IslamicEdu Management Journal
ISSN: 3063-5888
Vol. 03 No. 01 Juni (2026) : 19-33
Journal homepage https://islamicedu.alfalahjangkar.ponpes.id/index.php/jurnal

Melampaui Kualifikasi Akademik: Integrasi Kompetensi Profesional dan Komitmen Keislaman dalam Rekrutmen Guru di Madrasah Berbasis Pesantren

Nadia Putri Budi Hartanti[1], Imam Baidawi[2]
[1] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam STAI Cendekia Insani, Situbondo, Indonesia.
[2] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam STAI Cendekia Insani, Situbondo, Indonesia.
Email: nadiaputri.bh@gmail.com[1], imambaidawiim3@gmail.com[2]

Abstract:

Teacher recruitment in pesantren-based madrasahs involves not only professional qualifications but also candidates' alignment with the institution's Islamic orientation and organizational needs. This study examines teacher recruitment management at MTs Miftahul Ulum, Bantal Village, Asembagus, focusing on recruitment planning, implementation, and evaluation. A qualitative field research design was employed. Data were collected through interviews, observation, and documentation and examined according to the three main stages of recruitment management. The findings indicate that recruitment planning is based on staffing needs and considers academic qualifications, subject-area alignment, teaching experience, professional competence, Islamic understanding, Qur'an-reading ability, and commitment to the institution. The implementation process includes vacancy announcements, application submission, administrative screening, interviews, and institutional appointment decisions. Evaluation identifies several challenges, including a limited pool of suitably qualified applicants, insufficient coordination among recruitment team members, unclear administrative responsibilities, and concerns about recruitment-financing transparency. The study's novelty lies in providing an empirical account of teacher recruitment in a pesantren-based madrasah by examining professional requirements, Islamic commitment, and organizational governance within a single analytical framework. Its contribution is to contextualize teacher recruitment research in faith-based education and to inform practical improvements in selection criteria and recruitment governance. However, the findings do not establish the effects of recruitment practices on teacher performance or student learning outcomes.

Keywords: teacher recruitment; recruitment management; professional competence; Islamic commitment; pesantren-based madrasah; educational governance.

Abstrak:

Rekrutmen tenaga pendidik di madrasah berbasis pesantren tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kualifikasi profesional, tetapi juga dengan kesesuaian calon guru terhadap orientasi keislaman dan kebutuhan kelembagaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen rekrutmen tenaga pendidik di MTs Miftahul Ulum, Desa Bantal, Asembagus, dengan memperhatikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi rekrutmen. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis berdasarkan tiga tahapan utama manajemen rekrutmen tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen direncanakan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidik dan mempertimbangkan kualifikasi akademik, kesesuaian bidang keilmuan, pengalaman, kompetensi, pemahaman keislaman, kemampuan membaca Al-Qur'an, dan komitmen terhadap lembaga. Pelaksanaannya mencakup pengumuman lowongan, penerimaan lamaran, seleksi administrasi, wawancara, dan

penetapan melalui mekanisme kelembagaan. Evaluasi mengidentifikasi keterbatasan pelamar yang memenuhi kriteria, kurangnya koordinasi tim, ketidakjelasan pembagian tanggung jawab administratif, dan persoalan transparansi pembiayaan. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggambaran empiris rekrutmen dalam konteks madrasah berbasis pesantren dengan mempertemukan persyaratan profesional, komitmen keislaman, dan tata kelola organisasi dalam satu analisis. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian rekrutmen guru di lembaga pendidikan berbasis agama serta memberikan bahan pertimbangan praktis bagi perbaikan kriteria seleksi dan tata kelola rekrutmen. Penelitian ini belum membuktikan pengaruh rekrutmen terhadap kinerja guru atau hasil belajar peserta didik.
Kata kunci: rekrutmen guru; manajemen rekrutmen; kompetensi profesional; komitmen keislaman; madrasah berbasis pesantren; tata kelola pendidikan.

PENDAHULUAN

Rekrutmen tenaga pendidik merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen pendidikan karena kualitas tenaga pendidik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan guru, tetapi juga oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam mengidentifikasi dan memilih calon yang memiliki kualifikasi serta karakteristik profesional sesuai dengan kebutuhan institusi. Dengan demikian, rekrutmen tidak sekadar merupakan kegiatan untuk mengisi posisi yang kosong, melainkan mencakup identifikasi kebutuhan tenaga pendidik, penetapan kriteria seleksi, penyebaran informasi lowongan, serta penilaian terhadap calon sebelum dilakukan pengangkatan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa rekrutmen guru masih menjadi tantangan di berbagai sistem pendidikan, terutama ketika lembaga mengalami kesulitan memperoleh calon yang memiliki kualifikasi dan kemampuan profesional sesuai kebutuhan (Evans & Mendez Acosta, 2023; Shaoan et al., 2025). Tantangan tersebut menunjukkan bahwa keputusan rekrutmen perlu dipahami sebagai proses organisasional yang dipengaruhi oleh kebutuhan lembaga, ketersediaan calon, dan kriteria yang digunakan untuk menentukan kelayakan seorang calon guru.

