

Peningkatan Pendapatan Strategis di SMK: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Kerangka Badan Layanan Umum Daerah

Arin Ika Puspitaningsih^{1*}, Hasan Argadinata¹, Ghasa Faraasyatul 'Alam², Rody Putra Sartika³, Susi Desi Arini⁴

¹Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

²Pendidikan Teknologi Informasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

³Pendidikan Kimia, Universitas Tanjung Pura, Pontianak, Indonesia

⁴SMKN 1 Martapura, Martapura, Indonesia

*Corresponding author, email: arin.ika.2201329@students.um.ac.id

Kata kunci

Badan Layanan Umum Daerah
Kepala SMK
Kepemimpinan
Peningkatan Pendapatan

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan strategi peningkatan pendapatan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Penelitian kualitatif deskriptif ini dilakukan di SMKN 1 Martapura, salah satu SMK Negeri di Martapura, Provinsi Kalimantan Selatan. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan analisis dokumen, dengan analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif, seperti *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* dibantu dengan Nvivo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran utama kepala sekolah dalam pelaksanaan pengelolaan SMK berbasis BLUD adalah sebagai seorang manajer. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah terlibat dalam berbagai aktivitas manajerial, terutama tugas-tugas terkait pelaksanaan dalam rangka peningkatan pendapatan strategis BLUD SMK, dengan menyusun Rencana Strategis Bisnis (RSB), menjalin kemitraan dengan Dunia Industri, memberdayakan sumber daya manusia, serta mendorong inovasi produk dan layanan, pengelolaan yang transparan, akuntabel, dan evaluasi secara berkala.

1. Pendahuluan

Dalam rangka pemenuhan tujuan untuk kebutuhan industri dan pasar kerja, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memegang peran penting dalam menyiapkan tenaga kerja terampil yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh dunia usaha/industri/kerja (DUDIKA), serta mampu mengembangkan potensi dirinya dalam mengadopsi dan beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Bima, Saputro, & Efendy, 2021; Cholik, Samani, Buditjahjanto, & Putri, 2021; Suharno, Pambudi, & Harjanto, 2020). Namun, untuk menjalankan fungsinya secara optimal, SMK membutuhkan sumber daya yang memadai, baik untuk peningkatan mutu pendidikan maupun untuk kemandirian finansial sekolah (World Bank, UNESCO, & ILO, 2023). Seiring meningkatnya kebutuhan tersebut, muncul tantangan dalam pengelolaan pendanaan yang bersifat terbatas dari pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan pendapatan strategis menjadi prioritas agar SMK dapat mendukung keberlanjutan operasional secara mandiri. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah dengan menerapkan kerangka Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), yang memungkinkan SMK untuk mengembangkan pendapatan mandiri melalui layanan yang diberikan (Khurniawan, 2021).

Implementasi manajemen BLUD SMK membantu masyarakat dengan meningkatkan integritas layanan SMK dan pembelajaran berbasis industri (Rosydiana, 2023). Sekolah yang menerapkan tata kelola BLUD mendapatkan keuntungan diantaranya; fleksibilitas regulasi, perencanaan keuangan yang lebih baik, peningkatan kualitas SDM, peningkatan kualitas pembelajaran, perbaikan fasilitas, pembentukan karakter, dan peningkatan kerjasama antara stakeholder yang terlibat (Adirmawan, 2022; Auliya & Firmanto, 2020; Rianti, 2021). Selanjutnya, implementasi BLUD di SMK memberikan keuntungan berupa fleksibilitas pengelolaan keuangan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan sarana dan prasarana, pendidikan karakter, dan

peningkatan kerja sama (Baskoro et al., 2022). Melalui kegiatannya, SMK-BLUD bekerja sama dengan DUDIKA untuk meningkatkan kompetensi siswa SMK (Rojaki, Fitria, & Martha, 2021). Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada studi pendahuluan menemukan bahwa tujuan BLUD bukanlah untuk mencari keuntungan tetapi kepuasan pelanggan (peserta didik dan masyarakat) dalam mencukupi sarana prasarana atau peralatan praktik. Pemenuhan peralatan praktik ini bisa didapatkan dari BLUD yang diberikan keluwesan untuk mengelola keuangan menuju kemandirian sekolah.

