

# **INOVASI KEPALA SEKOLAH DALAM PEMANFAATAN DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) (STUDI MULTIKASUS DI SMA NEGERI 1 MARISA DAN SMK NEGERI 1 MARISA KABUPATEN POHUWATO PROVINSI GORONTALO)**

**Abas, Syamsu Qamar Badu Zulaecha Ngiu**  
Program Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pelaksanaan dalam pemanfaatan dana BOS SMA Negeri 1 Marisa dan SMK Negeri 1 Marisa. Tujuan lainnya adalah untuk mendeskripsikan bentuk inovasi kepala sekolah serta kendala yang dihadapi dalam melaksanakan inovasi pemanfaatan dan BOS di SMA Negeri 1 Marisa dan SMK Negeri 1 Marisa. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mengarah pada jenis penelitian multi kasus. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui observasi (pengamatan) serta wawancara langsung bersama beberapa informan yang sudah ditentukan. Model analisa data yang digunakan adalah model pendekatan deskriptif-kualitatif sesuai langkah analisis data menurut Miles & Hubberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pemanfaatan dana BOS sudah dilakukan dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sudah sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang dimuat dalam petunjuk teknis BOS itu sendiri. Bentuk-bentuk inovasi kepala sekolah dalam pemanfaatan dana BOS yakni dengan penyesuaian penyusunan program dalam RKAS, melakukan penyesuaian laporan agar sejalan dengan juknis, melakukan penghematan agar penggunaan dana lebih efektif dan efisien serta melakukan upaya lain memaksimalkan sumber daya sekolah. Kendala dalam melaksanakan inovasi pemanfaatan dana BOS kurangnya jumlah dana BOS, juknis BOS yang sifatnya mengikat, adanya kegiatan yang bersifat dadakan yang tidak termuat di RKAS.

**Kata kunci:** *Dana BOS, Inovasi Kepala Sekolah, Pemanfaatan Dana BOS*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam pembangunan suatu daerah karena pendidikan sebagai sarana penempatan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Melalui lembaga pendidikan seperti sekolah, manusia dapat mengembangkan dirinya sehingga mampu menghadapi setiap perubahan yang terjadi akibat adanya kemajuan ilmu pengetahuan. Fungsi pendidikan nasional ditegaskan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003. Untuk mendukung Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada tahun 2005 pemerintah

mengeluarkan program dana Bantuan Operasional Sekolah.

Bantuan Operasional Sekolah (BOS) adalah program pemerintah yang pada dasarnya untuk penyediaan pendanaan biaya operasi non personalia bagi satuan pendidikan, dengan sasaran semua sekolah SD/SDLB dan SMP/SMPLB/SMPT, termasuk SD-SMP Satu Atap (SATAP) dan Tempat Kegiatan Belajar Mandiri (TKB Mandiri) yang diselenggarakan oleh masyarakat, baik negeri maupun swasta di seluruh provinsi di Indonesia. Dana BOS tidak dikeluarkan sekaligus tetapi diberikan setiap empat triwulan untuk satu tahun. Program dana BOS sebagai salah satu upaya pemerintah

guna meningkatkan kualitas pendidikan dengan memberikan bantuan dana untuk pendidikan secara bertahap dari sumber dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Program BOS bertujuan untuk meringankan beban masyarakat terhadap pembiayaan pendidikan dalam rangka menyukseskan program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan di sekolah. Untuk itu, dana BOS perlu dikelola secara efektif dan relevan dengan tujuannya.

Keberhasilan penggunaan dana BOS di sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai orang yang bertanggung jawab dalam mengelola sekolahnya agar mampu berinovasi dalam penggunaan dana BOS. Hal itu penting untuk dilakukan karena mutu sekolah sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan kepala sekolah.

Pengelolaan dana BOS di sekolah membutuhkan suatu kemampuan mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaannya transparan baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Penggunaan dana BOS di sekolah tentu harus berdasarkan pada asas kesepakatan dan keputusan bersama antara tim manajemen sekolah, dewan guru dan komite sekolah, juga melibatkan *stakeholder* sekolah yang semuanya tercakup dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), selain dana yang diperoleh dari Pemerintah Daerah atau sumber lain yang sah.

Pengelolaan dana BOS untuk pembiayaan pendidikan tentunya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kualitas sekolah, terutama berkaitan dengan pengadaan sarana prasarana dan sumber belajar. Banyak sekolah yang tidak dapat melakukan kegiatan belajar mengajar secara optimal hanya karena masalah pengelolaan dana BOS. Dalam perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan evaluasi selalu berpedoman pada standar operasional prosedur (SOP) atau Petunjuk Teknis BOS yang dikeluarkan melalui peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan. Petunjuk teknis tersebut dianggap mampu dan memberi solusi dan mampu mengakomodasi seluruh kepentingan sekolah yang ada. Namun pada pelaksanaannya di lapangan tidak semua terakomodasi oleh petunjuk teknis atau juknis BOS. Sehingga kepala sekolah perlu berinovasi dalam memanfaatkan dana BOS di satuan pendidikan agar segala kebutuhan sekolah terpenuhi dan organisasi satuan pendidikan dapat berjalan sesuai harapan dan pemenuhan standar nasional pendidikan dapat terpenuhi. Kebutuhan tiap satuan pendidikan berbeda dengan yang lainnya tergantung kondisi lingkungan yang ada. Inovasi kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam hal pemanfaatan dana BOS karena semua kebutuhan yang tidak terakomodasi di juknis itu dalam pelaporan dan pertanggung jawabannya harus sesuai dengan juknis yang ada. Tujuannya adalah agar dalam pelaksanaan audit baik internal maupun eksternal tidak

menjadi temuan dan dianggap mengakibatkan kerugian negara.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan dalam pemanfaatan dana BOS SMA Negeri 1 Marisa dan SMK Negeri 1 Marisa. Tujuan lainnya adalah untuk mendeskripsikan bentuk inovasi kepala sekolah serta kendala yang dihadapi dalam melaksanakan inovasi pemanfaatan dan BOS di SMA Negeri 1 Marisa dan SMK Negeri 1 Marisa.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mengarah pada jenis penelitian multi kasus. Studi multi kasus merupakan suatu studi beberapa kasus yang berada pada latar yang berbeda satu sama lain, misalnya berbeda tingkatan, karakteristik organisasi, program utama, latar ekonomi, dan latar sosial-budaya. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui observasi (pengamatan) serta wawancara langsung bersama beberapa informan yang sudah ditentukan. Model analisa data yang digunakan adalah model pendekatan deskriptif-kualitatif sesuai langkah analisis data menurut Miles & Hubberman.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **A. Pelaksanaan Pemanfaatan Dana BOS**

