

# Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Tenaga Pendidik di SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung

Okvita Ningrum<sup>1</sup>, Eti Hadiati<sup>2</sup>, Sela Kholidiani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Lampung, Indonesia

## Article Info

### Keywords:

Human Resource Management  
Educator Quality  
Vocational Education  
Islamic Boarding School Values  
Academic Supervision

## ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of human resource management strategies in improving the quality of educators at SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung. The study employs a descriptive qualitative approach, utilizing data collection techniques such as in-depth interviews, participant observation, and documentation involving the principal, student affairs staff, and teachers. The findings indicate that the school successfully implements a hybrid management model that harmonizes professional competency standards with Islamic boarding school values. Key aspects of this implementation include a recruitment system that balances foundation loyalty with rigorous micro-teaching assessments, as well as adaptive competency development strategies to overcome facility limitations through industry partnerships and digital training. Furthermore, academic supervision is conducted using a humanistic approach to provide constructive feedback, while the internalization of religious values fosters a disciplined work culture and a strong sense of belonging. This study concludes that integrating professional human resource management practices with spiritual values is effective in producing high-quality, adaptive, and character-driven educators. These findings serve as a reference for vocational education practitioners in managing limited resources to achieve superior educational outcomes.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



## Corresponding Author:

Okvita Ningrum

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Lampung, Indonesia

Jl. Letkol H. Endro Suratmin, Kelurahan Sukarame, Kecamatan Sukarame, Kota Bandar Lampung,

Provinsi Lampung, Kode Pos 35131

Email: [okvitaningrum795@gmail.com](mailto:okvitaningrum795@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan vokasi di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 menuntut lulusan yang tidak hanya terampil secara mekanis, tetapi juga adaptif dan memiliki literasi digital tinggi. Untuk merespons tuntutan global tersebut, guru menjadi ujung tombak utama transformasi pendidikan. Oleh karena itu, penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang strategis sangat krusial dalam ekosistem sekolah. Kegagalan menerapkan MSDM mulai dari proses rekrutmen, pembinaan, hingga evaluasi akan berdampak langsung pada stagnasi mutu pendidik dan berujung pada penurunan kualitas lulusan [1]. Bagi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), kualitas tenaga pendidik diukur dari perpaduan kompetensi pedagogik, kepakaran selaras standar industri, serta kepribadian yang mampu menjadi teladan bagi siswa [2].

Tinjauan literatur terdahulu mengenai MSDM di institusi pendidikan telah banyak menyoroti pentingnya strategi rekrutmen yang terstruktur [3], keharusan menyeimbangkan kompetensi dasar dengan nilai-nilai lokal institusi [4], serta urgensi pengembangan literasi digital guru secara berkelanjutan [5]. Namun, mayoritas penelitian tersebut masih terfokus pada tata kelola di bawah kondisi ideal, di mana infrastruktur dan dukungan finansial diasumsikan selalu memadai. Sampai saat ini, masih sangat minim kajian yang secara spesifik memetakan ketangguhan manajerial (*managerial resilience*) pada sekolah swasta dengan karakteristik ganda sebagai lembaga kejuruan sekaligus pesantren yang harus menjaga mutu pengajaran di tengah keterbatasan sumber daya. Kekosongan literatur (*research gap*) inilah yang perlu diisi untuk memahami bagaimana manajemen sekolah dapat melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) tanpa bergantung pada kemewahan infrastruktur [6].

Secara spesifik, SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung menghadapi permasalahan kompleks terkait tata kelola tenaga pendidikannya. Sekolah ini dihadapkan pada tantangan untuk menyeimbangkan antara pencapaian standar kompetensi teknis industri (*hard skill*) dengan pemenuhan karakter religius kepesantrenan (*soft skill*). Dalam praktiknya, manajemen menghadapi dilema rekrutmen antara memprioritaskan profesionalisme akademik atau mengakomodasi loyalitas rekomendasi yayasan. Di samping itu, sekolah ini juga mengalami keterbatasan fasilitas fisik pendukung praktik (seperti laboratorium) yang secara langsung mengancam laju pengembangan kompetensi produktif guru jika tidak dikelola dengan rekayasa manajerial yang inovatif.