Kompleksitas rekrutmen semakin terlihat pada lembaga pendidikan berbasis agama karena tenaga pendidik di lembaga tersebut diharapkan mampu memenuhi tuntutan profesional sekaligus mendukung misi keagamaan institusi. Dalam konteks ini, kualifikasi akademik dan kemampuan mengajar bukan satu-satunya pertimbangan dalam pengambilan keputusan rekrutmen. Calon guru juga dapat diharapkan memiliki komitmen terhadap nilai-nilai kelembagaan, perilaku yang sesuai dengan norma agama, serta kemampuan mendukung perkembangan moral dan keagamaan peserta didik. Penelitian mengenai rekrutmen di sekolah berbasis agama mulai mengkaji bagaimana pertimbangan tersebut memengaruhi proses pemilihan tenaga pendidik. Johnson, Djita, dan Swaner (2024), misalnya, menemukan bahwa pimpinan sekolah Kristen mempertimbangkan keyakinan agama, kebajikan pribadi, kesesuaian dengan budaya institusi, serta keterampilan profesional dan pedagogis ketika mengidentifikasi calon guru yang dinilai berkualitas. Penelitian eksperimental Johnson, Lee, dan Cheng (2024) juga menunjukkan bahwa kualifikasi akademik, pengalaman mengajar, dan latar belakang pendidikan berkaitan dengan preferensi perekrutan di kalangan administrator sekolah Kristen. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa seleksi guru pada lembaga pendidikan

berbasis agama dapat melibatkan sejumlah kriteria yang mencerminkan tuntutan profesional sekaligus misi khas lembaga. Meskipun demikian, temuan dari lingkungan pendidikan Kristen tidak dapat secara langsung digeneralisasikan kepada lembaga pendidikan Islam karena keduanya dapat memiliki tradisi keagamaan, struktur organisasi, dan ekspektasi kelembagaan yang berbeda.

Dalam konteks pendidikan Islam, madrasah yang berada di lingkungan pesantren merupakan ruang yang relevan untuk mengkaji hubungan antara persyaratan profesional dan komitmen keislaman dalam rekrutmen tenaga pendidik. Lembaga semacam ini menjalankan pendidikan formal sekaligus mempertahankan tradisi keagamaan dan nilai-nilai kelembagaan. Oleh karena itu, keputusan rekrutmen dapat melibatkan pertimbangan mengenai kualifikasi akademik sesuai bidang studi, pengalaman mengajar, kompetensi profesional, pemahaman keislaman, dan komitmen terhadap lembaga. Persoalan utamanya bukan sekadar apakah kriteria tersebut ditetapkan, melainkan bagaimana kriteria itu dirumuskan dan diterapkan sepanjang proses rekrutmen. Kajian terhadap proses tersebut dapat menjelaskan bagaimana harapan kelembagaan diterjemahkan ke dalam keputusan praktis mengenai calon yang dinilai sesuai untuk mengajar di madrasah berbasis pesantren.

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Miftahul Ulum, Desa Bantal, Kecamatan Asembagus, Kabupaten Situbondo, Indonesia. Berdasarkan data penelitian dalam skripsi yang menjadi sumber artikel ini, proses rekrutmen di lembaga tersebut mencakup analisis kekosongan dan kebutuhan tenaga pendidik, penetapan persyaratan calon, penyebaran informasi lowongan, seleksi administrasi, wawancara, pengambilan keputusan pengangkatan, dan evaluasi. Informasi rekrutmen disebarkan melalui situs web lembaga, media sosial, pengumuman cetak, dan jaringan internal. Lamaran dapat disampaikan secara langsung maupun melalui saluran daring, termasuk Google Forms. Proses seleksi melibatkan pemeriksaan administrasi dan wawancara, sedangkan keputusan pengangkatan melibatkan pimpinan madrasah dan pengurus yayasan. Kriteria calon yang terdokumentasi meliputi kualifikasi akademik yang sesuai dengan bidang pengajaran, pengalaman mengajar, kesehatan fisik dan mental, pemahaman keislaman, kemampuan membaca Al-Qur'an, serta komitmen terhadap peraturan lembaga. Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses rekrutmen mempertimbangkan persyaratan profesional sekaligus harapan yang berkaitan dengan lingkungan keagamaan dan organisasi madrasah.

Meskipun demikian, data empiris juga menunjukkan adanya tantangan dalam menerjemahkan kriteria rekrutmen menjadi penerimaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Skripsi tersebut mencatat kesulitan memperoleh pelamar yang sepenuhnya memenuhi persyaratan. Sebagian pelamar belum memiliki sertifikat pendidik atau pengalaman mengajar yang memadai, sedangkan komitmen yang kuat terhadap lembaga tidak selalu ditemukan pada calon yang melamar. Evaluasi rekrutmen juga mengidentifikasi sejumlah kendala organisasional, antara lain terbatasnya koordinasi di antara tim pelaksana rekrutmen, perbedaan tanggung jawab dalam penyelesaian

administrasi, dan persoalan transparansi pembiayaan kegiatan rekrutmen. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberadaan prosedur rekrutmen tidak secara otomatis menjamin terpenuhinya seluruh harapan kelembagaan. Proses rekrutmen berlangsung dalam kondisi praktis yang melibatkan keterbatasan calon, penilaian kesesuaian pelamar, dan koordinasi pengambilan keputusan organisasi. Perlu ditegaskan bahwa temuan tersebut menggambarkan praktik rekrutmen dan persepsi pihak-pihak yang terlibat, bukan bukti langsung mengenai hubungan sebab akibat antara proses rekrutmen dan peningkatan hasil belajar peserta didik atau mutu pendidikan secara keseluruhan.