##### **1. Pemanfaatan dana BOS di SMA Negeri 1 Marisa**

- a. Pelaksanaan pemanfaatan dana BOS (perencanaan, pengelolaan,

pengawasan dan evaluasi) diawali dengan analisis Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dengan mengacu pada 8 standar pendidikan. Pengelolaan dana BOS disesuaikan dengan hasil analisis EDS dengan mengupayakan pembiayaan sesuai dengan indikator-indikator yang ditetapkan. Manajemen BOS melibatkan beberapa pihak seperti guru dan tata usaha serta tim pengelola BOS. Penggunaan dana BOS diupayakan semaksimal mungkin dengan mengacu pada juknis penggunaan dana BOS. Setiap kegiatan ada nomenklaturnya dan disiapkan dananya. Evaluasi dilakukan setiap satu tahapan dana BOS di mana dalam satu tahun anggaran dana BOS diserahkan sebanyak tiga tahap. Dalam pengelolaannya selalu berkoordinasi dengan tim pengelola dana BOS Provinsi dan pihak inspektorat untuk mencari solusi dalam pelaporan pertanggungjawaban dana BOS dan untuk mengantisipasi jangan sampai ada kesalahan atau kekeliruan dalam pelaporan.

- b. Perencanaan dilakukan secara bersama dengan melibatkan semua *stakeholder*. Perencanaan dilakukan dengan memperhatikan rapor mutu yang ada di tahun

sebelumnya sebagai indikator penyusunan rencana di tahun berikutnya. Berdasarkan rapor mutu, dilakukan EDS (Evaluasi Diri Sekolah) apa saja yang masih kurang, apa saja yang masih perlu dibenahi yang kemudian dituangkan ke dalam RKS untuk tahun berikutnya. Untuk pengawasan merujuk pada juknis BOS, bahwa kepala sekolah membentuk tim BOS untuk manajemen BOS yang terdiri dari kepala sekolah, bendahara, komite sekolah, satu orang guru, dan satu orang tua siswa yang di luar dari komite. Pengawasan juga dilakukan oleh tim manajemen dari Dinas Pendidikan Provinsi Gorontalo untuk melakukan *monitoring* dan evaluasi seperti mendampingi dalam penyusunan RKAS, dan proses ARKAS. Dalam pengelolaan dana BOS, dana digunakan pada aspek yang hal-hal yang tertuang dalam juknis BOS, apabila ada hal-hal yang belum masuk, maka dilakukan perubahan pada RKAS apabila masih memungkinkan.

- c. Terkait pemanfaatan dana BOS di SMA Negeri 1 Marisa setiap periode/setiap tahun anggaran diawali dengan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Sekolah

(RKAS), kemudian dilanjutkan pada program-program prioritas, yaitu apa yang akan dilakukan dalam satu tahun. Itu pun langsung masuk pada RKAS. Penyusunan program berdasarkan hasil rapat bersama meliputi rekomendasi-rekomendasi program prioritas baik itu kegiatan yang sifatnya baru dilaksanakan, atau yang sifatnya melanjutkan. Perencanaan dalam pengelolaan dana BOS sesuai dengan SNP-nya yang terdiri dari 8 standar. Dalam pelaksanaan dan evaluasinya melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada di sekolah, baik itu wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah.

- d. Pengelolaan dana BOS diawali dengan evaluasi rapor mutu untuk melakukan Evaluasi Diri Sekolah. Hasil Evaluasi Diri Sekolah itu selanjutnya dimuat dalam RKAS. Inti dari perencanaan adalah menyusun RKAS yang mengacu pada hasil evaluasi rapor mutu. Pelaksanaan pengelolaan dana BOS sesuai dengan apa yang ada di RKAS yang tentunya sesuai dengan dana yang ada. Untuk di bidang kesiswaan, untuk penggunaan dana BOS paling banyak untuk peningkatan kompetensi guru di mana paling banyak yang dilaksanakan melalui

*workshop* atau kegiatan serupa. Untuk pengawasan ada tim manajemen BOS dan komite yang melakukan. Terkait evaluasi, setiap tahunnya dilakukan evaluasi program apa yang tidak terlaksana sesuai rencana, apa hambatannya, kenapa tidak terlaksana, dan sebagainya.

- e. Pengelolaan dana BOS di SMA negeri 1 Marisa masih berjalan dengan baik. Komite sekolah dilibatkan dalam perencanaan terkait penyusunan RKAS. Pengelolaan dana BOS menyesuaikan dengan model juknis yang ada dan tidak pernah lari dari juknis. Pengelolaan keuangan BOS tidak ada masalah, termasuk transparansi guru dan kepala sekolah terhadap pemanfaatan dana BOS dilaporkan semuanya melalui rapat dengan orang tua siswa.

## **2. Pemanfaatan dana BOS di SMK Negeri 1 Marisa**

- a. Pengelolaan dana BOS itu memang itu direncanakan, kemudian dilakukan pengelolaan serta evaluasi. Proses perencanaan melibatkan semua *stakeholder* yang punya kepentingan di situ seperti komite sekolah, tim manajemen BOS yang ada di sekolah, perwakilan dari ketua

kompetensi keahlian, dan wakil-wakil kepala sekolah. Perencanaan itu dimulai dari penyusunan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) yang disusun jauh-jauh hari sebelum di tahun berlangsung, misalnya untuk tahun 2022 dilakukan di tahun 2021 sekitar bulan September, dimulai dari evaluasi penggunaan dana BOS sampai pada penyusunan RKAS. Penyusunan perencanaan BOS dalam perencanaan mengacu pada 8 standar yang ada di juknis BOS yang ada sehingga semua kebutuhan sudah ada di dalam RKAS dan mudah untuk dievaluasi. Evaluasi yang dilakukan menyangkut keterpenuhan kebutuhan melalui penganggaran dana BOS. Dalam pengelolaan selalu berusaha untuk menjadi suatu *teamwork* yang solid agar penggunaan anggaran dan pelaksanaannya sesuai juknis agar pada saat nanti ada pemeriksaan artinya tidak ada kendalanya. Dalam pengelolaan dana BOS kepala sekolah melibatkan semua pihak karena mereka tahu kepentingan dan kebutuhan yang ada di sekolah. Pengelolaan dana BOS yang ada di SMK berbeda dengan yang ada di SMA atau di sekolah lainnya di mana sekolah

SMK ada banyak kegiatan seperti ujian kompetensi keahlian, kegiatan Praktik Kerja Industri atau PKL, pengadaan alat dan bahan praktik yang digunakan oleh siswa di bengkel atau di ruang praktik siswa.