Agar proses pendidikan berjalan efektif, manajemen sekolah harus dijalankan dengan profesional. Kepala sekolah dituntut untuk menjadi representasi sekolah yang tidak hanya memahami tujuan pendidikan, tetapi juga memiliki visi jangka panjang serta kemampuan mengoptimalkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara sinergis dan menyeluruh (Fauzi, 2021; Oktaviani & Kristiantari, 2021). Sebagai pemimpin utama, kepala sekolah memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi sekolah, karena perannya sebagai penggerak utama bagi para pendidik yang ada didalamnya (Jaliah, Fitria, & Martha, 2020). Selanjutnya, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada peran kepemimpinan, kepala sekolah memegang peran penting dalam keberhasilan sekolah, sehingga kualitas sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinannya (Juharyanto et al., 2020; Timor, Saud, & Suhardan, 2018). Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memengaruhi sekelompok individu dengan sengaja untuk mengarahkan, mengorganisir, dan memfasilitasi aktivitas serta hubungan didalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2016; Yukl, 2013). Memimpin diartikan sebagai cara untuk memberdayakan dan membentuk perilaku individu atau kelompok agar bekerja menuju hasil yang diharapkan. Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai potensi pengaruh seorang pemimpin, yakni kemampuan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk memperoleh kepatuhan atau memengaruhi para pengikutnya (Devecioglu, 2018; Hersey, Blanchard, & Natemeyer, 1979; Yildirim, Kantek, & Yilmaz, 2021). Kepala sekolah yang sukses telah menjalani pelatihan khusus, mencakup aspek profesional, pribadi, dan organisasi, untuk membantu mereka beralih dari peran pengajar ke kepemimpinan dengan memahami budaya sekolah, menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan, serta beradaptasi dengan berbagai tantangan yang dihadapi (Bush, 2018).

Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa peran kepala sekolah dalam implementasi perubahan kebijakan melalui dua bentuk, yaitu pemecahan masalah dan transformatif (Nthontho, 2020). Peran kepala sekolah sebagai seorang leader, manajer, dan inovator mampu meningkatkan mutu SMAN 7 Purworejo (Prasetijo & Samidjo, 2019). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di era revolusi industri 4.0 adalah: 1) sebagai pendidik: meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik; 2) sebagai manajer: mengelola, melaksanakan dan mengatasi masalah; 3) sebagai administrator: mengelola kegiatan administrasi sekolah; 4) sebagai supervisor: mengawasi kegiatan supervisi; 5) sebagai leader: menjadi komunikasi dan menciptakan kondisi kondusif; 6) sebagai inovator mengembangkan pembelajaran dan menciptakan program; 7) sebagai motivator yaitu memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan peserta didik (Supartilah & Pardimin, 2021). Penelitian tentang kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam meningkatkan pendapatan Unit Produksi menyatakan bahwa: (1) kreativitas dan inovasi kepala sekolah dalam mengoptimalkan pendapatan unit produksi tergolong baik, (2) motivasi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan pendapatan unit produksi berada pada tingkat tinggi, dan (3) strategi yang diterapkan kepala sekolah untuk meningkatkan pendapatan unit produksi juga dikategorikan baik (Mas & Sukung, 2020).

SMK Negeri 1 Martapura merupakan salah satu sekolah yang termasuk *pilot project* penerapan SMK-BLUD di Provinsi Kalimantan Selatan berdasarkan Keputusan Gubernur Kalimantan Selatan Nomor 188.44/0673/KUM/2022 tanggal 2 September 2022 tentang penetapan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah. SMKN 1 Martapura merupakan satu-satunya SMK Pusat Keunggulan (PK) di Kabupaten Banjar, Provinsi Kalimantan Selatan yang telah bertransformasi menjadi BLUD. Namun, proses transformasi menjadi SMK-BLUD menimbulkan banyak tantangan, salah satunya adalah upaya peningkatan pendapatan sekolah. Oleh karena itu, peran kepemimpinan kepala sekolah sangatlah penting dalam kerangka BLUD untuk dapat mendukung peningkatan pendapatan pada BLUD SMKN 1 Martapura, Provinsi Kalimantan Selatan. SMKN 1 Martapura memiliki beberapa jenis layanan: 1) Konveksi dan produksi kain sasirangan, 2) "Smekma Mart", 3) Apotik, 4) Restoran dan catering, 5) Salon dan Spa, 6) Studio

Photo dan Videografi, 7) Produksi Videotron, 8) Produksi merchandise dan sablon, 9) Jasa Sewa Sarana dan Prasarana: aula, laboratorium, kantin, dan beberapa layanan jasa lainnya.

