

**IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)
TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI COVID-19
DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT**

Udaya Madjid¹, Agung Nurrahman², Nurul Wahyuni³,

^{1,2} Institut Pemerintahan Dalam Negeri

³ Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Email: udayamadjidsikota@gmail.com, agung_nurrahman@ipdn.ac.id, nurulwahyunai@gmail.com

ABSTRAK. Dana Bantuan Operasional Sekolah merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan pencapaian Program Wajib Belajar, hal ini tidak terlepas dari keadaan di masa pandemi saat ini. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan sebuah edaran terkait dengan penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah di masa pandemi, pada edaran tersebut terdapat beberapa perubahan kebijakan pengalokasian dana dan penekanan alokasi terkait dengan pencegahan penularan Covid-19. Tujuan penelitian adalah untuk memperoleh gambaran umum dan mendeskripsikan implementasi program dana Bantuan Operasional Sekolah di Kabupaten Bandung pada masa pandemi Covid-19. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi sedangkan dalam menganalisis data penulis melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan penelitian ini adalah masih terdapat pihak sekolah yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi sehingga berimplikasi pada kurang maksimalnya sosialisasi yang dilaksanakan karena sosialisasi menjadi kurang tepat sasaran. Kesimpulan yang penulis ambil bahwa pelaksanaan penyaluran BOS di Kabupaten belum maksimal hal ini dikarenakan masih terdapat indikator-indikator yang belum terpenuhi dalam pelaksanaannya terutama yang terdapat pada dimensi komunikasi dan sumber daya. Oleh karena itu penulis menyarankan kepada Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kemampuan pihak sekolah dalam pengelolaan Dana BOS melalui perbaikan sarana dan prasarana, sosialisasi, pelatihan maupun pengangkatan pegawai yang memiliki *basic* dalam pengelolaan keuangan.

Kata Kunci: Implementasi, Dana Bantuan Operasional Sekolah, Pendidikan Dasar

**IMPLEMENTATION OF SCHOOL OPERATIONAL AID (BOS) PROGRAM ON
ELEMENTARY SCHOOL DURING COVID-19 PANDEMIC IN BANDUNG REGENCY
WEST JAVA PROVINCE**

ABSTRACT. The School Operational Assistance Fund is the government's effort in increasing the achievement of the Compulsory Education Program, this cannot be separated from the situation during the current pandemic. The Ministry of Education and Culture of the Republic of Indonesia issued a circular regarding the use of School Operational Assistance funds during the pandemic, in this circular there were several changes to the policy on the allocation of funds and the emphasis on allocation related to preventing the transmission of Covid-19. The purpose of the study was to obtain an overview and describe the implementation of the distribution of School Operational Assistance funds in Bandung Regency during the Covid-19 pandemic. The method used is descriptive qualitative research method with data collection techniques in the form of observation, interviews, and documentation, while in analyzing the data the author uses three activity lines, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The findings of this study are that there are still schools that do not participate in socialization activities so that the implications for socialization are less than optimal because the socialization is less targeted. The conclusion that the authors take is that the implementation of BOS distribution in the Regency has not been maximized, this is because there are still indicators that have not been fulfilled in its implementation, especially those in the dimensions of communication and resources. Therefore, the authors suggest to local governments to improve the ability of schools in managing BOS funds through improving facilities and infrastructure, socializing, training, and hiring employees who have basic financial management.

Keywords: Implementation, School Operational Assistance Fund, Basic Education

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan Pendidikan nasional tentu harus memenuhi standar yang telah ditetapkan guna menghadirkan Pendidikan yang berkualitas. Salah satu investasi sumber daya dalam Pendidikan adalah pembiayaan pendidikan (Rubiyati & Ismanto, 2020). Dimana pembiayaan Pendidikan merupakan hal yang menjadi permasalahan sampai saat ini. Banyaknya masyarakat Indonesia yang tidak bisa melanjutkan Pendidikan dikarenakan terkendala biaya. Oleh karena itu, pemerintah pun membuat program-program yang dapat meningkatkan pemenuhan akses terhadap pendidikan. Salah satu program yang dibuat oleh pemerintah adalah kebijakan program Wajib Belajar. Program Wajib Belajar 9 Tahun tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 47 tahun 2008 tentang Wajib Belajar yang merupakan pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Salah satu indikator penuntasan program wajib belajar 9 tahun dapat diukur dengan Angka Partisipasi Kasar (APK) SD dan SMP. Pada tahun 2020 APK SD telah mencapai 105,97%, sedangkan pada tingkat SMP 88,94% yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.

Menurut Badan Pusat Statistik Jawa Barat (2018) terdapat informasi bahwa rata-rata lama sekolah penduduk usia sekolah di Kabupaten Bandung dari tahun 2010 hingga 2018 meningkat, dimana angka tertinggi terdapat pada tahun 2018 yaitu masih sebesar 8,58 tahun. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Program Wajib Belajar 9 Tahun di Kabupaten Bandung belum terimplementasikan dengan baik. Beberapa faktor yang berhubungan dengan

rendahnya pencapaian Program Wajib Belajar yaitu kemiskinan penduduk, kesulitan bersekolah, kurangnya layanan pendidikan, rendahnya motivasi pendidikan bagi orangtua dan siswa kurangnya dukungan pemerintah daerah dan masyarakat, serta faktor sosial budaya yang kurang mendukung (VA, 2011).

Dalam meningkatkan pencapaian Program Wajib Belajar, Pemerintah membuat Program Bantuan Operasional Sekolah yang dimuat pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2018. Pada bagian petunjuk teknis dari Peraturan Menteri tersebut disebutkan bahwa tujuan-tujuan Program Bantuan Operasional Sekolah untuk membantu penyediaan operasi non-personil, membebaskan pungutan terhadap peserta didik, meringankan biaya operasional bagi peserta didik, dan mengurangi angka putus sekolah.

Peranan program BOS lainnya yaitu untuk meningkatkan mutu Pendidikan dasar dengan penyediaan fasilitas yang bersumber dari Dana BOS tersebut. Selain itu, kenaikan jumlah dana BOS diharapkan mampu mewujudkan Pendidikan dasar tanpa pungutan biaya dan pemerintah mampu memberikan layanan Pendidikan bagi seluruh peserta didik Pendidikan dasar. Dana Bantuan Operasional Sekolah hendaknya disalurkan berdasarkan asas-asas yang tercantum pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yaitu asas akuntabilitas berorientasi pada hasil, profesionalitas, proporsionalitas, keterbukaan, dan pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri. Prosedur penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah diawali dengan proses pendataan pendidikan, prosedur selanjutnya adalah proses penetapan alokasi dana BOS, lalu

IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)
TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI COVID-19
DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Udaya Madjid, Agung Nurrahman, Nurul Wahyuni

persiapan penyaluran dana BOS di daerah, lalu penyaluran dana BOS, dan pengambilan dana BOS (Kemendikbud, 2015).

Data yang dimuat oleh Badan Pusat Statistik Jawa Barat terkait dengan rata-rata lama sekolah penduduk usia sekolah di Kabupaten Bandung dari tahun 2010 hingga 2018 mengindikasikan bahwa pencapaian Program Wajib Belajar di Kabupaten Bandung masih belum terimplementasikan dengan baik. Program Bantuan Operasional Sekolah sendiri merupakan program pemerintah yang ditujukan untuk meningkatkan pencapaian Program Wajib Belajar. Sehingga dibutuhkan kajian terkait dengan implementasi penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah di Kabupaten Bandung. Kabupaten Bandung merupakan salah satu kabupaten penerima dana BOS terbesar kedua di Jawa Barat. Penerimaan Dana BOS pada tingkat Pendidikan Dasar yakni Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Bandung memiliki jumlah yang cukup banyak.