- b. Pengelolaan dana BOS di SMK Negeri 1 Maris mencakup aspek perencanaan, pengelolaan, pengawasan atau evaluasinya. Perencanaan diawali dengan penyusunan RKAS dengan melibatkan seluruh anggota yang ada di sekolah baik guru, tata usaha, dan juga melibatkan komite sekolah. Dalam perencanaan berfokus merancang apa saja yang menjadi tujuan dan kebutuhan rancangan untuk 1 (satu) tahun ke depan yang mencakup beberapa bidang seperti kurikulum, kesiswaan, sarana, dan humas. Dalam penggunaan anggaran dana BOS ada mekanismenya, yaitu untuk setiap kegiatan selalu menggunakan proposal. Contoh dalam kegiatan kesiswaan seperti kegiatan Pramuka, maka dimasukkan proposal dana yang dibutuhkan. Begitu juga untuk bidang-bidang lainnya. Adapun untuk pengadaan sarana, misalnya pembelian untuk belanja modal selalu ada tim belanja dari tim

manajemen BOS yang jalan bersama dengan bendahara barang dari tim yang ada di sarana dan prasarana. Pengawasan

penggunaan DANA BOS dilakukan oleh tim manajemen BOS dengan berfokus pada kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penyaluran dana BOS di sekolah. Dalam pengawasan juga ada pelibatan Dinas Pendidikan Provinsi, seperti mengadakan *monitoring* dalam bentuk ARKAS.

- c. Pengelolaan dana BOS diawali dengan perencanaan yang dilakukan di setiap akhir tahun anggaran, yaitu dilakukan melalui rapat bersama dengan seluruh elemen yang ada di sekolah. Dalam perencanaan ada keterlibatan komite sekolah. Keterlibatan komite sekolah juga di setiap kali melaksanakan rapat yang diikuti juga orang tua siswa untuk memaparkan porsi anggaran dan pemanfaatan dana BOS di sekolah. Perencanaan mengacu pada 8 standar yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Dalam pengelolaannya, hal-hal yang dilakukan adalah aspek yang diakomodasi oleh dana BOS sudah disusun secara bersama dari perencanaan. Jadi mulai dari perencanaan sampai pada segi pengelolaan melibatkan semua

pihak terkait. Dalam evaluasi ada tim auditor internal baik di bidang manajerial maupun bidang akademik. Penggunaan anggaran setiap tahunnya selalu diaudit. Komite Sekolah juga berperan dalam memberikan arahan dan masukan-masukan mengenai pengelolaan anggaran BOS dan akuntabilitasnya serta transparansinya. Dinas Pendidikan Provinsi Gorontalo juga turut melakukan pengawasan tim melalui pengawas dinas di mana mereka dihadirkan juga dalam penyusunan RKAS.

- d. Terkait pemanfaatan dana BOS mencakup aspek perencanaannya, pengelolaan, serta pengawasan dan evaluasinya. Sebelum dikeluarkan dana BOS, kepala sekolah selalu mengadakan rapat bersama dengan semua elemen seperti guru dan staf tata usaha di sekolah ini. Jadi direncanakan dulu secara bersama baru kemudian dilakukan pengelolaan. Pengelolaannya sesuai dengan pos-pos yang sudah ditentukan dalam RKAS masing-masing bidang. Setiap bidang ada pelaporannya ke bendahara BOS. Jadi setelah selesai kegiatan kita laporkan mengenai pemanfaatan dana yang sudah diberikan. Jadi semua ini dikontrol oleh kepala

sekolah mengenai pendanaannya sesuai dengan yang diberikan dalam pertanggungjawaban itu untuk kita kelola di masing-masing bidang.

- e. Dalam pengelolaan dana BOS di SMK Negeri 1 Marisa, peran Komite Sekolah sebagai konsultan dan diundang dalam setiap rapat. Perencanaan penganggaran dana BOS sesuai Pagu anggaran di mana semua itu disesuaikan dengan regulasi seperti peraturan menteri, peraturan pemerintah, dan undang-undang yang berlaku. Perencanaan dituangkan dalam rencana anggaran (RKAS) sesuai tahapan-tahapannya. Dalam pelaksanaannya komite sekolah berperan sebagai konsultan dan memberikan koreksi bila diperlukan, serta melakukan pengawasan. Apabila ada yang tidak sesuai, maka komite sekolah memberi saran untuk meninjau kembali.

## **B. Inovasi Kepala Sekolah dalam Pemanfaatan Dana BOS**

### **1. Inovasi Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Marisa**

- a. Inovasi yang dilakukan dalam pemanfaatan dana BOS dilakukan dengan melakukan penghematan anggaran pada setiap kegiatan agar dananya lebih. Adanya kegiatan-

kegiatan yang wajib dilakukan atau diikuti sekolah sementara yang tidak masuk dalam perencanaan penggunaan dana BOS. Kegiatan-kegiatan sekolah yang tidak dapat didanai dengan dana BOS menggunakan dana sering berupa dana dari hasil usaha yang dikelola oleh sekolah seperti pendapatan dari pengelolaan Bank Sampah dan retribusi kantin sekolah. Setiap kegiatan yang dilakukan diupayakan bernaung pada nomenklatur kegiatan yang ada di dalam Juknis BOS.