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan strategi peningkatan pendapatan BLUD SMKN 1 Martapura, Kalimantan Selatan. Dengan pemahaman mendalam mengenai peran ini, penelitian ini diharapkan dapat menemukan cara untuk meningkatkan keterampilan manajerial dan keuangan kepala sekolah guna mendukung keberlanjutan sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pembuat kebijakan pendidikan dalam merumuskan kebijakan yang mendukung kemandirian finansial SMK, serta membantu kepala sekolah dalam mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang mendukung penerapan strategi pendapatan berbasis BLUD.

2. Metode

Penelitian deskriptif kualitatif ini menggunakan desain studi kasus. Pemilihan desain tersebut adalah untuk menganalisis tentang peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan strategi pendapatan BLUD SMKN 1 Martapura, Provinsi Kalimantan Selatan. Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus-Oktober 2024. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan studi dokumen. Penggunaan teknik tersebut adalah untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengembangkan strategi pendapatan BLUD SMKN. Wawancara dilakukan secara langsung terhadap empat orang yang menjadi informan dalam penelitian ini, yaitu: kepala sekolah, pejabat keuangan, pejabat teknis, dan bendahara penerimaan BLUD SMKN 1 Martapura. Teknik analisis data menggunakan model *Miles and Huberman* melibatkan proses analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan hingga data jenuh. Tahapan-tahapan dalam analisis tersebut mencakup 1) *data condensation*, 2) *data display*, dan 3) *conclusion drawing/verification* (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Dalam proses ini, Nvivo digunakan sebagai alat bantu. Nvivo merupakan sebuah *software* analisis data kualitatif yang membantu peneliti dalam mengelola, menganalisis, serta menemukan pemahaman dalam data yang kompleks, menggunakan teknik seperti pengkodean data, pembuatan kueri, dan visualisasi.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Hasil penelitian pada BLUD SMKN 1 Martapura ditemukan bahwa peningkatan pendapatan strategis di SMK yang beroperasi dalam kerangka BLUD sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Dalam kerangka BLUD, SMK memiliki otonomi untuk mengelola sumber daya keuangan mereka dengan lebih fleksibel, sehingga kepala sekolah memainkan peran penting sebagai pemimpin strategis. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.



Figure 1. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan pendapatan strategis

3.2 Pembahasan

Seberapa baik kepala sekolah dalam memenuhi tugas mengembangkan ide-ide untuk meningkatkan kualitas sekolah, merupakan indikator keberhasilan sebuah sekolah (Anselmus Dami et al., 2022). Pada saat ini, Kepala sekolah harus menangani berbagai tugas, termasuk pertumbuhan karyawan, koordinasi kurikulum, menciptakan suasana belajar yang kondusif, mematuhi batasan anggaran, dan sebagainya (Ng, Nguyen, Wong, & Choy, 2015). Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab beragam yang telah berkembang karena kehadiran mereka secara teratur di sekolah dan pengetahuan yang komprehensif tentang persyaratan ekonomi, pendidikan, dan sosial lembaga, yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan prosedur yang sesuai (Grinshtain & Gibton, 2018). Dalam memahami kerangka kerja sosial pendidikan secara global, kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah formal merupakan aspek penting, terlepas dari perbedaan sistemik (Eacott, 2015). Kepala sekolah sering kali menggunakan strategi kreatif untuk mengatasi hambatan, hal ini menunjukkan pentingnya kemampuan kepemimpinan yang luas dilembaga-lembaga besar untuk memastikan keberhasilan implementasi inisiatif Pendidikan (Kılınç, Polatcan, Savaş, & Er, 2022; Mestry, Moonsammy-Koopasammy, & Schmidt, 2014). Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan melibatkan penyediaan lingkungan belajar mengajar yang efektif, menumbuhkan budaya kesadaran, dan mengelola berbagai tanggung jawab seperti evaluasi guru dan disiplin siswa (Nellitawati & Ermita, 2021; Öngel, Tabancalı, & Korumaz, 2022).

