MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENGASUH PONDOK PESANTREN PADA REKRUTMEN DAN SELEKSI GURU (STUDI KASUS DI LEMBAGA PENDIDIKAN PP. DARUSSALAM BLOKAGUNG BANYUWANGI)

TESIS

Oleh:

MUKHAMAD ARIS HABIBI
0849115002

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
DESEMBER 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Dan Seleksi Guru Di Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi " yang ditulis oleh Muhammad Aris Habibi ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 5 Desember 2017

Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Babun Suharto,SE, MM
NIP. 19660322 199303 1 002

Pembimbing II,

Dr.Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
NIP. 19531011 197903 2 001

PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen dan Seleksi Guru Studi Kasus Di Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi" yang ditulis oleh Muhammad Aris Habibi ini telah dipertahankan di depan Dewan penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada hari Jember tanggal Desember 2017 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. Hj. St. Mislikhah., M.Ag ( )
2. Anggota
   a. Penguji Utama : Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., MSi ( )
   b. Penguji I : Prof. Dr. H. Babun Suharto,SE, MM ( )
   c. Penguji II : Dr. Hj.Titiek Rohanah Hidayati., M.Pd ( )

Jember, ... 2017

Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur,

Prof. Dr. H. Miftah Arifien, M.Ag
NIP. 19750103 199903 1 001

ABSTRAK

Aris Habibi, Muhammad. 2017. 0849115002. *Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Dan Seleksi Guru Studi Kasus Di Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi.* Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana IAIN Jember. Pembimbing (1) Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM, (2) Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.

Pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen dan seleksi disetiap instusi pendidikan berbeda beda, hal tersebut dipengaruhi oleh kebutuhan lembaga dalam memenuhi ketersedian SDM yang ada. Dalam hal ini SDM yang berkualitas yang diharapkan, lebih lebih insitusi pendidikan Islam yang harus memiliki kualifikasi keilmuwan yang cukup kompleks artinya seorang guru selain memahami ilmu ilmu yang bersifat umum, ilmu ilmu keislaman juga harus dimiliki oleh seorang guru yang yang ada dibawah naungan insitusi pendidikan Islam. Oleh sebab itu gaya pengambilan keputusan, model rekrutmen dan seleksinya sangat berpengaruh pada jalanya pendidikan. Dalam hal ini Yayasan PP. Darussalam memiliki model rekrutmen dan seleksi yang sedikit berbeda dengan lembaga lain.

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah diatas, maka tujuan penelitian ini antara lain (1) Mendeskripsikan pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen dan seleksi di lembaga Yayasan PP. Darussalam (2) Mendeskripsikan model rekrutmen guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam (3) Mendeskripsikan model seleksi guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan jenis pendekatan penelitian studi kasus. Lokasi penelitian adalah lembaga pendidikan di Yayasan PP. Darussalam. Sumber data menggunakan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi partisipatif, wawancara dan teknik dokumentasi. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif, yang meliputi reduksi dan penyajian data verivikasi dan penarikan kesimpulan. Adapun teknik keabsahan data dengan menggunakan ketekunan pengamatan, pemeriksaan sejawat, melalui diskusi dan triangulasi.

Dari hasil penelitian ini ditemukan beberapa hal diantaranya: (1) Model pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen dan seleksi guru di lembaga yayasan PP. Darussalam dengan model partisipatif yakni dengan melibatkan stake holder dibawahnya (2) Model rekrutmen guru dengan model langsung bagi calon guru yang berasal dari dalam, dan tidak langsung, bagi pelamar dari luar dengan publikasi yang selanjutnya direspon kemudian dijaring dan diseleksi, (3) Model seleksi guru di lembaga yayasan PP. Darussalam dilakukan oleh tim khusus yang meliputi tes wawancara, tes akademik sesuai dengan jurusan yang dilamar selanjutnya hasil seleksi disampaikan ke dewan pengasuh untuk direkomendasi apakah diterima atau tidak

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

ABSTRACT

Aris Habibi, Muhammad. 2017**.** *Decision Making of Caregivers on Recruitment Teachers and Selection* case study *at Institution in Darussalam Islamic Boarding School.* Thesis. Islamic Education Management Program, Graduate School of IAIN Jember. Advisor (1) Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM, (2) Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.

Models of Decision Making recruitment and selection in every educational institution is different, it is influenced by the needs of the institution in fulfill the availability of human resources. In this case, the expected quality of human resources, especially in Islamic educational institution that need to have a fairly complex of scientific qualification , drive the teachers to not only understanding the science of a general nature, but also the islamic sciences under the auspices of Islamic institution. So, the type of Decision Making, models of recruitment and selection models very influential on educational nets. So do it, Darussalam Islamic Boarding School have different Decision Making, models of recruitment and selection models those are slightly from other schools.

Based on the description of the background above, the objectives of this study include: (1) Describe the type Decision Making of Caregivers in Darussalam Islamic Boarding School, (2) Describe the models of recruitment in Darussalam Islamic Boarding School, (3) Describe the teacher selection models in Darussalam Islamic Boarding School.

This study uses qualitative research method, with the term of case study. The research is done in Darussalam Islamic Boarding School. The data are taken by using primary and data secondary data sources. Data collection techniques are participant observation techniques, interviews and documentation. Data analysis use a qualitative descriptive, which include: data reduction, data presentation, verification, and conclusion. The techniques of data validity uses persistence observation, examination peers through discussion and triangulation.

The result of this study show that : (1) Decision Making of Caregivers on Recruitment and Selection in Darussalam Islamic Boarding School uses to participation with all stakeholder ((2) Model of teacher recruitment with direct model for prospective teachers from inside, and indirectly, for external applicants with publication which subsequently responded then elected and selected, (3) Model selection of teachers at the foundation institution PP. Darussalam conducted by a special team that includes interview tests, academic tests in accordance with the majors proposed further selection of results submitted to the caretaker board to be recommended whether accepted or not

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

ملخص البحث

أريس حبيبي,محمد ,٢٠١٧. أسلوب اتخاذ القرار لدى مدير المعهد في نموذج التوظيف و اختيار قبول المدرسين في المعهد دار السلام بيوواعي. بحث علمي برنامج الدرسات العلي,تخصص ادراة التربية الإسلامية, بالجامعة الإسلامية الحكومية جمبر, تحت الاشراف:(١) الفروفيسور الدكتور الحاج بابون سوهارتوالماجستير, و(٢) الدكتور الحاجة تيتيك روحانة المجستير

كانت : أسلوب اتخاذ القرار لدى مدير المعهد في نموذج التوظيف و اختيار قبول المدرسين مختلفة,وذلك يتأثر بها احتياجات المؤسسة في تحقيق توافر الموارد البشرية وفي هذه الحالة صارت الموارد الجيدة متوقعة لدى الناس لاسيما من المؤسسة التعليمية الإسلامية التي هي في حاجة إلى الحصول على التأهيل العلمي المعقد يعني أن المدرس بالإضافةإلى فهم العلوم العامة, ينبغي ايضا ان يتملك العلوم الإسلامية و خاصة فيما تحت رعاية المؤسسة التربية الإسلامية. ولذلك : أسلوب اتخاذ القرار مدير المعهد في نموذج التوظيف و اختيار قبول المدرسين يتأثر على شريع التعليم. وفي هذه الحالة كانت المعهد دار السلام بيوواعي لها في نماذج التوظيف واختيار القبول المختلفة التي يختلف قليلا عن المؤسسة الأخرى.

بناء على الخلفية السابقة فإن هذا البحث مستهدفإلى ما يلي : (١) :وصف أسلوب اتخاذ القرار لدى مدير المعهد في نموذج التوظيف و اختيار قبول, (٢) وصف نموذج التوظيف المدرسين في المعهد دار السلام بيوواعي, (٣) وصف واختيار القبول في المعهد دار السلام بيوواعي

استخدم الباحث في هذا البحث منهجا كيفيا, مع نوع من البحوث دارسة حالة. و مكان البحث هو المعهد دار السلام بيوواعي. و استخدم الباحث مصادر البيانات الأولية والثانوية. وأما أسلوب تصحيح البيانات فباستخدم الملاحظة المستمرة مع تفتيش و لإقران من خلال النقاش والتثليث

أساسا على النتائج التي حصل عليها الباحث فيمكن الاستنتاج فيما يلي : (١) إن أسلوب اتخاذ القرار لدى مدير المعهد في نموذج التوظيف و اختيار قبول على طريق المشاركة, (٢) نموذج توظيف المعلمين مع نموذج مباشر للمعلمين المحتملين الذين يأتون من داخل، وبشكل غير مباشر، للمتقدمين من الخارج مع المنشورات التي ردت بعد ذلك ثم تم اختيارها, و(٣) اختيار نموذج من المعلمين في مؤسسة مؤسسة ب. قامت دار السلام التي يقوم بها فريق خاص يتضمن اختبارات المقابلات، والاختبارات الأكاديمية وفقا للاختبارات المقترحة مزيد من اختيار النتائج المقدمة إلى مجلس تصريف الأعمال أن يوصي ما إذا كانت مقبولة أم لا

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan rahmat-Nya, sehingga tesis dengan judul **"Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen dan Seleksi Guru Studi Kasus Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam Blokagung Banyuwangi"** ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah SAW yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr.H. Babun Suharto, SE., MM. Selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
2. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. Selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Jember.
3. Dr. Hj. Titiek Rohana Hidayati, M.Pd Selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak membantu kelancaran studi sehingga penyelesaian tesis ini dengan lancar.
4. Prof. Dr.H. Babun Suharto, SE., MM dan Dr. Hj. Titiek Rohana Hidayati, M.Pd Selaku Dosen Pembimbing I dan pembimbing II yang telah memberikan motivasi, sekaligus banyak memberikan ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.
5. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan ilmu. mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.
6. Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi, yang telah bersedia memberikan izin untuk melaksanakan penelitian demi terselesaikannya tesis ini.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

7. Seluruh Stakeholder dan jajaran pengurus pondok pesantren Darussalam Banyuwangi, sekaligus santri yang telah membantu penulis memberikan informasi dalam upaya penyelesaian penulisan tesis ini.
8. Kedua orang tuaku Bapak Imam Bakhri dan Ibu Sumilah serta Mertua Bapak Syukron Makmun dan Ibu Musyarofah tercinta yang telah senatiasa mengiringi do'a demi tercapainya semua yang diharapankan.
9. Istriku tercinta yang telah memotivasi dan mendoakan dalam menyelesaikan studi di program Pascasarjana IAIN Jember.
10. Untuk semua sahabat-sahabati S-2 Program Pascasarjana khususnya Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang selalu mengarahkan dan mendukung penulis.
11. Dan yang terahir semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu-persatu, penulis mengucapkan terimakasih dan semoga mendapatkan amalan yang selalu diterima oleh Allah SWT. Berupan imbalan pahala yang tak terhingga bentuknya dan cita-cita yang terkabulkan sebelum ahir hayatnya.

Peneliti menyadari sepenuhnya akan keterbatasan wawasan yang peneliti miliki, sehingga dalam penulisan ini banyak kekuranganya. Untuk itu peneliti berterima kasih atas sumbang saran serta kritik konstruktif dari pembaca demi perbaikan dimasa mendatang.

Akhirnya peneliti berharap dan berdo'a semoga tesis ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya. Amin...

Jember, 18 Desember 2017

Muhammad Aris Habibi
0849115002

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
ABSTRAK iv
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR TABEL xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Konteks Penelitian 1
B. Fokus Penelitian 7
C. Tujuan Penelitian 7
D. Manfaat Penelitian 7
E. Definisi Istilah 8
F. Sistematika Penulisan 10
BAB II KAJIAN PUSTAKA 12
A. Penelitian Terdahulu 12
B. Kajian Teori 15
1. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan 15
2. Pengertian Rekrutmen 48
3. Pengertian Seleksi 67
BAB III METODE PENELITIAN 81
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 81
B. Lokasi Penelitian 83
C. Kehadiran Peneliti 83
D. Subjek Penelitian 84
E. Sumber Data 85

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

F. Teknik Pengumpulan Data 86
G. Analisis Data 88
H. Keabsahan Data 92
I. Tahap-Tahap Penelitian..... 96
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS..... 99
A. Paparan Data dan Analisis..... 99
1. Model Rekrutmen Guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam 99
a. Tahapan Rekrutmen Guru 99
b. Model Rekrutmen Guru 101
2. Model Seleksi Guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam..... 106
3. Pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam 109
a. Gaya Pengambilan Keputusan..... 109
b. Tahapan Pengambilan Keputusan 111
c. Model Pengambilan Keputusan..... 113
B. Temuan Penelitian..... 116
1. Pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam 116
2. Model Rekrutmen Guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam..... 118
3. Model Seleksi Guru di lembaga Yayasan PP. Darussala.. 120
BAB V PEMBAHASAN 123
1. Pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam 124
2. Model Rekrutmen Guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam..... 126
3. Model Seleksi Guru di lembaga Yayasan PP. Darussala.. 130
BAB VI PENUTUP 133
A. Kesimpulan..... 133

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

B. Saran 134
DAFTAR RUJUKAN 136
Pernyataan Keaslian Tulisan
Lampiran lampiran
Riwayat Hidup

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pengambilan Keputusan Pohon Masalah 37
Gambar 2.2 Proses Rekrutmen Tradisional 53
Gambar 2.3 Kebijakan Rekrutmen Tentang Sumber Dan Metode 56
Gambar 2.4 Strategi Rekrutmen Sumber Daya Manusia..... 63
Gambar 2.5 Gambar Proses Rekrutmen Tradisional 76
Gambar 3.1 Komponen Komponen Analisis Data Model 81
Gambar 4.1 Proses Seleksi Guru Yayasan Darussalam..... 121

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Matrik Temuan Penelitian Fokus Satu 117
Tabel 4. 2 Matrik Temuan Penelitian Fokus Dua 119
Tabel 4. 3 Matrik Temuan Penelitian Fokus Tiga..... 121

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	ba’	B	Be
ت	ta’	T	Te
ث	sa’	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha’	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha’	Kh	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ż	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra’	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	ta’	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za’	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa’	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	wawu	W	We
ه	ha’	H	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	ya’	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

C. Tā' marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.
   Contoh: جماعة ditulis *jamā'ah*
2. Bila dihidupkan ditulis *t*
   Contoh: كرامةالأولياء ditulis *karāmatul-auliyā'*

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

E. Vokal Panjang

A panjang ditulis ā, i panjang ditulis *ī* , dan u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya**.**

F. Vokal Rangkap

Fathah + yā' tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + wāwu mati ditulis *au.*

G. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof (′)

Contoh: أأنتم ditulis *a'antum*
مؤنث ditulis *mu'annaś*

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*
   Contoh: القرأن ditulis *Al-Qura'ān*
2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya.
   Contoh: الشيعة ditulis *asy-Syī'ah*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

Ditulis kata per kata, atau Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Contoh: شيخالاسلام ditulis *Syaikh al-Islām atau Syakhul-Islām*

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

No	Nama Lampiran
1	Pernyataan keaslian
2	Surat Permohonan ijin penelitian
3	Surat Rekomendasi
4	Pedoman Wawancara
5	Jurnal kegiatan penelitian
6	Surat Ketetapan Kepala Bidang Pendidikan dan Pengajaran
7	Surat Lamaran
8	Surat Keputusan
9	Pakta Integritas Tenaga Edukatif
10	Profil pondok pesantren Darussalam
11	Riwayat hidup

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Sumber daya merupakan bagian penting dalam organisasi, lembaga atau sekolah adalah sumber daya manusia (orang-orang yang memberikan tenaga, bakat dan kreatifitas lainya kepada organisasi atau lembaga. Tanpa memiliki orang orang yang berkualitas, bermutu dan bersemangat tinggi organisasi atau lembaga tersebut akan "gagal" mencapai tujuan. Untuk itu seorang pimpinan dalam hal ini Pengasuh (jika dalam Yayasan Pondok Pesantren) atau pimpinan lainya harus memiliki tanggug jawab dan wewenang untuk merekrut dan memilih orang orang yang tepat sesuai dengan kehendak lembaga atau sekolah. Karena menurut Hasibuan rekrutmen merupakan fungsi operasional pertama dalam manajemen sumberdaya manusia.[1]

Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (komplek) dimana santri santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajaran atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari *leadership* seseorang atau beberapa orang kiai dengan ciri ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam berbagai hal.[2]

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif.[3] Meskipun setiap anggota organisasi

---

[1] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Refisi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 87

[2] M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 240

[3] Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2003), 99

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

harus "mengambil keputusan", sifat atau karakteristik keputusan dan cara pengambilan keputusan pada masing-masing level tentu berbeda-beda. Keputusan yang diambil oleh pimpinan puncak akan memberi pengaruh secara signifikan terhadap organisasi, terlebih bila keputusan tersebut bersifat strategis, misalnya perekrutan tenaga pendidik atau Guru. Keputusan yang baik adalah keputusan yang dirumuskan bersama dan dapat diterima oleh semua pihak yang akan terkena keputusan tersebut. Keputusan akan mudah diterima oleh mereka yang terlibat langsung baik dalam perumusan maupun dalam pelaksanaanya, serta keputusan diambil berdasarkan skala prioritas yang baik dan jelas.

Seseorang jika diberi tanggung jawab untuk menghadapi masalah maka harga dirinya akan meningkat, dan merasa bangga dapat membantu organisasi, dan orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan *(decision making)* kepercayaan akan merasa senang meskipun banyak orang akan menjauhkan diri dari tugas tersebut karena sering timbul sengketa, pengambilan keputusan akan menjadi ajang adu argumen karena beda pendapat, dan dipastikan yang berkuasa akan menang sementara yang lain menerima hasil keputusan dengan maksud untuk menghindari konflik.[4]

Siklus kehidupan manusia dikelilingi oleh pertentangan alamiah sebagai ketetapan Allah *(Sunatullah)* yang tertata sedemikian rupa sehingga melahirkan dinamika bagi kehidupan manusia itu sendiri.[5] Perbedaan,

---

[4] Charles H Kepner, *Manajer yang Rasional*, (PT Erlangga Jakarta, 1993), 83
[5] Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 155

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pertentangan serta konflik merupakan suatu kewajaran dalam dinamika kehidupan manusia. Hal ini sesuai firman Allah SWT. Dalam Surat Al Maidah ayat 48 yang berbunyi

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۚ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ۚ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ

Artinya: Dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, yaitu kitab-kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap kitab-kitab yang lain itu; maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. Untuk tiap-tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu,

Pada redaksi lain Allah SWT. Berfirman dalam Surat Asy-Syuura: 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.[6]

Senada dengan Ayat Al Quran diatas, Nabi Muhammad SAW dalam hadistnya juga mensyaratkan pentingnya suatu pengambilan keputusan:

حَدَّثَنَا حُسَيْنُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ زَائِدَةَ عَنْ سِمَاكٍ عَنْ حَنَشٍ عَنْ عَلِيٍّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُوْلُ اللهِ ص.م (إِذَا تَقَاضَى اِلَيْكَ رَجُلاَنِ فَلاَ تَقْضِ لِلْاَوَّلِ حَتَّى تَسْمَعَ كَلاَمَ الآخَرِ ,فَسَوْفَ تَدْرِيْ كَيْفَ تَقْضِيْ) قَالَ عَلِيٌّ: فَمَا زِلْتُ قَاضِيًا بَعْدُ. (رَوَاهُ اَحْمَدُ وَاَبُوْ دَاوُدَ وَالتِّرْمِذِيُّ وَحَسَّنَهُ ,وَقَوَّاهُ ابْنُ الْمَدْيِنِيِّ وَصَحَّحَهُ ابْنُ حِبَّانَ)

[6] Khadim al-Haramaini asy-Syarifain, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Jakarta: Depag R.I, 1971), 789

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Artinya:Telah menceritakan kepada kami Hushain bin Ali dari Zai`dah dari Simak dari Hanasy dari Ali Radhiallah 'anhu ia berkata : Telah bersabda Rasulullah saw: "Apabila dua orang minta keputusan kepadamu, maka janganlah engkau menghukum bagi yang pertama sebelum engkau mendengar perkataan orang yang kedua. Jika demikian engkau akan mengetahui bagaimana engkau mesti menghukum". 'Ali berkata : Maka tetap saya jadi hakim (yang layak) sesudah itu". (H.R. Ahmad No.1148, Abu Dawud dan Tirmidzi dan Ia hasankan-dia, dan dikuatkan-dia oleh Ibnul-Madini dan dishahkan-dia oleh Ibnu Hibban.[7]

Berdasarkan Ayat dan Hadits tersebut merupakan suatu kewajaran, pertentangan atau konflik akan selalu ada selama manusia itu ada, baik secara individu ataupun kelompok dan tidak bisa dihindari tetapi harus dapat dikendalikan, dikelola, bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis.

Pondok Pesantren Darussalam memiliki keunikan dan karakter tersendiri daripada pondok pesantren yang lain, diantara keunikanya adalah komitmen pengasuh, KH. Ahmad Hisyam Syafa'at menerapkan konsep kebersamaan dan demokrasi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan adanya istilah *dewan pengasuh* yakni dengan membagi konsentrasi masing masing pengasuh pada bidang yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, meliputi dewan Pengasuh bagian Kepesantrenan, dewan Pengasuh bagian Pendidikan dan Pengajaran, dewan Pengasuh bagian Keamanan dan Ketertiban. Dewan Pengasuh tersebut selanjutnya membuat aturan aturan tersendiri sesuai dengan konsentrasinya.

Salah satu prinsip penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia dan merupakan salah satu langkah dari sistem perencanaan kepegawaian adalah

[7] Hasan, Terjemah Bulughul Maram Bab Memutus Perkara No.1415 (Bandung: CV. Diponegoro, 2000), 639.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

rekrutmen tenaga kerja. Harus diakui bahwa proses rekrutmen bukanlah proses yang mudah, sebaliknya sering mengalami banyak kendala, oleh karenanya para profesional dibidang manajemen SDM mutlak penting mengenali berbagai sumber tersebut dengan setepat tepatnya karena dengan demikian terdapat jaminan bahwa tenaga kerja yang memenuhi persyaratan dan kebutuhan organisasi diperoleh dengan biaya, waktu, tenaga serendah mungkin.[8]

Bila diafiliasikan dengan lembaga pendidikan yang ada dibawah naungan PP. Darussalam Blokagung peneliti tertarik untuk melakukan studi mengenai praktek pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen Guru dalam pengelolaan pendidikan dengan alasan pertama beberapa tahun terakhir pendidikan yang berada di naungan PP. Darussalam mengalami perkembangan yang pesat, baik dari segi kuantitasmaupun kualitasnya, ini terbukti dari beberapa lembaga yang berbasis unggulan dengan akreditasi A dari badan Akreditasi Nasional Sekolah/ Madrasah, (BAN S/M) baik SMP, MTs, MAA, SMA, SMK. Dari berbagai lembaga tersebut bahkan ada yang di desain khusus untuk kelas *Tahfidzul Qur'an*

Pembenahan pembenahan dilakukan baik dari aspek manajemen maupun sumber daya manusia (SDM) didalam kelembagaan, hal ini dibuktikan dengan diadakan rapat rutinan bulanan sebagai evaluasi jangka pendek, menjaga kualitas guru yang mengajar dikelas unggulan. Berdasarkan studi pendahuluan ditemukan bahwa salah satu mekanisme untuk membangun

[8] Kate Keenan, *Pedoman Manajemen Penyeleksian*,(Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 1996)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

mutu unggul di lembaga dibawah naungan PP. Darussalam adalah tidak terlepas dari model rekrutmen yang berkualitas.

Hasil wawancara peneliti dengan Bpk. Anas Saeroji, sekertaris Yayasan PP. Darussalam menuturkan, model rekrutmen guru di lembaga pendidikan PP. Darussalam ada dua model. *Pertama*, model langsung yaitu model perekrutan tenaga pendidik yang sengaja dibidik oleh lembaga untuk menjadi tenaga pendidik. Model klasik ini lebih ditekankan pada tenaga pendidik untuk Madrasah Diniyyah spesifikasinya pada pengembangan ilmu keagamaan seperti ilmu nahwu, shorof dan ilmu tafsir. Tenaga pendidik tersebut dinilai dari kemampuan dan penguasaan terhadap disiplin ilmu-ilmu keagamaan khususnya yang berbasis kitab kuning.

Kedua, model tidak langsung yaitu tetap mengikuti peraturan pemerintah seperti diwajibkannya seorang pendidik mempunyai standart kualifikasi akademik dan standart kompetensi oleh lembaga. Hal ini dilakukan untuk menemukan guru yang lebih bermutu, sehingga untuk membentuk mutu kelembagaan lebih mudah, dan lembaga naungan Yayasan PP. Darussalam bisa unggul baik diantara lembaga dan mampu bersaing baik di level lokal maupun dilevel nasional. Saat ini banyak guru yang pintar dan cerdas tapi belum mampu memberi contoh bagi masyarakat sekitar

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa utntuk menghasilkan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga pendidikan Yayasan PP. Darussalam harus menghasilkan keputusan yang benar benar diterima oleh semua stake holder dibawahnya untuk selanjutnya ditindak lanjuti dengan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

mengadakan proses rekrutmen dan dilanjutkan proses seleksi dan diakhiri penerimaan calon guru yang lolos seleksi.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, fokus dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan Pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam ?
2. Bagaimana model rekrutmen guru di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam ?
3. Bagaimana model seleksi guru di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan proses pengambilan keputusan Pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam.
2. Untuk mendeskripsikan model rekrutmen guru di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam.
3. Untuk mendeskripsikan model seleksi guru di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Memberi gambaran mengenai proses pengambilan keputusan Pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga pendidikan Pondok Pesantren

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Darussalam sehingga dapat dijadikan acuan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan lembaga pendidikan.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti berikutnya atau peneliti lain yang ingin mengkaji lebih mendalam dengan topik dan fokus serta setting yang lain untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya temuan-temuan penelitian ini.