- b. Inovasi perlu dilakukan mengingat bahwa tidak semua kegiatan monoton dalam RKAS, dengan catatan tidak boleh keluar dari koridor juknis BOS. Inovasi kepala sekolah di mana beberapa kegiatan yang tidak sejalan dengan juknis penggunaan dana BOS dimasukkan pada aspek yang sejalan dengan juknis BOS. Kegiatan-kegiatan seperti perlombaan, perayaan hari-hari besar seperti hari kebangkitan bangsa, hari pendidikan nasional dijadikan sebagai kegiatan ekstrakurikuler di bidang pembinaan karakter.
- c. Inovasi dilakukan ketika ada kegiatan yang sifatnya dadakan yang tidak masuk dalam RKAS, seperti ada undangan seminar

untuk peningkatan mutu guru. Mengantisipasi hal itu, maka kegiatan tersebut dimasukkan dalam juknis peningkatan mutu guru dan siswa. Selain itu ada Kegiatan-kegiatan sifatnya penting, seperti ujian nasional berbasis komputer, yang mana sebelumnya yang direncanakan hanya satu simulasi, tiba-tiba ada dua simulasi. Maka kepala sekolah bersama kurikulum, kemudian bendahara, kemudian tim manajemen BOS sekolah melakukan rapat bersama untuk mencari solusi guna mengikutkan sesuai tuntutan dari Kementerian Pendidikan Nasional.

- d. Inovasi yang dilakukan kepala sekolah selama ini dilakukan benar-benar diperuntukkan bagi sekolah untuk menjadi lebih baik lagi. Kepala sekolah itu tugasnya bukan hanya dari segi manajerial saja, tetapi memiliki kompetensi di bidang kewirausahaan seperti adanya kegiatan yang sifatnya mendadak dan itu tidak termuat dalam RKAS. Kepala sekolah bersama bendahara BOS melakukan penyesuaian agar kegiatan tetap terlaksana sehingga butuh kecerdasan seorang kepala sekolah dan bendahara untuk bagaimana bisa memaknai juknis itu dan bisa melakukan sesuatu

agar kegiatan itu bisa terakomodasi. Salah satunya adalah kegiatan-kegiatan keagamaan, dimasukkan sebagai kegiatan ekstrakurikuler. Sehingga siswa bisa berprestasi di tingkat nasional karena adanya kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sekolah.

- e. Hasil inovasi kepala sekolah terhadap pengelolaan dana BOS di mana Sekolah SMA Negeri 1 Marisa telah menjadi sekolah rujukan bagi SMA di Kabupaten Pohuwato.

## 2. Inovasi Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Marisa

- a. Inovasi kepala sekolah dalam pengelolaan dana BOS adalah melakukan inisiatif penggunaan dana setingan pada aspek-aspek yang tidak bisa didanai oleh dana BOS. Sekolah SMK Negeri 1 Marisa memiliki dana dari hasil UPJ (Unit Produksi Jasa). Unit produksi jasa ini didapatkan dari bengkel-bengkel yang ada di SMK Negeri 1 Marisa, seperti bengkel teknik permesinan, bisnis konstruksi, dan properti, serta ada bengkel layanan masyarakat yang dikelola oleh TBSM yaitu Teknik Bisnis Sepeda Motor. Strateginya adalah mengekspos tentang keberadaan UPJ di SMK sehingga banyak masyarakat yang bekerja

sama untuk membuat pagar, pengaman rumah. Dana UPJ yang digunakan adalah sebesar 30% sebagai wujud komitmen bersama. Bila ada yang tidak masuk di dana BOS dan itu merupakan suatu kebutuhan maka dana UPJ yang 30% sebagai dana setingan saja. Sekolah SMK itu tidak boleh hanya mengandalkan hanya dari satu sumber untuk penganggaran tetapi bagaimana agar bisa ada produk yang bisa dijual untuk menambah pemasukan dari penganggaran yang ada di sekolah. Jadi dengan adanya unit-unit produksi jasa yang ada di sekolah bisa menjadi pendamping untuk setiap penganggaran di sekolah. Melalui UPJ tersebut sekolah bisa melatih guru dan siswa untuk menjadi *entrepreneur* dan bisa menjual suatu produk. Sehingga dari penjualan produk bisa dikelola untuk sekolah untuk mendanai kebutuhan-kebutuhan yang tidak diakomodasi oleh dana BOS.

- b. Inovasi yang dilakukan adalah adanya kegiatan-kegiatan yang tidak bisa didanai dengan dana BOS serta tidak termasuk dalam juknis BOS tetapi dilaksanakan di sekolah, seperti kegiatan keagamaan berupa kegiatan maulid Nabi, pengadaan sarana dan

prasarana seperti taplak meja dan gordena untuk ruang guru dan kelas, serta penambahan tenaga tata usaha. Cara mengantisipasinya adalah menggunakan dana dari hasil usaha UPJ (Unit Produksi Jasa). Ada juga kegiatan lain seperti PKL (Praktik Kerja Lapangan) yang tidak didanai dengan dana BOS. Untuk mencukupi dananya adalah mengambil dana di hasil UPJ.

- c. Inovasi yang dilakukan dalam penggunaan dana BOS adalah penggunaan dana sering dan hasil UPJ yang dikelola oleh sekolah apabila ada hal-hal tertentu yang tidak bisa didanai dengan dana BOS. Untuk kegiatan yang tidak bisa sepenuhnya didanai adalah kegiatan Prakerin sehingga pihak sekolah melakukan rapat dengan orang tua siswa untuk penambahan dana atau biaya karena dalam tersebut tidak semua elemen atau komponen bisa didanai dengan BOS. Jadi selain menggunakan dana sering dari hasil UPJ juga ada subsidi dari orang tua sesuai kebutuhan siswa di mana siswa tersebut ditempatkan untuk kegiatan Prakerinnya. Dalam pelaksanaannya, 40% menggunakan dana BOS, dan 60% dari orang tua siswa di mana kesepakatan ini dituangkan dalam

MOU dan berita acara kesepakatan karena mengingat juga keterbatasan dana BOS untuk bisa menanggung kegiatan itu.

