

# Pengembangan Kapasitas Organisasi Sekolah dan Kesehatan Penganggaran: Bukti Empiris dari Sekolah Dasar di Kabupaten Bandung

Tariza Khaesara<sup>1\*</sup>, Cipi Triatna<sup>2</sup>, Elin Rosalin<sup>3</sup>  
<sup>1-3</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: [tarizakhaesara@upi.edu](mailto:tarizakhaesara@upi.edu)

**ARMADA**  
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 06 Juni, 2026

Page: 1568-1575

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i6.2444>

#### Article History:

Received: April 10, 2026

Revised: Mei 28, 2026

Accepted: Juni 17, 2026

**Abstract :** *This study aims to analyze the effect of school capacity development on the soundness of elementary school budgeting in Bandung Regency. The study used a quantitative approach with an explanatory survey method involving elementary school principals and teachers as respondents. Data were collected through a questionnaire with a Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) through the SmartPLS 4.0 application. The results showed that school capacity development did not have a significant effect on the soundness of school budgeting. The very low R-square value (0.009) and P-value greater than 0.05 indicate that the research hypothesis cannot be accepted. In addition, the path coefficient is negative (-0.096), indicating that increasing organizational capacity has not been followed by improvements in the quality of school budget management. This finding indicates that organizational capacity development has not been effectively converted into better budget management practices. Therefore, improving the soundness of school budgeting requires a more comprehensive approach, not only through strengthening organizational capacity, but also through increasing technical competence, strengthening the supervisory system, and improving the implementation of financial governance in schools.*

**Keywords :** *School Capacity Development, Budgetary Health, Educational Financing, Elementary School*

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan kapasitas sekolah terhadap kesehatan penganggaran sekolah dasar di Kabupaten Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory survey* yang melibatkan kepala sekolah dan guru sekolah dasar sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala likert dan analisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kesehatan penganggaran sekolah. Nilai *R-square* yang sangat rendah (0,009) serta nilai *P-value* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis penelitian tidak dapat diterima. Selain itu, koefisien jalur bernilai negatif (-0,096) yang mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas organisasi belum diikuti dengan perbaikan kualitas pengelolaan anggaran sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi belum secara efektif terkonversi menjadi praktik

pengelolaan penganggaran yang lebih baik. Oleh karena itu, peningkatan kesehatan penganggaran sekolah memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif, tidak hanya melalui penguatan kapasitas organisasi, tetapi juga melalui peningkatan kompetensi teknis, penguatan sistem pengawasan, serta perbaikan implementasi tata kelola keuangan di sekolah.

**Kata Kunci :** Pengembangan Kapasitas Sekolah, Kesehatan Penganggaran, Pembiayaan Pendidikan, Sekolah Dasar

## PENDAHULUAN

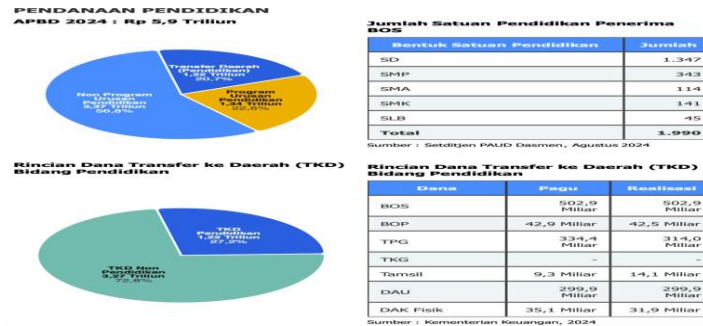
Manajemen sekolah merupakan upaya sistematis dalam mengelola berbagai aspek operasional untuk mencapai tujuan, visi, dan misi pendidikan. Dalam konteks pendidikan di Indonesia, pengelolaan satuan pendidikan diatur melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang pada Pasal 51 ayat (metode1) menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki tanggung jawab besar terhadap berlangsungnya proses pendidikan yang berpengaruh terhadap keberhasilan peserta didik maupun pembangunan bangsa (Rusdiana et al., 2022).

