

Strategi Kepala Sekolah dalam Transformasi Sekolah Menengah Kejuruan Menjadi Badan Layanan Umum Daerah

Arin Ika Puspitaningsih^{1*}, Burhanuddin Burhanuddin¹, Hasan Argadinata¹, Ghasa Faraasyatul 'Alam¹, Suyani¹

¹Universitas Negeri Malang

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

Kata kunci

SMK blud
Strategi kepala sekolah
Transformasi manajemen

Abstrak

Transformasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Indonesia menjadi langkah strategis bagi para pemimpin sekolah untuk menjawab tantangan peningkatan kualitas layanan pendidikan dan mendorong kemandirian sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi kepala sekolah dalam memimpin transformasi SMK menjadi BLUD. Penelitian kualitatif deskriptif ini dilakukan di SMKN 2 Banjarbaru, salah satu SMK-BLUD di Banjarbaru, Provinsi Kalimantan Selatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan studi dokumen. Model Miles and Huberman digunakan dalam teknik analisis data, dengan proses analisis data kualitatif secara interaktif dan berkelanjutan hingga data jenuh. Analisis tersebut mencakup: 1) data condensation, 2) data display, dan 3) conclusion drawing/verification dengan penggunaan Nvivo sebagai alat bantu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam memimpin transformasi SMK menjadi BLUD di SMKN 2 Banjarbaru dengan: peningkatan pemahaman dan sosialisasi internal dan pemangku kepentingan, kemitraan strategis, penyusunan dokumen legal dan administratif, pengelolaan sumber daya, serta monitoring dan evaluasi.

1. Pendahuluan

Transformasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) menjadi langkah strategis untuk menghadapi tantangan dan memenuhi kebutuhan modernisasi pendidikan kejuruan (Khurniawan, 2021b). Dalam konteks perkembangan zaman yang semakin dinamis, pendidikan kejuruan dituntut untuk lebih responsif terhadap perubahan teknologi, tuntutan pasar kerja, serta standar industri yang terus berkembang (Sulistyanto, Mutohhari, Kurniawan, & Ratnawati, 2021; Wuriyanto, 2018). Hal ini seiring dengan tujuan pendidikan kejuruan menurut Standar Kompetensi Lulusan SMK adalah menghasilkan tenaga kerja terampil yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha, industri, dan kerja (DUDIKA), serta mampu mengembangkan potensi diri untuk mengadopsi dan beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Bima, Saputro, & Efendy, 2021; Cholik, Samani, Buditjahjanto, & Putri, 2021; Suharno, Pambudi, & Harjanto, 2020). SMK berbeda dengan sekolah lain pada jenjang yang sama seperti Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Madrasah Aliyah (MA), pada pembelajaran yang berkaitan dengan keahlian atau skill pada bidang keahlian masing-masing sehingga lulusannya dapat memenuhi tuntutan DUDIKA (Disas, 2018; Maryanti & Apriana, 2019; Perdana, 2019).

SMK di Indonesia memiliki kualitas pendidikan paling rendah dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya dengan peringkat kualitas layak sebesar 12%, Indeks Mutu Baik Sekolah Indonesia yang dirilis oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2020. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang tepat harus dikembangkan dalam rangka meningkatkan kualitas dan tingkat layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah (Pambayun, Sofyan, & Haryana, 2020). Permasalahan yang dihadapi oleh pendidikan di Indonesia tidak hanya pada kualitas, tetapi juga pada perubahan pelimpahan tanggung jawab kepada daerah untuk memelihara kepentingan umum berdasarkan aspirasi masyarakat, yang dituangkan dalam Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah Nomor 23 Tahun 2014. Pemerintah Provinsi sebagai penanggung jawab pendidikan SMK, dihimbau untuk mengubah status SMK Negeri menjadi BLUD. Hal ini tertulis dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Kekuatan yang dimiliki sekolah dalam implementasi Sistem BLUD secara praktis dengan menyederhanakan anggaran yang ada, mengembangkan seluruh potensinya sesuai dengan bidang kompetensi sekolah, dan menyediakan metode bagi siswa untuk terus berkarya (Khurniawan, Sailah, Muljono, Indriyanto, & Maarif, 2020). Selain itu, Peraturan Presiden Indonesia No. 18 tahun 2020, bagian dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024, menekankan pentingnya

menjaga sumber daya manusia yang kompetitif dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan kejuruan dengan menjadikan SMK sebagai BLUD (Khurniawan, Sailah, Muljono, Indriyanto, & Maarif, 2021).

