

**ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI  
FAKTOR PENENTU MUTU PENDIDIKAN VOKASI  
DI SMK NEGERI 5 BALIKPAPAN**

**Dini Sakti Natavia<sup>1</sup>, Laili Komariyah<sup>2</sup>, Lambang Subagiyo<sup>3</sup>, Warman<sup>4</sup>**  
[dini.natavia@gmail.com](mailto:dini.natavia@gmail.com), [laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id](mailto:laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id),  
[subagiyo@fkip.unmul.ac.id](mailto:subagiyo@fkip.unmul.ac.id), [warman@fkip.unmul.ac.id](mailto:warman@fkip.unmul.ac.id)

**Abstract**

Vocational education has a strategic role in preparing human resources who are ready to work and competent in the era of global competition. One of the main determining factors in improving the quality of vocational education is human resource management at the educational unit level. This study aims to analyse the implementation of Human Resource management as a determining factor in the quality of education at State Vocational High School 5, Balikpapan. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and documentation. The research informants consisted of the principal, vice principal for curriculum and manpower, productive teachers, and education personnel. The results of the study indicate that Human Resource management at State Vocational High School 5, Balikpapan, is carried out through the stages of workforce needs planning, selective recruitment processes, teacher training and professional development, periodic performance evaluations, and motivation in the form of awards. The implementation of structured and quality-oriented Human Resource management has a positive impact on improving teacher discipline, learning quality, and student competency achievement. However, the study also found several obstacles, such as a limited training budget and a lack of synergy between the school and the industrial world. Therefore, optimisation of Human Resource management needs to be improved through multi-party collaboration to realise superior vocational education quality that is relevant to the needs of the labour market.

**Keywords:** Human Resource Management, quality of education, vocational education

---

<sup>1</sup> Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia

<sup>3</sup> Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia

<sup>4</sup> Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia

## A. PENDAHULUAN

Pendidikan vokasi merupakan salah satu pilar penting dalam sistem pendidikan nasional Indonesia, khususnya dalam mencetak tenaga kerja terampil yang siap bersaing di dunia industri.<sup>5</sup> Dengan adanya bonus demografi dan pertumbuhan sektor industri yang pesat, kebutuhan terhadap lulusan pendidikan vokasi yang kompeten dan profesional semakin meningkat.<sup>6</sup> Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai institusi pendidikan vokasi di tingkat menengah, memegang peranan strategis dalam mempersiapkan peserta didik agar memiliki kompetensi teknis<sup>7</sup>, etos kerja, dan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan pasar kerja<sup>8</sup>. Namun demikian, mutu pendidikan vokasi di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan.<sup>9</sup> Di antaranya adalah rendahnya relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri, keterbatasan fasilitas praktik, kurangnya pelatihan bagi guru produktif, serta lemahnya sistem manajemen pendidikan.

Salah satu tantangan mendasar yang perlu mendapat perhatian serius adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan sekolah, terutama dalam aspek rekrutmen, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, dan motivasi kerja. SDM yang berkualitas dan dikelola secara profesional menjadi

---

<sup>5</sup> Wulidah Ning Tiasari, "Tvet Sistem Ganda Pendidikan Vokasi Diberbagai Negara Sebuah Studi Literatur," *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan* 9, no. 8 (2023): 659–68, <https://doi.org/10.17977/jptpp.v8i9.15999>.

<sup>6</sup> Rodesri Mulyadi; Mulianti Mulianti, "Kompetensi Lulusan Pendidikan Vokasi: Analisis Validitas Dan Reliabilitas Indikator," *Invotek*, no. Vol 18 No 1 (2018): INVOTEK: Jurnal Inovasi, Vokasional, dan Teknologi (2018): 49–58, <https://doi.org/10.24036/invotek.v18i1.240>.

<sup>7</sup> Kanafiah; Prahiawan Kanafiah Wawan; Suhera, Suhera, "Pengaruh Kompetensi (Hard Skill) Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pelaksana Teknis Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pelaksana Teknis Dinas PUPR Kabupaten Serang)," *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, no. Vol 5, No 2 (2021) (2021): 186–99, <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v5i2.13178>.

<sup>8</sup> Mulianti, "Kompetensi Lulusan Pendidikan Vokasi: Analisis Validitas Dan Reliabilitas Indikator."

<sup>9</sup> Sisco Agustian; Setiadi Cahyono Putro; Hari Putranto, "Hubungan Self-Regulated Learning, Kemampuan Komunikasi, Dan Vocational Skills Dengan Kemampuan Adaptasi Terhadap Dunia Kerja Pada Siswa Sekolah Menengah Kejuruan," *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, no. Vol 3, No 1 (2018): June 2018 (2018): 91–100, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jktpk/article/view/3849/2937>.

penentu keberhasilan lembaga pendidikan dalam menciptakan lulusan yang unggul dan kompetitif.<sup>10</sup>