Kapasitas manajemen sekolah yang mencakup potensi, sumber daya, dan pengelolaan sumber daya tersebut merupakan faktor krusial dalam pencapaian pendidikan berkualitas. Dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah diberikan kewenangan untuk menentukan kebutuhannya sendiri, sehingga pengalokasian serta penggunaan anggaran untuk pembiayaan kegiatan pendidikan dilimpahkan langsung ke sekolah (Hasibuan, 2021). Konsep MBS ini menawarkan otonomi kepada sekolah untuk mengelola pembiayaan secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Penganggaran merupakan salah satu fungsi manajemen sekolah yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Secara konseptual, meskipun perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan pengendalian sudah disusun, tanpa ditunjang penganggaran yang tepat maka seluruh proses pengelolaan pendidikan akan terhambat (Asmendri & Sari, 2021). Penganggaran atau budgeting merupakan alat perencanaan dan koordinasi dari berbagai kegiatan untuk mencapai suatu tujuan dalam periode tertentu dengan melakukan prakiraan kebutuhan yang diperlukan serta pengawasan pelaksanaannya. Manajemen pembiayaan pendidikan secara ringkas terdiri dari tiga tahapan penting: perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*accounting*), dan pengawasan (*controlling*). Kegiatan manajemen pembiayaan meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan (Rusdiana et al., 2022). Melalui kegiatan manajemen pembiayaan yang baik, kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien.

Konsep "Kesehatan Penganggaran" (*Budgetary Health*) menuntut lebih dari sekadar perencanaan; ia mensyaratkan keseimbangan antara solvabilitas jangka pendek dan keberlanjutan mutu jangka panjang. Anggaran yang sehat didefinisikan sebagai kemampuan memenuhi kewajiban operasional sekaligus membiayai peningkatan kualitas pembelajaran tanpa mengalami defisit atau sisa anggaran berlebih akibat inefisiensi (Mutohar, 2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan didasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Secara operasional, kesehatan penganggaran di Indonesia ditopang oleh pengelolaan dana majemuk sebagaimana diamanatkan Undang-Undang, mulai dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang bersumber dari APBN hingga dana daerah (APBD/BOPD). Pembiayaan pendidikan diperoleh dari pemerintah pusat, pemerintah daerah kabupaten dan kota, serta provinsi maupun masyarakat dan dunia usaha. Pembiayaan pendidikan direncanakan berdasarkan pada kebutuhan sekolah sesuai dengan skala

prioritas yang meliputi gaji guru, gaji pegawai, kesejahteraan, peningkatan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta peningkatan potensi siswa (Wijaya & Radianto, 2022).



Gambar 1. Neraca Pendanaan Pendidikan

Berkaitan dengan penganggaran pendidikan di Kabupaten Bandung, kondisi pengelolaan keuangan sekolah masih menunjukkan berbagai permasalahan. Berdasarkan neraca pendidikan daerah tahun 2024, Pemerintah Kabupaten Bandung mengalokasikan anggaran urusan pendidikan sekitar 20,6%–22,6% dari total APBD sebesar 5,9 triliun rupiah, yang berada pada kategori menengah dibanding daerah lainnya. Meskipun komitmen Pemerintah Daerah terhadap penyelenggaraan pendidikan dikategorikan cukup baik, masih ditemukan kelemahan dalam penggunaan dan pertanggungjawaban anggaran yang tidak sesuai dengan aturan.