- d. Terkait pemanfaatan dana BOS mencakup aspek perencanaannya, pengelolaan, serta pengawasan dan evaluasinya. Sebelum dikeluarkan dana BOS, kepala sekolah selalu mengadakan rapat bersama dengan semua elemen seperti guru dan staf tata usaha di sekolah ini. Jadi direncanakan dulu secara bersama baru kemudian dilakukan pengelolaan. Pengelolaannya sesuai dengan pos-pos yang sudah ditentukan dalam RKAS masing-masing bidang. Setiap bidang ada pelaporannya ke bendahara BOS. Jadi setelah selesai kegiatan kita laporkan mengenai pemanfaatan dana yang sudah diberikan. Jadi semua ini dikontrol oleh kepala sekolah mengenai pendanaannya sesuai dengan yang diberikan dalam pertanggungjawaban itu untuk kita kelola di masing-masing bidang.
- e. Inovasi yang dilakukan adalah apabila ada hal-hal tidak masuk dalam RKAS kemudian dilaksanakan oleh sekolah tentunya kita sering dengan orang tua siswa di mana sekolah juga mengambil peran dalam memberikan subsidi.

Dana sering sesuai dengan kesepakatan bersama. Contohnya adalah kegiatan PKL di mana pembiayaannya setengahnya disubsidi dari sekolah dan setengah dari orang tua siswa. Dalam hal ini, komite sekolah terdepan mewakili sekolah untuk bertanggung jawab kepada orang tua siswa serta bertanggung jawab di lembaga seperti DPR, agar tidak dikatakan sebagai pungli.

### C. Kendala dalam Melaksanakan Inovasi Pemanfaatan dana BOS

#### 1. Kendala di SMA Negeri 1 Marisa

- a. Kendala yang dihadapi dalam melaksanakan inovasi pemanfaatan dana BOS adalah dana BOS yang jumlahnya terbatas, dan dana sering dari hasil pengelolaan Bank Sampah dan retribusi kantin sekolah juga tidak mencukupi untuk meningkatkan mutu sekolah. Dana BOS untuk dana BOS untuk satu orang siswa per tahun kurang lebih satu juta lima ratus rupiah atau hanya sekitar seratus dua puluh ribu rupiah per bulannya, sementara kebutuhan anak-anak itu kurang lebih per bulannya tiga ratus tujuh puluh lima ribu rupiah, sehingga selisihnya cukup jauh.
- b. Banyak kendala yang ditemui dalam pengelolaan dana BOS, mulai dari kurangnya dana BOS

untuk mendukung kegiatan atau hal-hal yang perlu dibiayai di sekolah serta keterbatasan juknis untuk mengakomodasi semua hal-hal atau kegiatan yang perlu pembiayaan untuk dilakukan di sekolah. Tidak biasa ada pengadaan fasilitas atau sarana prasarana dan bentuk perbaikan yang tidak berhubungan dengan pembelajaran sementara perlu dilakukan penataan sekolah.

- c. Banyak kendala dalam pengelolaan dana BOS terutama pada kegiatan-kegiatan yang butuh dana tetapi belum masuk dalam RKAS. Solusinya adalah dengan memplot-nya di kegiatan yang berhubungan atau yang bersesuaian dengan RKAS. Bila ada kesempatan untuk mengajukan perubahan-perubahan untuk RKAS, maka dilakukan perubahan untuk itu.
- d. Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan dana BOS adalah adanya kegiatan yang sifatnya mendadak tidak termuat dalam RKAS sehingga perlu dilakukan penyesuaian agar kegiatan-kegiatan atau hal-hal yang diperlukan bisa terkait dengan program yang ada dalam RKAS.
- e. Kendala yang dihadapi ada keterbatasan dana BOS dan

pembatasan penggunaan dana BOS untuk hal-hal seperti pembangunan gedung, lapangan olahraga di sekolah. Pemungutan biaya dari orang tua siswa tidak dibenarkan dan itu juga bertentangan dengan Peraturan Gubernur Gorontalo di mana ada disebutkan tentang pendidikan gratis. Keterbatasan pos-pos pendanaan menjadi kendala utama di mana ketika mengambil dana BOS bisa jadi temuan penyalahgunaan dana.

## 2. Kendala di SMK Negeri 1 Marisa

- a. Dalam pengelolaan yang berhubungan dengan anggaran atau finansial BOS selalu ada kendala namun selalu berusaha meminimalkan kendala-kendala yang akan nanti terjadi. Kendalanya adalah adanya kegiatan yang tidak direncanakan yang harus dilaksanakan sehingga perlu ada dana taktis untuk itu. Jadi dalam perencanaan itu, hal-hal seperti itu sudah diperhitungkan sehingga pada saat nanti ada kegiatan itu tidak mengganggu anggaran yang sudah disusun dalam RKAS.
- b. Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan dana BOS adalah keterbatasan jumlah dana BOS, dan pembatasan penggunaan dana BOS untuk hal-hal tertentu yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Penggunaan BOS tidak fleksibel pada aspek di luar juknis BOS meskipun untuk digunakan pada hal-hal penting yang diperlukan sekolah. Tidak adanya dana sering dari daerah dan sekolah hanya mengandalkan dana BOS dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah.
- c. Dalam pengelolaan dana BOS ada kendala di mana disebutkan bahwa itu adalah hal yang wajar dalam suatu organisasi kalau berbicara tentang pendanaan. Mengantisipasi hal itu maka ada evaluasi yang dilakukan mengenai titik-titik mana yang perlu dikoordinasikan atau dikomunikasikan untuk dibicarakan secara bersama. Sesulit apa pun masalah diselesaikan secara bersama. Keterbatasan di juknis yang menjadi kendala utama karena kurang fleksibel terhadap kepentingan sekolah.
- d. Kendala dalam pemanfaatan dana BOS ada adanya keterikatan pada aturan di mana sekolah tidak memiliki kebebasan untuk mengelola sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada di sekolah.
- e. Kendala yang dihadapi ada adanya kegiatan yang tidak terduga yang harus dilakukan oleh sekolah.

Mengantisipasi hal tersebut maka dalam setiap penganggaran itu selalu diselipkan anggaran untuk biaya yang tidak terduga supaya tidak susah dalam pertanggungjawaban.