Di SMK Negeri 5 Balikpapan, sebagai salah satu SMK negeri yang menjadi rujukan pendidikan vokasi di Kalimantan Timur, permasalahan pengelolaan SDM menjadi isu penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Beberapa indikasi seperti kurangnya pelatihan berkelanjutan, sistem evaluasi yang belum optimal, serta minimnya sinergi antara guru produktif dan dunia industri menjadi tantangan yang perlu dianalisis secara mendalam.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara manajemen SDM dan mutu pendidikan, seperti penelitian oleh Nadia dkk. yang menekankan pentingnya pengembangan profesional guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran<sup>11</sup> Penelitian lain oleh Sutiono menyoroti pentingnya manajemen kinerja guru di SMK dalam kaitannya dengan kesiapan kerja siswa.<sup>12</sup> Namun, kajian yang secara spesifik menganalisis peran manajemen SDM sebagai penentu mutu pendidikan vokasi di konteks sekolah vokasi di daerah Kalimantan, khususnya di SMK Negeri 5 Balikpapan, masih terbatas. Inilah yang menjadi gap penelitian ini sekaligus letak novelty-nya, yakni memberikan pemetaan komprehensif tentang praktik manajemen SDM dan pengaruhnya terhadap mutu pendidikan di satuan pendidikan vokasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana manajemen SDM dilaksanakan di SMK Negeri 5 Balikpapan dan bagaimana kontribusinya terhadap mutu pendidikan vokasi. Fokus kajian diarahkan pada praktik manajerial dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan serta dampaknya terhadap kualitas layanan pembelajaran dan kompetensi lulusan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya pada

---

<sup>10</sup> Ramdanil Mubarak, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2021): 131–46, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>.

<sup>11</sup> Azaria Aflah Ulin Nuha; Rizka Nur Aziza; Sestritama Alega; Afiva Aisha Vira; Zulfa Nadiya, "Pengembangan Sikap Profesional Guru IPA : Guru Profesional Sebagai Komunikator Dan Fasilitator," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, no. Vol. 8 No. 2 (2024) (2024): 26660–65, <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/16540/12271>.

<sup>12</sup> Sutiono, "Profesionalisme Guru," *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2021): 16–25, <https://doi.org/10.34005/tahdzib.v4i2.1569>.

aspek manajemen SDM di institusi vokasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengelola sekolah dalam menyusun strategi penguatan SDM sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan vokasi secara berkelanjutan.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif<sup>13</sup> yang bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik manajemen sumber daya manusia di SMK Negeri 5 Balikpapan sebagai faktor penentu mutu pendidikan vokasi. Pendekatan tersebut dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara kontekstual melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian.

Lokasi penelitian dilakukan di SMK Negeri 5 Balikpapan, sebuah sekolah menengah kejuruan negeri di Kalimantan Timur yang memiliki berbagai program keahlian dan telah menjadi rujukan dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum dan kesiswaan, guru produktif, tenaga kependidikan, serta perwakilan dari dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang bekerja sama dengan sekolah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: Wawancara mendalam dengan informan kunci untuk menggali informasi mengenai praktik manajemen SDM, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan. Observasi langsung terhadap aktivitas manajerial di sekolah, termasuk pelaksanaan pelatihan, pembinaan guru, dan kegiatan evaluasi kinerja. Studi dokumentasi terhadap dokumen perencanaan SDM, laporan evaluasi kinerja, data pelatihan, serta dokumen kerja sama dengan DUDI.

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldana<sup>14</sup> yang meliputi: Kondensasi data melalui proses menyaring, merangkum, dan mengorganisir data mentah. Penyajian data melalui

---

<sup>13</sup> Yudo Handoko, Hansein Arif Wijaya, and Agus Lestari, *Metode Penelitian Kualitatif Panduan Praktis Untuk Penelitian Administrasi Pendidikan* (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024), h. 80.

<sup>14</sup> Johnny Saldana Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (United Kingdom: Sage Publications, 2014), h. 31.

menampilkan informasi yang telah terorganisasi secara sistematis. Penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui proses merumuskan temuan, mencari pola hubungan, serta menguji konsistensi data. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yakni membandingkan informasi dari berbagai informan dan melalui beragam teknik pengumpulan data.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah**

#### **a. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan tenaga kerja di SMK Negeri 5 Balikpapan dilakukan setiap tahun ajaran baru melalui rapat kerja sekolah. Penentuan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan mempertimbangkan jumlah peserta didik, kompetensi keahlian yang dibuka, serta beban jam mengajar sesuai peraturan perundang-undangan. Namun, terdapat keterbatasan dalam menyusun perencanaan jangka panjang, terutama karena keterbatasan wewenang sekolah dalam pengangkatan ASN dan keterbatasan anggaran untuk merekrut guru honorer berkualifikasi. Dalam beberapa program keahlian, kekurangan guru produktif masih diisi oleh guru yang tidak memiliki latar belakang industri yang sesuai, atau melalui guru tidak tetap (GTT).