Kepala SMKN 1 Martapura memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan tugas manajerial, terutama menjalankan tugas manajemen. Kepala Sekolah memiliki dua fungsi, sebagai pemimpin pendidikan dan manajer. Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu memotivasi berbagai aspek organisasi sekolah untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, Kepala Sekolah harus mampu memberdayakan semua sumber daya sekolah secara efektif dan efisien sebagai seorang manajer (Wiyono, Burhanuddin, & Maisyaroh, 2020). Hal ini sejalan dengan asumsi bahwa seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Stephen P. Robbins & Coulter, 2012). Kepala Sekolah mengelola tahap pelaksanaan dalam upaya peningkatan pendapatan strategis BLUD-SMK; menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, memprioritaskan tugas, mengalokasikan sumber daya, mengorganisir kegiatan, dan mengawasi pihak-pihak lain untuk mencapai implementasi rencana (Earley & Weindling, 2004; Stephen P. Robbins & Coulter, 2012).

Selain itu, Kepala Sekolah juga memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan penciptaan pendapatan, yang memerlukan kompetensi kewirausahaan yang kuat untuk mengelola unit produksi secara efektif (Mas & Suing, 2020). Dalam konteks SMK BLUD, kepala sekolah harus memiliki kompetensi kewirausahaan yang kuat untuk memanfaatkan sumber daya mereka secara efektif guna menghasilkan pendapatan dari unit produksi atau layanan sekolah (Mas, Masaong, & Suing, 2021). Hal ini sejalan dengan ketentuan Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 Bab VI Pasal 12 menyatakan bahwa tugas pokok kepala sekolah meliputi manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Dengan kata lain, peran penting yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah adalah sebagai manajer, enterprenuer, dan supervisor. Salah satu tugas kepala sekolah dalam pengembangan kewirausahaan adalah mengelola unit produksi- unit produksi dalam SMK-BLUD dengan profesional untuk meningkatkan pemasukan melalui usaha komersial, baik didalam sekolah maupun diluar sebagai pemilik atau pemegang saham. Kepala sekolah perlu memiliki jiwa kewirausahaan serta kemampuan mengembangkan tim manajemen untuk menjual program sekolah, menawarkan produk dan jasa, serta mencari peluang kerjasama dengan berbagai pihak dalam pengembangan unit produksi, seperti investasi modal, kerjasama pemasaran, dan peluang lainnya (Mas, 2020).

Pertama, Kepala SMKN 1 Martapura dalam melaksanakan tugas manajerial yaitu menjalankan fungsi manajemen dalam tahap pelaksanaan. Kepala Sekolah bertanggungjawab dalam penyusunan Perencanaan Strategis yang termuat dalam dokumen Rencana Strategis Bisnis (RSB). RSB merupakan salah satu dokumen yang menjadi persyaratan administrasi bagi Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) atau unit kerja SKPD yang akan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Pengertian RSB sesuai dengan definisi dalam Permendagri nomor 61 tahun 2007 adalah rencana kerja lima tahunan yang mencakup antara lain pernyataan visi, misi, program strategis, pengukuran pencapaian kinerja, rencana pencapaian lima tahunan dan proyeksi keuangan kinerja, rencana pencapaian lima tahunan dan proyeksi keuangan lima tahunan dari SKPD atau unit kerja. Ruang Lingkup RSB adalah gambaran program lima tahunan,

pembiayaan lima tahunan, penanggung jawaban program dan prosedur pelaksanaan program, termasuk didalamnya menentukan target pendapatan yang realistis dan relevan dengan potensi yang dimiliki sekolah.