Berdasarkan kompleksitas permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif implementasi strategi MSDM yang adaptif di SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung. Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan menyajikan konstruksi teoretis baru mengenai bagaimana ketangguhan kepemimpinan melalui seleksi hibrida berbasis karakter dan supervisi klinis yang humanis mampu mentransformasi keterbatasan struktural menjadi keunggulan kompetitif. Eksplorasi strategi manajerial ini diharapkan tidak hanya memaparkan data akademis, tetapi juga menjadi model praktik terbaik (*best practice*) bagi lembaga pendidikan vokasi berbasis keagamaan lainnya yang menghadapi tantangan serupa.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pemilihan metode kualitatif ini didasarkan pada alasan eksplisit bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini membutuhkan eksplorasi mendalam untuk memahami *bagaimana* dan *mengapa* suatu kebijakan manajerial dijalankan, yang tidak dapat diukur sekadar dengan angka-angka statistik. Pendekatan deskriptif dinilai paling relevan karena peneliti bertujuan untuk menggali data naratif secara komprehensif terkait makna, perspektif subjektif, dan proses kontekstual dari para aktor utama di lapangan seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik di SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung. Melalui metode ini, penelitian difokuskan pada pemotretan kondisi riil dan realitas empiris di sekolah, sehingga data yang dihasilkan mampu memberikan gambaran utuh mengenai dinamika dan strategi manajemen yang diterapkan.

Teknik pengumpulan data dilaksanakan secara sistematis melalui tiga metode utama guna memfasilitasi triangulasi sumber, sehingga validitas dan kredibilitas temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. *Pertama*, wawancara mendalam semi-terstruktur digunakan untuk menggali informasi secara fleksibel namun tetap terfokus mengenai siklus manajemen SDM, mulai dari perencanaan rekrutmen hingga evaluasi kinerja. *Kedua*, observasi non-partisipatif diterapkan guna mengamati langsung aktivitas fisik dan dinamika sosial di sekolah tanpa memanipulasi situasi, seperti efektivitas proses pembelajaran di laboratorium dan interaksi keseharian antar-guru. *Ketiga*, studi dokumentasi berfungsi menunjang sekaligus memvalidasi data primer lisan dan observasi melalui penelaahan arsip administratif yang otentik, meliputi dokumen profil pendidik, notulen rapat perencanaan, instrumen penilaian kinerja, dan standar operasional sekolah.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang melibatkan total 3 (tiga) orang partisipan. Pemilihan informan didasarkan pada kriteria spesifik, yakni penguasaan informasi, tingkat otoritas dalam pengambilan keputusan, keterlibatan langsung dalam siklus manajemen sumber daya manusia (SDM), serta masa pengabdian di sekolah. Berdasarkan kriteria tersebut, informan diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu: (1) informan kunci (*key informants*) yang terdiri dari 1 orang Kepala Sekolah dan 1 orang Wakil Kepala Sekolah selaku pembuat dan pengawas kebijakan manajerial; serta (2) informan pendukung yang terdiri dari 1 orang tenaga pendidik (guru) sebagai representasi pelaksana teknis kebijakan. Pelibatan guru sebagai informan pendukung bertujuan untuk melakukan triangulasi dan memvalidasi efektivitas program pengembangan SDM langsung dari sudut pandang praktisi di lapangan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan berkesinambungan: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Data mentah yang diperoleh dari transkrip wawancara dan catatan lapangan dipilah, dirangkum, dan difokuskan pada aspek-aspek krusial implementasi manajemen SDM. Selanjutnya, untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan metode triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan keselarasan informasi dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Sementara itu, triangulasi sumber dilakukan dengan mencocokkan silang (*cross-check*) keterangan

antar-informan (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru). Melalui pengujian ganda ini, kredibilitas dan derajat kepercayaan (*trustworthiness*) terhadap temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil temuan data yang sesuai dengan kondisi di lapangan diperoleh peneliti di SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dari informan yang telah ditentukan. Berdasarkan triangulasi data tersebut, peneliti dapat mendeskripsikannya sebagai berikut:

#### 3.1. Analisis Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu

Hasil eksplorasi data di SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dieksekusi secara terstruktur guna merespons kebutuhan kompetensi vokasi sekaligus mempertahankan kultur kepesantrenan. Secara riil, siklus manajemen yang diterapkan mencakup perencanaan kebutuhan pendidik, proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja. Temuan lapangan ini dikonfirmasi langsung oleh Kepala Sekolah selaku pembuat kebijakan yang menyatakan, "*Proses analisis manajemen sumber daya manusia di SMK Miftahul Ulum dilakukan secara terencana dan berkelanjutan... untuk memastikan bahwa guru yang ada benar-benar mengajar sesuai dengan kompetensinya, profesional, memiliki kepribadian yang baik, serta mampu mengikuti nilai-nilai kepesantrenan*" (Wawancara Kepala Sekolah, 20 Januari 2026). Pernyataan lisan tersebut divalidasi oleh hasil observasi dan temuan dokumentasi berupa notulen rapat perencanaan SDM pada akhir tahun ajaran baru, yang membuktikan bahwa sekolah secara proaktif memetakan beban kerja untuk mengantisipasi kekosongan formasi tenaga pendidik.