Isu penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah sebagai upaya pemerintah dalam meningkatkan pencapaian Program Wajib Belajar tidak terlepas dari keadaan di masa pandemi saat ini. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengeluarkan sebuah edaran terkait dengan penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah di masa pandemi, pada edaran tersebut terdapat beberapa perubahan kebijakan pengalokasian dana dan penekanan alokasi terkait dengan pencegahan penularan *Covid-19*. Hal tersebut menandakan bahwa Kajian implementasi penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah di Kabupaten Bandung pun harus mengadopsi perubahan-perubahan kebijakan terkait

pengalokasian dana Bantuan Operasional Sekolah pada masa pandemi. Selain itu, adanya perubahan sistem dalam pelaksanaan program Dana BOS ini tidak sepenuhnya berdampak positif bagi pelaksana kebijakan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa oleh Satuan Pendidikan disebutkan bahwa sekolah wajib melakukan belanja barang/jasa melalui Sistem Informasi Pengadaan Sekolah (SIPLah).

Menurut berita pada laman Jayantara News yang diterbitkan pada bulan Mei Tahun 2020 menyatakan bahwa Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah dinilai masih belum efektif. SIPLah ibarat momok yang menakutkan bagi satuan Pendidikan dalam penyerapan alokasi Dana BOS. Masih ditemukan sekolah yang belum menggunakan SIPLah dengan alasan permasalahan teknis. Selain itu aplikasi pengadaan barang dan jasa untuk sekolah ini masih belum sepenuhnya tersosialisasikan sehingga masih terdapat sekolah yang belum menerapkan SIPLah. Dalam pembelanjaan Dana BOS masih ditemukan sekolah-sekolah yang tidak sesuai dalam pembelanjaannya. Walaupun pembelanjaan melalui SIPLah, namun dalam penyaluran barang di duga tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Penggunaan BOS Afirmasi dan Kinerja.

Terkait dengan penyelenggaraan Dana BOS, telah dilakukan kajian sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Fitri, 2014) yang memfokuskan kajian pada pengelolaan

IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)
TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI *COVID-19*
DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Udaya Madjid, Agung Nurrahman, Nurul Wahyuni

bantuan BOS pada Sekolah Dasar, dan diperoleh temuan bahwa dalam pengelolaan dana BOS, diperlukan perencanaan yang seyogyanya dapat melibatkan majelis guru, tokoh pendidikan dan komite sekolah. Selain itu untuk menghindari adanya penyalahgunaan, maka pengelola dana BOS perlu meningkatkan ketelitian. Senada dengan itu, disebutkan pula bahwa salah satu permasalahan atau kendala yang dihadapi pada pengelolaan dana BOS antara lain adalah kurang dipahaminya pengelolaan dana BOS oleh pihak komite (Bhawa et al., 2014). Penelitian berikutnya dilakukan oleh Silele, et.al (2017) dimana peneliti mengevaluasi pengelolaan dana BOS, penggunaan dana BOS tidak sesuai dengan Juknis pada tahun bersangkutan, dan pelaporan pertanggungjawaban dana BOS pun belum sesuai dengan Juknis dan masih kurang dalam beberapa aspek, yaitu tidak dibuatnya papan informasi sebagai media transparansi penggunaan dana BOS, dan tidak dibuatnya berita acara pemeriksaan kas, serta tidak lengkapnya pembukuan untuk dana BOS. Permasalahan lainnya yang umumnya terjadi dalam pengelolaan dana BOS yaitu adanya keterlambatan atas penyaluran dana BOS serta tidak didukungnya pengelolaan dana BOS dengan teknologi yang memadai (F et al., 2010).

Merujuk pada penjelasan di atas, diketahui bahwa penelitian ini menjadi menarik karena belum banyak penelitian dilakukan dengan memfokuskan pada implementasi penyaluran dana BOS, dan oleh karena itu, kajian ini dilakukan dengan menggunakan teori implementasi yang disampaikan oleh Edwards III bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang

mempengaruhi keberhasilan dari suatu implementasi yaitu adanya komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Adapun pertanyaan penelitian ini adalah Bagaimanakah implementasi penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah di Kabupaten Bandung saat masa pandemi *Covid-19*? Tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh gambaran umum dan mendeksripsikan implementasi program dana Bantuan Operasional Sekolah di Kabupaten Bandung pada masa pandemi *Covid-19*.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara kepada 8 (delapan) orang informan yaitu Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Bidang Program, Data dan Informasi, Kepala Bidang Sekolah Dasar, Kepala Bidang Sekolah Menengah Pertama, Kepala Sekolah Dasar (SD), Kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP). Selain itu peneliti pun melakukan observasi dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan yang disampaikan oleh Edwards III dalam Widodo yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi suatu kebijakan saat diimplementasikan diantaranya komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

Lebih jelasnya dapat dilihat pada operasionalisasi konsep di bawah ini:

Tabel 1. Operasionalisasi Konsep Penelitian

Konsep	Dimensi	Indikator
Implementasi menurut Edwards III dalam Widodo (2010)	Komunikasi	Transmisi
		Kejelasan
		Konsistensi
		Sumber Daya Manusia
	Sumber Daya	Sumber Daya Anggaran
		Sumber Daya Fasilitas
		Sumber Daya Kewenangan
	Disposisi	Kesediaan dan Komitmen
		Insentif
	Struktur Birokrasi	Kepatuhan terhadap aturan dan SOP
Fragmentasi		

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan atau implementasi kebijakan merupakan suatu cara yang bertujuan agar kebijakan yang dibuat dapat mencapai tujuannya. Dalam teori Implementasi Edward III dijelaskan bahwa terdapat beberapa dimensi untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan yang terdiri dari komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

A. Komunikasi

Komunikasi merupakan penyampaian informasi dari pemberi informasi kepada penerima informasi. Komunikasi yang baik antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan Sekolah dalam memberikan informasi dan masukan sangat dibutuhkan guna memperkecil terjadinya masalah di lapangan dalam berbagai rangkaian kegiatan penyaluran Dana BOS. Komunikasi mempunyai tiga indikator pengukur keberhasilan suatu implementasi kebijakan yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi.

Indikator Transmisi.

Transmisi Komunikasi yaitu meneruskan informasi yang diberikan tidak hanya kepada pelaksana kebijakan tetapi kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkaitan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H. A. Dian selaku Kepala Bidang Program, Data dan Informasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung pada hari Selasa, 19 Januari 2021, beliau mengatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan program Dana BOS ini Pemerintah Pusat terlebih dahulu melakukan sosialisasi kepada Pemerintah Daerah terkait dengan petunjuk teknis pelaksanaan BOS. Setelah pemerintah daerah mendapatkan informasi terkait pelaksanaan BOS, selanjutnya Dinas Pendidikan melakukan sosialisasi kepada pihak Sekolah. Sosialisasi ini dilakukan melalui media elektronik dan penyampaian secara langsung. Dengan adanya pandemi pada tahun ini sosialisasi secara langsung lebih dibatasi, dimana sosialisasi ini dilakukan sebanyak tiga tahap dan setiap tahap nya akan dikumpulkan 10 sekolah untuk menerima sosialisasi

terkait petunjuk pelaksanaan BOS. Tidak semua sekolah kami kumpulkan untuk menerima sosialisasi karena jumlah sekolah di Kabupaten Bandung yang sangat banyak.”

Pendapat yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Program, Data, dan Informasi tersebut dibenarkan oleh Kepala Sekolah SMPN 1 Cileunyi yaitu Bapak Drs. Ujang Juhana pada saat wawancara hari Senin 11 Januari 2021 dimana dikatakan bahwa:

“Betul bahwa setiap awal tahun anggaran baru dana BOS selalu dilaksanakan kegiatan sosialisasi dalam bentuk MONEV (monitoring dan evaluasi) yang langsung dilakukan oleh pihak Dinas Pendidikan kepada sekolah. Sosialisasi yang diberikan biasanya terkait Peraturan Menteri Pendidikan terbaru, sistem baru yang harus diterapkan oleh pihak sekolah. Dengan adanya kegiatan ini sangat membantu pihak sekolah dalam memahami bagaimana tata cara pencairan dana, pelaporan, pertanggung jawaban penggunaan dana BOS dan apabila ada ketidakpahaman bisa langsung bertanya kepada pihak Dinas Pendidikan apalagi sekarang di permudah dengan adanya laporan online melalui E-lapor”.