Perencanaan tenaga kerja merupakan tahapan awal yang krusial dalam manajemen SDM. Menurut Mondy dan Noe, dalam Istihana<sup>15</sup> perencanaan tenaga kerja bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks pendidikan, perencanaan ini berfungsi untuk menjamin ketersediaan guru sesuai dengan kebutuhan kurikulum dan perkembangan peserta didik.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Istihana Istihana, "Pengelolaan Kelas Di Madrasah Ibtidaiyah," *TERAMPIL: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar* 2, no. 2 (2015): 267–84, <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/terampil/article/view/1297>.

<sup>16</sup> Ramdanil Mubarak, "Perencanaan Pembelajaran Pada Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Di Madrasah Ibtidaiyah," *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 4, no. 1 (2022): 15–31, <https://doi.org/10.36835/au.v4i01.1096>.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Antoni<sup>17</sup> yang menunjukkan bahwa perencanaan SDM di sekolah kejuruan seringkali belum berbasis analisis kebutuhan yang sistematis, khususnya dalam program keahlian tertentu yang membutuhkan guru dengan kompetensi teknis dan sertifikasi industri.

Dengan demikian, praktik perencanaan tenaga kerja di SMK Negeri 5 Balikpapan menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya perencanaan, tetapi masih menghadapi kendala struktural dan finansial. Ini menunjukkan perlunya sinergi antara pihak sekolah, pemerintah daerah, dan dunia industri dalam perencanaan dan pemenuhan kebutuhan guru produktif.

#### **b. Seleksi dan Rekrutmen Guru/Karyawan**

Proses seleksi dan rekrutmen guru di SMK Negeri 5 Balikpapan sebagian besar dilakukan melalui mekanisme resmi pemerintah, seperti pengangkatan guru ASN dan penerimaan guru honorer melalui dinas pendidikan. Namun, untuk guru produktif yang memiliki spesialisasi teknis tertentu, sekolah terkadang menggunakan sistem kontrak atau kerja sama dengan pihak industri untuk mengisi kekurangan tenaga ahli.

Beberapa informan mengungkapkan bahwa seleksi yang dilakukan lebih menitikberatkan pada aspek administratif dan sertifikasi pendidikan, sementara aspek pengalaman industri dan keterampilan praktis belum sepenuhnya menjadi prioritas utama dalam proses rekrutmen., proses seleksi dan rekrutmen yang efektif harus mempertimbangkan kecocokan antara kebutuhan organisasi dan kompetensi calon pegawai. Dalam konteks pendidikan vokasi, selain kualifikasi akademik, pengalaman praktis dan keterampilan industri sangat penting agar guru dapat mentransfer pengetahuan sesuai kebutuhan dunia kerja.<sup>18</sup>

Kondisi di SMK Negeri 5 Balikpapan mencerminkan tantangan umum di sekolah vokasi yang belum sepenuhnya mampu merekrut guru produktif dengan latar belakang industri yang memadai. Hal tersebut berdampak pada kualitas

---

<sup>17</sup> Antoni Ludfi Arifin, "Urgensi Perencanaan Sdm Sebagai Upaya Penyelarasan Strategi Bisnis Perusahaan: Kajian Literatur," *Jurnal Ekonomi Manajemen* 7, no. 2 (2021): 149–60, <https://doi.org/10.37058/jem.v7i2.3028>.

<sup>18</sup> Ade Gumilar Iskandar, "Optimalisasi Link and Match Melalui Revitalisasi Pendidikan Vokasi Dan Pelatihan Vokasi," *Jurnal Kewarganegaraan* 6, no. 3 (2022): 4773–91.

pengajaran praktis dan kesiapan lulusan menghadapi dunia kerja. Oleh karena itu, penguatan kerjasama dengan dunia industri dan pengembangan mekanisme rekrutmen yang mengutamakan aspek teknis dan pengalaman menjadi rekomendasi strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan vokasi di sekolah.

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan dunia kerja dengan kriteria rekrutmen guru di pendidikan vokasi. Padahal, menurut Dessler, proses rekrutmen yang strategis harus mempertimbangkan *person-job fit* dan *person-organization fit*, terutama di lingkungan kerja yang sangat dinamis seperti pendidikan vokasi.<sup>19</sup> Hal ini didukung oleh Robbins & Judge, yang menekankan pentingnya kompetensi kontekstual dalam rekrutmen, khususnya untuk posisi yang menuntut keahlian teknis dan kemampuan adaptasi tinggi.<sup>20</sup>

Dalam konteks pendidikan vokasi, pengalaman industri bukan hanya nilai tambah, melainkan kebutuhan pokok agar guru mampu memberikan pembelajaran yang aplikatif, berbasis masalah, dan kontekstual sesuai dengan tuntutan kerja nyata. Hal ini sesuai dengan pandangan Mulyasa dalam Maysaroh yang menekankan bahwa guru vokasi harus berperan sebagai *learning facilitator* sekaligus *industry practitioner*.<sup>21</sup>

Beberapa studi sebelumnya juga memperkuat temuan ini. Penelitian oleh Yusuf menyebutkan bahwa kualitas guru vokasi sangat ditentukan oleh pengalaman kerja di industri karena hal tersebut membentuk kemampuan untuk mentransfer pengetahuan praktis secara efektif.<sup>22</sup> Senada dengan itu, Made dkk. menegaskan pentingnya *dual expertise* akademik dan teknis dalam mencetak

---

<sup>19</sup> Gary Dessler, Nina Dawn Cole, and Nita Chhinzer, *Management of Human Resources* (London: Pearson, 2015).