SMK telah mengadopsi sistem BLUD, bertujuan mencetak lulusan yang siap kerja dan menjadi wirausaha mandiri, diberikan kemandirian berdasarkan prinsip-prinsip produktivitas dan efektivitas dalam mengelola anggaran untuk memberikan pelayanan yang sebesar-besarnya kepada masyarakat (Khurniawan, 2021a). Keuntungan dari penerapan BLUD di SMK 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), bekerja sama dengan DUDIKA untuk meningkatkan kompetensi siswa SMK (Rojaki, Fitria, & Martha, 2021). Selain itu, SMK yang menerapkan tata kelola BLUD mendapatkan keuntungan termasuk 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). Implementasi manajemen BLUD di SMK membantu masyarakat dengan meningkatkan integritas layanan SMK dan pembelajaran berbasis industri (Rosydiana, 2023). Studi pendahuluan dari hasil wawancara, peneliti 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.

Pencapaian keberhasilan sekolah akan sangat bergantung pada peran kepemimpinan dan peran kepala sekolah, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat penting sehingga kualitas sekolah sangat dipengaruhi oleh kepala sekolah (Juharyanto et al., 2020; Timor, Saud, & Suhardan, 2018). Pengelolaan sekolah harus dilakukan dengan profesional agar proses pendidikan berjalan lancar. Kepala sekolah sebagai representasi organisasi sekolah yang tidak hanya memiliki pemahaman yang berhubungan dengan tujuan Pendidikan, tetapi juga memiliki visi masa depan, dan mampu mengintegrasikan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara sinergis (Fauzi, 2021; Oktaviani & Kristiantari, 2021). Karena perannya sebagai penggerak utama bagi para tenaga pendidik didalamnya, Kepala Sekolah sebagai pemimpin utama memiliki dampak besar terhadap kesuksesan organisasi sekolah (Jaliah, Fitria, & Martha, 2020). Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang memengaruhi sekelompok individu dengan sengaja untuk mengarahkan, mengorganisir, dan memfasilitasi aktivitas serta hubungan didalam kelompok atau organisasi dalam pencapaian tujuan bersama (Northouse, 2016; Yukl, 2013). Kepala sekolah yang sukses menjalani pelatihan khusus, termasuk tahap profesional, pribadi, dan organisasi, untuk bertransisi dari mengajar ke kepemimpinan, memahami budaya sekolah, membangun hubungan dengan pemangku kepentingan, dan beradaptasi dengan tantangan (Bush, 2018).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini mengusulkan strategi untuk membangun budaya sekolah yang melibatkan pembangunan kepercayaan, pengembangan program, branding, penerapan teknologi digital, serta pemantauan dan penilaian secara berkala (Munifah & Purwaningrum, 2022). Kepala sekolah telah memanfaatkan hybrid dan unitype impact prototypes, perpaduan antara pendekatan lunak dan keras, untuk mengubah budaya dan metode pengajaran (Friedman & Berkovich, 2021). Kepala sekolah menggunakan strategi kepemimpinan prosedural seperti koherensi, pembelajaran inklusif, dan metode eksklusif untuk mengurangi beban kerja guru dan memprioritaskan peluang pembelajaran yang bermakna selama reformasi (Soini, Pietarinen, & Pyhältö, 2016). Penelitian ini mengungkapkan dua pendekatan kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin menengah dalam mempromosikan perubahan dalam pendidikan: birokratis dan profesional, yang mendorong pembelajaran berorientasi kinerja, serta pendekatan terkoordinasi yang dipengaruhi oleh berbagai peran (Zhang, Wong, & Wang, 2022).