Penelitian internasional mutakhir memberikan landasan penting untuk memahami persoalan tersebut, meskipun masing-masing penelitian menyoroti aspek rekrutmen yang berbeda. Evans dan Mendez Acosta (2023), melalui tinjauan sistematis terhadap bukti dari negara berpendapatan rendah dan menengah, mengkaji intervensi untuk meningkatkan rekrutmen guru dan pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik di sekolah yang sulit memperoleh guru. Kajian tersebut menyoroti tantangan dalam menarik calon guru yang memenuhi kualifikasi serta menunjukkan bahwa hasil rekrutmen bergantung pada konteks kekosongan dan strategi yang digunakan untuk mengatasinya. Shaoan et al. (2025) juga meninjau literatur internasional mengenai rekrutmen dan retensi guru serta menekankan peran kondisi ekonomi dan peluang profesional dalam menarik dan mempertahankan tenaga pendidik. Walaupun memberikan pemahaman luas mengenai tantangan rekrutmen, penelitian-penelitian tersebut terutama berfokus pada kebijakan pemenuhan tenaga pendidik, insentif, serta hasil rekrutmen dan retensi, bukan pada bagaimana persyaratan profesional dan keagamaan dipadukan dalam prosedur seleksi di madrasah berbasis pesantren.

Penelitian yang secara khusus membahas rekrutmen pada sekolah berbasis agama memberikan pembanding konseptual yang lebih dekat. Johnson et al. (2024) mengkaji cara pimpinan sekolah Kristen mengidentifikasi dan merekrut guru, dengan menunjukkan pentingnya keyakinan agama, kebajikan pribadi, kesesuaian dengan institusi, serta kemampuan profesional. Johnson, Lee, dan Cheng (2024) juga mengkaji karakteristik yang dihargai oleh administrator sekolah berbasis agama dan menemukan bahwa kualifikasi akademik serta pengalaman memengaruhi preferensi perekrutan. Penelitian-penelitian tersebut penting karena menunjukkan bahwa rekrutmen di lembaga pendidikan berbasis agama dapat mencerminkan perpaduan antara pertimbangan profesional dan keagamaan. Namun, penelitian tersebut dilakukan dalam konteks sekolah Kristen sehingga belum menjelaskan bagaimana pertimbangan serupa dimaknai dan dioperasionalkan dalam lembaga pendidikan Islam yang berada di lingkungan pesantren. Selain itu, penelitian eksperimental mengenai preferensi perekrutan dan penelitian kualitatif mengenai praktik rekrutmen institusional menjawab pertanyaan analitis yang berbeda. Pemahaman mengenai kriteria yang disukai oleh administrator tidak serta-merta menjelaskan bagaimana kriteria tersebut dirumuskan, dinilai, dan diterapkan dalam proses rekrutmen yang berlangsung secara nyata.

Dengan demikian, kesenjangan penelitian yang hendak dikaji dalam

artikel ini berkaitan dengan penerapan persyaratan profesional dan komitmen keislaman dalam praktik rekrutmen tenaga pendidik di madrasah berbasis pesantren. Literatur internasional yang telah dikaji membahas tantangan pemenuhan kebutuhan guru dalam berbagai sistem pendidikan dan mengeksplorasi preferensi rekrutmen pada sekolah berbasis agama. Akan tetapi, literatur tersebut masih memberikan ruang untuk menjelaskan bagaimana kualifikasi profesional, persyaratan terkait kemampuan mengajar, pemahaman keislaman, dan komitmen terhadap lembaga diterapkan dalam tahapan rekrutmen di madrasah tsanawiyah berbasis pesantren. Kesenjangan ini tidak berarti bahwa belum pernah ada penelitian mengenai rekrutmen guru dalam pendidikan Islam. Sebaliknya, kesenjangan tersebut menunjukkan adanya persoalan kontekstual dan berorientasi proses yang masih perlu diteliti secara empiris, yaitu bagaimana harapan profesional dan keagamaan tercermin dalam kriteria rekrutmen dan praktik seleksi, serta kendala apa yang muncul ketika kriteria tersebut diterapkan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada kajian kontekstual mengenai rekrutmen tenaga pendidik sebagai proses yang mempertimbangkan kualifikasi profesional dan harapan keagamaan kelembagaan, sekaligus berhadapan dengan prosedur organisasi dan keterbatasan praktis. Penelitian ini tidak memandang rekrutmen semata-mata sebagai rangkaian tahapan administratif, juga tidak mengasumsikan bahwa komitmen keagamaan dengan sendirinya menjamin kesesuaian profesional seorang calon guru. Sebaliknya, penelitian ini mengkaji kriteria, mekanisme pengambilan keputusan, dan tantangan pelaksanaan rekrutmen yang terdokumentasi di MTs Miftahul Ulum. Kontribusi penelitian ini bersifat empiris dan interpretatif, bukan klaim bahwa penelitian telah menghasilkan model rekrutmen yang berlaku universal. Penelitian ini menyajikan gambaran berbasis kasus mengenai cara sebuah madrasah berbasis pesantren menilai kesesuaian calon melalui analisis kebutuhan, penetapan persyaratan, seleksi administrasi, wawancara, keputusan pengangkatan, dan evaluasi. Penelitian ini juga menyoroti perbedaan antara kriteria yang ingin diterapkan oleh lembaga dan kesulitan yang dihadapi ketika mencari calon yang memenuhi seluruh kriteria tersebut.

Kajian ini penting bagi pengembangan penelitian manajemen pendidikan maupun praktik pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Dari sisi akademik, penelitian ini memperluas pembahasan tentang rekrutmen pada lembaga pendidikan berbasis agama melalui pengkajian konteks kelembagaan Islam dan keterkaitan antara kriteria seleksi dengan proses pengambilan keputusan pengangkatan. Dari sisi praktis, pemahaman yang lebih jelas mengenai kriteria dan kendala rekrutmen dapat membantu pimpinan madrasah serta pengurus yayasan meninjau apakah prosedur yang diterapkan telah mempertimbangkan kualifikasi sesuai bidang studi, kemampuan mengajar, pemahaman keislaman, dan komitmen terhadap lembaga. Kajian ini juga dapat membantu lembaga mengidentifikasi kelemahan koordinasi dan evaluasi tanpa mengasumsikan bahwa praktik rekrutmen merupakan satu-satunya penentu hasil pendidikan. Dengan demikian, rekrutmen dipahami sebagai salah satu komponen dalam pengelolaan mutu kelembagaan, bukan sebagai bukti yang dengan sendirinya

