

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Sekolah

Penelitian ini dilaksanakan di MTsN 3 Pamekasan yang berlokasi di Dusun Sumber Taman, Desa Pakong, Kecamatan Pakong, Kabupaten Pamekasan. Meski letaknya cukup jauh dari perkotaan, namun eksistensi MTsN 3 Pamekasan dijadikan sekolah percontohan dan sekolah adywiyata tidak terpengaruhi.

Dalam perkembangannya, MTs Negeri Sumber Bungur Pamekasan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor : 673 Tahun 2016 Tentang Perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri, Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Provinsi Jawa Timur, maka MTs Negeri Sumber Bungur Pamekasan berubah nama menjadi MTsN 3 Pamekasan.

Tabel 3. Identitas Madrasah

IDENTITAS MADRASAH		
Nama madrasah	MTsN 3 Pamekasan	
Alamat	Jln. Pontren Sumber Bungur Pakong Pamekasan	
NSM	121135280003	
NPSM	20583367	
Kode Satker	298341	
Telephone	(0324) 7710196	
Titik Kordinat	Longitude :	-7.04043
	Latitude :	113.556333

Website	https://mtsn3pamekasan.sch.id/
Email	mtsnsumpa@gmail.com
Akreditasi	A No. SK BPAP-S/M No. 175/ BAP-S/M/SK/X/2015. Perpanjangan Sertifikat Akreditasi Madrasah Nomor 458/BAN-SM/SK/2020

Sumber: dokumen MTsN 3 Pamekasan

2. Visi dan Misi

a. Visi Madrasah

“BERAKHLAK MULIA, UNGGUL DALAM PRESTASI, BERBUDAYA LINGKUNGAN DAN BERORIENTASI RISET”

Indikator:

- 1) Membentuk pola sikap peserta didik yang berakhlak mulia, kompetitif dan mandiri.
- 2) Membentuk prestasi peserta didik dalam bidang akademi dan non akademik
- 3) Menciptakan pembelajaran produktif, aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- 4) Mewujudkan pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan dan kepribadian serta etos kerja sesuai dengan tupoksinya.
- 5) Menyelenggarakan bimbingan dalam bidang seni dan budaya.
- 6) Mewujudkan 7 K (Kebersihan, Keindahan, Kerapian, Kesehatan, Kedisiplinan, Keterampilan dan Keamanan).
- 7) Mengembangkan riset berbasis literasi.
- 8) Mewujudkan budaya hidup bersih, sehat dan anti narkoba.

- 9) Menanamkan nilai-nilai anti korupsi.
- 10) Mewujudkan kesetaraan gender.
- 11) Mewujudkan fungsi UKS (Unit Kesehatan Sekolah).
- 12) Mewujudkan program adiwiyata di madrasah.
- 13) Mewujudkan program pencegahan pencemaran & kerusakan lingkungan.
- 14) Melestarikan dan memanfaatkan keanekaragaman hayati dilingkungan madrasah.
- 15) Mewujudkan kelas mata pelajaran berorientasi riset.

b. Misi Sekolah

- 1) Menanamkan kecakapan religius, intelektual, sosial, emosional dan estetis melalui peningkatan iman dan taqwa serta penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berbasis unit kegiatan belajar mandiri (UKBM) serta berbudaya lingkungan.

Indikator:

- a) Mewujudkan pembelajaran yang berorientasi pada kecakapan religius (GEFA)
 - b) Menyelenggarakan pembiasaan dan pengembangan diri terhadap potensi kesalehan ritual, sosial, dan lingkungan.
 - c) Penguatan moderasi beragama sebagai wujud toleransi.
- 2) Menumbuhkan semangat belajar untuk mewujudkan sumber daya manusia yang inovatif, kompetitif, produktif, estetis dengan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar.

Indikator:

- a) Menumbuhkan budaya literasi di madrasah (GELEM)
 - b) Mewujudkan design program madrasah kreatif, produktif, dan inovatif (GEMI)
 - c) Menyelenggarakan pendidikan yang berbasis pada potensi peserta didik
 - d) Membimbing dan mengembangkan potensi peserta didik agar unggul dalam akademik dan non akademik.
 - e) Menyelenggarakan bimbingan dalam bidang seni dan kebudayaan.
- 3) Menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, sehat, tertib, dan estetik.

Indikator:

- a) Mewujudkan budaya hidup bersih dan sehat serta nati narkoba (GEMES)
- b) Menerapkan manajemen berbasis masyarakat yang berbudaya lingkungan.
- c) Menumbuhkan semangat 7K (Kebersihan, Keindahan, Kerapian, Kesehatan, Kedisiplinan, Keterampilan, dan Keamanan)
- d) Melestarikan dan memanfaatkan keanekaragaman hayati di lingkungan madrasah.
- e) Mewujudkan 4 R (*Reduce*; pengurangan sampah, *Reuse*; pemanfaatan barang bekas, *Replant*; penghijaun, *Recycle*; daur ulang)

- 4) Mengembangkan budaya pembelajaran yang berorientasi riset.

Indikator:

- a) Menyelenggarakan bimbingan riset dalam pembelajaran yang komprehensif dan berkualitas
- b) Mewujudkan pengembangan diri dalam bidang riset
- c) Menjadikan riset sebagai budaya dalam pembelajaran.

3. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan

a. Pimpinan Madrasah

Berikut Struktur Pimpinan Madrasah Tahun Ajaran 2020/2021 di

MTsN 3 Pamekasan:

Tabel 4. Struktur Pimpinan Sekolah

STRUKTUR PIMPINAN SEKOLAH	
Kepala Sekolah	Dr. Mohammad Holis, S.Ag. M.Si
Kepala Tata Usaha	H. Moh. Taha, S.Pd.I
Kabid. Akademik/Kurikulum	Moh. Ali Budi Hartono, S.Pd.I
Kabid. Kesiswaan	Agus Budi Hariyanto, S.Pd.
Kabid. Hubungan Masyarakat	Mohammad Holis, S.Ag. M.Pd.
Wakil Kabid. Sarana dan Prasarana	Moh. Taufiqurrahman, S.Ag.