SMK Negeri 2 Banjarbaru termasuk satu dari sembilan SMK Negeri yang menjadi pilot project implementasi SMK-BLUD di Provinsi Kalimantan Selatan berdasarkan SK Gubernur Kalimantan Selatan Nomor 188.44/0671/KUM/2022 tanggal 2 September 2022 tentang penetapan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah. SMKN 2 Banjarbaru merupakan satu-satunya SMK Pusat Keunggulan (PK) di Kota Banjarbaru, Provinsi Kalimantan Selatan yang telah bertransformasi menjadi BLUD. Namun, proses transformasi ini menimbulkan banyak tantangan, salah satunya adalah kurangnya pemahaman

terkait kebijakan BLUD khususnya pada lembaga pendidikan jenjang SMK. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan kepala sekolah sangatlah penting dalam proses transformasi manajemen SMK menjadi BLUD di SMKN 2 Banjarbaru, Provinsi Kalimantan Selatan agar manajemen SMK-BLUD dapat berjalan dengan efektif dan efisien. SMKN 2 Banjarbaru memiliki beberapa layanan: 1) Teknik Otomotif: Jasa Sporing dan balancing, jasa uji emisi gas buang, service ringan dan pemeriksaan rem; 2) Teknik Ketenagalistrikan: jasa service AC, jasa instalasi panel dan control motor listrik, jasa instalasi listrik residential dan komersial; 3) Teknik Jaringan Komputer dan Telekomunikasi: service komputer dan laptop, penyediaan jasa internet; 4) Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan: jasa desain perencanaan bangunan gedung; 5) Teknik Konstruksi dan Perumahan: produksi cincin tulangan besi beton, produksi ornamen dan list gipsum; 6) Teknik Energi Terbarukan: penjualan produk teknik energi terbarukan (arang briket); 7) Layanan umum: penyewaan aula, rental mobil sekolah, penyewaan kipas uap, penyewaan kantin sekolah.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi kepala sekolah dalam memimpin transformasi SMK menjadi BLUD, serta mengkaji tantangan yang dihadapi dan solusi yang dapat diterapkan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai langkah-langkah yang dapat diambil kepala sekolah dalam mempersiapkan SMK untuk beradaptasi dengan konsep BLUD, guna meningkatkan kualitas pendidikan dan relevansi lulusan dengan kebutuhan industri. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan lainnya dalam merencanakan dan melaksanakan transformasi SMK, serta berkontribusi bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih responsif terhadap tuntutan pasar kerja.

2. Metode

Desain studi kasus digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif ini. Desain tersebut dipilih untuk mengidentifikasi strategi Kepala Sekolah dalam memimpin transformasi SMK menjadi BLUD di SMKN 2 Banjarbaru, Provinsi Kalimantan Selatan. Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus-Oktober 2024. Observasi, wawancara dan studi dokumen adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Teknik tersebut digunakan untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan strategi Kepala Sekolah dalam memimpin transformasi SMK menjadi BLUD. Wawancara dilakukan secara langsung terhadap empat orang informan, yaitu: kepala sekolah, 2 orang pejabat teknis, dan pejabat keuangan BLUD SMKN 2 Banjarbaru. Model Miles and Huberman digunakan dalam teknik analisis data, melibatkan proses analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan hingga data jenuh. Analisis tersebut mencakup: 1) data condensation, 2) data display, dan 3) conclusion drawing/verification (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014) dengan penggunaan Nvivo sebagai alat bantu. Nvivo, 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

Kepala SMKN 2 Banjarbaru menerapkan beberapa strategi dalam memimpin transformasi manajemen SMK menjadi BLUD untuk meningkatkan kemandirian dan kualitas layanan pendidikan. Peran aktif kepala sekolah diperlukan dalam transformasi ini sebagai pemimpin utama dalam mengelola perubahan, mengatasi tantangan, dan membangun dukungan dari berbagai pihak. Hal ini dapat dilihat seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Strategi Kepala Sekolah dalam Transformasi SMK menjadi BLUD

Kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi, memerlukan keterampilan luar biasa dalam perencanaan, koordinasi, pengkondisian, kerja keras, dan mempertimbangkan elemen budaya (Bumbungan, Bafadal, Ulfatin, & Supriyanto, 2022). Indikator keberhasilan sebuah sekolah terletak pada seberapa baik kepala sekolah dalam memenuhi tugas mengembangkan ide-ide untuk meningkatkan kualitas sekolah (Anselmus Dami et al., 2022). Kehadiran secara teratur di sekolah dan pengetahuan yang komprehensif tentang persyaratan ekonomi, pendidikan, dan sosial lembaga, yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan prosedur yang sesuai menjadikan Kepala sekolah memiliki tanggung jawab beragam (Grinshtain & Gibton, 2018). Selain itu, pertumbuhan karyawan, koordinasi kurikulum, menciptakan suasana belajar yang kondusif, mematuhi batasan anggaran, dan sebagainya adalah tugas yang harus ditangani Kepala Sekolah saat ini (Ng, Nguyen, Wong, & Choy, 2015). Strategi kreatif sering kali digunakan oleh Kepala sekolah dalam 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). Aspek penting dalam memahami kerangka kerja sosial pendidikan secara global, terlepas dari perbedaan sistemik adalah Kepemimpinan kepala sekolah dan kepala sekolah formal (Eacott, 2015).

