**ATIKEL**

**PENGARUH KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH, SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DAN BUDAYA AKADEMIK TERHADAP RENCANA KEGIATAN DAN ANGGARAN SEKOLAH (RKAS) SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) DI KANTOR**

**Oleh ;**

**HERMINA HENDRIANI FARIDA**

**NPM 169010048**

****

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik Terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kantor Cabang Dinas (KCD) Dinas Pendidikan Wilayah VII. Populasi dalam penelitian ini adalah guru yang mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan di wilayah Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah VII, sedangkan sampel dalam penelitian ini sebesar 366 responden dengan menggunakan teknik penentuan sampel *proportionale* *cluster random sampling.* Untuk menjawab masalah penelitian dan pengujian hipotesis penelitian maka digunakan teknik SEM. Metoda penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan populasi sebanyak 4279 guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Kepala Sekolah pada kategori cukup kompeten, Sistem Pengendalian Internal berada pada kategori cukup efektif, Budaya Akademik berada pada kategori Cukup baik, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah berada pada kategori cukup baik menuju baik dan Kinerja Keuangan Sekolah berada pada kategori cukup baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kompetensi Kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap Rencana kegiatan dan keuangan sekolah sebesar 26,81 persen 2) Sistem Pengandalian Internal memiliki pengaruh terhadap Rencana kegiatan dan keuangan sekolah sebesar 24,99 persen 3) Budaya Akademik memiliki pengaruh terhadap Rencana kegiatan dan keuangan sekolah sebesar 21,49 persen, sehingga pengaruh totalnya 73,29 persen. Hasil pengujian menunjukkan koefisien determinasi sebesar 73,29 persen dan Pye 26,71 persen. Nilai Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah menunjukkan koefisien determinasi sebesar 87,32 persen dan Pye 12,68 persen, dari variabel Kinerja Keuangan

***Kata kunci*** *: Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Akademik, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah, Kinerja keuangan.*

**RINGKESAN**

Panalungtikan ieu miboga tujuan pikeun mikanyaho pangaruh Kompeténsi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Intern jeung Budaya Akademik kana Rencana Kagiatan jeung Anggaran Sakola (RKAS) sarta Implikasina pikeun Kinerja Keuangan di SMK (SMK) di Kantor Cabang Kantor (KCD) Dinas Pendidikan. Kantor Wilayah VII. Populasi dina ieu panalungtikan nya éta guru anu ngajar di SMK di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah VII, sedengkeun sampel dina ieu panalungtikan nya éta 366 réspondén ngagunakeun téhnik proportional cluster random sampling. Pikeun ngajawab masalah panalungtikan jeung nguji hipotésis panalungtikan digunakeun téhnik SEM. Métode panalungtikan anu digunakeun dina ieu panalungtikan nyaéta métode déskriptif analisis kalawan populasi 4279 guru.

Hasilna nuduhkeun kinerja Kepala Sekolah aya dina katégori cukup alus, Sistem Pengendalian Intern dina katégori sedeng alus nepi ka alus, Budaya Akademis aya dina katégori Cukup alus, Rencana Kagiatan jeung Anggaran Sakola aya dina katégori cukup alus. ka kategori alus sarta Performance Financial Sakola urang éta dina kategori geulis alus. Hasilna nuduhkeun yén 1) Kompeténsi Kepala Sekolah miboga pangaruh kana kagiatan sakola jeung rancana keuangan 26,81 persén 2) Sistem kontrol internal mangaruhan kagiatan sakola jeung rencana keuangan 24,99 persén 3) Budaya Akademis mangaruhan kana rencana kagiatan jeung keuangan sakola. ku 21,49 persen, jadi total pangaruh 73,29 persen. Hasil tés némbongkeun koefisien determinasi 73,29 persén jeung Py 26,71 persén. Nilai Rencana Kagiatan jeung Anggaran Sakola nuduhkeun koefisien determinasi 87,32 persen jeung Py 12,68 persen, tina variabel Kinerja Keuangan.

Kecap Konci: Kompeténsi Kepala Sekolah, Sistem Kontrol Intern, Budaya Akademis, Rencana Kagiatan jeung Anggaran Sakola, Kinerja Keuangan.

*ABSTRAK*

*This study aims to determine The Influence of Principal Competency, Internal Control Systems and Academic Culture on School Activity Plans and Budgets (SAPB) and Their Implications for Financial Performance in Vocational High Schools (VHS) at Branch Office of Education Region VII. The population in this study were teachers who taught at Vocational High Schools in the Region VII Education Office Branch Office, while the sample in this study was 366 respondents using a proportional cluster random sampling technique.To answer the research problem and test the research hypothesis, the SEM technique is used. The research method used in this research is descriptive analysis method with a population of 4279 teachers.*

*The results showed that the Principal's performance was in the fairly good category, the Internal Control System was in the fairly good to good category, the Academic Culture was in the Fairly good to good category, the Activity Plan and School Budget were in the fairly good to good category and the School's Financial Performance was in pretty good category.*

*The results of the study show that 1) Principal competence has an influence on school activity and financial plans by 26.81 percent 2) Internal control systems have an influence on school activity and financial plans by 24.99 percent 3) Academic culture has an influence on activity plans and school finances by 21.49 percent, so that the total influence is 73.29 percent. The test results show a coefficient of determination of 73.29 percent and Py26.71 percent. The value of the School Activity Plan and Budget shows a coefficient of determination of 87.32 percent and Py 12.68 percent, from the variable Financial Performance.*

*Keywords: Competence of Principals, Internal Control Systems, Academic Culture, Activity Plans and School Budgets, Financial performance.*

**Pendahuluan**

Visi dan Misi utama dari Pendidikan Nasional dalam mewujudkan tujuan yang diamanatkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, pada dasarnya berfokus untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Visi Kemendikbud 2020-2024 adalah: “Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendukung Visi dan Misi Presiden untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Pelajar Pancasila yang bernalar kritis, kreatif, mandiri, beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia, bergotong royong, dan berkebinekaan global”

Visi tersebut di atas menggambarkan komitmen Kemendikbud mendukung terwujudnya visi dan misi Presiden melalui pelaksanaan tugas dan kewenangan yang di miliki secara konsisten, bertanggung jawab, dapat di percaya, dengan mengedepankan profesionalitas dan integritas.

Amanat Undang-Undang tentang pencapaian visi dan tujuan pendidikan nasional tersebut juga ditegaskan lagi dengan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam peraturan tersebut dinyatakan bahwa dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional, maka penyelenggara pendidikan harus bisa memenuhi 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, yang meliputi: (1) Standar Isi; (2) Standar Proses; (3) Standar Kompetensi Lulusan; (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (5) Standar Sarana dan Prasarana; (6) Standar Pengelolaan; (7) Standar Pembiayaan; dan (8) Standar Penilaian Pendidikan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut, setiap lembaga pendidikan tidak hanya dituntut untuk bisa menyelenggarakan pendidikan dengan berfokus pada pengembangan kurikulum pendidikan yang baik dengan mengacu pada Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Penilaian Pendidikan, tapi juga dituntut untuk bisa memenuhi berbagai kebutuhan perangkat material, manajemen kelembagaan, dan infrastruktur kelengkapan penunjang praktik pendidikan yang mengacu pada Standar Pembiayaan, Standar Sarana dan Prasarana, dan Standar Pengelolaan. Dalam konteks ini, standar-standar yang diacu untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, seperti Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, serta Standar Sarana dan Prasarana, membuat setiap pengelola lembaga pendidikan harus bisa memenuhi prinsip-prinsip manajemen yang baik untuk dapat mewujudkannya.

Dalam menyelenggarakan pendidikan memerlukan biaya, biaya dipergunakan untuk menyediakan gedung sekolah atau kampus dan fasilitas lainnya, untuk membayar guru atau dosen, menyediakan kurikulum dan pelayanan lainnya. Secara lebih khusus, salah satu standar penting yang harus dipenuhi untuk membangun praktik pendidikan yang bermutu dan mewujudkan efektivitas serta efisiensi tata kelola lembaga pendidikan adalah Standar Pembiayaan. Apa yang dimaksud dengan Standar Pembiayaan adalah biaya minimum yang diperlukan satuan pendidikan agar dapat melaksanakan kegiatan pendidikan selama periode tertentu (misalnya satu tahun ajaran). Biaya pendidikan di sini meliputi biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Hal ini tidak terlepas dari keterkaitan logis antara perencanaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan pendidikan itu sendiri.