E. Definisi Istilah

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif. Sikap mengambil keputusan bagi seorang pemimpin tidaklah mudah karena pemimpin dihadapkan pada pilihan salah dan benar dengan konsekuensi yang linier (pilihan yang salah mengakibatkan bahaya sedangkan pilihan yang benar membawa manfaat) Berkaitan dengan dengan hal tersebut pemimpin yang dimaksud adalah pengasuh, yakni sejauh mana peran pengasuh dalam memutuskan siapa siapa saja yang layak dan diterima menjadi bagian dari guru dilembaga yayasan PP. Darussalam. Dengan demikian pengambilan keputusan juga dapat diartikan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia.

2. Rekrutmen Guru

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi dalam hal ini terkhusus pada rekrutmen guru. Rekrutmen juga memberikan pengertian sebagai kegiatan mengidentifikasikan dan membuat rencana calon guru atau pekerja untuk mengisi pekerjaan yang tersedia untuk waktu sekarang atau waktu yang akan datang.

3. Seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan oleh lembaga atau instansi untuk memperoleh tenaga kerja yang qualified dan kompeten yang akan menjabat atau mengerjakan pekerjaan pada lembaga tersebut. Dengan kata lain, penyaringan atau pemilihan tenaga kerja yang sudah direkrut atau telah tersedia dan bersedia untuk bekerja dilembaga di dalam lembaga atau organisasi yang dimaksud. Satu hal yang menjadi perhatian dalam pelaksanaan seleksi adalah harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif agar tenaga yang akan diterima benar benar qualified.

Berdasarkan dari definisi istilah diatas dapat peneliti simpulkan maksud dari judul penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peran dewan pengasuh terkait dengan pengambilan keputusan pada rekrutmen guru serta model yang digunakan dalam proses rekrutmen dan bagaimana cara menyeleksi dari beberapa calon yang telah direkrut untuk selanjutnya diseleksi

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam memahami isi dari penelitian ini maka perlu diberikan gambaran sistematika sesuai dengan buku "Pedoman Penulisan Karya Ilmiah" sebagai berikut:

BAB Satu berisi pendahuluan, bab ini meliputi latar belakang masalah, focus kajian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, prosedur penelitian serta sistematika pembahasan. Fungsi bab ini adalah untuk memperoleh gambaran umum mengenai pembahasan dalam Tesis.

BAB DUA berisi tentang paparan kajian kepustakaan terkait kajian terdahulu serta literature yang berhubungan dengan Tesis. Penelitian terdahulu yang mencantumkan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Dilanjutkan kerangka teoritik dalam hal ini dikemukakan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan Pengambilan Keputusan Pendidikan di Pondok Pesantren. Fungsi bab ini adalah sebagai landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisis data yang diperoleh dari penelitian.

BAB TIGA berisi metode penelitian, menguraikan tentang metode dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB EMPAT berisi penyjian data dan analisa data yang meliputi gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisa data serta pembahasan temuan.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB LIMA Pembahasan, berisi uraian tentang pembahasan hasil penelitian, dengan kajian analitis dan kritis tentang temuan penelitian dikaitkan dengan teori yang telah disusun sesuai fokus penelitian.

BAB ENAM berisi tentang penutup. Bab ini menjelaskan kesimpulan dari beberapa pembahasan tentang hasil analisa data penelitian yang diteliti, serta saran-saran yang berkaitan dengan pokok bahasan dari objek penelitian.[9]

[9] Tim Penyusun, *Pedoman penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana*, 61-62.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Desi Mediana Fitri. 2009 Tesis. Sistem Rekrutmen, *Seleksi, Penempatan Dan Pembinaan Guru Dan Kepala Sekolah Pada Sekolah Menegah Pertama Di Kabupaten Seluma.* Hasil penelitianya menunjukkan bahwa sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan dan pembinaan terhadap guru dan kepala sekolah belum dilaksanakan sesuai prosedur dan peraturan perundangan yang berlaku dan perlu diadakanya perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan sistemnya.
2. Riastuti. 2010, Tesis. Penelitianya tentang *Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan Seleksi Pengangkatan Calon Kepala Sekolah Smp/ Sma Negeri Pada Dinas Pendidikan Dan Olahraga*. Hasil temuan pada penelitian ini adalah : Kemajuan sekolah tidak lepas dari pengaruh bagaimana kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada dalam sekolah tersebut. Jabatan kepala sekolah merupakan pengembangan karier bagi seorang guru. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam hal ini guru guru yang memiliki potensi dan prestasi untuk menjadi kepala sekolah agar dapat diwujudkan pendidikan yang berkualitas.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

3. Saiful. 2010. Tesis. *Pola Rekrutmen Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Sumber Payung Ganding Sumenep*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pola rekrutmen guru di madrasah dilakukan tanpa sebuah seleksi/tes khusus seperti yang dilakukan pemerintah untuk sekolah sekolah negeri. Hal tersebut dilakukan karena melihat kondisi lembaga dan yayasan yang berhubungan dengan dana. Syarat penerimaan guru madrasah aliyah sumber payung ganding sumenep hanya terbatas pada bahwa seorang guru merupakan panutan dan contoh bagi muridnya, selebihnya syarat dalam penerimaan guru adalah standar pendidikan dan riwayat hidup yang dibuktikan dengan foto copy ijizah.
4. Dewi Mustika Ningsih. 2008. *Implementasi rekrutmen guru di SMA Dwi Warna (Boarding School) Parung Bogor*. Hasil penelitianya menunjukkan: (1) Kepala Sekolah sudah cukup maksimal memberikan kontribusinya terhadap proses implementasi rekrutmen guru, hal ini dapat dilihat dari pemberian wewenang sepenuhnya kepada pihak panitia rekrutmen, tentunya dengan prosedur yang ditetapkan pihak sekolah. (2) Proses rekrutmen yang dilakukan sudah cukup efektif, Dalam hal ini dapat dilihat dari kegiatan rekrutmen yang diadakan sekolah berjalan secara selektif dan sistematis sehingga menghasilkan SDM yang berkualitas. (3) Dalam proses rekrutmen, guru guru tidak dilibatkan karena sudah diserahkan sepenuhnya kepada panitia.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Penelitian penelitian di atas hanya beberapa karya yang dapat penulis paparkan. Namun demikian setelah mempertimbangkan dari beberapa penelitian di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada model pengambilan keputusan model rekrutmen, adapun persamaan, perbedaan dan orisinalitas penelitian ini dengan penelitian lainya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Peneliti
1	Desi Mediana Fitri (2009)	Sistem Rekrutmen	1. Obyek penelitian (Guru dan Kepala Sekolah) 2. Lokasi Penelitian (SMP di Kab. Seluma	Di fokuskan kepada guru lembaga pendidikan Islam
2	Riastuti (2010)	Pengambilan Keputusan	1. Fokus pengambilan keputusan Kepala Sekolah	Di fokuskan kepada guru lembaga pendidikan Islam
3	Saiful (2010)	Rekrutmen	1. Fokus pola rekrutmen 2. Lokasi Penelitian (MA Sumber Payung Ganding Sumenep)	Di fokuskan kepada guru lembaga pendidikan Islam
4	Dewi Mustika Ningsih (2008)	Rekrutmen	1. Fokus (Implementasi rekrutmen) 2. Lokasi Penelitian SMA Dwi Warna (Boarding School) Parung Bogor	Di fokuskan kepada guru lembaga pendidikan Islam

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

B. Kajian Teori

1. Konsep dasar pengambilan keputusan

1) Pengertian pengambilan keputusan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia pengambilan : Proses, cara perbuatan mengambil. Pengambilan keputusan adalah landasan perencanaan. Ada banyak definisi mengenai pengambilan keputusan, tetapi kesemuanya hampir senada. Robbins berpendapat bahwa ”*decision making is which chooses between two or more alternatives”*.[10] Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Selanjutnya Siagian dalam Siti Rodliyah mengemukakan bahwa pengambilan keputusan menunjukan beberapa hal penting yaitu: dalam pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan, tidak dapat dilakukan dengan sembrono, mengetahui hakikat masalah atau keunikan, keputusan didasarkan pada fakta – fakta yang terkumpul dengan sistematis, dan keputusan telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah itu altrernatif dianalisa dengan matang.

Dengan demikian fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan

[10] Robbins. Stephen P.. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.* New Jersey: Prentice Hall, 1991

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Dalam pelaksanaanya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu proses dan gaya pengambilan keputusan.

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah Pondok Pesantren merupakan akibat atau konsekuensi dari keputusan yang diambil oleh pimpinan. Apakah pada akhirnya Pondok Pesantren berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat, setiap pondok Pesantren perlu memiliki sistem pengelolaan informasi yanng baik karena setiap keputusan memerlukan dukungan informasi yang cepat, tepat, dan akurat. Kebutuhan akan sistem seperti itu semakin dirasakan ketika kita dihadapkan pada persaingan terbuka yang semakin ketat seperti sekarang ini.

2) Pandangan umum tentang pengambilan keputusan

Fred Luthans dalam bukunya perilaku organisasi menyebutkan bahwa pengambilan keputusan didefinisikan secara unuversal sebagai pemilihan alternatif.[11] Pendapat yang senada diungkapkan oleh Chester Barnad dalam the fungsion of the eksekutif bahwa analisis komprehensif mengenai pengambilan

[11] Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),*Edisi Bahasa Indonesia, (Yogyakarta: ANDI, 2006.), 406

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan disebutkan sebagai satu proses.[12] Keputusan merupakan teknik untuk mempersempit pilihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan erat kaitanya dengan pemilihan suatu alternatif untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah serta memperoleh kesempatan.

Herbert Simon ahli teori keputusan dan organisasi mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan yaitu:

a. Aktifitas intelegensi yakni penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan
b. Aktifitas desain yakni terjadi tindakan penemuan, pengembangan dan analisis masalah
c. Aktifitas memilih yakni memilih tindakan tertentu dari yang tersedia.[13]

3) Kondisi kondisi pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan dalam menetapkan suatu keputusan tidak akan bisa dilepaskan dengan kondisi kondisi yang mempengaruhinya. Kondisi kondisi tersebut perlu dipahami karena akan mempengaruhi kualitas keputusan itu sendiri. Demikian halnya dengan kontek sekolah (Pondok pesantren) ada kondisi kondisi tertentu yang perlu diantisipasi, sehingga keputusan keputusan pendidikan yang diambil benar benar

[12] Barnard, I, Chester. *Organisasi dan manajemen, Struktur, Perilaku dan proses.* (Jakarta: Gramedia, 1992) 99
[13] Herbert A Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1974)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

memecahkan masalah pendidikan dalam kaitan ini Sutisna dalam Siti Rodliyah mengusulkan tiga kondisi yang mempengaruhi keputusan yaitu :

Kepastian, resiko, ketidak pastian,[14]

Pertama, kondisi kepastian. Pengambilan keputusan akan dapat mengambil keputusan ketika hakikat perubahan yang ada berada pada kondisi yang pasti. Kondisi kepastian merupakan kondisi dimana pengambilan keputusan mempunyai informasi sepenuhnya tentang masalah yang dihadapi, alternatif alternatif pemecahan yang ada, dan hasil hasil yang mungkin dari alternatif alternatif. Pengambilan keputusan berada pada kondisi yang pasti ketika dirinya dapat mengontrol dan mengantisipasi sepenuhnya terhadap kejadian kejadian yang akan menjadi kenyataan. Kepastian berarti kondisi dimana pengambilan keputusan benar benar menguasai masalah yang dihadapi dan mengetahui konsekuensi dari setiap alternatif pemecahan yang ada.

Kedua, resiko. Resiko merupakan kondisi yang dapat diidentifikasikan, didefinisikan, diprediksi kemungkinan terjadinya, dan kemungkinan kemungkinan dari setiap pemecahan yang akan dapat mencapai hasil yang diinginkan. Suatu resiko akan terjadi ketika pengambilan keputusan

[14] Siti Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan disekolah.* (Jember : STAIN Jember Press, 2010) 66

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

menghadapi keterbatasan informasi yang berkaitan dengan keputusan yang akan ditetapkan. Suatu resiko tidak akan terjadi jika pengambilan keputusan dapat merumuskan suatu kemungkinan secara obyektif, sebaliknya, resiko, kemungkinan akan terjadi ketika pengambilan keputusan harus menetapkan suatu keputusan yang melibatkan alternatif yang bersifat subyektif.

Ketiga, ketidak pastian . Ketidak pastian merupakan suatu kondisi dimana pengambilan keputusan tidak dapat menentukan suatu yang subyektif kedalam kemungkinan yang obyektif. Ketidakpastian juga merupakan kondisi dimana pengambilan keputusan tidak mempunyai informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan atau ketidak mampuan untuk menetapkan kemungkinan kemungkinan terhadap hasil suatu alternatif pemecahan.

4) Fungsi dan tujuan pengambilan keputusan

Fungsi pengambilan keputusan yaitu:

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah mempunyai fungsi antara lain sebagai berikut:

a. Pangkal permulaan dari semua aktifitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

b. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya menyangkut dengan hari depan atau masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.[15]

Tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua yaitu

1. Tujuan yang bersifat tunggal yaitu tujuan pengambilan yang bersifat tunggal terjadi apabila yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah artinya sekali diputuskan dan tidak akan ada kaitanya dengan masalah lain
2. Tujuan bersifat ganda yaitu tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang bersifat kontradiktif atau bersifat tidak kontradiktif.[16]

5) Fase dalam pengambilan keputusan

Menurut Herbert A. Simon proses pengambilan keputusan dibagi menjadi tiga fase yaitu fase intelegensia, fase desain, dan fase pemilihan. Selanjutnya dibahas masing masing fase tersebut:[17]

a. Fase Intelegensi

Fase yang pertama dari proses pengambilan keputusan

[15] Herbert A Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1974)
[16] Herbert A Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1974)
[17] Herbert A Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1974)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

adalah fase intelegensi. Pada fase ini dilakukan penelusuran informasi untuk keadaan yang memungkinkan dalam rangka pengambilan keputusan. Data dan informasi yang diperoleh, diproses dan diuraikan untuk mencari bukti bukti yang dapat diidentifikasi.

b. Fase Desain

Fase ini biasa disebut sebagai fase pencarian/ penemuan dilakukan pengambangan serta analisis kemungkinan suatu tindakan. Pada fase ini dilakukan identifikasi masalah dan formulasi masalah. Identifikasi masalah merupakan langkah pencarian perbedaan antara situasi yang terjadi dengan situasi yang ingin dicapai. Sedangkan formulasi masalah adalah mempertajam permasalahan dengan cara menentukan batasan masalah, menguji perubahan perubahan yang dapat menyebabkan permasalahan dapat dipecahkan, dan merinci masalah pokok kedalam sub sub masalah. Setelah itu masuk ke fase pemilihan

c. Fase Pemilihan

Fase pemilihan merupakan proses pengambilan keputusan dengan cara dilakukan pemilihan alternatif atau tindakan yang dilakukan terhadap alternatif alternatif tersebut. Alternatif yang dipilih kemudian diputuskan dan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

terahir dilaksanakan

6) Langkah langkah dalam pengambilan keputusan

Menurut Camy dalam Siti Rodliyah menjelaskan langkah langkah dalam pengambilan keputusan meliputi:[18]

1. Identitas masalah
2. Analisis situasi dan perumusan masalah
3. Pengembangan dan analisis alternatif alternatif
4. Pengembangan keputusan: memilih alternatif yang paling baik
5. Implementasi dan Evalusi keputusan

Proses pengambilan dimulai dengan identifikasi masalah adalah merupakan suatu perbuatan atau hasil akhir yang memerlukan perbaikan. Penting untuk diperhatikan bahwa penentuan masalah adalah suatu pertimbangan yang harus dibuat oleh administrator (Kepala Sekolah) atau (Pengasuh). Fungsi dari penentuan masalah adalah menjelaskan dan menguriakan masalah yang dibahas tersebut. Efisiensi dalam langkah langkah berikutnya jelas tergantung pada ketelitian yang dipakai pada kegiatan pertama.

Analisis situasi adalah suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, ide tentang situasi sekolah yang ada bila itu diketahui dan perkiraan tentang situasi itu bila fakta,

[18] Siti Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan disekolah.* (Jember : STAIN Jember Press, 2010), 78

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

opini, dan ide itu sukar untuk diperoleh. Ini harus meliputi suatu pernyataan faktual tentang nilai nilai yang lazim terdapat bila itu menjadi bagian dari suatu dan relevan bagi pilihan kemudian. Ada banyak teknik yang bisa membantu aministrator (Kepala Sekolah) atau (Pengasuh) dalam melakukan kegiatan ini. Termasuk didalamnya ialah accounting, operation, recearsh, survey opini, analisa sekolah, dan masih banyak lagi alat analitis lain yang serupa.

Pengembangan alternatif alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah yang dapat dipecahkan itu. Untuk ini dari administrator diminta kesanggupan untuk mengetahui cukup banyak alternatif yang mungkin. Ia dapat menimba dari pengalamanya pribadi dulu atau dari pengetahuanya tentang apa yang telah dilkuakan oleh orang lain dalam keadaan serupa. Karena kebanyakan masalah adalah rutin atau setidaknya pernah dihadapi sebelumnya, apa yang telah menghasilkan dimasa lalu itu mungkin bisa dijadikan indikasi tentang apa yang akan dihasilkan dimasa datang. Akan tetapi suatu masalah menjadi sulit bilam pemecahanya meminta jawaban yang menyimpang dari biasa atau dari yang dipelajari sebelumnya. Ini adalah masalah non rutin atau unik, maka masalahnya meminta alternatif yang kreatif.

Akhirnya setelah alternatif alternatif dievaluasi satu demi

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

satu dan semua konsekuensi yang mungkin dipertimbangkan, dipilihlah alternatif yang memberi harapan paling baik. Langkah yang akhir ini meminta keterampilan yang sama seperti langkah langkah yang pertama yaitu pertimbangan yang baik. Perbandingan alternatif alternatif dan pilihan tindakan yang paling disukai meminta suatu pandangan filosofis dari administrator. Pandangan serupa itu mengakui bahwa pilihan alternatif yang paling baik adalah berisi nilai dan meminta pertimbangan. "Paling baik" adalah langkah, yang ada hanyalah jawaban jawaban yang nampak paling baik pada waktu itu bagi orang atau sekelompok tertentu.[19]

7) Dasar dasar pendekatan pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan harus dilandasi oleh prosedur dan taktik serta didukung oleh informasi yang tepat (accurate) benar (reliable) dan tepat waktu (timeliness). Ada beberapa landasan yang digunakan dalam pengambilan keputusan yang sangat bergantung dari permasalahan itu sendiri, menurut George R. Terry dan Brincloe disebutkan dasar dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu:[20]

[19] Siti Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan disekolah*. (Jember : STAIN Jember Press, 2010), 80

[20] George Terry, R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Alih Bahasa J.Smith D.F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, . 2003), 77

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

a. Intuisi

Pengambilan keputusan yang didasarkan atau intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terpengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan

Keuntungan:

a) Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek
b) Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan ini akan memberikan kepuasan pada umumnya
c) Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik

Kelemahan:

1. Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik.
2. Sulit mencari alat pembandingannya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahanya
3. Dasar dasar lain dalam pengambilan keputusan sering kali diabaikkan

b. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

diperhatikan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan. Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan akan tetapi peristiwa yang lampau tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini.

c. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

d. Wewenang

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahanya atau orang yang lebih tinggi kedudukanya kepada orang yang lebih rendah kedudukanya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

Kelebihan:

1. Kebanyakan penerimanya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara suka rela atau terpaksa
2. Keputusanya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama.
3. Memiliki daya autentisitas yang tinggi

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Kelemahan:

1. Dapat menimbulkan sifat rutinitas
2. Mengasosiasikan dengan praktik diktatorial
3. Sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kekaburan.

e. Logika

Pengambilan keputusan berdasarkan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimumkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Kejelasan masalah
2. Orientasi tujuan: Kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai
3. Pengetahuan alternatif: Seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya
4. Preferensi yang jelas: Alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

5. Hasil maksimal: Pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal

8) Faktor faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

Faktor faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu:

1. Internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, Teknologi dan sebagainya
2. Eksternal organisasi seperti keadaan sosial politik, ekonomi, hukum dan sebagainya.

9) Karakteristik dalam pengambilan keputusan

Managemen membutuhkan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan mereka. Sistem informasi mempunyai peranan yang penting dalam menyediakan informasi untuk managemen setiap tingkatan. Tiap tiap kegiatan dan keputusan managemen yang berbeda membutuhkan informasi yang berbeda. Oleh karena itu untuk dapat menyediakan informasi yang relevan dan berguna bagi managemen, maka pengembang sistem informasi harus memahami terlebih dahulu kegiatan yang dilakukan oleh managemen dan tipe keputusanya.

1. Tipe keputusan managemen

Pengambilan keputusan atau (decision making): adalah tindakan managemen dalam pemilihan alternatif

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

untuk mencapai sasaran. Keputusan dibagi menjadi tiga tipe:[21]

a) Keputusan terprogram keputusan terstruktur: Keputusan yang berulang ulang dan rutin, sehingga dapat diprogram keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada managemen tingkat bawah.
b) Keputusan setengah terprogram atau setengah terstruktur: Keputusan yang sebagian dapat diprogram, sebagian berulang ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan ini seringnya bersifat rumit dan membutuhkan perhitngan perhitungan serta analisis yang terperinci
c) Keputusan tidak terprogram atau tidak terstruktur: Keputusan yang tidak terjadi berulang ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi di managemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar. Pengalaman managemen merupakan hal yang sangat penting didalam pengambilan keputusan tidak terstruktur.

2. Metode pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam kelompok diarahkan dalam metode pengambilan keputusan. Suatu

[21] Herbert A Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1974)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

metode belum tentu lebih baik dibanding metode lainya disesuaikan dengan situasi dengan kondisi, Husaini Usman membagi metode pengambilan keputusan ada enam metode:[22]

a. Keputusan yang kurang tanggapan
b. Keputusan dengan otoritas
c. Keputusan Minoritas
d. Keputusan mayoritas
e. Keputusan konsensus
f. Keputusan Bulat

3. Tahapan pengambilan keputusan

Herbert Simon memperkenalkan empat aktifitas dalam pengambilan keputusan:

1. Intellegence: Pengumpulan informasi untuk mengidentifikasikan permasalahan.
2. Design: Tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif alternatif pemecahan masalah.
3. Choice: Tahap memilih solusi dari alternatif yang disediakan
4. Implementation: Tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya.[23]

2. Proses pengambilan keputusan disekolah

[22] Husaini Usman , *Managemen Teori dan Riset*, (Jakarta PT. Bumi Aksara, 2006), 375
[23] Herbert A Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1974)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Veitzhal Rivai Proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dilakukan melalui tahapan tahapan berikut ini:[24]

a. Identifikasi Masalah
b. Mendefinisikan masalah
c. Memformulasikan dan mengembangkan alternatif
d. Implementasi keputusan
e. Evaluasi keputusan

Sementara itu tahapan tahapan dalam pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Tetapkan masalah
b. Identifikasi kriteria keputusan
c. Alokasikan bobot pada kriteria
d. Kembangkan Alternatif
e. Evaluasi Alternatif
f. Pilih Alternatif terbaik

Husaini Usman keputusan dapat dibedakan menjadi dua tipe, yaitu terprogram dan tidak terprogram. Keputusan terprogam , ialah keputusan yang selalu di ulang kembali, sedangkan keputusan tidak terprogam ialah keputusan yang diambil untuk menghadapi situasi rumit atau baru.[25]

Selanjutnya, mengenai pelaku-pelaku keputusan dalam organisasi pendidikan. Mereka inilah yang mewarnai keputusan

[24] Veitzal Rivai, , *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (PT Gravindo Persada, Jakarta, 2004), 152
[25] Husaini Usman, Managemen Teori dan Riset, (Jakarta PT. Bumi Aksara, 2006), 375

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

yang diambil oleh pemimpin dalam organisasi pendidikan . Damim menyatakan bahwa bagi guru, orang yang paling layak di ajak berkerja sama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi adalah kepala sekolah. Sebaliknya, bagi kepala sekolah, orang yang paling layak di ajak berkerja sama dalam pembuatan keputusan dalam tingkat organisasi adalah guru, atau lebih luas lagi anggota komite sekolah. Intinya, dalam proses pengambilan keputusan sebaiknya jangan dilakukan sendiri, tetapi harus melibatkan pihak-pihak terkait. Keterlibatan berbagai pihak dalam mengambil keputusan ini di harapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga menghasilkan keputusan yang jernih, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan pada atasan maupun pubilk. Terlebih lagi, era sekarang ini merupakan suatu era ang menuntut adanya transparansi dan parsitipasi berbagai pihak.

Keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh pada tahap pelaksanaan. Selanjutnya Siti Rodliyah dalam Siagian menegaskan bahwa pelaksanaan suatu keputusan akan berjalan lancar apabila para pelaksana sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Ini berarti bahwa gaya demokratis dalam preoses pengambilan keputusan akan lebih menjamin keberhasilan pelaksanaan suatu progam. Hanya saja, terkadang terdapat kasus seseorang atau lebih dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dan bahkan diberikan peran, tetapi

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dalam pelaksanaan malah mengganggu atau menghambat. Biasanya, hal ini disebabkan adanya kepentingan pribadi yang tidak rasional yang cenderung disimpan. Jadi, jaminan kelancaran pelaksanaan keputusan lantaran gaya demokratis tersebut tampaknya berlaku secara umum, tetapi dalam kasus-kasus tertentu tidak menjamin, bahkan bisa merusak kesepakatan.[26]

3. Model-model Pengambilan Keputusan dalam Meningkatkan mutu Pendidikan

1) Model Pengambilan Keputusan Perilaku

Berikut empat rangkaian model pengambilan keputusan :

a. Model rasional

Menurut Stephen P Robbins adalah pengambilan keputusan yang mengoptimalkan proses dan hasil dalam membuat suatu keputusan adalah ***rasional*** . Berkaitan dengan aktifitas pengambilan keputusan, terdapat asumsi :[27]

a. Keputusan akan sepenuhnya rasional dalam hal rencana dan tujuan terdapat sistem pilihan yang lengkap dan konsisten yang mungkinkan pemilihan alternatif
b. Kesadaran penuh terhadap semua kemungkinan alternatif
c. Tidak ada batasan pada kompleksitas komputasi yang dapat ditampilkan untuk menentukan alternatif terbaik
d. Probabilitas kalkulasi tidak menakutkan ataupun misterius

b. Model rasionalitas terbatas (Satisficing)

Menurut Simon Bahwa Proses Pengambilan Keputusan atas tiga tahap sebagai berikut:

[26] Siti Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan disekolah*. (Jember : STAIN Jember Press, 2010), 99

[27] Stephen P, Robbins, Prilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, (Penerbit Prenhallindo, Jakarta, 2002), 91

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

1) Kegiatan Inteligen
2) Kegiatan Desain
3) Kegiatan Pemilihan.

Dari tiga tahap tersebuat bahwa model ini menyatakan bahwa pengambilan keputusan dapat didekskripsikan secara rasional dan maksimal tetapi terbatas dimana pembuat keputusan berakhir dengan keputusan minimal karena tidak memiliki kamampuan untuk memaksimalkan. Hal tersebut dikarenakan informasi yang kurang sempurna, terdapat batasan waktu dan biaya, tawaran alternatif kurang disukai dan efek kekuatan lingkungan tidak dapat diabaikan.

c. Model Penilaian Heuristik Dan Bias

Model ini diprakarsai oleh ahli teori kognitif yaitu Kahneman dan Tversky yang menyatakan bahwa pembuat keputusan mengandalkan heuristik yakni penyederhanaan strategi atau metode berdasarkan pengalaman.[28] Meskipun heuristis kognitif menyederhanakan dan membantu pembuat keputusan, dalam situasi tertentu penggunanya dapat menyebabkan eror dan hasil bias secara sistematis. Ada tiga bias utama yang teridentifikasi membantu menjelaskan bagaimana penilaian tersebut menyimpang dari proses rasional.

[28] Fischhoff.B "*For those Comdemned to study to past: Heuristics and bias*" ads Kahneman, P slovic and A. Tversky, Cambridge and new york. Cambridge University press, 335 -351

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Heuristik bias tersebut ada tiga yaitu:

a. Heuristik availabilitas

b. Heuristik representative

c. Heuristik kerangka referensi dan keputusan

d. Model Sosial

Sigmund freud memandang manusia sebagai sekumpulan perasaan, emosi dan naluri dengan perilaku yang dipandu oleh keinginan yang tidak disadari.[29] Model ini adalah sisi yang berlawanan dari rasionalitas yakni melihat dari sudut pandang psikologi. Hal ini didukung pandangan bahwa pengaruh psikologi mempunyai dampak yang signifikan pada perilaku pengambilan keputusan.

2) Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Masalah

Husaini Usman, Ada tiga tendensi khusus yang dapat merusak proses keputusan kelompok yaitu:[30]

a. Pikiran Kelompok

Pikiran kelompok dapat mengganggu proses keputusan berupa.

a. Tanpa sengaja menjadi sangat optimis dan berani mangambil resiko teberat.

[29] Sigmund Freud,. *Pengantar umum psikoanalisis*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006)
[30] Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan – Ed.2, Cet.1-.(* Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 366

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

b. Pembenaran oleh kelompok yang belum tentu benar menurut individu lainnya.

c. Kelompok mengabaikan moral dan etika.

d. Kelompok membangun stereotype sebagai pihak yang menentang pimpinannya.

e. Kelompok mendapat tekanan pihak lain.

f. Kelompok kurang menyensor dirinya.

g. Kebulatan suara hanya untuk mendapatkan keseragaman.

h. Kelompok melindungi pola pikirnya

b. Perubahan Beresiko

Gejala-gejala perubahan Tanggung Jawab:

a. Kelompok menyebarkan tanggung jawab pada anggota

b. Ketua kelompok paling besar resikonya

c. Diskusi kelompok menguji pro kontra

c. Eskalasi Komitmen

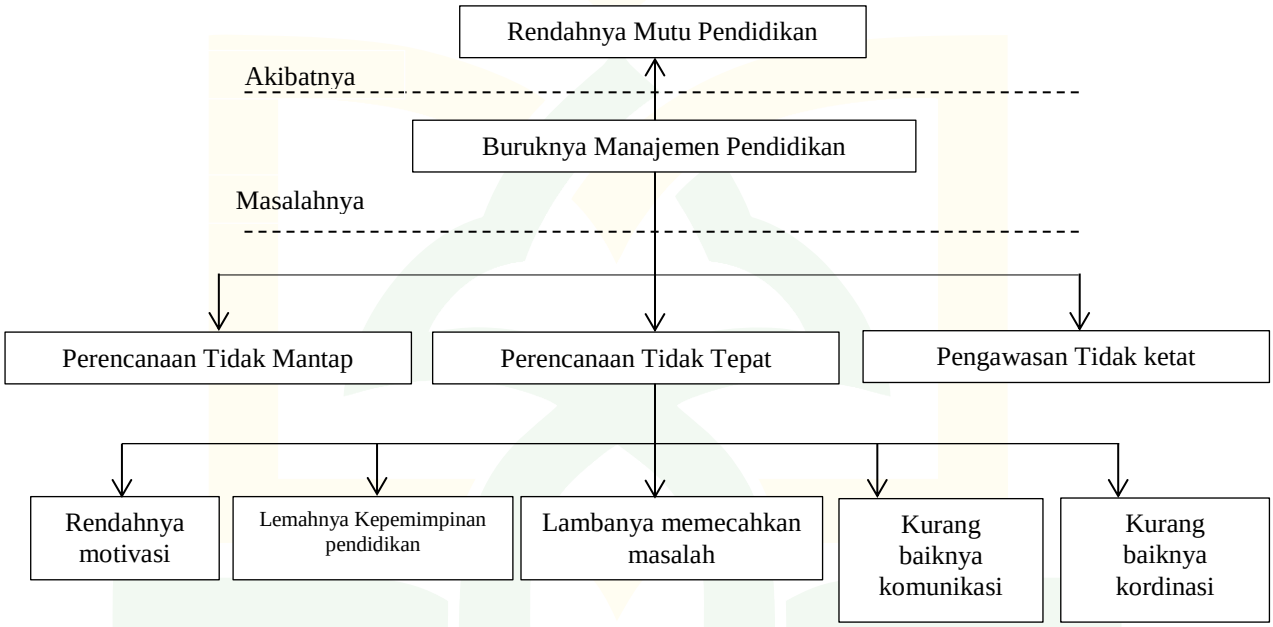
Komitmen yang berlebihan juga dapat mengganggu keputusan kelompok karena tidak semua anggota senang bekerja keras

3) Model Pengambilan keputusan pohon masalah

Pohon masalah adalah suatu teknik mengidentifikasi masalah dalam situasi tertentu, menyusun dan memperagakan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

informasi ini sebagai rangkaian hubungan sebab akibat.[31] Mulailah dengan masalah atau kebutuhan spesifik yang harus dipecahkan dengan teknik curah pendapat (Brain storming) dapat digunakan untuk mengidentifikasi semua masalah



Gambar 2.1 Pengambilan keputusan pohon masalah

4) Model Klasik

Teori keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan sebaiknya rasional sepenuhnya, teori ini menerapkan sebuah strategi optimalisasi dengan mencari alternatif potensial terbaik untuk memaksimalkan pencapaian tujuan dan sasaran. Menurut model klasik, proses pengambilan keputusan berupa sederat langkah berurutan sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

[31] Usman, Husaini.*Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan – Ed.2, Cet.1-.(* Jakarta: Bumi Aksara), 368

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

2. Penetapan tujuan dan sasaran
3. Pemerincian semua alternatif potensial
4. Pertimbangan konsekuensi dari masing masing alternatif
5. Evaluasi semua alternatif berdasarkan tujuan dan sasaran
6. Pemilihan alternatif terbaik, yaitu alternatif yang memaksimalkan tujuan dan sasaran.
7. Terakhir, implementasi dan evaluasi keputusan

Model klasik merupakan sebuah model ideal (model normatif), bukan deskripsi tentang cara kerja aktual sebagian pengambilan keputusan (model deskriptif). Bahkan sebagian besar pakar menganggap model klasik sebagai model ideal yang tidak realistik jika bukan mengada ngada. Para pengambil keputusan nyaris tidak pernah memiliki akses terhadap semua informasi yang relevan. Lebih dari itu, penciptaan semua alternatif potensial berikut konsekuensinya adalah hal yang mustahil. Sayangnya, model ini mengasumsikan kemampuan mengolah informasi, rasionalitas, dan ilmu pengetahuan yang jelas jelas tidak dimiliki oleh para pengambil kebijakan, sebagai konsekuensinya model klasik sangat tidak bermanfaat bagi para praktisi penyelennggara sekolah.

5) Model Administratif

Dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan model

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

klasik, tentunya tidaklah mengejutkan apabila berkembang pendekatan konseptual yang lebih realistik terhadap pengambilan keputusan dalam organisasi. Kompleksitas dari sebagian besar permasalahan organisasi berikut kemampuan pikiran manusia yang terbatas menjadikan penggunaan strategi optimalisasi nyaris mustahil, kecuali untuk permasalahan yang paling sederhana saja. Herbert Simon merupakan tokoh pertama yang memperkenalkan model administratif pengambilan keputusan untuk memberikan gambaran yang lebih akurat tentang cara cara aktual sekaligus ideal yang ditempuh oleh penyelenggara sekolah dalam mengambil keputusan organisasi.[32] Pendekatan dasarnya adalah pemuasan artinya, menemukan solusi yang memuaskan, bukan yang terbaik.

6) Model inkremental: Sebuah strategi perbandingan terbatas berurutan

Meskipun strategi memuaskan yang barusan kami paparkan secara panjang lebar sangat cocok untuk memecahkan berbagai permasalahan dalam administrasi pendidikan, sebagaian situasi kadang kadang membutuhkan strategi inkrimental. Ketika alternatif yang relevan sulit diperoleh atau konsekuensi dari masing masing alternatif sedemikaian rumitnya sehingga sulit diprediksi, maka strategi yang memuaskan sekalipun tidak berhasil baik.[33] Sebagai contoh, untuk aktifitas aktifitas baru apakah penyelenggara sekolah

[32] Herbert A Simon, Administrative Behavior (New York: Macmillan, 1974) 66
[33] See Anna Grandori, "A Prescreptive Contingency View of Organizational Desicion Making," Administrative Science Quarterly,29 (1984)192-208

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

seyogyangya mengalokasikan lebih banyak sumberdaya? Jawaban bagi pertanyaan ini besar kemungkinan bisa diperoleh secara lebih memadai dengan mempertimbangkan alternatif alternatif yang hanya berbeda secara tipis dengan kondisi kondisi yang ada. Asumsi dasar dari stategi ini adalah bahwa perubahan perubahan inkremental kecil tidak akan membuahkan konsekuensi negatif yang tak terduga dan bersekala besar bagi organisasi.

Charles Lindblom, Braybrook dan Lindblom, Linblom dan Cohen mula mula memperkenalkan dan membakukan strategi inkremental. Ia mencirikan metode pengambilan keputusan ini dengan sebutan ilmu membaur dan menyatakan bahwa metode membaur ini mungkin merupakan satu satunya pendekatan yang masuk akal terhadap pengambilan keputusan sistematis ketika permasalahanya kompleks, tak pasti, dan syarat konflik.[34] Prosesnya bisa dijabarkan dengan sebaik baiknya sebagai sebuah metode perbandingan terbatas berurutan. Pemutusan tidak membutuhkan sasaran, analisis yang mendalam tentang alternatif dan konsekuensi, atau penetapan secara prioritas hasil hasil yang maksimal ataupun memuaskan. Justru sebaliknya hanya sederet alternatif yang terbatas, mirip dengan situasi yang ada, yang dipertimbangkan dengan membandingkan konsekuensinya secara berurutan hingga pengambil

[34] Charles E Lindblom, " The science of muddling through, "*Public Administrative Review*, 19 (1959), 79-99. See also Charles E Lindblom, *The Policy- Making Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968) and David Braybrook and Charles E Lindblom, *The Strategy of Decesion* (New York: Free Press, 1963)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan mencapai kesepakatan atas suatu jalur aksi.

7) Model Pemindaian-Campuran: **Sebuah Strategi Adaptif**

Pemindaian campuran berupaya menggunakan informasi parsial untuk mengambil keputusan keputusan yang memuaskan tanpa harus susah payah mengkaji semua informasi atau bergerak secara buta dengan sedikit tanpa informasi. Pemuasan adaptif merupakan "campuran pengkajian sekilas dan mendalam terhadap data-pertimbangan umum tentang serangkaian fakta dan pilihan yang diikuti dengan pengkajian terperinci terhadap subset terfokus serta fakta pada pilihan".[35]

Prinsip prinsip bagi pemindaian campuran bersifat luas: bahkan Etzioni mengajukan tujuh peraturan dasar bagi strategi pemindaian campuran yang dirangkum oleh Wayne Hoy dan Jhon Tarter sebagai berikut:[36]

1. Gunakan uji coba terfokus. Pertama carilah alternatif alternatif yang masuk akal, lalu pilih implementasikan dan ujilah, dan terakhir sesuaikan dan modifikasikan seiring dengan semakin jelasnya hasil
2. Bersikaplah tentatif, bekerjalah dengan hati hati. Siap siaplah mengubah jalur aksi bila mana perlu. Penting sekali agar penyelenggara sekolah memandang masing masing keputusan bersifat eksperemintal, dengan berharap bisa memperbaikinya.

[35] Etzioni, Managemen and organizational Behaviour Clasic, New York : Richard D Irwin, inc
[36] Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel. 2001. Educational Administration: Theory, Research, and Practice. McGraw-Hill,

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

3. Jika merasa tak yakin maka tundalah. Menunggu tidak selalu berarti buruk ketika situasinya ambigu menunda secukupnya agar bisa mengumpulkan dan menganalisis lebih banyak informasi sebelum mengambil aksi.
4. Bagi bagi keputusan keputusan anda. Pegang teguh keputusan dalam tahapan tahapan dengan mengevaluasi hasil hasil dari masing masing tahap sebelum berlanjut ke tahap berikutnya.
5. Jika merasa tak yakin, maka pecah pecahlah keputusanya. Keputusan yang terbagi bagi bisa diuji secara terpisah. Jangan mengerahkan segenap sumber daya anda untuk mengngimplementasikan sebuah keputusan, namun sebaiknya ginakan sumber daya sumberdaya parsial hingga konsekuensinya memuaskan.
6. Talangi taruhan anda. Implementasikan beberapa alternatif yang saling beradu asalkan masing masing alternatif membuahkan hasil hasil yang memuaskan. Lalu lakukanlah penyesuaian perbedaan hasil hasilnya.
7. Siap sedialah untuk membalik keputusan anda, cobalah membuat keputusan keputusan anda bersifat sementara dan eksperimental. Keputusan yang bisa di ubah atau ditarik menghindari komitmen berlebihan pada satu jalur aksi hanya tersedia informasi sebagian.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

4. Dasar dasar pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan

Pemecahan masalah dapat diartikan sebagai proses pengidentifikasian antara kondisi aktual dan kondisi yang diinginkan serta kemudian mengambil keputusan untuk mengatasi perbedaan itu. Untuk masalah yang dinilai cukup penting apalagi mendesak diperlukan pertimbangan waktu dan usaha dalam melakukan analisis secara cermat. Proses pemecahan masalah dilakukan melalui tahap berikut:

a. Identifikasi dan mendefinisikan masalah
b. Menentukan berbagai alternatif pemecahan
c. Menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi berbagai alternatif
d. Mengevaluasi berbagai alternatif
e. Memilih alternatif
f. Menerapkan alternatif yang dipilih
g. Mengevaluasi hasilnya, apakah telah diperoleh pemecahan yang memuaskan.[37]

5. Hambatan bagi Pengambilan Keputusan

Hambatan dalam pengambilan menurut . Weyne K. Hoy dan Ceesil G. Miskel yaitu:[38]

[37] George R. Terry ,. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). (PT. Bumi Aksara: Bandung, 2000)
[38] Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel. 2001. Administrasi Pendidikan : Theory, Research, and Practice. McGraw-Hill, 545

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

1. **Tekanan waktu (motivasi waktu)**

Tekanan waktu (motivasi- waktu) . Sering kali sangat menentukan. Waktu tidak bebas, Jumlah waktu yang digunakan dalam pengambilan sebuah keputusan merupakan ongkos yang diwujudkan dalam bentuk lenyapnya perhatian pada aktifitas aktifitas yang lain.

2. **Tekanan Perkembangan (Motivasi Perkembangan)**

Para bawahan seringkali tidak memiliki pengetahuan dan kecakapan untuk memberikan kontribusi. Pengambilan keputusan merupakan sebuah kecakapan yang dipelajari yang berkembang melalui praktik. Memberdatakan guru berarti membekali mereka dengan kecakapan dan peluang untuk mengambil keputusan keputusan penting.

6. **Gaya gaya Pengambilan keputusan**

Vrom dan Yetton melakukan pembedaan antara permasalahan "individual" dengan permasalahan "kelompok". Sebuah permaslahan individual adalah permasalahan yang berpotensi hanya mempengaruhi satu orang saja.[39] Dalam uraian ini kita menyoroti permasalahan kelompok, artinya, permasalahan permasalahan yang mempengaruhi orang orang lain. Vrom dan Yetton mengajukan lima gaya pengambilan keputusan yang bisa disusun dalam sebuah kontinum dari

[39] Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, Leadership and Decision Making (Pittsbrugh: University of Pittsbrugh press, 1973), 11-58

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

otokratis hingga partisipasi kelompok:[40]

1) ***Otokratis***: Pemimpin, dengan memanfaatkan informasi yang ada memecahkan permasalahan secara sepihak.
2) ***Otokratis berinformasi***: Pemimpin memecahkan permasalahan secara sepihak setelah mendapatkan informasi yang diperlukan dari bawahan. Para bawahan bisa diberi tahu perihal tujuan pertanyaanya atau tidak, namun mereka tidak memerankan peran dalam merumuskan masalah atau melahirkan dan mengevaluasi solusi alternatif.
3) ***Konsultatif individual***: Pemimpin berbagi solusi dengan para bawahan, menggali gagasan mereka secara individual dan mengambil keputusan yang bisa saja tidak mencerminkan pengaruh bawahan
4) ***Konsultatif kelompok***: Pemimpin berbagi permasalahan dengan anggota kelompok, menggali gagasan mereka dan mengambil keputusan yang bisa saja mencerminkan pengaruh bawahan atau tidak
5) ***Kesepakatan kelompok***: pemimpin berbagi permasalahan dengan para bawahan sebagai sebuah kelompok da secara bersama sama melahirkan dan mengevaluasi aneka alternatif dalam upaya mencapai konsensus. Inilah sebuah keputusan kelompok yang pemimpinya bersedia menerima keputusan dari

[40] Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, Leadership and Decision Making (Pittsbrugh: University of Pittsbrugh press, 1973), 11-58

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

kelompok.

7. Pengambilan Keputusan Menurut Islam

Di dalam Islam pengambilan keputusan bagi pemimpin yang beriman selalu dapat mencari dan menemukan dasarnya di dalam firman-firman Allah SWT dan Hadits Rasullah SAW. Tanpa bertolak dari dasar firman Allah SWT atau Hadits Rasul dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin dapat terjerumus menjadi bid'ah. Keputusan seperti itu akan di kutuk Allah SWT karena bersifat memperturutkan hawa nafsu yang di tuntun setan.[41]

Proses pengambilan keputusan dalam Islam menurut Hadari Nawawi dalam bukunya yang berjudul "Kepemimpinan Menurut Islam", yang bersifat apriori berlangsung sebagai berikut :

a. Menghimpun dan melakukan pencatatan serta pengembangan data, yang jika perlu dilakukan melalui kegiatan penelitian, sesuai dengan bidang yang akan di tetapkan keputusannya.
b. Menghimpun firman-firman Allah SWT dan Hadist Rasullah SAW sebagai acuan utama, sesuai dengan bidang yang akan di tetapkan keputusannya.
c. Melakukan analisis data dengan merujuk pada firman-firman Allah SWT dan Hadits Rasullah SAW, untuk memisahkan dan memilih yang relevan dan tidak relevan untuk di rangkai menjadi kebulatan. Hal ini senada dengan redaksi hadist Nabi yang

[41] Hadari Nawawi,. *Metode Penelitian Sosial*. (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1993), 66-74

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

diriwayatkan oleh Ad Darimi, Al Baihaqi, dan Al Hafiz Ibnu Hajar:[42]

عَنْ مَيْمُوْنِ بِنْ مَهْرَانِ قَالَ: كَانَ أَبُوْ بَكْرٍ إِذَا وُرِدَ عَلَيْهِ الْخِصْمُ نَظَرَ فِى كِتَابِ اللهِ، فَإِنَّ وَجَدَ فِيْهِ مَا يَقْضِى بِهِ بَيْنَهُمْ قَضَى بِهِ، وَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي الْكِتَابِ وَعَلِمَ مِنْ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِى ذَلِكَ الأَمْرُ سُنَّةٌ قَضَى بِهِ. فَإِنْ أَعْيَاهُ خَرَجَ فَسَأَلَ الْمُسْلِمِيْنَ، وَقَالَ: أَتَانِي كَذَا وَكَذَا، فَهَلْ عَلِمْتُمْ أَنَّ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَضَى فِي ذَلِكَ بِقَضَاءٍ؟ فَرُبَّمَا اِجْتَمَعَ إِلَيْهِ النَّفَرَ كُلُّهُمْ يَذْكُرُ مِنْ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيْهِ قَضَاءًا، فَيَقُوْلُ أَبُوْ بَكْرٍ اَلْحَمْدُ للهِ الَّذِى جَعَلَ فِيْنَا مَنْ يَحْفَظُ عَنْ نَبِيِّنَا صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ. فَإِنْ أَعْيَاهُ أَنْ يَجِدَ فِيْهِ سُنَّةٌ مِنْ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ جَمَعَ رَؤُوْسُ النَّاسَ وَخِيَارُهُمْ فَاسْتَشَارُهُمْ، فَإِذَا اجْتَمَعَ رَأْيُهُمْ عَلَى أَمْرٍ قَضَى بِهِ. وَكَذَلِكَ فَعَلَ عُمَرُ ابْنِ الخَطَّابْ مِنْ بَعْدِهِ(.رَوَاهُ الدَّارِمِى وَالْبَيْهَقِى وَصَحَّحُ الْحَافِظُ إِسْنَادُهُ فِى الفَتْحِ)

Artinya: *Diriwayatkan dari Maimun bin Mahran, ia mengisahkan: "Dahulu Abu Bakar (As Shiddiq) bila datang kepadanya suatu permasalahan (persengketaan), maka pertama yang ia lakukan ialah membaca Al Qur'an (mencari dalam kitabullah), bila ia mendapatkan padanya ayat yang dapat ia gunakan untuk menghakimi mereka, maka ia akan memutuskan berdasarkan ayat itu. Bila ia tidak mendapatkannya di Al Qur'an, akan tetapi ia mengetahui sunnah (hadits) Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam, maka ia akan memutuskannya berdasarkan hadits tersebut. Bila ia tidak mengetahui sunnah, maka ia akan menanyakannya kepada kaum muslimin, dan berkata kepada mereka: 'Sesungguhnya telah datang kepadaku permasalahan demikian dan demikian, apakah kalian mengetahui bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam pernah memutuskan dalam permasalahan itu dengan suatu keputusan?' Kadang kala ada beberapa sahabat yang semuanya menyebutkan suatu keputusan (sunnah) dari Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam, sehingga Abu bakar berkata: 'Segala puji bagi Allah yang telah menjadikan di antara kita orang-orang yang menghafal sunnah-sunnah Nabi kita shallallahu 'alaihi wa sallam.' Akan tetapi bila ia tidak mendapatkan satu sunnah-pun dari Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam maka ia mengumpulkan*

[42] Ibnu Katsir, Sirah Dan Tarikh Islam, Al Bidayah wa An Nihayah Jilid 6

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

> *para pemuka dan orang-orang yang berilmu dari masyarakat, lalu ia bermusyawarah dengan mereka. Bila mereka menyepakati suatu pendapat (keputusan), maka ia akan memutuskan dengannya. Dan demikian pula yang dilakukan oleh khalifah Umar bin Khatthab sepeninggal beliau.*

Berdasarkan Hadits tersebut proses pengambilan keputusan tidaklah serta merta dapat dilakukan sepihak oleh seseorang saja akan tetapi terlebih dahulu haruslah dipertimbangkan berdasarkan acuan acuan yang jelas dan dapat dipertanggung jawabkan.[43]

d. Memantapkan keputusan yang ditetapkan, setelah meyakini tidak bertentangan dengan kehendak Allah SWT berdasarkan firman-firaman-Nya dan Hadits Rasullah SAW.

e. Melaksanakan keputusan secara operasional dalam bentuk kegiatan-kegiatan kongkrit oleh para pelaksana.

f. Menghimpun data operasional sebagai data baru, baik yang mendukung ataupun yang menolak keputusan yang telah ditetapkan. Data tersebut dapat di pergunakan langsung untuk memperbaiki keputusan sebagai umpan balik (feedback), apabila ternyata terdapat kekeliruan.