#### 3.2. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Pendidik

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di SMK Miftahul Ulum dieksekusi melalui pemetaan beban kerja (*workload analysis*) yang dilaksanakan secara rutin pada setiap akhir tahun ajaran. Kepala Sekolah secara eksplisit mengonfirmasi hal tersebut dengan menyatakan, "*Analisis kebutuhan ini biasanya dilaksanakan secara rutin pada setiap akhir tahun ajaran baru. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi adanya guru yang mengundurkan diri (resign)... memastikan bahwa guru yang ada benar-benar mengajar sesuai dengan kompetensinya... serta mampu mengikuti nilai-nilai kepesantrenan*" (Wawancara Kepala Sekolah, 20 Januari 2026). Sebagai contoh konkret di lapangan, pemetaan kebutuhan ini secara spesifik menargetkan ketersediaan guru pada mata pelajaran kejuruan, seperti perencanaan formasi guru produktif Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran (OTKP) untuk memastikan kesesuaian (*job fit*) antara latar belakang pelamar dengan kebutuhan kurikulum sebelum tahun ajaran baru berjalan.

Pernyataan lisan tersebut divalidasi oleh temuan dokumentasi berupa arsip notulen rapat perencanaan kebutuhan SDM serta hasil observasi yang mencatat adanya agenda diskusi manajemen khusus untuk memetakan proyeksi ketersediaan guru. Langkah proaktif ini mengindikasikan bahwa manajemen sekolah menerapkan perencanaan strategis berbasis mitigasi risiko yang tidak sekadar berorientasi pada pemenuhan rasio guru-siswa, melainkan juga pada keselarasan kompetensi industri dan nilai kultural pesantren secara presisi.

#### 3.3. Sistem Rekrutmen dan Seleksi

Kualitas input tenaga pendidik sangat ditentukan oleh seberapa ketat dan efektif sistem seleksi yang dijalankan. Khairani menekankan bahwa strategi rekrutmen yang terstruktur adalah kunci untuk mendapatkan pendidik yang memiliki kompetensi sekaligus kesamaan visi dengan lembaga [5]. Sebelum memasuki tahap seleksi, SMK Miftahul Ulum memulai proses ini dengan perencanaan matang melalui pemetaan beban kerja (*workload analysis*) setiap akhir tahun ajaran. Hal ini dikonfirmasi oleh data lapangan melalui wawancara, di mana Kepala Sekolah menyatakan, "Kami tidak merekrut guru secara mendadak. Analisis formasi dilakukan jauh hari untuk mengantisipasi guru yang purnatugas atau mengundurkan diri, sehingga kekosongan langsung terisi oleh kandidat yang tepat" [18].

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, tantangan utama yang sering muncul adalah menyeimbangkan antara profesionalitas manajerial dengan loyalitas kekerabatan yang menjadi ciri khas yayasan. Temuan di SMK Miftahul Ulum menunjukkan adanya mekanisme "hibrida" yang unik. Sekolah tetap mengakomodasi rekomendasi dari pihak yayasan sebagai upaya regenerasi kader, namun calon guru tersebut wajib mengikuti prosedur seleksi standar. Kebijakan ini secara tegas menunjukkan bahwa rekomendasi bukanlah "jalur bebas tes", melainkan akses awal yang mengharuskan kandidat melewati filter kualitas yang sama ketatnya dengan pelamar eksternal.

Proses seleksi diawali dengan saringan administrasi untuk menganalisis kesesuaian pekerjaan (*job fit*). Fleksibilitas strategis diterapkan manajemen pada tahap ini, contohnya dengan menempatkan pelamar berlatar belakang Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada mata pelajaran produktif Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran (OTKP) karena yang bersangkutan memiliki portofolio pengalaman praktis di bidang administrasi. Setelah lolos administrasi, kandidat diwajibkan mengikuti tes praktik mengajar (*micro-teaching*). Simulasi ini mengharuskan calon guru mengoperasikan teknologi perkantoran (seperti proyektor) secara langsung di hadapan pimpinan sekolah. Data

wawancara dengan salah satu guru muda mengungkapkan bahwa simulasi ini memberikan tekanan mental yang cukup tinggi, sehingga kandidat yang tidak siap secara pedagogik seringkali mengalami tekanan psikologis serta kecanggungan teknis saat mengajar di bawah pengawasan langsung evaluator [20].