Terkait pemenuhan Standar Pembiayaan dan Standar Pengelolaan sebelumnya, apa yang ingin dicapai dari pemenuhan standar ini tidak saja berkaitan dengan peningkatan mutu atau kualitas pendidikan, tapi juga agar lembaga pendidikan, khususnya sekolah, mampu menghasilkan kinerja keuangan yang unggul dalam konteks manajemen, kinerja keuangan dalam hal ini merupakan gambaran hasil ekonomi yang mampu diraih oleh organisasi pada waktu tertentu melalui aktivitas-aktivitas yang dijalankannya. Aktivitas-aktivitas ini dicatat dan dirangkum menjadi sebuah informasi yang dapat digunakan sebagai media untuk melaporkan keadaan dan posisi perusahaan pada pihak yang berkepentingan, terutama pada pihak kreditur, investor, dan manajemen organisasi itu sendiri.

Informasi yang disajikan dengan benar dalam suatu laporan keuangan, akan sangat berguna bagi organisasi sebagai alat untuk pengambilan keputusan serta untuk mengetahui kinerja keuangan organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan atau sekolah secara khusus, kinerja keuangan ini berarti kesesuaian antara Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dengan pelaksanaan pembiayaan (pendapatan dan pengeluaran) sekolah. Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) di sini adalah rencana biaya dan pendanaan program atau kegiatan untuk 1 (satu) tahun anggaran, baik yang bersifat strategis ataupun rutin yang diterima dan dikelola langsung oleh sekolah (Kemdikbud, 2019). Pengelolaan RKAS yang baik menunjukkan bahwa sekolah memiliki kinerja keuangan yang baik pula sebagai faktor penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan seperti disebutkan sebelumnya.

Pengelolaan keuangan sekolah secara profesional memungkinkan sekolah untuk tumbuh secara optimal dan pada akhirnya diharapkan mampu mendukung kegiatan belajar mengajar yang berkualitas. Sekolah bukanlah lembaga yang bersifat mencari profit, maka setiap penerimaan sekolah harus digunakan kembali untuk peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan pendidikan itu sendiri. Dengan demikian pengelola sekolah harus melakukan pengelolaan dana yang yang diperolehnya secara profesional. Oleh karena itu, Kepala Sekolah, sebagai subjek dengan peran vital dalam pengelolaan sekolah, diharapkan mampu memahami konsep pengelolaan keuangan sekolah dengan baik, sehingga mampu mengimplementasikan kegiatan pengelolaan keuangan sekolah yang sesuai aturan yang benar di sekolahnya.

Permendiknas No.19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan menjelaskan bahwa Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) menggambarkan tujuan yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan. Sedangkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) merupakan kegiatan sekolah selama satu tahun. Penganggaran Rencana Kerja Tahunan (RKT) dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah, tetapi dalam jangka waktu satu tahun. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) merupakan wujud dari program jangka menengah selama empat tahun, Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan program tahunan (satu tahun) yang akan menjadi pedoman bagi Kepala Sekolah beserta tim pengembang sekolah dalam mengelola sekolah selama melaksanakan tugas sebagai Kepala Sekolah.

Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang didalamnya terdiri dari Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) ini akan memberikan banyak peluang bagi Kepala Sekolah dalam mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah dengan cara yang terbaik, efektif dan efisien, mendapatkan prestasi terbaik, dan dapat memimpin penyelenggaraan proses pendidikan dan praktik pembelajaran yang berkualitas bagi peserta didik.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, disebutkan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Perwujudan dari tanggung jawab pemerintah terhadap pendanaan penyelenggaraan pendidikan salah satunya adalah melalui program Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) merupakan program nasional di bidang pendidikan yang menyerap anggaran besar dan langsung berhubungan dengan hajat hidup masyarakat luas. Hal ini didukung dengan diaturnya UUD 1945 Pasal 31 ayat 4 yakni Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen (20%) dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional. Program Bantuan Operasional Sekolah BOS bertujuan untuk meringankan beban masyarakat terhadap pembiayaan pendidikan dalam rangka wajib belajar sembilan tahun. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 48 meletakkan prinsip pengelolaan dana pendidikan yang berdasarkan prinsip partispasi, transparansi, akuntabilitas publik, efisiensi, dan keadilan (Fauzan, 2014). Dengan adanya program dana BOS, sekolah dituntut kemampuannya untuk dapat merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan biaya-biaya pendidikan secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Penerimaan sumber biaya pendidikan juga ditegaskan dalam PP No. 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, disebutkan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Ilustrasi sumber pendanaan sekolah ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1.

Rencana Pemasukan Dana Sekolah

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Rencana Pemasukan** | **Jumlah Dana** |
|  | Pemerintah* BOS Pusat
* BOS Provinsi
* BAWAKU
 | 1.831.200392.400520.500 |
|  | Jumlah I | 2.744.100 |
|  | Iuran dari Orang TuaIuran Peserta Didik BaruIuran Bulanan Siswa Kelas XIuran Bulanan Siswa Kelas XIIuran Bulanan Siswa Kelas XIIIuran Kunjungan Industri (Kelas X)Iuran PKL Siswa (Kelas XI)Iuran UKK (Kelas XII)Iuran BKK (Kelas XII) | 1.813.5001.088.100201.000633.600282.240141.750184.32046.080 |
|  | Jumlah II | 4.390.590 |
|  | **Jumlah Total** | **7.134.690** |

Sumber: Data diolah dari salah satu Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kota Bandung (2022)

Data dalam tabel 1.1. tersebut menunjukan bahwa masih ada biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat (siswa) untuk Praktek Kerja Lapangan (PKL), Uji Kompetensi Kejuruan (UKK), dan Bursa kerja Khusus (BKK). Tujuan dari dana BOS sendiri adalah untuk meringankan beban masyarakat dengan memberikan bantuan berupa dana untuk membiayai operasional non personalia sekolah, salah satunya yaitu untuk membiayai penyelenggaraan PKL, UKK, dan BKK. Tetapi, dapat dilihat dari tabel di atas bahwa masih ada biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat yang seharusnya sudah dibiayai oleh pemerintah.

Efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan dana menjadi ukuran kinerja utama dalam bidang keuangan. Efektivitas ini menyatakan seberapa jauh target atau tujuan yang telah tercapai, yang kemudian ditindaklanjuti dalam penggunaan anggaran yang tepat sasaran. Efektivitas di sini lebih menekankan kepada kualitatif out comes, di mana manajemen keuangan dapat dikatakan efektif memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dengan outcome yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal tersebut sejalan dengan yang dituangkan dalam Juknis BOS SMK yang menyatakan bahwa satuan pendidikan mengelola dana secara profesional dengan menerapkan prinsip efisien, efektif, akuntabel, dan transparan.

Meski demikian, mengingat bahwa tugas perumusan RKAS dan pelaksanaan pendanaan berbagai kegiatan pendidikan di sekolah menjadi tugas dan tanggungjawab utama Kepala Sekolah, maka kompetensi Kepala Sekolah bersangkutan menjadi faktor penting yang memengaruhi atau berdampak pada efektivitas Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Hal ini sesuai dengan teori-teori dan hasil riset yang berkembang dalam bidang manajemen, yang menunjukkan bahwa kompetensi manajerial sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan organisasi (Ncube & Chimucheka, 2019) ataupun partisipasi budget dan efektivitas biaya (Rengel et al., 2020). Studi yang dilakukan oleh Syafdinal dan Roespinoedji (2020) misalnya, menunjukkan bahwa kompetensi manajerial Kepala Sekolah ini berpengaruh signifikan terhadap akuntansi sekolah yang transparan dan bertanggungjawab.

Dalam konteks ini, kompetensi manajerial Kepala Sekolah, merupakan salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah, sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah adalah: (1) Kompetensi Kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; dan 5) Kompetensi sosial. Semua kompetensi Kepala Sekolah ini tentu saja memiliki nilai penting untuk keberhasilan penerapan RKAS di sekolah secara efektif. Dengan kata lain, kompetensi Kepala Sekolah, baik Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, maupun kompetensi Sosial, semuanya berperan penting dalam keberhasilan Kepala Sekolah untuk mengelola sekolah, khususnya dalam hal tata kelola keuangan dalam bentuk penyusunan dan pelaksanaan RKAS yang bertanggungjawab.