Sumber: dokumen MTsN 3 Pamekasan

b. Personalia Madrasah

Data personal MTsN 3 Pamekasan Tahun Pelajaran 2020/2021 terdiri dari guru PNS dan GBPNS, karyawan PNS, dan PTT serta Komite Madrasah yaitu:

Tabel 5. Data Guru

DATA GURU			
	Laki-laki	Perempuan	Total
PNS	31	16	47
GBPNS	21	9	30
Karyawan PNS	5	-	5
Karyawan Non PNS	5	-	5
Komite madrasah	11	2	13

Sumber: dokumen MTsN 3 Pamekasan

4. Data Siswa

Data Peserta Didik Tahun Pelajaran 2020/2021 MTsN 3 Pamekasan dengan ruang belajar berjumlah 33 ruang, yaitu:

Tabel 6. Data Siswa

DATA SISWA			
Kelas	Laki-laki	Perempuan	Total
Kelas VII	136	168	304
Kelas VIII	167	192	359
Kelas IX	173	218	391

Sumber: dokumen MTsN 3 Pamekasan

5. Sarana dan Prasarana

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan memiliki sarana dengan luas tanah 6.675 M² yang dimanfaatkan untuk bangunan seluas 4.845 M², halaman seluas 1.173 M², taman seluas 537 M², dan lapangan olahraga seluas 120 M², dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 7. Data Sarana dan Prasarana

DATA SARANA DAN PRASARANA MADRASAH	
Data ruang	Jumlah
Ruang belajar	33
Ruang kepala madrasah	1
Ruang kepala tata usaha	1
Ruang guru	1
Perpustakaan	1
Laboratorium	3
Auditorium	1
Ruang seni/keterampilan	1
UKS	1
OSIS	1
Mushalla	1
Kamar mandi dan WC	35
Gudang	2

Sumber: dokumen MTsN 3 Pamekasan

B. Paparan Data

Setelah dilakukan penelitian berdasarkan hasil pengamatan di MTsN 3 Pamekasan, maka diperoleh data yang akan dipaparkan melalui pengumpulan data yang dihasilkan dari wawancara dan observasi di lapangan. Berikut beberapa data yang akan dipaparkan sesuai fokus penelitian yang akan dibahas:

a. Strategi Pengelolaan Dana *Income Non BOS* MTsN 3 Pamekasan

Konsep dana Non BOS di MTsN 3 Pamekasan diawali dengan keinginan para *stakeholder* madrasah dalam mengembangkan perekonomian mandiri di sekitar lingkungan madrasah dan masyarakat. Konsep ini didasari oleh teori *Trickle Down Effect* yang berasal dari aliran

Kapitalisme dan sangat diagung-agungkan pada masa pemerintahan Orde Baru. Dalam teori tersebut, kemakmuran akan dapat tercapai dengan adanya pertumbuhan ekonomi yang tinggi tanpa perlu memperhitungkan pemerataan ekonomi.

Melalui teori ini, MTsN 3 Pamekasan mencoba untuk mengkorelasikan kebutuhan antara madrasah dan masyarakat di sekitar dengan melihat ketergantungan interaksi keduanya. Hal inilah yang membuat MTsN 3 Pamekasan berupaya mengembangkan konsep *Madrasah Research* dengan melakukan penelitian di lingkungan madrasah. Dalam konsep ini guru dan pejabat madrasah sebagai motor utama penelitian. Adapun yang menjadi objek penelitian disitu adalah hal-hal yang menyangkut permasalahan madrasah, seperti perbaikan pelayanan belajar mengajar, pengembangan kebijakan baru, upaya peningkatan motivasi belajar, hingga pengembangan pendidikan dan pengajaran di madrasah.

Dari riset yang telah dilakukan, hasil yang banyak ditemui di madrasah terkait krisis moral dan ekologi, yaitu kurangnya budaya pemerhati lingkungan pada siswa dan masyarakat. Oleh karenanya, MTsN 3 Pamekasan berusaha menerapkan madrasah berbasis *Educouturism* yang menitikberatkan pada pembiasaan hidup sehat dan peduli lingkungan, sehingga tercipta madrasah sebagai tempat belajar yang asri, sejuk dan indah. Sesuai dengan yang di sampaikan oleh kepala sekolah MTsN 3 Pamekasan, Bapak Mohammad Holis:

“Konsep menyenangkan *“enjoy full learning”* itulah yang menjadi target Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan, sehingga

peserta didik yang hadir ke madrasah tidak hanya ingin belajar tapi juga ada nuansa rekreasi atau *green tourism*, yakni wisata peduli dan menghormati lingkungan, aksi konservasi, produk dan budaya lokal, dan produk daur ulang, sebagai hasil dari pembelajaran di dalam dan di luar kelas.”³²

Dari program madrasah berbasis *Educouturism* inilah awal terciptanya dana berbasis Non BOS sebagai tambahan *income* bagi keuangan dan pembiayaan madrasah. Hal ini dapat dilihat dari pengadaan program-program madrasah mandiri, seperti produksi produk ekologi yang dikembangkan siswa oleh madrasah dan pemberdayaan masyarakat melalui program layanan berbayar. Hasil dari produk mandiri dan layanan berbayar inilah yang menjadi *income* pembiayaan diluar dana BOS bagi madrasah, sehingga pengembangan ekonomi madrasah dilakukan mandiri tanpa harus tergantung pada dana dari pemerintah, yaitu dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah).

Dengan adanya tambahan dana *income* Non BOS, diharapkan pembiayaan operasional yang berkaitan dengan uang sekolah siswa dan biaya operasional lainnya tidak perlu membebani orang tua atau wali murid. Sehingga terpenuhi akses pendidikan yang berkualitas dan berprestasi dengan biaya *free cost*.

b. Model Pengelolaan Dana *Income* Non BOS MTsN 3 Pamekasan

a. Perencanaan dan Penyusunan Dana *Income* Non BOS di MTsN 3 Pamekasan

Perencanaan dan penyusunan dana *income* Non BOS di MTsN 3 Pamekasan dilakukan dan dikelola pada setiap tahun ajaran sesuai

³²Mohammad Holis, Kepala Sekolah MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

dengan administrasi pelaporan yang dilakukan. Data mengenai penyusunan dana *income* Non BOS Tahun Pelajaran 2020/2021 diperoleh peneliti dari hasil wawancara kepada kepala sekolah, bendahara, tata usaha, siswa, dan komite sekolah.

Proses penyusunan diawali dengan mengumpulkan kebutuhan dari setiap aspek sumber daya yang ada di sekolah, yang memang perlu diadakannya perbaikan dan penambahan. Kemudian akan diajukan kepada kepala bidang bagian sarana dan prasarana dan dilakukan penyusunan kepada bagian bendahara mengenai anggaran yang dibutuhkan. Selanjutnya, perencanaan tersebut diajukan kepada kepala sekolah untuk dilakukan pertimbangan mengenai pelaporan yang perlu dianggarkan dengan segera dan yang tidak dapat dianggarkan dengan segera.