menunjukkan peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kompetensi profesional dan komitmen keislaman dipertimbangkan dalam rekrutmen tenaga pendidik di MTs Miftahul Ulum, sebuah madrasah berbasis pesantren di Desa Bantal, Kecamatan Asembagus, Kabupaten Situbondo, Indonesia. Secara khusus, penelitian ini menganalisis bagaimana lembaga mengidentifikasi kebutuhan tenaga pendidik dan menetapkan persyaratan calon, bagaimana persyaratan tersebut diterapkan dalam proses rekrutmen dan seleksi, serta kendala apa yang muncul selama pelaksanaan dan evaluasi rekrutmen. Melalui pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman empiris mengenai hubungan antara persyaratan profesional, komitmen keislaman, dan praktik rekrutmen dalam lembaga pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan ini digunakan untuk memahami praktik manajemen rekrutmen tenaga pendidik, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, berdasarkan kondisi empiris di lembaga yang diteliti.

Penelitian dilaksanakan di MTs Miftahul Ulum, Desa Bantal, Kecamatan Asembagus, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Subjek penelitian meliputi pihak-pihak yang terlibat atau mengetahui proses rekrutmen tenaga pendidik, termasuk kepala madrasah, pengurus yayasan, dan pihak yang memahami pelaksanaan rekrutmen. Jumlah informan dan teknik penentuan informan perlu dipastikan kembali berdasarkan bab metodologi skripsi.

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai kebutuhan tenaga pendidik, kriteria calon, proses seleksi, pengangkatan, dan evaluasi rekrutmen. Observasi digunakan untuk memahami kondisi lapangan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi mengenai kelembagaan dan pelaksanaan rekrutmen.

Data dianalisis dengan berfokus pada tiga aspek utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi rekrutmen tenaga pendidik. Analisis mencakup identifikasi kebutuhan guru, penetapan kriteria, penyebaran informasi lowongan, seleksi administrasi dan wawancara, pengambilan keputusan pengangkatan, serta kendala yang ditemukan selama proses rekrutmen. Interpretasi dilakukan berdasarkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Model analisis data yang secara khusus digunakan dalam skripsi perlu dikonfirmasi sebelum dicantumkan dalam naskah akhir.

Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memberikan gambaran yang saling melengkapi mengenai proses rekrutmen. Prosedur khusus untuk menguji keabsahan data, seperti triangulasi atau *member checking*, perlu dipastikan kembali berdasarkan bab metodologi skripsi sebelum dinyatakan sebagai prosedur yang telah dilaksanakan.

Penyajian data dilakukan dengan menjaga ketepatan kutipan,

membedakan keterangan informan dari interpretasi peneliti, serta melindungi informasi pribadi yang tidak relevan dengan tujuan penelitian. Informasi mengenai izin penelitian, persetujuan informan, dan persetujuan etik formal perlu disesuaikan dengan prosedur yang benar-benar dilaksanakan dan terdokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3. Results

3.1. Perencanaan Rekrutmen Tenaga Pendidik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan rekrutmen tenaga pendidik di MTs Miftahul Ulum dilakukan berdasarkan kebutuhan madrasah. Analisis kebutuhan dilaksanakan oleh kepala madrasah bersama wakil kepala madrasah bidang kurikulum dengan mempertimbangkan tenaga pendidik yang mengundurkan diri, berhenti bekerja, atau pindah ke satuan pendidikan lain. Kondisi tersebut menjadi dasar untuk mengidentifikasi kekosongan pengampu mata pelajaran dan menyesuaikan kebutuhan tenaga pendidik dengan pembagian jam mengajar.

Perencanaan juga melibatkan pengurus yayasan melalui rapat rutin bersama pihak madrasah. Pembahasan mengenai rekrutmen dilakukan secara bertahap, mulai dari identifikasi kekosongan tenaga pendidik, penentuan kebutuhan berdasarkan mata pelajaran, hingga finalisasi rencana rekrutmen. Tim yang terlibat dalam proses perencanaan terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, dan wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat. Dengan demikian, perencanaan rekrutmen tidak hanya berkaitan dengan kebutuhan jumlah tenaga pendidik, tetapi juga dengan kesesuaian bidang yang dibutuhkan madrasah.

Selain analisis kebutuhan, perencanaan mencakup penetapan persyaratan calon tenaga pendidik. Persyaratan tersebut meliputi kualifikasi akademik, kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang yang akan diampu, pengalaman mengajar, kondisi kesehatan jasmani dan rohani, pemahaman keislaman, kemampuan membaca Al-Qur'an, serta kesediaan mematuhi peraturan madrasah. Calon tenaga pendidik juga diharapkan memiliki etos kerja yang baik dan mampu mengembangkan pembelajaran. Kriteria tersebut memperlihatkan bahwa proses perencanaan mempertimbangkan persyaratan profesional sekaligus kesesuaian calon dengan lingkungan kelembagaan madrasah.

3.2. Pelaksanaan Rekrutmen Tenaga Pendidik

Pelaksanaan rekrutmen dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu penyebaran informasi lowongan, penerimaan lamaran, seleksi administrasi, wawancara, dan penetapan calon tenaga pendidik. Informasi lowongan disampaikan melalui media digital, seperti situs web madrasah, Facebook, Instagram, TikTok, dan WhatsApp, serta melalui media cetak berupa pamflet, brosur, atau spanduk. Penyebaran informasi juga memanfaatkan jaringan relasi yang dimiliki lembaga.

