

**Model Hubungan Pemanfaatan Teknologi Digital, Budaya Organisasi, dan
Kompetensi Kepala Sekolah dengan Akuntabilitas Manajemen
Sekolah Dasar di Kabupaten Bogor**

Wahyu Hidayatullah¹, Suyatno², Achadi Budi Santosa³

^{1,2,3}*Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia*

Email 2575046021@webmail.uad.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pemanfaatan teknologi digital, budaya organisasi, dan kompetensi kepala sekolah terhadap akuntabilitas manajemen sekolah dasar di Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada kepala sekolah dasar dengan jumlah responden efektif sebanyak 84 orang. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas manajemen sekolah serta merupakan prediktor terkuat terhadap kompetensi kepala sekolah. Kompetensi kepala sekolah juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas manajemen sekolah. Sebaliknya, pemanfaatan teknologi digital tidak menunjukkan pengaruh signifikan, baik secara langsung terhadap akuntabilitas manajemen sekolah maupun terhadap kompetensi kepala sekolah. Namun demikian, kompetensi kepala sekolah terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan akuntabilitas manajemen sekolah. Temuan ini menegaskan bahwa akuntabilitas manajemen sekolah dasar lebih ditentukan oleh kekuatan budaya organisasi dan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dibandingkan oleh adopsi teknologi digital semata.

Kata Kunci: *Akuntabilitas Manajemen Sekolah, Budaya Organisasi, Kompetensi Kepala Sekolah, Teknologi Digital, Sekolah Dasar*

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of digital technology utilization, organizational culture, and principal competence on the accountability of primary school management in Ciseeng District, Bogor Regency. The study employed a quantitative approach with an explanatory survey design. Data were collected through questionnaires administered to primary school principals, with an effective respondent count of 84 individuals. Data analysis was conducted using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4 software. The research findings indicate that organizational culture has a positive and significant influence on school management accountability and is the strongest predictor of principal competence. Principal competence was also found to have a positive and significant influence on school management accountability. Conversely, digital technology utilization did not demonstrate a significant influence, either directly on school management accountability or on principal competence. Nevertheless, principal competence was proven to significantly mediate the relationship between organizational culture and school management accountability. These findings underscore that primary school management accountability is more determined by the strength of organizational culture and the leadership competence of principals than by the sole adoption of digital technology.

Keywords: *School Management Accountability, Organizational Culture, Principal Competence, Digital Technology, Primary School*

1. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan sistem pendidikan nasional sangat bergantung pada manajemen pendidikan dasar yang berperan dalam menjamin mutu, efisiensi sumber daya, dan akuntabilitas sekolah. Transformasi satuan pendidikan dasar di Indonesia kini dituntut akibat pesatnya digitalisasi publik. Digitalisasi dalam pendidikan merujuk pada pergeseran mendasar dalam manajemen administrasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan akuntabilitas kinerja, bukan sekadar penggunaan teknologi. Tekanan terhadap transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah, terutama aspek keuangan, pelaporan, dan pelayanan, terus meningkat. Sistem administrasi manual yang lamban dan rentan kesalahan tidak lagi memadai. Oleh karena itu, penerapan Sistem Informasi Manajemen (SIM) digital menjadi esensial untuk pengelolaan sekolah dasar, demi menghasilkan data yang akurat dan terukur. Namun, implementasi teknologi digital tidak semata-mata bergantung pada ketersediaan alat, melainkan juga pada kesiapan SDM, dukungan organisasi, serta kepemimpinan yang adaptif (Subagyo, et al., 2025).

Kajian mengenai adopsi teknologi dalam organisasi pendidikan banyak dijelaskan melalui Teori Adopsi Inovasi yang dikemukakan oleh Rogers (2003), yang menekankan bahwa penerimaan teknologi dipengaruhi oleh persepsi manfaat, kemudahan penggunaan, serta kesiapan individu dan organisasi. Dalam konteks manajemen sekolah, teori ini relevan untuk menjelaskan variasi tingkat pemanfaatan SIM antar sekolah. Sementara itu, Teori Resource-Based View (RBV) memandang teknologi digital sebagai sumber daya strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan akuntabilitas apabila dikelola secara optimal dan memenuhi karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik (Barney, 1991).

Studi empiris di bidang manajemen pendidikan menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur, pelatihan sumber daya manusia, serta dukungan kebijakan yang berkelanjutan (Subagyo, et al., 2025). Namun demikian, penelitian lain menegaskan bahwa digitalisasi sekolah dasar di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, serta kesenjangan literasi digital antar pendidik dan tenaga kependidikan (Rijal, et al., 2025).

