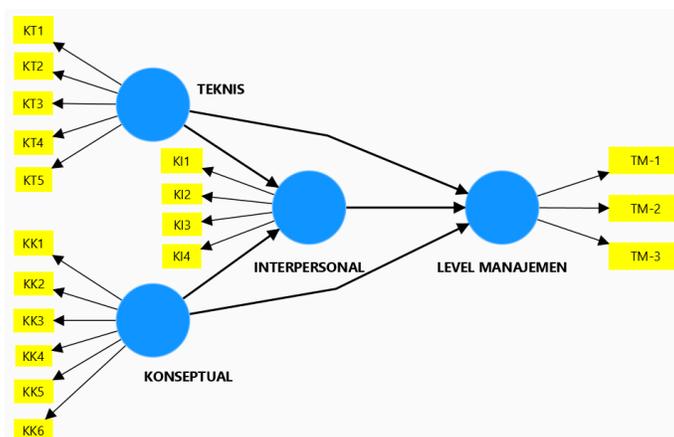
tingkatan manajemen bawah atau yang dikenal **Lower Level of Management**. (Zhao et al., 2018; Huong, 2020; McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020).

Kepala sekolah dalam menjalankan perannya, tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang bertanggungjawab atas keseluruhan operasi dan pengembangan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang tingkatan manajemen yang beragam dan keterampilan manajerial yang sesuai. Pemahaman tingkatan manajemen akan memberikan landasan yang kuat bagi kepala sekolah untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam mengelola sekolah. Integrasi pemahaman tingkatan manajemen dalam praktek sehari-hari dalam dunia pendidikan, akan meningkatkan kinerja kepala sekolah dan tercapainya tujuan pendidikan sesuai dengan yang ditetapkan. Demikian juga dalam dunia pendidikan yang dikelola oleh yayasan PESAT, pengetahuan untuk tingkatan manajemen yang paling dominan dalam praktek kepala sekolah dalam konteks pendekatan keterampilan kepemimpinan Katz akan membantu dalam pengelolaan dan kinerja kepala sekolah. Pemahaman kepala sekolah secara komprehensif terkait bagaimana keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan konseptual kepala sekolah berkontribusi terhadap tingkat manajemen sekolah.

METODE

Desain penelitian ini digunakan adalah penelitian kuantitatif untuk menguji pengaruh keterampilan teknis, interpersonal dan konseptual kepala sekolah terhadap tingkatan manajemen kepala sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung. Responden dalam penelitian ini adalah 33 kepala sekolah di Yayasan PESAT sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala likert 5 pilihan. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Modelling) berbasis varians diolah dengan SmartPLS 4 dengan pertimbangan sifat penelitian berupa prediksi/eksplorasi, hipotesis cukup banyak, ukuran sample fleksibel (*small sample size*) dan tidak membutuhkan asumsi data tertentu (normalitas data) (Ringle et al., 2022; Yew et al., 2023).

Penafsiran hasil analisis SmartPLS 4 meliputi 2 tahap yaitu 1) evaluasi model pengukuran meliputi loading faktor, composite reliability, average variance extracted (AVE), cross loading dan fornell locker criterion (akar AVE > korelasi antara variabel), 2) tahap evaluasi model struktural, meliputi inner VIF < 5, signifikansi pengaruh antara variabel, selang kepercayaan path coefficient dan mengukur effect size (Hubona et al., 2021; Yew et al., 2023).



Gb.2: Model Penelitian

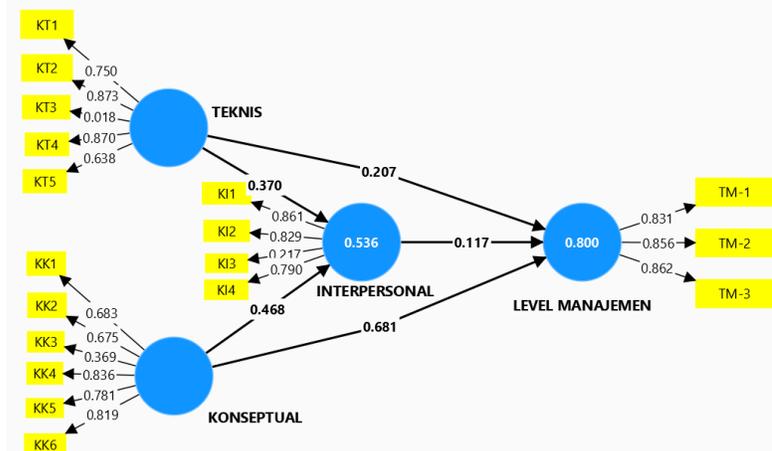
Berdasarkan model penelitian di atas, dirumuskan hipotesis yang akan diuji dengan menggunakan SmartPLS 4 version 4.1.0.2.