Hasil dari persetujuan tersebut kemudian di sosialisasikan kepada guru dan karyawan/staf di madrasah berdasarkan kebutuhan yang diperlukan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Mohammad Holis selaku Kepala Sekolah:

“Jika memang tidak terlalu dibutuhkan saat itu juga, maka tidak bisa langsung dicairkan dan dilaksanakan. Yang terpenting, madrasah dan lingkungan madrasah benar-benar membutuhkan atau tidak terhadap apa yang dilaporkan tersebut.”³³

Hal tersebut selaras dengan bapak Moh Taha

“setiap pengajuan tidak langsung dicairkan, tetapi dilihat dari hal apa yang di ajukan. Kalau seumpunya kenyangkut penting bagi siswa maupun guru baru bisa di cairkan”³⁴

³³Mohammad Holis, Kepala Sekolah MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

³⁴ Moh Taha, Guru MtsN 3 Pamekasan, *Wawancara langsung* (14 Maret 2020).

Dari hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa setiap pengajuan tidak bisa di cairkan waktu itu juga dan dilihat apa itu yang sangat di butuhkan atau tidak.

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan, bahwa dalam setiap pengajuan tidak langsung di cairkan, karena harus dilihat apa sangat membutuhkan atau tidak.³⁵

Secara teknis, pengajuan dan penyusunan anggaran dari dana *income*Non BOS sendiri pun dilakukan secara fleksibel, yaitu berorientasi pada kebutuhan. Berbeda dengan penyusunan dan perencanaan dana BOS yang perlu dilakukan pertimbangan dan evaluasi sesuai dengan petunjuk teknis dan dituang kedalam RKAS. Penjelasan ini lebih lanjut dipaparkan oleh Bapak Taha, Kepala Bagian Tata Usaha:

“Penggunaan dana *income*Non BOS disesuaikan dengan kebutuhan madrasah, misalkan untuk melengkapi fasilitas sekolah seperti tempat sampah, ataupun fasilitas dalam kegiatan ekstrakurikuler jika membutuhkan alat atau bahan tambahan dalam kegiatan tersebut.”³⁶

Hal serupa juga di sampaikan oleh Bapak Agus dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Jadi Dana *Income* Non BOS disini digunakan sesuai kebutuhan dengan kebutuhan sekolah seperti fasilitas sekolah yang nominalnya rendah seperti tempat sapah, sapu dll.”³⁷

³⁵ Hasil Observasi Langsung di MTsN 3 Pamekasan

³⁶ Mohammad Thaha, Kepala bagian Tata Usaha MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

³⁷ Agus Budi Hariyanto, guru MTsN 3 Pamekasa, *Wawancara langsung*, (14 Januari 2022)

Dari hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Dana *Income* Non BOS yang masuk ke sekolah diperdunakan dengan sangat bagus, dan dipergunakan untuk fasilitas sekolah yang ringan.

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi bahwa MTsN 3 Pamekasan mempergunakan dana *Income* Non BOS untuk kepentingan sekolah, seperti tempat sampah dan fasilitas ekstrakurikuler.³⁸

b. Sumber Pendapatan Dana Income Non BOS MTsN 3 Pamekasan

Sumber dana income non bos sendiri didapatkan dari hasil program-program pemberdayaan sekolah dan masyarakat. Dari kebijakan *Educoutourism*, madrasah mencoba untuk membuat terobosan-terobosan baru dalam mengangkat citra madrasah dengan menjadikan madrasah bukan hanya sekedar tempat berlangsungnya pembelajaran namun juga memfungsikan diri sebagai *greentourism* gratis bagi masyarakat sekitar.

Salah satu program yang digalakkan MTsN 3 Pamekasan sebagai basis *greentourism* yaitu membuat produk-produk unggulan madrasah yang dihasilkan langsung oleh siswa dan tim madrasah dalam rangka melestarikan budaya dan pangan sehat. Produk ini dipasarkan di beberapa toko, kantin, dan dinas koperasi kabupaten dan provinsi Jawa Timur. Dari produksi inilah sumber pendapatan dana

³⁸ Hasil observasi langsung di MTsN 3 Pamekasan

income Non BOS didapatkan. Berikut beberapa produk hasil dari inovasi madrasah berbasis *educoutourism*:

1) Teh herbal daun bungur

Teh ini diambil dari bahan daun bungur yang memang menjadi ikon madrasah dalam mengeksplor kandungan dan manfaat yang ada di dalamnya. Produk ini sudah diuji di laboratorium dan sudah memiliki izin produksi sendiri.

2) Dendeng daun singkong

Banyaknya masyarakat di sekitar madrasah yang mayoritas bertani singkong namun tidak banyak dikelola menjadi nilai ekonomis, membuat madrasah berinovasi membuat dendeng dari bahan daun singkong tanpa bahan pengawet dan pewarna, sehingga produk ini dapat menjadi salah satu menu sehat bagi masyarakat.

3) Mie sayur

Salah satu sarana yang berhasil dibangun oleh madrasah yaitu pengadaan kebun sayur sendiri yang berada di lingkungan madrasah yang dikelola secara organik. Hasil dari perkebunan ini kemudian diolah menjadi produk mie sehat dari bahan-bahan bergizi seperti sawi dan wortel tanpa campuran bahan kimia dan pengawet.

4) T-shirt Sumber Bungur

Tak hanya dari produksi hasil ekologi, madrasah juga mencoba meningkatkan produktifitas siswa dengan pengadaan ekstrakurikuler sablon. Hasil dari pengembangan ekstrakurikuler ini berhasil memproduksi T-shirt murah namun berkualitas dengan motif gambar

dan tulisan berupa pesan moral, motivasi dan hal-hal positif lainnya. Produk ini juga pernah dijadikan ajang promosi dari program Pemerintah Kabupaten Pamekasan pada Hari Jadi Kabupaten Pamekasan ke 488 Tahun 2018. Pemasaran T-shirt ini juga pernah masuk di ajang *Pameran School Fair(PSF)* Tahun 2018.