Penerapan seleksi ketat melalui *micro-teaching* dan wawancara panel ganda yang melibatkan dua pewawancara untuk meminimalisir subjektivitas membuktikan bahwa sekolah tidak mengorbankan mutu demi loyalitas. Temuan ini sejalan dengan pandangan Yuliani dan Aliyyah mengenai urgensi seleksi yang presisi [14]. Selain itu, aspek kepribadian (*soft skill*) dan kesiapan beradaptasi dengan kultur pesantren menjadi indikator penentu kelulusan, bahkan bagi pelamar non-muslim. Hal ini menegaskan bahwa sekolah memiliki proposisi nilai (*value proposition*) keagamaan yang kuat dan tidak dapat ditawar.

Dalam mengevaluasi kinerja pasca-rekrutmen, aspek yang dinilai dari guru tidak terbatas pada kelengkapan dokumen administrasi (RPP/Modul Ajar), tetapi juga eksekusi metode mengajar di ruang kelas. Data hasil observasi menunjukkan bahwa manajemen sekolah bertindak kritis terhadap metode pembelajaran yang berpusat pada guru (*teacher-centered*) dan mendorong penerapan metode partisipatif. Supervisi ini murni berfungsi sebagai kendali mutu (*quality control*).

Umpan balik (*feedback*) pasca-supervisi diberikan secara transparan, spesifik, dan persuasif. Wawancara dengan informan guru mengungkapkan bahwa pimpinan sekolah sering memberikan evaluasi konstruktif, misalnya instruksi agar guru lebih responsif dan berempati terhadap dinamika siswa di kelas, serta saran untuk menyisipkan metode interaktif seperti *ice breaking* guna memecah kejumuan belajar [20]. Masukan yang mendetail ini terbukti sangat krusial bagi guru pemula dalam mematangkan gaya komunikasi dan manajemen kelas.

Pola supervisi humanis ini berdampak signifikan terhadap motivasi kerja. Transparansi objektivitas data observasi menumbuhkan kesadaran internal guru untuk berubah tanpa adanya resistensi. Hal ini mendukung teori Diana bahwa penjaminan mutu memerlukan evaluasi berkelanjutan yang memberdayakan [1]. Guru yang kinerjanya belum optimal tidak serta-merta diberhentikan, melainkan difasilitasi untuk meningkatkan kapasitas (*upskilling*) melalui pelatihan lanjutan. Iklim pengawasan yang konstruktif ini sukses menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), yang memungkinkan guru berani berinovasi dalam pembelajaran tanpa takut menghadapi sanksi manajerial jika terjadi kegagalan metode.

### 3.4. Pengembangan dan Pelatihan Kompetensi

Setelah mendapatkan guru yang berkualitas melalui proses rekrutmen, tantangan organisasi selanjutnya adalah memelihara dan meningkatkan kompetensi mereka secara berkesinambungan. Sudaryono menegaskan bahwa pengembangan kompetensi tenaga pendidik adalah upaya mutlak untuk mencegah usangnya pengetahuan guru di tengah laju teknologi [12]. Terlebih bagi guru SMK, literasi digital dan penguasaan alat praktik industri menjadi keharusan [4]. Dinamika perubahan kurikulum pendidikan di Indonesia yang cepat menuntut fleksibilitas guru. Hal ini disadari penuh oleh tenaga pendidik di SMK Miftahul Ulum, di mana partisipasi dalam program pengembangan diri dipandang sebagai kebutuhan. Temuan ini diperkuat oleh pengakuan informan guru yang menyatakan, "Kurikulum dan teknologi industri itu cepat sekali berubah. Kalau kami sebagai guru tidak proaktif ikut pelatihan, materi yang kami sampaikan ke anak-anak pasti sudah ketinggalan zaman dan tidak relevan lagi" [20].