2. Rekrutmen

1) Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon guru yang mampu melamar sebagai guru. Dalam kamus

[43] Aris Habibi, Muhammad,. *Pengambilan Keputusan Pengasuh pada rekrutmen Guru dalam Pengelolaan Pendidikan PP. Darussalam,* 2017, 38

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

besar Bahasa Indonesia[44] rekrutmen memiliki makna pengarahan. Menurut Rivai dan Sagala rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu bekerja untuk organisasi, di mulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka dikumpulkan, hasilnya merupakan sekumpulan calon pegawai baru untuk diseleksi dan dipilih.[45]

Menurut Yuniarsih dan Suwatno menyatakan bahwa perekrutan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah pegawai dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasi visi dan tujuanya.[46] Sedangkan perekrutan menurut Filippo dalam Hasibuan,[47] adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi. Berbeda dengan Dubois dan Rothwell menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan di antisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengerjaan kelompok terbaik pelamar untuk posisi tersedia.[48]

---

[44] Depdiknas, *Kamus besar Bahasa Indonesia*,(Jakarta: Bumi Aksara) , 942
[45] Rivai, Veithzal,; Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan: Dari Teori Ke Praktik.* (Jakarta: Rajawali Press, 2011),120
[46] Tjutju Yuniarsih Dan Suwatno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bandung Alfabeta,2008), 120
[47] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Edisi Refisi, (Jakarta: Bumi Aksara,2002) , 40
[48] Dubois, DD, dan Rothwell *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Edisi Refisi, (Jakarta: Bumi Aksara,2002) , 40

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Dari beberapa pengertian tersebut di atas maka dapat dipertegaskan bahwa rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan keahlian, kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan organisasi guna memenuhi SDM yang diperlukan organisasi.[49]

2) Tujuan

Tujuan Rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.[50] Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali.[51] Landasan program rekrutmen yang baik menurut Simamora mencakup empat faktor, yaitu:

a. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat
b. Program rekrutmen tidak pernah berkompromi standart seleksi
c. Berlangsung atas dasar berkesinambungan

---

[48] Dubois, DD, dan Rothwell, W.J. *Competency -Based Human Resources Management*. Palo Alto, (Cal.:Davies Black Publishing,2004). 120
[49] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2017),120
[50] Rivai, Veithzal,; Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan: Dari Teori Ke Praktik.* (Jakarta: Rajawali Press, 2011),120
[51] Hendry Simammora, Manajemen Sumber Daya Manusia(STIE YKPN. Yogyakarta, 2001),121

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

d. Program rekrutmen itu kreatif, imaginatif dan inovatif.[52]

Tujuan berikutnya adalah dalam rangka memenuhi prinsip rekrutmen *the right man, on the right place, at the right time*. Melalui rekrutmen akan diperoleh pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya.[53]

3) Filosofi Rekrutmen

Menurut Simamora bahwa rekrutmen memiliki sejumlah filosofi:

a) Internal dan Eksternal. Apakah akan mempromosikan sebagaian besar dari dalam organisasi atau mengangkat dari luar organisasi guna mengisi kekosongan pegawai

b) Jangka pendek atau jangka panjang. Pengangkatan pegawai hanya sekedar mengisi lowongan atau untuk jangka panjang, apakah organisasi mencari pegawai dengan keahlian memadai untuk lowongan saat ini , atau apakah organisasi berusaha memikat tipe calon yang berbakat yang dapat menghidupi manajeman di masa yang akan datang.

c) Komitmen Organisasi. Keseriusan organisasi untuk mencari dan mengangkat berbagai tipe pegawai.

d) Pegawai sebagai komoditas atau Pelanggan. Apakah pelamar dianggap sebagai komoditas yang akan dibeli atau sebagai

[52] Hendry Simammora, Manajemen Sumber Daya Manusia(STIE YKPN. Yogyakarta, 2001),121
[53] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2017),121

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pelanggan yang hendak dirayu, organisasi yang menganut rancangan pemasaran terhadap rekrutmen akan mencurahkan banyak waktu dan dana guna menentukan apa yang dikehendaki oleh pelangganya (pelamarnya) dan akan menyesuaikan praktik dan pesan rekrutmen dengan berbagai segmen pasarnya

e) Persoalan etis. Persoalan etis disini adalah perihal dan kejujuran proses rekrutmen.

Filosofi rekrutmen menurut Rivai dan Sagala meliputi sejumlah isu penting terkait dengan:[54]

a) Mutu pegawai yang akan direkrut harus sesuai dengan dengan organisasi . Untuk itu, sebelumnya perlu dibuat hal hal berikut: analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi pekerjaan.

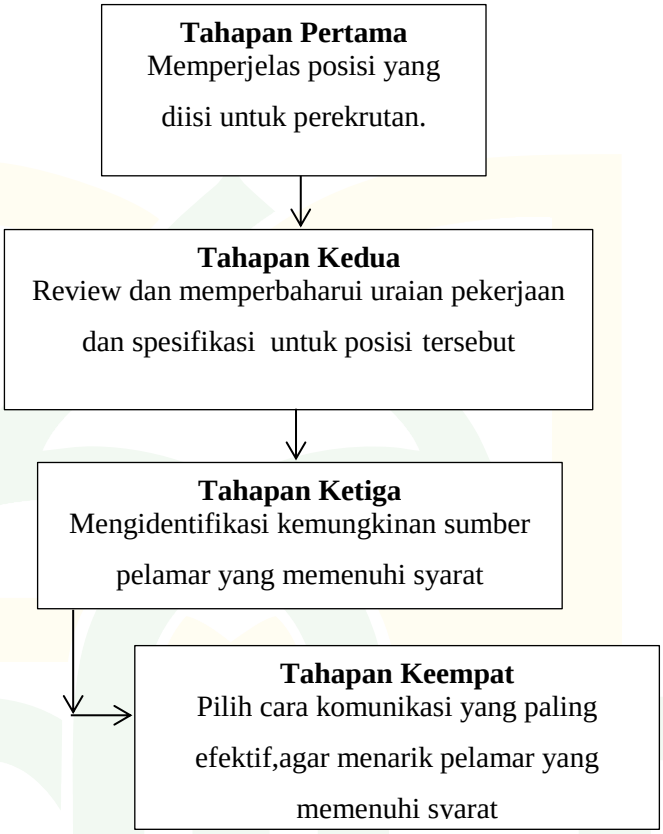
b) Jumlah pegawai yang dibutuhkan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia sehingga perlu dilakukan mulai peramalan kebutuhan pegawai dan analisis mengenai kebutuhan pegawai, seperti biaya yang diperlukan diminimalkan, perencanaan dan keputusan keputusan strategis tentang perekrutan, fleksibilitas, serta pertimbangan pertimbangan hukum.

[54] Rivai, Veithzal,; Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan: Dari Teori Ke Praktik.* (Jakarta: Rajawali Press, 2011),123

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

4) Tahapan Rekrutmen

Berikut ini empat tahapan rekrutmen pegawai yang dilakukan secara tradisional.[55]



Sumber: Dubois dan Rothwell

Gambar 2.2 Proses rekrutmen tradisional

a. Tahapan pertama yaitu memperjelas posisi yang diisi untuk perekrutan.
b. Tahap kedua, yaitu memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan.

[55] Dubois, DD, dan Rothwell, W.J. *Competency -Based Human Resources Management*. Palo Alto, (Cal.:Davies Black Publishing,2004). 126

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

c. Tahap ketiga, yaitu mengidentifikasi sumber sumber dari pelamar yang memenuhi syarat

d. Tahap keempat. Yaitu memilih cara komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat

5) Teknik Rekrutmen

Teknik rekrutmen dapat dilakukan melalui asas sentralisasi dan asas desentralisasi, yang tergantung pada keadaan organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pegawai yang hendak direkrut.[56]

a) Teknik Sentralisasi

Teknik sentralisasi biasanya dilaksanakan secara terpusat oleh kantor pusat organisasi jika pegawai yang akan direkrut berjumlah sangat besar dengan kualifikasi jabatan yang bervariasi.[57] Manajer SDM berkewajiban meminta informasi kepada tiap satuan kerja tentang berbagai karakteristik dan jumlah pegawai yang dibutuhkan unitnya untuk periode berikutnya.

b) Teknik Desentralisasi

Rekrutmen yang didesentralisasi terjadi pada organisasi yang relatif kecil, kebutuhan rekrutmen ynag terbatas, dan dalam organisasi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini dipakai untuk

[56] Doni Priansa, Perencanaan dan Pengembangan SDM (Bandung: Alfabeta,2014), 128
[57] A. Sihotang. Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta, Pradnya Paramita,2006), 129

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu organisasi. Organisasi secara mandiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang di desentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmenya akan tetapi kelemahanya pada para pimpinan tingkat pusat yang akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalanken sesuai dengan peraturan perundang undangan atau tidak?

6) Sumber Sumber Rekrutmen

Terdapat dua sumber utama rekrutmen ada dua yang adapat digunakan, yaitu sumber internal dan sumber eksternal.[58] Sumber internal berkenaan dengan pegawai pegawai yang ada saat ini yang ada di organisasi sehingga mereka dapat dipromosikan untuk mengisi posisi yang lowong, sedangkan sumber eksternal adalah individu yang saat dilakukan rekrutmen tidak diberdayakan oleh organisasi.

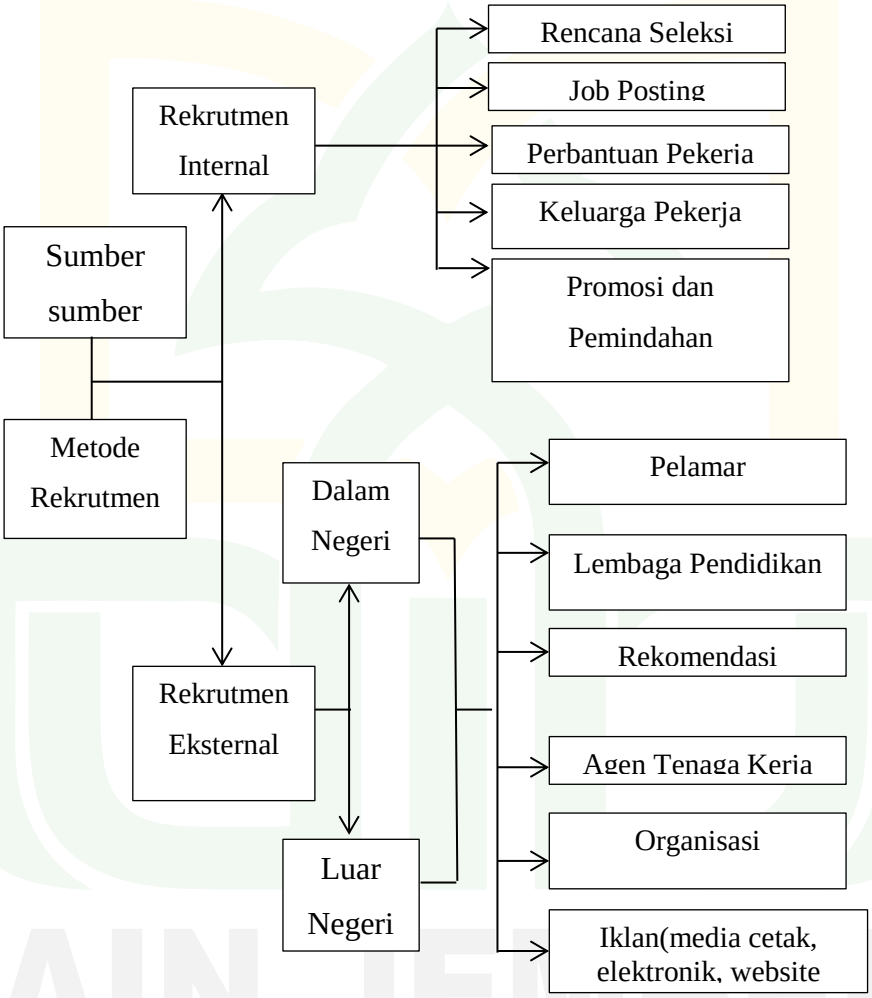
Organisasi yang sering melakukan rekrutmen dari sumber internal cenderung relatif mengeluarkan lebih banyak biaya untuk program pengembangan dan pelatihan pegawai, serta akan lebih banyak dana untuk tunjangan pelengkap dan pensiun dalam

[58] Rivai, Veithzal,; Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan: Dari Teori Ke Praktik.* (Jakarta: Rajawali Press, 2011),132

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

upaya menahan mereka agar tetap bergabung dengan organisasi.[59]

Maka secara garis besar sumber rekrutmen dapat dibagi menjadi dua, yaitu sumber yang dari dalam lembaga sendiri (*internal*), maupun sumber sumber yang datang dari luar (*eksternal*).



Sumber: Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, Managemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, (Jakarta: Rajawali Perss,2011),152

Gambar 2.3 Kebijakan rekrutmen tentang sumber dan metode

[59] Hendry Simammora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(STIE YKPN. Yogyakarta, 2001),132

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

(1) Sumber Internal

Sumber internal dalam rekrutmen meliputi pegawai yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan pegawai yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.[60] Metode yang dapat digunakan yaitu dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja pegawai *(personal record),* penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas.

Pada saat kekosongan jabatan yang pertama diperhatikan organisasi adalah dari intern organisasi.[61] Melalui kebijakan rekrutmen internal, diberikan kesempatan bagi pegawai dari dalam untuk mengisi lowongan tersebut. Kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa kelebihan antara lain:

1) Kenaikan gaji dan status karier
2) Pengurangan keliru seleksi dan penempatan
3) Rekrutmen dan seleksi lebih sederhana
4) Pengalaman
5) Pelatihan dan sosialisasi

[60] Doni Priansa, Perencanaan dan Pengembangan SDM (Bandung: Alfabeta,2014), 134
[61] Hendry Simammora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(STIE YKPN. Yogyakarta, 2001),134

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Disamping memiliki kelebihan , kebijakan rekrutmen internal juga memiliki kelemahan, diantaranya:

1) Memicu pertikaian
2) Kebutuhan pegawai yang baru
3) Peniruan terhadap pegawai terdahulu
4) Perubahan teknologi
5) Efek riak
6) Pencapaian tujuan *affirmative action*

(2) Sumber Eksternal

Ada beberapa sumber rekrutmen ekstern yang ditawarkan oleh Sondang Siagian,[62] untuk dijadikan pijakan dan dikolaborasi dengan para sumber yang lain akan diuraikan sebagai berikut:

1) Pelamar Langsung

Pelamar langsung menunjukkan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya pelamar pekerjaan ke organisasi. Pelamar langsung ini sering dikenal "applications at the gate," artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, adakalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak

[62] Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 103

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan

2) Lamaran Tertulis

Sumber lain yang wajar dipertimbangkan adalah lamaran tertulis yang dikirim oleh para pelamar. Sebagaimana hanya dengan lamaran langsung, para pelamar yang mengirim lamaranya secara tertulis mungkin hanya mencoba saja tanpa mengetahui secara pasti apakah dalam organisasi yang menjadi alamat lamaranya ada lowongan atau tidak

3) Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan diberbagai satuan kerja dalam organisasi dimana mereka berkarya. Karena mereka adalah, orang dalam, pengetahuan mereka tentang lowongan yang tersedia dapat dikatakan lengkap yang mencakup berbagai hal, seperti: sifat pekerjaan yang harus dilakukan, persyaratan pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, imbalan yang diberikan, dan status dalam hierarki organisasi.

4) Advertisement (Iklan)

Perekrutan tenaga kerja melalui periklanan atau disebut advertensi, merupakan hal yang lazim dilakukan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

oleh lembaga atau instansi manapun juga. Menurut Manualang,[63] terdapat dua variasi dalam pelaksanaan rekrutmen melalui advertensi ini, yaitu: *Pertama*, tidak menyebut nama lembaga yang membutuhkan tenaga. *Kedua*, menyebut nama lembaga atau instansi dan alamat yang jelas yang membutuhkan tenaga, cara ini disebut *open advertisement*.

5) Badan Badan Penempatan Tenaga Kerja

Badan badan penempata tenaga kerja ini dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian:

a. Badan yang resmi didirikan pemerintah, bahwa pemerintah atau negara manapun hampir dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya adalah mengurus ketenaga kerjaan secara nasional dengan nama apapun instansi tersebut dikenal, seperti Departemen Tenaga Kerja, Departemen Perburuhan, Departemen Sumber Daya Manusia atau nama lain dengan cakupan tugas yang sejenis. Badan seperti ini disebut United States Employment Service.

b. Perusahaan atau badan badan khusus yang didirikan untuk mencari tenaga kerja. Badan seperti ini kebanyakan bertujuan mencari laba atau keuntungan

[63] M Manualang, *Manajemen Personalia*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), 47

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dan merupakan tempat pendaftaran orang yang mencari pekerjaan kemudian badan inilah yang akan menawarkan ke instansi atau lembaga yang membutuhkan tenaga kerja.

6) Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Berbeda dengan perusahaan penempatan tenaga kerja yang telah dibahas diatas, perusahaan pencari tenaga kerja profesional ini mengkhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga profesional lainya yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus.

7) Lembaga Pendidikan

Salah satu sumber rekrutmen tenaga kerja baru yang terbaik adalah melalui lembaga pendidikan, baik lembaga pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah menyelenggarakan pendidikan tingkat tinggi atau sarjana.

8) Organisasi Profesi

Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti dibidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi dan lain sebagainya. Tidak jarang berbagai organisasi profesi berusaha memberikan bantuan kepada para anggotanya.

9) Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah.

Sebagai bagian dari usaha meningkatkan kesejahteraan sosial rakyatnya, pemerintah suatu negara menempuh berbagai cara dan menerapkan berbagai kebijaksanaan dibidang ketenagakerjaan. Salah satu bentuknya ialah menyelenggarakan pelatihan di berbagai balai pelatihan kerja

Kebijakan eksternal memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

1) Ide dan wawasan baru
2) Mengurangi pertikaian
3) Perubahan hierarki organisasional

Sementara itu, kebijakan rekrutmen eksternal juga memiliki kelemahan, antara lain:

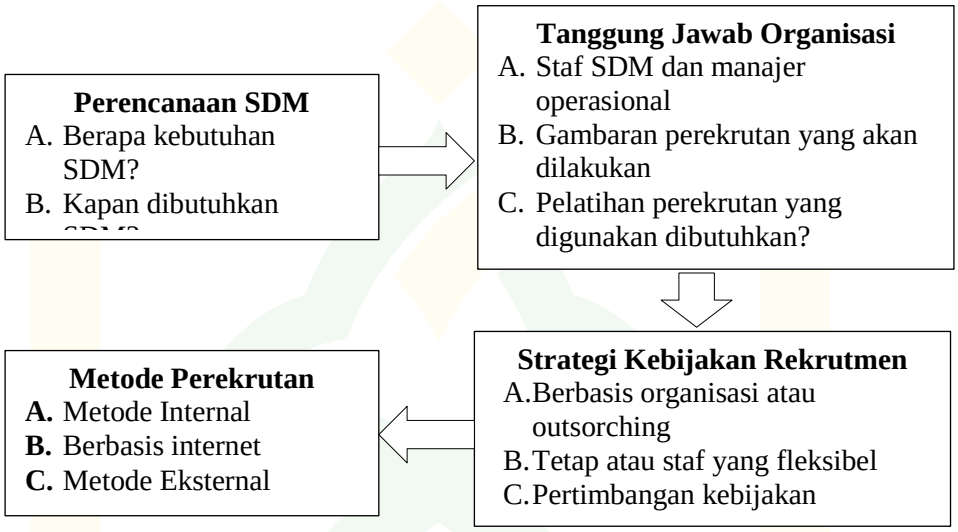
1) Resiko
2) Beban biaya
3) Kesempatan promosi
4) Ketiadaan informasi.[64]

[64] Doni Priansa, Perencanaan dan Pengembangan SDM (Bandung: Alfabeta,2014), 135

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

7) Strategi Rekrutmen

Menurut Mathis dan Jackson, strategi rekrutmen SDM perlu memperhatikan empat hal sebagai berikut:



Sumber : Mathis dan Jackson

Gambar 2.4 Strategi rekrutmen Sumber Dava Manusia

a. *Perencanaan* SDM. Dalam perencanaan SDM ini harus dijawab pertanyaan:

   1) Berapa kebutuhan SDM?

   2) Kapan dibutuhkan SDM?

   3) Spesifikasi seperti apa yang dibutuhkan?

b. Tanggung jawab organisasi. Setelah rencan SDM sudah ditetapkan organisasi akan menindak lanjuti dengan memperhatikan tanggung jawab dalam memilih terkait:

   1) Staf SDM dan manajer operasionalnya

   2) Gambaran perekrutan yang akan dilakukan

   3) Pelatihan perekrut yang akan digunakan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

c. Strategi kebijakan rekrutmen. Strategi yang perlu diperhatikan antara lain:

1) Apakah berbasis operasional atau *outsourshing?*

2) Apakah yang dicari pegawai model tetap atau fleksibel?

3) Apakah pertimbangan kebijakan yang akan diberikan kepada mereka?

4) Pemilihan sumber perekrutan

d Metode Rekrutmen. Dalam hal ini akan dilakukan model rekrutmen yang dilakukan.

1) Apakah berbasis internal

2) Apakah berbasis website

3) Apakah berbasis eksternal

8) Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrutan serta lingkungan eksternal. Menurut Simamora kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen antara lain:[65]

a. Karakteristik organisasional. Hal ini mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan aktivitas kelompok pelamar.

[65] Hendry Simammora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(STIE YKPN. Yogyakarta, 2001),123

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

b. Citra organisasi. Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja dalam organisasi tertentu, artinya apabila citra organisasi buruk, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

c. Kebijakan organisasional. Hal yangdimaksud adalah aturan dasar yang bersifat umum dengan memberikan kerangka dasar sebagai acuan dalam mengambil keputusan bagi organisasi. Berbagai contoh kebijakan yang dapat mempengaruhi perekrutan seperti kebijakan promosi internal, kebijakan ini dimaksudkan untuk menawarkan kesempatan pertama atas lowongan kerja kepada pegawai internal saja, kebijakan ini akan memberikan motivasi dan memperuat komitmen kepada pegawai internal, sebalikya apabila mengandalkan dari eksternal demotivasi yang terjadi bagi pegawai.

d. Daya tarik pekerjaan, setiap pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi jarang yang mampu memikit banyak pelamar.

9) Evaluasi Rekrutmen

Evalusi adalah cara utama untuk menemukan apakah upaya upaya tersebut efektif dalam aspek waktu dan uang yang

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

digunakan.Menurut Mathis dan Jackson; Priansa, terdapat hal hal umum yang perlu dievaluasi:[66]

a. Jumlah pelamar. Karena tujuan perekrutan yang baik adalah menghasilkan jumlah pelamar yang besar maka kuantitas adalah hal yang alamiah untuk memulai evaluasi, yang nantinya muncul pertanyaan: apakah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan?

b. Tujuan yang ingin dicapai. Perekrutan adalah aktivitas kunci yang digunakan untuk mencapai tujuan merekrut individu individu dari kelas yang diproteksi

c. Kualitas pelamar. Disamping kuantitas, harus ditanyakan pula apakah kualitas dari kumpulan pelamar adalah cukup untuk mengisi lowongan yang tersedia?, Apakah pelamar memiliki spesifikasi pekerjaan dan dapatkah mereka melakukan pekerjaan tersebut?

d. Biaya setiap pelamar yang direkrut. Biaya berfariasi bergantung pada jabatan yang akan diisi, tetapi untuk mengetahui berapa biayay untuk mengisi sebuah jabatan yang kosong memberikan perspektif tentang tingkat perputaran pegawai dan gaji.

e. Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong. Lama waktunya yang diperlukan untuk mengisi jabatan kosong

[66] Doni Priansa, Perencanaan dan Pengembangan SDM (Bandung: Alfabeta,2014), 139

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

adalah cara lain untuk meng evaluasi cara cara perekrutan. Apakah lowongan pekerjaan cepat diisi oleh para pelamar yang berkualifikasi sehingga produktivitas organisasi tidak tertunda oleh kekosongan jabatan.

3. Seleksi

1) Pengertian Seleksi

Seleksi karyawan merupakan proses dimana perusahaan perusahaan memutuskan orang yang akan atau tidak akan diijinkan masuk ke organisa organisasi.[67] Hendri Simamora menyebutkan seleksi merupakan bagian dari motivasi. Menurutnya jika orang yang tepat telah diseleksi maka proses seleksi dengan sendirinya berjalan baik disebabkan orang orang tersebut telah memiliki sikap dan perilaku yang baik dan akan menunaikan tugas tugas mereka sesuai dengan sistem yang sudah tertata.[68]

Sedangkan menurut Susilo Martoyo, pemilihan tenaga kerja yang telah tersedia atau sudah direkrut yakni untuk memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang ada atau sesuai dengan kebutuhanorganisasi atau lembaga.[69]

---

[67] Raymond A Noe, Jhon R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M, Wright. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Salemba Empat, 2008), 301
[68] Hendry Simammora,. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (STIE YKPN. Yogyakarta: 2007)
[69] Susilo Martoyo.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta 2002

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Berdasarkan pengertian pengertian seleksi yang dikemukakan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah usaha pertama yang harus dilaksanakan oleh lembaga atau instansi untuk memperoleh tenaga kerja yang kualified dan kompeten yang akan menjabat atau menegrjakan pekerjaan pada lembaga tersebut. Dengan kata lain pemilihan atau penyaringan tenaga yang sudah direkrut atau telah tersedia dan bersedia untuk bekerja di dalam lembaga atau organisasi yang dimaksud. Satu hal yang menjadi perhatian dalam pelaksanaan seleksi adalah harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif agar tenaga yang akan diterima benar benar kualified.