- H₁: Keterampilan Teknis (KT) berpengaruh langsung terhadap Tingkatan Manajemen (TM) kepala sekolah.
- H₂: Keterampilan Teknis (KT) berpengaruh langsung terhadap Keterampilan Interpersonal (KI) kepala sekolah.
- H₃: Keterampilan Konseptual (KK) berpengaruh langsung terhadap Tingkatan Manajemen (TM) kepala sekolah.
- H₄: Keterampilan Konseptual (KK) berpengaruh langsung terhadap Keterampilan Interpersonal (KI) kepala sekolah.
- H₅: Keterampilan Interpersonal (KI) berpengaruh langsung terhadap Tingkatan Manajemen (TM) kepala sekolah
- H₆: Keterampilan Teknis (KT) berpengaruh tidak langsung terhadap tingkatan manajemen (TM) melalui Keterampilan Interpersonal kepala sekolah.
- H₇: Keterampilan Konseptual (KK) berpengaruh tidak langsung terhadap tingkatan/level manajemen (TM) kepala sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

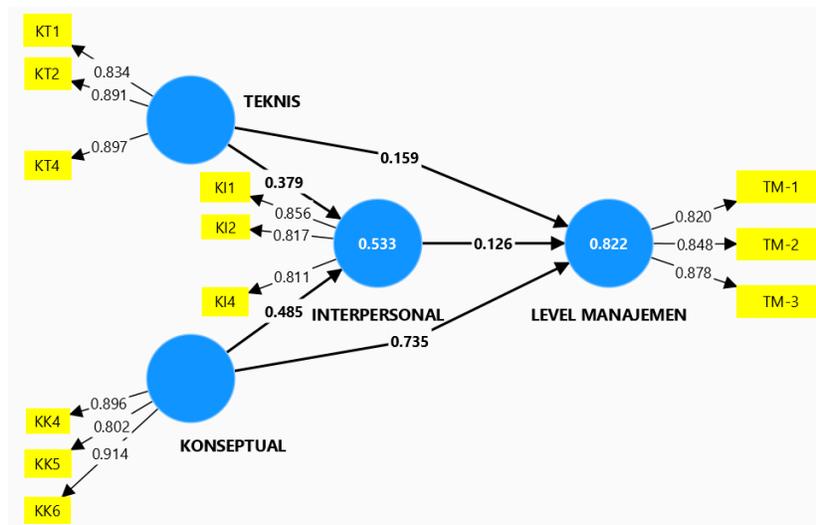
1. Tahap 1: Evaluasi Model Pengukuran

- a. *Outer Loading atau Loading factor (LF)* dari hasil pengukuran PLS-SEM Algorithm pada Gb. 3, menunjukkan bahwa KT3, KT5, KK1, KK2, KK3, dan KI3 nilainya kurang dari 0,7 sehingga harus dihilangkan pada diagram jalur, artinya tidak menjadi indikator dari masing-masing variabel. Dengan demikian, indikator pemantauan kinerja dan pengelolaan teknologi pendidikan, kepemimpinan partisipatif, kemampuan membangun kerja tim yang efektif, merespon terhadap perubahan, dan analisis sistemik tidak menjadi indikator pada model penelitian ini.



Gb.3 : Model Analisis Jalur Tahap 1

Perhitungan ulang pada Gb 4 dan tabel 1, menunjukkan semua indikator pada masing-masing variabel pada diagram jalur mempunyai $LF \geq 0,7$ artinya indikator pada variabel konstruk adalah valid untuk mengukur masing-masing variabel.