Untuk memfasilitasi kebutuhan tersebut, SMK Miftahul Ulum menerapkan strategi adaptif melalui pelatihan internal (*in-house training*) dan fasilitasi pelatihan daring. Berdasarkan temuan studi dokumentasi, sekolah secara aktif mendelegasikan gurunya untuk mengikuti pelatihan digital dari kementerian, dibuktikan dengan kepemilikan sertifikat pelatihan aplikasi perkantoran (*Microsoft Office*) dan pengolahan data visual (*Tableau*). Selain itu, sekolah mengoptimalkan kerja sama dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) melalui pemanfaatan program Praktik Kerja Lapangan (PKL). Kepala Sekolah menjelaskan strategi kolaborasi ini, "Kami mewajibkan guru pembimbing PKL tidak hanya memonitor siswa, tetapi juga menyerap ilmu dan melihat langsung teknologi terbaru di industri tempat anak-anak magang, untuk kemudian diajarkan kembali di sekolah" [18]. Sinergi ini secara efektif menjembatani kesenjangan (*gap*) antara fasilitas sekolah yang minim dengan standar industri yang tinggi.

Selain itu, sekolah juga dihadapkan pada tantangan keterbatasan fasilitas fisik, seperti jumlah unit komputer yang belum sebanding dengan jumlah siswa. Keterbatasan ini disiasati secara kreatif melalui manajemen penjadwalan (*shifting*) yang ketat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah, "Keterbatasan laboratorium komputer kami atasi dengan jadwal rotasi per jam. Guru produktif dituntut untuk menyusun modul yang padat dan efisien, sehingga durasi praktik yang terbatas bisa maksimal untuk mengejar target kompetensi siswa" [19]. Langkah manajerial ini membuktikan bahwa keterbatasan fasilitas justru memicu kedisiplinan dan kreativitas guru dalam mengelola waktu pembelajaran.

Pendekatan-pendekatan di atas mencerminkan implementasi konsep *workplace learning*, di mana pengembangan SDM tidak selalu bergantung pada fasilitas mewah, melainkan pada optimalisasi sumber daya yang ada. Selain pelatihan formal, proses pembinaan juga didukung oleh budaya berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) antar-guru. Pimpinan sekolah dan guru senior mengambil peran aktif sebagai mentor, memberikan dukungan psikologis, serta memfasilitasi guru muda dalam pengurusan sertifikasi keprofesian (PPG). Secara keseluruhan, strategi kolaboratif, pemanfaatan teknologi, serta modal sosial internal ini berhasil membangun iklim organisasi pembelajar (*learning organization*) yang tangguh di SMK Miftahul Ulum.

### 3.5. Supervisi Akademik dan Penilaian Kinerja

Supervisi akademik bukan sekadar inspeksi untuk mencari kesalahan, melainkan proses pembinaan berkesinambungan guna perbaikan mutu pembelajaran. Efendi dan Winarsih menegaskan bahwa kinerja guru sering kali tidak optimal tanpa adanya sistem pemantauan yang jelas dan bersifat konstruktif [2]. Supervisi yang efektif harus mampu memberikan umpan balik nyata bagi guru untuk memperbaiki metode pengajarannya, yang melampaui sekadar pemenuhan administrasi kepegawaian.

Berdasarkan temuan di lapangan, pelaksanaan supervisi akademik di SMK Miftahul Ulum dilakukan secara rutin setiap pertengahan semester oleh Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah. Aspek evaluasi mencakup dua parameter utama: kelengkapan perangkat pembelajaran (seperti Modul Ajar/RPP) dan observasi langsung terhadap implementasi pedagogik di ruang kelas. Supervisi ini difungsikan secara ketat sebagai instrumen kendali mutu (*quality control*). Pendekatan ini dikonfirmasi melalui kutipan wawancara Kepala Sekolah yang menyatakan, "*Tujuan utama supervisi di sini bukan untuk menghakimi guru, tetapi untuk memetakan di mana letak kelemahan metode mengajar mereka sehingga kami bisa memberikan pendampingan yang tepat sasaran*" [18].

Proses pemberian umpan balik (*feedback*) pasca-observasi tidak dilakukan secara satu arah, melainkan bersifat dialogis, transparan, dan persuasif. Sebagai contoh, pimpinan sekolah memberikan teguran konstruktif kepada guru yang masih menerapkan metode mengajar monoton (*teacher-centered*) atau bersikap kurang responsif terhadap dinamika siswa di kelas. Pernyataan ini didukung oleh pengakuan informan guru muda yang memaparkan, "*Masukan dari pimpinan sangat mendetail. Kami diarahkan untuk lebih berempati pada kesulitan siswa, menyederhanakan bahasa materi, dan dianjurkan menyisipkan metode interaktif seperti ice breaking agar kelas tidak kaku*" [20].