Pelaksanaan kegiatan sosialisasi Dana BOS untuk tahun anggaran baru dilaksanakan setiap awal tahun yaitu di bulan Januari. Sedangkan kegiatan monitoring sejak tahun 2020 dilakukan secara rutin per catur wulan. Semenjak menyebarnya pandemi covid-19 di Indonesia khususnya di Kabupaten Bandung menjadikan pelaksanaan kegiatan monitoring lebih dibatasi. Jumlah sekolah yang mengikuti monitoring pun dibatasi sehingga masih ditemukan permasalahan

berupa ketidak jelasan informasi dan kesesuaian penyampaian informasi mengenai kegiatan Dana BOS yang telah direncanakan pihak pemerintah untuk tahun anggaran 2020.

Indikator Kejelasan. Informasi yang telah di transmisikan kepada pelaksana kebijakan, kelompok sasaran dan pihak lain harus bersifat jelas dan tidak membingungkan sehingga informasi yang didapat tidak bersifat ambigu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Program, Data dan Informasi, Bapak Bapak H. A. Dian pada hari Selasa, 19 Januari 2021, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk petunjuk teknis pelaksanaan program Dana BOS tahun 2020 ini semuanya sudah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 8 Tahun 2020 dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 19 Tahun 2020 yang mana isinya berupa sasaran dan kriteria penerima BOS dan penggunaan Dana BOS itu sendiri. Penyampaian dari isi juknis itu sendiri tidak berbeda-beda antara pusat, daerah dan sekolah”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas terlihat bahwa informasi yang disampaikan dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah daerah sampai ke sekolah-sekolah di Kabupaten Bandung memiliki kejelasan informasi yang akurat karena ada peraturan yang mengatur bagaimana petunjuk pelaksanaan Dana BOS. Regulasi yang jelas menjadi salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan suatu kebijakan. Adanya regulasi yang tersistematis dengan baik dari Pemerintah Pusat menjadikan penyelenggaraan penyaluran Dana BOS dapat dilaksanakan secara jelas dan terarah.

Indikator Konsistensi. Penyampaian informasi yang diberikan oleh pemberi perintah kepada yang

menerima perintah harus konsisten dan tidak boleh bertentangan yang mana akan menyebabkan permasalahan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Program, Data dan Informasi, Bapak Bapak H. A. Dian pada hari Selasa, 19 Januari 2021, beliau mengatakan bahwa:

“Informasi yang diberikan dari pemerintah pusat sampai berakhir disekolah semuanya telah diatur dan sesuai dengan peraturan yang ada, sehingga tidak ada informasi yang berbeda mengenai bagaimana pelaksanaannya. Akan tetapi permasalahan masih ditemukan permasalahan di sekolah-sekolah mengenai pengelolaan BOS, hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman dan tenaga ahli yang mampu mengelola BOS”.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penyampaian informasi dari pembuat kebijakan hingga ke pelaksana kebijakan sudah konsisten. Namun konsistensi saja belum cukup dalam penyelenggaraan suatu kebijakan atau program. Mengingat, dalam pelaksanaannya dibutuhkan dukungan dari indikator lainnya. Dalam dimensi komunikasi, ditemukan permasalahan yaitu kurangnya kesadaran dari pihak sekolah dalam mengikuti kegiatan sosialisasi mengenai pelaksanaan dana BOS masih ditemukan, sehingga pihak sekolah yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi akan memiliki informasi yang berbeda dengan pihak sekolah yang mengikuti kegiatan sosialisasi. Masih terdapat sekolah yang melaksanakan penyaluran dana BOS tidak dilakukan sesuai dengan mekanisme yang ada, tahapan yang telah diatur di dalam petunjuk teknis tidak dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, hal ini

menyebabkan terhambatnya proses penyaluran dana BOS. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada bertujuan untuk mempermudah dan mengatur pelaksanaan BOS. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, peneliti mengetahui bahwa terdapat sekolah dasar dan sekolah menengah pertama di Kabupaten Bandung yang belum melaksanakan kegiatan penyaluran dana BOS sesuai dengan SOP yang telah di buat, hal tersebut diawali dengan adanya pihak sekolah yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi sehingga menghambat dalam pelaksanaan penyaluran dana BOS. Kegiatan sosialisasi sangat diperlukan dalam pelaksanaan BOS ini, hal ini disebabkan peraturan yang berubah-ubah setiap tahunnya juga perubahan sistem yang digunakan, apabila peraturan tersebut tidak disosialisasikan maka akan terjadi kesalahan dalam penggunaan dana BOS. Disamping itu peran pengawasan pun perlu diperhatikan hal ini mengingat banyaknya sekolah yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi.

Sosialisasi yang dilakukan pada masa pandemi tentu dibatasi oleh situasi dan kondisi, namun tidak dibatasi oleh ruang dan waktu, mengingat sosialisasi dapat dilakukan secara *online*. Sebagaimana uraian di atas, bahwa sosialisasi sudah dilakukan namun pada kenyataannya, masih terdapat pihak sekolah yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi tersebut. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab kurang maksimalnya sosialisasi yang dilaksanakan karena sosialisasi menjadi kurang tepat sasaran. Sementara apabila sosialisasi dilaksanakan kurang maksimal, maka akan menjadi faktor penghambat dari implementasi suatu kebijakan (Saraswati, 2017). Selain itu, keterlibatan dari pihak terkait salah satunya adalah pihak sekolah selaku pelaksana kebijakan, menjadi

ukuran dari keberhasilan dari sosialisasi yang dilakukan tersebut (Saputri et al., 2015). Sosialisasi menjadi sesuatu yang penting untuk diikuti terutama bagi para pelaksana kebijakan. Mengingat di dalam kegiatan sosialisasi terdapat penyebarluasan informasi atas substansi dari kebijakan tersebut. Dalam sosialisasi kebijakan penyaluran Dana BOS, maka diperlukan juga kejelasan informasi yang disampaikan pada tahap sosialisasi yang dilakukan. Dimana nantinya, pengetahuan dan pemahaman dari pelaksana kebijakan dapat terbentuk sesuai dengan kejelasan informasi tersebut (Herdiana, 2018). Namun apabila, pihak sekolah tidak mengikuti sosialisasi yang diselenggarakan, maka dapat dinilai menjadi suatu permasalahan yang perlu dihindari atau diatasi mengingat pentingnya kedudukan sosialisasi dalam implementasi kebijakan tersebut.

Terkait dengan kurang optimalnya komunikasi yang dilakukan dilihat dari aspek sosialisasi, peneliti menilai bahwa Pemerintah Kabupaten Bandung perlu membuat jadwal yang jelas dan secara bergilir diterapkan untuk dapat diikuti oleh semua pihak sekolah terkait. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Bandung juga perlu melakukan sosialisasi secara *online* dan tepat sasaran. Peneliti menilai, melaksanakan sosialisasi saja belum cukup, dan setelah pelaksanaan tersebut juga perlu dilakukannya *kontrol* dan evaluasi atas sosialisasi yang dilaksanakan. Evaluasi berisikan apakah pelaksana kebijakan dalam hal ini adalah pihak sekolah telah menyerap pengetahuan dan memiliki pemahaman yang seragam sebagaimana substansi atau isi dari kebijakan tersebut atau tidak. Penegasan terkait hal ini

menurut peneliti perlu dilakukan. Salah satunya dengan penyusunan survey terkait pengetahuan dan pemahaman pihak sekolah dan/atau pengawasan secara langsung juga dapat dilakukan kepada pihak sekolah setelah dilakukannya sosialisasi. Disamping itu, peneliti juga menilai bahwa perlu diterapkannya sanksi atas pihak sekolah yang belum mengikuti sosialisasi sebagaimana jadwal yang telah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan jumlah pihak sekolah yang sadar untuk mengikuti kegiatan sosialisasi.