2) Pendekatan Seleksi

Pendekatan yang dapat dilakukan dalam seleksi pegawai menurut widodo yaitu *Succssesive hurdles selection approach* dan *Compensantory selection approach*.[70]

a. *Succssesive hurdles selection approach.* Dalam pendekatan ini, setiap calon pekerja yang mengikuti seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap, yang setiap tahapan seleksi dilakukan

[70] Suparno eko widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar),141

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pengujian atau evaluasi. Jadi hanya calon yang dinyatakan luluslah yang berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya.

b. *Compensantory selection approach.* Pendekatan ini yang mengharuskan seluruh peserta seleksi berkesempatan yang sama untuk mengikuti semua tahapan seleksi yang telah ditentukan. Artinya kelemahan peserta seleksi dalam satu tahap masih bisa ditutupi kelebihan lainya dalam tahap yang lain sehingga masih memiliki kesempatan memenagkan seleksi yang diikuti..

3) Menentukan Spesifikasi Guru

Spesifikasi guru adalah uraian persyaratan kualitas minimum yang bias diterima agar bias menjalankan satu tugas atau jabatan dengan baik dan kompeten. Satu hal yang harus diperhatikan dalam spesifikasi guru ini adalah mencatat ketrampilan, kemampuan dan karakteristik pada diri guru yang diperlukan pada sebuah pekerjaan yang dimaksud. Namun menurut Kate Keenan ada tiga hal yang dapat dicantumkan sebagai bahan pertimbangan antara lain:

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

ciri ciri pribadi, kemampuan, prestasi dan kartakteristik individu[71]

Berkaitan dengan hal itu, Hasibuan juga memberikan uraian antara lain: tingkat pendidikan, jenis kelamin, keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, batas umur, status pernikahan, minat, emosi dan tempramen serta pengalaman.[72] Bambang Tri, mengungkapkan bahwa spesifikasi orang disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan mempertimbangkan ciri ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dan lain sebagainya.[73] Sedangkan Manualang, memberikan memberikan gambaran spesifikasi yang lebih rinci untuk masuk sebagai dasar dalam seleksi antara lain:[74]

a. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu syarat utama yang menjadi dasar peretimbangan dalam pelaksanaan seleksi

b. Pengalaman

Keahlian dan pengalaman merupakan dua hala yang selalu diperhatikan dalam pelaksanaan penyeleksian

[71] Keenan, Kate. Pedoman Manajemen Pemotivasian. Terrj. Dean Praty R. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 1996
[72] Malayu Hasibuan, *Malayu, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Refisi. (Jakarta: Bumi Aksara. 2002), 34
[73] Bambang Tri Cahyono, Kasus kasus Manajemen Sumber Daya
[74] Manaulang, M.*Manajemen Personalia. Jakarta*: Ghalia Indonesia.2006

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

guru atau tenaga kerja. Dalam pandangan umum orang yang berpengalaman akan lebih pandai dan lebih ahli.

c. Umur

Ketentuan umur termasuk mendapatkan perhatian dalam penyeleksian. Pada umumnya lembaga atau instansi tidak begitu saja menerima calon yang berusia terlalu muda maupun lanjut. Karena usia muda relatif kurang tanggung jawab. Sedangkan mereka yang berusia lanjut, tenaga dan fisik relatif lebih kecil dan terbatas

2. Jenis Kelamin

Jenis kelamin juga sering diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi. Apalagi untuk mata pelajaran tertentu atau jabatan jabatan tertentu, jenis kelamin ini menjadi bahan pertimbangan, terlebih lagi lembaga dibawah naung an pondok pesantren.

3. Pendidikan

Pendidikan sering diidentikan dengan latihan. Tamatan dari perguruan tinggi selalu menjadi salah satu kualifikasi dalam memangku jabatan atau kedudukan.

4. Fisik

Untuk jabatan jabatan tertentu, keadaan fisik calon tenaga kerja harus mendapatkan perhatian. Apalagi

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

tugas tugas yang akan dijalankanya nanti memerlukan tenaga, maka tenaga yang kuat dan kokoh merupakan suatu kualifikasi tersendiri. Begitu juga suatu tugas dimana telinga atau pengkihatan memegang peranan penting, maka tidak boleh mengabaikkan keadaan fisik seperti tersebut diatas.

5. Bakat

Bakat atau apitude belakangan ini memainkan perananya sebagai suatu syarat yang menentukan dalam proses pemilihan calon tenaga kerja. Bakat ini sendiri bisa diklasifikasikan menjadi dua yaitu bakat yang tersembunyi dan bakat yang nyata. Dalam proses seleksi biasanya yang ditonjolkan adalah bakat yang nyata. Namun bakat yang tersembunyi ini perlu mendapatkan perhatian, karena hal ini akan dapat dikembangkan dengan jalan pelatihan atau pendidikan.

6. Karakter

Karakter ini berkaitan dengan sifat sifat kejiwaan atau akhlaq dan budi pekerti tenaga kerja yang akan di seleksi.

Dari uraian tersebut di atas dapat dipertegaskan bahwa tujuan dari spesifikasi orang atau guru ini adalah

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

untuk menunjukan persyaratan orang yang akan menjadi dasar dalam pelaksanaan seleksi.

4) Langkah Langkah Dalam Pelaksanaan Seleksi

Untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang ideal atau sesuai dengan apa yang telah dispesifikasikan, ini adalah pekerjaan yang tidak mudah tetapi harus membutuhkan langkah langkah yang tepat untuik melakukanya, walaupun tidak bisa menjamin sepenuhnya, setidaknya mendekati syarat syarat yang telah ditentukan. Adapun langkah langkah dalam pelaksanaan antara lain:

a. Mendapatkan Informasi Tahap Awal

Agar bisa mendapatkan informasi atau keterangan-keterangan awal dari calon tenaga kerja dalam pelaksanaan seleksi, maka dapat dilihat beberapa sumber informasi yang bisa menjadi dasr pertimbangan sebagai berikut:

a) Penerimaan Pendahuluan

Penerimaan pertama ini jika pelamar atau calon tenaga kerja datang sendiri ke tempat pendaftaran. Menurut Handoko, wawancara pendahuluan dapat dilakukan untuk mendengar pendapat sekolah atau lembaga yang dituju. Hal ini dilakukan agar membantu upaya menghilanhkan kesalah fahaman dan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.[75]

b) Formulir Lamaran

Setelah kejelasan dan kebenaran informasi lamaran telah diterima, maka langkah berikutnya adalah pihak lembaga atau instansi (panitia) menyiapkan formulir lamaran dan dikirim atau diserahkan kepada calon tenaga kerja untuk diisi, Keenan, mengingatkan bahwa formulir lamaran tersebut dibuat atau dirancang untuk mengimpulkan keterangan keterangan dari para pelamar secara evisien. Satu hal yang mungkin sangat penting dalam format formulir lamaran adalah daftar riwayat hidupnya. Tentunya informasi yang di terima tersebut kebanyakan hanya memberikan fakta fakta dasar.

c) Pemeriksaan Referensi

Referensi merupakan cara untuk memperoleh pendapat mengenai calon tenaga kerja atau pelamar yang telah terdaftar dari pihak ketiga. Biasanya pihak pelamar sangat selektif untuk memberitahu orang yang untuk dijadikan referensi.

d) Evaluasi Kesehatan

[75] Hani T Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*(Yogyakarta: BPFE, 2000), 89

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Pemeriksaan kesehatan para pelamar sebelum keputusan dibuat, hal ini merupakan salah satu informasi awal dalam proses penyeleksian. Penilaian ini menghendaki agar pelamar memberi informasi kesehatanya. Pemeriksaan kesehatan ini bisa dilakukan oleh dokter dimana saja baik di instansi sendiri maupun diluar.

b. Mendapatkan Informasi Tahap Kedua

Setelah mendapatkan informasi tahap awal sebagaimana tersebut diatas, kegiatan selanjutnya adalah memutuskan lamaran siapa saja yang akan diproses lebih lanjut. Artinya semua pelamar yang memenuhi syarat sesuai dengan spesifikasi yang telah dibuat, tentu harus memperoleh peluang yang sama untuk dioertimbangkan guna mengikuti seleksi lanjutan atau tes. Dengan tes inilah dapat membuktikan watak atau kemampuan orang untuk melaksanakan tugas tugas tertentu. Tes ini sendiri menurut Keenan dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, yaitu tes psikologi, praktek, dan wawancara.

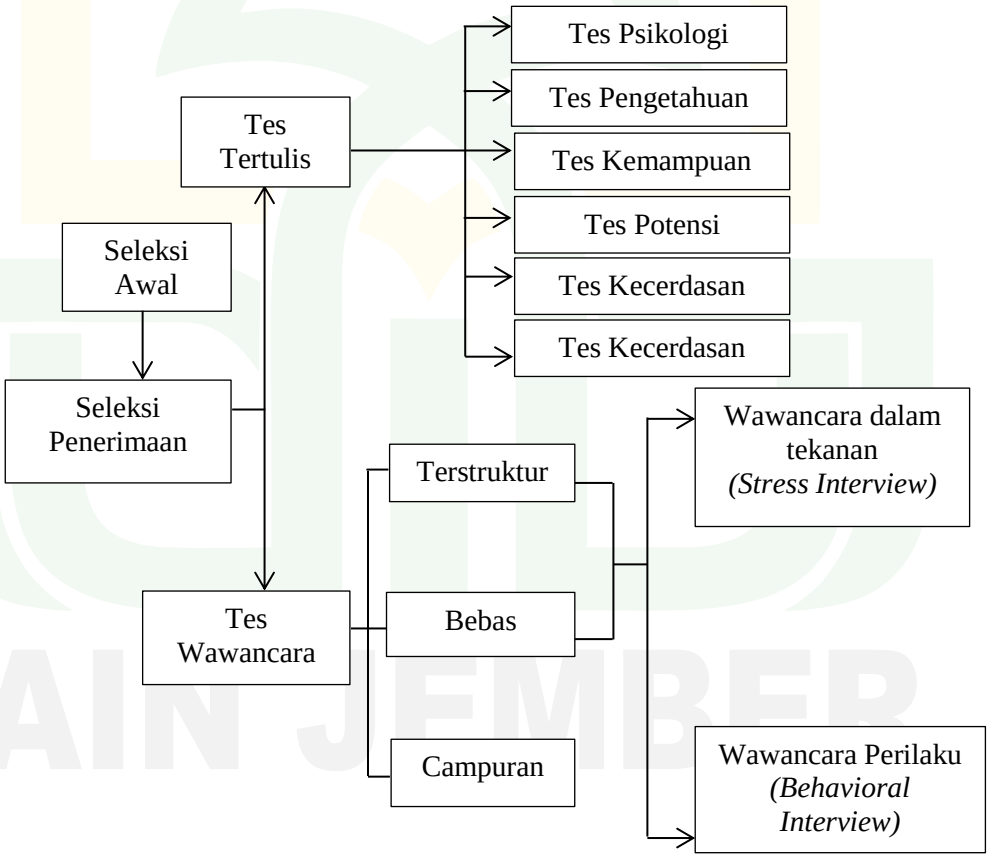
5) Alat dan Tahapan Seleksi

Alat mengacu pada metode, cara atau instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan informasi mengenai pelamar, untuk memilih pegawai yang terbaik sesuai

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dengan yang dibutuhkan. Menurut Dessler terdapat lima langkah memvalidasi alat tes, yakni analisis jabatan, pemilihan model tes, pelaksanaan tes, menghubungkan skor tes dengan kriteria, pengabsahan silang dan pengabsahan ulang.[76]

Dalam praktik seleksi, terdapat sejumlah alat atau metode seleksi yang digunakan, dimana penggunaannya dan tahap pelaksanaannya dapat berbeda beda disetiap organisasi, sebagaimana gambar berikut



Sumber: Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya*

Gambar 2.5 Kebijakan rekrutmen tentang sumber dan metode

[76] Gary Dessler, *Human Resource Manageman*. Eigth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Berdasarkan gambar di atas dapat diuraikan bahwa dalam pelaksanaan seleksi pegawai diawali dengan penerimaan pendahuluan, tahap ini berfungsi bagi masing masing pihak, yaitu pelamar dan organisasi, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing masing yang dilakukan melalui wawancara.

Setelah kedua belah pihak merasa cocok dengan rencana kerja sama maka dilanjutkan pada tahap yang lebih mendalam, yaitu dengan mengikuti ujian penerimaan. Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses seleksi. Tes ini dapat berupa tes tulis atau tes praktik. Kedua tes tersebut digunakan untuk mengetahui kemampuan calon dalam pelaksanaan pekerjaanyajika calon tersebut diterima menjadi pegawai.

Para pelamar yang dinyatakan lulus pada seleksi tes tertulis, akan dilanjutkan tes wawancara untuk menggali berbagai informasi yang dibutuhkan organisasi perihal calon yang akan direkrut. Menurut Rivai dan Sagala wawancara harus memiliki dua aspek, yaitu mengharuskan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

adanya pertemuan pribadi dan harus mengandung suatu sifat formal.[77]

6) Hambatan Pelaksanaan Seleksi

Perencanaan seleksi telah direncanakan dengan seksama, dalam implementasinya tetap sajalah diperoleh beberapa hambatan. Hal itu menurut badriyah disebabkan yangdiseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika dan harga diri.[78] Berikut ini berbagai hambatan yang dimaksud:

a. *Tolok Ukur*. Hal yang dimaksud dengan tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang ditentukan dalam mengukur berbagai kualifikasi yang ditentukan. Misalnya apabila mengukur kejujuran, kesetiaan, komitmen sangatlah sulit menentukan alat ukur yang valid dan realibel, mengingat jika mengukur hal itu dibutuhkan pengamatan dalam waktu yang cukup panjang.

b. *Penyeleksi*. Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur, dan obyektif melaksanakan tugasnya. Hal ini dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tuntutan organisasi. Oleh sebab itu dibutuhkan seorang

[77] Rivai, Veithzal,; Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan: Dari Teori Ke Praktik.* (Jakarta: Rajawali Press, 2011),146
[78] Mila Badriyah, Sumber Daya Manusia, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 142

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

penyeleksi profesional yang tidak memihak dalam menjalankan tugasnya dan menghindari penilaian yang sesuai realitas, serta menghindari efek halo

c. *Persepsi tentang seleksi.* Hakikat seleksi tidak semua mempersepsikan sama. Dalam hal ini terdapat kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan prinsip prinsip seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar. Oleh karenanya senelum melakukan seleksi manajemen duduk bersama peyeleksi menyamakan persepsi baik proses maupun membaca dalam menafsirkan hasil seleksi.

d. *Hasil seleksi versus pembiyayaan.* Manajemen mengharapkan hasil seleksi yang obyektif dilakukan, tetapi tidak memfasilitasi pembiyayan yang diajukan . Semakin obyektif penilaian yang dilaksanakan maka semakin membutuhkan biyaya, tenaga, dan waktu yang lebih besar.

e. *Kejujuran Pelamar.* Dalam hal ini pelamar memperoleh hambatan dengan memberikan jawaban yang jujur. Pada umumnya pelamar akan memberikan jawaban tentang yang baik baik saja pada dirinya, sedangkan yang kurang baiok umumnya akan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

disembunyikan. Dalam kondisi seperti itu tentu saja membutuhkan seleksi yang memerlukan wawancara mendalam dan tes psikologi yang susah dimanipulasi oleh pelamar.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian untuk memperoleh data tesis ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif yaitu ketepatan interpretasi yang tergantung pada ketajaman analisis, objektivitas, sistematik, dan bukan pada statistika dengan menghitung berapa besar probabilitas bahwa peneliti benar dalam interpretasi.[79]

Penelitian kualitatif bersifat deskriptif yakni melakukan penelitian secara rinci tentang individu atau suatu unit sosial selama kurun waktu tertentu yang menyelidiki secara mendalam dan kompleks terhadap perilaku individu.[80]

Hal serupa dengan sugiyanto bahwa penelitian kualitatif lebih tertarik untuk melakukan pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah daripada melakukan penelitian untuk kepentingan pemakai.[81] Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong bahwa penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan pengambilan keputusan dalam pengelolaan pendidikan di

[79] Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003) 53

[80] Sevilla, C.G., Ochave, J.A., Punsalan, T.G., Regala, B.P. & Uriarte, G.G. 1993. *Pengaturan Metode Penelitian*. Alih Bahasa oleh Alimudin Tuwu. Jakarta : UI Press, 79

[81] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 4

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

PP. Darussalam Banyuwangi.[82]

Selanjutnya peneliti melihat fenomena yang ada di PP. Darussalam Banyuwangi secara natural yaitu mengenali dan memahami sebagaimana adanya untuk mereduksi atau memberikan perlakuan tertentu. Sasaran penelitian ini adalah untuk mengamati pengambilan keputusan dalam pengelolaan pendidikan yang berkaitan dengan proses ataupun hambatan hambatan yang dihadapi dengan tujuan utama yaitu meningkatkan mutu pendidikan. Hali ini mengingat bahwa dalam penelitian kualitatif diperlukan adanya kajian terhadap situasi yang sebenarnya telah terjadi, tanpa campur tangan peneliti[83]

Berdasarkan uraian diatas maka pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif. Sesuai dengan pandangan Bogdan and Biglen bahwa ciri khusus dalam penelitian kualitatif adalah:

a. Mempunyai latar yang alami sebagai sumber data langsung dan peneliti dipandang sebagai instrumen kunci *(the key instrumen)*
b. Peneliti bersifat deskriptif
c. Lebih memperhatikan proses dari hasil
d. Cenderung menganalisis datanya secara induktif
e. Makna merupakan hal yang esensial dalam rangka penelitian kualitatif.[84]

Jadi dalam hal ini pendekatan kualitatif yang bersifat observasional

[82] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 4
[83] Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remanja Rosdakarya, 2003), 23
[84] Bogdan, R.C & Biklen, S.K.B. 1998. *Cualitative Research for Education to Theory and Methods. Allyin and Bacon* , inc. Boston.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dalam bentuk studi kasus yaitu memahami dan mendeskripsikan jenis penelitian sebagaimana yang tertera dalam fokus penelitian

B. Lokasi Penelitian

Dalam Penelitian ini lokasi atau obyek yaitu di Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi. Alasan pemilihan lokasi ini karena Pondok Darussalam karena beberapa tahun terakhir mengalami kemajuan yang sangat signifikan, keberhasilan tersebut tidak terlepas dari beberapa faktor diantaranya kharismatik pendiri PP. Darussalam Almarhum KH. Muhtar Syafaat Abdul Ghofur yang sudah terkenal seantero nusantara, kekompakkan keluarga dalam mengatur keberlangsungan pendidikan di Yayasan PP. Darussalam, prestasi prestasi yang diperoleh santri PP. Darussalam baik yang bersifat akademis maupun non akademis, baik yang diperoleh siswa Madrasah Diniyyah ataupun siswa kurikulum, terlebih keberhasilan tersebut tidak terlepas dari kualitas guru guru yang mendidik, bertolak dari hal ini maka peneliti ingin mendeskripsikan temuan temuan yang terkait dengan pengambilan keputusan terkait dengan rekrutmen guru yang telah dilakukan di Yayasan Pondok Pesantren Darussalam.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif menekankan pada pentingnya peran serta peneliti dalam proses penelitian, sehingga kehadiran dan keterlibatan peneliti bersifat mutlak. Dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai *human instrumen* dan dengan teknik pengumpulan data *participant observation* (observasi berperan serta) dan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

indepth interview (wawancara mendalam), maka peneliti harus berinteraksi dengan sumber data.[85] Proses interaksi ini dapat berupa partisipasi aktif *(activ participation): means that the research) generally does what others in the setting do.* Hal ini karena peneliti mencari gaya pengambilan keputusan pangasuh pada rekrutmen dan seleksi guru di Yayasan PP. Darussalam.

Fungsi dan peran peneliti yang strategis, maka hubungan antara peneliti dan informan di lokasi harus dibina dengan baik, disamping itu untuk menghindari persepsi negatif dan mematuhi peraturan yang ada peneliti memberikan informasi kepada pihak yayasan seperti identitas dan surat ijin penelitian, hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat memperoleh data yang diperlukan secara utuh dan mendalam.

D. Subjek Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian untuk mengungkapkan teknik pengambilan keputusan dalam pengelolaan pendidikan pada Pondok Pesantren Darussalam Blokagung, Oleh sebab itu untuk memilih informan peneliti menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu yang mana sumber data yang akan digali berasal dari mereka yang mempunyai peran kunci, sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti [86] yaitu para pengambil keputusan dalam proses pelaksanaan pendidikan di Pondok Pesantren Darussalam :

[85] Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan (Bandung : CV. Alfabeta, 2011),17-18.
[86] Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif (Bandung : CV. Alfabeta, 2011),218.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

1) Dewan Pengasuh Bagian Pendidikan dan Pengajaran
2) Sekertaris Kabid. Pendidikan dan Pengajaran
3) Kepala Sekolah di lembaga PP. Darussalam
4) Stake holder yang terkait

Dengan demikian orang-orang yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini berkedudukan sebagai subjek penelitian.

E. Sumber Data

a. Sumber data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, seperti dari informan Karena informan menurut Moleong adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Informan yang dipilih harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Langkah langkah yang dilakukan untuk menemukan informan yang sesuai dapat dilakukan dengan beberapa cara:

1. Melalui keterangan dari orang orang yang berwenang baik secara formal maupun informal
2. Melalui wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan rumusan masalah yang ada.

b. Sumber data sekunder ini adalah data yang di dapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber lainya yang terdiri dari surat- surat, buku, notula rapat perkumpulan atau dokumen yang ada dilokasi serta bahan lain yang ada relevansinya dengan penelitian ini. Data sekunder dari penelitian ini adalah data yang di dapat dari arsip Yayasan PP. Darussalam.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

F. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Metode observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap fenomena yang diteliti melalui pengamatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap.[87] Teknik ini dipilih untuk mengumpulkan data yang faktual dengan cara mengadakan pengamatan langsung pada obyek penelitian bersamaan dengan teknik wawancara untuk mengumpulkan data berkaitan dengan prosedur dan mekanisme. Dari hasil observasi tersebut kemudian peneliti proses untuk menjadi suatu data yang dapat mendukung dari data primer dan sekunder yang telah diketahui

b. Wawancara/*interview*

Dalam wawancara ada tiga, *pertama*, interview bebas yaitu suatu wawancara yang dilakukan secara bebas namun tetap memperhatikan relevansinya dengan masalah yang diteliti, *kedua*, interview terpimpin yaitu interview yang dilakukan dengan menyiapkan sederetan pertanyaan yang sudah terkonsep, sehingga dapat dirinci dan yang *ketiga*, interview bebas terpimpin yaitu kombinasi antara interview bebas dan interview terpimpin.[88]

Pada penelitian ini, peneliti hadir secara fisik dalam proses tanya jawab itu. Metode ini digunakan untuk mendapatkan kelengkapan informasi tentang teknik pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen

[87] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 107
[88] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Praktek*. (Jakarta:Bina Aksara, 2003), 156

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dan seleksi guru pada lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darussalam. Metode wawancara yang Peneliti gunakan adalah metode *"semi struktured".* Dalam hal ini mula mula interviwer menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.[89] Selanjutnya dari hasil wawancara tersebut peneliti kumpulkan menjadi beberapa data kemudian peneliti relevankan dengan data data melalui dokumentasi dan observasi

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengambilan data menggunakan barang-barang tertulis misalnya catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat dan agenda yang berhubungan dengan masalah penelitian.[90]

Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan karakteristik pondok pesantren Darussalam dan data yang bersifat dokumentasi lainnya. Data ini berupa catatan- catatan, dokumen, surat-surat, buku-buku dan sebagainya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru di pondok pesantren Darussalam. Selanjutnya dari dokumen yang peneliti peroleh kemudian peneliti lampirkan untuk memperkuat data penelitian

[89] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta:Rieneka Cipta, 2003), 270

[90] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 156

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

G. Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, kemudian data tersebut diolah dan diklasifikasi untuk selanjutnya dianalisis guna memudahkan interpretasi. Analisis ini juga membatasi penemuan-penemuan sehingga data menjadi teratur, tersusun, dan lebih memiliki arti. Agar dapat menafsirkan data dengan baik maka diperlukan adanya ketekunan, ketelitian, kesabaran, dan kreativitas yang tinggi, dalam penelitian ini data yang diperoleh bersifat kualitatif, maka metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu ketepatan interpretasi yang tergantung pada ketajaman analisis, objektivitas, sistematik, dan bukan pada statistika dengan menghitung berapa besar probabilitas bahwa peneliti benar dalam interpretasi.[91] Tujuan dari analisis data deskriptif adalah untuk menggambarkan terhadap semua hasil di lapangan secara sistematis dan faktual yang analisisnya dilakukan melalui tiga jalur menurut Miles and Huberman yaitu Reduksi data, Penyajian data, Penarikan kesimpulan atau verifikasi.[92]

a. Reduksi data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian dalam penyederhanaan atau pengabstrakan dan transformasi data kasar yang diperoleh dilapangan. Kemudian reduksi data ini dilakukan secara berkesinambungan mulai dari awal sampai akhir pengumpulan data. Data yang telah direduksi dilanjutkan dengan membuat ringkasan, pemberian

[91] Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2010)
[92] Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta:UI Press.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

singkatan, pengkodean, pengkatagorian, pengkelompokan, pengklisifikasikan, menelusuri tema, penentuan batas permasalahan dan pembuatan memo.