Kedua, penguatan kemitraan dengan Dunia Industri (DUDI) menjadi langkah strategis bagi Kepala Sekolah dalam mendukung peningkatan pendapatan melalui program BLUD. Kerja sama ini mencakup pelatihan siswa di lingkungan industri, penyediaan fasilitas produksi barang atau jasa yang bernilai ekonomi, serta pengembangan layanan berbasis kebutuhan pasar. Kepala sekolah berperan aktif menjalin hubungan dengan mitra industri dan bisnis, menciptakan program-program kolaboratif yang saling menguntungkan, seperti penyediaan tenaga kerja magang dari siswa SMKN 1 Martapura, proyek *joint venture*, atau pemasaran produk hasil produksi sekolah melalui jaringan mitra. Kepala Sekolah mempromosikan dan memasarkan produk *videotron* yang dihasilkan oleh kelas Industri Samsung pada kompetensi keahlian Teknik Komputer Jaringan (TKJ) kepada mitra industri, instansi pemerintah, dan juga mitra bisnis sekolah. Dengan kemitraan ini, siswa tidak hanya mendapatkan pengalaman praktis yang relevan dengan dunia kerja, tetapi juga mendorong keberlanjutan finansial sekolah melalui pendapatan strategis yang dihasilkan dari kegiatan tersebut.

Ketiga, kepala sekolah memastikan bahwa setiap unit pengelolaan unit produksi dan jasa dikelola secara profesional, sehingga mampu menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi yang memiliki daya saing di pasar. Kepala sekolah berperan dalam menerapkan pendekatan bisnis pada unit-unit ini, termasuk strategi pemasaran yang efektif, analisis kebutuhan pasar untuk menentukan produk atau jasa yang relevan, serta efisiensi operasional dalam proses produksi. Dengan pengelolaan yang berbasis bisnis, unit-unit ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembelajaran bagi siswa, tetapi juga sebagai sumber pendapatan strategis yang mendukung keberlanjutan keuangan sekolah. Hal ini memungkinkan SMK untuk terus berkembang sekaligus menciptakan lulusan yang kompeten dan siap bersaing di dunia kerja.

Keempat, pemberdayaan sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan unit bisnis pada BLUD SMKN 1 Martapura. Kepala sekolah memberikan kesempatan dan memfasilitasi guru, staf, dan siswa dalam hal yang berhubungan dengan pelatihan serta pengembangan keterampilan yang relevan untuk mendukung operasional unit-unit produksi dan jasa. Program pelatihan ini mencakup penguasaan teknis, manajerial, hingga pemahaman tentang kewirausahaan dan pemasaran. Selain itu, kepala sekolah juga mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif dan profesional dikalangan siswa dan guru, sehingga mereka tidak hanya mampu menjalankan unit bisnis dengan baik tetapi juga menciptakan ide-ide baru yang berkontribusi pada keberlanjutan dan pertumbuhan pendapatan sekolah. Pendekatan ini memastikan bahwa sumber daya manusia di SMKN 1 Martapura siap menghadapi tantangan dunia kerja sekaligus mendukung kemandirian finansial sekolah.

Kelima, manajemen keuangan BLUD yang efektif mengoptimalkan fleksibilitasnya untuk mengelola pendapatan dan pengeluaran secara mandiri, memungkinkan reinvestasi hasil pendapatan kedalam pengembangan sekolah demi meningkatkan kualitas layanan. Dalam konteks pengelolaan keuangan SMK BLUD, implementasi pengelolaan keuangan dengan tiga bendahara bendahara berbeda. Bendahara tersebut terdiri dari: 1) pejabat keuangan yang bertugas pada pelaporan, 2) bendahara penerimaan yang mencatat dan melaporkan semua transaksi penerimaan, dan 3) bendahara pengeluaran yang mencatat dan melaporkan semua transaksi pengeluaran. Ketiga bendahara ini berkolaborasi dalam pembuatan laporan keuangan yang dilaporkan paling lambat pada tanggal 5 setiap bulannya kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Selatan. Selain itu, penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam setiap proses pengelolaan keuangan menjadi kunci utama untuk membangun kepercayaan dari berbagai pihak eksternal, seperti pemerintah, masyarakat, dan mitra kerja, sehingga mendukung keberlanjutan program dan pengembangan institusi. Laporan keuangan setiap bulan diunggah pada aplikasi e-BLUD dan masuk pada Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) sehingga semua pihak yang berkepentingan dapat mengakses laporan keuangan seluruh SMK yang sudah bertransisi menjadi BLUD di Provinsi Kalimantan Selatan. Kemudian, reinvestasi hasil pendapatan berupa penyediaan peralatan skala industri untuk menunjang produksi demi peningkatan pendapatan sehingga target pendapatan tahunan dapat tercapai.