Kepala SMKN 2 Banjarbaru memiliki peran strategis sebagai seorang pemimpin. Dalam konteks, pelaksanaan tugas manajerial dalam manajemen sekolah. Pemimpin pendidikan dan manajer adalah dua fungsi Kepala Sekolah. Kepala sekolah harus mampu memotivasi berbagai aspek organisasi sekolah untuk bekerja mencapai tujuan bersama, sebagai pemimpin. Oleh karena itu, Kepala Sekolah sebagai seorang manajer harus mampu memberdayakan semua sumber daya sekolah secara efektif dan efisien (Wiyono, Burhanuddin, & Maisyaroh, 2020). Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Stephen P. Robbins & Coulter, 2012). Kepala Sekolah mengelola tahap transformasi 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).

Pertama, strategi yang dilakukan oleh Kepala SMKN 2 Banjarbaru adalah peningkatan pemahaman dan sosialisasi internal dan pemangku kepentingan. Hal ini menjadi langkah awal yang krusial dalam upaya transformasi SMK menjadi BLUD. Ini merupakan strategi Kepala sekolah dalam memberikan edukasi kepada pihak internal, seperti guru, staf administrasi, dan siswa, serta pemangku kepentingan eksternal, termasuk orang tua, dunia usaha, dan pemerintah daerah, mengenai manfaat dan urgensi transformasi ini. Proses edukasi ini bertujuan untuk menciptakan pemahaman yang mendalam dan membangun dukungan kolektif dalam penerapan BLUD. Dengan pemahaman yang baik, semua pihak dapat berkontribusi aktif dalam mencapai keberhasilan transformasi, baik berupa ide, dukungan moral, maupun sumber daya. Kepala Sekolah bekerja sama dengan Bidang Pembinaan SMK Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Selatan menyelenggarakan sosialisasi tentang sistem tata kelola SMK-BLUD, yang dilakukan secara intensif dan berkelanjutan. Hal ini diharapkan akan membangun kesadaran kolektif bahwa transformasi ini adalah upaya strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kemandirian sekolah. Selain itu, melakukan studi tiru ke SMKN 37 Jakarta dan SMKN 4 Malang bersama dengan tim dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan Badan Keuangan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan serta adanya pendampingan yang dilakukan oleh Tim dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan dalam upaya peningkatan pemahaman tentang tata kelola SMK-BLUD.

Kedua, kemitraan strategis merupakan aspek penting dalam mendukung proses transformasi SMK menjadi BLUD. Kepala sekolah membangun kolaborasi yang erat dengan pemerintah daerah untuk mendapatkan dukungan dalam hal regulasi, pembiayaan, dan kebijakan yang mendukung keberlanjutan program. Hal ini dilakukan dengan pendampingan dari Bidang Pembinaan SMK Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Selatan dan instansi terkait khususnya dalam upaya terbitnya regulasi yang mendukung keberlanjutan SMK-BLUD, terbitnya SK Penetapan SMK-BLUD pada tahun 2022 hingga diterbitkannya Perda tarif pada tahun 2023. Selain itu, kerja sama dengan DUDIKA sangat penting untuk mengoptimalkan ketersediaan sumber daya, seperti penyediaan fasilitas praktik, peluang magang bagi siswa, dan pengembangan kurikulum berbasis kebutuhan pasar kerja dengan melakukan link and match. Melalui kemitraan ini, sekolah tidak hanya dapat meningkatkan kapasitas manajemen, tetapi juga membangun jaringan yang mendukung keberlanjutan program BLUD secara jangka panjang. Pendekatan kolaboratif ini memastikan bahwa

transformasi berjalan efektif dan mampu memberikan manfaat langsung kepada siswa, sekolah, dan masyarakat luas.