B. Sumber Daya

Sumber daya merupakan potensi guna menunjang terlaksananya suatu kebijakan. Edwards III dalam Widodo (2010) membagi sumber daya kedalam empat bagian yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran sumber daya peralatan dan sumber daya kewenangan. **Indikator Sumber Daya Manusia.** Pelaksanaan sebuah kebijakan akan berjalan dengan baik apabila didalamnya terdapat sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi. Sumber daya manusia merupakan salah satu factor yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan dari dibuatnya kebijakan tersebut. Oleh karena itu kualitas pegawai yang ada di dalam suatu organisasi harus diperhatikan dengan baik. Akan percuma apabila kuantitas pegawai banyak tetapi kualitas yang dimiliki kurang memadai. Jumlah pegawai yang terdaftar di Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 2. Daftar Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Tahun 2020

No	Daftar Pegawai Negeri Sipil	Jumlah
1	Jabatan Fungsional Umum	1.015
2	Guru	8.671
3	Pengawas	243
4	Penilik	104
5	Pamong	10
Jumlah		10.043

Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung 2020

Berdasarkan tabel diatas jumlah Pegawai Negeri Sipil yang berada dibawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung pada tahun 2020 berjumlah 10.043 yang didominasi oleh Guru.

Banyaknya jumlah sekolah di Kabupaten Bandung menjadi faktor utama dibutuhkan nya jumlah guru dengan angka yang sangat tinggi.

Tabel 3. Jumlah Sekolah, Guru dan Siswa Menurut Jenjang Pendidikan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung

No	Jenjang Pendidikan	Sekolah	Guru	Siswa
1	TK	507	1.384	20.922
2	SD	1.641	15.434	370.743
3	SMP	574	7.710	139.128
4	SMA	232	2.192	51.305
5	SMK	141	1.835	56.287
6	SLB	50	608	2.465
TOTAL		3.145	29.163	640.850

Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung 2020

Berdasarkan tabel diatas jumlah Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama memiliki jumlah terbanyak yaitu sebanyak 1.641 sekolah dasar dengan jumlah guru sebanyak 15.434 dan 574 sekolah menengah pertama dengan jumlah guru sebanyak 7.710 yang semuanya terdiri dari PNS dan Honorer. Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya Pendidikan dasar menjadikan jumlah siswa

pada tingkat Pendidikan SD dan SMP memiliki jumlah yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak H. Maman S, S.Pd selaku Kepala Bidang Sekolah Dasar pada hari Rabu, 20 Januari 2021 beliau mengatakan bahwa:

“Kabupaten Bandung ini merupakan salah satu kabupaten penerima dana BOS terbesar di Jawa Barat. Bagaimana tidak, jumlah sekolah dasar di Kabupaten Bandung saja mencapai

IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)

TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI COVID-19

DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Udaya Madjid, Agung Nurrahman, Nurul Wahyuni

1500 lebih itu baru sekolah nya saja belum jumlah muridnya di kali kan dengan besaran dana BOS per siswa. Selain itu tenaga pengajar untuk tingkat sekolah dasar paling banyak karena memang jumlah murid dan sekolah yang banyak juga setiap ditambah dengan peningkatan Angka Partisipasi Sekolah (APS) tiap tahun nya pada jenjang Pendidikan Sekolah Dasar”.

Wawancara yang dilakukan dengan bapak H.A. Dian Dihanudin, S.Kom, M.Ak selaku Kepala Bidang Program, Data dan Informasi Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung pada hari Selasa, 19 Januari 2021 beliau mengatakan bahwa:

“Untuk pengelola BOS di Dinas Kabupaten Bandung memang terhitung sangat sedikit dibanding dengan tugas yang harus dikerjakan, maka dari itu terkadang kami dari pihak pengelola sering kewalahan. Bidang yang terlibat dalam dana BOS ini adalah Bidang Program, Data, dan Informasi dan tim BOS sekolah. Untuk jumlah pegawai yang ada di bidang ini sangat tidak sebanding dengan jumlah sekolah yang harus kita urus untuk pelaksanaan dana BOS di Kabupaten Bandung, dimana jumlah sekolah dasar yang ada di Kabupaten Bandung mencapai 1600 lebih dan 500 lebih untuk SMP juga belum yang lainnya”.

Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang program, data dan informasi bapak H. A. Dian Dihanudin, S.Kom, M.Ak pada hari Selasa, 19 Januari 2021, yaitu:

“Untuk kemampuan pegawai di bidang ini sudah terbilang mampu karena memang mereka sudah ahli dan sudah banyak mengikuti pelatihan-pelatihan dalam hal pengelolaan BOS, namun terkadang kewalahan dalam melakukan perekapan data karena jumlah sekolah yang beribu-ribu dan

pegawai yang ada di bidang ini hanya 20 orang dan tim khusus yang mengelola BOS hanya 6 orang. Permasalahan yang lebih signifikan muncul dari pihak sekolah yang mana di sekolah-sekolah masih jarang ada tenaga akuntansi atau ekonomi yang memang mampu mengelola masalah keuangan, rata-rata guru saja yang otodidak sehingga masih kesulitan”.

Selanjutnya dinyatakan dalam wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Cinunuk 02 bapak Pupung Saepul Mikdar pada hari Senin 11 Januari 2021 beliau mengatakan bahwa:”pengelola dana BOS di sekolah ini terdiri dari kepala sekolah, bendahara dan operator sekolah. Untuk pengelolaan yang lebih paham biasanya operator sekolah, saya lebih ke mengawasi saja bagaimana penggunaan dana BOS nya dan menyetujui apa yang diarahkan sama operator terkait penggunaan dana”.

Sumber daya manusia yang ada di sekolah masih minim akan pengetahuan mengenai pengelolaan dana BOS dan juga pihak sekolah yang terlibat dalam pelaksanaan dana BOS tidak memahami tugas, pokok, dan fungsinya. Dari jumlah pegawai yang menangani kegiatan dana BOS baik di Dinas Pendidikan maupun Sekolah masih kurang hal ini tidak sebanding dengan jumlah sekolah maupun murid sekolah dasar dan sekolah menengah pertama yang ada di Kabupaten Bandung. Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang program, data dan informasi bapak H. A. Dian Dihanudin, S.Kom, M.Ak pada hari Selasa, 19 Januari 2021, yaitu:

“bidang yang khusus menangani kegiatan dana BOS ini adalah bidang program, data, dan informasi, jumlah pegawai yang ada disini hanyalah 20 orang, itu pun yang menyandang Pegawai Negeri

Sipil (PNS) hanya 9 orang, sedangkan beban kerja kami sangatlah besar melihat jumlah sekolah dan murid yang ada di kabupaten Bandung begitu banyak”.

Berdasarkan wawancara di atas terlihat bahwa jumlah Sumber Daya Manusia yang ada masih kurang memadai dari sisi jumlahnya, hal ini sangat tidak seimbang dengan beban kerja yang harus dikerjakan. Berdasarkan wawancara lanjutan diketahui bahwa latar belakang pendidikan pun sangat berperan penting dalam pelaksanaan dana BOS ini, pentingnya latar belakang pendidikan ini guna lancarnya pelaksanaan dana BOS, karena pelaksanaan dana BOS ini tidak semata-mata digunakan begitu saja, tetapi harus ada perencanaan hingga pertanggung jawaban yang sesuai dengan prosedur.

Indikator Sumber Daya Anggaran.