Secara analitis, efektivitas sistem supervisi di SMK Miftahul Ulum bersumber pada pendekatan humanis dan keadilan prosedural yang diterapkan oleh manajemen. Keberhasilan ini dilandasi oleh pergeseran paradigma supervisi dari fungsi pengawasan birokratis menjadi pemberdayaan profesional. Transparansi dalam penyampaian hasil evaluasi membuat guru merasa diperlakukan secara adil dan tidak dihakimi. Hal ini menumbuhkan kesadaran internal (*acceptance*) yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi intrinsik guru untuk memperbaiki kualitas pengajarannya.

Praktik baik ini selaras dengan teori Diana yang menyatakan bahwa penjaminan mutu pendidikan yang berhasil menuntut adanya siklus evaluasi yang berkelanjutan dan berkeadilan [1]. Efektivitas supervisi di sekolah ini juga didorong oleh fakta bahwa hasil penilaian kinerja murni dijadikan landasan objektif bagi pengambilan keputusan strategis manajerial seperti pengiriman guru berkinerja rendah ke program pelatihan lanjutan (*upskilling*), rotasi penugasan, hingga promosi bukan sebagai alat untuk menghukum. Pendekatan inilah yang menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) bagi tenaga pendidik, sehingga mereka berani berinovasi dan senantiasa terbuka terhadap perbaikan mutu berkelanjutan.

### 3.6. Internalisasi Nilai Kepesantrenan dan Budaya Kerja

Selain kompetensi teknis, pembentukan karakter guru merupakan bagian integral dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sekolah berbasis Islam. Zainal dalam konsep *Islamic Human Capital* menekankan bahwa bekerja dalam pandangan Islam adalah ibadah, sehingga integritas (*Al-Amin*) menjadi fondasi utama. Lingkungan kerja yang religius dapat menjadi faktor pendorong motivasi intrinsik guru untuk bertahan di sebuah institusi dan memberikan kinerja terbaiknya (*retention*) [16].

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa SMK Miftahul Ulum berhasil mengintegrasikan nilai-nilai kepesantrenan ke dalam budaya kerja guru secara nyata. Strategi yang dilakukan adalah melalui pelibatan aktif guru dalam kegiatan keagamaan (seperti perayaan Hari Santri dan pembina ekstrakurikuler Hadroh) serta pembinaan rohani yang dilakukan secara rutin. Lebih dari itu, budaya "rasa kegondolan" (rasa memiliki) ditanamkan secara mendalam untuk menghilangkan ego sektoral, sehingga guru peduli pada seluruh aspek pendidikan siswa, bukan hanya pada mata pelajaran yang diampunya saja.

Praktik budaya kerja ini dikonfirmasi langsung oleh pimpinan sekolah. Dalam wawancaranya, Wakil Kepala Sekolah menegaskan, "*Kami selalu menanamkan apa yang kami sebut 'rasa kegondolan' kepada seluruh guru di sini. Artinya, setiap guru harus merasa ikut memiliki sekolah dan pesantren ini seutuhnya. Efeknya, guru tidak pernah hitung-hitungan soal waktu atau pembagian tugas. Kalau ada kegiatan besar atau ketika ada siswa yang*

*bermasalah secara akhlak, semua guru pasti ikut turun tangan membantu, tidak saling melempar tanggung jawab"* [19].

Internalisasi nilai ini secara efektif membentuk kedisiplinan dan akhlak guru yang kemudian menjadi teladan nyata (*uswatun hasanah*) bagi siswa. Guru tidak hanya dituntut hadir tepat waktu, tetapi juga diwajibkan berpakaian sopan dan berinteraksi dengan santun di lingkungan sekolah. Hal ini membuktikan bahwa manajemen SDM di SMK Miftahul Ulum tidak bersifat sekuler, melainkan berhasil menyatukan dimensi profesionalitas kerja dengan dimensi spiritualitas. Pada akhirnya, sinergi kedua dimensi ini sukses menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik dan sangat kondusif bagi proses pembentukan karakter siswa.