Lamaran dapat disampaikan secara langsung ke madrasah atau melalui sarana daring, termasuk email dan Google Forms, sesuai dengan ketentuan yang

ditetapkan. Berkas lamaran kemudian direkap dan diperiksa untuk menilai kesesuaian calon dengan persyaratan yang telah ditentukan. Seleksi administrasi dilakukan oleh kepala madrasah, sedangkan wawancara menjadi tahapan berikutnya untuk memperoleh informasi tambahan mengenai calon tenaga pendidik. Hasil pemeriksaan administrasi dan wawancara digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan calon yang akan diterima.

Penetapan tenaga pendidik dilakukan melalui rapat pleno yang melibatkan pihak madrasah dan yayasan, dengan keterlibatan pengasuh pesantren sebagaimana dijelaskan dalam temuan penelitian. Keputusan pengangkatan mempertimbangkan dokumen administrasi dan hasil wawancara calon. Calon yang ditetapkan selanjutnya memperoleh Surat Keputusan dari yayasan sebagai dasar pengangkatannya. Proses ini menunjukkan bahwa keputusan akhir rekrutmen tidak hanya berada pada satu pelaksana, tetapi melibatkan unsur kelembagaan yang berwenang.

Penelitian juga menemukan bahwa rekrutmen dapat dilakukan ketika kebutuhan tenaga pendidik muncul di luar perencanaan awal, misalnya karena pengunduran diri tenaga pendidik. Dalam kondisi tersebut, madrasah tetap menjalankan tahapan seleksi sesuai prosedur yang berlaku. Dengan demikian, pelaksanaan rekrutmen mencakup kebutuhan yang telah direncanakan maupun kebutuhan penggantian yang muncul kemudian.

3.3. Evaluasi Rekrutmen Tenaga Pendidik

Evaluasi rekrutmen dilakukan setelah tahapan seleksi selesai dan berkaitan dengan rapat pleno penetapan tenaga pendidik baru. Evaluasi melibatkan pengurus yayasan dan pihak yang terlibat dalam proses rekrutmen. Evaluasi diarahkan pada dua aspek, yaitu kualitas calon tenaga pendidik dan pelaksanaan proses rekrutmen.

Pada aspek calon tenaga pendidik, penelitian menemukan beberapa kendala. Madrasah menghadapi keterbatasan pelamar yang memenuhi kualifikasi dan kebutuhan bidang studi tertentu. Selain itu, sebagian pelamar belum memiliki sertifikat pendidik, pengalaman mengajar yang memadai, atau kompetensi yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Penelitian juga mencatat bahwa calon yang dinilai memiliki komitmen tinggi terhadap lembaga relatif sulit ditemukan. Temuan tersebut muncul dalam evaluasi terhadap berkas pelamar dan keterangan pihak yang terlibat dalam rekrutmen.

Pada aspek pelaksanaan, kendala yang ditemukan meliputi koordinasi yang belum optimal di antara anggota tim rekrutmen, pembagian tanggung jawab administrasi yang belum berjalan dengan baik, serta pembiayaan kegiatan rekrutmen yang dinilai belum transparan. Selain itu, keterbatasan waktu dan persaingan dengan lembaga pendidikan lain turut disebut sebagai tantangan dalam memperoleh tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Evaluasi tersebut digunakan untuk mengidentifikasi kekurangan dalam proses rekrutmen dan membahas kemungkinan perbaikannya. Namun, data penelitian yang tersedia lebih banyak menggambarkan proses rekrutmen, kriteria calon, serta kendala yang dihadapi. Data tersebut belum cukup untuk memastikan besarnya pengaruh setiap tahapan rekrutmen terhadap peningkatan mutu pendidikan atau hasil belajar peserta didik.

Tabel berikut dapat ditambahkan setelah narasi Results untuk memperjelas hubungan antara tema penelitian, temuan empiris, dan aspek yang muncul dalam proses rekrutmen.

Tema	Temuan utama	Aspek yang tercakup
Perencanaan	Rekrutmen didasarkan pada analisis kebutuhan dan kekosongan tenaga pendidik.	Kebutuhan guru, pembagian jam mengajar, keterlibatan yayasan, dan penetapan kriteria.
Pelaksanaan	Rekrutmen dilakukan melalui pengumuman, penerimaan lamaran, seleksi administrasi, wawancara, dan penetapan.	Media pengumuman, mekanisme pengajuan lamaran, seleksi, serta keputusan pengangkatan.
Kriteria calon	Calon dinilai berdasarkan kualifikasi akademik dan persyaratan yang berkaitan dengan lingkungan madrasah.	Kesesuaian bidang pendidikan, pengalaman, kompetensi, pemahaman keislaman, kemampuan membaca Al-Qur'an, dan komitmen terhadap lembaga.
Evaluasi	Evaluasi mencakup kualitas pelamar dan pelaksanaan rekrutmen.	Keterbatasan pelamar yang sesuai, sertifikasi, pengalaman, kompetensi, koordinasi tim, administrasi, dan transparansi pembiayaan.

4. Pembahasan

4.1. Rekrutmen Guru sebagai Proses Menyeimbangkan Kompetensi Profesional dan Komitmen Kelembagaan

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa rekrutmen tenaga pendidik di madrasah berbasis pesantren tidak cukup dipahami sebagai proses pemenuhan kekosongan tenaga kerja. Rekrutmen juga menjadi ruang bagi lembaga untuk menentukan karakter tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran dan orientasi kelembagaannya. Kualifikasi akademik, kesesuaian bidang keilmuan, dan pengalaman mengajar berkaitan dengan kebutuhan profesional madrasah, sedangkan pemahaman keislaman, kemampuan membaca Al-Qur'an, dan komitmen terhadap lembaga berkaitan dengan karakter lingkungan pendidikan yang ingin dipertahankan. Kedua kelompok persyaratan tersebut hadir dalam proses rekrutmen, meskipun data penelitian belum memperlihatkan secara terperinci bobot relatif setiap kriteria dalam keputusan akhir penerimaan.