Anggaran Dana BOS untuk tahun 2020 mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya yang mana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 dijelaskan bahwa dana BOS untuk sekolah Dasar sebesar Rp. 900.000 dan Rp. 1.100.000 untuk Sekolah Menengah Pertama. Anggaran yang dikucurkan oleh Pemerintah Pusat langsung di transfer ke rekening sekolah penerima BOS. Penyaluran Dana BOS ini dibagi kedalam tiga tahap dimana tahap pertama dana yang diberikan sebanyak 30% dari satu tahun anggaran, tahap kedua sebanyak 40% dan 30% pada tahap ketiga. Dana BOS ini memiliki peran penting dalam membantu operasionalisasi kegiatan belajar mengajar yang mana setiap kegiatan pasti membutuhkan anggaran. Oleh karena itu, penggunaan dana BOS hanya untuk

kepentingan peningkatan layanan Pendidikan di Sekolah sehingga tidak boleh ada intervensi atau pemotongan dari pihak manapun.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung bapak Dr. H Juhana via telpon whatsapp, pada hari Kamis 21 Januari 2021 beliau mengatakan:

“Pada tahun 2020 anggaran Dana BOS mengalami peningkatan pada setiap jenjang Pendidikan hal ini bertujuan untuk membantu siswa dan sekolah dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Memang anggaran yang diberikan terhitung kecil tetapi pihak sekolah harus pandai mengelola anggaran tersebut agar mampu mencukupi kebutuhan sekolah. Kebanyakan masalah yang dialami oleh sekolah yaitu banyak kebutuhan yang tidak terpenuhi dengan anggaran yang sekecil itu dan terkadang turunnya dana BOS mengalami keterlambatan sehingga pihak sekolah harus memutar otak bagaimana agar kebutuhan sekolah dapat tetap terpenuhi walaupun dana belum turun”.

Dibenarkan dalam wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Cileunyi 03 Ibu Hj. Euis Nurhayati beliau mengatakan:

“Sekarang Dana BOS langsung ditransfer dari pusat ke rekening sekolah, harusnya lebih cepat dananya turun tapi kenyataannya masih ada keterlambatan. Untuk dana BOS tahap I saja mengalami keterlambatan sampai bulan Maret baru turun yang harusnya Januari. Sedangkan kebutuhan sekolah yang harus dipenuhi tidak bisa ditunda, makanya pihak sekolah harus punya dana cadangan kalau ada hal-hal seperti ini”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Bakti

IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)

TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI *COVID-19*

DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Udaya Madjid, Agung Nurrahman, Nurul Wahyuni

Nusantara 666 yaitu bapak Dimas Ardiansyah, M.Si pada hari Senin 11 Januari 2021 beliau mengatakan:

“Betul sekali bahwa dana BOS yang turun dari pusat ke sekolah masih mengalami keterlambatan penyaluran sehingga pihak sekolah kesulitan untuk menanggulangi nya. Selain permasalahan penyaluran dana dari pusat sekolah, permasalahan lainnya muncul pada sistem pembelanjaan dana BOS. Jadi sekarang ini setiap pembelanjaan harus menggunakan SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan Sekolah), jadi istilahnya sekarang itu mau beli kopi aja harus melalui SIPLah dan ini mempersulit pihak sekolah karena ada kebutuhan-kebutuhan yang harus dibeli tapi tidak bisa dibeli melalui SIPLah”.

Keterlambatan penyaluran Dana BOS menjadi permasalahan dalam pelaksanaan penyaluran Dana BOS. Mekanisme penyaluran Dana BOS tahun 2020 berbeda dengan tahun sebelumnya yang mana pada tahun sebelumnya Dana BOS di transfer dari Kas Umum Negara ke Kas Umum Daerah Provinsi lalu di

distribusikan ke Sekolah. Kebijakan BOS tahun ini merubah mekanisme penyaluran dimana Dana BOS langsung di transfer dari Kas Umum Negara ke Rekening Sekolah yang sudah terdaftar di Dapodik. Kebijakan program BOS tahun 2020 bertujuan untuk meminimalisir keterlambatan dana yang turun ke Sekolah, tapi pada kenyataannya hal ini masih terjadi di lapangan. Selain itu masih terdapat permasalahan terkait kurangnya anggaran yang diberikan untuk pelaksanaan dana BOS dan juga insentif bagi pegawai. Anggaran yang diterima oleh pihak sekolah dalam pelaksanaan program dana BOS ini masih kurang, sehingga peruntukan penggunaan BOS yang telah di atur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 8 Tahun 2020 tidak terpenuhi dan menyebabkan terhambatnya proses pendidikan di Sekolah Dasar. Dengan anggaran yang kurang mencukupi bagi sekolah mengakibatkan proses pelaksanaan dana BOS pun terhambat, dimana 11 peruntukan penggunaan BOS digunakan untuk membayar gaji honorer.

Tabel 4. Rekapitulasi Penerimaan Dana BOS Reguler Tahun 2020 Sekolah Negeri dan Swasta Kabupaten Bandung

No	Jenjang	Jenis Sekolah	Jumlah Sekolah	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Total
1	SD	Negeri	1.304	90.781.290.000	121.041.720.000	90.450.000.000	302.273.010.000
2	SMP	Negeri	77	23.609.520.000	31.479.360.000	23.699.280.000	78.788.160.000
Jumlah			1.381	114.390.810.000	152.521.080.000	114.149.280.000	381.061.170.000
1	SD	Swasta	83	5.604.390.000	7.472.520.000	5.830.110.000	18.907.020.000
2	SMP	Swasta	252	20.995.590.000	27.994.120.000	21.060.270.000	70.049.980.000
Jumlah			335	26.599.980.000	35.466.640.000	26.890.380.000	88.957.000.000
TOTAL			1.716	140.990.790	187.987.720.000	141.039.660.000	470.018.170.000

Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung 2020

Berdasarkan tabel 4. di atas jumlah Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama Negeri sebagai penerima Dana BOS berjumlah 1.381 sekolah dengan besaran dana yang diterima yaitu Rp. 381.061.170.000 dari tahap 1 sampai dengan tahap 3. Sedangkan Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama Swasta penerima Dana BOS berjumlah 335 sekolah dengan total dana anggaran Rp. 88.957.000.000 dari ketiga tahap pencairan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat 1.716 sekolah dasar dan sekolah menengah pertama di Kabupaten Bandung sebagai penerima bantuan Dana BOS Tahun 2020.

Indikator Sumber Daya Peralatan. Sumber daya peralatan merupakan fasilitas berupa sarana dan prasarana penunjang kegiatan pelaksanaan kegiatan Dana BOS. Tanpa adanya fasilitas yang memadai maka akan menghambat terlaksananya suatu kegiatan yang telah direncanakan, bahkan dengan terbatasnya sarana dan prasarana yang ada dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Dr.H Juhana M.MPd via telpon pada hari Kamis tanggal 21 Januari 2021 beliau mengatakan:

“Fasilitas yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung ini sudah termasuk lengkap dan memadai, kami memfasilitasi masing-masing bidang berupa laptop dan juga wifi untuk mempermudah pekerjaan karena zaman sekarang kan sangat mengandalkan internet ya, semua itu guna meningkatkan dan mempermudah kinerja pegawai, namun permasalahan yang ada itu ya di sekolah nya, padahal masing-masing sekolah sudah difasilitasi laptop atau komputer untuk menunjang kinerja pihak sekolah tapi memang masih ada

sekolah sekolah yang sulit terjangkau jaringan internet sehingga kadang kesulitan juga dan kekurangan tenaga ahli”.

Sarana dan prasarana yang ada di sekolah masih kurang, hal ini menyebabkan terhambatnya penyerahan data dan juga laporan yang dilakukan pihak sekolah kepada pemerintah atau Dinas Pendidikan. Dalam pelaksanaan dana BOS ini diperlukan proses yang harus dilaksanakan, berbagai syarat dan ketentuan pun harus dilaksanakan oleh sekolah dalam pencairan dana BOS. Dengan kemajuan zaman saat ini banyak kemudahan yang didapatkan oleh semua orang, dan hal tersebut pun harus diimbangi dengan sarana dan prasarana yang mendukung. Dalam pelaksanaan dana BOS ini pemerintah sudah menjalankan ke arah tersebut akan tetapi tidak diimbangi dengan fasilitas yang baik, seperti halnya komputer, laptop, atau pun internet. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana dibutuhkan dalam pelaksanaan dana BOS, dengan ditingkatkannya sarana dana prasarana maka pelaksanaan dana BOS pun akan berjalan lebih baik.