### 3.7. Dampak Terhadap Mutu Pendidikan

Muara dari seluruh proses tata kelola sumber daya manusia adalah peningkatan mutu pendidikan yang secara nyata dirasakan oleh siswa dan masyarakat. Kualitas SDM guru yang dikelola dengan baik terbukti berkorelasi positif dengan efektivitas sekolah [9]. Di SMK Miftahul Ulum, implementasi model manajemen hibrida yang menggabungkan ketegasan profesional dengan nilai-nilai kepesantrenan telah memberikan kontribusi dan dampak yang holistik. Dampak ini terukur dari terjaganya stabilitas retensi guru dan peningkatan *trust* (kepercayaan) masyarakat. Hal ini dikonfirmasi oleh Wakil Kepala Sekolah yang menyatakan, "*Alhamdulillah, imbas dari kedisiplinan dan pembinaan karakter guru-guru kita sangat terasa pada penerimaan siswa baru. Orang tua semakin percaya menitipkan anaknya di sini karena melihat guru-gurunya kompeten mengajar praktik dan santun perilakunya. Angka pendaftaran kita stabil dan bahkan cenderung meningkat di tengah banyaknya SMK baru yang bermunculan*" [19].

Tabel 1. Pemetaan Strategi MSDM, Kendala, dan Dampaknya terhadap Mutu

Fungsi MSDM	Bentuk Implementasi	Kendala/Tantangan	Hasil/Dampak pada Mutu Pendidikan
Rekrutmen	Seleksi hibrida (rekomendasi yayasan + <i>Micro-teaching</i> & uji karakter).	Menyeimbangkan loyalitas kekerabatan dengan profesionalitas.	Mendapatkan pendidik yang kompeten secara teknis sekaligus selaras dengan visi ideologis pesantren [15].
Pengembangan	<i>In-house training</i> , pelatihan daring (Tableau/Office), dan kemitraan DUDI (PKL).	Keterbatasan fasilitas lab komputer; kendala sinyal/kuota.	Terjadinya transformasi literasi digital guru; <i>skills gap</i> siswa teratasi melalui standar industri dari DUDI [10].
Supervisi & Evaluasi	Supervisi klinis dialogis, evaluasi transparan berbasis <i>quality control</i> .	Resistensi awal dari guru pemula terhadap pengawasan langsung.	Menciptakan <i>psychological safety</i> bagi guru untuk berinovasi; metode mengajar menjadi partisipatif dan tidak monoton [11].
Budaya Kerja	Internalisasi <i>rasa kegondolan</i> dan nilai religius ( <i>uswatun hasanah</i> ).	Latar belakang guru yang beragam (perbedaan manhaj/kultur asal).	Tingkat retensi guru tinggi; terbentuknya <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan karakter moral siswa yang kuat [8].

Dalam aspek pengembangan teknis, resiliensi (ketangguhan) organisasi yang ditunjukkan sekolah telah membawa dampak besar pada mutu lulusan. Strategi "akrobatik" seperti manajemen jadwal bergantian (*shifting*) dan optimalisasi kemitraan DUDI membuktikan bahwa kekurangan sarana dapat disubstitusi dengan pengalaman riil di tempat kerja. Selain itu, partisipasi guru dalam pelatihan digital terbukti memengaruhi efektivitas pembelajaran inovatif di kelas. Dorongan adaptabilitas dari manajemen tidak sekadar untuk memenuhi administrasi, melainkan menjadi strategi bertahan hidup (*survival strategy*) agar kompetensi lulusan SMK Miftahul Ulum tetap relevan dengan tuntutan disrupsi teknologi dan pasar kerja digital.

Di sisi lain, transparansi penilaian kinerja dan pendekatan supervisi klinis yang humanis sukses memelihara kepuasan dan komitmen kerja guru. Literatur menyebutkan bahwa keadilan prosedural dalam penilaian berkorelasi kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni kerelaan guru untuk bekerja melampaui tugas pokoknya demi kemajuan institusi [8]. Diperkuat dengan iklim budaya "rasa kegondolan", sinergi antara manajerial modern dan nilai spiritual kepesantrenan ini bermuara pada peningkatan *brand equity* sekolah. Keberhasilan ini tidak lepas dari peran kepemimpinan transformasional pimpinan sekolah [6]. Pada akhirnya, guru yang sejahtera, dihargai, dan bahagia menjadi mesin penggerak utama bagi terwujudnya layanan pendidikan vokasi yang bermutu dan berkarakter islami.