Gb.4 : Model Analisis Jalur Tahap 2

Interpretasi *loading factor* merupakan kuadrat dari masing-masing nilai *outer loading* dan disebut *item communality*. Setiap perubahan variabel akan tercermin pada variasi indikatornya. Contoh: setiap perubahan variabel interpersonal, maka akan tampak pada variasi KI1 sebesar $(0,856 \times 0,856 = 0,732 = 73 \%)$, demikian seterusnya (Tabel 1)

Tabel 1. *Outer Loading/Factor Loading*

INDIKATOR	OUTER LOADING	COMMUNALITY
KI1 <- INTERPERSONAL	0,856	73%
KI2 <- INTERPERSONAL	0,817	67%
KI4 <- INTERPERSONAL	0,811	66%
KK4 <-KONSEPTUAL	0,896	80%
KK5 <-KONSEPTUAL	0,802	64%
KK6 <-KONSEPTUAL	0,914	84%
KT1 <-TEKNIS	0,820	70%
KT2 <-TEKNIS	0,848	79%
KT4 <-TEKNIS	0,878	80%
TM1 <-TINGKAT MANAJEMEN	0,834	67%
TM2 <-TINGKAT MANAJEMEN	0,891	72%
TM3 <-TINGKAT MANAJEMEN	0,897	77%

b. *Composite reliability dan AVE.*

Tabel 2. *Composite Reliability dan AVE*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
INTERPERSONAL	0,771	0,771	0,868	0,686
KONSEPTUAL	0,842	0,861	0,905	0,760
MANAJEMEN	0,808	0,824	0,886	0,721
TEKNIS	0,847	0,857	0,907	0,765

Berdasarkan Tabel 2. Nilai composite reliability (CR) $\geq 0,7$ menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas atau konsistensi variabel dapat diterima. Nilai AVE pada tabel 1 menunjukkan terpenuhinya syarat *convergent validity* yang baik karena nilai AVE $\geq 0,5$ dan dapat diterima.

c. *Kriteria Fornell dan Lacker*

Tabel 3. *Discriminant Validity*

	INTERPERSONAL	KONSEPTUAL	MANAJEMEN	TEKNIS
INTERPERSONAL	0,828			
KONSEPTUAL	0,644	0,872		
MANAJEMEN	0,692	0,883	0,849	
TEKNIS	0,583	0,422	0,542	0,875

Akar AVE untuk interpersonal pada tabel 3. adalah $0,828 >$ dari korelasinya dengan variabel konseptual (0,644), manajemen (0,692) dan teknis (0,583). Akar AVE untuk konseptual tabel 3. Adalah $0,872 >$ dari korelasinya dengan variabel manajemen (0,883) dan teknis (0,422). Akar AVE untuk variabel manajemen pada tabel 3. Adalah $0,849 >$ dari korelasinya dengan variabel teknis (0,542). Secara keseluruhan akar AVE $>$ korelasi antara variabelnya dan evaluasi *discriminant validity*-nya terpenuhi.

d. *Cross Loading*.

Tabel 4. Cross Loading

	INTERPERSONAL	KONSEPTUAL	MANAJEMEN	TEKNIS
KI1	0,856	0,650	0,593	0,316
KI2	0,817	0,420	0,595	0,506
KI4	0,811	0,525	0,533	0,625
KK4	0,620	0,896	0,777	0,344
KK5	0,484	0,802	0,630	0,422
KK6	0,573	0,914	0,878	0,353
TM1	0,538	0,644	0,820	0,468
TM2	0,656	0,655	0,848	0,587
TM3	0,573	0,914	0,878	0,353
KT1	0,454	0,390	0,436	0,834
KT2	0,468	0,339	0,486	0,891
KT4	0,595	0,379	0,497	0,897

Cross loading merupakan evaluasi *discriminant validity* untuk setiap level item/indikator pengukuran. Setiap item/indikator pengukuran dari variabel tertentu mempunyai korelasi lebih tinggi bila dibandingkan dengan korelasi dengan variabel lainnya. Secara keseluruhan, dari tabel 4, setiap item/indikator pengukuran berkorelasi dengan variabel yang diukurnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi dengan variabel lainnya, artinya evaluasi *discriminant validity* tingkat item/indikator pengukuran terpenuhi.

2. Tahap 2: Evaluasi Model Struktural

- a. Multikolinearitas antara variabel.