Faktor lainnya yang juga berpengaruh terhadap keberhasilan penyusunan dan pelaksanaan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) tersebut adalah Sistem Pengendalian Internal di sekolah. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Pasal 1, disebutkan bahwa Sistem Pengendalian Internal adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 tersebut, dapat diketahui bahwa pengendalian internal yang baik harus mencakup 5 (lima) komponen utama, yaitu: (1) Pengendalian internal, yang mencakup kegiatan: Menyusun dan menerapkan aturan dan menegakkan disiplin, Komitmen terhadap kompetensi, Kepemimpinan yang kondusif, Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat; (2) Penilaian risiko yang terdiri dari penetapan strategi operasi, dan menetapkan strategi manajemen yang terintegrasi; (3) Kegiatan pengendalian yang terdiri dari Review kinerja, Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis, Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis, Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur; (4) Informasi dan komunikasi yang terdiri dari Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi, Mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus; dan (5) Pemantauan dengan melakukan pemantauan berkelanjutan dan melakukan tindak lanjut (evaluasi).

Korelasi antara sistem pengendalian internal dengan keberhasilan dan efektivitas RKAS ini bisa dipahami dari fakta bahwa setiap sekolah pada dasarnya memiliki aset yang seharusnya dikelola dengan baik. Aset sekolah, baik gedung, sarana, prasarana dan lingkungannya merupakan sarana pendidikan yang harus diperlakukan sebagai amanah yang perlu dikelola dengan baik. Pemeliharaan dan pengawasan secara kontinyu terhadap kondisi komponen-komponen bangunan gedung sekolah akan sangat membantu untuk menekan pembiayaan yang besar serta dapat mengurangi tingkat kerusakan yang parah. Untuk itu peran serta dan kontribusi pihak-pihak terkait di tingkat internal sekolah sangat membantu terlaksananya kegiatan pemeliharaan (USAID, 2010). Dalam konteks ini sistem pengendalian internal tersebut menekankan pada pentingnya pengawasan dan tata kelola kegiatan maupun anggaran yang dibutuhkan untuk kelangsungan kegiatan yang semua itu bisa didapati dalamRencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Dengan kata lain, sistem pengendalian internal yang baik dapat berdampak pada keberhasilan dan efektivitas pelaksanaan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) itu sendiri.

Faktor lainnya yang berkaitan dengan keberhasilan pelaksanaan RKAS ini adalah budaya yang berkembang di lingkungan sekolah. Budaya, berdasarkan kompleksitas makna, manifestasi dan proses pembentukannya, menurut Schein (2004), bisa dilihat sebagai suatu pola ketersebaran asumsi-asumsi dasar yang dipelajari oleh suatu kelompok dan digunakan untuk pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang sudah teruji dan dapat diyakini benar serta karenanya ia harus diajarkan pada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk menerima, berpikir, dan merasa terikat dengan masalah tersebut. Meski demikian, definisi seperti ini tentu saja tidak harus diterapkan pada berbagai konteks dan organisasi yang ada. Karena dalam praktiknya, setiap organisasi atau kelompok-kelompok masyarakat yang ada hari ini, terutama yang sudah bertahan lama, tentu sudah memiliki nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, tradisi, dan hal-hal tertentu yang mendasari keberadaannya secara kultural (Schein, 2004).

Dalam konteks sekolah secara khusus, budaya di sini berkaitan erat dengan tradisi-tradisi, nilai-nilai, dan cara-cara melaksanakan tugas dan tanggungjawab oleh semua unsur yang terdapat di sekolah. Mengingat bahwa setiap kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, ataupun praktik manajemen dan tata kelola kelembagaan di sekolah, semuanya merupakan manifestasi dari budaya yang ada di sekolah, maka rencana yang disusun, kebiasaan yang dilestarikan, termasuk artefak dan dokumen fisik seperti dokumen RKAS, juga dipengaruhi oleh budaya di sekolah tersebut. Dalam konteks ini, sekolah sebagai lembaga pendidikan, idealnya memilki sebentuk budaya akademik yang tidak saja berfokus pada nilai-nilai pendidikan dan pembelajaran secara normatif, tapi juga pada cara, tindakan, dan kesadaran segenap pengelolanya untuk menjalankan tugas dan kewajiban mereka secara bertanggungjawab (Segara, 2018).

Robbins dan Coutler (2012), dalam hal ini menyatakan bahwa setiap organisasi, tidak terkecuali sekolah, pada dasarnya akan memiliki budayanya sendiri yang terbentuk melalui proses interaksi, komunikasi, internalisasi, dan berbagai macam kegiatan manajemen lainnya. Namun demikian, tidak semua organisasi memiliki tingkatan budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan segenap unsur atau subjek yang terdapat di dalamnya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki tingkatan budaya yang kuat ataupun sebaliknya, budaya organisasi yang lemah. Robbins dan Coutler (2012; 80-81) menjelaskan lebih lanjut bahwa budaya yang kuat (strong culture) dalam sebuah organisasi digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai-nilai utama organisasi secara kokoh dan diterima secara luas, serta memiliki pengaruh yang kuat pada cara orang-orang bersikap, berperilaku, dan mengambil keputusan di dalam organisasi tersebut. Sekolah yang memiliki nilai-nilai dan tradisi akuntabilitas yang baik misalnya, akan mudah untuk menutup potensi kebocoran dan penyimpangan penggunaan dana dibandingkan sekolah dengan budaya yang lemah.

Keterkaitan antara budaya akademik (budaya organisasi di sekolah) dengan tata kelola kegiatan dan anggaran ini secara jelas juga ditunjukkan dalam hasil studi Mwangi (2008), Inah et al. (2014), ataupun Ali et al. (2017), yang menyatakan bahwa budaya dalam suatu organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, perencanaan budget kegiatan, serta akuntabilitas dan performa organisasi secara keseluruhan. Karena itu, selain kompetensi Kepala Sekolah, sistem pengendalian internal, budaya akademik yang berkembang di sekolah dan menjadi landasan nilai untuk gerak manajemen sekolah juga memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan RKAS.

Kepala Sekolah memang merupakan pemangku kebijakan yang paling tinggi dalam organisasi pendidikan, khususnya sekolah, dalam semua aspek dan pengendalian internal merupakan kontrol internal manajemen dalam organisasi untuk monitoring dan evaluasi serta mengendalikan setiap kegiatan. Sedangkan budaya yang berkembang di lingkungan sekolah adalah nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar yang diyakini sebagai “kebenaran” untuk setiap pilihan tindakan, metode, maupun putusan yang diambil oleh subjek di sekolah. Oleh karena itu, ketiga hal ini memiliki keterkaitan satu sama lain yang berdampak pada keberhasilan dan efektivitas pelaksanaan RKAS seperti dipaparkan sebelumnya. Namun demikian, kondisi ini pula yang menuntut Kepala Sekolah untuk memiliki penguasaan kompetensi yang baik, juga menuntut adanya sistem pengendalian internal yang efektif, serta nilai-nilai budaya akademik yang mendukung pada akuntabilitas, transparansi, dan tanggungjawab. Semua ini diperlukan untuk menjawab persoalan tata kelola atau manajemen keuangan di sekolah yang masih dipenuhi berbagai persoalan, dan tidak selalu sesuai dengan RKAS yang dirumuskan.

Dalam kondisi aktualnya sendiri, harus diakui bahwa sebagian besar Kepala Sekolah (Kepsek) masih belum sepenuhnya memiliki dan menguasai kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan kepada mereka sebagai disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah . Data dari studi oleh Education Sector Analysis and Capacity Development Partnership (ACDP) misalnya menunjukkan bahwa di Indonesia hanya 10 persen Kepala Sekolah yang memilki Nomor Urut Kepala Sekolah (NUKS), padahal Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 13 Tahun 2007 mewajibkan Kepala Sekolah memiliki NUKS. Sumber yang sama juga menunjukkan bahwa dari 10 (sepuluh) persen Kepala Sekolah yang punya NUKS, hanya 2 (dua) persen yang merupakan lulusan Program Pelatihan Kepala Sekolah (PPKS). PPKS sendiri merupakan program rutin yang dilaksanakan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kepala Sekolah yang mengikuti kegiatan ini akan mendapatkan sertifikasi terkait kualifikasi mereka sebagai Kepala Sekolah . Bagi peserta yang lulus akan diberikan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) calon Kepala Sekolah . Kepala Sekolah juga akan mendapatkan Nomor Unik Kepala Sekolah (NUKS) yang dikeluarkan oleh LPPKS.