Kendala yang dihadapi baik SMA negeri 1 Marisan maupun SMK Negeri 1 Marisa pada dasarnya adalah sama. Kendala yang dihadapi paling utama adalah kurangnya dana BOS untuk mendukung pembiayaan semua program dan kegiatan yang dilakukan untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Banyak kesulitan yang dihadapi untuk pembiayaan program ataupun kegiatan yang sifatnya dadakan di mana kegiatan tersebut harus dilakukan. Adanya dukungan dana dari usaha yang dikembangkan oleh sekolah tidak sepenuhnya dapat dimaksimalkan untuk menyokong dana BOS dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Terkait dengan permasalahan tersebut tentunya ada harapan-harapan atau keinginan besar bagi kedua sekolah tersebut agar penggunaan anggaran dana BOS lebih fleksibel dan tidak terikat pada RKAS sepanjang itu masih menyangkut kebutuhan sekolah. Karena di juknis hanya berpatokan pada semua kegiatan dan semua pengadaan yang berhubungan dengan pembelajaran dan tidak biasa ada bentuk perbaikan yang tidak berhubungan

dengan pembelajaran. Untuk pengadaan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran sangat dibatasi. Di sisi lain perlu untuk pengembangan kompetensi baik itu siswa, guru, dan untuk pengembangan mutu sekolah. Pihak sekolah sebaiknya diberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan, kemudian mengikutkan anak-anak untuk mengikuti lomba-lomba atau kompetisi-kompetisi yang memang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi anak-anak. Selain itu juga berharap agar dana BOS ini jumlahnya ditingkatkan agar bisa mengakomodasi semua kebutuhan di sekolah. Jadi harapannya agar diberi ruang untuk tidak terikat dengan ketetapan yang termuat dalam juknis BOS. Penggunaan dana sering sebaiknya dimaklumi oleh pemerintah dan pihak inspektorat selagi itu disetujui oleh seluruh *stakeholder* terkait, yang mana hal itu juga bertentangan dengan Peraturan Gubernur tentang pendidikan gratis.

## **Pembahasan**

### **A. Bentuk-bentuk Inovasi Kepala Sekolah dalam Pemanfaatan Dana BOS**

Salah satu faktor yang mempengaruhi dalam menentukan keberhasilan program BOS adalah Pengelolaan keuangan dana BOS yang sesuai juknis BOS dan segala sumber daya yang ada dalam pelaksanaan program BOS. Pentingnya Pengelolaan keuangan dana BOS yang baik akan mampu membantu ketercapaian tujuan dari program BOS di mana

posisinya sangat penting dalam penentuan pengelolaan keuangan BOS, karena sekolah merupakan instansi yang terkait langsung dalam penggunaan dana BOS. Kesalahpahaman oleh Tim BOS Sekolah dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pengelolaan dana BOS di sekolah tersebut.

Dalam pengelolaan dana BOS tentu ada bentuk-bentuk kegiatan atau program yang dicanangkan oleh sekolah terkait dengan dana BOS. Namun, dalam pelaksanaan tentu dibutuhkan keprofesionalan untuk mengelola dana yang ada sesuai dengan program-program atau kegiatan yang dicanangkan dalam program dana BOS yang telah dibuat atau direncanakan sebelumnya. Dalam hal ini, pelaksanaan harus berpedoman pada juknis BOS dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS). Untuk itu, kemampuan kepala sekolah sebagai manajer di sekolah sangat dibutuhkan agar dapat mengarahkan segala timnya untuk dapat melakukan pengelolaan dana BOS secara efektif.

Dalam pelaksanaan pemanfaatan dana BOS tentu beberapa bentuk yang menjadi inovasi sekolah bersangkutan melalui kepemimpinan kepala sekolah dalam memanfaatkan dana BOS yang ada. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Marisa beberapa inovasi yang dilakukan di antaranya adalah melakukan kegiatan keagamaan seperti perayaan maulid Nabi, kegiatan perlombaan untuk meningkatkan kompetensi siswa, melakukan perayaan hari besar, melakukan kegiatan rehab

fasilitas/sarana sekolah yang kondisinya rusak berat, kemudian melakukan perekrutan *cleaning service* tambahan, melakukan penyesuaian ketika terjadi perubahan model ujian nasional berbasis komputer, melakukan penambahan tenaga guru yang masih terbatas, dan memenuhi permintaan kegiatan dari Pemerintah Provinsi, atau dinas terkait yang mana itu semua tidak sejalan dengan juknis BOS. Kegiatan-kegiatan tersebut sebetulnya tidak sejalan dengan juknis BOS, namun dengan adanya keprofesionalan kepala sekolah sehingga beberapa kegiatan tersebut dapat dilaksanakan yang tentu dapat disesuaikan dengan RKAS ketika pelaporannya.

Demikian pula yang terjadi di SMK Negeri 1 Marisa di mana kepala sekolah juga mampu menunjukkan kemampuan sebagai manajer di sekolah dalam pengelolaan dana BOS. Beberapa bentuk inovasi yang dilakukan kepala sekolah dalam pemanfaatan dana BOS di SMK Negeri 1 Marisa yaitu kegiatan ataupun program yang tidak bisa didanai dengan dana BOS namun dapat dilakukan dengan baik, di antaranya: kegiatan perayaan keagamaan, menyelenggarakan kegiatan PKL atau Prakerin untuk siswanya, penambahan tenaga tata usaha sebagai dukungan tenaga kependidikan, melakukan pengadaan sarana seperti taplak meja, gorden, dan melakukan hal-hal yang sifatnya penting yang tidak tercakup dalam juknis BOS seperti kegiatan perlombaan baik kegiatan yang dilakukan di lingkungan sekolah maupun kegiatan yang diselenggarakan oleh dinas-dinas terkait.

Dalam melaksanakan inovasi tersebut, SMK Negeri 1 Marisa didukung dengan adanya kegiatan Usaha Produksi Jasa (UPJ) sebagai pendukung pembiayaan program yang tidak didukung juknis BOS. Melalui promosi-promosi terhadap usaha yang mereka lakukan, tentu memberikan dukungan positif terhadap penggunaan dana BOS di sekolah.