<sup>20</sup> Stephen P Robbins and A Timothy A Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York City: USA: Pearson, 2019).

<sup>21</sup> Mayang Bintan Sari; Asrul; Siti Maysarah, "The Effect Of The Student Facilitator And Explaining Method On Learning Outcomes In Terms Of Learning Styles In Terms Of Student Learning Styles," *Mahir : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pembelajaran*, no. Vol 1 No 2 (2022): Mahir : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pembelajaran (2022): 180–85, <https://ejournal.yana.or.id/index.php/mahir/article/view/609/337>.

<sup>22</sup> Arief Rahman Yusuf; Amat Mukhadis, "Model Pengembangan Profesionalitas Guru Sesuai Tuntutan Revitalisasi Pendidikan Vokasi Di Indonesia," *Lectura : Jurnal Pendidikan*, no. Vol. 9 No. 2 (2018): *Lectura: Jurnal Pendidikan* (2018): 130–39, <http://journal.unilak.ac.id/index.php/lectura/article/view/1613/1118>.

lulusan SMK yang siap kerja.<sup>23</sup>

Proses seleksi dan rekrutmen guru di SMK Negeri 5 Balikpapan masih didominasi oleh mekanisme formal yang lebih menekankan pada aspek administratif dan sertifikasi akademik, sementara aspek pengalaman industri dan keterampilan teknis belum menjadi prioritas utama. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan antara kebutuhan dunia kerja dan kompetensi guru produktif yang direkrut. Dalam konteks pendidikan vokasi, pengalaman industri sangat penting agar guru mampu menyampaikan pembelajaran yang aplikatif dan sesuai tuntutan dunia kerja.

Kondisi ini mencerminkan tantangan umum yang dihadapi oleh sekolah vokasi dalam merekrut tenaga pengajar yang memiliki dual expertise, yaitu kompetensi akademik dan keahlian teknis. Oleh karena itu, penguatan kerja sama dengan dunia industri serta perbaikan mekanisme rekrutmen yang berbasis kebutuhan riil lapangan kerja menjadi langkah strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan vokasi dan kesiapan lulusan memasuki dunia industri.

### **c. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan SDM**

Di SMK Negeri 5 Balikpapan, pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dilaksanakan melalui pelatihan-pelatihan berkala, baik yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan maupun kerja sama dengan dunia industri. Namun, frekuensi dan jenis pelatihan yang tersedia masih terbatas dan belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan teknologi terbaru dan kebutuhan industri yang dinamis.

Beberapa guru menyatakan adanya kendala dalam mendapatkan pelatihan yang relevan secara rutin, terutama pelatihan yang langsung terkait dengan keterampilan teknis sesuai jurusan masing-masing. Selain itu, sistem pembinaan karier dan pengembangan kompetensi belum terstruktur secara sistemik.

Menurut Noe dalam Gofur, pengembangan kompetensi merupakan aspek penting dalam manajemen SDM yang bertujuan meningkatkan kemampuan

---

<sup>23</sup> I Made Amron, Muhammad; Syamwil, Rodia; Sudana, "Implementation of Dual Expertise Policies for Vocational High School Teachers in Demak Regency," *Journal of Vocational and Career Education* 2, no. 2 (2018), <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jvce/article/view/16980/8507>.



individu agar dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien<sup>24</sup>. Dalam konteks sekolah vokasi, pelatihan yang relevan dengan kebutuhan industri menjadi kunci keberhasilan meningkatkan mutu pendidikan.<sup>25</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Sihar Tambun juga menegaskan bahwa keberlanjutan pelatihan dan peningkatan kapasitas guru produktif sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran dan kesiapan siswa menghadapi tantangan dunia kerja.<sup>26</sup>

Berdasarkan temuan ini, SMK Negeri 5 Balikpapan perlu memperkuat sistem pengembangan kompetensi dengan meningkatkan frekuensi pelatihan, menjalin kemitraan strategis dengan industri, serta menyusun program pembinaan karier yang terencana dan berkelanjutan agar SDM sekolah dapat selalu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dunia kerja.

#### **d. Evaluasi Kinerja dan Motivasi Kerja SDM**

SMK Negeri 5 Balikpapan menerapkan evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan secara rutin, yang meliputi penilaian administratif, observasi pembelajaran, serta pelaporan hasil belajar siswa. Namun, sistem evaluasi yang ada masih bersifat normatif dan belum sepenuhnya mengintegrasikan aspek pengembangan profesional maupun feedback dari dunia industri. Motivasi kerja tenaga pendidik juga beragam. Beberapa guru merasa termotivasi oleh lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan pimpinan, sementara sebagian lainnya mengeluhkan kurangnya insentif, keterbatasan kesempatan pengembangan karier, dan beban kerja yang tinggi.