Ketiga, penyusunan dokumen legal dan administratif merupakan langkah fundamental dalam mempersiapkan transformasi SMK menjadi BLUD. Kepala sekolah bersama tim menyiapkan kelengkapan dokumen pendukung, seperti: 1) Rencana Strategis Bisnis (Renstra) BLUD, 2) Standar Pelayanan Minimal (SPM), 3) Tata Kelola, 4) Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), dan 5) Tarif Harga Layanan dengan didampingi oleh Tim dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan yang terdiri dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Inspektorat, Biro Perekonomian, dan Badan Keuangan Daerah (Bakeuda) termasuk didalamnya menyusun visi dan misi BLUD SMKN 2 Banjarbaru. Dokumen-dokumen ini tidak hanya berfungsi sebagai persyaratan formal, tetapi juga menjadi panduan dalam implementasi program secara sistematis dan terarah. Dengan persiapan dokumen yang komprehensif, proses pengajuan status BLUD dapat berjalan lancar, dan sekolah memiliki landasan yang kuat untuk mengelola perubahan secara mandiri dan profesional.

Keempat, pengelolaan sumber daya merupakan aspek vital dalam mendukung transformasi SMK menjadi BLUD. Optimalisasi sumber daya manusia dilakukan melalui peningkatan kompetensi guru, staf, dan siswa seperti pelatihan, workshop yang relevan untuk mendukung operasional unit-unit produksi dan jasa. 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 transformasi menjadi BLUD. Pendekatan ini memastikan bahwa sumber daya manusia di SMKN 2 Banjarbaru siap menghadapi tantangan dunia kerja sekaligus mendukung kemandirian finansial sekolah. Dari sisi keuangan, kepala sekolah perlu mengelola anggaran secara transparan dan efisien, implementasi pengelolaan keuangan dengan tiga 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 bertransformasi menjadi BLUD di Provinsi Kalimantan Selatan termasuk BLUD SMKN 2 Banjarbaru. Selain itu, pengelolaan infrastruktur juga menjadi perhatian utama, seperti peningkatan kualitas fasilitas pembelajaran dan praktik untuk mendukung kegiatan operasional yang lebih profesional. Dengan mengelola seluruh sumber daya secara optimal, sekolah dapat menciptakan ekosistem yang mendukung keberhasilan implementasi BLUD secara berkelanjutan.

Kelima, monitoring dan evaluasi merupakan langkah penting dalam memastikan keberhasilan transformasi SMK menjadi BLUD. Kepala SMKN 2 Banjarbaru menerapkan mekanisme pemantauan yang sistematis untuk mengevaluasi setiap tahapan implementasi, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan program. Proses ini melibatkan pengumpulan data secara berkala, analisis terhadap pencapaian target, serta identifikasi hambatan yang muncul di lapangan. Berdasarkan hasil evaluasi, langkah perbaikan dapat segera diambil untuk mengatasi kendala dan menyelaraskan kembali proses transformasi sesuai rencana. Dengan adanya monitoring dan evaluasi yang terstruktur, hal ini dilakukan secara berkala dalam pertemuan mingguan tim BLUD pada hari Rabu sehingga pelaksanaan transformasi SMK menjadi BLUD di SMKN 2 Banjarbaru dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah yang cakap dan kompeten harus mampu memenuhi tanggung jawabnya sebagai figur educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (Librianty, 2019) dan mediator (Prasetijo & Samidjo, 2019).

Transformasi SMKN 2 Banjarbaru menjadi BLUD merupakan bukti nyata dari upaya strategis kepala sekolah dalam meningkatkan kemandirian dan kualitas pendidikan. Melalui langkah-langkah strategis yang berkesinambungan, sekolah berhasil menciptakan sistem pengelolaan yang

profesional dan akuntabel. Kolaborasi erat dengan pemerintah daerah, dunia usaha, dan berbagai pemangku kepentingan turut menjadi faktor kunci dalam mendukung keberlanjutan program. Dengan pendekatan yang terencana dan komprehensif, transformasi ini tidak hanya memperkuat tata kelola sekolah, tetapi juga memberikan dampak positif bagi siswa, guru, dan masyarakat luas, sekaligus menjadi inspirasi bagi sekolah lain untuk mengikuti jejak yang sama.

4. Kesimpulan

Kepala SMKN 2 Banjarbaru menunjukkan komitmen kuat dalam memimpin transformasi SMK menjadi BLUD untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan mendorong kemandirian sekolah. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dengan: peningkatan pemahaman dan sosialisasi internal dan pemangku kepentingan, kemitraan strategis, penyusunan dokumen legal dan administratif, pengelolaan sumber daya, serta monitoring dan evaluasi. Transformasi ini menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan yang mampu mengarahkan sekolah menuju pengelolaan yang lebih profesional dan mandiri..