### **B. Pelaksanaan Inovasi Kepala Sekolah dalam Pemanfaatan Dana BOS**

Aspek terpenting dalam setiap program kerja atau kegiatan yang telah direncanakan adalah pelaksanaannya. Begitu pula kegiatan yang telah direncanakan untuk dilakukan di lingkungan sekolah. Melaksanakan kegiatan di sekolah tentu ada konsekuensi yang harus diperhatikan agar kegiatan tersebut tidak bertentangan dengan hal-hal yang telah diatur baik itu melalui undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan pemerintah daerah, peraturan menteri, ataupun regulasi-regulasi yang berlaku. Demikian pula dalam melaksanakan inovasi dalam pemanfaatan dana BOS. Dalam pemanfaatan dana BOS tentu terikat dengan aturan atau petunjuk teknis penggunaannya. Aturan tersebut tentunya tercantum dalam juknis BOS serta perencanaannya tertuang dalam RKAS.

Agar bentuk-bentuk kegiatan yang dilakukan oleh sekolah terkait dengan program penggunaan dana BOS terutama pada aspek yang tidak sesuai dengan RKAS, tentu dibutuhkan langkah-langkah yang baik agar pengambilan keputusan tidak menyalahi aturan atau regulasi yang berlaku. Terkait hal

itu, pelaksanaan inovasi kepala sekolah dalam pemanfaatan dana BOS di SMA Negeri 1 Marisa, langkah-langkah yang dilakukan di antaranya melakukan penyesuaian pelaporan kegiatan atau perekrutan tenaga pendukung yang tidak sesuai dengan juknis BOS agar sejalan dengan juknis BOS yang ada. Selain itu, mereka melakukan rapat bersama komite dan mengundang orang tua siswa untuk mengambil dana sering dari orang tua siswa terkait pendanaan kegiatan yang sifatnya penting tetapi tidak termasuk dalam Juknis BOS seperti rehab lingkungan sekolah. Mereka melakukan perubahan apabila ada kesempatan untuk mengajukan perubahan-perubahan untuk RKAS. Yang paling penting adalah mereka melakukan penghematan anggaran di setiap program dengan mengupayakan pendanaannya seefektif mungkin agar ada dana yang lebih. Adapun kegiatan seperti perlombaan dimasukkan sebagai kegiatan pembinaan agar sejalan dengan RKAS.

Adapun langkah-langkah yang diambil oleh kepala sekolah dalam berinovasi terhadap pemanfaatan dana BOS di SMK Negeri 1 Marisa seperti, melakukan manajemen yang baik agar setiap kegiatan yang dilakukan dananya cukup. Melakukan rapat dengan orang tua siswa untuk meminta dukungan dana sebagai dana sering dalam pelaksanaan Prakerin yang dituangkan dalam MOU. Melakukan kegiatan Usaha Produksi Jasa (UPJ) berupa pembuatan pagar, pengaman rumah sebagai pendukung pembiayaan program yang

tidak didukung juknis BOS dan melakukan promosi untuk memperlancar kegiatan produksi. Mengalokasikan pembiayaan pengadaan sarana prasarana yang tidak sejalan dengan juknis BOS dengan hasil pendapatan dari usaha produksi jasa. Langkah lainnya adalah berusaha untuk menjadi suatu *teamwork* yang solid dalam pengelolaan dana BOS, serta melakukan penyesuaian kegiatan agar sejalan dengan RKAS.

### **C. Kendala dalam Melaksanakan Inovasi Pemanfaatan Dana BOS**

Melaksanakan suatu program atau kegiatan tentu tidak lepas dari adanya kendala atau hambatan yang tentu menjadikan kegiatan ataupun program yang direncanakan tidak terlaksana dengan baik. Kegagalan suatu program atau kegiatan tentu adalah hal yang wajar dan itu dapat dilakukan perbaikan melalui analisis hasil evaluasi program. Namun di bidang pendidikan dan pembelajaran, kegagalan pembinaan sekolah melalui program-program yang direncanakan ada suatu hal yang semestinya tidak terjadi. Hal itu apa bila terjadi akan memberikan dampak yang besar terhadap kesuksesan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah yang mana dampaknya adalah pada mutu dan kompetensi siswa. Untuk itu, sangat penting untuk melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang dihadapi dalam setiap pelaksanaan program di sekolah.

Terkait dengan pemanfaatan dana BOS, tentu ada kendala-kendala yang dihadapi oleh

tim manajemen BOS sekolah dalam melakukan pengelolaannya. Demikian halnya dalam pengelolaan dana BOS di SMA Negeri 1 Marisa dan juga di SMK Negeri 1 Marisa. Beberapa kendala yang dihadapi dalam melaksanakan inovasi pemanfaatan dana BOS di SMA Negeri 1 Marisa di antaranya adalah kurangnya jumlah dana BOS membiaya program dan kegiatan yang akan dilakukan. Ada keterbatasan dana BOS untuk digunakan pada aspek-aspek penting yang dibutuhkan sekolah; petunjuk dan teknis BOS yang sifatnya mengikat sehingga menyulitkan tim manajemen BOS untuk melakukan pengelolaan. Banyaknya kegiatan yang bersifat dadakan yang perlu dilakukan yang tidak termuat dalam RKAS. Adanya keterbatasan juknis BOS dalam mengakomodasi semua kebutuhan dan kegiatan sekolah. Adanya kesulitan untuk menyesuaikan laporan pertanggungjawaban dengan RKAS yang sudah disusun. Kendala lainnya adalah tidak fleksibelnya juknis BOS dalam mendukung seluruh kegiatan yang perlu dilakukan.