Data ini juga diperkuat oleh pernyataan Sekretaris Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemdikbud, Wisnu Aji (yang dimuat dalam harian Kompas, 21 Mei 2019), yang menuturkan bahwa dari 311.933 Kepala Sekolah, terdapat sekitar 230.000 Kepala Sekolah yang belum memiliki NUKS. Oleh karena itu penguatan lewat diklat Kepala Sekolah ini menjadi sangat penting untuk dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi Kepala Sekolah di Indonesia. Kondisi ini pula yang kemudian membuat Pemerintah Provinsi Jawa Barat tahun 2019 memberikan rekomendasi kebijakan tentang pendidikan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1.

Diagram Rekomendasi Kebijakan

Sumber: Neraca Pendidikan Daerah Provinsi Jawa Barat (2022)

Neraca Pendidikan Daerah (NPD) merupakan platform informasi potret kinerja pendidikan di daerah. Dinas Pendidikan (Disdik) Provinsi Jawa Barat dalam hal ini membentuk 13 cabang dinas menggantikan Balai Pelayanan & Pengawasan Pendidikan (BP3) yang beroperasi sebelumnya. Hal tersebut didasarkan pada Permendagri No. 12 Tahun 2017 tentang Pedoman Pembentukan dan Klasifikasi Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Daerah.

Berbicara dari sudut keuangan atau anggaran pembiayaan pendidikan, maka dana yang dipersiapkan dan diberikan untuk penyelenggaraan pendidikan di Kota Bandung merupakan yang terbesar dibanding daerah-daerah lainnya. Berikut ini adalah data yang diperoleh dari Neraca Pendidikan Daerah untuk Kota Bandung:

**Tabel 1.2.**

***Alokasi Anggaran Urusan Pendidikan Kota Bandung***



Sumber: Kemdikbud (2022)

Namun demikian, seperti yang disebutkan sebelumnya, ketersediaan anggaran pendidikan yang besar tersebut tidak diiringi dengan kinerja keuangan yang baik pula. Beberapa kasus sebelumnya, terutama yang didapati pada beberapa Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII kota Bandung, menunjukkan bahwa orang tua masih banyak yang harus membayar biaya-biaya untuk kegiatan pendidikan dan pembelajaran tertentu di sekolah, yang seharusnya sudah ditanggung oleh pemerintah atau sekolah melalui anggaran pendidikan yang disediakan. Fenomena seperti ini menunjukkan adanya pelaksanaan RKAS yang belum maksimal dan berimplikasi pada lemahnya kinerja keuangan sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa persoalan mendasar terkait tata kelola kegiatan dan anggaran yang berdampak pada kinerja keuangan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII kota Bandung. Hal ini dipengaruhi oleh hasil studi awal sebelumnya terkait kondisi Kompetensi Kepala Sekolah , Sistem Pengendalian Internal, dan Budaya Akademik yang masih berada pada kategori Cukup Tinggi, sehingga berdampak pula pada RKAS dan Kinerja Keuangan sekolah. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait fenomena dan persoalan tersebut dengan mengambil tajuk “Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah , Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik Terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kantor Cabang Dinas (KCD) Dinas Pendidikan Wilayah VII.” Hasil penelitian ini nantinya diharapkan bisa memberikan sumbangsih pemikiran yang baru terkait persoalan dalam pengelolaan dana Pemerintah, khususnya dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

**Tinjauan Pustaka**

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atau karakteristik lain terkait pengembangan diri (seperti sikap, tindakan, keterampilan fisik), yang dapat diidentifikasi, didefinisikan, dan diukur, yang semua itu diperlukan untuk meningkatkan kinerja dalam konteks bisnis tertentu. (Marwansyah, 2014)

Pengendalian internal merupakan suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain dari suatu entitas organisasi, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan dalam kategori berikut: efektivitas dan efisiensi operasi; keandalan pelaporan keuangan; dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. (COSO, 2013)

Budaya dalam konteks organisasi secara khusus adalah definisi dari yang menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota sebuah organisasi yang kemudian menjadi pembeda antara satu komunitas atau organisasi dengan komunitas/organisasi lainnya. (Robbins dan Judge, 2016).

Perencanaan pendidikan harus berorientasi pada sistem perencanaan yang lebih terbuka dan fleksibel, maka dari itu perlu adanya pergeseran dari perencanaan yang bersifat birokratik kearah perencanaan partisipatoris. Oleh karena itu, dalam rangka merumuskan rencana pendidikan di daerah, diperlukan adanya upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia, agar sumber daya manusia tersebut mampu dalam melakukan penyusunan rencana, penyediaan perangkat pendukung, dan pengelolaan sistem informasi pendidikan yang baik (Somantri, 2014).

Kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan organisasi, yang juga dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Fahmi, 2013).

Adapun hipotesis yang akan diuji di antara variabel untuk hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah terhadap RKAS di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

H2: Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap RKAS di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

H3: Terdapat pengaruh Budaya Akademik terhadap RKAS di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

H4: Terdapat pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik terhadap RKAS di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

H5: Terdapat pengaruh RKAS terhadap Kinerja Keuangan di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

**Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 366 responden yang merupakan Guru Sekolah Menengah Kejuruan yang berada di Kantor Cabang Dinas (KCD) Dinas Pendidikan Wilayah VII. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) Analysis. Perangkat lunak yang digunakan untuk mengolah data adalah Lisrel. Perangkat lunak Lisrel dapat digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten (menguji teori substantif), serta indikatornya (menilai kualitas pengukuran). Rancangan model analisis struktur dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.

Model Desain Penelitian Structural Equation Modeling (SEM).

**Hasil Penelitian**

Hasil analisis deskriptif terkait variabel yang diteliti dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kriteria/variabel** | Kompetensi Kepala Sekolah | Sistem Pengendalian Internal | Budaya Akademik | Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah(RKAS) | Kinerja Keuangan |
| **Total Skor** | 103,651 | 99,503 | 108,751 | 67,117 | 55,880 |
| **Rata-rata variabel** | 2,879 | 3,015 | 3,021 | 3,051 | 3,104 |
| **Standar Deviasi** | 1,324 | 1,310 | 1,347 | 1,328 | 1,358 |
| **Rentang** | 2,601 s/d3,276 | 2,795 s/d 3,434 | 2,609 s/d 3,497 | 2,577 s/d 3,522 | 2,861 s/d 3,391 |
| **Kategori** | Cukup Kompeten | Cukup Efektif | Cukup Baik | Cukup Baik | Cukup Baik |

Rangkuman jawaban responden terkait seluruh variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Akademik, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah dan Kinerja keuangan menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori “Cukup Baik” menurut persepsi responden. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti yang berkaitan dengan Kinerja Keuangan Sekolah Menengah Kejuruan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah VII dinilai “Cukup Baik”, meskipun perlu dilakukan evaluasi secara terus menerus untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi semua variabel tersebut.

**Analisis Verifikatif**

Hasil pengolahan dan estimasi data dengan menggunakan program LISREL menunjukkan bahwa setiap dimensi penelitian perlu penjelasan lebih lanjut. Penjelasan ini diperlukan karena setiap variabel diukur secara tidak langsung tetapi dibentuk oleh beberapa indikator yang perlu diteliti peranannya dalam membentuk variabel tersebut.

Hasil penggunaan Structural Equation Modeling dengan program LISREL 8.7 menunjukkan model hubungan struktural seluruh variabel penelitian yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Karyawan, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif yang berimplikasi pada Kinerja Karyawan. Model hubungan struktural seluruh variabel penelitian secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2.

Hubungan Struktural Seluruh Variabel Penelitian

Dalam proses pengolahan dan analisis data dengan menggunakan metode SEM (Structural Equation Modelling), terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh penulis. Tahap pertama dalam pengujian struktural ini adalah melakukan analisis korelasi untuk mengetahui tingkat korelasi antara variabel eksogen yang terlibat dalam penelitian yaitu Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, dan Budaya Akademik. Dengan menggunakan program LISREL, diperoleh keluaran hasil koefisien korelasi sebagai berikut.