Adapun reduksi data dapat menggunakan:

1) **Membuat ringkasan kontak**.

Dalam pengumpulan data yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen dan seleksi guru di Yayasan PP. Darussalam Selanjutnya peneliti memahami dan membuat ringkasan dari data yang diperoleh dilapangan. Proses ini miles and huberman menjelaskan, bahwa lembar kertas yang berisikan seraingkaian hasil pemfokusan dan peringkasan permasalahan mengenai suatu kontak lapangan tertentu.[93] Jadi ringkasan kontak yang dibuat oleh peneliti dalam penelitian ini berisikan dengan uraian singkat mengenai hasil penelaahan dalam permasalahan penelitian untuk menentukan jawaban singkat.

2) **Membuat Memo**

Setelah diidentifikasi dan diberi kode sesuai dengan permasalahan, peneliti memberikan catatan refleksi dan membuat memo. Menurut miles and huberman, memo diartikan sebagai tulisan yang didapatkan dari gagasan tengtang kode kode dan hubungannya ketika gagasan tersebut ditemukan oleh penganalisis selama

[93] Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael.. *Analisis Data Kualitatif: (Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta:UI Press, 1992)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pengkodeaan.[94] Setelah kode dibuat pada setiap catatan lapangan, peneliti membaca kembali sambil menelaah serta mengklasifikasi dan mengedit dengan data yang ada guna menemukan ringkasan data. Selama proses ini berlangsung peneliti memberikan catatan refleksi dan menuliskan memo terhadap data data tertentu

b. Penyajian data (display data)

Penyajian data dalam penelitian adalah proses penyusunan informasi yang kompleks kedalam bentuk yang sistematis, sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif serta dapat difahami maknanya. Hal ini dilakukan untuk menentukan pola pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya pemberian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Sedangkan data yang disajikan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan fokus masalah yang ada dalam penelitian. Dengan adanya penyajian data dapat memudahkan dalam penarikan kesimpulan untuk keperluan selanjutnya.

c. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan langkah terakhir dalam kegiatan analisis data dalam penelitian ini. Data yang telah direduksi dan diorganisir dalam bentuk sajian data, kemudian disimpulkan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian.

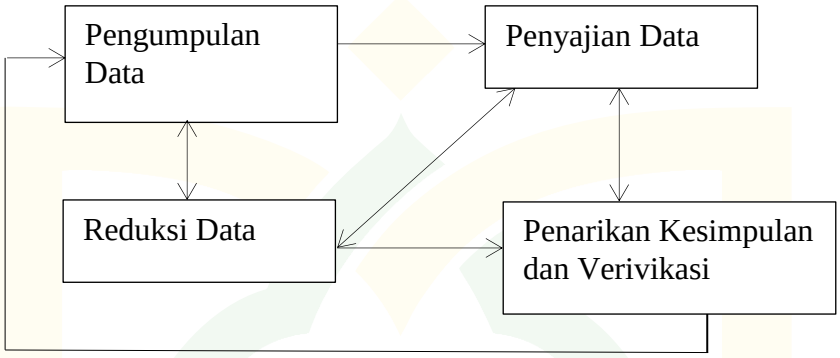
Setelah melalui berbagai analisis data, maka dilakukan penarikan

[94] Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael.. *Analisis Data Kualitatif: (Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta:UI Press, 1992)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

kesimpulan verifikasi. Hal ini dimaksudkan bahwa makna makna yang muncul dari data harus diuji kebenaran dan kecocokanya.

Komponen komponen Analisis Data Model Interaktif[95]



Sumber data**:** Miles, Matthew dan Huberman

Gambar 3.1 Komponen komponen Analisis Data Model

[95] Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael.. *Analisis Data Kualitatif: (Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta:UI Press, 1992)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

H. Keabsahan Data

Keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Triangulasi. Triangualsi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengmpulan data dan sumberdata yang telah ada. sedangkan untuk menguji keabsahan data yang diperoleh, peneliti mengganakan triangulasi sumber.[96]

Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Adapun teknik Triangulasi yang digunakan yaitu teknik triangulasi dengan sumber. Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Hal ini dicapai dengan jalan diantaranya:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain.

[96] Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung:Alfabeta. Hlm. 241

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

5. Membandingkan hasil wawancara denagn isi suatu dokumen yang berkaitan[97]

Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk pengecekan data dalam penelitian ini meliputi tiga kriteria: Derajat kepercayaan (credibility), Ketergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability) Dengan uraian sebagai berikut:[98]

1) Kredibilitas atau derajat kepercayaan (credibility)

Kredibilitas data dilakukan untuk membuktikan kebenaranya bahwa apa yang telah diamati, sesuai dengan kebenaranya dilapangan. Tujuan ini akan dilakukan dengan observasi mendalam dan triangulasi.

2) Observasi mendalam

Mengadakan observasi secara terus menerus terhadap subyek yang diteliti guna untuk memahami gejala yang lebih mendalam, sehingga peneliti mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian. Misalnya untuk memahami interaksi dan dalam keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan peneliti mengamati hasil keputusan, baik secara perorangan atau kelompok. Setiap hasil keputusan yang menjadi sasaran yang peneliti amati beberapa kali dalam kegiatan yang sama.

3) Triangulasi

[97] Moleong, j, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.Hlm. 331

[98] Moleong, Lexy. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosdakarya, 173

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Triangulasi merupakan suatu pengecekan keabsahan data dengan berbagai sumber diluar data sebagai bahan pertimbangan. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Triangulasi sumber data

Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara: (a) membandingkan apa yang dikatakan secara pribadi (b) membandingkan data hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang terkait, (c) membandingkan apa pandangan seorang tentang situasi penelitian dengan hasil wawancara dengan informan (d) membandingkan keadaan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain. Perbandingan ini, disamping akan memperjelas bagi peneliti atas latar atau seting alasan alasan terjadinya perbedaan pandangan tersebut. Hal ini dimaksudkan sebagai usaha untuk menemukan persamaan persepsi dan pandangan. Misalnya, untuk mengetahui pandangan dari masing wakasek, guru tentang alasan keterkaitanya dalam mengikuti proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan membandingkan perspektif guru dengan komite sekolah dan lainya.

b. Triangulasi data

Triangulasi data dimaksudkan untuk memverifikasikan dan memfalidasi analisis data kualitatif yaitu dengan menggunakan lebih dari satu data penelitian untuk memperoleh informasi yang

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

sama. Hal ini dipergunakan dua cara: mengecek derajat kepercayaan, penemuan hasil dengan beberapa teknik yang dipergunakan dalam mengumpulkan data dan mengecek dari beberapa sumber dengan metode yang sama. Misalnya mengecek data informasi tentang program kegiatan PP. Darussalam Blokagung Banyuwangio yang pernah dilaksanakan tetapi belum dikembangkan. Dalam hal ini peneliti mencari informasi atau sumber data yang lebihh memahami jenis kegiatan PP. Darussalam Blokagung yang pernah dilaksanakan dan mengecek dokumentasi yang masih dapat digunakan sebagai bahan untuk mengetahui derajat kepercayaan hasil data dari metode yang digunakan.

(2) Pengecekan sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.adapun maksudnya adalah :

1) Untuk membuat agar peneliti tetap mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran. Dalam diskusi analitik tersebut kemencengan peneliti disingkap dan pengertia mendalam ditelah yang nantinya menjadi dasar bagi klarifikasi penafsiran.
2) Diskusi dengan teman sejawat memberikan kesempatan awal yang baik untuk menjaajaki dan menguji hipotesis yang

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

muncul dari pemikiran peneliti. Ada kemungkina hipotesis yang muncul dalam benak peneliti sudah dapt dikonfirmasikan , tetapi dalam diskusi analitik ini mungkin sekali dapat terungkap segi-segi lainya justru membongkar pemikiran peneliti.sekiranya peneliti tidak dapat mempertahankan posisinya, mak dia perlu mempertimbangkan kembali arah hipotesisnya itu.

I. Tahapan Penelitian

1.Tahap Pra Lapangan

Menurut Moleong dalam tahapan penelitian pra lapangan terdapat enam tahapan. Adapun enam tahapan tersebut yaitu:[99]

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Pada tahapan ini, membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, dimuli dari pengajuan judul, penyusunan matrik penelitian dan yang selanjutnyadi konsultasikan kepada dosen pembimbing dan dilanjutkan dengan penyusunan proposal penelitian hingga diseminarkan.

b. Memilih Lapangan Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, harus terlebh dahulu memilih lapangan penelitian. Lapangan penelitian yang dipilih peneliti adalah

[99] Moleong, j, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hlm. 127

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Pondok Pesantren Darussalam karena strategis dan mudah dijangkau oleh peneliti.

c. Mengurus Perizinan

Sebelum mengadakan penelitian, terlebih dahulu harus mengurus dan meminta surat perizinan penelitian dari pihak kampus. Setelah meminta surat izin penelitian, peneliti menyerahkan kepada pihak ketua Yayasan Pondok Pesantren Darussalam untuk mengetahui apakah diizinkan mengadakan penelitian atau tidak.

d. Menjajaki dan Menilai Lapangan

Setelah memperoleh izin, mulai melakukan penjajakan dan menilai lapangan untuk lebih mengetahui latar belakang objek penelitian, lingkungan pendidikan dan lingkungan social. Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam menggali data.

e. Memilih dan Memanfaatkan Informan

Pada tahap ini, mulai memilih informan untuk mendapatkan informasi yang dipilih. Informan yang diambil dalam penelitian ini adalah ketua Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darussalam, Kepala Bidang Pendidikan, Kepala bidang Kepesantrenan, Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Setelah semua selesai mulai dari rancangan penelitian hingga memilih informan, menyiapkan perlengkapan penelitian sebelum terjun ke lapangan yakni mulai dari alat tulis seperti pensil, bolpoin, buku catatan dan lain sebagainya.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

2.Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian, dengan mempersiapkan diri mulai dari pemahaman akan latar belakang penelitian, mempersiapkan fisik dan mental dan lain sebagainya.

3.Tahap Analisa Data

Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses penelitian. Pada tahap ini pula peneliti menyusun laporan dan mempertahankan hasil penelitian.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data Dan Analisis

Paparan data penelitian pada pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Selanjutnya berdasarkan fokus penelitian, maka deskripsi data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi:

1. Model Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Pendidikan merupakan usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga menjadi salah satu sektor terpenting dalam proses pembangunan nasional yang turut meningkatkan kualitas sumberdaya manusia (SDM) suatu negara. Dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat berkaitan dengan masalah SDM, oleh karena itu proses rekrutmen SDM merupakan hal yang sangat penting sekali dan hanya dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Upaya penyelenggaraan pendidikan formal yang bermutu sangat berkaitan erat dengan kejelian dan ketepatan dalam mengidentifikasi, memformulasi, mengemas, serta menjabarkan kebijakan, stategi dan program operasional pendidikan.

a. Tahapan Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Rekrutmen dalam instansi manapun memiliki prosedur yang berbeda beda, tidak terkecuali proses rekrutmen dilembaga pendidikan,

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

baik negeri maupun lembaga yang dikelola swasta, dalam pandangan teori secara umum rekrutmen mempunyai prosedur umum yang dilakukan di lembaga lembaga atau organisasi manapun. Dalam kaitanya dengan proses tahapan rekrutmen tersebut PP. Darussalam mengenal beberapa point penting yakni tahapan publikasi ke masyarakat melalui media diantaranya jejaring sosial WhatsAp yang dikirim kepada grup grup sosial, dengan tujuan supaya proses pemberitahuan bisa tersampaikan dengan cepat, seperti yang diungkapkan salah satu anggota tim pengendali mutu yayasan PP. Darussalam Bapak Ahmad Syaiful :

> " Untuk tahapan pertama pihak yayasan memastikan dari unit mana yang sedang membutuhkan guru kemudian lebih dispesifikasi guru bidang studi apa yang dicari kemudian di lihat dari dalam atau pesantren ada apa tidak seseorang yang kira kira mampu mengisi posisi terebut, jikalau ada bisa langsung rekomendasi untuk menjadi tenaga pendidik dengan tetap melayangkan surat lamaran, jikalau tidak tahapan selanjutnya yakni membuka pendaftaran lamaran calon guru dengan mematok standart standart yang sudah ditentukan"[100]

Senada dengan apa yang disampaikan Bapak Imron Dimyathi, Kepala Sekolah SMK Darussalam. terkait dengan rekrutmen guru di sekolahnya:

> "Jadi rekrutmen itu ada dua model kalau disini, kebutuhan di sekolah itu ada apa tidak, kalau memang sekolah membutuhkan maka lamaran akan dilanjutkan ke yayasan, itu model pertama"
> "Model kedua, lamaran itu diyayasan kemudian ditawarkan kepada sekolah, artinya sebenarnya sama penentuan untuk rekrutmen itu dari yayasan dengan mempertimbangkan kebutuhan sekolah, sekolah tidak bisa serta merta mengangkat seseorang tanpa ijin dari yayasan, yayasan tidak akan merekrut orang kalau tanpa ada persetujuan dari sekolah"[101]

[100] Ahmad Syaiful. *Wawancara*, Blokagung 20 Agustus 2017
[101] Imron Dimyathi, *Wawancara*, Blokagung 29 Agustus 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Berangkat dari pernyataan tersebut dapat dideskripsikan bahwa Tahapan rekrutmen yang dilakukan Yayasan PP. Darusalam tidaklah serta merta, melainkan melalui tahapan rekomendasi dari unit unit yang membutuhkan guru mata pelajaran tertentu, kemudian dicarikan dari dalam jikalau tidak ada proses perekrutan dipublikasikan melalui media media diantaranya media sosial.

Senada dengan pernyataan di atas dikuatkan lagi dengan bukti observasi tentang tahapan pemberitahuan rekrutmen dengan redaksi yang penulis salin dari smartphone, yakni:

> "Dibuthkan segera guru mata pelajaran IPA untuk mengajar di lembaga Pendidikan SMK Darussalam, bagi yang berminat untuk segera mengirim surat lamaran dengan menyertakan lampiran: FC. KTP, daftar riwayat hidup, foto4X6 2 lembar , SKCK, FC. Legalisir Ijazah Terakhir, dan transkip nilai. Persyaratan dikirim ke kantor Yayasan PP. Darussalam".[102]

Sebagai pelengkap data tersebut penulis temukan bukti dokumen surat lamaran dari salah seorang tenaga pendidik dan kependidikan yang melamar di unit pendidika SMK Darussalam yakni Bpk. Eko Malis dengan latar belakang pendidikan Magister Kimia yang akan melamar menjadi guru mata pelajaran IPA.[103]

b. Model Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Model atau pendekatan rekrutmen untuk menjaring tenaga tenaga yang progresif serta memiliki kualifikasi yang tinggi. Di lembaga Yayasan

[102] Observasi Yayasan PP. Darussalam, Blokagung 28 Juli 2017
[103] Dokumen surat lamaran Eko Malis, Blokagung 08 Mei 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

PP. Darussalam yaitu dengan model langsung dan tidak langsung.[104]

Hal tersebut sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Pengasuh KH. Abdul Kholiq Syafa'at sebagai berikut:

> "Kalau ada internal dari tamatan sendiri dan mumpuni akan menjadi pertimbangan yang luar biasa karena faktor kita tidak hanya integritas, intelektualitas tapi kemengertian guru itu terhadap suasana pondok pesantren bagaimana bisa membreakdown kondisi pesantren akan lebih maksimal kalau orang itu berasal dari dalam pondok pesantren sendiri".

Dalam wawancara lanjutan dengan Bapak Anas Saeroji mengatakan terkait dengan model rekrutmen yang dilakukan oleh Yayasan PP. Darussalam adalah:

> "Sistem rekrutmen, ada sistem melamar ada sistem dilamar, atau model tradisional dan model modern untuk yang tidak melamar itu khusus alumni pondok Pesantren Darussalam sendiri biasanya bagi mereka yang tidak melamar mereka sudah lama mengabdi di pondok entah menjadi pengurus Pesantren, Pengurus Diniyyah, ataupun Pengurus Keamanan dengan syarat memang santri tersebut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan".[105]

Hal senada diungkapkan salah satu anggota tim pengendali mutu yayasan PP. Darussalam Bapak Ahmad Syaiful :

> "Untuk keterlibatan pengasuh pada perekrutan guru sejauh ini teknis yang sudah berjalan pengasuh memberikan wewenang kepada tim khusus untuk mempertimbangkan calon guru yang melamar melalui dua syarat, yakni syarat umum dan khusus, untuk syarat khusus diantaranya loyalitasnya kepada pesantren, kepribadian, sosialnya, background pesantrenya. Untuk syarat umum diantaranya menyerahkan surat lamaran, kompetensi terhadap mata pelajaran yang linier"[106]

---

[104] Observasi Yayasan PP. Darussalam, Blokagung 28 Juli 2017

[105] Anas Saeroji, *Wawancara*, Blokagung 28 Juli 2017

[106] Ahmad Syaiful, *Wawancara*, Blokagung 20 Agustus 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Pernyataan sekertaris Yayasan diatas mengandung pengertian bahwa model rekrutmen ada dua model, yaitu model langsung dan model tidak langsung dengan cara mengajukan surat lamaran, Masih terkait dengan rekrutmen Yayasan PP. Darussalam tidak membedakan dari kelompok manapun para pelamar bahwa salah satu guru ada yang berasal dari luar organisasi PP. Darussalam, menurut Bapak Anas Saeroji dalam wawancaranya mengatakan:

> "Untuk pelamar ada yang dari dalam dan dari luar bahkan ada yang bukan dari golongan sendiri, tapi setelah mereka dinyatakan lulus, dihaturkan dulu ke Kyai dan dipertimbangkan Kyai asalkan mereka bisa mewarnai, ternyata mereka sampai hari ini ada dan tetap mengajar disini"[107]

Jelas pada prinsipnya Yayasan PP. Darussalam tidak mempertimbangkan dari golongan manapun asalkan mereka dapat berbuat sesuatu dan tetap eksis dilembaga dibawah naungan Yayasan PP. Darussalam . Pertimbangan ini tetap rasional dan tetap memegang prinsip objektifitas.

Berdasarkan paparan diatas peneliti temukan hasil observasi terkait golongan lain yang sudah lama bergabung dan mendidik para siswa di salah satu unit di bawah naungan Yayasan PP. Darussalam, terbukti beliau tetap profesional dan tidak terindikasi menyebarkan faham yang ia yakini selama ini oleh sebab itu pihak yayasan sampai hari ini tetap mempertahankan beliau.[108] Hal tersebut juga telah tertuang dalam surat

[107] Anas Saeroji, *Wawancara*, Blokagung 28 Juli 2017
[108] Observasi temuan penelitian di MAA Al Amiriyyah PP. Darussalam

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan yang peneliti peroleh yang berbunyi : Jika karena suatu hal yang bersangkutan terpaksa diberhentikan dengan hormat dan tanpa menuntut apapun apabila ternyata berkode etik tidak baik.[109]

Dalam hal prosedur lamaran untuk para Guru guru Yayasan PP. Darussalam sama seperti lembaga lembaga pada umumnya, hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ibu Yuni Ari susanti guru SMP PLUS Darussalam:

> "Saya melamar dulu dengan memenuhi kriteria yang sudah ditentukan diantaranya secara administrasi, mengajukan surat lamaran, daftar riwayat hidup, fotocopy ijazah terakhir yang dilegalisirtranskip nilai, foto,dll"[110]

Senada dengan apa yang disampaikan Bapak Abdul Wahid, kepala sekolah MA Al Amiriyah terkait dengan rekrutmen guru di sekolahnya:

> "Untuk rekrutmen guru, sekolah kami sepenuhnya menyerahkan ke pihak yayasan, semisal kita membutuhkan guru mata pelajaran biologi pihak sekolah lapor ke yayasan apabila terdapat calon pelamar dan bidang sesuai dengan yang kita butuhkan maka pelamar tersebut bisa langsung bergabung dengan kami, apabila belum ada kebetulan kami sudah punya pandangan maka calon tersebut bisa kami ajukan ke pihak yayasan"[111]

Peryataan tersebut didukung dengan hasil observasi peneliti, bahwa peneliti pernah dimintai tolong untuk membantu melamarkan seseorang untuk menjadi guru di salah satu unit yang terdapat di Yayasann PP. Darussalam, seketika pada waktu itu peneliti langsung sarankan untuk membuat surat lamaran dan diserahkan kepada kepala sekolah atau

---

[109] Dokumentasi Juklis Surat Keputusan Yayasan PP. Darussalam

[110] Yuni Ari Susanti, *Wawancara*, Blokagung 17 Agustus 2017
[111] Abdul Wahid, *Wawancara*, Blokagung 20 Agustus 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

langsung menyerahkan ke pihak yayasan.[112]

Dalam hal persyaratan utama ini ada beberapa point yang menjadi dasar, bahwa persyaratan ini telah ditetapkan menjadi peraturan yang baku dari Yayasan PP. Darussalam dibawah ini adalah persyaratan yang tertera dalam aturan dilembaga Yayasan PP. Darussalam:

Penerimaan pegawai, adapun syarat syarat calon tenaga pendidik dan kependidikan:

a. Beragama Islam (Aswaja) bisa dan biasa melaksanakan sholat dan membaca Al Qur'an
b. Sehat jasmani dan rohani.
c. Berkelakuan baik,
d. Siap ditempatkan di unit manapun

Diatas merupakan syarat khusus yang diberlakukan untuk pelamar yang harus dipenuhi oleh calon guru yang akan mengajar di Yayasan PP. Darussalam, Untuk syarat administratif dibawah ini:

a. Surat lamaran
b. Daftar riwayat hidup
c. Fotocopy ijazah terakhir yang dilegalisir
b. Fotocopy transkip nilai
c. Pas foto ukuran 4x6 sebanyak dua lembar
d. Fotocopy KTP atau surat keterangan berdomosili
e. SKCK (Surat keterangan catatan kepolisian)
f. Mengisi formulir kesepakatan kerja (setelah diterima)[113]

[112] Observasi peneliti kepada salah seorang pelamar di Yayasan PP. Darussalam

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Dari beberapa pemaparan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa sistem atau model rekrutmen ada yang bersifat langsung dan tidak langsung atau model salaf (kuno) dan model kholaf (modern)

2. Model seleksi Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Selain proses rekrutmen kemudian diseleksi dengan berbagai prosedur calon guru yang melamar, bagi yang dilamar langsung oleh pengasuh dibebaskan tes hanya saja tetap sebagai formalitas guru yang dilamar tersebut tetap melayangkan surat lamaran:

Sebagaimana dikatakan sekretaris yayasan bahwa:

> "Proses seleksi dilakukan dengan jalan tes, yang ngetes peserta ini biyasanya dari tim pengendali mutu yang dipilih langsung oleh pengasuh yang memenuhi kualifikasi tertentu dibidangnya yang khusus ditunjuk sebagai tim pengetes"[114]

Dari tim tersebut dibentuk untuk mendapatkan calon guru yang berkualitas serta memiliki komitmen yang tinggi kepada pesantren, dari hasil verivikasi akhirnya tim pengendali mutu tersebut memberikan rekomendasi kepada pengasuh. Dalam hal ini pengasuhlah yang menentukan diterima dan tidaknya pelamar yang sudah lulus seleksi. Namun Gus Kholiq selaku kepala bidang Pendidikan sebagaimana yang dikatakan oleh sekertaris yayasan tetap mengutamakan yang alumni dari dalam karena pertimbangan loyalitasnya kepada pondok.