Dari perspektif akuntabilitas, Teori Keagenan menjelaskan bahwa hubungan antara pemangku kepentingan (prinsipal) dan kepala sekolah (agen) rentan terhadap masalah asimetri informasi yang dapat melemahkan pengawasan publik (Jensen & Meckling, 1976). Digitalisasi diyakini mampu mengurangi masalah tersebut dengan menyediakan data yang transparan dan terukur. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital berpotensi meningkatkan akuntabilitas organisasi publik melalui peningkatan transparansi dan efisiensi pelaporan (Mubarak, et al., 2025). Akan tetapi, efektivitas teknologi sebagai instrumen akuntabilitas sangat bergantung pada niat dan perilaku pemimpinnya.

Teori Perilaku Terencana (Ajzen, 1991) menjelaskan bahwa niat kepala sekolah dalam memanfaatkan teknologi dipengaruhi oleh sikap terhadap teknologi, norma sosial, dan persepsi kontrol diri. Temuan empiris menunjukkan bahwa persepsi kemanfaatan dan kemudahan penggunaan teknologi berpengaruh signifikan terhadap niat individu untuk mengadopsi teknologi dalam konteks pendidikan (Afifah, et al., 2024). Selain itu, faktor budaya organisasi turut menentukan keberhasilan adopsi teknologi. Budaya organisasi yang inovatif, terbuka, dan kolaboratif cenderung mendukung pemanfaatan teknologi secara berkelanjutan (Schein, 2010). Peran kepemimpinan juga menjadi krusial, karena kompetensi kepemimpinan digital memungkinkan kepala sekolah mengelola perubahan, memanfaatkan teknologi secara strategis, dan menyelaraskan budaya organisasi dengan tuntutan digitalisasi (Spencer & Spencer, 1993; Muijs & Harris, 2006).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji adopsi teknologi, budaya organisasi, kompetensi kepemimpinan, dan akuntabilitas secara terpisah, kajian yang mengintegrasikan

keempat variabel tersebut secara simultan pada konteks pendidikan dasar masih terbatas, khususnya di wilayah dengan karakteristik transisi urban-rural. Penelitian terdahulu umumnya bersifat parsial, misalnya hanya berfokus pada kinerja manajerial kepala sekolah (Hidayatullah, et al., 2022), tanpa mengkaji keterkaitan antar variabel secara komprehensif. Oleh karena itu, kebaruan ilmiah penelitian ini terletak pada pengujian hubungan terpadu antara adopsi teknologi digital, budaya organisasi, kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, dan akuntabilitas manajemen sekolah dasar dalam satu model konseptual.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan penelitian ini berfokus pada sejauh mana adopsi teknologi digital, budaya organisasi, dan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap akuntabilitas manajemen sekolah dasar. Secara khusus, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa adopsi teknologi digital, budaya organisasi yang adaptif, dan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan akuntabilitas manajemen sekolah dasar.

Sejalan dengan permasalahan yang dirumuskan, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh adopsi teknologi digital, budaya organisasi, dan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah terhadap akuntabilitas manajemen sekolah dasar di Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan serta kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan dan strategi digitalisasi sekolah dasar yang lebih efektif dan akuntabel.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan survei eksplanatif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara empiris berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Rancangan survei eksplanatif relevan digunakan ketika penelitian bertujuan menjelaskan pengaruh antar konstruk dan menguji model teoretis menggunakan data numerik yang dikumpulkan dari responden dalam jumlah tertentu (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2019). Populasi penelitian ini mencakup kepala sekolah dan guru sekolah dasar di Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor, dengan jumlah populasi sebanyak 426 orang. Namun, keterbatasan di lapangan menyebabkan data yang berhasil dikumpulkan dan dinyatakan valid berjumlah 84 responden. Meskipun ukuran sampel ini berada di bawah rekomendasi ideal, analisis tetap dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik metode PLS-SEM yang relatif toleran terhadap ukuran sampel kecil, serta dengan kehati-hatian dalam interpretasi dan generalisasi hasil (Hair et al., 2021).

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yaitu pemanfaatan teknologi digital (X_1), budaya organisasi (X_2), kompetensi kepala sekolah (X_3), dan akuntabilitas manajemen sekolah dasar (Y). Pemanfaatan teknologi digital dioperasionalkan melalui indikator ketersediaan dan efektivitas penggunaan sistem informasi manajemen sekolah, seperti Dapodik dan ARKAS, serta dukungan infrastruktur teknologi. Budaya organisasi diukur melalui persepsi responden terhadap nilai integritas, kedisiplinan, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap inovasi. Kompetensi kepala sekolah mencakup aspek manajerial, kepemimpinan, supervisi, dan literasi digital. Akuntabilitas manajemen sekolah diukur melalui dimensi akuntabilitas keuangan, program, hasil, dan akuntabilitas publik.

Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner terstruktur berskala Likert lima poin (1=sangat tidak setuju, 5=sangat setuju). Instrumen ini dirancang berdasarkan studi literatur dan modifikasi dari alat ukur sebelumnya. Untuk memastikan kualitas, uji coba terbatas dilakukan, dan validitas isi dievaluasi oleh para ahli manajemen pendidikan serta teknologi pendidikan. Penyempurnaan item kuesioner dilakukan sebelum pengumpulan data utama. Analisis data menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS versi 4, karena efektivitasnya untuk sampel kecil dan toleransi terhadap pelanggaran normalitas. Model pengukuran dievaluasi

validitas konvergennya (outer loading, AVE, CR) dan diskriminasinya (HTMT). Reliabilitas konstruk diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan CR (minimal 0,70). Pengujian model struktural mencakup analisis R^2 variabel endogen dan signifikansi jalur melalui bootstrapping 5.000 subsampel ($p < 0,05$). Kecocokan model PLS-SEM secara keseluruhan dinilai menggunakan SRMR.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menghasilkan evaluasi komprehensif terhadap model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model), yang selanjutnya akan diinterpretasikan dalam konteks teoritis dan implikasi praktisnya.

3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran merupakan fondasi krusial dalam penelitian kuantitatif berbasis structural equation modeling sebelum menguji hubungan kausalitas antarvariabel laten. Tahapan ini memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah tervalidasi dan tereabilitas dalam mengukur konstruk yang dituju. Mengingat konstruk dalam penelitian ini diadopsi sebagai konstruk reflektif, maka validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk menjadi metrik utama dalam penilaian model pengukuran.

3.1.1 Validitas Konvergen

Penilaian validitas konvergen dilakukan untuk memastikan sejauh mana indikator sebuah konstruk laten berkorelasi positif dan signifikan, yang membuktikan relevansinya terhadap konstruk yang diukur. Hasil analisis outer loading dan Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh indikator yang memenuhi kriteria iterasi memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti setiap indikator memberikan sumbangan berarti pada konstruk latennya. Lebih lanjut, nilai AVE untuk keempat konstruk yang diteliti, yaitu Akuntabilitas Manajemen Sekolah (0,648), Budaya Organisasi (0,577), Kompetensi Kepala Sekolah (0,719), dan Pemanfaatan Teknologi Digital (0,606), semuanya berada di atas nilai minimum 0,50 sesuai rekomendasi Hair et al. (2019). Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa varians dalam indikator sebagian besar dijelaskan oleh konstruk latennya, sehingga validitas konvergen keempat konstruk tersebut terjamin.

Tabel 1. Hasil AVE Uji Convergent Validity

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0.648	Valid
Budaya Organisasi	0.577	Valid
Kompetensi Kepala Sekolah	0.719	Valid
Pemanfaatan Teknologi Digital	0.606	Valid

Nilai AVE masing-masing variabel (Akuntabilitas Manajemen Sekolah 0.648, Budaya Organisasi 0.577, Kompetensi Kepala Sekolah 0.719, dan Pemanfaatan Teknologi Digital 0.606) semuanya berada di atas 0,50, sehingga keempat konstruk dinyatakan valid secara konvergen.

3.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan menguji perbedaan konseptual dan empiris antar konstruk laten dalam sebuah model. Pengujian ini mencakup analisis cross-loading, di mana indikator menunjukkan korelasi lebih kuat dengan konstruk utamanya daripada konstruk lain, dan

perbandingan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk laten (Fornell & Larcker, 1981). Hasil cross-loading disajikan pada Tabel 2, sementara perbandingan akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Korelasi Variabel Laten, AVE, dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	Akuntabilitas Manajemen Sekolah	Budaya Organisasi	Kompetensi Kepala Sekolah	Pemanfaatan Teknologi Digital	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Ket
Akuntabilitas Manajemen Sekolah	1.000	0.729	0.811	0.494	0.648	0.805	Valid
Budaya Organisasi	0.729	1.000	0.749	0.424	0.577	0.760	Valid
Kompetensi Kepala Sekolah	0.811	0.749	1.000	0.452	0.719	0.848	Valid
Pemanfaatan Teknologi Digital	0.494	0.424	0.452	1.000	0.606	0.779	Valid

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) untuk setiap konstruk (0,805 untuk AMS; 0,760 untuk BO; 0,848 untuk KKS; dan 0,779 untuk PTD) secara konsisten lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten pada baris atau kolom yang sama. Hal ini menegaskan bahwa setiap konstruk cukup unik dan berbeda dari konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminan terpenuhi, sesuai dengan kriteria Fornell dan Larcker (1981).

3.1.3 Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk mengukur konsistensi internal dari serangkaian indikator yang membentuk suatu konstruk laten. Pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (ρ_c).

Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0.932	Reliabel
Budaya Organisasi	0.909	Reliabel
Kompetensi Kepala Sekolah	0.960	Reliabel
Pemanfaatan Teknologi Digital	0.785	Reliabel

Tabel 4 Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite reliability (ρ_c)	Keterangan
Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0.943	Reliabel
Budaya Organisasi	0.924	Reliabel
Kompetensi Kepala Sekolah	0.965	Reliabel
Pemanfaatan Teknologi Digital	0.860	Reliabel

Kedua ukuran reliabilitas, Cronbach's Alpha (berkisar antara 0,785 hingga 0,960) dan Composite Reliability (berkisar antara 0,860 hingga 0,965), menunjukkan nilai yang jauh di atas ambang batas umum 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Ini menandakan bahwa seluruh konstruk yang diukur memiliki tingkat reliabilitas internal yang sangat baik, serta indikator-indikator yang digunakan konsisten dalam merepresentasikan konstruk latennya.

Selanjutnya, penilaian terhadap kesesuaian model secara keseluruhan (model fit) dilakukan dengan merujuk pada berbagai kriteria yang digunakan dalam PLS-SEM (Hair et al., 2019). Hasil estimasi dari SmartPLS 4.0 disajikan dalam Tabel 5

Tabel 5. Uji Model fit

Parameter	Rule of thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Lebih kecil dari 0.10	0.092	Fit
d.ULS	>0.05	4.777	Fit
d.G	>0.05	3.254	Fit
Chi Square	χ^2 statistic $\geq \chi^2$ tabel	1157.451 $\geq$ 46.194	Fit
NFI	Mendekati nilai 1	0,627	Fit

Hasil uji model fit menunjukkan bahwa semua parameter memenuhi kriteria rule of thumb. Nilai SRMR sebesar 0,092 lebih kecil dari 0,10, d.ULS (4,777) dan d.G (3,254) lebih besar dari 0,05, Chi Square (1157,451) lebih besar dari nilai tabelnya (46,194 pada tingkat signifikansi tertentu), dan NFI (0,627) mendekati nilai 1. Kombinasi kriteria ini mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik dengan data sampel, yang merupakan prasyarat untuk melanjutkan evaluasi model struktural.

3.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural berfokus pada penilaian kekuatan, signifikansi, dan arah hubungan antarvariabel laten berdasarkan teori dan hipotesis yang diajukan.

3.2.1 Nilai R-Square (R^2)

Nilai R-Square (R^2) mengukur proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model struktural.

Tabel 6. Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel Dependen	R-square	R-square adjusted
Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0.704	0.693
Kompetensi Kepala Sekolah	0.583	0.573

Nilai R-Square untuk Akuntabilitas Manajemen Sekolah sebesar 0,704 (70,4%) menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Kompetensi Kepala Sekolah secara bersama-sama mampu menjelaskan 70,4% varians dalam akuntabilitas manajemen sekolah dasar. Nilai ini tergolong tinggi, mengindikasikan bahwa model memiliki kekuatan prediktif yang baik terhadap akuntabilitas manajemen sekolah. Untuk Kompetensi Kepala Sekolah, R-Square sebesar 0,583 (58,3%) menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Pemanfaatan Teknologi Digital mampu menjelaskan 58,3% varians dalam kompetensi kepala sekolah.

3.2.2 Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Pengujian signifikansi hubungan antarvariabel laten dan hipotesis penelitian dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan 5.000 sampel ulang. Analisis ini menghasilkan koefisien jalur, nilai T statistik, dan p-value untuk setiap hubungan. Hasil bootstrapping efek tidak langsung (indirect effect) disajikan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Path Coefficient Bootstrapping direct effect

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
Budaya Organisasi -> Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0.251	0.26	0.118	2.117	0.017	Terbukti
Budaya Organisasi -> Kompetensi Kepala Sekolah	0.68	0.682	0.086	7.936	0.000	Terbukti
Kompetensi Kepala Sekolah -> Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0.563	0.568	0.143	3.945	0.000	Terbukti
Pemanfaatan Teknologi Digital -> Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0.133	0.114	0.086	1.546	0.061	Tidak Terbukti
Pemanfaatan Teknologi Digital -> Kompetensi Kepala Sekolah	0.163	0.181	0.108	1.513	0.065	Tidak Terbukti

Dari hasil bootstrapping efek langsung, diperoleh temuan signifikan sebagai berikut:

1) Budaya Organisasi terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah ($\beta = 0,251$, $p = 0,017$). Ini berarti bahwa setiap kenaikan satu unit dalam variabel Budaya Organisasi, Akuntabilitas Manajemen Sekolah dasar diperkirakan meningkat sebesar 0,251 unit, dengan asumsi variabel lain konstan. Temuan ini sejalan dengan proposisi teoritis yang menyatakan bahwa nilai, norma, dan pola kerja dalam organisasi sangat memengaruhi perilaku akuntabel para manajernya (Robbins & Judge, 2023). Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan terbukti.

2) Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Kepala Sekolah

Ditemukan pengaruh positif dan sangat signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Kepala Sekolah ($\beta = 0,680$, $p = 0,000$). Koefisien jalur sebesar 0,680 mengindikasikan bahwa peningkatan satu unit pada Budaya Organisasi secara signifikan meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah sebesar 0,680 unit. Fenomena ini secara teoritis konsisten dengan pandangan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung pengembangan diri, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi akan memupuk kompetensi kepemimpinan. Temuan

ini juga selaras dengan Jannah (2023) yang menekankan pentingnya atmosfer organisasi yang positif bagi pertumbuhan kompetensi manajerial. Hipotesis terbukti.

3) Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah ($\beta = 0,563$, $p = 0,000$). Setiap peningkatan satu unit dalam Kompetensi Kepala Sekolah berkontribusi terhadap peningkatan Akuntabilitas Manajemen Sekolah sebesar 0,563 unit. Hal ini menegaskan peran sentral kepala sekolah yang memiliki kecakapan manajerial dan kepemimpinan yang memadai dalam mewujudkan tata kelola yang akuntabel (Leithwood & Hallinger, 2002). Hipotesis terbukti.

4) Pemanfaatan Teknologi Digital terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Meskipun koefisien jalur positif ($\beta = 0,133$), nilai p-value (0,061) berada di atas ambang batas signifikansi 0,05. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, penerapan teknologi digital secara langsung belum menunjukkan dampak yang cukup kuat untuk meningkatkan akuntabilitas manajemen sekolah dasar. Hal ini bukan berarti teknologi digital tidak berguna, melainkan efeknya mungkin tidak langsung atau dimoderasi oleh faktor lain, seperti kesiapan pengguna dan infrastruktur pendukung (Surya & Moramowati, 2023). Hipotesis tidak terbukti.

5) Pemanfaatan Teknologi Digital terhadap Kompetensi Kepala Sekolah

Sama halnya, pengaruh Pemanfaatan Teknologi Digital terhadap Kompetensi Kepala Sekolah tidak mencapai tingkat signifikansi statistik ($\beta = 0,163$, $p = 0,065$). Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan teknologi digital saja belum secara otomatis berkorelasi kuat dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah. Penguatan kapasitas sumber daya manusia dan strategi implementasi yang jelas menjadi kunci agar teknologi digital dapat berkontribusi pada peningkatan kompetensi (Afra & Alwi, 2025). Hipotesis tidak terbukti.

6) Hasil bootstrapping efek tidak langsung (indirect effect)

Analisis efek tidak langsung menguji peran mediasi dari variabel Kompetensi Kepala Sekolah dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Pemanfaatan Teknologi Digital terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah.

Tabel 8. Hasil *Path Coefficient Bootstrapping indirect effect*

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
Pemanfaatan Teknologi Digital -> Kompetensi Kepala Sekolah -> Akuntabilitas Manajemen Sekolah	0,092	0,108	0,076	1,207	0,114	Tidak Terbukti
Budaya Organisasi -> Kompetensi Kepala Sekolah	0,383	0,382	0,091	4,196	0,000	Terbukti

-> Akuntabilitas Manajemen Sekolah						
--	--	--	--	--	--	--

Hasil analisis efek tidak langsung menunjukkan:

1) Pemanfaatan Teknologi Digital melalui Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif namun tidak signifikan ($\beta = 0,092$, $p = 0,114$). Meskipun ada indikasi positif dari masing-masing jalur langsung, gabungannya melalui Kompetensi Kepala Sekolah tidak cukup kuat untuk memenuhi ambang batas signifikansi mediasi. Gagalnya mediasi ini mungkin mencerminkan bahwa dampak teknologi digital terhadap akuntabilitas memerlukan intervensi lebih langsung pada kompetensi pengguna atau infrastruktur organisasi yang mendukung, bukan sekadar melalui perantara kompetensi kepala sekolah (Huber, 1990). Hipotesis mediasi tidak terbukti.

2) Budaya Organisasi melalui Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Ditemukan pengaruh tidak langsung yang positif dan sangat signifikan ($\beta = 0,383$, $p = 0,000$). Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi Kepala Sekolah berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Akuntabilitas Manajemen Sekolah. Budaya organisasi yang kuat memupuk kompetensi kepala sekolah, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas manajemen sekolah. Mediasi ini bersifat parsial karena pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah juga terbukti signifikan. Temuan ini sejalan dengan Pratama dan Setiyadi (2023) serta Kholiq dan Wahyunik (2025) yang menekankan pentingnya sinergi antara budaya organisasi, kompetensi kepemimpinan, dan praktik akuntabel. Hipotesis mediasi terbukti.