Tabel 2 Koefisien Korelasi Antar Variabel Eksogen Sub Struktur 1



Berdasarkan output LISREL dan SPSS tersebut, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi terbesar adalah koefisien korelasi antara variabel Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi dengan nilai korelasi sebesar 0,3692 atau 36,92%. Sedangkan nilai koefisien korelasi terkecil adalah nilai koefisien korelasi antara Kompetensi Kepala Sekolah dengan Budaya Akademik, yakni sebesar 0,3081 atau 30,81%. Meski demikian, berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) maka koefisien korelasi antar semua variabel tersebut masuk ke dalam kategori kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa korelasi antara ketiga variabel eksogen adalah kuat.

Dalam hal ini, penulis melakukan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk menentukan model konstruk yang membentuk model pengukuran secara keseluruhan dengan menggunakan program aplikasi statistik LISREL. Terdapat lima variabel dalam penelitian ini, yaitu Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Akademik, sebagai variabel eksogen, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah sebagai variabel intervening, dan Kinerja Keuangan sebagai variabel endogen. Berdasarkan hasil pengolahan dengan program LISREL 8.72, model pengukuran (CFA) untuk hubungan antar variabel dan indikatornya yang ditunjukkan dengan *loading faktor* masing-masing variabel telah memenuhi semua kriteria minimum.

Penulis kemudian melakukan pengujian apakah model yang diperoleh telah memenuhi berbagai ukuran atau kriteria kecocokan model (GoF), sebagai acuan bahwa model yang digunakan dalam penelitian yang diperoleh dari perbandingan antara data dan model adalah baik, seperti terlihat pada Tabel 3

Tabel 3. Hasil Analisis Model Pengukuran Variabel

| **Ukuran GOF** | **Estimasi** | **Hasil Uji** | **Syarat** |
| --- | --- | --- | --- |
| Statistik Chi-Square (X2) | 153,8896 | *Good Fit* |   |
| P-*Value* | 0,9359 | *Good Fit* | >0,05 |
| *Goodness-of-fit Index(GFI)* | 0,9614 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| *Root mean square error of approximation* (RMSEA) | 0,0061 | *Good Fit* | >=0,05 |
| *Expected cross-validation index* (ECVI) | 0,7671 | *Good Fit* | ~1 |
| *Tucker-Lewis Index* (TLI) atau *Non-Normed Fit Index* (NNFI) | 1,0020 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| *Normed Fit Index* (NFI) | 0.9859 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) | 0,9510 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| *Incremental Fit Index* (IFI) | 1,0017 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| *Comparative Fit Index* (CFI) | 1,0000 | *Good Fit* | >= 0,90 |
| *Parsimonius Goodness of Fit* (PGFI) | 0,9280 | *Good Fit* | ~1 |
| *Parsimonious Normed Fit Index* (PNFI) | 0,9270 | *Good Fit* | ~1 |

Sumber: Hasil Olah Data (2022).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program LISREL, berikut adalah hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian yang termasuk dalam First Structural Model.

Model struktural 1 menggambarkan hubungan antara Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Akademik terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah sebagaimana dinyatakan dalam hipotesis berikut: Bahwa Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Akademik berpengaruh terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil pengolahan data program LISREL untuk model struktural 1, diperoleh hasil sebagai berikut sesuai dengan hipotesis yang diajukan:

Y = 0.4144\*X1 + 0.3854\*X2 + 0.3478\*X3, Errorvar.= 0.9948, R² = 0.7329 (0.0573) (0.0574) (0.0572) (0.1200) 4.5520 4.1380 3.4864 8.2870

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dipengaruhi secara positif oleh Kompetensi Kepala Sekolah dengan koefisien jalur sebesar 0,4144, dipengaruhi secara positif oleh Sistem Pengendalian Internal dengan koefisien jalur sebesar 0,3854, dan dipengaruhi secara positif oleh Budaya Akademik dengan koefisien jalur sebesar 0,3478.

Nilai koefisien jalur X1 terhadap Y sebesar 0,4144. Hal ini berarti jika Kompetensi Kepala Sekolah mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) juga akan meningkat sebesar 0,4144 satuan, atau Kompetensi Kepala Sekolah memberikan kontribusi terhadap peningkatan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebesar 0,4144 satuan.

Nilai koefisien jalur X2 terhadap Y sebesar 0,3854. Hal ini berarti jika Sistem Pengendalian Internal mengalami peningkatan, maka Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) akan meningkat sebesar 0,3854 satuan, atau Sistem Pengendalian Internal memberikan kontribusi terhadap peningkatan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebesar 0,3854 satuan.

Besaran koefisien jalur X3 terhadap Y sebesar 0,3478. Hal ini berarti jika Budaya Akademik mengalami peningkatan, maka Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) akan meningkat sebesar 0,3478 satuan, atau Budaya Akademik memberikan kontribusi terhadap peningkatan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebesar 0,3478 satuan.

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dipengaruhi oleh Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan program LISREL 8.72, dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik Terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebagai berikut:

Tabel 4.25.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik Terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Variabel | **Koefisien Jalur** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Melalui** | **Total** |
| **Kompetensi Kepala Sekolah** | **Sistem Pengendalian Internal** | **Budaya Akademik** |
| **Kompetensi Kepala Sekolah** | 0,4144 | 17,17% |   | 5,19% | 4,44% | 26,81% |
| **Sistem Pengendalian Internal** | 0,3854 | 14,85% | 5,19% |   | 4,95% | 24,99% |
| **Budaya Akademik** | 0,3478 | 12,10% | 4,44% | 4,95% |   | 21,49% |
| **Total** | 44,12% | 9,63% | 10,14% | 9,39% | 73,29% |

Sumber: Hasil Olah Data (2022).

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variabel Kompetensi Kepala Sekolah adalah sebesar 17,17%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Sistem Pengendalian Internal dan variabel Budaya Akademik secara berurutan adalah sebesar 5,19% dan 4,44%. Pengaruh langsung variabel Sistem Pengendalian Internal terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) adalah sebesar 14,85%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Kompetensi Kepala Sekolah dan variabel Budaya Akademik secara berurutan adalah sebesar 5,19% dan 4,95%. Pengaruh langsung variabel Budaya Akademik terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) adalah sebesar 12,10%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Kompetensi Kepala Sekolah dan variabel Sistem Pengendalian Internal secara berurutan adalah sebesar 4,44% dan 4,95%.

Mengacu pada hasil pengujian sebelumnya, diketahui nilai koefisien jalur X1 terhadap Y = 0,4144, diperoleh nilai thitung sebesar 4,5520 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.366 = 1,65, sehingga dikarenakan thitung = 4,5520 lebih besar dari ttabel = 1,65, maka H0 ditolak atau Ha diterima. . Dengan kata lain, Kompetensi Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah VII terbukti dan diterima.

Mengacu pada hasil pengujian sebelumnya, diketahui bahwa nilai koefisien jalur X2 terhadap Y = 0,3854, diperoleh nilai thitung sebesar 4,1380 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.366 = 1,65, sehingga dikarenakan thitung = 4,1380 lebih besar dari ttabel = 1,65, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Dengan kata lain, Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah VII terbukti dan diterima.

Mengacu pada hasil pengujian sebelumnya, diketahui bahwa nilai koefisien jalur X3 terhadap Y = 0,3478, diperoleh nilai thitung sebesar 3,4864 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.366 = 1,65, sehingga dikarenakan thitung = 3,4864 lebih besar dari ttabel = 1,65, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Dengan kata lain, Budaya Akademik berpengaruh terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Wilayah VII terbukti dan diterima.

Untuk koefisien jalur Y terhadap Z = 0,9345, diperoleh nilai thitung sebesar 10,8021 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.366 = 1,65 sehingga dikarenakan thitung = 10,8021 lebih besar dari ttabel = 1,65, maka H0 ditolak atau Ha diterima. Dengan kata lain Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)berpengaruh terhadap Kinerja Keuangansebesar 0,9345, sehingga setiap kenaikan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS),maka akan meningkatkan Kinerja Keuangansebesar 0,9345 satuan.