Penyakit penganggaran sekolah merupakan segala hal yang dapat menghambat dan mengganggu perencanaan keuangan meliputi semua kegiatan yang dijadikan pengendalian untuk periode waktu tertentu. Kesehatan penganggaran pendidikan merupakan kondisi di mana sekolah memiliki kemampuan untuk melakukan fungsi perencanaan, penggunaan, dan pertanggungjawaban anggaran sekolah secara optimal (Triatna et al., 2025). Sekolah dengan kapasitas yang baik mampu merencanakan anggaran sesuai dengan kebutuhan, data, pengelolaan efektif dan efisien, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi. Sebaliknya, kapasitas sekolah yang rendah cenderung menghasilkan penganggaran yang tidak sehat, kurang terarah, dan berisiko menimbulkan masalah tata kelola. Hasil kajian menunjukkan bahwa penganggaran sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan dana, tetapi juga sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi sekolah, yang meliputi kepemimpinan, kompetensi manajerial, sistem perencanaan dan evaluasi, serta tata kelola yang transparan dan akuntabel (Pont et al., 2008; Satori et al., 2011). Dengan demikian, peningkatan kesehatan penganggaran sekolah memerlukan penguatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengkajian konsep kesehatan penganggaran sekolah (*school budgetary health*) sebagai variabel yang dipengaruhi oleh pengembangan kapasitas sekolah pada konteks sekolah dasar di Kabupaten Bandung. Penelitian sebelumnya umumnya hanya menitikberatkan pada efektivitas manajemen sekolah atau pengelolaan dana pendidikan secara umum, sedangkan penelitian ini secara khusus menganalisis hubungan antara kapasitas organisasi sekolah dengan kesehatan penganggaran yang mencakup aspek perencanaan, penggunaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban anggaran sekolah. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris mengenai kondisi rendahnya kegiatan pengembangan kapasitas sekolah secara terstruktur di sekolah dasar saat ini sehingga tidak berimplikasi pada kesehatan penganggaran. Hasil ini juga menunjukkan perlunya dilakukan penyusunan rencana dan pelaksanaan pengembangan kapasitas sekolah dasar di Kabupaten Bandung berbasis kondisi nyata serta dilakukan secara sistematis dan sistemik. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan kapasitas organisasi dan implikasinya terhadap kesehatan penganggaran sekolah dasar.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory survey* untuk menganalisis pengaruh pengembangan kapasitas sekolah terhadap kesehatan penganggaran

sekolah dasar di Kabupaten Bandung. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel penelitian melalui pengujian hipotesis berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden. Penelitian melibatkan 31 Kecamatan yang berada di Kabupaten Bandung. Penelitian ini melibatkan responden yang terdiri dari kepala sekolah dan guru sekolah dasar di Kabupaten Bandung. Pada tahap awal pengumpulan data, jumlah responden pada variabel pengembangan kapasitas tercatat 1.442 responden dan variabel kesehatan penganggaran sebanyak 2.262 responden. Kemudian tahap selanjutnya dilakukan proses *cleaning* data untuk memastikan kelengkapan serta konsistensi jawaban responden pada masing-masing variabel. Berdasarkan proses yang dilakukan, diperoleh sebanyak 303 data responden yang layak dan memenuhi kriteria untuk dilakukan analisis menggunakan SmartPLS.

Populasi dalam penelitian ini adalah 1.353 tersebar di 31 kecamatan di Kabupaten Bandung. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih untuk memperoleh data yang komprehensif dan representatif sehingga mampu menggambarkan kondisi aktual terkait pengembangan kapasitas sekolah dan kesehatan penganggaran sekolah dasar. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin. Instrumen penelitian terdiri atas dua variabel utama, yaitu pengembangan kapasitas organisasi sekolah yang diukur melalui indikator kepemimpinan, kompetensi manajerial, sistem perencanaan, dan mekanisme pengawasan, serta kesehatan penganggaran sekolah yang diukur melalui indikator perencanaan anggaran, penggunaan anggaran, transparansi, dan akuntabilitas. Sebelum digunakan, instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap item mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten.

Analisis data dilakukan menggunakan *pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian *outer* model dan *inner* model. Pengujian *outer* model bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengukuran nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha* pada setiap konstruk. Sementara itu, pengujian *inner* model dilakukan untuk mengukur hubungan antar variabel laten melalui nilai *R-square*, *path coefficient*, serta pengujian hipotesis berdasarkan nilai *T-statistics* dan *P-values*. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai *P-values* < 0,05.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Construct Reliability and Validity

Uji construct reliability and validity dilakukan untuk mengukur bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat valid dan reliabel yang baik. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu mengukur konstruk yang diteliti secara konsisten dan akurat. Kemudian evaluasi construct reliability and validity dilakukan melalui pengukuran nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha* pada setiap konstruk.