Menurut Robbins dan Judge, evaluasi kinerja yang efektif tidak hanya menilai hasil kerja tetapi juga dapat menjadi alat untuk mengembangkan potensi

---

<sup>24</sup> Abd. Gofur Ahmad Maswanto, Suhendar Sulaeman, Irwan Prayitno, *Sumber Daya Manusia*, vol. 53 (Jakarta: UM Jakarta Press, 2022).

<sup>25</sup> Indah Novita Sari, "Record Center Sekolah Vokasi UGM: Analisis Kebutuhan, Rancangan, Dan Desain Untuk Teaching Industry," *Diplomatika: Jurnal Kearsipan Terapan*, no. Vol 1, No 1 (2017): September (2017): 12–23, <https://jurnal.ugm.ac.id/diplomatika/article/view/28254/17234>.

<sup>26</sup> Sihar Tambun, "Peningkatan Kapasitas Guru-Guru Di Kota Berastagi Dalam Membuat Video Pembelajaran Dan Pemanfaatan Voice Typing," *BERDIKARI*, no. Vol 4, No 2 (2021): Jurnal Berdikari (2021), <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/berdikari/article/view/4998/1909>.

dan memotivasi karyawan.<sup>27</sup> Dalam pendidikan vokasi, evaluasi yang holistik penting untuk memastikan kualitas pengajaran dan peningkatan mutu lulusan.<sup>28</sup> Motivasi kerja sangat berperan dalam kinerja guru dan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran. Herzberg menekankan pentingnya faktor motivator dan hygiene untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi produktivitas.<sup>29</sup>

Temuan ini menunjukkan bahwa SMK Negeri 5 Balikpapan perlu menyempurnakan sistem evaluasi kinerja dengan pendekatan yang lebih komprehensif dan partisipatif serta memperhatikan aspek motivasi kerja melalui kebijakan insentif dan pengembangan karier yang jelas.

## **2. Implikasi Manajemen SDM terhadap Mutu Pendidikan**

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri 5 Balikpapan. Implementasi berbagai aspek manajemen SDM seperti seleksi, pelatihan, evaluasi, dan motivasi berkontribusi langsung terhadap kualitas proses belajar mengajar, kompetensi lulusan, serta kepuasan stakeholder.

### **a. Dampak terhadap Proses Belajar Mengajar**

Data lapangan menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif di SMK Negeri 5 Balikpapan berpengaruh signifikan terhadap kelancaran proses belajar mengajar. Guru yang mendapat pelatihan dan evaluasi kinerja secara rutin mampu menerapkan metode pembelajaran yang lebih variatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Namun, keterbatasan pelatihan dan kurangnya keterlibatan industri dalam pengembangan kurikulum terkadang menyebabkan materi pembelajaran kurang *update* dan kurang relevan dengan praktik industri terkini.

Menurut Sallis dalam Didi Pianda kualitas proses pembelajaran sangat

---

<sup>27</sup> J. A. Robinson, O. C., Demetre, J. D., & Litman, "Adult Life Stage and Crisis as Predictors of Curiosity and Authenticity: Testing Inferences from Erikson's Lifespan Theory," *International Journal of Behavioral Development* 3 (2017): 41.

<sup>28</sup> Rizkayeni; Ambiyar Marta Ambiyar; Ermita, Ermita; Hikmah, Rezkiyana, "Analisis Evaluasi Dalam Pendidikan Vokasi Serta Dampaknya Pada Program Pendidikan Ditinjau Berdasarkan Persepsi Publikasi Ilmiah Berbasis Meta-Analysis," *Voteteknika (Vocational Teknik Elektronika Dan Informatika)*, no. Vol 12, No 2 (2024): Vol. 12, No 2, Juni 2024 (2024): 254–59, <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/voteteknika/article/view/128802/109226>.

<sup>29</sup> Giannis Peramatzis and Michael Galanakis, "Herzberg's Motivation Theory In Workplace," *Psychology* 12, no. 12 (2022): 971–78.

dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi guru yang dikelola melalui manajemen SDM. Guru yang terus dikembangkan kompetensinya akan mampu memberikan pembelajaran yang menarik dan aplikatif.<sup>30</sup> Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Suryadi<sup>31</sup> yang menyatakan bahwa pelatihan berkelanjutan meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah vokasi.

b. Peningkatan Kompetensi Lulusan

Manajemen SDM yang baik berdampak pada peningkatan kompetensi lulusan SMK Negeri 5 Balikpapan. Lulusan dianggap lebih siap kerja dan memiliki keterampilan teknis yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Namun, ada catatan mengenai kurang optimalnya sinergi antara sekolah dan dunia industri yang masih perlu diperbaiki agar lulusan memiliki pengalaman kerja yang lebih nyata.