Keenam, kepala sekolah mendorong inovasi dalam produk dan layanan dengan memberikan mendorong dalam pengembangan produk atau jasa baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar, memastikan relevansi dan daya saing institusi. Hal ini dilakukan dengan memberikan tantangan kepada kepala program keahlian sebagai penanggungjawab unit produksi untuk berinovasi dan memiliki produk atau layanan baru selain dari layanan barang dan jasa yang sudah ada sebelumnya dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan strategis sekolah. Pada awal masa transisi menjadi BLUD, SMKN 1 Martapura memiliki unit produksi konveksi yang menyediakan seragam sekolah bagi siswa SMKN 1 Martapura. Kemudian, konveksi ini berkembang dengan produksi kain sasirangan sekaligus jasa jahit bagi siswa sehingga sekolah ini sudah mampu memenuhi permintaan dalam penyediaan seragam sekolah bagi siswanya sendiri. Selanjutnya, kepala sekolah mendorong unit produksi lainnya untuk berinovasi sehingga unit usahanya bertambah menjadi: 1) "Smekma Mart", 2) apotik, 3) produksi merchandise dan sablon, 4) restoran dan catering, 5) studi photo digital dan videografi, 6) produksi videotron, 7) jasa ekspedisi JNE, 8) salon dan spa, 9) Bank mini dan 10) jasa sewa sarana dan prasarana. Selain itu, melibatkan siswa dalam proses inovasi memberikan mereka pengalaman langsung yang berharga terkait dunia kerja, membekali mereka dengan keterampilan praktis dan wawasan tentang dinamika industri. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga mempersiapkan siswa untuk menghadapi tantangan didunia profesional.

Ketujuh, kepala sekolah selalu melakukan monitoring dan evaluasi untuk memastikan keberhasilan dalam peningkatan pendapatan. Proses ini melibatkan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan strategi pendapatan, serta evaluasi terhadap efektivitas pendekatan yang diterapkan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, perbaikan berkelanjutan dapat dilakukan untuk meningkatkan hasil yang dicapai, memperbaiki kelemahan, dan menyesuaikan strategi dengan dinamika yang ada. Dengan demikian, manajemen keuangan dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif bagi institusi. Hal ini dilakukan secara berkala setiap bulan dalam rapat monitoring dan evaluasi penerapan BLUD di SMKN 1 Martapura dalam mencapai peningkatan target pendapatan tahunan dan memastikan bahwa kegiatan pengelolaan SMK BLUD mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan berjalan dengan baik. Kepala sekolah yang kompeten dan cakap harus mampu memenuhi tanggung jawabnya sebagai figur educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (Librianty, 2019) dan mediator (Prasetijo & Samidjo, 2019).

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, Kepala SMKN 1 Martapura menegaskan komitmen dalam memastikan keberhasilan penerapan BLUD-SMK sebagai strategi peningkatan kualitas layanan pendidikan dan mendorong sekolah menuju kemandirian finansial dan non-finansial. SMKN 1 Martapura siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada dengan mempertimbangkan aspek manajerial, fasilitas, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat menjadi landasan yang kokoh bagi penguatan peran SMK sebagai lembaga pendidikan yang dinamis, responsif, dan berkualitas, serta memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan pendidikan di Indonesia.

4. Kesimpulan

Kepala SMKN 1 Martapura menunjukkan komitmen kuat dalam penerapan BLUD-SMK untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan mendorong kemandirian sekolah. Dengan menyusun Rencana Strategis Bisnis (RSB), menjalin kemitraan dengan DUDI, memberdayakan sumber daya manusia, serta mendorong inovasi produk dan layanan, sekolah ini berhasil meningkatkan pendapatan dan mempersiapkan siswa menghadapi dunia kerja. Pengelolaan yang transparan, akuntabel, dan dievaluasi secara berkala menjadikan SMKN 1 Martapura sebagai contoh sukses pengelolaan BLUD di bidang pendidikan vokasi di Kalimantan Selatan.