Model struktural 2 mengambarkan hubungan antara Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) terhadap Kinerja Keuangan, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) Berpengaruh Terhadap Kinerja Keuangan. Berdasarkan hasil pengolahan data program LISREL untuk model struktural 2, Sesuai dengan hipotesis yang diajukan didapatkan hasil sebagai berikut:

*Z = 0.9345\*Y, Errorvar.= 0.4605, R2 = 0.8732*

*(0.06799) (0.06050)*

*10.8021 7.6122*

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Kinerja Keuangan dipengaruhi secara positif oleh variabel Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)dengan koefisien jalur sebesar 0,9345. Hal ini berarti jika Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)mendapatkan peningkatan, maka Kinerja Keuangan juga akan meningkat sebesar koefisien jalur tersebut, yaitu sebesar 0,9345, atau setiap peningkatan dari Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Keuangan sebesar 0,9345 satuan. Berdasarkan nilai koefisien jalur tersebut, maka didapatkan besaran pengaruh Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) terhadap Kinerja Keuangan sebesar 87,32%, (0,93452 x 100%).

**Hasil Diskusi**

Hasil koefisien determinasi (R2) yang dinyatakan dalam persentase menunjukkan kontribusi tiga variabel eksogen yaitu Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik terhadap Rencana kegiatan dan Anggaran Sekolah sebesar 73,29%. Mengingat pengaruh langsung ketiga variabel eksogen secara bersama-sama lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, maka ketiga variabel tersebut dianggap tidak dominan secara parsial. Oleh karena itu, Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan dalam pembuatan Rencana kegiatan dan Anggaran Sekolah.

Sedangkan variabel lain yang tidak teruji yang mempengaruhi Komitmen Afektif sebesar 26,71%. Variabel lain yang tidak diteliti namun memengaruhi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dimaksud, dalam teorinya adalah kebijakan pendidikan, aturan pemerintah, dan faktor-faktor lainnya (Drummond et al., 2008; Otieno et al., 2016; Prashanthi, 2013; Wahdatul et al., 2021). Dengan demikian berbagai SMK yang terdaftar di kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII Bandung dan Cimahi perlu melakukan pembenahan secara berkesinambungan terhadap Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal di lembaganya, serta Budaya Akademik yang dibangun di sekolah secara bersamaan sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) tersebut.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa secara operasional, berbagai SMK yang terdaftar di kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII Bandung dan Cimahi, perlu melakukan perbaikan yang terintegrasi, dengan menggabungkan berbagai dimensi dan indikator dari Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik secara bersamaan, dan tidak memberikan penekanan secara parsial pada dimensi atau indikator tertentu saja yang bisa mengurangi keutuhan dari penerapan variabel-variabel tersebut di lapangan.

Hasil analisis ini juga berkesesuaian dengan berbagai teori dan hasil riset sebelumnya yang menunjukkan pengaruh dan hubungan yang kuat antara Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) (Arman et al., 2016; F. Ismail et al., 2021; Krishnamoorthy A, 2019; Mary et al., 2014; Muhunyo, 2015; Mustamin, 2012; Ninlawan, 2015; Samwel, 2018; Ulferts et al., 2009).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan analisis SEM, terlihat bahwa variabel Kompetensi Kepala Sekolah, mempunyai pengaruh langsung sebesar 17,17%, dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 9,63%, di mana total pengaruhnya adalah sebesar 26,81%. Mengingat pengaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka variabel Kompetensi Kepala Sekolah merupakan variabel yang dominan. Hal ini berarti untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), maka Kepala Sekolah berbagai SMK yang terdaftar di kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII kota Bandung dan Cimahi perlu memberikan perhatian khusus terhadap upaya peningkatan kompetensi yang dimilikinya, baik kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial, serta mendampinginya dengan kontribusi dari variabel lain, seperti variabel Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik.

Hasil analisis ini berkesesuaian dengan teori yang digunakan dalam penelitian, yang menyatakan bahwa Kompetensi Kepala Sekolah memberikan pengaruh terhadap efektivitas dan keberhasilan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Kompetensi Kepala Sekolah yang ditampilkan dalam bentuk karakteristik persoanal (kompetensi kepribadian), kemampuan mengelola organisasi dan sumber daya yang ada di dalamnya (kompetensi manajerial), keterampilan berinovasi dan mencari sumber-sumber keuangan alternatif (kompetensi kewirausahaan), kemampuan membimbing dan membangun hubungan interpersonal dengan guru (kompetensi supervisi), serta kemampuan dalam bersosialisasi dan melakukan kerja kolaboratif dengan pihak lain dalam pelaksanaan tugas (kompetensi sosial), merupakan faktor penting dalam upaya lembaga pendidikan (SMK) dan Kepala Sekolah untuk membangun efektivitas dan keberhasilan dalam penyusunan RKAS sesuai kebutuhan sekolah tersebut (Arman et al., 2016; Mustamin, 2012; Raišienė, 2014).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan analisis SEM, terlihat bahwa variabel Sistem Pengendalian Internal, mempunyai pengaruh langsung sebesar 14,85%, dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 10,14%, di mana total pengaruhnya adalah sebesar 24,99%. Mengingat pengaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka variabel Sistem Pengendalian Internal merupakan variabel yang dominan. Hal ini berarti untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), maka berbagai SMK yang terdaftar di kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII kota Bandung dan Cimahi perlu memberikan perhatian khusus terhadap upaya peningkatan Sistem Pengendalian Internal yang dimilikinya, baik terkait aspek lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas kontrol, informasi dan komunikasi, hingga aktivitas pengawasan yang ada di sekolah, serta mendampinginya dengan kontribusi dari variabel lain, seperti variabel Kompetensi Kepala Sekolah dan Budaya Akademik.

Hasil analisis ini berkesesuaian dengan teori yang digunakan dalam penelitian, yang menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Internal memiliki pengaruh terhadap efektivitas dan keberhasilan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Sistem Pengendalian Internal yang termanifestasikan dalam lingkungan pengendalian yang efektif, penilaian risiko dalam bentuk pemahaman atas kondisi objektif dan tantangan pendidikan hari ini, pengawasan atas berbagai kegiatan manajemen dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, pengelolaan informasi, data, perangkat teknologi pendukung serta praktik komunikasi di sekolah, hingga fungsionalisasi semua unsur di sekolah untuk pencapaian tujuan pendidikan nasional, merupakan faktor penting dalam upaya lembaga pendidikan (SMK) dan Kepala Sekolah untuk membangun efektivitas dan keberhasilan dalam penyusunan RKAS sesuai kebutuhan sekolah tersebut (Maina et al., 2016; Mary et al., 2014; Muhunyo, 2015; Sari et al., 2020; Syarifudin, 2014)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan analisis SEM, terlihat bahwa variabel Budaya Akademik, mempunyai pengaruh langsung sebesar 12,10%, dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 9,39%, di mana total pengaruhnya adalah sebesar 21,49%. Mengingat pengaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka variabel Budaya Akademik merupakan variabel yang dominan. Hal ini berarti untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), maka berbagai SMK yang terdaftar di kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII kota Bandung dan Cimahi perlu memberikan perhatian khusus terhadap upaya peningkatan Budaya Akademik yang dimilikinya yang merepresentasikan nilai-nilai dasar dan keyakinan dari sekolah itu sendiri, serta mendampinginya dengan kontribusi dari variabel lain, seperti variabel Kompetensi Kepala Sekolah dan Sistem Pengendalian Internal.

Hasil analisis ini berkesesuaian dengan teori yang digunakan dalam penelitian, yang menyatakan bahwa Budaya Akademik memiliki pengaruh terhadap efektivitas dan keberhasilan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Budaya Akademik yang termanifestasikan dalam bentuk norma dan nilai, opini dan sikap, cerita dan mitos, pola pemikiran, ekspektasi kolektif dan pengetahuan, hingga legislasi berupa warisan nilai dan keteladanan yang baik pada generasi selanjutnya, merupakan faktor penting dalam upaya lembaga pendidikan (SMK) dan Kepala Sekolah untuk membangun efektivitas dan keberhasilan dalam penyusunan RKAS sesuai kebutuhan sekolah (Bayar & Karaduman, 2021; Ninlawan, 2015; Ulferts et al., 2009).

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R2) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan kontribusi variabel Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) terhadap Kinerja Keuangan adalah sebesar 87,32%. Besaran pengaruh tersebut termasuk dalam kategori sangat kuat. Dengan demikian variabel Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam pembentukan Kinerja Keuangan yang positif pada berbagai SMK yang terdaftar di kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII Bandung dan Cimahi.