Indikator Sumber Daya Kewenangan. Pelaksanaan program dana BOS memiliki jenjang struktur dalam melaksanakan tugasnya, sehingga terdapat jenjang instansi yang saling berhubungan, baik itu hubungan pertanggung jawaban, pendataan pelaksana, dan juga pelaporan. Tahap kegiatan dalam pelaksanaan program dana BOS yaitu: 1) Tahap perencanaan, evaluasi, dan pengawasan kewenangan diberikan kepada kementerian pendidikan dan kebudayaan; 2) Tahap pelaksanaan, evaluasi, dan pengawasan dilakukan beberapa pihak yang diberikan kewenangan seperti provinsi, kabupaten/kota. Sedangkan tim

IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)

TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI COVID-19

DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Udaya Madjid, Agung Nurrahman, Nurul Wahyuni

Manajemen BOS tingkat Kabupaten/Kota memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Begitu pula dengan Tim BOS Sekolah, yang memiliki tugas, tanggung jawab dan kewenangan masing-masing. Kewenangan yang diberikan kepada masing-masing pihak terdapat kesesuaian kewenangan dan tugas yang diberikan kepada pihak yang terlibat, sebagaimana berdasarkan wawancara dengan Ibu Hj. Atiyah Sumiati selaku kepala sekolah SDN Sukahati 01 beliau mengatakan:

“Untuk pelaksanaan Dana BOS ini di sekolah di bentuk Tim BOS Sekolah yang terdiri dari Kepala Sekolah, Bendahara dan Operator. Disini Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan program Dana BOS, maka dari itu saya selaku kepala sekolah di beri kewenangan untuk mengatur penggunaan Dana BOS sesuai dengan petunjuk teknis yang telah diatur oleh Pemerintah Pusat”.

Merujuk pada uraian di atas terkait dengan dimensi sumber daya dapat disimpulkan bahwa hanya (1) satu indikator yang dinilai baik dalam penyelenggaraannya yaitu indikator sumber daya kewenangan, sementara ketiga sumber daya lainnya belum dilaksanakan secara optimal. Permasalahan yang masih terjadi pada sumber daya manusia, yakni masih terdapat kekurangan sumber daya manusia baik secara kuantitas maupun kualitas. Dari segi jumlah sumber daya manusia belum seimbang dengan beban kerja yang harus dikerjakan. Selain itu, latar belakang pendidikan pun sangat berperan penting dalam pelaksanaan dana BOS ini, pentingnya latar belakang pendidikan ini guna lancarnya pelaksanaan dana BOS, karena pelaksanaan dana BOS ini tidak

semata-mata digunakan begitu saja, tetapi harus ada perencanaan hingga pertanggung jawaban yang sesuai dengan prosedur. Latar belakang keilmuan juga disinggung oleh Kamasan (2019), dimana dalam pelaksanaan kebijakan, disiplin ilmu yang sesuai dapat menjadi faktor pendukung. Penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan keilmuan dapat turut menentukan keberhasilan dari suatu implementasi kebijakan. Hal berikutnya jika sumber daya manusia selaku pelaksana kebijakan baik dari pihak sekolah maupun dari Pemerintah Kabupaten Bandung masih kurang memadai, maka hal ini dapat menjadi faktor penghambat. Sumber daya manusia baik dari sisi jumlah dan tingkat pendidikan menjadi faktor pendukung saat suatu kebijakan diimplementasikan (Asyiah et al., 2017). Oleh sebab itu, peneliti menilai perlu disusunnya peta kebutuhan sumber daya manusia agar dapat diketahui berapa kebutuhan sumber daya manusia yang ideal dimiliki dalam implementasi kebijakan Dana BOS tersebut. Tahapan berikutnya, perlu dilakukan kajian analisis terkait kegiatan pendidikan dan pelatihan apa saja yang dibutuhkan bagi pelaksana kebijakan dari pihak sekolah terutama bagi operator dalam rangka pengembangan sumber daya manusia tersebut. Pengembangan sumber daya manusia terutama pada masa pandemi menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Rochaeni (2008) memilih pendekatan mutu modal manusia sebagai salah satu faktor keberhasilan dalam suatu organisasi. Atik juga menegaskan bahwa kegiatan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensi bagi sumber daya manusia seyogyanya dilakukan dengan perencanaan yang matang serta berkelanjutan. Dengan 2 (dua)

IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)
TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI *COVID-19*
DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT

Udaya Madjid, Agung Nurrahman, Nurul Wahyuni

tahapan di atas menurut penulis, dapat meminimalisir permasalahan dari indikator sumber daya manusia. Mengingat, sumber daya manusia yang unggul dapat turut membantu pencapaian visi dan misi dari pembangunan pendidikan nasional (Wijaya et al., 2016).

Selanjutnya, pada sumber daya anggaran pun mengalami permasalahan terjadinya penyaluran Dana BOS yang terlambat dan kurangnya anggaran yang diberikan untuk pelaksanaan dana BOS dan juga insentif bagi pegawai. Terlambatnya penyaluran dana BOS masih menjadi permasalahan yang umum terjadi hingga saat ini (Bhawa et al., 2014; F et al., 2010; Lahambu, 2020; Tinggogoy, 2019; Widiastuti et al., 2012; Widyatmoko & Suyatmini, 2017). Permasalahan yang sering dirasakan dalam tataran pelaksana kebijakan ini perlu mendapatkan perhatian yang serius dari pemerintah pusat. Mengingat jika terjadi keterlambatan dalam penyaluran dana BOS, maka akan berimplikasi pada keterlambatan kegiatan lainnya. Peneliti menilai bahwa pemerintah pusat perlu menyiapkan upaya strategis untuk mengatasi permasalahan tersebut. Pada tahun 2020, walaupun mekanisme penyaluran dana BOS telah berubah dengan memangkas birokrasi dimana dana tersebut langsung ditransfer dari Kas Umum Negara ke rekening sekolah, namun secara signifikan perubahannya belum terlihat. Perubahan yang diharapkan dengan mekanisme penyaluran yang baru adalah penyaluran dana BOS dapat tepat waktu. Oleh sebab itu, peneliti menilai bahwa pihak dinas pendidikan perlu merencanakan anggaran cadangan yang di buat dalam RKA-SKPD, sehingga apabila dana BOS terlambat penyalurannya bisa digunakan oleh sekolah-sekolah, dan tidak

akan menghambat dalam proses pembelajaran di sekolah. Terlebih lagi pada implementasinya di masa Pandemi, maka pemerintah baik pada level pusat maupun daerah perlu menyusun formulasi baru terkait ketersediaan anggaran tersebut sehingga penyaluran dana BOS tidak mengalami keterlambatan.

Di samping itu, dalam pelaksanaan dana BOS pihak kementerian hingga sekolah perlu di bentuknya tim manajemen dana BOS. Tim manajemen dana BOS yang ada di sekolah sendiri terdiri dari kepala sekolah, bendahara, dan operator. Operator yang bertugas di sekolah memiliki status sebagai pegawai honorer, sehingga pemerintah memberikan intensif bagi pegawai honorer yang terlibat sebagai tim manajemen sekolah, hal tersebut guna meningkatkan kinerja para operator tersebut. Adanya insentif yang sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai dapat mendorong terwujudnya peningkatan kualitas kinerja sehingga implementasi kebijakan penyaluran Dana BOS juga akan terselenggara dengan optimal. Selain itu, pemberian insentif bagi pegawai juga dinilai dapat mendorong terwujudnya peningkatan semangat kerja dan efektifitas pegawai yang berimplikasi pada optimalnya penyelenggaraan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat (Sari, 2021).