## 4. KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa SMK Miftahul Ulum Bandar Lampung berhasil mengimplementasikan model manajemen sumber daya manusia (MSDM) hibrida yang menyinergikan standar profesionalisme industri vokasi dengan kearifan lokal pesantren. Berbeda dengan pendekatan konvensional, sekolah ini mampu membuktikan bahwa keterbatasan infrastruktur dan dilema loyalitas yayasan dapat diatasi melalui strategi rekrutmen berbasis kompetensi ketat (*micro-teaching*), serta pengembangan adaptif melalui optimalisasi kemitraan

industri dan literasi digital. Keberhasilan ini ditopang oleh eksekusi supervisi klinis yang humanis, yang secara efektif menumbuhkan ruang aman secara psikologis (*psychological safety*) bagi guru untuk terus berinovasi dalam pembelajaran.

Lebih lanjut, efektivitas sistem manajerial ini dikunci oleh internalisasi budaya kerja religius "rasa kegondolan" (rasa memiliki). Transformasi nilai-nilai spiritual ke dalam etos kerja terbukti meruntuhkan ego sektoral, menumbuhkan komitmen organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), dan menjadikan guru sebagai teladan (*uswatun hasanah*) bagi siswa. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi secara eksplisit dalam memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan konstruksi model MSDM tangguh (*resilient HR model*). Model ini dapat direplikasi sebagai praktik terbaik (*best practice*) bagi lembaga pendidikan vokasi swasta lainnya yang menghadapi tantangan struktural dan keterbatasan sumber daya serupa guna mempertahankan daya saing yang berkelanjutan.

## REFERENSI

- [1] Diana, N. (2022). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Literasi Nusantara Abadi.
- [2] Efendi, M. N., & Winarsih, T. (2022). Analisis Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah SMK Antartika Surabaya. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(2), 188–194.
- [3] Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Revisi (ed.)). Bumi Aksara.
- [4] Hidayat, A. A., Lathifaturrohman, & Nurlaela, L. (2025). ANALISIS MANAJEMEN SDM UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU SMK PADA ASPEK LITERASI DIGITAL. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 2(1), 1–10.
- [5] Khairani, K. (2024). *Strategi Rekrutmen Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Islam Terpadu Al-Izhar Pekanbaru*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- [6] Kurniawan, I. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Jurnal Leadership*, 5(2), 102. <https://doi.org/10.30863/leadership.v5i2.112>
- [7] Lestari, R., & Haryono, H. (2023). Transformasi Kompetensi Digital Guru SMK dalam Menghadapi Tuntutan Industri 4.0. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 24(1), 56. <https://doi.org/10.21009/jtp.v24i1.112>
- [8] Prasetyo, D., & Rohman, I. (2021). Link and Match: Strategi Kemitraan SMK dengan Dunia Usaha dan Industri. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(3), 235. <https://doi.org/10.21831/jpv.v11i3.342>
- [9] Putra, A. T., Fradito, A., & Septuri, S. (2021). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Sekolah. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)*, 6(1), 54–73.
- [10] Rahayu, S., & Fauzi, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Kepribadian Guru Terhadap Pembentukan Karakter Siswa di Era 4.0. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan*, 8(2), 210. <https://doi.org/10.33394/jk.v8i2.456>
- [11] Santoso, B. (2022). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Mengatasi Keterbatasan Sarana Prasarana di SMK Swasta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 88. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i1.345>
- [12] Sudaryono. (2023). Pengembangan Kompetensi Tenaga Pendidik sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 12(3), 112–125.
- [13] Tuala, R. P. (2018). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah*. Lintang Rasi Aksara Books.
- [14] Yuliani, S., & Aliyyah, R. R. (2024). Seleksi Tenaga Pendidik: Penerapan Rekrutmen pada Sekolah Dasar. *Karimah Tauhid*, 3(3), 2685–2695.
- [15] Yusuf, M., & Widyastuti, W. (2022). Strategi Rekrutmen Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 45. <https://doi.org/10.1234/jmpi.v6i1.123>
- [16] Zainal, V. R. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (E. ke-3 (ed.)). Rajawali Pers.
- [17] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. (*Ini adalah referensi untuk metode analisis data*)
- [18] Kepala Sekolah SMK Miftahul Ulum, "Wawancara Pribadi," Bandar Lampung, 20 Jan. 2026.
- [19] Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMK Miftahul Ulum, "Wawancara Pribadi," Bandar Lampung, 28 Jan. 2026.
- [20] Guru SMK Miftahul Ulum, "Wawancara Pribadi," Bandar Lampung, 02 Feb. 2026.