Hasil penelitian ini pada dasarnya mendukung teori yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, yang menyatakan bahwa Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Keuangan sekolah. Semakin efektif penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), maka semakin baik pula Kinerja Keuangan yang akan terbangun. Sebaliknya, jika sekolah atau lembaga pendidikan tidak mampu menyusun rencana kerja dan penggunaan anggaran secara efektif, maka akan sulit baginya untuk membangun kinerja keuangan yang sangat bergantung pada kemampuan pengelola organisasi dalam menggunakan anggaran yang tersedia (Agbenyo et al., 2018; Desfiandi, 2010; Fauzan et al., 2019; A. Usman & Khan, 2012; Wahdatul et al., 2021).

**Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa secara deskriptif kondisi berbagai variabel yang diteliti yaitu Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Akademik, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah dan Kinerja keuangan Sekolah Menengah Kejuruan yang terdaftar di kantor Cabang Dinas Pendidikan wilayah VII, berada pada kategori Cukup Baik sampai Baik. Pengaruh simultan Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Akademik terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memiliki pengaruh total sebesar 73,29%. Sisanya sebesar 26,71% berasal dari variabel lain yang tidak diteliti.

Pengaruh langsung variabel Kompetensi Kepala Sekolah adalah sebesar 17,17%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Sistem Pengendalian Internal dan variabel Budaya Akademik secara berurutan adalah sebesar 5,19% dan 4,44%. Pengaruh langsung variabel Sistem Pengendalian Internal terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) adalah sebesar 14,85%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Kompetensi Kepala Sekolah dan variabel Budaya Akademik secara berurutan adalah sebesar 5,19% dan 4,95%. Pengaruh langsung variabel Budaya Akademik terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) adalah sebesar 12,10%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Kompetensi Kepala Sekolah dan variabel Sistem Pengendalian Internal secara berurutan adalah sebesar 4,44% dan 4,95%.

Model penelitian ini menunjukkan bahwa hasil pengujian sesuai dengan harapan dan teori Manajemen Keuangan yang melandasi kajian tentang Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah, Sistem Pengendalian Internal dan Budaya Akademik Terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan. Model penelitian ini juga menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi, dan probabilitas kesalahan statistik model sangat rendah (p-value = 0,000) atau di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 untuk semua hipotesisnya. Selain itu, model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antara fenomena dengan variabel manajemen yang diteliti. Nilai Standard Error (SE) lebih kecil dari setengah nilai absolut koefisien jalurnya (SE < ½ ρ).

**Daftar Pustaka**

I. BUKU-BUKU

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Zanafa Publishing.

Akdon, dkk. 2015. Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Allen, K., & Economy, P. (2007). Complete MBA for Dummies. Wiley.

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2011). Audit dan Jasa Assurance, Pendekatan Terpadu. Salemba Empat.

Azwar, S. (2013). Metode Penelitian. Pustaka Pelajar.

Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga.

COSO. (2013). Internal Control - Integrated Framework, Executive Summary. COSO.

Dessler, G. (2011). Human Resource Management. Pearson Education, Inc.

DPSMP. (2014). Panduan Penyusunan Rencana Kegiatan Sekolah. Direktorat Pembinaan SMP.

Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2008). Strategic Marketing: Planning and Control. Butterworth-Heinemann.

Fahmi, I. (2013). Analisis Laporan Keuangan. Alfabeta.

Fattah, N. (2012). Manajemen Pendidikan. Ar-Ruzz Media.

Ferdinand, A. (2005). Metode Penelitian Manajemen. Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donelly, J. H. (2013). Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Erlangga.

Harahap, S. S. (2011). Analisis Kritis atas laporan Keuangan. Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.

Ismainar, H. (2015). Manajemen Unit Kerja. Deepublish.

Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (2008). LISREL 7: A Guide to The Program and Applications. SPSS, Inc.

Jumingan. (2006). Analisis Laporan Keuangan. Bumi Aksara.

Kurniawan, D., & Machali, I. (2013). Manajemen Pendidikan. Ar-Ruzz Media.

Masditou.2017. Manajemen Pembiayaan Pendidikan Menuju Pendidikan yang bermutu.Jurnal ANSIRU PAI Vol. 1 No. 2.

Mangkunegara, A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, S. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta.

McShane, S. L., & von Glinov, M. A. (2005). Organizational Behavior. McGraw-Hill Irwin.

Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2006). Human Resource Management. Pearson Education, Inc.

Mulyadi, D. (2015). Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Alfabeta.

Mulyasa, E. (2011). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bumi Aksara.

O’Donnel, O., & Boyle, R. (2008). Understanding and Managing Organizational Culture. Institute of Public Administration.

Pidarta, M. (2005). Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem. Rineka Cipta.

Priadana, M. S. (2017). Metodologi Penelitian. Universitas Pasundan.

Priadana, M. S., & Muis, S. (2013). Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Graha Ilmu.

Raišienė, A. G. (2014). Leadership and Managerial Competencies in A Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executive. Economics and Sociology, 7(3), 179–193.

Riyanto, B. (2001). Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. BPFE.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th ed.). Pearson Education, Inc.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Human Resources Management (16th ed.). Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational Behavior (16th ed.). Pearson Education, Inc.

Saroni, M. (2006). Lingkungan Sekolah dan Pengembangannya. Raja Grafindo Persada.

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Sekaran, U. (2013). Research Methods for Business. Salemba Empat.

Somantri, M. (2014). Perencanaan Pendidikan. IPB Press.

Stoner, J. F. (2012). Management. Prentice Hall.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Sukrisno, A. (2012). Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik. Salemba Empat.

Sulastri, L. (2010). Pengantar Manajemen. Lagood’s Publishing.

Suryosubroto, B. (2004). Manajemen Pendidikan di Sekolah. Rineka Cipta.

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). Organizational Behavior Solutions for Management. McGraw-Hill Company.

Terry, G. R. (2012). Prinsip-prinsip Manajemen. PT. Bumi Aksara.

Thoha, M. (2007). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Raja Grafindo Persada.

Usman, E. (2015). Asas Manajemen (2nd ed.). Rajawali Press.

Wahjosumidjo. (2002). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Raja Grafindo Persada.

William, R. (1983). Keywords: A Vocabulary of Culture and Society. Oxford University Press.

II. UNDANG-UNDANG DAN PERATURAN-PERATURAN

Kemendiknas. (2007a). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Kemendiknas.

Kemendiknas. (2007b). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kemendiknas.

Kemendikbud. (2013). Kurikulum 2013: Pergeseran Paradigma Belajar Abad-21. Kemendikbud.

Kemendikbud. (2020). Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024. Kemendikbud.

Peraturan Pemerintah. 2005. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Permendikbud RI. 2012. Nomor 44 Tahun 2012 Tentang Pungutan dan Biaya Pendidikan pada Satuan Pendidikan Dasar. SALINAN.

Permendikbud RI. 2018. Nomor 1 Tahun 2018 Tentang Petunjuk Juknis Teknis BOS. SALINAN.

III. JURNAL DAN HASIL PENELITIAN

Agbenyo, W., Danquah, F. O., & Shuangshuang, W. (2018). Budgeting and Its Effect on the Financial Performance of Listed Manufacturing Firms: Evidence from Manufacturing Firms Listed on Ghana Stock Exchange. Research Journal of Finance and Accounting, 9(8), 12–22

Almujab, S. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung. Oikos, Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan Ekonomi, 4(1), 36–44.

Andiawati, E. Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendididkan/Sekolah, 2017

Arman, Thalib, S. B., & Manda, D. (2016). The Effect of School Supervisors Competence and School Principals Competence on Work Motivation and Performance of Junior High School Teachers in Maros Regency, Indonesia. International Journal of Environmental & Science Education, 11(15), 7309–7317

Azhari, Ulpha Lisni dan Dedy Achmad Kurniady. 2016. Manajemen Pembiayaan Pendidikan, Fasilitas Pembelajaran, Dan Mutu Sekolah. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIII No.2.

Bashar, A., Ali, J., Ismail, F., & Sharif, Z. M. (2021). The Organizational Culture Influence as a Mediator between Training Development and Employee Performance in Iraqi Academic Sector: University of Middle Technical. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1), 1926–1961

Bayar, A., & Karaduman, H. A. (2021). The Effects of School Culture on Students Academic Achievements. Shanlax, International Journal of Education, 9(3), 99–109.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. Personnel Psychology, 11(2), 78–90.