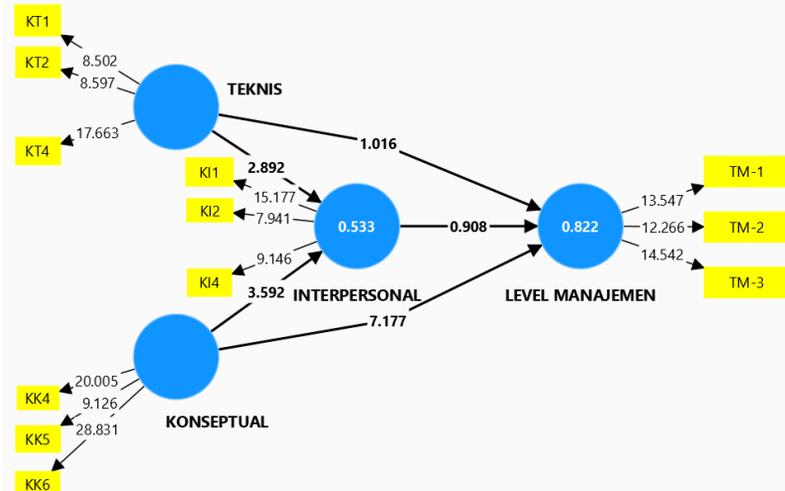
Tabel 5. *Inner VIF*

	INTERPERSONAL	KONSEPTUAL	MANAJEMEN	TEKNIS
INTERPERSONAL			2,142	
KONSEPTUAL	1,216		1,719	
MANAJEMEN				
TEKNIS	1,216		1,523	

Pemeriksaan multikolinear antara variabel dengan *Inner VIF (Variance Inflated Factor)* diperlukan sebelum pengujian model struktural. Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai $VIF < 5$ artinya tidak ada multikolinear antara variabel yang mempengaruhi.

b. Signifikansi pengaruh melalui proses *bootstrapping*.

Proses *bootstrapping* untuk melihat signifikansi pengaruh atau menguji hipotesis menggunakan *subsample 5000*, dengan *Bias Corrected and Accelerated (BCa) Bootstrap*. Berikut hasil diagram jalur dengan *outer model T values* dan *inner model T values*.



Gb. 5: Model Analisis Jalur Bootstrap

Signifikansi pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen diuji dengan pengujian inner model, dengan persyaratan pengaruh akan signifikan jika $p \text{ value} < 0,05$ atau $T \text{ value} > 1,96$.

Tabel 6. Pengujian Model Struktural/Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistik (IO/STDEVI)	P values
INTERPERSONAL -> LEVEL MANAJEMEN	0,126	0,128	0,139	0,908	0,364
KONSEPTUAL -> INTERPERSONAL	0,485	0,483	0,135	3,592	0,000
KONSEPTUAL -> LEVEL MANAJEMEN	0,735	0,742	0,102	7,177	0,000
TEKNIS -> INTERPERSONAL	0,379	0,384	0,131	2,892	0,004
TEKNIS -> LEVEL MANAJEMEN	0,159	0,147	0,156	1,016	0,310
KONSEPTUAL -> INTERPERSONAL -> LEVEL MANAJEMEN	0,061	0,065	0,076	0,799	0,424
TEKNIS -> INTERPERSONAL -> LEVEL MANAJEMEN	0,048	0,047	0,057	0,833	0,405

Tabel 6 di atas menggambarkan path coefficient adalah hasil pengujian adanya pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, sehingga dapat disimpulkan:

H₁: Keterampilan Teknis (KT) **berpengaruh tidak signifikan** terhadap Tingkatan Manajemen (TM) kepala sekolah sebesar 0,159 dengan t statistik (1,016) < 1,96

atau p value $(0,310) > 0,05$, artinya setiap perubahan pada keterampilan teknis ***tidak mempunyai pengaruh*** terhadap tingkatan manajemen kepala sekolah.