Effect size (f^2)

Ukuran efek (f^2) menilai seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan varians variabel dependen, baik pada hubungan langsung maupun tidak langsung.

Tabel 9 Hasil uji Effect size (f^2)

Variabel	Akuntabilitas Manajemen Sekolah	Budaya Organisasi	Kompetensi Kepala Sekolah	Pemanfaatan Teknologi Digital
Akuntabilitas Manajemen Sekolah				
Budaya Organisasi	0,091		0,911	
Kompetensi Kepala Sekolah	0,446			
Pemanfaatan Teknologi Digital	0,047		0,053	

Analisis effect size mengonfirmasi hasil signifikansi statistik. Budaya organisasi menunjukkan pengaruh kecil-sedang terhadap akuntabilitas manajemen sekolah ($f^2 = 0,091$), namun sangat besar terhadap kompetensi kepala sekolah ($f^2 = 0,911$), menjadikannya prediktor terkuat dalam model. Kompetensi kepala sekolah memiliki pengaruh besar terhadap akuntabilitas manajemen sekolah ($f^2 = 0,446$), menggarisbawahi peran krusialnya. Pengaruh pemanfaatan teknologi digital terhadap akuntabilitas manajemen sekolah ($f^2 = 0,047$) dan kompetensi kepala sekolah ($f^2 = 0,053$) tergolong kecil, sejalan dengan temuan ketidak-signifikansi statistik yang menunjukkan kontribusi varians minimal dari pemanfaatan teknologi digital.

3.3 Pembahasan

Hasil analisis PLS-SEM memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika hubungan antara Budaya Organisasi, Kompetensi Kepala Sekolah, Pemanfaatan Teknologi Digital, dan Akuntabilitas Manajemen Sekolah dasar. Temuan-temuan signifikan dan tidak signifikan perlu diinterpretasikan secara komprehensif untuk menarik kesimpulan yang valid.

3.3.1 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Ditemukan korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi dan akuntabilitas manajemen sekolah ($\beta = 0,251$, $p = 0,017$), di mana ukuran efeknya berkisar antara kecil hingga sedang ($f^2 = 0,091$). Implikasi utamanya adalah bahwa nilai, norma, dan praktik kerja yang tertanam dalam institusi pendidikan berperan dalam meningkatkan akuntabilitas manajerial, terutama saat didukung oleh profesionalisme, integritas, kolaborasi, dan fokus pada kualitas. Sesuai pandangan Robbins dan Judge (2023) mengenai budaya organisasi sebagai faktor krusial perilaku, temuan ini menunjukkan bahwa budaya saja tidak menjamin akuntabilitas penuh, melainkan harus dilengkapi dengan manajemen dan kepemimpinan yang efisien.

3.3.2 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Kepala Sekolah

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Kepala Sekolah teramati sangat kuat dan bermakna secara statistik ($\beta = 0,680$, $p = 0,000$), dengan skala efek yang substansial ($f^2 = 0,911$). Temuan ini secara meyakinkan membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor paling penting bagi pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam model ini. Organisasi yang memfasilitasi pembelajaran terus-menerus, kerja sama tim, dan inisiatif inovatif akan secara positif berkorelasi dengan penguatan kompetensi manajerial, kepemimpinan, dan supervisi yang dimiliki kepala sekolah. Hal ini konsisten dengan penelitian Jannah (2023) dan secara teoritis mendukung pandangan Robbins dan Judge (2018) yang menempatkan budaya organisasi sebagai mekanisme fundamental dalam membentuk karakter, dorongan motivasional, dan kapasitas kepemimpinan di dalam organisasi.

3.3.3 Hubungan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Terdapat korelasi yang kuat dan bermakna ($\beta = 0,563$, $p = 0,000$) dengan ukuran efek yang signifikan ($f^2 = 0,446$) antara kemampuan kepala sekolah dan pertanggungjawaban manajemen sekolah. Ini menunjukkan peran krusial seorang kepala sekolah yang kapabel dalam mewujudkan akuntabilitas manajemen sekolah. Kepemimpinan sekolah yang kompeten secara manajerial dan kepemimpinan terbukti lebih mampu mengelola sumber daya secara efisien, menciptakan suasana kerja yang mendukung, dan memastikan pencapaian tujuan sekolah yang transparan serta akuntabel. Temuan ini sejalan dengan penelitian Leithwood dan Hallinger (2002) mengenai dampak kepemimpinan terhadap hasil institusional, termasuk akuntabilitas, serta mendukung teori Robbins dan Judge (2018) yang melihat kompetensi pimpinan sebagai faktor penentu efektivitas organisasi.