Menurut Becker dan Huselid, pengelolaan SDM yang baik mampu meningkatkan performa organisasi, termasuk hasil output lulusan. Dalam konteks pendidikan vokasi, keterkaitan erat antara pengelolaan SDM dengan kualitas lulusan sangat krusial. Manajemen kinerja guru produktif secara langsung berkontribusi terhadap kesiapan kerja siswa.

c. Disiplin Kerja dan Etos Kerja Guru

Pengelolaan SDM yang meliputi evaluasi kinerja dan pemberian motivasi di SMK Negeri 5 Balikpapan membantu meningkatkan disiplin dan etos kerja guru. Guru yang merasa dihargai dan termotivasi cenderung lebih disiplin dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Namun, beberapa guru masih menghadapi tekanan beban kerja yang tinggi dan kurangnya insentif yang memadai.

Menurut, motivasi kerja berperan besar dalam membentuk disiplin dan komitmen karyawan. Herzberg menyatakan bahwa faktor motivator seperti pengakuan dan kesempatan berkembang sangat memengaruhi etos kerja. Studi oleh Setiawan (2019) menunjukkan bahwa guru yang termotivasi secara positif mampu meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan.

---

<sup>30</sup> Sutiono, "Profesionalisme Guru."

<sup>31</sup> Rais Abin and Ray Suryadi, "Classroom Management Strategies in Foreign Language Classroom," *JOEEL Journal of English Education and Literature* 5, no. 1 (2024): 1–8, <https://doi.org/10.38114/joeel.v5i1.392>.

d. Kepuasan Stakeholder (Siswa, Orang Tua, Dunia Industri)

Kepuasan stakeholder menjadi salah satu indikator keberhasilan manajemen SDM di SMK Negeri 5 Balikpapan. Siswa dan orang tua merasakan peningkatan kualitas layanan pendidikan, terutama dalam aspek pengajaran dan fasilitas praktik. Dunia industri juga menyatakan adanya kemajuan dalam kesiapan lulusan untuk terjun ke dunia kerja, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam kerjasama program magang dan pelatihan bersama.

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, kepuasan pelanggan (dalam hal ini stakeholder pendidikan) berkaitan erat dengan kualitas pelayanan. Manajemen SDM yang baik berkontribusi pada peningkatan mutu layanan yang berdampak pada kepuasan stakeholder. Penelitian oleh Rahman juga menemukan hubungan positif antara pengelolaan SDM dengan kepuasan orang tua dan dunia industri sebagai mitra pendidikan vokasi.

### **3. Kendala dan Solusi**

a. Tantangan dalam Pengelolaan SDM

Dari data lapangan di SMK Negeri 5 Balikpapan, terdapat beberapa kendala utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, keterbatasan anggaran menyebabkan pelatihan dan pengembangan profesional guru tidak dapat dilakukan secara optimal dan berkelanjutan. Kedua, sistem evaluasi kinerja masih terfokus pada aspek administratif dan belum sepenuhnya mengakomodasi umpan balik kualitatif dari berbagai pihak, termasuk industri dan siswa. Ketiga, kurangnya sinergi dan komunikasi intensif antara sekolah dan dunia industri menghambat upaya peningkatan kualitas SDM dan relevansi kurikulum.

Selain itu, terdapat tantangan dalam menjaga motivasi kerja guru akibat beban kerja yang tinggi dan insentif yang belum memadai. Beberapa guru juga mengeluhkan minimnya kesempatan pengembangan karier dan pembinaan yang sistematis, sehingga berdampak pada tingkat kepuasan dan disiplin kerja.

b. Upaya Perbaikan yang Dilakukan

Untuk mengatasi kendala tersebut, SMK Negeri 5 Balikpapan telah melakukan beberapa upaya perbaikan. Sekolah berupaya meningkatkan frekuensi pelatihan dengan memanfaatkan kerja sama dengan Dinas Pendidikan dan

beberapa mitra industri lokal. Selain itu, pengembangan sistem evaluasi kinerja mulai diarahkan ke evaluasi yang lebih komprehensif dengan melibatkan self-assessment dan feedback dari siswa.

Dalam hal motivasi, pihak sekolah berusaha meningkatkan komunikasi internal dan memberikan penghargaan kepada guru berprestasi untuk memacu semangat kerja. SMK juga mulai mengembangkan forum diskusi rutin antara guru dan mitra industri guna meningkatkan sinergi dan memperbarui kurikulum sesuai kebutuhan dunia kerja.

Menurut Armstrong tantangan utama dalam manajemen SDM pendidikan sering kali berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, sistem evaluasi yang belum optimal, dan kurangnya motivasi kerja.<sup>32</sup> Hal ini sejalan dengan temuan di SMK Negeri 5 Balikpapan. Penelitian oleh Richard dkk<sup>33</sup> juga menegaskan pentingnya pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang holistik untuk meningkatkan kualitas SDM di lembaga pendidikan vokasi.

Menurut Tunggul, solusi untuk kendala motivasi meliputi pemberian insentif yang tepat, pengakuan atas prestasi, serta pengembangan jalur karier yang jelas. Implementasi forum komunikasi antara sekolah dan industri juga penting dalam menjembatani kebutuhan pendidikan dan dunia kerja.<sup>34</sup>

Upaya perbaikan yang dilakukan SMK Negeri 5 Balikpapan menunjukkan respons positif terhadap kendala yang ada, namun perlu ditingkatkan secara sistematis dan berkelanjutan agar dapat berkontribusi optimal dalam peningkatan mutu pendidikan vokasi.