Selain dari produksi produk-produk lokal madrasah juga terdapat program pemberdayaan masyarakat dengan layanan berbayar sebagai tambahan pemasukan dana *income* Non BOS ke madrasah. Beberapa layanan berbayar yang dijalankan sebagai berikut:

1) Parkir masyarakat berbayar

Sekitar 30,76% banyak peserta didik yang jarak antara madrasah dan sekolah mereka lebih dari 10 Km, sehingga madrasah membuat kebijakan dengan bekerjasama dengan masyarakat sekitar membuat lahan kosong menjadi tempat parkir berbayar. Sedikitnya terdapat 3 tempat parkir berbayar milik warga dengan perolehan omzet pertahun ± RP. 98.784.000,- . Siswa dikenakan tarif sebesar Rp. 1000 setiap kali parkir, dan mendapatkan *share profit* 10% dengan warga sebagai *income* dengan penghasilan sekitar Rp. 9.302.400,- /tahun kepada masyarakat.

2) Warung masyarakat

Bermula dari lahan waqaf masyarakat kepada madrasah seluas 7000 M², maka madrasah membuat fasilitas warung atau kantin bagi masyarakat agar ikut digunakan dan dikelola sebagai tambahan ekonomi mereka dari hasil berdagang dengan sistem sewa kepada

madrasah. Saat ini ada 8 kantin, 2 kantin milik madrasah, serta 4 toko masyarakat yang ambil bagian di warung masyarakat MTsN 3 Pamekasan dengan perolehan omzet sekitar Rp. 1.656.000.000,- pertahun. Dari sistem sewa kantin ini, madrasah memperoleh *income* 35% dari keuntungan perharinya dengan total Rp. 293.328.000,-/tahun.

3) Musholla dan toilet berbayar

Pemberdayaan musholla dan toilet milik masyarakat sekitar juga dialihfungsikan menjadi layanan berbayar dengan bekerjasama dengan madrasah. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat yang ada di sekitar madrasah dapat menambah sumber penghasilan mereka. Sedikitnya sudah ada 7 musholla dan 14 kamar mandi atau toilet yang sudah dimanfaatkan secara aktif oleh siswa, tenaga pendidik, maupun pengunjung lain yang datang ke madrasah. Dengan biaya Rp. 500,-/pakai, madrasah mendapat profit *income* 10% dengan rata-rata pendapatan Rp. 1.440.000,-/tahunnya.

Sumber-sumber pendapatan tersebut juga dihitung melalui riset yang dilakukan pada potensi uang saku siswa setiap harinya. Variasi uang saku siswa ini juga menjadi acuan pada pelaporan penerimaan dana *income* Non BOS ke madrasah. Dari besaran uang saku inilah rata-rata penghasilan dana *income* Non BOS dapat diprediksi, dikarenakan uang saku yang dibawa oleh siswa ke madrasah akan dibelanjakan untuk sekedar makan, membeli alat tulis, dan menabung di sekitar sekolah. Sehingga dari perputaran uang

inilah perkiraan dana *income* diperoleh. Sama seperti yang dijelaskan oleh Bapak Khairil Anwar selaku bagian dari Operator Keuangan Madrasah:

“Kami data dulu besaran uang saku siswa dari banyaknya jumlah siswa yang ada. Kami kelola sehingga di dapat perkiraan dana *income non bos* yang akan masuk ke madrasah perkiraannya sekian.”³⁹

Hal serupa juga disampaikan oleh bapak Agus Budi Hariyanto dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kami data dulu rata-rata uang saku siswa, karena setiap siswa beda-beda uang saku, baru kita tentukan nominal untuk parkir dan lain-lain. dan menjadi Dana *income non bos* di sekolah dan akan diperdunakan untuk fasilitas sekolah.”⁴⁰

Dari hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Guru di MTsN 3 Pamekasan mendata terlebih dahulu uang saku siswa sebelum menentukan dana *income non bos* yang akan masuk ke madrasah.

Hasil Observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi bahwa semua siswa di MTsN 3 Pamekasan terlebih dahulu di data uang saku untuk mengetahui rata-rata dana *income non bos* yang masuk ke madrasah dan dipergunakan sebagai kebutuhan sekolah seperti fasilitas ekstrakurikuler dan sebagainya.⁴¹

³⁹Khairil Anwar, Operator Keuangan Madrasah MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

⁴⁰ Agus Budi Hariyanto, guru MTsN 3 Pamekasa, *Wawancara langsung*, (14 Januari 2022)

⁴¹ Observasi langsung di MTsN 3 Pamekasan

Dari data yang diperoleh oleh peneliti mengenai rata-rata penerimaan dana income non bos di MTsN 3 Pamekasan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Dana *Income* Non BOS Tahun Ajaran 2020

NO	JUMLAH				
	UANG SAKU	PESERTA DIDIK	PER HARI	PER BULAN	PERTAHUN
1	Rp2.000	5	Rp10.000	Rp260.000	Rp3.120.000
2	Rp3.000	5	Rp15.000	Rp390.000	Rp4.680.000
3	Rp4.000	7	Rp28.000	Rp728.000	Rp8.736.000
4	Rp5.000	489	Rp2.445.000	Rp63.570.000	Rp762.840.000
5	Rp6.000	15	Rp90.000	Rp2.340.000	Rp28.080.000
6	Rp7.000	81	Rp567.000	Rp14.742.000	Rp176.904.000
7	Rp8.000	11	Rp88.000	Rp2.288.000	Rp27.456.000
8	Rp9.000	1	Rp9.000	Rp234.000	Rp2.808.000
9	Rp10.000	380	Rp3.800.000	Rp98.800.000	Rp1.185.600.000
10	Rp11.000	8	Rp88.000	Rp2.288.000	Rp27.456.000
11	Rp12.000	1	Rp12.000	Rp312.000	Rp3.744.000
12	Rp13.000	2	Rp26.000	Rp676.000	Rp8.112.000
13	Rp15.000	23	Rp345.000	Rp8.970.000	Rp107.640.000
14	Rp17.000	1	Rp17.000	Rp442.000	Rp5.304.000
15	Rp20.000	24	Rp480.000	Rp12.480.000	Rp149.760.000
16	Rp25.000	1	Rp25.000	Rp650.000	Rp7.800.000
JUMLAH		1054	Rp8.045.000	Rp209.170.000	Rp2.510.040.000

Sumber: Dokumen MTsN 3 Pamekasan

Tabel 9. Dana *Income* Non BOS Tahun Ajaran 2021

NO	JUMLAH				
	UANG SAKU	PESERTA DIDIK	PER HARI	PER BULAN	PERTAHUN
1	Rp2.000	5	Rp10.000	Rp260.000	Rp3.120.000
2	Rp3.000	5	Rp15.000	Rp390.000	Rp4.680.000
3	Rp4.000	8	Rp32.000	Rp832.000	Rp9.984.000
4	Rp5.000	472	Rp2.360.000	Rp61.360.000	Rp736.320.000
5	Rp6.000	14	Rp84.000	Rp2.184.000	Rp26.208.000
6	Rp7.000	79	Rp553.000	Rp14.378.000	Rp172.536.000
7	Rp8.000	10	Rp80.000	Rp2.080.000	Rp24.960.000