- H₂: Keterampilan Teknis (KT) ***berpengaruh signifikan*** terhadap Keterampilan Interpersonal (KI) kepala sekolah sebesar 0,379 dengan t statistik $(2,892) > 1,96$ atau p value $(0,004) < 0,05$, artinya setiap perubahan pada keterampilan teknis ***mempunyai pengaruh*** terhadap keterampilan interpersonal kepala sekolah.
- H₃: Keterampilan Konseptual (KK) ***berpengaruh signifikan*** terhadap Tingkatan Manajemen (TM) kepala sekolah sebesar 0,735 dengan t statistik $(7,177) > 1,96$ atau p value $(0,000) < 0,05$, artinya setiap perubahan pada keterampilan konseptual ***mempunyai pengaruh*** terhadap tingkatan manajemen kepala sekolah.
- H₄: Keterampilan Konseptual (KK) ***berpengaruh signifikan*** terhadap Keterampilan Interpersonal (KI) kepala sekolah sebesar 0,485 dengan t statistik $(3,592) > 1,96$ atau p value $(0,000) < 0,05$ artinya setiap perubahan pada keterampilan konseptual ***mempunyai pengaruh*** terhadap keterampilan Interpersonal kepala sekolah.
- H₅: Keterampilan Interpersonal (KI) ***berpengaruh tidak signifikan*** terhadap Tingkatan Manajemen (TM) kepala sekolah sebesar 0,126 dengan t statistik $(0,908) < 1,96$ atau p value $(0,364) > 0,05$ artinya setiap perubahan pada Keterampilan Interpersonal ***tidak mempunyai pengaruh*** terhadap tingkatan manajemen kepala sekolah
- H₆: Keterampilan Teknis (KT) berpengaruh tidak langsung tapi tidak signifikan terhadap tingkatan manajemen (TM) melalui Keterampilan Interpersonal kepala sekolah sebesar 0,048 dengan t statistik $(0,833) < 1,96$ atau p value $(0,405) < 0,05$ artinya keterampilan teknis tidak signifikan berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung keterampilan teknis terhadap tingkatan manajemen,
- H₇: Keterampilan Konseptual (KK) berpengaruh tidak langsung tapi tidak signifikan terhadap tingkatan manajemen (TM) melalui Keterampilan Interpersonal kepala sekolah sebesar 0,061 dengan t statistik $(0,799) < 1,96$ atau p value $(0,424) < 0,05$ artinya keterampilan konseptual tidak signifikan berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung keterampilan konseptual terhadap tingkatan manajemen,

Tabel 7. Interval Kepercayaan 95% Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2,5%	97,5%
INTERPERSONAL -> LEVEL MANAJEMEN	0,126	0,128	-0,150	0,406
KONSEPTUAL -> INTERPERSONAL	0,485	0,483	0,194	0,724
KONSEPTUAL -> LEVEL MANAJEMEN	0,735	0,742	0,513	0,903
TEKNIS -> INTERPERSONAL	0,379	0,384	0,128	0,641
TEKNIS -> LEVEL MANAJEMEN	0,159	0,147	-0,124	0,473

Dalam selang kepercayaan 95% pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen terjadinya peningkatan, artinya jika variabel eksogen diberikan treatment seperti pelatihan, pendampingan, dan lainnya maka pengaruhnya terhadap variabel endogen meningkat. Contoh: pengaruh variabel keterampilan konseptual dalam selang kepercayaan 95% terhadap level manajemen terletak antara (0,513) sampai (0,903), artinya ketika keterampilan konseptual ditingkatkan dengan berbagai aktivitas seperti pelatihan, pendampingan dan lain-lain maka pengaruhnya terhadap level manajemen akan meningkat sampai 0,903.

c. Effect Size

Pengaruh langsung variabel satu terhadap variabel lainnya menggunakan ukuran effect size F square dengan kriteria F square sebagai berikut: 1) rendah jika F square 0,02 – 0,15; 2) sedang jika F square 0,15 – 0,35; dan 3) tinggi jika F square > 0,35.

Tabel 8. F Square

	INTERPERSONAL	MANAJEMEN
INTERPERSONAL		0,041
KONSEPTUAL	0,414	1,758
TEKNIS	0,253	0,093

Berdasarkan tabel 8, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) interpersonal kepemimpinan berpengaruh rendah (F square = 0,041) pada tingkatan manajemen kepala sekolah
- 2) Konseptual kepemimpinan berpengaruh tinggi (F square = 0,414) pada interpersonal dan tingkatan manajemen (F square = 1,758)
- 3) Keterampilan teknis kepemimpinan berpengaruh sedang pada interpersonal (F square = 0,253) dan berpengaruh rendah pada tingkatan manajemen (F square = 0,093)
- 4) Pengaruh efek mediasi/intervening keterampilan interpersonal pada keterampilan teknis terhadap tingkatan manajemen adalah