Pola ini memiliki kesamaan dengan penelitian Johnson, Djita, dan Swaner (2024) yang menunjukkan bahwa pemimpin sekolah Kristen mempertimbangkan keyakinan keagamaan, karakter, kesesuaian dengan

budaya sekolah, serta kemampuan profesional dan pedagogis ketika merekrut guru. Kedua penelitian sama-sama memperlihatkan bahwa kualitas guru dalam lembaga pendidikan berbasis agama memiliki dimensi yang lebih luas daripada kualifikasi akademik semata. Namun, terdapat perbedaan penting. Penelitian Johnson et al. mengidentifikasi pola pertimbangan pemimpin sekolah Kristen melalui wawancara, sedangkan penelitian ini menggambarkan persyaratan dan tahapan rekrutmen pada sebuah madrasah berbasis pesantren di Indonesia. Karena tradisi keagamaan dan struktur kelembagaan keduanya berbeda, kesamaan tersebut lebih tepat dibaca sebagai kemiripan persoalan konseptual, bukan bukti bahwa kedua lembaga menggunakan model seleksi yang identik.
Implikasi analitisnya adalah bahwa integrasi kompetensi profesional dan komitmen keislaman perlu dipahami sebagai persoalan pengambilan keputusan, bukan sekadar pencantuman dua jenis persyaratan dalam pengumuman lowongan. Suatu lembaga dapat menetapkan kriteria profesional dan keagamaan secara bersamaan, tetapi belum tentu mempunyai prosedur yang jelas untuk menilai keduanya secara konsisten. Data penelitian ini mendukung keberadaan kedua kelompok kriteria, tetapi belum cukup untuk memastikan bagaimana keduanya dipertukarkan atau diprioritaskan ketika seorang calon memiliki kompetensi profesional yang kuat tetapi komitmen kelembagaannya dinilai belum memadai, atau sebaliknya. Pembedaan ini penting agar istilah integrasi tidak digunakan sebagai klaim yang melampaui bukti empiris.

4.2. Kualifikasi Formal, Pengalaman, dan Ketersediaan Calon yang Memenuhi Kriteria

Temuan mengenai terbatasnya pelamar yang sesuai menunjukkan bahwa penetapan standar rekrutmen tidak dengan sendirinya menjamin tersedianya calon tenaga pendidik yang memenuhi seluruh persyaratan. Persyaratan kualifikasi akademik, pengalaman, kompetensi bidang studi, dan komitmen terhadap lembaga dapat memperjelas profil calon yang dibutuhkan, tetapi pada saat yang sama dapat mempersempit kelompok pelamar yang tersedia. Dengan demikian, persoalan rekrutmen bukan hanya bagaimana menetapkan standar yang tepat, melainkan juga bagaimana memperoleh calon yang mampu memenuhi standar tersebut.

Persoalan ini sejalan dengan tinjauan sistematis Evans dan Mendez Acosta (2023) mengenai strategi pemenuhan kebutuhan guru di wilayah atau sekolah yang sulit mendapatkan tenaga pendidik. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kekurangan pasokan guru merupakan persoalan nyata dan efektivitas strategi rekrutmen perlu dinilai berdasarkan bukti, bukan diasumsikan dari keberadaan prosedur formal. Meskipun konteks penelitian tersebut berbeda dari MTs Miftahul Ulum, keduanya menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik tidak hanya bergantung pada standar seleksi, tetapi juga pada ketersediaan calon dan kondisi yang memengaruhi keputusan mereka untuk melamar atau menerima pekerjaan.

Penelitian Johnson, Lee, dan Cheng (2024) juga menemukan bahwa pengalaman kerja dan kualifikasi akademik memengaruhi preferensi perekrutan pemimpin sekolah Kristen. Akan tetapi, penelitian tersebut menggunakan eksperimen pilihan terhadap karakteristik calon guru, sedangkan penelitian ini

menggunakan data kualitatif mengenai proses rekrutmen yang berlangsung di satu madrasah. Perbedaan metode dan konteks tersebut membatasi perbandingan langsung. Hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk menentukan kriteria mana yang paling kuat memengaruhi keputusan penerimaan, sebagaimana penelitian eksperimental dapat mengestimasi pengaruh relatif karakteristik kandidat dalam skenario yang dikendalikan.

Kontribusi yang dapat ditarik ialah bahwa rekrutmen pada madrasah berbasis pesantren menghadapi tantangan ganda: mempertahankan standar profesional dan menemukan calon yang sesuai dengan orientasi kelembagaan. Keterbatasan pelamar yang memenuhi kriteria memperlihatkan adanya kemungkinan jarak antara profil guru yang diharapkan dan calon yang tersedia. Namun, penelitian ini belum mengidentifikasi penyebab struktural dari keterbatasan tersebut, misalnya tingkat kompensasi, lokasi tempat kerja, atau kondisi pasar tenaga kerja pendidikan. Oleh karena itu, faktor-faktor tersebut tidak dapat dinyatakan sebagai penyebab empiris dalam kasus MTs Miftahul Ulum tanpa data tambahan.

