

# KONSEP KEPEMIMPINAN DAN REKRUTMEN SERTA DAMPAKNYA PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

Chairul Anwar

Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

Email: [chairulsby1964@gmail.com](mailto:chairulsby1964@gmail.com)

## Abstrak

Tujuan penelitian dalam artikel ini adalah mendeskripsikan mengenai konsep kepemimpinan dan rekrutmen. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian library. Data yang diperoleh kemudian dianalisis serta ditelaah secara mendalam atas referensi yang digunakan sebagaimana halnya dalam studi kepustakaan atau library research. Hasil penelitian yaitu modal pemimpin yang terpenting adalah mengetahui, tidak harus ahli. Pemimpin muncul dikarenakan adanya berbagai perbedaan manusia yang bersifat heterogen, yang kemudian butuh disatukan atau diselaraskan dan diarahkan agar perbedaan-perbedaan itu tidak menimbulkan konflik. Kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen, seleksi, training and development calon tenaga kerja. Sistem perekrutan hendaknya mengacu kepada daya saing dengan begitu perusahaan mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Sistem rekrutmen di manufaktur mengacu pada keahlian pekerja dan mampu beradaptasi dengan perkembangan jaman. Tidak hanya sebagai acuan bagi lembaga lainnya juga menjadi hal penting bagi kemajuan bersama. Pandangan Islam tenaga profesional tersebut dicirikan oleh tiga hal, yakni: 1) *Kaffaah*, yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, 2) *Himmatul Amal*, yakni memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi dan 3) *Amanah*, yakni terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Rekrutmen dan Dampak.

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagaimana Kamrani Buseri menjelaskan bahwa bagaimanapun andai suatu organisasi telah mempunyai administrasi yang baik, manajemennya teratur, tetapi bilamana pemimpin tidak mampu menggerakkan orang-orang yang terlibat dalam proses kerja sama, maka tujuan kerja sama atau organisasi akan sukar tercapai.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Kamrani Buseri, *Administrasi dan Manajemen Pendidikan Islam Pradigma, Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2017), hal. 30.

Pada bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaruan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan dipandang penting untuk diformulasikan, begitu pula dengan bawahannya atau pengikut. Sehingga kepemimpinan yang baik adalah adanya proses interaksi pengaruh sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pengikut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses kepemimpinan.

Keberhasilan sebuah perusahaan atau lembaga sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan & perkembangan teknologi yang begitu cepat & pesat menuntut kemampuan SDM dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap perusahaan dan menyiapkan manajemen sumber daya yang tepat guna menghadapi kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia itu sendiri agar menjadi kreatif dan inovatif.

Sehingga Rohmad mengatakan bahwa kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kepengikutan (*followership*), karena kepemimpinan menjadi tidak berarti jika tanpa adanya peran serta pengikut.<sup>2</sup> Pemimpin berarti harus tahu bagaimana memilih sumber daya manusia yang dipilih sebagai pengikutnya atau pegawainya kelak. Sumber daya manusia harus ditarik, diseleksi dan ditempatkan secara tepat, kemudian dikembangkan untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya serta dimotivasi agar memberi manfaat bagi kelangsungan hidup organisasi atau lembaga.

Maka, dikatakan oleh Roby Darwis Nasution bahwa sebuah organisasi jika ingin terus bisa berkembang maka syarat utamanya adalah memiliki cukup sumber daya yang profesional sehingga bisa mendukung segala macam visi, misi ataupun tujuan dari organisasi.<sup>3</sup> Senada dengan Ike Kusydh Rachmawati mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.<sup>4</sup> Adapun menurut Mondy mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>5</sup> Hal ini merupakan salah satu indikator keberhasilan suatu lembaga.

---

<sup>2</sup>Rohmad, *Kepemimpinan Pendidikan (Strategi Menuju Sekolah Efektif)*, (Jakarta: Cahaya Ilmu, 2010), hal. 59.

<sup>3</sup>Roby Darwis Nasution, Analisis Efektivitas Pola Rekrutmen Kader Ranting Muhammadiyah di Ponorogo, *Jurnal Aristo*, Vol. 6, No. 1, 2018.

<sup>4</sup>Ike Kusydh Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Andi Offset, 2008), hal. 3.

<sup>5</sup>R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh* (Jakarta: Erlangga, 2008), hal. 4.

Kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen, seleksi, *training and development* calon tenaga kerja. Sistem perekrutan menurut Tengku Ariefanda Aziz, dkk, hendaknya mengacu kepada daya saing dengan begitu perusahaan mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Sistem rekrutmen di manufaktur mengacu pada keahlian pekerja dan mampu beradaptasi dengan perkembangan jaman.<sup>6</sup> Tidak hanya sebagai acuan bagi lembaga lainnya juga menjadi hal penting bagi kemajuan bersama.