8	Rp9.000	1	Rp9.000	Rp234.000	Rp2.808.000
9	Rp10.000	376	Rp3.760.000	Rp97.760.000	Rp1.173.120.000
10	Rp11.000	8	Rp88.000	Rp2.288.000	Rp27.456.000
11	Rp12.000	1	Rp12.000	Rp312.000	Rp3.744.000
12	Rp13.000	2	Rp26.000	Rp676.000	Rp8.112.000
13	Rp15.000	20	Rp300.000	Rp7.800.000	Rp93.600.000
14	Rp17.000	1	Rp17.000	Rp442.000	Rp5.304.000
15	Rp20.000	21	Rp420.000	Rp10.920.000	Rp131.040.000
16	Rp25.000	1	Rp25.000	Rp650.000	Rp7.800.000
JUMLAH		1024	Rp7.791.000	Rp202.566.000	Rp2.430.792.000

Sumber: Dokumen MTsN 3 Pamekasan

Dari data tabel di atas dapat dijelaskan bahwa potensi uang saku peserta didik di MTs Negeri 3 Pamekasan, sebagai berikut, dari jumlah peserta didik 1054 siswa, besaran uang saku peserta didik yang diberikan oleh orang tuanya dangat berfasiasi dan yang paling di posisi paling banyak yakni peserta didik yang di beri uang saku oleh orang tuanya sebesar Rp. 5000,- sejumlah 489 peserta didik atau sekitar 46,39%, dan pada urutan besaran uang saku yang kedua yakni sebesar Rp. 10.000,- sejumlah 380 peserta didik atau sekitar 36,05% dari jumlah peserta didik. Sedangkan urutan ketiga uang saku sebesar Rp. 7000,- sejumlah 81 peserta didik atau sekitar 7,69% dari jumlah peserta didik. Dan urutan ke empat besaran uang saku sebesar Rp. 20.000,- sejumlah 24 peseta didik atau sekitar 2,28% dari jumlah peserta didik. Selanjutnya di urutan kelima besaran uang saku peserta didik sebesar Rp. 15.000,- sejumlah 23 peserta didik atau sekitar 2,18% dari jumlah peserta didik, dan urutan ke enam besaran uang saku peserta didik sebesar Rp. 6000, atau sekitar 1,42%, kemudian urutan ke tujuh besaran uang saku peserta didik sebesar Rp. 8000,-

atau sekitar 1,04% dari jumlah peserta didik, dan sisanya besaran uang saku yang dibawa oleh peserta didik ke MTs Negeri 3 Pamekasan ada di bawah 1% dari jumlah peserta didik, yakni peserta didik yang membawa uang saku Rp. 2000,- uang saku Rp. 3000,-, uang saku Rp. 4000,-, uang saku Rp. 9000, uang saku Rp. 11.000,-, uang saku Rp. 12.000,- uang saku Rp. 13.000,- uang saku 17.000,- dan uang saku Rp. 25.000,-.

c. Alokasi Penggunaan Dana *Income* Non BOS di MTsN 3 Pamekasan

Analisis kebijakan pendidikan sangat penting dilakukan dalam menentukan arah penyelenggaraan pendidikan ke depannya. Penetapan kebijakan menjadi faktor penentu perubahan, pengembangan, maupun restrukturisasi pada bagian organisasi pendidikan dalam pengambilan keputusan sesuai tujuan, prinsip, dan aturan untuk memaksimalkan sumber daya pendidikan.

Pembuatan kebijakan (*policy making*) di bidang pendidikan memperhatikan faktor lingkungan eksternal, masukan (*input*), proses (*process*), keluaran (*output*), dan umpan balik (*feedback*) dari kebijakan pendidikan itu sendiri. Analisis kebijakan pendidikan dilakukan untuk pedoman bertindak dalam mengarahkan kegiatan pendidikan agar mencapai tujuan yang telah direncanakan.⁴²

Dari hasil pendapatan dana *income* Non BOS setiap tahunnya, beberapa telah dialokasikan pada pengembangan dan peningkatan

⁴²Arwildayanto dkk, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: CV Cendekia Press, 2018) hal. 21.

kualitas penunjang madrasah. Pengalokasian ini juga didasarkan pada visi, misi, dan tujuan madrasah dalam membuat program madrasah peduli dan berbudaya lingkungan dengan basis *educoutourism*. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Taufiqurrahman selaku Kepala Sarana dan Prasarana Madrasah:

“Dengan dana *income* Non BOS ini kami berusaha untuk meningkatkan kualitas madrasah dengan mengembangkan beberapa program bagi siswa sehingga tercipta kultur pendidikan yang ramah, efektif, aktif, kreatif dan berbudaya lingkungan.”⁴³

Hal serupa juga dikatakan oleh Bapak Agus Budi Hariyanto sebagai berikut:

“Dari dana *Income* Non BOS kita berusaha untuk selalu menjaga kualitas madrasah dan kita mengembangkan program sehingga siswa lebih kreatif dan aktif”⁴⁴

Dari wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Dana *Income* Non BOS digunakan untuk keperluan sekolah dan pengembangan siswa agar lebih aktif dan kreatif.

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi bahwa di MTsN 3 Pamekasan selalu meningkatkan fasilitas sekolah dan pengembangan siswa dalam pembelajaran atau ekstrakurikuler.⁴⁵

Salah satu bentuk realisasi dana *income* non bos yaitu pengadaan fasilitas sarana dan prasarana dalam menunjang proses pembelajaran. Sarana dan prasarana yang dimaksud dapat berbentuk

⁴³Taufiqurrahman, Kepala Sarana dan Prasarana MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

⁴⁴ Agus Budi Hariyanto, guru MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Maret 2022)

⁴⁵ Observasi langsung di MTsN 3 Pamekasan

software maupun *hardware* sebagai pendukung proses pembelajaran.