Sementara pada indikator sumber daya peralatan, masih ditemui permasalahan kurangnya sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Sementara sarana dan prasana yang memadai dapat menjadi salah satu faktor pendorong dalam implementasi suatu kebijakan (F et al., 2010; Karding, 2008; Ningsih & Yuliani, 2017; Rohman et al., 2020; Saputri et al., 2015; Saraswati, 2017; Sucika & Suprpta,

2018). Mengingat pentingnya keberadaan fasilitas yang memadai tersebut peneliti menilai bahwa pemerintah perlu menyusun anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan fasilitas bagi tiap sekolah penerima Dana BOS di Kabupaten Bandung. Melalui penyusunan anggaran yang disesuaikan dengan pemetaan kebutuhan fasilitas tersebut diharapkan dapat meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana. Mengingat, fasilitas seperti pengadaan laptop, penggunaan jaringan wifi, di setiap sekolah-sekolah yang terdaftar sebagai penerima dana BOS dibutuhkan dalam implementasi kebijakan penyaluran dana BOS di Kabupaten Bandung.

C. Disposisi

Disposisi merupakan sikap dari pelaksana kebijakan yang mana hal ini berpengaruh pada keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Untuk mencapai tujuan Bersama yang diinginkan oleh suatu organisasi, maka dibutuhkan sikap implementor yang baik. Untuk itu ada dua hal yang harus diperhatikan dalam disposisi, yaitu: **Indikator Kesiapan dan Komitmen**. Pelaksana kebijakan di Dinas Kabupaten Bandung maupun di sekolah sudah berkomitmen dan bersedia untuk menerima arahan dari Pemerintah Pusat dalam rangka pelaksanaan program Dana BOS. Pihak pemerintah daerah dan sekolah juga sudah siap dalam mengemban tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kesiapan dan kerja sama yang baik antara Dinas Pendidikan dengan Sekolah dalam melaksanakan perintah dari pusat terkait pelaksanaan kegiatan program dana bos menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan dan Sekolah mampu mengemban tanggung jawab yang telah

diberikan.

Keberhasilan pelaksanaan dana BOS ini adanya dukungan dari berbagai pihak seperti orang tua murid, komite sekolah, dan juga masyarakat. Dan untuk sekolah yang ada di Kabupaten Bandung secara umum pihak sekolah sudah mengajak pihak komite dan juga orang tua siswa untuk mendukung kegiatan pelaksanaan dana BOS. Dan pihak sekolah pun terus melakukan upaya dalam menjelaskan kepada orang tua mengenai dana BOS secara rutin baik itu melalui rapat ataupun pendekatan secara personal. Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang program, data dan informasi bapak H. A. Dian Dihanudin, S.Kom, M.Ak pada hari Selasa, 19 Januari 2021, yaitu: “Dalam pelaksanaan dana BOS kami dengan sekolah selalu berkoordinasi dalam pelaksanaannya. Kami juga rutin melakukan monitoring sesuai dengan jadwal yang telah dibuat dan pihak sekolah pun diberi kebebasan untuk menyampaikan keluhan atau pun pertanyaan terkait hal-hal yang belum dimengerti tentang pelaksanaan BOS”.

Indikator Insentif. Insentif adalah suatu sarana sebagai motivasi berupa materi, yang diberikan dengan sengaja kepada pegawai agar dalam diri mereka tertanam semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam sebuah organisasi. Insentif juga bisa berarti penghargaan yang diberikan kepada seseorang didalam suatu kelompok. Insentif diberikan sebagai rangsangan kepada pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung bapak Dr. H Juhana, M.MPd pada hari Kamis tanggal 21 Januari 2021 melalui telepon beliau mengatakan

bahwa: “Pemberian insentif ini tujuannya baik, untuk meningkatkan kinerja pegawai juga untuk menambah penghasilan pegawai. Hal ini juga sebagai bentuk apresiasi untuk pegawai yang sudah bekerja sesuai dengan aturan yang ada”. Merujuk pada 2 (dua) indikator ukuran Disposisi, dapat disimpulkan bahwa terdapat 1 (satu) indikator yang sudah terlaksana dengan baik yaitu indikator kesediaan dan komitmen. Sementara pada indikator insentif masih terdapat permasalahan yaitu insentif yang diberikan belum sesuai dengan beban kerja pegawai.

D. Struktur Birokrasi

Terdapat dua hal penting yang mencakup keberhasilan suatu implementasi kebijakan pada aspek struktur birokrasi yaitu standar operasional prosedur (SOP) dan *Fragmentasi*. **Indikator Standar Operasional Prosedur (SOP).** *Standard operational procedure* (SOP) merupakan sebuah prosedur-prosedur dasar yang menjadi sebuah ukuran dalam melaksanakan suatu kegiatan. Dengan adanya SOP para pelaksana kegiatan dapat memaksimalkan semua kegiatan yang dilakukannya karena sudah ada prosedur kegiatan yang harus dilakukan dan juga dapat memanfaatkan waktu yang ada. Dengan adanya SOP dapat menyamakan tindakan atau kegiatan sesuai dengan arahan atau prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang program, data dan informasi bapak H. A. Dian Dihanudin, S.Kom, M.Ak pada hari Selasa, 19 Januari 2021, yaitu: “dalam pelaksanaan dana BOS ini sudah ada penetapan mengenai petunjuk teknis dan SOP yang harus dijalankan, sehingga dengan adanya peraturan ini maka semua tahapan yang harus dilakukan oleh pihak

sekolah ataupun dinas dalam penyaluran dana BOS tentunya harus sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat”.

Indikator Fragmentasi.

Fragmentasi merupakan pembagian tanggung jawab atas suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga dibutuhkan koordinasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bidang program, data dan informasi bapak H.A Dian Dihanudin, S.Kom, M.Ak pada hari Selasa, 19 Januari 2021, yaitu: “Pelaksanaan program Dana BOS ini merupakan tanggungjawab Bersama antara pemerintah dengan sekolah agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Oleh karena itu kami pihak Dinas Pendidikan selalu berkoordinasi dengan bekerja sama baik dalam pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah daerah dengan sekolah dalam pelaksanaan BOS.”

Dapat disimpulkan dari hasil wawancara tersebut bahwa tugas dan wewenang masing-masing instansi sudah terbagi dengan jelas sesuai dengan peraturan yang berlaku. SOP dari kebijakan penyaluran Dana BOS juga sudah jelas, namun peneliti menilai bahwa dalam implementasinya perlu dilakukan pengawasan baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi telah berjalan sesuai dengan tujuan dari kebijakan tersebut diselenggarakan. Dengan kata lain, pengawasan memegang peran penting dalam proses implementasi kebijakan agar penyaluran Dana BOS tepat sasaran dan terselenggara dengan baik. Selain itu, perlu dilakukan komunikasi dan koordinasi yang jelas antara pemerintah daerah dengan pihak sekolah yang menerima penyaluran