3.3.4 Hubungan Pemanfaatan Teknologi Digital terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Penggunaan teknologi digital menunjukkan korelasi positif dengan akuntabilitas manajemen sekolah, namun tidak signifikan secara statistik ($\beta = 0,133$, $p = 0,061$; $f^2 = 0,047$).

Dalam penelitian ini, hal tersebut menyiratkan bahwa adopsi teknologi digital belum secara langsung berkontribusi signifikan terhadap peningkatan akuntabilitas manajerial sekolah dasar. Implikasi ini mendukung pandangan Surya dan Moramowati (2023) bahwa efektivitas teknologi pendidikan bergantung pada sumber daya manusia dan integrasi manajerial, bukan hanya ketersediaan teknologi. Hal ini juga sejalan dengan teori Orlikowski (1992) dan Huber (1990) yang menyatakan bahwa teknologi, meskipun merupakan elemen pendukung, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan keterampilan pengguna. Lemahnya hubungan yang teramati mungkin disebabkan oleh hambatan infrastruktur, kurangnya pelatihan, atau belum terintegrasinya teknologi secara utuh dalam proses manajerial.

3.3.5 Hubungan Pemanfaatan Teknologi Digital terhadap Kompetensi Kepala Sekolah

Sama halnya dengan hubungan di atas, pengaruh Pemanfaatan Teknologi Digital terhadap Kompetensi Kepala Sekolah juga tidak signifikan secara statistik ($\beta = 0,163$, $p = 0,065$) dengan ukuran efek kecil ($f^2 = 0,053$). Hal ini menyiratkan bahwa pemanfaatan teknologi digital belum secara langsung berkorelasi kuat dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam sampel ini. Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian Afra dan Alwi (2025), yang mengindikasikan bahwa digitalisasi layanan pendidikan tidak secara otomatis meningkatkan kapasitas kepemimpinan tanpa penguatan kompetensi sumber daya manusia dan strategi implementasi yang jelas. Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan argumen Huber (1990) dan Orlikowski (1992) bahwa teknologi bersifat situasional dan bergantung pada kapasitas penggunaannya dalam organisasi. Untuk dapat menunjang peningkatan kompetensi kepala sekolah, investasi dalam pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang fokus pada pemanfaatan teknologi menjadi syarat utama, bukan hanya menyediakan akses teknologi.

3.4 Peran Mediasi

3.4.1 Mediasi Pemanfaatan Teknologi Digital melalui Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi Kepala Sekolah tidak memiliki peran mediasi yang signifikan ($p = 0,114$) antara Pemanfaatan Teknologi Digital dan Akuntabilitas Manajemen Sekolah. Walaupun terdapat tren positif pada setiap hubungan, mekanisme mediasi statistik yang substansial belum tercapai. Temuan ini konsisten dengan Afra dan Alwi (2025) yang menyatakan bahwa implementasi teknologi digital tidak secara otomatis meningkatkan akuntabilitas manajerial tanpa strategi implementasi yang matang dan penguatan SDM. Secara teoretis, ini sejalan dengan Huber (1990) yang memandang teknologi sebagai katalisator, tetapi efektivitasnya bergantung pada struktur organisasi dan kapabilitas pengguna. Kegagalan mediasi ini bisa jadi disebabkan oleh variabel moderator/mediator lain yang tidak disertakan atau hubungan implisit yang memerlukan strategi adopsi lebih terstruktur.

3.4.2 Mediasi Budaya Organisasi melalui Kompetensi Kepala Sekolah melalui Akuntabilitas Manajemen Sekolah

Hasil analisis mengindikasikan bahwa kompetensi kepala sekolah secara signifikan memediasi relasi antara budaya organisasi dan akuntabilitas manajemen sekolah ($\beta = 0,383$, $p = 0,000$). Hubungan ini merupakan mediasi parsial, di mana pengaruh langsung budaya organisasi pada akuntabilitas manajemen sekolah tetap relevan. Hal ini menunjukkan budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas manajemen sekolah, baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung via peningkatan kompetensi kepala sekolah. Temuan ini konsisten dengan studi Pratama dan Setiyadi (2023) serta Kholiq dan Wahyunik (2025) yang menemukan korelasi positif antara budaya organisasi, kompetensi manajerial, dan akuntabilitas dalam manajemen pendidikan. Secara teori, hasil ini mendukung kerangka Robbins dan Judge (2018) tentang peran budaya organisasi dalam memengaruhi perilaku kepemimpinan. Oleh sebab itu, pengembangan

budaya organisasi dan kompetensi kepala sekolah menjadi kunci untuk pencapaian akuntabilitas manajemen sekolah yang holistik.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis PLS-SEM yang komprehensif, terbukti bahwa efektivitas akuntabilitas manajemen sekolah dasar di Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor, secara substansial dipengaruhi oleh kekuatan faktor sumber daya manusia dan organisasi, alih-alih adopsi teknologi digital. Temuan ini secara tegas menggarisbawahi bahwa budaya organisasi yang kuat dan kompetensi kepala sekolah yang mumpuni merupakan determinan krusial dalam mewujudkan akuntabilitas manajemen. Budaya organisasi, sebagai fondasi nilai dan norma bersama, secara signifikan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan kompetensi kepala sekolah, yang selanjutnya berdampak positif pada kemampuan mereka untuk menjalankan tugas akuntabilitas.