Proses seleksi ini tidaklah begitu ketat, pihak yayasan cukup melihat izajah yang pelamar miliki dengan apa yang menjadi tujuan mata

---

[113] Dokumentasi: Juklak Peraturan Kepegawaian Yayasan PP. Darussalam, 27 Juli 2017
[114] Anas Saeroji, *Wawancara*, Blokagung 28 Juli 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pelajaran yang dilamar, hanya saja untuk pelajaran kejuruan pihak yayasan bekerja sama dengan sekolah untuk mengetes sejauh mana kemampuan yang pelamar miliki, misalnya pelamar pelajaran TIK, hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan kepala sekolah SMK, sebagai beriikut:

> " Disekolah kami apabila ada pelamar yang masuk, kami tidak serta merta menerima, apalagi untuk pelajaran pelajaran yang khusus, seperti TIK, pasti kami akan mengukur kapasitas pelamar tersebut dengan meng tes pelamar dengan praktek langsung"[115]

Seleksi yang obyektif dibutuhkan tim yang profesional maka sangat strategis bila tim pengedali mutu tersebut diminta untuk menjadi tim seleksi, karena dengan prosedur yang dilakukanya akan mendapatkan apa yang diharapkan oleh lembaga. Lebih jauh lagi anggota dari tim penjamin mutu mengatakan bahwa:

> "Tim tersebut diatas dibentuk oleh pengasuh sendiri dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga tentunya, sementara pengasuh disini apa kata tim tersebut, ya untuk profesionalitas mereka yang menguasai, kita hanya ingin yang terbaik"[116]

Seleksi yang dilakukan tim pengendali mutu ini cukup ketat, dan obyektif sebagaiman dikatakan guru yang lulus seleksi pada saat itu bahwa:

> "Seleksinya yang jelas baca Al Qur'an kemudian wawancara kecakapan dan peneguhan komitmen untuk bergabung di lembaga yayasan PP. Darussalam"

Dari beberapa pernyataan diatas sebenarnya yang menjadi pertimbangan atau syarat mutlak yang harus dipenuhi dalam kaitanya

[115] Imron Dimyathi, *Wawancara*, Blokagung 29 Agustus 2017
[116] Ahmad Syaiful. *Wawancara*, Blokagung 20 Agustus 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dengan kelulusan seleksi adalah syarat akademis dan dedikasi kepada lembaga, hal ini sebagaimana pernyataan lanjutan dari sekertaris yayasan bahwa:

> "Adapun yang menjadi bahan pertimbangan dari tim penyeleksi adalah kemampuan akademik, kemudian komitmenya kepada yayasan atau pesantren, nilai nilai keislaman, kelancaran membaca Al Qur'an, kalaupun pandai tidak bisa membaca Al Qur'an yan tidak diterima. Tiga komponen ini yang menjadi syarat mutlak diantaranya; kemampuan akademis, komitmen ke pesantren dan lancar membaca Al Qur'an"[117]

Dalam kaitanya dengan kriteria dedikasi atau loyaliatas terhadap pesantren peneliti temukan melalui pengamatan terhadap sebagian guru guru yang berasal dari pondok pesantren yang sekaligus menjadi pengurus pondok atau bahkan pengurus asrama yang sehari hari bercengkrama dengan para santri atau siswa jika di sekolah formal.[118] Hal tersebut sesuai dengan juklis yang terdapat pada salah satu surat keputusan kepala sekolah yang berbunyi: Melakukan pembimbingan baik secara individual maupun kelompok pada kelas yang dibimbingnya.[119]

Diterima tidaknya para calon guru yang melamar setelah dilakukan tes oleh tim khusus apabila memenuhi kualifikasi, karena tenaga pendidiknya diseleksi dengan prosedur yang ketat sehingga kualitas guru hasil seleksi ini betul betul bermutu.

---

[117] Anas Saeroji, *Wawancara*, Blokagung 28 Juli 2017
[118] Observasi beberapa dewan guru yang masih nyantri di PP. Darussalam
[119] Dokumentasi Surat Keputusan Kepala Sekolah Tentang Penetapan Guru Mata Pelajaran

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

3. Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Paparan data penelitian pada pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru, selanjutnya berdasarkan fokus tersebut, maka dapat di klasifikasi dalam sub- sub deskripsi sebagai berikut:

a. Gaya Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Guru Pada Rekrutmen Dan Seleksi Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Sesuai dengan sub fokus penelitian satu berkaitan dengan gaya pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru di lembaga pendidikan PP. Darussalam dapat dideskripsikan bahwa: gaya pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru dilakukan dengan gaya partisipatif yakni memilih opsi yang memiliki peluang terbaik untuk berhasil dan paling disukai dengan melibatkan pengurus yayasan, kepala sekolah, staf sekolah sebagaimana yang disampaikan Pengasuh sebagai berikut:

> "Kalau pengasuh itu sekedar menerima informasi yang penting pokok pokoknya bahwa orang itu punya loyalitas, mengerti pondok pesantren yang kedua punya integritas dan punya kemampuan tentang itu, kepala sekolah itu tidak mempunyai hak untuk memutuskan ia atau tidaknya pelamar, yang menentukan pengurus yayasan dalam hal ini pengurus dibidang pendidikan dan pengajaran setelah berkonsultasi dengan pengasuh"

Senada dengan pengasuh, sekertaris kabid menyampaikan sebagai berikut:

> "Segala sesuatu terkait rekrutmen guru yayasan PP. Darussalam, pengasuh melibatkan dan memberi kesempatan kepada semua stake holder pengurus yayasan PP. Darussalam, bahkan diberi keleluasaan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

untuk mengatur, merencanakan dan melaksanakan program yang telah diputuskan karena proses pengambilan keputusan merupakan beberapa pilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan yang ada."[120]

Dalam kesempatan yang sama beliau juga mengatakan bahwa:

"Di yayasan PP. Darussalam sudah terbiasa adanya musyawarah dalam memutuskan rencana program yang akan dilaksanakan oleh sekolah, walaupun pengasuh memiliki wewenang dalam menentukan rencana program baik insindental maupun rutin . Misalnya keputusan pengasuh tentang rekrutmen guru yayasan PP. Darussalam"[121]

Senada dengan apa yang disampaikan Bapak Ahmad Syaiful, selaku tim pengendali mutu mengatakan bahwa:

"Pengambilan keputusan pengasuh dalam meningkatkan efektifitas manajemen lembaga yayasan PP. Darussalam, dilakukan dengan menggunakan tekhnik partisipatif dimana semua individu dan kelompok dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan keputusan yang diambil didasarkan dari hasil musyawarah mufakat yang dilandasi dengan rasa tanggung jawab para pelaksana keputusan."[122]

Senada dengan hasil wawancara tersebut penulis dapati kegiatan musyawarah antara pengasuh dengan para stakeholder Yayasan PP. Darussalam guna membahas evaluasi mingguan bulanan, dan tahunan terhadap berlangsungnya kegiatan pendidikan di yayasan PP. Darussalam.[123]

Dari hasil observasi tersebut penulis dapati pula dokumen hasil musyawarah antara pengasuh dan pengurus.[124] Beberapa paparan tersebut dibenarkan juga oleh Bapak Ihsan, Kepala Sekolah SMP Plus

[120] Anas Saeroji, *Wawancara*, Blokagung 28 Juli 2017
[121] Anas Saeroji, *Wawancara*, Blokagung 28 Juli 2017
[122] Ahmad Syaiful, *Wawancara*, Blokagung 20 Agustus 2017
[123] Observasi Musyawarah bersama pengasuh dan pengurus yayasan PP. Darussalam
[124] Dokumentasi Hasil rapat pengurus dengan pengasuh, 06 Oktober 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Darussalam, mengatakan bahwa:

> "Terkait dengan pengambilan keputusan oleh pengasuh yaitu menggunakan tekhnik partisipatif dan semua elemen sekolah terlibat dalam pembuatan dan pelaksanaan keputusan, semua peserta rapat diberikan hak yang sama dalam mengeluarkan pendapat pada pengambilan keputusan, keputusan diambil berdasar musyawarah mufakat yang didasarkan pada tanggung jawab dan semangat persatuan , kemudian hasil keputusan terus dipertanggung jawabkan dan dilaksanakan bersama pembuat keputusan dan mereka yang berkepentingan"[125]

Untuk lebih jelasnya terkait dengan sub fokus fokus satu tentang strategi pengambilan keputusan pengasuh dapat dikemukakan paparan data berdasarkan hasil observasi sebagai berikut:

Proses pengambilan keputusan pengasuh yaitu keputusan pengasuh tentang perekrutan guru baru disalah satu lembaga yakni diawali dari satu lembaga menginformasikan kepada pihak yayasan bahwa di lembaganya sedang membutuhkan guru dengan mata pelajaran tertentu setelah itu pihak yayasan mencari dari dalam apakah ada dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, apabila ada kemudian di rekrut dengan sebelumnya di rekomendasikan dahulu kepada pengasuh jika pengasuh setuju diterima dengan tetap melampirkan surat lamaran sebagai bukti formalnya.[126]

b. Tahapan - Tahapan Pengambilan Keputusan Pengasuh Rekrutmen Guru Pada Rekrutmen Dan Seleksi Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Dari hasil observasi dalam sub fokus tahapan tahapan pengambilan

[125] Ihsan Jawazi , *Wawancara*, Blokagung 28 September 2017
[126] Dokumentasi kunjungan lapangan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

keputusan pengasuh dapat dideskripsikan: pengambilan keputusan terkait dengan rekrutmen sejauh pengamatan penulis yaitu sekretaris yayasan menyampaikan kepada pengasuh perihal perekrutan yang akan dilakukan dengan memberi laporan pelamar pelamar yang sudah masuk ke yayasan, oleh pengasuh kemudian di tindak lanjuti dengan mempertimbangkan berbagai kualifikasi yang dimiliki pelamar setelah mencapai kesepakatan dilanjutkan tahap seleksi.[127]

Sesuai dengan observasi di lapangan peneliti juga kemukakan data dari hasil wawancara terkait dengan tahapan tahapan pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen dan seleksi guru di lembaga Yayasan PP. Darussalam sebagai mana yang dikemukakan KH. Abdul Kholiq Syafa'at :

> "Kalau keterlibatan pengurus yayasan biasanya kepala sekolah menyetorkan keperluan keperluan terkait dengan bidang bidang yang diinginkan untuk diajukan kepada yayasan kemudian yayasan banyak menerima lamaran kemudian kita lakukan seleksi kemudian kita ambil dan kita uji baik dari segi umumnya terkait dengan kepesantrenan, loyalitas asal usul dari pada pelamar tersebut dan kemampuan akademik di bidangnya"

Senada dengan apa yang disampaikan Bapak Anas Saeroji, selaku sekertaris yayasan mengatakan bahwa

> Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara pencarian berbagai sumber terkait dengan pelamar yang diperlukan guna untuk dianalisis selanjutnya mengembangkan solusi alternatif dan melakukan evaluasi serta umpan balik dari keputusan yang diambil atau dibuat"[128]

Sesuai dengan apa yang disampaikan beberapa paparan data terkait

[127] Observasi Sekertaris Yayasan PP. Darussalam, Blokagung 28 Juli 2017
[128] Anas Saeroji, *Wawancara*, Blokagung 28 Juli 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pengambilan keputusan di Yayasan PP. Darussalam dapat dideskripsikan dengan tahap - tahap:

a. Pengumpulan informasi untuk mengidentifikasikan permasalahan.
b. Tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif alternatif pemecahan masalah.
c. Tahap memilih solusi dari alternatif yang disediakan.
d. Tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya.

c. Model Model Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Guru Pada Rekrutmen Dan Seleksi Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Dari hasil Observasi dalam sub fokus model model pengambilan keputusan pengasuh dapat dideskripsikan paparan hasil wawancara dengan sebagai berikut seprti yang disampaikan Bapak Imam Syafi'i waka Kurikulum SMP Plus Darussalam :

> "Model pengambilan keputusan pengasuh terkait dengan rekrutmen dan seleksi dibuat dengan melaksanakan manajemen kepemimpinan yang benar dengan mempertimbangkan dampak relatif yang timbul dengan menegedepankan rasionalitas"[129]

Sementara itu sedikit ada perbedaan dalam proses rekrutmen dalam lembaga di PP. Darussalam yaitu di SMK karena di unit tersebut merupakan satu satunya unit yang tenaga pendidik atau gurunya memang harus koheren atau linier dengan bidang yang dimiliki, sebagaimana yang disampaikan Bapak Imron Dimyathi, kepala Sekolah SMK Darussalam:

[129] Imam Syafi'i *Wawancara*, Blokagung 28 September 2017

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

> "Dalam bidang bidang tertentu, misalnya SMK punya jurusan otomotif, gak mungkin jurusan otomotif ditaruh di PAI, intinya kalau itu mapel umum, maka pelamar siap ditempatkan dimanapun" kalau mapel kejuruan kita ukur dulu kemampuanya, tekhnisnya kalau SMK, orang yang akan direkrut semisal kita punya pandangan kemudian orang itu punya minat kesini biasanya mereka kita libatkan dalam ujian praktek, kita lihat disitu kemampuanya kalau di ujian praktek ada sesuatu yang kita anggap kurang, maka ada dua hal, kita cari ganti kalau memang ada yang lebih baik kalau gak ada maka kita terima dengan konsekwensi kita membina dia.

Sejalan dengan pernyataan kepala sekolah tersebut penulis kemukakan dari hasil observasi bahwa guru yang mengajar mata pelajaran tertentu semisal TIK, mayoritas ia lulusan dari perguruan tinggi yang sejenis. seperti guru TIK di SMP Plus Darussalam, adapun kalau ditemukan guru yang mengajar tidak linier dengan ijazah pasti ia akan melanjutkan studi sesuai dengan apa yang diajarkan sekarang.

Pernyataan tersebut didukung dari hasil observasi peneliti bahwa banyak guru yang pada hari tertentu mereka ijin tidak mengajar karena ada jadwal kuliah jurusan yang sedang ditempuh dalam rangka linierisasi terhadap mata pelajaran yang diampu.[130]

Adapun model pengambilam keputusan dalam rekrutmen yang dilakukan oleh Yayasan PP. Darussalam meliputi berbagai model yang relevan dengan teori, diantaranya:

a. Dengan penetapan calon pendidik di Yayasan PP. Darussalam harus sesuai dengan ijazah yang dimiliki dengan mata pelajaran yang dilamar, semisal apabila ada calon pelamar melamar mata pelajaran TIK maka ijazah yang dimiliki juga harus linier dengan mata

[130] Observasi kegatan perkuliahan dalam rangka linierisasi

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pelajaran tersebut

b. Dengan melibatkan semua stakeholder yang berada dibawah naungan Yayasan PP. Darussalam dalam memutuskan semua masalah termasuk kaitanya dengan rekrutmen dan seleksi guru.

c. Dengan mengidentifikasi masalah dalam situasi tertentu, menyusun dan memperagakan informasi sebagai rangkaian hubungan sebab akibat, mulailah dengan masalah atau kebutuhan spesifik yang harus dipecahkan dengan teknik curah pendapat, dala hal ini telah dibuktikan dengan pelibnatan stakeholder untuk mengidentifikasi masalah kemudian ditindak lanjuti dengan mencari solusi yang terbaik.

Dalam kaitanya dengan hal tersebut, peneliti juga dapati bukti dokumen surat keputusan yang diterbitkan pihak yayasan yang berisikan ketentuan bahwa semua guru atau karyawan di lingkungan PP. Darussalam Blokagung adalah diangkat atau ditugaskan oleh yayasan, oleh sebab itu perlu adanya surat keputusan tentang pengankatan.[131] Adapun pertimbangan tersebut didasarkan oleh:

1. Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung
2. Surat pengajuan permohonan atau lamaran yang bersangkutan
3. Usulan Kepala Sekolah atau Madrasah
4. Hasil musyawarah dan evaluasi pengurus yayasan Pondok

[131] Observasi kegiatan penerimaan tenaga didik baru

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Pesantren Darussalam Blokagung.[132]

B. Temuan Penelitian

Setelah dilakukan paparan data secara sistematis dan objektif kemudian ditemukan beberapa hasil temuan dilapangan, baik dilakukan dengan waewancara, observasi dan dokumentasi diantara hasil temuan dalam penelitian tersebut diantaranuya:

1) Model Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Berdasarkan paparan data hasil observasi dan wawancara tentang fokus kedua maka dapat dideskripsikan model rekrutmen yang ada di lembaga yayasan PP. Darussalam untuk menjaringt tenaga tenaga yang inovatif serta memiliki kualifikasi yang tinggi. Model rekrutmen yang di laksanakan yaitu:

Pertama, Model langsung, pengasuh melamar guru yang memiliki kualifikasi akademis yang mumpuni dibidangnya, hali ini biasanya disyaratkan dengan calon guru yang berpendidikan salaf dan mahir membaca kitab kuning

Kedua, Model tidak langsung, dengan cara mengajukan surat lamaran. Model ini sesuai dengan prosedur seperti yang biasa digunakan dilembaga lainya.

Penerimaan guru, adapun syarat syarat khusus calon tenaga pendidik dari pelamar yang ingin menjadi guru di lembaga yayasan PP. Darussalam diantaranya: a) Beragama Islam (Aswaja), bisa dan biasa melaksanakan

[132] Dokumentasi Juklis Surat Keputusan Yayasan PP. Darussalam

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

sholat dan membaca Al Qur'an, b) Sehat jasmani dan rohani, c) Berkelakuan baik, d) memiliki ijazah sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk syarat administratif calon tenaga pendidik dari pelamar yang ingin menjadi guru di lembaga yayasan PP. Darussalam diantaranya : a) Surat lamaran, b) Daftar riwayat hidup, c) Foto copy ijazah terahir yang dilegalisir, d) Foto copy transkip nilai, e) pas foto ukuran 4x6 sebanyak dua lembar, f) foto kopy KTP atau surat keterangan berdomisili, g) SKCK (Surat keterangan catatan kepolisian h) mengisi formulir kesepakatan kerja (setelah diterima)

Berdasarkan paparan data fokus kedua diatas dapat diformulasikan temuan penelitian dalam bentuk matrik berikut ini:

Tabel 4.1. Matrik Temuan Penelitian Fokus 1

No	Fokus 1	Komponen	Temuan Penelitian
1	2	3	4
2	Model Rekrutmen Lembaga yayasan PP. Darussalam	a. Tahapan Rekrutmen	a. Pihak yayasan memperjelas posisi yang diisi untuk perekrutan b. Pihak yayasan Review dan memperbaharui uraian pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tersebut c. Pihak yayasan mengidentifikasi kemungkinan sumber pelamar dari dalam atau santri yang memenuhi syarat d. Pihak yayasan memilih cara komunikasi yang paling efektif (WA),agar menarik pelamar yang memenuhi syarat Dapat segera melamar dan tetap memberi standart yang sesuai
		b. Model rekrutmen langsung	a. Pengasuh melamar langsung kepada guru yang layak sesuai dengan kriteria

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

1	2	3	4
			a. Kriteria guru menurut pengasuh diantaranya: i. Ahlusunah wal jamaah ii. Berlatar belakang pesantren iii. Biasa membaca Al Quran iv. Pandai membaca kitab kuning v. Berakhlaq baik
		b. Model rekrutmen tidak langsung	a. Pada model ini pelamar pelamar harus menyiapkan persyaratan yang di tentukan lembaga a. Syarat khusus a) Beragama Islam b. (Aswaja), bisa dan biasa melaksanakan sholat dan membaca Al c. Qur'an, b) Sehat jasmani dan rohani, c) Berkelakuan baik, d) memiliki ijazah sesuai dengan bidang tugasnya. d. Syarat administratif calon tenaga pendidik dari pelamar yang ingin menjadi guru di lembaga yayasan PP. Darussalam diantaranya : a) Surat lamaran, b) Daftar riwayat hidup, c) Foto copy ijazah terahir yang dilegalisir, d) Foto copy transkip nilai, e) pas foto ukuran 4x6 sebanyak dua lembar, f) foto kopy KTP atau surat keterangan berdomisili, g) SKCK (Surat keterangan catatan kepolisian h) mengisi formulir kesepakatan kerja (setelah diterima)

2) Model Seleksi Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

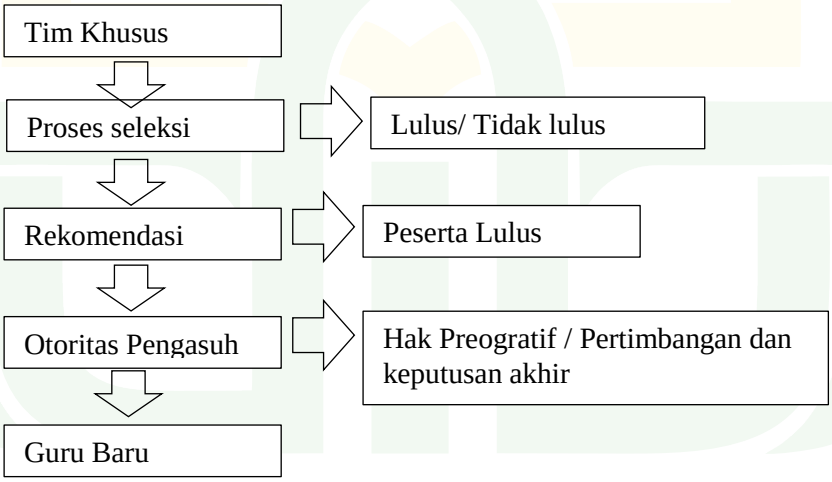
Berdasarkan paparan data hasil observasi dan wawancara tentang fokus ketiga maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Model seleksi ada yang dilakukan oleh lembaga yayasan PP. Darussalam ada yang langsung (dilamar) ada yang tidak langsung

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

(melamar) kepada pihak, setelah proses rekrutmen kemudian diseleksi dengan beberapa prosedur bagi calon guru yang melamar, bagi yang dilamar langsung oleh pengasuh bebas dari tes hanya saja sebagai formalitas guru tersebut tetap harus malampirkan surat lamaran, karena kualifikasi akademisnya sudah terjamin terutama penguasaan baca Al Qur'an ataupun baca kitab.

Adapun proses seleksi dilakukan oleh tim khusus yang dibentuk oleh pengasuh sedangkan materi tes yang diberikan oleh tim khusus diantaranya: Tes kemampuan akademik, Tes Praktik apabila materi yang dituju bersifat kejuruan, dan Tes membaca Al Qur'an. Adapun alur proses seleksi dari tim khusus sampai pada proses akhir adalah sebagai berikut:



Gambar 4,1 : Proses seleksi guru Yayasan PP. Darussalam

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Berdasarkan paparan data pada fokus ketiga diatas dapat diformulasikan temuan penelitian dalam bentuk matrik berikut ini:

Tabel 4.2. Matrik Temuan Penelitian Fokus 2

No	Fokus 2	Komponen	Temuan Penelitian
1	2	3	4
3	Model seleksi Lembaga Yayasan PP. Darussalam	a. Tes Tertulis	a. Tes Pengetahuan, Guru yang melamar pada mata pelajaran tertentu secara langsung diberikan ujian tulis sesuai dengan bidangnya b. Tes Kemampuan, Guru yang melamar pasti dites membaca Al Qur'an, karena background yayasan adalah pesantren
		b. Tes Wawancara	a. Terstruktur 1. Proses seleksi dilakukan oleh tim khusus Mengedepankan obyektifitas dalam proses seleksi 2. Proses seleksi harus memenuhi kualifikasi akademik, pedagogik dan komitmen terhadap pesantren b. Bebas atau campuran 1. Biasanya calon guru ditanya kesiapan dan loyalitas terhadap pesantren apabila memang ia diterima 2. Di beri pertanyaan tentang kecakapan terkait pesantren
		c. Tes Praktek	.Guru yang melamar pada mata pelajaran tertentu secara langsung diberikan ujian praktek sesuai dengan bidangnya

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

3) Pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru

Dalam proses pengambilan keputusan pengasuh pada perekrutan guru yayasan PP. Darussalam, terdapat tiga komponen pembagian yang telah peneliti bahas, yaitu: Gaya pengambilan keputusan, dimana pengasuh dalam memutuskan program dilakukan dengan melibatkan stakeholder pengurus yayasan. Hal ini juga terbukti dengan adanya musyawarah dalam memutuskan rencana program yang akan dilaksanakan oleh yayasan khususnya pengambilan keputusan rekrutmen guru. Kedua, tahapan pengambilan keputusan yakni dimulai dari pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi permasalahan, perencanaan solusi dalam bentuk alternatif alternatif pemecahan masalah, memilih solusi dari alternatif yang disediakan, kemudian tahap melaksanakan keputusan. Ketiga, Model pengambilan keputusan yakni Rasional dengan penetapan calon pendidik yang sesuai dengan ijazah, Model pengamabilan keputusan pohon masalah, yakni dengan mengidentifikasi masalah dalam situasi tertentu dengan melibatkan stakeholder yang ada kemudian ditindak lanjuti dan dicari solusi yang terbaik.

Berdasarkan paparan data pada fokus pertama diatas dapat diformulasikan temuan penelitian dalam bentuk matrik berikut ini:

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Tabel 4. 3 Matrik Temuan Penelitian Fokus 3

No	Fokus 3	Komponen	Temuan Penelitian
1	2	3	4
1	Proses pengambilan keputusan Pengasuh pada perekrutan guru di lembaga pendidikan PP. Darussalam	a. Gaya Pengambilan Keputusan	a. Segala sesuatu terkait pengambilan keputusan dalam perekrutan guru, pengasuh menggunakan gaya partisipatif dengan melibatkan dan memberi kesempatan kepada stake holder pengurus yayasan PP. Darussalam b. Di yayasan PP. Darussalam sudah terbiasa adanya musyawarah dalam memutuskan rencana program yang akan dilaksanakan oleh yayasan, walaupun pengasuh mempunyai wewenang dalam menentukan program baik insindental maupun rutin.
		d. Tahapan Pengambilan Keputusan	a. Pengumpulan informasi untuk mengidentifikasikan permasalahan. b. Tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif alternatif pemecahan masalah. c. Tahap memilih solusi dari alternatif yang disediakan. d. Tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya.
		e. Model Pengambilan Keputusan	a. Partisipatif, dengan melibatkan semua stakeholder dalam pengambilan keputusan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pembahasan Hasil Penelitian

Memperhatikan dan menelaah hasil observasi dan wawancara mendalam terdahulu dengan para narasumber yang dilengkapi dengan studi dokumentasi, maka telah dipaparkan deskripsi umum tentang temuan dan hasil penelitian yang berkaitan dengan Pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen dan seleksi guru dilembaga pendidikan PP. Darussalam.

Dari hasil temuan tersebut kemudian penulis melakukan sebuah analisis hasil penelitian terkait dengan proses pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen guru dilembaga pendidikan PP. Darussalam. Analisis ini dilakukan dengan melihat fakta-fakta dan temuan lapangan sebagaimana yang telah dideskripsikan terdahulu, dan membandingkanya dengan konsep atau teori yang ada dalam pengambilan keputusan, rekrutmen. Selain itu penulis memfokuskan pembahasan sesuai dengan persoalan, yakni pengambilan keputusan dan model rekrutmen.