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>
- Bumbungan, B., Bafadal, I., Ulfatin, N., & Supriyanto, A. (2022). School Principal's Wanua Mappatuo Naewai Alena Leadership: A Strategy to Develop School Entrepreneurship. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi*, 13(1), 309-318. <https://doi.org/10.47750/pegegog.13.01.34>
- 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>
- Disas, E. P. (2018). Link and Match sebagai Kebijakan Pendidikan Kejuruan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 18(2), 231-242. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jpp.v18i2.12965>
- 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 Publisihing. <https://doi.org/10.4135/9781446215678>
- Fauzi, A. (2021). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Principal Leadership Management. *JEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(2), 178-185. <https://doi.org/10.24235/jiem.v5i2.9107>
- Friedman, D., & Berkovich, I. (2021). Influence tactics and "second-order" change in schools: case study research of principals' political behaviors and strategies. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 327-339. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0413>
- 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>
- 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., Sultoni, 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. (2021a). *Kupas tuntas efektivitas pengelolaan SMK BLUD: berbasis School Governance dan Total Quality Management (Cetakan 1)*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.

- Khurniawan, A. W. (2021b). Strategi Prioritas Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan Badan Layanan Umum Daerah. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 6(1). <https://doi.org/10.24832/jpnk.v6i1.1745>
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2020). The Strategy Improving School-Based Enterprise: An Analytic Hierarchy Process Approach In Vocational School. *PalArch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17(3), 1200–1215. <https://doi.org/https://doi.org/10.48080/jae.v17i3.490>
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2021). Strategy for improving the effectiveness of management vocational school-based enterprise in Indonesia. *International Journal of Education and Practice*, 9(1), 37–48. <https://doi.org/10.18488/journal.61.2021.91.37.48>
- Kılınc, A. Ç., 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>
- Maryanti, N., & Apriana, D. (2019). Kompetensi Siswa SMK dalam Menyongsong Revolusi Industri 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, 633–642. Retrieved from <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Prosidingpps/article/view/2587>
- 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.
- Munifah, M., & Purwaningrum, S. (2022). Leadership strategy: Developing school culture through digital Turats learning. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(1), 68–80. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i1.6682>
- 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)
- 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>
- Pambayun, N. A. Y., Sofyan, H., & Haryana, K. (2020). Vocational high school infrastructure conditions and the challenges in facing the era of literation and industrial revolution 4.0. *Journal of Physics: Conference Series*, 1700(1), 1–8. IOP Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1700/1/012068>
- Perdana, N. S. (2019). Optimizing Workforce Absorption of Vocational High School Graduates to Prepare for the Era of Industrial Revolution 4.0. *Mimbar Pendidikan: Jurnal Indonesia Untuk Kajian Pendidikan*, 4(2), 127–142. <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i2.22203>
- 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>
- Soini, T., Pietarinen, J., & Pyhältö, K. (2016). Leading a school through change—principals' hands-on leadership strategies in school reform. *School Leadership and Management*, 36(4), 452–469. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1209179>
- 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>
- Sulistiyanto, S., Mutohhari, F., Kurniawan, A., & Ratnawati, D. (2021). Kebutuhan kompetensi di era revolusi industri 4.0: review perspektif pendidikan vokasional Competency needs in the era of the industrial revolution 4.0: a review of the vocational education perspective. *Jurnal Taman Vokasi*, 9(1), 25–35. <https://doi.org/10.30738/jtv.v9i1.7742>
- 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>
- Wurianto, A. B. (2018). Pengembangan Pendidikan Vokasi Bidang Sosio-Humaniora Menghadapi Revolusi Industri Era 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1, 89–94. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Prosiding-Seminar-Nasional-Vokasi-Indonesia/publication/328926920_Pengembangan_Pendidikan_Vokasi_Bidang_Sosio-Humaniora_Menghadapi_Revolusi_Industri_Era_40/links/5beba1dca6fdcc3a8dd47553/Pengembangan-Pendidikan-Vokasi-
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed). New Jersey: New Jersey: Pearson.
- Zhang, X., Wong, J. L. N., & Wang, X. (2022). How do the leadership strategies of middle leaders affect teachers' learning in schools? A case study from China. *Professional Development in Education*, 48(3), 444–461. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1895284>