Hasil penelitian ini menggambarkan pentingnya mempertimbangkan berbagai aspek keterampilan kepemimpinan dalam mengelola sekolah secara efektif. Meskipun keterampilan

teknis dan interpersonal memiliki peran penting dalam konteks operasional sehari-hari, keterampilan konseptual memiliki dampak yang lebih signifikan terhadap tingkatan manajemen kepala sekolah, khususnya dalam konteks visi jangka panjang, analisis sistemik, dan perubahan yang substansial. Pengembangan kepemimpinan yang holistik, yang mengintegrasikan keterampilan teknis, konseptual, dan interpersonal, dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas manajemen di sekolah. Teori-teori kepemimpinan seperti transaksional dan transformasional dapat memberikan kerangka kerja yang berguna dalam memahami kompleksitas ini dan mengembangkan strategi-strategi kepemimpinan yang efektif (Vermeulen et al., 2022; Martinez & Leija, 2023).

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa keterampilan interpersonal kepemimpinan kepala sekolah tidak memediasi pengaruh keterampilan teknis dan konseptual kepemimpinan kepala sekolah terhadap tingkat manajemen kepala sekolah menghadirkan pemahaman yang menarik tentang dinamika kepemimpinan di lingkungan pendidikan. Dalam konteks ini, ada beberapa teori kepemimpinan yang relevan untuk mendukung temuan tersebut. Salah satu teori yang bisa dijadikan landasan adalah teori Kontingensi. Teori ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tertentu (Santos, 2021). Meskipun keterampilan teknis dan konseptual mungkin memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tingkat manajemen, keberadaan mediasi keterampilan interpersonal dalam hal ini menunjukkan bahwa konteks dan dinamika hubungan antar individu juga memiliki peran penting dalam pengaruh kepemimpinan.

Teori ini juga dapat dihubungkan dengan teori efektivitas kepemimpinan yang mengubah dan kepemimpinan servant. Teori ini menekankan pentingnya hubungan antar individu dalam mencapai tujuan bersama dan memandang kepemimpinan sebagai proses pemberdayaan dan pelayanan terhadap orang lain (Campbell & Fiedler, 1968; Martinez & Leija, 2023). Dalam konteks ini, meskipun keterampilan teknis dan konseptual dapat membentuk landasan kepemimpinan yang kuat, keterampilan interpersonal menjadi kunci dalam memfasilitasi kolaborasi, motivasi, dan keterlibatan staf dan anggota sekolah lainnya. Namun, temuan bahwa keterampilan interpersonal tidak memediasi pengaruh keterampilan teknis dan konseptual terhadap tingkat manajemen juga menimbulkan pertanyaan tentang faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan ini. Misalnya, teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan pengaruh positif dalam menciptakan perubahan yang substansial di sekolah (H Al-Ghanem et al., 2020; Martinez & Leija, 2023). Dalam konteks ini, keterampilan teknis dan konseptual yang kuat mungkin lebih langsung terkait dengan implementasi strategi-transformasional, sedangkan keterampilan interpersonal dapat mempengaruhi cara kepala sekolah mengkomunikasikan visi dan mendorong keterlibatan dari semua pihak terkait.

Temuan penelitian yang menyatakan bahwa keterampilan interpersonal kepemimpinan berpengaruh rendah pada tingkat manajemen kepala sekolah namun keterampilan konseptual memiliki pengaruh yang tinggi terhadap keterampilan interpersonal dan tingkat manajemen juga membuka ruang diskusi yang menarik terkait dinamika kepemimpinan di bidang pendidikan. Teori

kepemimpinan yang dapat memberikan pandangan terkait temuan ini adalah pertama, teori Efektivitas Kepemimpinan Mengubah (Transformational Leadership) yang dapat dihubungkan dengan pengaruh keterampilan konseptual pada keterampilan interpersonal dan tingkat manajemen. Teori ini menekankan pentingnya visi yang inspiratif, motivasi yang tinggi, dan pengaruh yang kuat dalam menciptakan perubahan positif (H Al-Ghanem et al., 2020). Dalam konteks ini, keterampilan konseptual yang kuat, yang mencakup pemahaman yang mendalam tentang visi jangka panjang, analisis sistemik, dan strategi perubahan, dapat membantu kepala sekolah dalam membangun hubungan yang kuat dan efektif dengan staf dan anggota sekolah lainnya.