Referensi

- Adirmawan. (2022). Strategi Pengembangan Sekolah dengan Menerapkan Pembelajaran Berbasis Tefa (Teaching Factory) untuk Menghasilkan Project Dan Inovasi untuk Mewujudkan SMK Blud di SMKN 1 Buer Kabupaten Sumbawa. *Jurnal SAINS Dan Teknologi*, 5(2), 354–361. Retrieved from <https://journal.ummat.ac.id/index.php/justek>
- Anselmus Dami, Z., Budi Wiyono, B., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Daliman, M. (2022). Principal self-efficacy for instructional leadership in the perspective of principal strengthening training: work engagement, job satisfaction and motivation to leave. *Cogent Education*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>
- Auliya, M. F., & Firmanto, Y. (2020). Implementasi Badan Layanan Umum Daerah Pada Sekolah menengah Kejuruan (SMK). (Studi Kasus Pada SMK BLUD di Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00191376>

- Baskoro, F., Rohman, M., Muslim, S., Anifah, L., Buditjahjanto, I. G. P. A., & Suprianto, B. (2022). Teaching Factory Management in the Edutel Sector at SMK Negeri 1 Surabaya. *Proceeding Series of International Conference on Arts and Humanities*, 1(2), 93–99. Retrieved from <https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/picah/article/view/31>
- Bima, M., Saputro, H., & Efendy, A. (2021). Virtual Laboratory to Support a Practical Learning of Micro Power Generation in Indonesian Vocational High Schools. *Open Engineering*, 11(1), 508–518. <https://doi.org/10.1515/eng-2021-0048>
- Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*, 32(2), 66–71. <https://doi.org/10.1177/0892020618761805>
- Cholik, M., Samani, M., Buditjahjanto, I. G. P. A., & Putri, A. R. (2021). The Effect of Education System Components on the Quality of Vocational High School Graduates. *International Journal of Instruction*, 14(3), 241–254. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.29333/iji.2021.14314a>
- Devecioglu, S. (2018). The Leadership Orientations of the Students Receiving Sports Education in Turkey. *International Education Studies*, 11(8), 58–68. <https://doi.org/10.5539/ies.v11n8p58>
- Eacott, S. (2015). The principalship, autonomy, and after. *Journal of Educational Administration and History*, 47(4), 414–431. <https://doi.org/10.1080/00220620.2015.996866>
- Earley, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. Paul Chapman Publishing. <https://doi.org/10.4135/9781446215678>
- Fauzi, A. (2021). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Principal Leadership Management. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(2), 178–185. <https://doi.org/10.24235/jiem.v5i2.9107>
- Grinshtain, Y., & Gibton, D. (2018). Responsibility, authority, and accountability in school-based and non-school-based management: Principals' coping strategies. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2017-0005>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Jaliah, J., Fitriah, H., & Martha, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 146–153. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.14>
- Juharyanto, J., Sul-toni, S., Arifin, I., Bafadal, I., Nurabadi, A., & Hardika, H. (2020). "Gethok Tular" as the Leadership Strategy of School Principals to Strengthen Multi-Stakeholder Forum Role in Improving the Quality of One-Roof Schools in Remote Areas in Indonesia. *SAGE Open*, 10(2), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244020924374>
- Khurniawan, A. W. (2021). *Kupas tuntas efektivitas pengelolaan SMK BLUD: berbasis School Governance dan Total Quality Management* (Cetakan 1). Bogor: PT Penerbit IPB Press.
- Kilinc, A. C., Polatcan, M., Savaş, G., & Er, E. (2022). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/17411432221082803>
- Librianty, N. (2019). Studi Tentang Peran Kepemimpinan Kepala PAUD. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 2(1), 9–17. <https://doi.org/10.31004/aulad.v2i1.11>
- Mas, S. R. (2020). Integrasi Kreativitas dan Inovasi pada Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pendapatan Unit Produksi. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 267–274. <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p267>
- Mas, S. R., Masaong, A. K., & Sukung, A. (2021). School Principal Entrepreneurial Competency Development Model to Optimize Generating Production Unit Income. *Journal of Educational and Social Research*, 11(5), 109–122. Retrieved from <https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/view/12622>
- Mas, S. R., & Sukung, A. (2020). Entrepreneurship competence of school principals to support the development of income generating production units. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(10), 245–257.
- Mestry, R., Moonsammy-Koopasammy, I., & Schmidt, M. (2014). The instructional leadership role of primary school principals. *Education as Change*, 17(S1), S49–S64. <https://doi.org/10.1080/16823206.2014.865990>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed). California: SAGE Publications Inc.
- Nellitawati, N., & Ermita, E. (2021). The role of the principal as a leader , innovator and motivator in vocational high schools. *Journal of Educational and Learning Studies*, 4(2), 218–221. <https://doi.org/https://doi.org/10.32698/01622>
- Ng, D. F. S., Nguyen, D. T., Wong, B. K. S., & Choy, W. K. W. (2015). A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles. *Journal of Educational Administration*, 53(4), 512–533. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2013-0067>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed). California: California: SAGE Publications Inc. [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(98\)90189-6](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90189-6)
- Nthontho, M. A. (2020). School Principals Managing Policy Change: The Case of Religion Policy. *Religion and Education*, 47(1), 77–97. <https://doi.org/10.1080/15507394.2019.1668254>
- Oktaviani, N. P. W., & Kristiantari, M. G. R. (2021). Korelasi Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Komitmen Guru. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 4(1), 69–80. <https://doi.org/10.23887/jp2.v4i2.32354>