Seperti yang dilanjutkan Bapak Taufiq:

“Jika ada fasilitas rusak atau perlu perbaikan, kita usahakan menggunakan dana dari Non BOS ini. Jadi kalau tujuannya bukan untuk pengembangan dan peningkatan kualitas madrasah, kita tidak menggunakan dana Non BOS. Misalkan, untuk gaji guru.”⁴⁶

Hal serupa juga dikatakan oleh Bapak Moh Taha

“Jadi dana *Income* Non BOS ini digunakan untuk fasilitas yang rusak atau ada fasilitas yang memang harus diperbaiki, kalau kepentingan bukan sekolah atau keperluan pengembangan siswa tidak menggunakan dana *Income* Non BOS ini”⁴⁷

Dari hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Dana *Income* Non BOS yang terkumpul digunakan untuk fasilitas sekolah untuk mengembangkan kualitas sekolah.

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi bahwa kualitas dan fasilitas sekolah memang diperhatikan oleh semua guru di MTsN 3 pamekasan.

Tercatat beberapa sarana dan prasarana yang ada di madrasah tsanawiyah negeri 3 pamekasan sebagai berikut:

- 1) Gedung madrasah representatif.
- 2) Laboratorium untuk IPA, IPS, matematika, komputer, multimedia, dan bahasa.
- 3) Perpustakaan dengan koleksi lengkap.
- 4) *Auditorium center*.
- 5) Kantin sehat madrasah.

⁴⁶Taufiqurrahman, Kepala Sarana dan Prasarana MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

⁴⁷ Moh Taha, Kepala Tata Usaha MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Maret 2022).

- 6) Koperasi anak didik.
- 7) Unit Kesehatan Sekolah (UKS).
- 8) Musholla
- 9) Sanggar seni.
- 10) Kantor kepala sekolah, tenaga pendidik, dan administratif.
- 11) Kantor BP3.
- 12) Lapangan olahraga.
- 13) Pojok baca.
- 14) Taman belajar tourism.

Disamping sarana dan prasarana di atas, dana *income* Non BOS juga digunakan dalam hal pengadaan fasilitas untuk kegiatan ekstrakurikuler sekolah, kegiatan OSIS, dan kegiatan siswa lainnya, misalkan *studytour* atau *studybanding* antar sekolah. Hal ini dipaparkan oleh Koordinator Ekstrakuler di MTsN 3 Pamekasan Bapak Syarif:

“Kita fokuskan penggunaan dana Non BOS ini pada kebutuhan siswa. Misalkan pada penyediaan buku di perpustakaan, kalau sekiranya referensi dan minat baca siswa meningkat, kita pasti terus menyediakan buku-buku baru buat mereka.”⁴⁸

Hal senada juga disampaikan oleh Putri Wardani, salah seorang siswa kelas IX di MTsN 3 Pamekasan:

“Disini lengkap. Buku-bukunya juga banyak, dan di ekstrakurikuler kalau butuh apa, sekolah nanti menyediakan.”⁴⁹

Paparan serupa juga disampaikan oleh siswa kelas VII Aditya

Herdianto:

⁴⁸Syarif, Koordinator Ekstrakurikuler MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

⁴⁹Putri Wardani, siswa kelas IX di MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

“Banyak kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah. Dan tidak perlu membayar biaya untuk kegiatannya. Sekolahnya nyaman, sejuk, banyak juga tempat-tempat yang bisa dibuat main dan belajar.”⁵⁰

Dari hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa MTsN 3 Pamekasan selalu memberikan yang terbaik untuk siswa nya dari lingkungan yang nyaman dan fasilitas yang diperlukan untuk pengembangan siswa.

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi bahwa di MTsN 3 Pamekasan memberikan kenyamanan dan tempat yang sejuk untuk di buat bermain dan belajar. Dan disana setiap kegiatan yang ada siswa tidak perlu membayar. Sehingga siswa semakin semangat dan kreatif.⁵¹

Terdapat beberapa ekstrakurikuler yang di program MTsN 3 Pamekasan, diantaranya: (1) Olahraga, (2) Tahfidz Al-Quran, (3) Pramuka, (4) Band, (5) Drumband, (6) Tahfidz Hadist Arbain, (7) Tilawah, (8) PA/PMR, (9) Pencak Silat, (10) Teater, (11) Tahfidz Amsilatut Tasrif, (12) Kajian Kitab, (13) Hadrah/Banjari.

d. Pelaporan Dana *Income* Non BOS di MTsN 3 Pamekasan

Data pelaporan dana *income*Non BOS diperoleh dari hasil wawancara kepada kepala madrasah, komite madrasah, dan bendahara madrasah. Pelaporan dan pembukuan penggunaan dana disusun seluruhnya oleh bendahara madrasah. Setelah direkap kemudian

⁵⁰Aditya Herdianto, siswa kelas VII di MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

⁵¹ Observasi Langsung di MTsN 3 Pamekasan

diserahkan kepada kepala madrasah untuk dianalisis dan ditinjau hasil penggunaan dana sebagai *update data* dana *income* Non BOS di MTsN 3 Pamekasan.

Pelaporan dana *income* Non BOS disosialisasikan dengan mengikutsertakan kepala madrasah, komite madrasah, warga sekitar madrasah, dan paguyuban wali siswa pada setiap bulan dalam bentuk musyawarah bersama. Hal ini dimaksudkan sebagai transparansi penggunaan dana *income* Non BOS yang dihasilkan dari bentuk kerjasama antara madrasah dengan warga sekitar.

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah MTsN 3 Pamekasan terkait pelaporan dana *income* Non BOS:

“Tiap bulan kita sosialisasikan dengan warga, wali murid terkait dana *income* Non BOS digunakan untuk apa saja. Tapi sosialisasi ini juga diadakan sesuai kebutuhan saja. Tidak harus paten tiap bulan, tapi jika membutuhkan kita adakan sosialisasi.”⁵²

Selanjutnya wawancara yang dilakukan dengan bendahara Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Pamekasan sebagai berikut:

“Proses pembukuannya biasanya dilakukan rutin tiap bulan. Jadi setiap ada dana yang dikucurkan keluar, pasti akan ada pelaporan disana. Seperti dengan menyertakan bukti tiap transaksi penggunaan dana Non BOS. Seperti nota dan lainnya.”⁵³

Dari hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa MTsN 3 Pamekasan selalu mengadakan sosialisasi kepada wali murid untuk membahas terkait tentang dana *Income* Non BOS yang digunakan”

⁵²Mohammad Holis, Kepala Sekolah MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

⁵³Khairil Anwar, Operator Keuangan Madrasah MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi bahwasannya wali murid selalu mengikuti sosialisasi yang diadakan pihak sekolah untuk membahas terkait dana *Income Non BOS* yang digunakan untuk kepentingan sekolah dan pengembangan murid agar lebih kreatif dan aktif.⁵⁴

3. Tanggapan Stakeholder Dalam Pengelolaan Dana *Income Non BOS* MTsN 3 Pamekasan

Faktor pendukung pengelolaan dana *income Non BOS* MTsN 3 Pamekasan dapat dilihat dari besarnya antusiasme dan dukungan dari para pemimpin madrasah, dewan guru, masyarakat sekitar dan wali murid untuk ikut berpartisipasi mengembangkan kualitas madrasah. konsep dana *income non bos* sendiri dapat menguntungkan banyak pihak, tidak hanya madrasah sendiri, sehingga besarnya dukungan dari berbagai pihak ini memperlancar realisasi pengelolaan dana *income Non BOS* di MTsN 3 Pamekasan.