Setelah dilakukan penyajian data secara sistematis dan objektif kemudian ditemukan beberapa hasil temuan dari lapangan, baik yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi diantara dalam temuan tersebut daiantaranya:

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

1. **Proses Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Perekrutan Guru Di Lembaga Yayasan PP. Darussalam.**

Dari temuan di bab IV, bahwa proses pengambilan keputusan Pengasuh tentang perekrutan guru, pengasuh melibatkan banyak pihak, dengan gaya pengambilan keputusan pengasuh berbagi permasalahan dengan para bawahan sebagai sebuah kelompok dan secara bersama sama melahirkan dan mengevaluasi aneka alternatif dalam upaya mencapai konsensus. Inilah sebuah keputusan kelompok yang pemimpinya bersedia menerima keputusan dari kelompok atau stake holder dibawahnya.

Hal ini diperkuat dengan teori yang dijabarkan oleh para ahli bahwa dalam proses pengambilan keputusan pada lembaga sebaiknya jangan dilakukan sendiri, tetapi harus melibatkan pihak pihak terkait.[133] Dengan demikian bahwa apa yang dilakukan oleh pengasuh PP. Darussalam blokagung sesuai dengan standart yang diinginkan oleh lembaga ataupun para tokoh ataupun pun para peneliti sebelumnya.

Keterlibatan berbagai pihak dalam mengambil keputusan ini diharapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga menghasilkan keputusan yang jernih, rasional dan dapat dipertanggung jawabkan pada atasan maupun publik. Terlebih lagi, era sekarang ini merupakan suatu era yang menuntut adanya transparasi dan partisipasi berbagai pihak.

Dari hasi wawancara dengan berbagai informan ada kesesuaian

[133] Rodliyah, Siti 2010. *Partisipasi Masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan disekolah.* Jember : STAIN Jember Press

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

dengan kerangka teori yang dijabarkan oleh para ahli bahwa keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh pada tahap pelaksanaan suatu keputusan, dan akan berjalan lancar apabila para pelaksana sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Dari temuan paparan data terkait tahapan – tahapan pengambilan keputusan di Yayasan PP. Darussalam dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan informasi untuk mengidentifikasikan permasalahan. Hal ini seperti yang dilakukan Bapak Anas Saeroji saat mencari informasi tentang salah satu pelamar yang mendaftar di yayasan PP. Darussalam, beliau mengorek informasi melalui tetangga pelamar tersebut, baik menanyakan perihal latar belakang pelamar, kegiatan religius sehari hari pelamar, keluarga pelamar, dan lain lain. Hal ini merupakan langkah awal untuk selanjutnya dilakukan proses yang lebih lanjut, apabila dalam pengidentifikasian ini dihasilkan indikator indikator yang positif dari pelamar maka kemungkinan besar pelamar tersebut akan semakin mudah untuk diseleksi.
2. Tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif alternatif pemecahan masalah. Hal ini seperti yang dilakukan pihak yayasan yakni dengan mempertimbangkan berbagai pelamar yang masuk yang sudah di identifikasi sebelumnya dan diputuskan oleh beberapa pihak yang berwenang untuk selanjutnya dilakukan proses seleksi. Dengan adanya tahapan ini sangat mempermudah bagi lembaga untuk benar benar

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

mendapatkan pelamar pelamar yang betul betul sesuai yang diharapkan lembaga.

3. Tahap memilih solusi dari alternatif yang disediakan. Yakni proses penetapan calon guru yang telah melewati proses seleksi untuk selanjutnya ditentukan siapa siapa yang telah lulus.
4. Tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya. Setelah dinyatakan lulus dari proses seleksi, keputusan akhir ditangan pengasuh dan siap ditempatkan di unit dibawah naungan PP. Darussalam yang membutuhkan dan apabila terdapat sesuatu dikemudian hari maka guru tersebut siap menerima segala keputusan dari pengasuh

Tahap tahap tersebut yang dipraktekan pada lembaga pendidikan di bawah naungan PP. Darussalam, Hal ini diperkuat dengan teori yang dijabarkan oleh para ahli bahwa pengambilan keputusan yang rasional, sistematik merupakan satu indikator penting dari suatu keputusan yang efektif.[134] Dengan demikian bahwa apa yang dilakukan oleh pengasuh PP. Darussalam blokagung sesuai dengan standart yang diinginkan oleh lembaga ataupun para tokoh ataupun pun para peneliti sebelumnya.

2. Model Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam

Dari temuan Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa nara sumber yang relevan dengan rumusan penelitian, dan observasi di lapangan serta didukung dengan studi dokumentasi, maka didapat hasil temuan temuan dilapangan berkaitan dengan rekrutmen yang ada dilembaga

[134] Herbert A Simon, Administrative Behavior (New York: Macmillan, 1974)

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

yayasan PP. Darussalam adalah bertujuan untuk mendapatkan guru yang berkualitas yang tinggi dan terbaik. Model rekrutmen yang dilakukan ada dua model, yaitu:

a. Model Langsung, pengasuh melamar calon guru yang memiliki kualifikasi akademis yang mumpuni dibidangnya, hal ini disyaratkan dengan calon guru yang berpendidikan salaf dan mahir membaca kitab. Pada model ini pengasuh melalui tim dibawahnya mencari siswa siswa lulusan dari pesantren yang memiliki trackrecord yang bagus selama masih menjadi siswa baik dari segi akademis maupun non akademis terlebih dalam bidang spiritual atau akhlaq untuk kemudian di interview secara individual terkait untuk direkrut menjadi tenaga pendidik.
b. Model tidak langsung, dengan cara mengajukan surat langsung. Model ini sesuai dengan prosedur dan tahapan tahapan seperti biasa yang digunakan di lembaga lainya.

Hal ini diperkuat dengan teori yang dijabarkan oleh para ahli bahwa diantara model rekrutmen untuk mendapatkan guru yakni dengan metode langsung dan tidak langsung.[135] Dengan demikian bahwa apa yang dilakukan oleh lembaga Pendidikan dibawah naungan PP. Darussalam blokagung sesuai dengan standart yang diinginkan oleh lembaga ataupun para tokoh ataupun pun para peneliti sebelumnya.

Sedangkan syarat syarat calon tenaga pendidik yang ingin melamar

[135] Rivai, Veithzal,; Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahan: Dari Teori Ke Praktik.* (Jakarta: Rajawali Press, 2011),120

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

menjadi guru di lembaga yayasan PP. Darussalam diantaranya:

a) Beragama Islam (Aswaja), bisa dan biasa melaksanakan sholat dan membaca Al- Qur'an
b) Sehat jasmani dan rohani
c) Berkelakuan baik

Diatas merupakan syarat khusus yang diberlakukan untuk pelamar yang harus dipenuhi oleh calon guru yang akan mengajar di lembaga yayasan PP. Darussalam, Untuk syarat administratif dibawah ini:

a. Surat lamaran
b. Daftar riwayat hidup
c. Fotocopy ijazah terakhir yang dilegalisir
d. Fotocopy transkip nilai
e. Pas foto ukuran 4x6 sebanyak dua lembar
f. Fotocopy KTP atau surat keterangan berdomosili
g. SKCK (Surat keterangan catatan kepolisian)
h. Mengisi formulir kesepakatan kerja (setelah diterima)

Rekrutmen menjadi kegiatan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia pada lembaga pendidikan di yayasan PP. Darussalam, karena kegiatan ini awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mendaptkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting khususnya ketika supply sumber daya manusia terbatas, dimana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak lembaga- lembaga atau sekolah

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

lain yang membutuhkan tenaga kerja tersebut, sehingga lembaga lembaga tersebut dengan sendirinya bersaing untuk menarik calon pegawai terbaik dari calon yang ada (persaingan)

Melakukan proses rekrutmen yang benar merupakan fungsi manajemen yang paling penting dalam organisasi. Tidak terkecuali pada lembaga pendidikan dibawah naungan yayasan PP. Darussalam. Alasan pertama karena manusia adalah salah satu sumber daya dalam organisasi, merupakan subjek yang berkuasa atas sumber daya yang lain. Sumber daya lain (uang, mesin, material, metode, informasi dan lain lain) menjadi objek, baik buruknya penggunaan sumber daya lain sangat tergantung dari manusia yang mengelolanya. Jadi tugas utama dan paling pertama dari manajemen adalah memastikan bahwa orang yang masuk ke dalam organisasi adalah orang yang tepat.

Dengan demikian jelas di lembaga yayasan PP. Darussalam tidak mengenal nepotisme karena semua yang direkrut adalah orang yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan sehingga ia layak dijadikan pegawai, bukan karena kedekatan keluarga dll, karena murni kapasitas pribadinya yang unggul dibanding yang lain. Dalam proses rekrutmen ini lembaga di yayasan PP. Darussalam menerapkan prinsip profesionalisme dan transparasi, artinya manajemen sekolah memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon pelamar yang memiliki kemampuan atau kompeten dibidangnya untuk mengajukan lamaran

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

pekerjaanya sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh pihak yayasan.

Dalam proses ini lembaga di yayasan PP. Darussalam dapat menetapkan standar standar tersendiri sesuai dengan yang dibutuhkan oleh sekolah sebagaimana temuan temuan syarat pelamar diatas. Misalnya berkaitan dengan kualitas/ prestasi akademik, pengalaman mengajar, linieritas.

3. Model Seleksi Guru Di Lembaga Yayasan PP. Darussalam

Hasil temuan ketiga berdasarkan wawancara dengan beberapa nara sumber yang relevan dengan rumusan penelitian, dan observasi dilapangan dan didukung dengan studi dokumentasi maka didapat hasil hasil temuan penelitian diantaranya:

Proses seleksi yang telah dilakukan oleh Yayasan PP. Darussalam dalam hal ini alur proses seleksi yaitu dimulai dari tim khusus – proses seleksi – rekomendasi – Pengasuh. Pada prakteknya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian psikis. Dalam proses seleksi tersebut dipakai berbagai jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Adapun proses seleksi dilakukan oleh tim khusus yang dibentuk oleh pengasuh, sedangkan materi tes meliputi:

a. Tes kemampuan akademik
b. Mampu membaca Al Qur’an
c. Tes kecakapan dan wawancara kesanggupan untuk

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

mendedikasikan sepenuhnya untuk kemajuan yayasan PP. Darussalam

Prosedur bagi calon guru yang dilamar langsung oleh pengasuh maka bebas dari tes, hanya saja tetap melampirkan surat lamaran sebagai bukti formalitas. Hal ini dikarenakan kualitas guru yang dilamar sudah terjamin terutama penguasaan baca Al Qur'an dan kitab. Ada dua konsep penting yang diperhatikan dalam seleksi tersebut yaitu reabilitas dan validitas yang berfungsi untuk menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat.

Manajemen sekolah melakukan penerimaan pendahuluan berupa seleksi administratif atau pemilihan atas berkas lamaran yang masuk. Jenis jenis tes yang biasa digunakan dalam menentukan calon pegawai oleh organisasi sekolah adalah *knowledge* test (tes pengetahuan umum) yaitu tes untuk mengetahui pengetahuan seseorang, misalnya pengetahuan mengenai ilmu tertentu. Tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu dapat dengan praktek seperti pengetahuan tentang teknologi.

Performance test yaitu tes untuk mengetahui kemampuan skil dan kemampuan pegawai saat ini. Dan tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktek. Dalam proses seleksi yang ada di lembaga Yayasan Darussalam selain tes tulis juga tes praktek untuk materi materi kejuruan. Disamping itu seleksi juga tidak hanya berarti memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah tetapi juga dari sudut pegawai yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

harapanya.

Proses seleksi yang diterapkan pada lembaga pendidikan di Yayasan PP. Darussalam sedemikian rupa karena kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi sekolah, dengan pengertian keyakinan bahwa sekolah yang akan menerimanya akan mewujudkan semua harapan – harapanya dan kebutuhan yang diinginkan lembaga pendidikan di Yayasan PP. Darussalam. Hal ini diperkuat dengan teori yang dijabarkan oleh Marihot Tua Efendi yang menyatakan bahwa jenis tes yang bisa digunakan dalam menentukan calon pegawai oleh organisasi sekolah adalah *knowledge* test (tes pengetahuan umum) dan *Performance test* .[136]

Dengan demikian bahwa apa yang dilakukan oleh lembaga Pendidikan dibawah naungan PP. Darussalam blokagung sesuai dengan standart teori yang dikemukakan oleh para ahli

.

[136] Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Grasindo, 2005),166

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian , pengolahan dan analisa data yang telah penulis lakukan terkait dengan rumusan penelitian "Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Dan Seleksi Guru Di Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi" dan telah terurai pada bab sebelumnya , maka pada bab ini penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. **Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan PP. Darussalam**

   Proses pengambilan keputusan pengasuh pada rekrutmen dan seleksi guru di lembaga yayasan PP. Darussalam dilakukan dengan melibatkan semua stakeholder yayasan yaitu pengurus yayasan, pihak Sekolah (Kepala sekolah) ikut terlibat langsung dalam pengambilan keputusan, dengan melalui tahapan tahapan pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan alternatif.

2. **Model rekrutmen guru di lembaga PP. Darussalam**

   Pola rekrutmen yang ada di lembaga yayasan PP. Darussalam untuk menjaring tenaga tenaga yang inovatif serta memiliki kualifikasi yang tinggi. Model rekrutmen ada dua model yaitu:

   a. Model langsung, pengasuh melamar calon guru yang memiliki kualifikasi akademis yang mumpuni dibidangnya. Hali ini biasanya disyaratkan dengan calon guru yang berpendidikan

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

salaf, lancar membaca Al Qur'an dan mahir membaca kitab.

b. Model tidak langsung, dengan cara mengajukan surat lamaran. Model ini sesuai prosedur seperti biasa yang digunakan dilembaga lainya.

3. Model seleksi guru di lembaga PP. Darussalam

Setelah proses rekrutmen kemudian diseleksi dengan beberapa prosedur, bagi yang dilamar langsung oleh pengasuh dibebaskan dari tes, karena kualifikasi akademisnya sudah terjamin terutama penguasaan membaca Al Qur'an dan kitab kuning. Adapun bagi bagi calon guru yang melamar seleksi dilakukan oleh tim pengendali mutu yang dibentuk oleh pengasuh,

B. Saran- Saran

a. Bagi lembaga lembaga dibawah naungan Yayasan PP. Darussalam kedepan bisa dikembangkan menjadi sekolah yang berkualitas dan dapat diperhitungkan , sehingga harapan masyarakat akan pendidikan terutama masyarakat islam bisa terpenuhi dalam hal pendidikan yang bermutu dan berbasis Islam

b. Bagi guru dan pegawai hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuanya dan profesionalitas dalam menjakankan tugas dan fungsinya melalui berbagai upaya mandiri maupun kelompok yang bisa dilakukan

c. Bagi para peneliti yang ingin mengeksploitasi lebih jauh hendaknya dikembangkan variabel yang lebih luas lagi agar semua keunikan dari

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

berbagai komponen di Yayasan PP. Darussalam terungkap secara jelas dan dapat dijadikan bahan referensi bagi pengembangan keilmuan baik dari aspek pengembangan pendidikan Islam itu sendiri maupun pada aspek manajemen lembaga pendidikan Islam.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

DAFTAR RUJUKAN

Prastowo, Andi. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.

Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian, Suatu Praktek*. Jakarta:Bina Aksara.

Arikunto. Suharsimi, 2005 *Prosedur Penelitian* Jakarta: Rineka Cipta, 156.

Barnard, I, Chester. 1992. *Organisasi dan manajemen, Struktur, Perilaku dan proses.* Jakarta: Gramedia

Bogdan, R.C & Biklen, S.K.B. 1998. *Cualitative Research for Education to Theory and Methods. Allyin and Bacon* , inc. Boston.

Bungin, Burhan. 2003. Analisis Data Penelitian Kualitatif . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Charles H Kepner, 1993, *Manajer yang Rasional*, PT Erlangga Jakarta.

Dermawan, Rizky. 2004. *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta

Fischhoff.B "For those Comdemned to study to past: Heuristics and bias" ads Kahneman, P slovic and A. Tversky, Cambridge and new york. Cambridge University press,

Fischhoff.B, "*For those Comdemned to study to past: Heuristics and bias*" ads Kahneman, P slovic and A. Tversky, Cambridge and new york. Cambridge University press, 335 -351

Freud, Sigmund. (2006). Pengantar umum psikoanalisis. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

George R. Terry ,2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). PT. Bumi Aksara: Bandung.

Herbert A Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1974)

Hurgronje, Snouck, Mekka hal 295-393; Snouck Hurgronje, De Hadji politiek der indesche regeering, dalam VG IV II hal. 173-199

Husaini Usman,2006, *Managemen Teori dan Riset*, Jakarta PT. Bumi Aksara Kartono kartini, *Pengantar metodologi riset social*, Bandung mandar maju.

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),*Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.

Miles, Matthew dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta:UI Press.

Mintzberg, Henry, 1992. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall. New York.1992.

Moleong, j, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya

Mujamil Qomar, 2007, Manajemen Pendidikan Islam, Surabaya, Erlangga.

Muhajir, Noeng, 2000, Metodologi penelitian Kualitatif, Yogyakarta: Rake Sarasin.

Ratna, Nyoman Kutha. 2010. *Metodologi Penelitian: Kajian Budaya dan Ilmu. Sosial Humaniora Pada Umumnya*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.

Robbins, Stephen P, 2002, Prilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.

Robbins. Stephen P. 1991. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications.* New Jersey: Prentice Hall Rosdakarya.

Rodliyah, Siti 2010. *Partisipasi Masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan disekolah.* Jember : STAIN Jember Press

Safarudin, dan Anzizhan. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan.* Sartono Kartodiredjo

See Anna Grandori, "A Prescreptive Contingency View of Organizational Desicion Making," Administrative Science Quarterly,29 (1984)

Sevilla, C.G., Ochave, J.A., Punsalan, T.G., Regala, B.P. & Uriarte, G.G. 1993. *Pengaturan Metode Penelitian*. Alih Bahasa oleh Alimudin Tuwu. Jakarta : UI Press.

Steenbrink, Karel A. 1974 *Pesantren, Madrasah. Sekolah. Pendidikan islam dalam kurun modern.* LP3S

Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

_____. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung:Alfabeta.

Terry, George R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Alih Bahasa J.Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara.

Tim Penyusun, *Pedoman penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana*, 61-62.

Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi

Usman, Husaini. (2008). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan – Ed.2, Cet.1-*. Jakarta: Bumi Aksara.

Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta..

Winardi, 1991, *Kreativitas dan teknik teknik pemikiran kreatif* dalam bidang manegemen, PT Citra Aditia Bakti, Bandung

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA
IAIN JEMBER
Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B. 419 /In.20/PP.00.9/ Ps/2017 Jember, 26 Juli 2017
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian untuk Penyusunan Tesis

Kepada Yth.
Yayasan PP. Darussalam TegalSari

di- **Banyuwangi**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat bahwa mahasiswa yang tersebut dibawah ini :

Nama	:	**Muhammad Aris Habibi**
Tempat/Tgl lahir	:	Banyuwangi, 15 Juli 1989
NIM	:	084 911 5002
Semester / Program Studi	:	IV /Empat/ MPI
Jenjang	:	S2
Alamat	:	Yosowinangun, Jajag,Gambiran BWI

Dalam rangka penyelesaian/penyusunan tesis agar diizinkan untuk mengadakan penelitian/riset selama kurang lebih 3 Bulan di lingkungan daerah /lembaga wewenang saudara.Penelitian yang akan dilakukan adalah mengenai : **Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Guru ~~Dalam~~ di ~~Pengelolaan~~ lembaga Pendidikan ~~di~~ Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi**

Demikian Atas Perhatian dan Kerjasamanya di sampaikan Terimakasih,

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
NIP. 19750103 199903 1 001

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

YAYASAN PP. DARUSSALAM BLOKAGUNG BWI

NO	HARI TANGGAL	JENIS KEGIATAN	TTD
1	2	3	4
1	25 Juli 2017	Silaturahmi dan observasi pra penelitian sekaligus meminta ijin untuk mengadakan penelitian di Yayasan PP. Darussalam	
2	28 Juli 2017	Silaturahmi sekaligus mengantar surat penelitian dan meminta kesediaanya untuk diwawancara	
3	28 Juli 2017	Wawancara dengan wakil sekertaris Kabid. Yayasan PP. Darussalam	
4	17 Agustus 2017	Wawancara dengan guru SMP Plus Darussalam, Yayasan PP. Darussalam	
5	20 Agustus 2017	Wawancara dengan tim pengendali mutu Yayasan PP. Darussalam, dan	
		Wawancara dengan kepala sekolah MA Al Amiriyah	
6	29 Agustus 2017	Wawancara dengan wakil sekertaris Kabid, tim pengendali mutu Yayasan PP. Darussalam,	
		Wawancara dengan kepala sekolah SMK Darussalam	Moh. Hamron Dinayat
7	28 September 2017	Wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Plus Darussalam	
		Wawancara dengan waka kurikulum SMP Plus Darussalam	IMAM SAFI'I

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

1	2	3	4
8	25 Oktober	Wawancara dengan Pengurus Pesantren PP. Darussalam	
9	28 0ktober	Wawancara dengan Pengasuh bidang Pendidikan dan PengajaranPP. Darussalam	

Blokagung, 28 Oktober 2017
Sekretaris Yayasan PP. Darussalam

BIDANG PENDIDIKAN PENGAJARAN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM BLOKAGUNG TEGALSARI - BWI

Drs. Anas Saeroji, M.Pd.I

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Mukhamad Aris Habibi

NIM : 0849115002

Program : Magister

Institusi : Program Pasca Sarjana IAIN Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya TESIS yang berjudul *"Pengambilan Keputusan Pengasuh Pada Rekrutmen Guru Di Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi"* adalah benar benar hasil penelitian/ karya sendiri, kecuali kutipan kutipan yang dirujuk sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini, saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, 1 November 2017

Yang menyatakan

METERAI TEMPEL

CFAEF738588524

6000

ENAM RIBU RUPIAH

MUKHAMAD ARIS HABIBI

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Muhammad Aris Habibi, dilahirkan di Banyuwangi tanggal 15 Juli 1989, anak bungsu dari dua bersaudara pasangan dari Bapak Imam Bahri dan Ibu Sumilah. Pendidikan yang ditempuh; SDN 4 Jajag lulus pada tahun 2002 kemudian melanjutkan ke SMPN 1 Cluring lulus pada tahun 2005 dan melanjutkan di SMA 2 Genteng lulus tahun 2008. Setelah lulus dari SMA Ia melanjutkan pendidikannya di pondok Lirboyo kediri, akan tetapi tidak bertahan lama kemudian dipindahkan ke PP. Darussalam, gelar sarjana S1 diperoleh di Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam lulus tahun 2012. Semasa mahasiswa, ia aktif dalam organisasi kemahasiswaan dan pernah menjabat sebagai wakil ketua BEM J Tarbiyah di masanya.

Karir sebagai tenaga pengajar dimulai tahun 2011 sebagai guru Madrasah Diniyah PP. Darussalam, sebagai bentuk pengabdian seorang santri. Sejak tahun 2014 Ia bergabung dengan SMP PLUS Darussalam, salah satu unit di lembaga PP. Darussalam. Untuk mengasah kemampuan saya melanjutkan studi program pasca sarjana IAIN Jember sebagai salahsatu kebutuhan profesionalitas. Sepulang dari pesantren tepatnya pada tahun 2017 oleh Allah saya dipertemukan dengan jodoh saya, Fiyki Chafidhotuz Zahriyyana yang juga satu almamater di PP. Darussalam.

Kesibukan sehari hari mengajar baik di sekolah formal atau di pesantren, dari situ saya menafkai keluarga kecilnya. Semoga setelah selesai kuliah ini Ia bisa memanfaatkan dan mengamalkan ilmu yang selama ini perolehnya, terlebih dari itu semoga keluarganya dijadikan keluarga yang barokah, Amin

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id • digilib.iain-jember.ac.id

مؤسسة المعهد دار السلام الإسلامي

BIDANG PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN

YAYASAN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM

MENTERI HUKUM DAN HAM RI NO : AHU- 4237.AH.01.04. Tahun 2010

website : www.blokagung.net e-mail : ponpes.darussalam@yahoo.com

KAN : PESANTREN PUTRA PUTRI, TAHFIDZ, MADRASAH DINIYYAH, PESANTREN KANAK-KANAK, TPQ, PAUD, TK, SD, MTs, SMP, SMA, SMK, MA, IAIDA DAN MA'HAD ALY

agung 02/IV, Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Jawa Timur. Kode POS 68491 Telp. (0333) 845972,4460924 Fax (0333) 845972

SURAT REKOMENDASI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : DR. H. Abdul Kholik Syafa'at

Jabatan : Kepala Bidang Pendidikan dan Pengajaran Yayasan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa yang namanya tercantum di bawah ini benar – benar telah melakukan penelitian di yayasan kami dalam rangka menyusun tesis (Pengambilan Keputusan Pengasuh pada Rekrutmen dan Seleksi Guru di Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darussalam Banyuwangi).

Nama : Muhammad Aris Habibi

NIM : 084 911 5002

Program Studi : S-2 Menejemen Pendidikan Islam

Demikian surat rekomendasi ini di buat untuk dapatnya digunakan sebagaimana mestinya.

Blokagung,28 Oktober 2017

Kepala Bidang Pendidikan dan Pengajaran

BIDANG PENDIDIKAN & PENGAJARAN PONDOK PESANTREN DARUSSALAM BLOKAGUNG

Dr. H. ABDUL KHOLIQ SYAFA'AT, M.A