Sebaliknya, adopsi teknologi digital, meskipun potensial, tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap akuntabilitas manajemen, maupun peran mediasi yang berarti melalui peningkatan kompetensi kepala sekolah. Namun demikian, analisis mediasi parsial menunjukkan bahwa kompetensi kepala sekolah berperan sebagai jembatan penting yang memungkinkan pengaruh positif budaya organisasi termanifestasi secara efektif dalam akuntabilitas manajemen. Secara keseluruhan, penekanan strategis harus ditempatkan pada penguatan fondasi organisasi, yaitu melalui pembangunan budaya kerja yang suportif dan peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, sementara teknologi digital dapat dipertimbangkan sebagai alat pendukung yang bersifat komplementer.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, H., Ibrahim, T., & Arifudin, O. (2024). Implementasi Technology Acceptance Model (TAM) Pada Penerimaan Aplikasi Sistem Manajemen Pendidikan Di Lingkungan Madrasah. *Jurnal Tahsinia*, 5(9), 1353-1369. <https://jurnal.rakeyansantang.ac.id/tahsinia/article/view/665>
- Afra, M., & Alwi, S. (2025). Digitalisasi layanan pendidikan untuk meningkatkan akuntabilitas madrasah: Sebuah tinjauan literatur. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(2), 237–249. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/26732>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hidayatullah, S., & Chairilisyah, D. (2022). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan akuntabilitas guru terhadap mutu sekolah negeri di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru. *Jurnal PAJAR (Pendidikan dan Pengajaran)*, 6(3), 869–878. <https://pajar.ejournal.unri.ac.id/index.php/PJR/article/view/595>
- Huber, G. P. (1990). A theory of the effect of advanced information technologies on organizational design and behavior. *Academy of Management Review*, 15(1), 47–71. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308227>
- Jannah, W. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap peningkatan kompetensi manajerial mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas

- Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Disertasi doktor). UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. <http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/60866>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kholiq, A., & Wahyunik, S. (2025). Penguatan akuntabilitas dalam manajemen pendidikan Islam: Studi tentang transparansi dan profesionalisme. *JIEM: Journal of Islamic Education and Management*, 5(2), 10–23. <https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/jiem/article/view/719>
- Leithwood, K., & Hallinger, P. (2002). Expertization and development of the practice of school leadership. *Journal of Educational Administration*, 40(3), 220–240.
- Li, H., & Li, Y. (2023). The impact of organizational innovation culture and transformational leadership on information technology adoption in Chinese schools. *Journal of Educational Administration*, 61(5), 567–583.
- Mubarok, Y., Sulistiyarini, S., & Basri, M. (2025). Transformasi digital aplikasi rencana kegiatan dan anggaran sekolah (ARKAS) untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan sekolah. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(4), 2704–2725. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i4.4557>
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teaching for learning: How classroom assessment can improve teaching and learning. Open University Press. <https://www.mheducation.co.uk/teaching-for-learning-9780335215780-emea>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- Pratama, L., & Setiyadi, B. (2023). Hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 7(3), 470–475. <https://doi.org/10.30998/sap.v7i3.15948>
- Rijal, R., Fathir, M., Nizarais, I., Jandra, M., & Akbar, F. (2025). Strategi dan tantangan manajemen sekolah (madrasah) di era transformasi pendidikan. *El-Mudarris: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah*, 1(1), 159–170. <https://www.risetcendikia.com/index.php/jurnal-elmudarris/article/view/152>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Editi. New York City, NY.
- Robbins, S., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2025). *Essentials of organizational behavior*. BoD–Books on Demand.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press. <https://books.google.com/books?id=9U1K5LjUOwEC>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Subagyo, A., Aghnia, L. A., & Sibthi, H. R. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam implementasi sistem informasi manajemen pendidikan di Seribu Bulan Boarding School Tenjo–Bogor. *Arus Jurnal Pendidikan*, 5(3), 454–486. <https://doi.org/10.57250/ajup.v5i3.2099>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)* (2nd ed.).
- Surya, I. A. M., & Moramowati, N. L. A. (2023). Efektivitas penggunaan teknologi dalam pendidikan terhadap kinerja akademik. *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(4), 531–545. <https://doi.org/10.37329/metta.v3i4.2740>