Kedua, teori Hubungan dan Kontingensi (Leader-Member Exchange Theory dan Contingency Theory) dapat menjelaskan mengapa keterampilan interpersonal kepemimpinan memiliki pengaruh rendah pada tingkat manajemen. Teori ini mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota tim, serta situasi atau konteks tertentu, dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan (Azam et al., 2022; Vermeulen et al., 2022). Dalam hal ini, mungkin ada faktor-faktor lain seperti dinamika organisasi, kebijakan sekolah, atau karakteristik individu yang juga mempengaruhi hubungan antara keterampilan interpersonal dan tingkat manajemen kepala sekolah.

Sementara itu, temuan bahwa keterampilan konseptual berpengaruh sedang pada keterampilan interpersonal dan berpengaruh rendah pada tingkat manajemen menyoroti pentingnya memahami interaksi antara berbagai aspek kepemimpinan. Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*) dapat memberikan wawasan tambahan dalam hal ini, dengan menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan spesifik dari anggota tim atau organisasi (Fahmi, 2020; Hayati et al., 2021). Temuan ini menunjukkan kompleksitas dalam pengaruh keterampilan kepemimpinan kepala sekolah terhadap tingkat manajemen, yang tidak sepenuhnya dijelaskan oleh keterampilan interpersonal. Pendekatan holistik yang menggabungkan berbagai aspek keterampilan kepemimpinan, di samping memperhatikan konteks dan dinamika hubungan antar individu, dapat menjadi pendekatan yang lebih komprehensif dalam memahami dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara keseluruhan. Kesimpulannya, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan konseptual memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi keterampilan interpersonal dan tingkat manajemen kepala sekolah. Pendekatan yang holistik, yang menggabungkan berbagai aspek keterampilan kepemimpinan dan memperhatikan dinamika situasional dan hubungan antar individu, dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas manajemen di sekolah.

KESIMPULAN

Keterampilan konseptual kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterampilan interpersonal dan tingkat manajemen kepala sekolah. Ini menunjukkan pentingnya pemahaman yang mendalam tentang visi, analisis sistemik, dan strategi perubahan dalam

meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Keterampilan teknis kepala sekolah berpengaruh terhadap keterampilan interpersonal kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dalam manajemen sumber daya, pengembangan kurikulum, dan pemantauan kinerja staf dapat memengaruhi cara kepala sekolah berinteraksi dan membangun hubungan dengan anggota. Keterampilan teknis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat manajemen kepala sekolah sehingga memerlukan pendekatan yang holistik dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Keterampilan interpersonal juga tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat manajemen kepala sekolah.

Keterampilan interpersonal tidak secara signifikan memediasi hubungan antara keterampilan teknis dengan tingkat manajemen kepala sekolah, maupun antara keterampilan konseptual dengan tingkat manajemen kepala sekolah. Artinya, meskipun keterampilan interpersonal dapat menjadi faktor yang penting dalam kepemimpinan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks manajemen kepala sekolah, hubungan antara keterampilan teknis atau konseptual dengan tingkat manajemen tidak sepenuhnya dijelaskan atau dipengaruhi oleh keterampilan interpersonal. Hal ini menunjukkan kompleksitas dalam faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat manajemen kepala sekolah dan menyoroti pentingnya menggabungkan berbagai aspek keterampilan dalam pengembangan kepemimpinan yang efektif di lingkungan sekolah

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2013). Robert Katz ' s Three -Skill Approach. *Technofunc*.
- Azam, O., Rizvi, S. T. H., & Chaudhry, I. G. (2022). Impact of Leader-Member Exchange Relationship and Job design on Counterproductive Work Behavior (CWB): The Role of Job Burnout. *Journal of Management and Research*, 9(1). <https://doi.org/10.29145/jmr/91/06>
- BAMBA, A., DEMBELE, K., MAIGA, A., & Soumaïla MOULAYE, A. (2023). Leadership of school principals and monitoring of students by their parents in Bamako. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(07). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i07.e101>
- Campbell, R. N., & Fiedler, F. E. (1968). A Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 13(2). <https://doi.org/10.2307/2391461>
- Fahmi, A. (2020). The Situational Leadership Style In Education. *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan*, 4(2). <https://doi.org/10.33394/vis.v4i2.3008>
- H Al-Ghanem, N., Braganza, A., & Aldhean, E. (2020). Distributed Leadership in Transformation Initiatives: The Emergence of Network Leadership. *International Journal of Accounting & Finance Review*, 5(1). <https://doi.org/10.46281/ijafr.v5i1.524>
- Hanim, Z. (2022). Principal Managerial Competence in Realizing Excellent and Quality Vocational High Schools at East Borneo. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 2(4). <https://doi.org/10.35877/454ri.eduline1290>