Pengelolaan SDM di SMK Negeri 5 Balikpapan menghadapi sejumlah tantangan, antara lain keterbatasan anggaran untuk pelatihan, sistem evaluasi kinerja yang belum komprehensif, rendahnya sinergi dengan dunia industri, serta motivasi guru yang terpengaruh oleh beban kerja tinggi dan minimnya insentif serta jalur karier. Hambatan-hambatan ini berdampak langsung pada efektivitas

---

<sup>32</sup> Richard L Daft and Ann Armstrong, *Organization Theory and Design* (Amerika Serikat: Cengage Canada, 2021).

<sup>33</sup> Daft and Armstrong.

<sup>34</sup> Tunggul Prasodjo, *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, vol. 2 (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021).

pengembangan profesional guru dan kualitas pendidikan vokasi secara keseluruhan.

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, sekolah telah melakukan berbagai upaya perbaikan, seperti menjalin kerja sama pelatihan dengan mitra industri, memperluas cakupan evaluasi kinerja, membangun komunikasi internal yang lebih baik, serta menciptakan forum diskusi berkala antara guru dan industri. Upaya ini mencerminkan praktik manajemen SDM yang sejalan dengan teori Armstrong dan temuan Richard et al., yang menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, evaluasi holistik, dan motivasi kerja yang terkelola dengan baik.

Meski telah menunjukkan arah perbaikan yang positif, langkah-langkah ini masih memerlukan penguatan yang lebih sistematis dan berkelanjutan agar mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu SDM dan relevansi pendidikan vokasi dengan dunia kerja.

#### **D. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian di SMK Negeri 5 Balikpapan, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran krusial sebagai faktor penentu mutu pendidikan vokasi. Pengelolaan SDM yang meliputi rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan motivasi kerja secara signifikan memengaruhi proses belajar mengajar, peningkatan kompetensi lulusan, disiplin kerja guru, serta kepuasan stakeholder seperti siswa, orang tua, dan dunia industri. Namun, kendala seperti keterbatasan anggaran, sistem evaluasi yang kurang komprehensif, dan minimnya sinergi antara sekolah dengan dunia industri masih menjadi hambatan utama dalam optimalisasi manajemen SDM. Upaya perbaikan yang telah dilakukan, meskipun positif, perlu ditingkatkan secara berkelanjutan agar mutu pendidikan vokasi di SMK Negeri 5 Balikpapan dapat terus berkembang dan memenuhi kebutuhan pasar kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abin, Rais, and Ray Suryadi. "Classroom Management Strategies in Foreign Language Classroom." *JOEEL Journal of English Education and Literature* 5, no. 1 (2024): 1–8. <https://doi.org/10.38114/joeel.v5i1.392>.
- Amron, Muhammad; Syamwil, Rodia; Sudana, I Made. "Implementation of Dual Expertise Policies for Vocational High School Teachers in Demak Regency." *Journal of Vocational and Career Education* 2, no. 2 (2018). <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jvce/article/view/16980/8507>.
- Arifin, Antoni Ludfi. "Urgensi Perencanaan Sdm Sebagai Upaya Penyelarasan Strategi Bisnis Perusahaan: Kajian Literatur." *Jurnal Ekonomi Manajemen* 7, no. 2 (2021): 149–60. <https://doi.org/10.37058/jem.v7i2.3028>.
- Daft, Richard L, and Ann Armstrong. *Organization Theory and Design*. Amerika Serikat: Cengage Canada, 2021.
- Dessler, Gary, Nina Dawn Cole, and Nita Chhinzer. *Management of Human Resources*. London: Pearson, 2015.
- Handoko, Yudo, Hansein Arif Wijaya, and Agus Lestari. *Metode Penelitian Kualitatif Panduan Praktis Untuk Penelitian Administrasi Pendidikan*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2024.
- Iskandar, Ade Gumilar. "Optimalisasi Link and Match Melalui Revitalisasi Pendidikan Vokasi Dan Pelatihan Vokasi." *Jurnal Kewarganegaraan* 6, no. 3 (2022): 4773–91.
- Istihana, Istihana. "Pengelolaan Kelas Di Madrasah Ibtidaiyah." *TERAMPIL: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar* 2, no. 2 (2015): 267–84. <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/terampil/article/view/1297>.
- Kanafiah Wawan; Suherna, Suherna, Kanafiah; Prahiawan. "Pengaruh Kompetensi (Hard Skill) Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pelaksana Teknis Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pelaksana Teknis Dinas PUPR Kabupaten Serang)." *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, no. Vol 5, No 2 (2021) (2021): 186–99. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v5i2.13178>.