Dukungan ini disampaikan oleh beberapa guru, salah satunya Bapak Lutfi, ia mengatakan bahwa pihaknya sangat mendukung dengan adanya penerapan dana *income non bos*:

“Kami sangat mendukung kebijakan ini. Dengan dana *income Non BOS* kegiatan siswa menjadi lebih berembang dan beragam.”⁵⁵

Hal senada juga disampaikan oleh Putri Wardani, salah seorang siswa kelas IX di MTsN 3 Pamekasan:

⁵⁴ Observasi Langsung di MTsN 3 Pamekasan

⁵⁵Lutfi, Guru MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Maret 2022)

“Kami sangat mendukung dengan adanya Dana *Income Non BOS* ini karena di peruntukkan kepada kepentingan kami sendiri dan kepentingan sekolah, seperti fasilitas ekstrakurikuler sangat memadai, dan tempat yang nyaman serta sejuk”⁵⁶

Dari hasil wawancara diatas penelitian dapat menyimpulkan bahwa Dana *Income Non BOS* memang diperuntukkan kepentingan sekolah dan siswa guna mendukung system pembelajaran yang nyaman.

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan apa yang terjadi bahwa di MTsn 3 Pamekasan untuk fasilitas dan tempat yang menghijau sudah memadai sehingga membuat siswa nyaman dalam belajar dan di MTsn 3 Pamekasan sudah di lengkapi ekstrakurikuler yang sangat bagus sehingga siswa lebih aktif dan kreatif.

Sedangkan pada faktor penghambat masih ditemui pada warga pada awal realisasi dana Non BOS dengan sulitnya diajak kerjasama dalam membangun beberapa pengembangan fasilitas yang memiliki potensi lebih jika dikelola bersama dengan madrasah. Namun madrasah selalu berinovasi dengan terus mendorong kesepakatan antara warga dengan madrasah.

Hal ini disampaikan dari hasil wawancara bersama komite sekolah Bapak Holis selaku Kepala Bidang Humas:

“Kita banyak dukungan dari masyarakat sekitar untuk mengembangkan area sekolah agar dikelola bersama. Hasilnya pun jelas dengan pengadaan lahan parkir yang besar dan beberapa lahan untuk dijadikan sarana siswa dalam belajar peduli lingkungan.”⁵⁷

⁵⁶ Putri Wardani, Siswa di MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Maret 2022).

⁵⁷Holis, Kepala Humas Madrasah MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

Bapak Holis juga melanjutkan adanya faktor penghambat yang ditemui dalam pengelolaan dana *income* Non BOS:

“Yang sering kali ditemui itu sulitnya warga diajak bekerjasama pada awal-awal rencana penerapan dana non bos ini. Jadi kami butuh proses musyawarah panjang dengan warga sampai terjadi kesepakatan bersama. Hasil dari kesepakatan ini pun juga sama-sama menguntungkan kedua belah pihak.”⁵⁸

Dari hasil wawancara diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kesulitan dalam mengajak kerja sama dengan masyarakat sekitar sehingga masyarakat sekitar harus diberikan arahan mengenai kerjasama.

Hasil observasi dari kedua responden tersebut sesuai dengan yang terjadi bahwa masyarakat sebelum memulai kerjasama dengan MTsN 3 Pamekasan diberikan arahan mengenai rencana penerapan Dana *Income* Non BOS ini.⁵⁹

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data diatas maka temuan penelitian ini adalah sebagaimana berikut:

1. **Bagaimana strategi pengelolaan dana *Income* Non BOS di MTsn 3 Pamekasan.**
 - a. Dana *Income* Non BOS diperoleh dari program sekolah dengan siswa dan program sekolah dengan masyarakat.
 - b. Untuk pembagian pendapatan 10% untuk sekolah 90% untuk masyarakat,

⁵⁸Holis, Kepala Humas Madrasah MTsN 3 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (22 Januari 2022).

⁵⁹ Observasi Langsung di MTsn Pamekasan

- c. Konsep dana income non bos melahirkan program madrasah berbasis educouturism, yaitu program yang menitikberatkan pada pembiasaan hidup sehat dan peduli lingkungan, sehingga tercipta madrasah dengan basis *enjoy full learning*.

2. **Bagaimana model (bentuk) dana *Income Non BOS* di MTsN 3**

Pamekasan

- a. Setiap pengajuan tidak langsung dicairkan dilihat dari kadar kebutuhan.
- b. Digunakan untuk pengembangan sekolah dan siswa.
- c. Setiap program sekolah gratis.

3. **Bagaimana tanggapan *stakeholder* memaknai penggunaan dana**

***Income Non BOS* di MTsN 3 Pamekasan**

- a. Diadakan sosialisasi dengan masyarakat
- b. Murid mendapatkan fasilitas yang bagus
- c. Kendaraan siswa aman.
- d. Menjadi tambahan pemasukan bagi sekolah dan masyarakat sekitar.
- e. Mengadakan sosialisasi dengan masyarakat.

D. Pembahasan

Dari paparan data dan temuan penelitian di atas, maka dapat dibahas pokok fokus penelitian dengan melihat tiga aspek. *Pertama*, yaitu strategi yang dilakukan dalam pengelolaan dana *incomeNon BOS*. *Kedua*, model pengelolaan dana *incomeNon BOS*. *Ketiga*, tanggapan *stakeholder*

berdasarkan faktor pendukung dan faktor penghambat pengelolaan dana *income* Non BOS.