**Tabel 1.** Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kesehatan penganggaran	0,985	0,998	0,986	0,765
Pengembangan kapasitas	0,992	1,008	0,992	0,667

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada variabel kesehatan penganggaran dan pengembangan kapasitas berada di atas batas minimum yang disarankan, yaitu 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki tingkat reliabilitas internal yang baik. Selanjutnya, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada masing-masing variabel juga

berada di atas 0,5, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan varians indikator lebih dari 50%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan terpenuhinya kriteria reliabilitas dan validitas konvergen, maka model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis model struktural (*inner model*). Pengujian *discriminant validity* dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) dengan korelasi antar konstruk.

**Tabel 2.** Discriminant Validity-Fornell-Larcker

	Kesehatan Penganggaran	Pengembangan Kapasitas
Kesehatan penganggaran	0,858	
Pengembangan kapasitas	-0,096	0,662

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS (Hasil *Discriminant Validity-Fornell-Larcker*), 2026

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai  $\sqrt{AVE}$  pada variabel kesehatan penganggaran sebesar 0,858 dan pengembangan kapasitas sebesar 0,662, yang keduanya lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk sebesar -0,096. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya (*discriminant validity* terpenuhi). Dengan demikian, model pengukuran memiliki tingkat validitas diskriminan yang memadai.

#### Hasil Uji R-Square

Model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten serta mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Evaluasi model dilakukan melalui nilai *R-square* dan pengujian signifikansi hubungan antar variabel. Adapun nilai R-Square pada konstruk adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.** Uji R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kesehatan Penganggaran		
Pengembangan Kapasitas	0.009	0.006

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS (Hasil *R-Square-Overview*), 2026

Berdasarkan tabel 3 terdapat nilai 0,009 atau setara 0,9% untuk konstruk Kesehatan Penganggaran (y). Model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten serta mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Evaluasi model dilakukan melalui nilai *R-square* dan pengujian signifikansi hubungan antar variabel. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang sangat rendah, sehingga pengembangan kapasitas organisasi bukan merupakan faktor dominan dalam menentukan kesehatan penganggaran sekolah.

#### Signifikansi (Uji Hipotesis)

Di dalam penelitian ini uji signifikansi dilakukan untuk menentukan hubungan antar variabel dalam model dapat dianggap signifikan secara statistik. Proses uji signifikansi dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping*, yang dimana data di *resampling* untuk menghitung nilai koefisien jalur dan kesalahan standarnya.

**Tabel 4.** Path Coefficient Bootstapping Uji Signifikansi

	Original sample	T Statistic	P Values	Keterangan
Pengembangan Kapasitas Berpengaruh Terhadap Kesehatan Penganggaran	-0,096	0,379	0,352	Belum Signifikan

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS

Berdasarkan hasil uji signifikansi, hasil hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* pada SmartPLS, diperoleh nilai *T statistic* sebesar 0,379 dan *P values* sebesar 0,352. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *T-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *P-value* lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kesehatan penganggaran sekolah. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif ditolak. Selain itu, nilai *path coefficient* sebesar -0,096 menunjukkan arah hubungan yang negatif antara pengembangan kapasitas organisasi dan kesehatan penganggaran sekolah.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas organisasi sekolah belum diikuti dengan perbaikan dalam pengelolaan penganggaran, yang kemungkinan disebabkan oleh implementasi program kapasitas yang belum optimal atau belum menyentuh aspek operasional pengelolaan keuangan sekolah.

#### Effect Size

Uji *Effect Size* digunakan untuk melihat dampak spesifik suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian.

**Tabel 5.** Effect Size

	Kesehatan penganggaran	Pengembangan kapasitas	Keterangan
Kesehatan Penganggaran			
Pengembangan kapasitas	0.009		Efek Kecil

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS (*Effect Size*), 2026

Berdasarkan hasil analisis, nilai effect size menunjukkan pengembangan kapasitas sekolah memiliki efek kecil dalam mempengaruhi kesehatan penganggaran di sekolah dasar. Nilai effect size sebesar 0,009, yang termasuk dalam kategori efek kecil. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi sekolah memiliki kontribusi yang sangat rendah terhadap kesehatan penganggaran sekolah, sehingga variabel ini bukan merupakan determinan utama dalam model penelitian.

#### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kesehatan penganggaran sekolah dasar. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas organisasi belum secara langsung berkontribusi terhadap perbaikan kualitas pengelolaan anggaran di tingkat sekolah. Secara teoritis, kapasitas organisasi sekolah yang meliputi kepemimpinan, kompetensi manajerial, tata kelola, perencanaan, dan evaluasi seharusnya mampu meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan sekolah. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan teoritik dengan kondisi empiris di lapangan. Hal ini mengindikasikan bahwa kapasitas organisasi yang dimiliki sekolah belum sepenuhnya terimplementasi secara efektif dalam praktik pengelolaan penganggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putra dan Marmoah (2026) yang menyatakan bahwa kesiapan sekolah dalam pengelolaan keuangan masih belum optimal sehingga mempengaruhi efektivitas penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa rendahnya kompetensi sumber daya manusia, kompleksitas birokrasi, serta lemahnya transparansi dan partisipasi publik menjadi faktor penghambat dalam mewujudkan pengelolaan keuangan sekolah yang efektif dan akuntabel. Selain itu, penelitian tersebut menegaskan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia dan optimalisasi tata kelola sekolah merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas penganggaran pendidikan.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Margaretha et al. (2026) yang mengungkapkan bahwa siklus pembiayaan pendidikan di sekolah dasar masih menghadapi berbagai kendala, seperti perencanaan anggaran yang belum berbasis kebutuhan nyata, sistem pengelolaan keuangan yang masih manual, keterlambatan pencairan dana, serta lemahnya pengawasan dan akuntabilitas keuangan sekolah. Penelitian tersebut menekankan pentingnya penguatan pengawasan berkelanjutan, penggunaan teknologi informasi seperti ARKAS, serta

peningkatan transparansi pengelolaan anggaran untuk mendukung tata kelola pembiayaan pendidikan yang lebih sehat.

Selanjutnya, penelitian Husainah *et al.* (2024) menunjukkan bahwa pendampingan pengelolaan keuangan sekolah mampu meningkatkan pemahaman dan keterampilan tenaga pendidik dalam menyusun laporan keuangan, melakukan pencatatan transaksi, serta merancang perencanaan anggaran secara lebih efektif. Penelitian tersebut membuktikan bahwa penguatan kapasitas pengelola sekolah memiliki kontribusi terhadap peningkatan transparansi dan akuntabilitas keuangan lembaga pendidikan. Dengan demikian, rendahnya pengaruh pengembangan kapasitas sekolah pada penelitian ini dapat disebabkan oleh program pengembangan kapasitas yang belum dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

Selain itu, penelitian Hutasoit *et al.* (2026) menjelaskan bahwa transformasi pengelolaan keuangan sekolah menuju sistem digital berbasis ARKAS telah meningkatkan transparansi pengelolaan dana pendidikan. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, rigiditas regulasi, dan kompleksitas administrasi sekolah. Penelitian tersebut menegaskan bahwa penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah dan tenaga administrasi menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan anggaran sekolah secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat Pont *et al.* (2008) dan Satori *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa kapasitas organisasi sekolah berpengaruh terhadap efektivitas tata kelola pendidikan, termasuk pengelolaan pembiayaan sekolah. Perbedaan hasil penelitian ini dimungkinkan terjadi karena pengembangan kapasitas sekolah di Kabupaten Bandung masih bersifat administratif dan belum menyentuh aspek implementatif dalam pengelolaan anggaran sekolah. Selain itu, rendahnya pengaruh pengembangan kapasitas terhadap kesehatan penganggaran dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti keterbatasan kompetensi pengelola keuangan sekolah, rendahnya pengawasan internal, serta belum optimalnya sistem akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana pendidikan.