Chava, S., & Purnanandam, A. (2010). Is default risk negatively related to stock returns? The Review of Financial Studies, 23, 2523–2559.

Desfiandi, A. (2010). Pengaruh Kinerja Penyampaian Jasa Pendidikan dan Kemampuan Istimewa terhadap Keunggulan Bersaing (Suatu Survei Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah Sumatera Bagian Selatan). Jurnal Manajemen Dan Keuangan, 8(1), 1–13.

Espiritu Jr., M. L. (2021). New Normal Leadership Competencies of School Heads and its Influence on their Decision- Making Style and Organizational Trust. International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), 5(11), 101–105.

Fathony, A. A., & Prianty, F. (2019). Pengaruh Anggaran Pendidikan dan Penggunaan Anggaran Dana BOS terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMP Negeri Se-Kecamatan Solokan Jeruk. Akurat, Jurnal Ilmiah Akuntansi, 10(1), 1–12.

Fauzan, S., Prajanti, S. D. W., & Wahyudin, A. (2019). The Effect of Budgeting Quality and Human Resource Competency of School Financial Performance with Information Technology as a Moderating Variables. Journal of Economic Education, 8(2), 159–166.

Fernando, L., & Surjandari, D. A. (2021). The Impact of Internal Control, Cultural Control, Incentives, and Work Discipline on Employee Performance (Case Study in PT. Lestari Jaya Raya). Annals of Management and Organization Research (AMOR), 2(3), 209–223.

Ghodang, H. (2018). Effect of Leadership Head of Leadership, Cultural School and Work Satisfaction to Teacher SMA Performance Country in The Medan City (Structur Equation Model Approach). International Journal of Education and Research, 6(3), 35–44.

Gilandeh, Z. R., Khodabakhshi, N., & Moghanloo, A. P. (2016). Studying the Effectiveness of the Internal Control System on the Corporate Value and Dividend in Listed Companies in Tehran Stock Exchange. IOSR, Journal of Economics and Finance, 7(4), 92–98.

Hotimah, H., Sowiyah, Kandar, S., & Karwan, D. H. (2019). The Effect Of School Head Leadership On Teacher Professional Competencies. IOSR Journal of Research & Method in Education, 9(3), 14–17.

Haq, Muhammad Faishal.2017. Analisis Standar Pengelolaan Pendidikan Dasar Dan Menengah. Evaluasi, Vol.1, No.1.

Ican, Arafat, Y., & Destiniar. (2021). The Influence of Principal Leadership and Work Commitment on Professionalism of Primary School Teachers. Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 2(2), 333–341.

Ismail, F., Pawero, A. M. D., & Umar, M. (2021). Education Planning and Its Implications for Education Policy during the Covid-19 Pandemic. International Journal for Educational and Vocational Studies, 3(2), 110–115.

Ismail, M. (2022). Impact of School Culture on School Effectiveness in Government Schools in Maldives. Participatory Educational Research (PER), 9(2), 261–279.

Krishnamoorthy A, S. H. (2019). Digital Marketing and Strategic Planning in Higher Education. International Journal Of Scientific & Research, 8(10), 78–90.

Lasdi, L., Nurkolis, N., & Egar, N. (2017). Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Kinerja Sekolah di SD Negeri Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal. Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP), 6(3), 267–281.

Maina, A., Muturi, W., Atambo, W., & Nyamasege, D. (2016). Effect of Internal Control Systems on Implementation of Projects at County Government in Kenya. Research Journal of Finance and Accounting, 7(12), 146–153.

Mary, M., Albert, O., & Byaruhanga, J. (2014). Effects of Internal Control Systems on Financial Performance of Sugarcane Outgrower Companies in Kenya. IOSR, Journal of Business and Management, 16(12), 62–73.

Muhunyo, B. M. (2015). Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Public Institutions of Higher Learning in Nairobi City. Kenyatta University.

Mustamin, Y. M. (2012). The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success? Journal of Education and Learning, 6(1), 33–42.

Nasrun, & Ambarita, D. F. P. (2017). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Teachers Performance of Public Senior High School in Tebing Tinggi. 9th International Conference for Science Educators and Teachers (ICSET), 320–326.

Ninlawan, G. (2015). Effect of Academic Culture in Administration of Private School to be ready to Asian Economic Community (AEC). Procedia - Social and Behavioral Sciences, 197, 1580–1585.

Otieno, O. H., Kute, A. B., & Yambo, O. J. M. (2016). Effects of Financial Budgeting in the Management of Public Secondary Schools in Uriri Sub-County, Migori County, Kenya. European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, 4(2), 1–7.

Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning - An Analytical Study. International Journal of Business and Management Invention, 2(1), 63–68.

Putra, I. W. G. Y. D., Astika, I. B. P., Muliartha, K., & Suprasto, H. B. (2018). The Effect of Internal Control System, Tri Hita Karana Culture and Good Governance on Government Performance. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), 42(3), 26–37.

Rosmika, T. E., Nurhaida, T., Bina, M., & Polytechnic, P. (2017). Employee Competence and Culture Set to Customer Satisfaction with Service Quality as Intervening Variable of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Medan. 8(36), 45–53.

Samwel, J. O. (2018). Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization – Literature Review. International Journal of Research in Business Studies and Management, 5(3), 24–30.

Sari, E. N., Muhyarsyah, & Wahyuni, N. S. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan Ketersediaan Anggaran terhadap Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Keuangan Daerah pada Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota Se-Sumatera Utara. Jurnal Akuntansi, 21(2), 166–197.

Sinaga, S., Lian, B., & Eddy, S. (2021). The Effect of Principal Managerial Competence and Teacher Professional Competence on Primary School Teacher Performance. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 565, 830–834.

Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From Task-based to Competency-based: A Typology and Process Supporting A Critical HRM Transition. Personnel Review, 10, 1–17. https://doi.org/10.1108/00483481011030520

Susanti, Wardiah, D., & Lian, B. (2020). Effect of Academic Supervision of School Heads and School Culture on Quality Teaching Teachers. International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT), 20(1), 67–77.

Syarifudin, A. (2014). Pengaruh Kompetensi SDM dan Peran Audit Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dengan Variabel Intervening Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (Studi Empiris pada Pemkab Kebumen). Fokus Bisnis, 14(25), 26–44.

Thoha, N., & Hutapea, P. (2015). Familiarization Studies: Critical Components in Conducting Successful Fieldwork. Advanced Science Letters, 2(10), 78–90.

Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E. (2009). Strategic Human Resource Planning in Academia. American Journal of Business Education, 2(7), 1–10.

Usman, A., & Khan, M. K. (2012). Evaluating The Financial Performance of Islamic and Conventional Banks of Pakistan: A Comparative Analysis. International of Business and Social Science, 3(7), 253–257.

Wahdatul, L., Muda, I., & Erwin, K. (2021). Effect of Performance-Based Budgeting and Financial Reporting Systems on the Performance Accountability of Bekasi Regency Government Agencies. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities, 4(3), 5477–5485.

Wahjosumidjo. (2002). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Raja Grafindo Persada.

William, R. (1983). Keywords: A Vocabulary of Culture and Society. Oxford University Press.

Wulandari, E., Nurjanah, S., & Saptono, A. (2019). Pengaruh Anggaran Pendidikan dan Kualitas Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi terhadap Mutu Pembelajaran di Indonesia pada Tahun 2015-2019. Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran Dan Akuntansi, 7(2), 101–111.

Yakob, S., Yakob, R., Syah, H., & Rusli, R. Z. A. (2021). Financial Literacy and Financial Performance of Small and Medium-sized Enterprises. The South East Asian Journal of Management, 15(1), 72–96.

Yaşar, M. F., Ünal, Ö. F., & Zaim, H. (2013). Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey. Journal of Global Strategic Management, 12(2), 12–28. https://doi.org/10.20460/jgsm.2013715668

Yuliawati, & Enas. (2018). Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. IJEMAR, Indonesian Journal of Education Management & Administration Review, 2(2), 318–324.

Yulyanti, Y., Rakib, M., & Rahman, N. (2022). Pengaruh Aplikasi Rencana Kerja Anggaran Sekolah terhadap Akuntabilitas dan Transparansi Dana BOS. Jurnal Pajar (Pendidikan Dan Pengajaran), 6(1), 251–259.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. Journal of Business Research, 12(10), 211–222.