4.3. Prosedur Formal dan Tantangan Koordinasi Organisasi

Keterlibatan kepala madrasah, unsur wakil kepala madrasah, yayasan, dan pengasuh pesantren menunjukkan bahwa keputusan rekrutmen berada dalam struktur kelembagaan yang melibatkan lebih dari satu pihak. Susunan tersebut memungkinkan kebutuhan pembelajaran dan pertimbangan kelembagaan dibahas bersama. Akan tetapi, temuan mengenai lemahnya koordinasi, pembagian tanggung jawab administrasi yang belum jelas, dan pembiayaan yang dinilai belum transparan memperlihatkan bahwa keterlibatan banyak pihak tidak secara otomatis menghasilkan tata kelola yang efektif.

Secara konseptual, temuan ini membedakan keberadaan prosedur formal dari kualitas pelaksanaan prosedur tersebut. Tahapan rekrutmen yang mencakup perencanaan, seleksi, wawancara, dan penetapan merupakan kerangka kerja yang dapat membantu mengatur proses pengambilan keputusan. Namun, efektivitas kerangka tersebut juga bergantung pada kejelasan kewenangan, pembagian tugas, alur informasi, dan pertanggungjawaban administrasi. Ketika aspek-aspek tersebut belum berjalan dengan baik, prosedur yang secara formal telah tersedia masih dapat menghadapi hambatan pada tingkat implementasi.

Perbandingan dengan Johnson et al. (2024) memperlihatkan bahwa sekolah berbasis agama juga menggunakan sejumlah tahapan rekrutmen yang menyerupai praktik perekrutan pada lembaga pendidikan lain, meskipun pelaksanaannya berbeda antarsekolah. Penelitian tersebut membahas bagaimana pemimpin sekolah mengidentifikasi dan menilai calon, sedangkan temuan di MTs Miftahul Ulum memperlihatkan bahwa tantangan tidak hanya terletak pada penilaian calon, tetapi juga pada koordinasi di antara pihak yang bertanggung jawab atas proses tersebut. Perbedaan fokus ini memperluas pembahasan dari pertanyaan mengenai kriteria guru yang dicari menuju pertanyaan mengenai kapasitas organisasi dalam melaksanakan keputusan rekrutmen.

Secara teoretis, hasil ini mendukung pemahaman bahwa manajemen

rekrutmen perlu dianalisis sebagai proses organisasi, bukan semata-mata rangkaian teknik seleksi individual. Kriteria calon yang baik tidak akan cukup apabila proses pelaksanaannya menghadapi ketidakjelasan tanggung jawab dan pertanggungjawaban. Meskipun demikian, penelitian ini belum dapat menentukan apakah kendala koordinasi tersebut secara langsung menyebabkan terpilihnya calon yang kurang sesuai. Hubungan sebab-akibat semacam itu membutuhkan data yang secara khusus menghubungkan masalah koordinasi dengan keputusan penerimaan atau kualitas tenaga pendidik yang dihasilkan.

4.4. Evaluasi Rekrutmen dan Batas Klaim tentang Mutu Pendidikan

Evaluasi rekrutmen di MTs Miftahul Ulum berfokus pada kesesuaian calon dan kendala dalam pelaksanaan proses. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi berfungsi untuk mengenali kekurangan yang muncul selama rekrutmen dan menjadi dasar pembahasan perbaikan berikutnya. Namun, evaluasi yang berfokus pada proses perlu dibedakan dari evaluasi hasil. Penilaian terhadap berkas pelamar, kelancaran tahapan seleksi, dan koordinasi pelaksana belum dengan sendirinya menunjukkan apakah guru yang diterima kemudian melaksanakan pembelajaran secara efektif atau meningkatkan hasil belajar peserta didik.

Perbedaan ini relevan dengan penelitian Evans dan Mendez Acosta (2023), yang menelaah bukti mengenai strategi pemenuhan tenaga pendidik dan dampaknya. Tinjauan tersebut menunjukkan pentingnya membedakan kebijakan atau strategi rekrutmen dari hasil yang benar-benar terukur. Dalam konteks penelitian ini, data yang tersedia menjelaskan bagaimana rekrutmen dikelola dan kendala apa yang dihadapi, tetapi belum menyediakan pengukuran kinerja guru setelah diterima, perubahan kualitas pembelajaran, atau hasil belajar peserta didik sebelum dan sesudah proses rekrutmen.

Oleh karena itu, kontribusi penelitian ini terhadap pembahasan mutu pendidikan terletak pada penjelasan mengenai mekanisme pengadaan tenaga pendidik, bukan pada pembuktian bahwa mekanisme tersebut telah meningkatkan mutu pendidikan. Rekrutmen dapat dipandang sebagai salah satu tahap penting dalam penyediaan sumber daya manusia pendidikan, tetapi klaim tentang dampaknya terhadap mutu memerlukan data lanjutan mengenai kinerja guru, praktik pembelajaran, dan hasil pendidikan. Batas ini tidak mengurangi nilai temuan, melainkan memperjelas jenis pengetahuan yang dihasilkan penelitian.

4.5. Implikasi Teoretis, Praktis, dan Kontribusi Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini menawarkan cara membaca rekrutmen guru di madrasah berbasis pesantren melalui hubungan antara tiga dimensi yang saling berkaitan: kebutuhan profesional, kesesuaian dengan orientasi keislaman lembaga, dan kapasitas organisasi dalam melaksanakan seleksi. Penelitian terdahulu tentang sekolah berbasis agama telah menunjukkan bahwa pertimbangan keagamaan dapat menjadi bagian penting dari keputusan perekrutan (Johnson et al., 2024). Penelitian ini menambahkan konteks madrasah berbasis pesantren dengan memperlihatkan bahwa keberadaan kriteria profesional dan keislaman berjalan berdampingan dengan tantangan ketersediaan pelamar dan koordinasi pelaksanaan. Kontribusinya bukan berupa

model integrasi yang telah teruji, melainkan identifikasi persoalan empiris yang perlu diperhitungkan dalam pengembangan model tersebut.