Adapun kendala dalam melaksanakan inovasi pemanfaatan dana BOS di SMK Negeri 1 Marisa seperti kurangnya jumlah dana BOS membiayai program ataupun kegiatan yang akan dilakukan. Pembatasan penggunaan dana BOS dalam mendukung peningkatan kompetensi dan pengembangan sekolah sehingga menghambat sekolah untuk meningkatkan mutunya. Semua program ataupun kegiatan yang dilakukan harus sejalan

dengan RKAS serta keterikatan penggunaan dana BOS dengan juknis BOS. Adanya kegiatan-kegiatan yang bersifat mendadak untuk dilakukan sementara tidak tercakup dalam RKAS yang tentu itu adalah menyalahi ketentuan. Selain itu, adanya kesulitan dalam penyesuaian laporan kegiatan ataupun program yang dilakukan agar sejalan dengan RKAS serta tidak fleksibelnya juknis BOS dalam mendukung seluruh kegiatan yang sifatnya penting.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan inovasi kepala sekolah dalam pemanfaatan dana BOS di SMA Negeri 1 Marisa dan SMK Negeri 1 Marisa Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pemanfaatan dana BOS sudah dilakukan dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sudah sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang dimuat dalam petunjuk teknis BOS itu sendiri.
2. Bentuk-bentuk inovasi kepala sekolah dalam pemanfaatan dana BOS yakni dengan penyesuaian penyusunan program dalam RKAS, melakukan penyesuaian laporan agar sejalan dengan juknis, melakukan penghematan agar penggunaan dana lebih efektif dan efisien serta melakukan upaya lain memaksimalkan sumber daya sekolah.

3. Kendala dalam melaksanakan inovasi pemanfaatan dana BOS kurangnya jumlah dana BOS, juknis BOS yang sifatnya mengikat, adanya kegiatan yang bersifat dadakan yang tidak termuat di RKAS.

## REFERENSI

- Andrian, I. 2014. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Sekolah Unggul. *Bahana Manajemen Pendidikan, Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2 (1), Hal. 320 – 831.
- Baharuddin. 2017. Pendekatan Moral Spiritual dalam Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 1(1), Hal. 28 – 41.
- Hakim, A. 2014. *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*. Semarang: EF Press Digimedia.
- Handayani, T. dan Rasyid, A.A. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3 (2), Hal. 264 – 277.
- Hasiara, L.O. 2018. *Penelitian Multi Kasus dan Multi Situs*. Malang: CV. IRDH.
- Hasibuan, A.T. dan Prastowo, A. 2019. Konsep Pendidikan Abad 21: Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia SD/MI. *Jurnal MAGISTRA 10 (1)*, Hal. 26 – 50.
- Hidayat, R., Dyah M.V., dan Ulya, H. 2019. Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah Vol. 4 No. 1*, Hal. 61 – 68.
- Jannah, L.K. 2020. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Era

- Revolusi Industri 4.0: Perspektif Manajemen Pendidikan. *Islamika: Jurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan* Vol. 2, No. 1, Hal. 129 – 139.
- Kadi, T. dan Awwaliyah, R. 2012. Inovasi Pendidikan: Upaya Penyelesaian Problematika Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Islam Nusantara*, Vol. 1, No. 2, Hal. 144 – 155.
- Kasidah, Murniati A.R., dan Bahrin. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol, 5, No. 2, Hal. 127 – 133.
- Kemendikbud. 2019. Kepemimpinan Perubahan. Modul Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kristiawan, M., Suryanti, I., Muntazir, M., Ribuwati, Areli, A.J., Agustina, M., Kafarisa, R.F., Saputra, A.G., Diana, N., Agustina, E., Oktarina, R., dan Hisri, T.B. 2018. *Inovasi Pendidikan*. Ponorogo: Wade Print.
- Kurniawan, A. 2016. Strategi Pemimpin Dalam Penguatan Iklim Sekolah Berbasis *Multiple Intelligence*. *JUARA : Jurnal Olahraga*, 1 (1), Hal. 15 – 27.
- Kusnandi. 2017. Model Inovasi Pendidikan dengan Strategi Implementasi Konsep “*Dare to Be Different*”. *Jurnal Wahana Pendidikan*, Volume 4, No. 1, Hal. 132 – 144.
- Leuhery, F. dan Manuhutu. A.J. 2018. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Negei Sipil Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Manis* Vol. 2, No. 1, Hal. 11 – 24.
- Masaong, A.K., Tilome, dan Arsyad, A. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, L.J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mukminin, A., Habibi, A., Prasajo, L.D., dan Yuliana, L. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Naif. 2016. Urgensi Inovasi Pendidikan Islam: Menyatukan Dikotomi Pendidikan. *Jurnal KORDINAT*, Vol. XV, No. 1, Hal. 1 - 16.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Reguler
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis penggunaan dan pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun 2013
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah dan Madrasah.
- Permendikbud Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Teknis Penggunaan dan Pertanggungjawaban Keuangan dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun 2013 tertuang bahwa Bantuan Operasional Sekolah (BOS).
- Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rosdina, Murniati, dan Yusrizal. 2015. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*

*Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*,  
3 (2), Hal. 69 – 78.

- Sartika, D. 2015. Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Studi Kasus Pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 11, No. 2, Hal. 129 – 151.
- Satriadi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Benefita*, 1 (3), Hal. 123 – 133.
- Siagian, S.P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sihombing, L.B. 2010. Dampak Inovasi Pendidikan Sebagai Suatu Bidang Studi Pengantar Pendidikan di Perguruan Tinggi Indonesia. *Jurnal GENERASI KAMPUS*, Vol. 3, No. 1, Hal. 140 – 154.
- Sofanudin, A. 2012. Manajemen Inovasi Pendidikan Berorientasi Mutu pada MI Wahid Hasyim Yogyakarta. *Jurnal Cendekia*, Vol. 14, No. 2, Hal. 301 – 316.
- Syafaruddin, Asrul, dan Mesiono. 2012. *Inovasi Pendidikan (Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan)*. Medan: Perdana Publishing.
- Syamsul, H. 2017. Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Jurnal Idaarah*, Vol. I, No. 2, Hal. 275 – 289.
- Taufiqurokhman. 2009. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tohari, H. 2017. Gaya Kepemimpinan Berbasis *Emotional Intelligence*. *Jurnal Kependidikan (JK)*, 5 (1). Hal. 29 – 42.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, H. 2010. Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah di Abad Ke-21. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, Vol. 5, No. 2, Hal. 1 – 15.
- Wijaya, E.Y., Sudjimat, D.A., dan Nyoto, A. 2016. Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika 2016 ~ Universitas Kanjuruhan Malang, Volume 1 Tahun 2016*.
- Yahdiyani, N.R., Muna, A.R., Nurjanah, S., dan Wahyuni, S. 2020. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Peserta didik di SDN Martapuro 2 Kabupaten Pasuruan. *Journal of Education, Psychology, and Counseling*, 2(1), Hal. 327 – 336.