Dana BOS. Koordinasi yang dilakukan harus rutin dilakukan guna data yang ada selalu update, dan tidak adanya kesalahan dalam penyerahan data. Apabila adanya murid yang keluar atau masuk sekolah baru maka pihak sekolah pun harus langsung memberikan informasi kepada Dinas serta mengupdate data yang ada di Dapodik, sehingga tidak akan adanya kesalahan dalam penginputan data yang berhubungan dengan penyaluran dana BOS.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Temuan penelitian ini adalah masih terdapat pihak sekolah yang tidak mengikuti kegiatan sosialisasi sehingga berimplikasi pada kurang maksimalnya sosialisasi yang dilaksanakan karena sosialisasi menjadi kurang tepat sasaran. Kesimpulan yang penulis ambil bahwa pelaksanaan penyaluran BOS di Kabupaten belum maksimal hal ini dikarenakan masih terdapat indikator-indikator yang belum terpenuhi dalam pelaksanaannya terutama yang terdapat pada dimensi komunikasi dan sumber daya. Oleh karena itu penulis menyarankan kepada Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kemampuan pihak sekolah dalam pengelolaan Dana BOS melalui perbaikan sarana dan prasarana, sosialisasi, pelatihan maupun pengangkatan pegawai yang memiliki *basic* dalam pengelolaan keuangan. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan agar: 1) dapat dilaksanakannya sosialisasi secara berkala dimana dilakukan secara langsung turun ke sekolah-sekolah guna informasi yang ada dapat tersampaikan; 2) dilaksanakannya pelatihan mengenai pelaksanaan dana BOS bagi tim BOS untuk membuat laporan pertanggung jawaban yang ada di Kabupaten ataupun sekolah guna tidak menemui masalah serta dapat

meningkatkan pemahaman dan kemampuan; 3) dilaksanakannya pengangkatan pegawai yang memiliki latar belakang atau *basic* keuangan, sehingga pegawai yang menangani dana BOS bisa memahami tugas, pokok, dan fungsinya.; 4) dilaksanakannya peningkatkan anggaran dana BOS bagi sekolah dasar, sehingga peruntukan penggunaan dana BOS dapat terpenuhi seluruhnya; 5) meningkatkan sarana dan prasarana yang ada di sekolah guna menunjang pembuatan laporan serta penyerahan data kepada pihak Provinsi/Kabupaten/Kota; 6) Pihak dinas pendidikan merencanakan anggaran cadangan yang di buat dalam RKA-SKPD, sehingga apabila dana BOS terlambat penyalurannya bisa digunakan oleh sekolah-sekolah, dan tidak akan menghambat dalam proses pembelajaran di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Asyiah, S., Adnan, M. F., & Mubarak, A. (2017). Evaluasi Implementasi Kebijakan Pendidikan Gratis Di Kabupaten Pasaman. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v2n1.p1-9>
- Bhawa, G. A. S., Haris, I. A., & Artana, M. (2014). Efektivitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasada. *Tahun*, 4(1), 11–22. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/4118>
- E, S., Sabijono, H., & Pusung, R. J. (2017). Evaluasi Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) (Studi Kasus Pada SD Inpres 4 Desa Akediri Kecamatan Jailolo Kabupaten Halmahera Barat) Evaluation Of Management Of Operational Funt Of

- Case Study In The SD Inpres 4 Akediri Village District Jail. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1626–1635.
<https://doi.org/https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16232>
- F, S., Alam, A. S., & Irwan, A. L. (2010). Akuntabilitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Kabupaten Sinjai. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(2), 113–122.
<https://journal.unhas.ac.id/index.php/government/article/view/1564>
- Fitri, A. (2014). Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Mandiangin Koto Selayan Kota Bukittinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP*, 2(1), 33–39.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24036/bmp.v2i1.3753>
- Herdiana, D. (2018). Sosialisasi Kebijakan Publik: Pengertian dan Konsep Dasar. *Jurnal Ilmiah Wawasan Insan Akademik*, 1(3), 13–26.
http://www.stiacimahi.ac.id/?page_id=1181%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/337485273_Sosialisasi_Kebijakan_Publik_Pengertian_dan_Konsep_Dasar
- Kamasan, W., Raka, A. A. G., & Sumada, I. M. (2019). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Daerah Berbasis AkruaL Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pemerintah Kabupaten Badung. *Public Inspiration : Jurnal Administrasi Publik*, 4(1), 39–46.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22225/pi.4.1.2019.39-46>
- Karding, A. K. (2008). EVALUASI PELAKSANAAN PROGRAM IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT
- BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) SEKOLAH MENENGAH PERTAMA NEGERI DI KOTA SEMARANG [Universitas Diponegoro Semarang]. In *Pasca sarjana UnDip*.
<http://eprints.undip.ac.id/16087/>
- Lahambu, S. (2020). ANALISIS TRANSPARANSI DAN AKUNTABEL PENGELOLAAN DANA BOS DI SMA 1 TOJO [UNIVERSITAS SINTUWU MAROSO].
<http://repository.unsimar.ac.id/1064/>
- Ningsih, S., & Yuliani, F. (2017). IMPLEMENTASI DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR KECAMATAN TEBING TINGGI BARAT KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI TAHUN 2015. *JOM FISIP*, 4(1).
https://jom.unri.ac.id/index.php/JOM_FSIP/article/view/13040
- Rochaeni, A. (2008). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Kompetisi. *Manejerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 6(12).
http://jurnal.upi.edu/manejerial/view/2698/Strategi_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_dalam_Era_Kompetisi_Atik_Rochaeni
- Rohman, A., Hendrawan, V. E. F., & Rusmiwari, S. (2020). Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Reklame Kota Malang. *Jisip : Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 9(1), 1–8.
<https://doi.org/10.33366/jisip.v9i1.2209>
- Rubiyati, W. R., & Ismanto, B. (2020). Evaluasi Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di Sekolah Dasar. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian*

- Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 6(2), 220.
<https://doi.org/10.33394/jk.v6i2.2614>
- Saputri, E., Hakim, A., & Noor, I. (2015). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMUNGUTAN PBB – P2 DI KECAMATAN GALIS KABUPATEN PAMEKASAN. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 4(3), 432–442.
<https://publikasi.unitri.ac.id/index.php/fisip/article/viewFile/124/159>
- Saraswati, L. N. (2017). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM INDONESIA PINTAR (PIP) PADA JENJANG SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN SUNGAI PINANG KOTA SAMARINDA. *Administrasi Negara*, 5(4), 6738–6749.
[https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2017/11/JURNAL\(11-03-17-07-12-36\).pdf](https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2017/11/JURNAL(11-03-17-07-12-36).pdf)
- Sari, H. D. P. (2021). Implementasikebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tuban (Studi Kasus Di Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban). *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(1), 1–12.
<https://aksiologi.org/index.php/praja/article/view/42/24>
- Sucika, P., & Suprpta, I. N. (2018). Implementasi Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) sebagai Upaya Pemerataan Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Penarukan Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng. *Locus Majalah Ilmiah FISIP*, 9(1), 61–74.
<https://ejournal.unipas.ac.id/index.php/LOCUS/article/view/80>
- Tinggogoy, D. C. (2019). Analisis Dampak IMPLEMENTASI PROGRAM DANA BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS) TINGKAT PENDIDIKAN DASAR PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KABUPATEN BANDUNG PROVINSI JAWA BARAT
Udaya Madjid, Agung Nurrahman, Nurul Wahyuni
- Implementasi Kebijakan Penyaluran Dana Bantuan Operasional Sekolah (Bos) (Studi di SMA Negeri 1 Halmahera Utara). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 7(1), 55–69.
<https://doi.org/10.47828/jianaasian.v7i01.37>
- VA, N. B. (2011). Faktor-faktor yang Terkait dengan Rendahnya Pencapaian Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 17(1), 43–55.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24832/jpnk.v17i1.6>
- Widiastuti, G., Hidayat, Z., & Dwimawanti, I. H. (2012). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PENYALURAN DANA BOS TAHUN 2011 DI DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG (Studi Kasus Pelayanan Penyaluran Setingkat Sekolah Dasar). *Arbitration Brief*, 1(2).
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/1307/1330>
- Widyatmoko, S., & Suyatmini. (2017). Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Di SD N Kemas I Surakarta. *Manajemen Pendidikan*, 12(2), 153–160.
<https://doi.org/10.23917/jmp.v12i3.5528>
- Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., & Nyoto, A. (2016). TRANSFORMASI PENDIDIKAN ABAD 21 SEBAGAI TUNTUTAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA GLOBAL. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika 2016*, 1, 263–278.
<https://repository.unikama.ac.id/840/32/263-278> Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Global.pdf