- Hayati, D., Elfrianto, E., & Prasetya, I. (2021). The Influence of Principal Situational Leadership Style, Education and Training, Work Motivation on Teacher Performance. *Biblio Couns: Jurnal Kajian*.
- Hubona, G. S., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). A clarification of confirmatory composite analysis (CCA). *International Journal of Information Management*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102399>
- Huong, V. T. M. (2020). Factors Affecting Instructional Leadership in Secondary Schools to Meet Vietnam's General Education Innovation. *International Education Studies*, 13(2). <https://doi.org/10.5539/ies.v13n2p48>
- Khumalo, J. B., & Van der Vyver, C. P. (2020). Critical skills for deputy principals in South African secondary schools. *South African Journal of Education*, 40(3). <https://doi.org/10.15700/saje.v40n3a1836>
- Laghari, M. A., & Hussain Jafri, Dr. I. (2022a). Headteachers' Managerial Skills and Teachers' Performance at Public Secondary Schools. *International Research Journal of Education and Innovation*, 3(1). [https://doi.org/10.53575/irjei.v3.01.7\(22\)66-75](https://doi.org/10.53575/irjei.v3.01.7(22)66-75)
- Laghari, M. A., & Hussain Jafri, Dr. I. (2022b). Headteachers' Managerial Skills and Teachers' Performance at Public Secondary Schools. *International Research Journal of Education and Innovation*, 3(1). [https://doi.org/10.53575/irjei.v3.01.7\(22\)66-75](https://doi.org/10.53575/irjei.v3.01.7(22)66-75)
- Martinez, S. A., & Leija, N. (2023). Distinguishing Servant Leadership from Transactional and Transformational Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 25(3). <https://doi.org/10.1177/15234223231175845>
- McLaughlin, C. P., & Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse. *Journal of College Student Development*, 61(2). <https://doi.org/10.1353/csd.2020.0023>
- Mehmood, T., Taresh, S., Hafizah, D., & Hassan, C. (2023). The Role of the Interpersonal Skills of the School Principals in Optimizing Positive School Climate: A Concept Paper. *International Journal of Emerging Issues in Social Science, Arts, and Humanities*, 01(02). <https://doi.org/10.60072/ijeissah.2023.v1i02.003>
- Nasar, I., & Majir, A. (2023). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 4(3). <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i3.1917>
- Northouse, P. G. (2019). Leadership Theory and Practice (Peter G. Northouse Eighth Edition). *SAGE Publications, Inc.*
- Rachmawati, Y., Suyatno, & Santosa, A. B. (2020). Principal's managerial competence in actualizing a creative school. *Universal Journal of Educational Research*, 8(8). <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080814>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS GmbH. *J. Appl. Struct. Equ. Model.*
- Robbins. (2019). Fundamentals of Management, Global Edition-Pearson. *Robbins*.

- Santos, Engr. J. V. L. (2021). Contingency Theories of Leadership: Effectiveness of the College Instructor's Leadership Style. *EDUCATIO : Journal Of Education*, 6(2).
- Sule, W. O. Z. M. & E. T. (2017). Manajer dan perangkat manajemen baru. *Pekbis*, 9(2), 151–160.
- Ukozor, C. U., & Edet, I. N. (2024). Principal's Managerial Conceptual Skills and Teachers Job Performance in Secondary Schools in Nigeria. *Jurnal Pendidikan Non Formal*, 1(3). <https://doi.org/10.47134/jpn.v1i3.308>
- Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(3). <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>
- Yew, W. C., Sia, M. K., & Janet, O. Q. Y. (2023). Safety Risks Analysis: Moderating Effect of Risk Level on Mitigation Measures Using PLS-SEM Technique. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021090>