Dengan demikian, kesehatan penganggaran sekolah tidak hanya ditentukan oleh kapasitas organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompetensi teknis pengelola keuangan, efektivitas sistem pengawasan, serta dukungan kebijakan dan tata kelola yang kondusif. Oleh karena itu, penguatan kapasitas organisasi perlu dilakukan secara lebih terarah, sistematis, dan berbasis kebutuhan nyata agar dapat berimplikasi pada peningkatan kualitas pengelolaan penganggaran sekolah.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kesehatan penganggaran sekolah dasar di Kabupaten Bandung. Nilai koefisien determinasi yang sangat rendah serta hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif tidak dapat diterima. Selain itu, arah hubungan yang negatif mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas organisasi belum diikuti dengan perbaikan dalam kualitas pengelolaan anggaran sekolah.

Temuan ini menunjukkan bahwa kapasitas organisasi sekolah belum secara efektif terkonversi menjadi praktik pengelolaan penganggaran yang lebih baik. Dengan demikian, Kesehatan penganggaran sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar pengembangan kapasitas sekolah, seperti kompetensi pengelola keuangan, sistem pengawasan internal, transparansi tata kelola, serta efektivitas manajemen sekolah. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas organisasi sekolah secara berkelanjutan melalui peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah dan guru, penguatan sistem pengawasan keuangan, serta optimalisasi tata kelola pembiayaan pendidikan agar pengelolaan anggaran sekolah dapat berjalan lebih sehat, transparan, dan akuntabel.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi saja belum cukup untuk meningkatkan kesehatan penganggaran sekolah, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif yang tidak hanya berfokus pada

peningkatan kapasitas, tetapi juga pada aspek implementasi dan sistem pengelolaan keuangan secara nyata.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini, khususnya sekolah dasar di Kabupaten Bandung, kepala sekolah, guru, dan pengelola keuangan sekolah yang telah berpartisipasi dalam pengumpulan data. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan akademik, serta semua pihak yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan hingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asmendri, A., & Sari, M. (2021). Manajemen pembiayaan pendidikan di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(4), 2435–2444.
- Hasibuan, A. F. (2021). Manajemen keuangan pendidikan: Konsep dan implementasinya di sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(2), 562–569.
- Husainah, N., Yusuf, M., Hanifah, A., Haryoto, C., Litdya, L., & Riyanti, R. (2024). *Pendampingan Pengelolaan Keuangan pada TK Aisyiyah Bustanul Athfal 83 di Tangerang Selatan*.
- Hutasoit, J. B., Sidabutar, I. C., Tarigan, K. E. B., Siregar, U. H., & Hutahaean, M. B. (2026). *Evaluasi Transparansi dan Realisasi Manajemen Keuangan Sekolah Jenjang SMP Satu Dekade*.
- Kurniady, D. A., Komariah, A., & Suryana, A. (2022). Kapasitas sekolah dan kualitas pengelolaan keuangan pada sekolah dasar negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 1–14.
- Margaretha, D., Jamil, R. P., Elfina, I., & Idrus, A. (2026). *Analysis of Planning, Implementation, Management, Supervision, and Financial Accountability in Education at SD Negeri 155 Danau Saung Tantan*.
- Mutohar, P. M. (2023). *Manajemen pembiayaan pendidikan: Teori dan praktik*. Rajawali Pers.
- Putra, B. M. A., & Marmoah, S. (2026). *Analisis Sistematis Pengelolaan Keuangan pada Satuan Pendidikan Dasar dalam Kerangka Manajemen Berbasis Sekolah*.
- Rusdiana, A., Suryana, Y., & Sudarajat, Y. (2022). Manajemen keuangan sekolah: Tinjauan konseptual dan implementasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 1–12.
- Triatna, C., Kurniady, D. A., & Komariah, A. (2025). Konsep kesehatan penganggaran sekolah: Kerangka teoretis dan praktis. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 42(1), 1–18.
- Wijaya, H., & Radianto, W. E. D. (2022). Analisis pengelolaan dana BOS pada sekolah dasar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(2), 112–125.