1. Strategi Pengelolaan Dana *Income* Non Bos

Manajemen Berbasis Sekolah (*school based management*) atau yang lebih dikenal dengan MBS memang cukup banyak digalakkan oleh beberapa lembaga pendidikan saat ini. Pengalihfungsian manajemen ke arah yang lebih modern dipandang sebagai bentuk desentralisasi pendidikan dari yang sebelumnya bersifat sentralistik kini berubah haluan dengan memfokuskan pada otonomi daerah. Artinya, penerapan MBS dimaksudkan dengan melihat kebutuhan pengguna untuk diterapkan di setiap sekolah.

Sebagai prinsip pengelolaan pendidikan, MBS cenderung akan mempengaruhi banyak hal yang ada hubungannya dengan pengelolaan pendidikan. Tatakelola baru yang muncul paling dominan dari penerapan MBS adalah tatakelola kultural berupa tingginya nilai-nilai demokrasi, transparansi, keadilan, dan peran serta masyarakat.⁶⁰

Program *madrasah research* dan *educouturism* merupakan salah satu kebijakan tatakelola yang baru-baru ini banyak digalakkan oleh lembaga pendidikan, salah satunya di MTsN 3 Pamekasan. Dengan melibatkan seluruh elemen sekolah, mulai dari manusia, sumber daya, dan lingkungan program ini berusaha untuk membentuk suatu kultur baru dalam inovasi pembelajaran modern dan sistematis dalam suatu sistem sekolah.

⁶⁰Lukman Hakim, *MBS Kontemporer*, hal. 27.

Dana *income* Non BOS lahir dari sekolah yang berusaha melepaskan diri dari kungkungan strukturasi sistem yang sudah mendarah daging pada lembaga pendidikan yang selalu bergantung pada pemerintah. Dana *income* Non BOS berusaha keluar dan mencoba menjadi konsep baru dengan pengelolaan secara mandiri dan tidak terikat dengan sistem otoriter. Oleh karenanya, konsep ini berhasil membawa sekolah menyabet beberapa penghargaan dan prestasi.

Urgensi penerapan kebijakan-kebijakan berbasis mutu dapat dilihat dengan perkembangan sekolah dari waktu ke waktu. Banyaknya penghargaan dan prestasi yang ditunjukkan oleh sekolah menjadi salah satu tolak ukur tatakelola sekolah yang baik dilaksanakan sudah tepat guna dan tepat sasaran. Maka penting pengadaan inovasi dan pengembangan secara terus menerus dengan keadaan zaman yang juga terus berubah-ubah dan semakin maju.

2. Model Pengelolaan Dana *Income* Non BOS

Dalam manajemen pendidikan, pengembangan mutu sekolah juga dipengaruhi oleh tata kelola sekolah yang tepat strategi dan tepat guna. Tanggungjawab ini ditentukan oleh seluruh warga sekolah terkait mundur ataupun majunya suatu tata kelola sekolah yang direalisasikan. Pengkajian tata kelola sekolah dianalisa berdasarkan lingkungan strategis, sumber daya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, kelemahan dan kelebihan sekolah, serta hambatan dan peluang yang dimiliki oleh sekolah.

Kepala sekolah dan pimpinan sekolah harus dapat mengembangkan sistem yang baru dalam mengelola manajemen dan operasional sekolah yang baik dan berwawasan jauh ke depan dalam kerangka otonomi daerah.⁶¹

Pengelolaan operasional sekolah sangat menunjang kualitas sumber daya sekolah. Kelengkapan fasilitas dan sarana dan prasarana dapat menjadi alternatif dalam meminimalisir *system error* pada saat operasional sistem dijalankan.

Konsep dana *income* Non BOS sudah mensumbangsih sebagian besar pengadaan dan pengembangan fasilitas sebagai bentuk dari sistem operasional sekolah agar terus berjalan efektif dan efisien. Dari konsep inilah muncul kebijakan-kebijakan baru dalam upaya terus mengembangkan otonomi sekolah dengan sistem mandiri berbasis kebutuhan.

3. Tanggapan *Stakeholder* dalam Pengelolaan Dana *Income* Non BOS

Setiap proses kerja manajemen akan ditentukan tingkat keberhasilan yang telah dicapai. Keberhasilan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung yang dilakukan secara tepat dan efisien. Setiap kebijakan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan madrasah harus disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan yang diperlukan oleh sumber daya sekolah.

Kepemimpinan berkualitas bagi abad ke-21, mencakup; sebagai seorang pemimpin memiliki visi kreatif bagi organisasi, kematangan

⁶¹Nurdyansyah dan Andiek Widodo, *Manajemen Sekolah Berbasis ICT* (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2017) hal. 42.

emosi, memiliki lembaga yang menangkap teknologi, dan bermanfaat bagi masyarakat serta berpikir strategis dan politis. Pemimpin juga sebagai tim pemain adalah orang yang mampu menghasilkan dan membolehkan anggota tim untuk maju.⁶²

Tidak menutup kemungkinan, di setiap proses kebijakan akan mengalami hambatan dan peluang. Dari sinilah faktor kepemimpinan dibutuhkan dalam menilai semua sisi yang dapat dijadikan solving jika terjadi dipermulaan kebijakan maupun kejadian di tengah kebijakan berlangsung. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan ketepatan interaksi dalam penyampaian komunikasi mengenai kebijakan yang akan dijalankan. Pola interaksi yang ditunjukkan dalam menyelesaikan masalah dapat menguntungkan suatu pihak dengan mengubah hambatan menjadi sebuah peluang.

Begitu pula dengan realisasi dana *income* Non BOS yang terus menjaga komunikasi dan sosialisasi dengan semua pihak yang terlibat dalam proses kebijakan. Pendekatan secara lebih personal yang dilakukan pihak sekolah dalam menyampaikan tujuan kebijakan dana *income* Non BOS dapat diserap dengan baik oleh pihak-pihak yang bersangkutan sebagai efektifitas sumber daya yang dibutuhkan sebagai penyokong keberhasilan suatu program.

Iklim komunikasi organisasi adalah salah satu peranan penting dalam suatu organisasi. Kepuasan organisasi juga merupakan salah satu hal yang patut dipertimbangkan oleh pihak organisasi, karena kepuasan

⁶²Muhammad Rifa'i Dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi* (Medan: Anggota IKAPI, 2013), Hal. 104.

tersebut dapat berdampak pada perilaku anggota organisasi tersebut dalam mengambil tindakan untuk mengembangkan organisasi.⁶³ Oleh karena itulah, pentingnya musyawarah dan jalinan interaksi sangat penting dalam pengambilan sebuah keputusan suatu kebijakan.

⁶³Syamsu Badu dan Novianty Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), hal. 116.