- Marta Ambiyar; Ermita, Ermita; Hikmah, Rezkiyana, Rizkayeni; Ambiyar. “Analisis Evaluasi Dalam Pendidikan Vokasi Serta Dampaknya Pada Program Pendidikan Ditinjau Berdasarkan Persepsi Publikasi Ilmiah Berbasis Meta-Analysis.” *Voteteknika (Vocational Teknik Elektronika Dan Informatika)*, no. Vol 12, No 2 (2024): Vol. 12, No 2, Juni 2024 (2024): 254–59.  
<https://ejournal.unp.ac.id/index.php/voteteknika/article/view/128802/109226>
- Maswanto, Suhendar Sulaeman, Irwan Prayitno, Abd. Gofur Ahmad. *Sumber Daya Manusia*. Vol. 53. Jakarta: UM Jakarta Press, 2022.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. United Kingdom: Sage Publications, 2014.
- Maysarah, Mayang Bintang Sari; Asrul; Siti. “The Effect Of The Student Facilitator And Explaining Method On Learning Outcomes In Terms Of Learning Styles In Terms Of Student Learning Styles.” *Mahir: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pembelajaran*, no. Vol 1 No 2 (2022): Mahir : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pembelajaran (2022): 180–85.  
<https://ejournal.yana.or.id/index.php/mahir/article/view/609/337>.
- Mubarok, Ramdanil. “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam.” *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2021): 131–46. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>.
- . “Perencanaan Pembelajaran Pada Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Di Madrasah Ibtidaiyah.” *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 4, no. 1 (2022): 15–31.  
<https://doi.org/10.36835/au.v4i01.1096>.
- Mukhadis, Arief Rahman Yusuf; Amat. “Model Pengembangan Profesionalitas Guru Sesuai Tuntutan Revitalisasi Pendidikan Vokasi Di Indonesia.” *Lectura: Jurnal Pendidikan*, no. Vol. 9 No. 2 (2018): Lectura: Jurnal Pendidikan (2018): 130–39.  
<http://journal.unilak.ac.id/index.php/lectura/article/view/1613/1118>.
- FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan  
Vol. 7, No.5, Oktober - Desember 2025  
1600



- Mulianti, Rodesri Mulyadi; Mulianti. “Kompetensi Lulusan Pendidikan Vokasi: Analisis Validitas Dan Reliabilitas Indikator.” *Invotek*, no. Vol 18 No 1 (2018): INVOTEK: Jurnal Inovasi, Vokasional, dan Teknologi (2018): 49–58. <https://doi.org/10.24036/invotek.v18i1.240>.
- Nadiya, Azaria Aflah Ulin Nuha; Rizka Nur Aziza; Sestritama Alega; Afiva Aisha Vira; Zulfa. “Pengembangan Sikap Profesional Guru IPA : Guru Profesional Sebagai Komunikator Dan Fasilitator.” *Jurnal Pendidikan Tambusai*, no. Vol. 8 No. 2 (2024) (2024): 26660–65. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/16540/12271>.
- Peramatzis, Giannis, and Michael Galanakis. “Herzberg’s Motivation Theory In Workplace.” *Psychology* 12, no. 12 (2022): 971–78.
- Prasodjo, Tunggul. *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Vol. 2. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2021.
- Putranto, Sisco Agustian; Setiadi Cahyono Putro; Hari. “Hubungan Self-Regulated Learning, Kemampuan Komunikasi, Dan Vocational Skills Dengan Kemampuan Adaptasi Terhadap Dunia Kerja Pada Siswa Sekolah Menengah Kejuruan.” *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, no. Vol 3, No 1 (2018): June 2018 (2018): 91–100. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jktpk/article/view/3849/2937>.
- Robbins, Stephen P, and A Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. 18th ed. New York City: USA: Pearson, 2019.
- Robinson, O. C., Demetre, J. D., & Litman, J. A. “Adult Life Stage and Crisis as Predictors of Curiosity and Authenticity: Testing Inferences from Erikson’s Lifespan Theory.” *International Journal of Behavioral Development* 3 (2017): 41.
- Sari, Indah Novita. “Record Center Sekolah Vokasi UGM: Analisis Kebutuhan, Rancangan, Dan Desain Untuk Teaching Industry.” *Diplomatika: Jurnal Kearsipan Terapan*, no. Vol 1, No 1 (2017): September (2017): 12–23. <https://jurnal.ugm.ac.id/diplomatika/article/view/28254/17234>.
- Sutiono. “Profesionalisme Guru.” *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2021): 16–25. <https://doi.org/10.34005/tahdzib.v4i2.1569>.
- FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan  
Vol. 7, No.5, Oktober - Desember 2025

- Tambun, Sihar. “Peningkatan Kapasitas Guru-Guru Di Kota Berastagi Dalam Membuat Video Pembelajaran Dan Pemanfaatan Voice Typing.” *BERDIKARI*, no. Vol 4, No 2 (2021): Jurnal Berdikari (2021). <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/berdikari/article/view/4998/1909>.
- Tiasari, Wulidah Ning. “Tvet Sistem Ganda Pendidikan Vokasi Diberbagai Negara Sebuah Studi Literatur.” *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan* 9, no. 8 (2023): 659–68. <https://doi.org/10.17977/jptpp.v8i9.15999>.