- Öngel, G., Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2022). Leadership Roles for Mindful Schools: Examining Relationships Between Different Leadership Roles of School Principals and School Mindfulness. *International Education Studies*, 15(1), 63–75. <https://doi.org/10.5539/ies.v15n1p63>
- Prasetijo, P., & Samidjo, S. (2019). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan mutu sekolah. *Jurnal Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan*, 1(1), 1–5. <https://doi.org/10.33084/anterior.v18i1.436>
- Rianti, A. (2021). Model Pengawasan Keuangan pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di SMK Negeri I Jenangan Ponorogo. *Muslim Heritage*, 6(2), 240–256. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v6i2.3119>
- Rojaki, M., Fitria, H., & Martha, A. (2021). Manajemen Kerja Sama Sekolah Menengah Kejuruan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 6337–6349. Retrieved from [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2304512&val=13365&title=Manajemen Kerja Sama Sekolah Menengah Kejuruan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2304512&val=13365&title=Manajemen%20Kerja%20Sama%20Sekolah%20Menengah%20Kejuruan%20dengan%20Dunia%20Usaha%20dan%20Dunia%20Industri)
- Rosydiana, A. (2023). Penerapan Ekonomi Sirkular Pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Di SMK Pusat Keunggulan. *Jurnal Wahana Pendidikan*, 10(1), 1–10. Retrieved from <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/jwp%0APENERAPAN>
- Stephen P. Robbins, & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed). New Jersey: Pearson.
- Suharno, Pambudi, N. A., & Harjanto, B. (2020). Vocational education in Indonesia: History, development, opportunities, and challenges. *Children and Youth Services Review*, 115(May), 105092. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105092>
- Supartilah, S., & Pardimin, P. (2021). Peran Kepala Sekolah di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Media Manajemen Pendidikan*, 4(1), 138–149. <https://doi.org/10.30738/mmp.v4i1.9892>
- Timor, H., Saud, U. S., & Suhardan, D. (2018). Mutu Sekolah: Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 21–30. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11568>
- Wiyono, B. B., Burhanuddin, & Maisyaroh. (2020). Comparative effect of the supervision of the principal and quality of organizational management in school education. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra10), 368–380. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4155681>
- World Bank, UNESCO, & ILO. (2023). *Building Better Formal TVET Systems: Principles and Practice in Low-and Middle-Income Countries*. [https://doi.org/10.12968/s0047-9624\(22\)60483-8](https://doi.org/10.12968/s0047-9624(22)60483-8)
- Yildirim, N., Kantek, F., & Yilmaz, F. A. (2021). Relationships between leadership orientations and emotional intelligence in nursing students. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(3), 1–7. <https://doi.org/10.1111/ppc.12871>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed). New Jersey: New Jersey: Pearson.