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan perlunya memperjelas hubungan antara kriteria rekrutmen dan tahapan penilaiannya. Lembaga dapat membedakan persyaratan administratif, kompetensi profesional, dan komitmen keislaman, kemudian menentukan bukti yang relevan untuk menilai masing-masing aspek. Langkah ini dapat membantu mengurangi ketergantungan pada penilaian yang tidak terstruktur dan meningkatkan konsistensi keputusan. Selain itu, pembagian tugas tim rekrutmen, kewenangan pengambilan keputusan, dokumentasi proses, dan pertanggungjawaban pembiayaan perlu diperjelas agar pelaksanaan prosedur lebih dapat ditelusuri. Rekomendasi tersebut merupakan implikasi praktis dari kendala yang ditemukan, bukan pernyataan bahwa langkah-langkah tersebut telah diterapkan atau terbukti efektif di madrasah yang diteliti.

Penelitian ini juga mengarahkan perhatian pada kebutuhan untuk mengevaluasi rekrutmen secara berkelanjutan. Evaluasi tidak hanya dapat berhenti pada kelengkapan administrasi dan penetapan calon, tetapi dapat dikembangkan dengan menilai kesesuaian antara kriteria saat seleksi dan kinerja setelah pengangkatan. Pengembangan tersebut memerlukan mekanisme pemantauan yang jelas dan data lanjutan sehingga hubungan antara keputusan rekrutmen dan kualitas pembelajaran dapat diperiksa secara lebih sistematis.
Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah memperlihatkan bahwa rekrutmen tenaga pendidik pada madrasah berbasis pesantren merupakan persoalan tata kelola yang mempertemukan tuntutan kompetensi profesional, komitmen keislaman, ketersediaan calon, dan kapasitas organisasi. Penelitian ini memperluas pembahasan rekrutmen guru di lembaga pendidikan berbasis agama dengan memberikan gambaran empiris dari konteks madrasah di Indonesia. Namun, karena penelitian berfokus pada satu lembaga dan belum mengukur kinerja guru atau hasil belajar setelah rekrutmen, temuan ini lebih tepat dipahami sebagai penjelasan kontekstual yang dapat menjadi dasar bagi penelitian komparatif dan pengujian lebih lanjut, bukan sebagai model yang dapat langsung digeneralisasi ke seluruh madrasah berbasis pesantren.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen rekrutmen tenaga pendidik di MTs Miftahul Ulum, Desa Bantal, Asembagus, dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Rekrutmen didasarkan pada kebutuhan tenaga pendidik dan mempertimbangkan kualifikasi akademik, kesesuaian bidang keilmuan, pengalaman, kompetensi, serta persyaratan yang berkaitan dengan pemahaman keislaman dan komitmen terhadap lembaga. Meskipun tahapan rekrutmen telah mencakup seleksi administrasi, wawancara, dan penetapan melalui mekanisme kelembagaan, pelaksanaannya masih menghadapi keterbatasan calon yang sesuai dengan kebutuhan serta kendala koordinasi, pembagian tanggung jawab administratif, dan transparansi pembiayaan.

Temuan tersebut menjawab tujuan penelitian dengan memperlihatkan

bagaimana rekrutmen tenaga pendidik direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi dalam konteks madrasah berbasis pesantren. Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada penjelasan kontekstual mengenai hubungan antara persyaratan profesional, komitmen keislaman, dan tata kelola rekrutmen. Penelitian ini menunjukkan bahwa penetapan kedua kelompok persyaratan tersebut perlu dibedakan dari pembuktian adanya mekanisme integrasi yang sistematis. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola madrasah dan yayasan untuk memperjelas indikator seleksi, pembagian tanggung jawab tim, dokumentasi keputusan, dan pertanggungjawaban pembiayaan rekrutmen.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada satu madrasah dan terutama menggambarkan proses serta kendala rekrutmen. Data yang tersedia belum cukup untuk memastikan bagaimana kompetensi profesional dan komitmen keislaman diberi bobot dalam keputusan akhir, maupun untuk membuktikan pengaruh rekrutmen terhadap kinerja guru dan mutu pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa madrasah berbasis pesantren untuk membandingkan pola rekrutmen dalam konteks kelembagaan yang berbeda. Penelitian mendatang juga dapat menelaah secara lebih mendalam indikator dan mekanisme penilaian kompetensi profesional serta komitmen keislaman, kemudian menghubungkannya dengan evaluasi kinerja guru setelah pengangkatan. Dengan demikian, pengembangan model rekrutmen yang sesuai dengan karakter madrasah berbasis pesantren dapat didasarkan pada bukti empiris yang lebih luas dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

Evans, D. K., & Mendez Acosta, A. (2023). How to recruit teachers for hard-to-staff schools: A systematic review of evidence from low- and middle-income countries. Economics of Education Review, 95, Article 102430. https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102430

Johnson, A., Djita, R. R., & Swaner, L. E. (2024). Christian school leaders' perspectives on identifying and hiring high-quality teachers. Journal of Religious Education, 72, 183–201. https://doi.org/10.1007/s40839-024-00233-4

Johnson, A., Lee, M. H., & Cheng, A. (2024). Which characteristics do religious school administrators value in teachers? Experimental evidence from the global Christian school sector. Journal of Religious Education, 72, 91–108. https://doi.org/10.1007/s40839-024-00221-8

Shaoan, M. M. R., Namanyane, T., Feng, M., & Arif, M. (2025). A systematic literature review on the importance of teacher recruitment and retention in global educational reform. Frontiers in Education, 9, Article 1447752. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447752