Maka dalam prosesnya, rekrutmen merupakan salah satu hal penting dalam kelangsungan suatu organisasi maupun lembaga. Realitasnya adalah bahwa jika salah dalam merekrut seorang pegawai atau pengikut akan berdampak pada kinerja dan kemajuan suatu organisasi atau kelembagaan secara menyeluruh, ini berarti pula gagalnya suatu sikap kepemimpinan dalam hal mendapatkan serta membina sumber daya manusia yang berkualitas secara profesional.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian library. Data yang diperoleh kemudian dianalisis serta ditelaah secara mendalam atas referensi yang digunakan sebagaimana halnya dalam studi kepustakaan atau library research. Konteks yang digali dalam penelitian ini adalah mencari sebanyak-banyaknya literature yang berkaitan dengan konsep kepemimpinan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### Konsep Rekrutmen

Sederhananya bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.<sup>7</sup> Rekrutmen juga merupakan serangkaian mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.<sup>8</sup> Menurut Noe, Hollenbeck, Gehart, dan Wright, bahwa "rekrutmen sebagai praktik atau aktivitas apa pun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial".<sup>9</sup> Sedangkan menurut Gomes bahwa "rekrutmen adalah proses mencari,

---

<sup>6</sup>Tengku Ariefanda Aziz, dkk, Pengaruh Rekrutmen dan Selesi Terhadap Kinerja, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 No. 2, Mei 2017.

<sup>7</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: ANDI, 2003), hal. 105.

<sup>8</sup>Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen...*, hal. 84.

<sup>9</sup>Raymond A Noe, Hollenbeck, John R., Gehart, Barry, dan Wright, Patrick M. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. Ed. 6 buku 1.* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hal. 226.

menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi”.<sup>10</sup>

Lain halnya dengan Nawawi yang mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualified untuk jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi.<sup>11</sup> Selanjutnya menurut Ambar Teguh Sulistiyani “rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualitifkasi organisasi”.<sup>12</sup>

Schuler dan Jackson juga mengartikan bahwa rekrutmen adalah meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga dari mereka perusahaan atau organisasi dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.<sup>13</sup> Sama halnya dengan Deden Sutisna menyebutkan bahwa “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dikerjakan dalam suatu organisasi.<sup>14</sup> Begitu pula menurut T. Hani Handoko “rekrutmen atau penarikan adalah proses pencapaian dan pemikatan para calon karyawan atau pelamar yang mampu untuk melamar sebagai karyawan”.<sup>15</sup> Juga menurut Sadili Samsudi “Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualified untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan”.<sup>16</sup>

Rekrutmen (*recruitment*) merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia di perusahaan.

---

<sup>10</sup>Faustino C. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Press, 2003), hal. 105.

<sup>11</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen SDM* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), hal. 169.

<sup>12</sup>Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Mansusia, Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik* (Jakarta, Graha Ilmu, 2009), hal. 169.

<sup>13</sup>Schuller dan Jackson, *Human Resource Management* (New York: West Publishing Company, 1997), hal. 227.

<sup>14</sup>Deden Sutisna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, (Bandung: BP USB, 2011), hal. 37.

<sup>15</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2008), hal. 69.

<sup>16</sup>H. Sadeli Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hal. 81.

Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan dan hubungan karyawan.<sup>17</sup> Karyawan yang cakap, mampu, dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi.<sup>18</sup>

Menurut pandangan Islam tenaga profesional tersebut dicirikan oleh tiga hal, yakni: 1) *Kaffaah*, yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, 2) *Himmatul Amal*, yakni memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi dan 3) *Amanah*, yakni terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya.<sup>19</sup>

Maksud dan tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.<sup>20</sup> Proses rekrutmen perlu dikaitkan dalam dua hal. *Pertama*, para pencari tenaga kerja baru perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan, karena informasi tersebut mengandung hal-hal penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga kerja baru yang berhasil dicari, ditemukan, diseleksi dan dipekerjakan. *Kedua*, komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru itu harus diperhatikan, bahkan dipertimbangkan dengan matang.<sup>21</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, *pertama* bahwa sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan terakhir sampai lamaran mereka diterima. *Kedua*, rekrutmen dapat juga diartikan sebagai mencakup semua kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan, bahkan orientasi, yaitu seluruh proses kegiatan mulai dari mencari sampai menempatkan dan orientasi pegawai. Maka kegiatan rekrutmen dilakukan berdasarkan pada suatu kebutuhan akan pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan. Mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga

---

<sup>17</sup>Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2006), hal. 170.

<sup>18</sup>Melayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Hasji Masagung, 2009), hal. 27.

<sup>19</sup>M. Karebet Widya Kusuma & M Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), hal. 156.

<sup>20</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen...*, hal. 105.

<sup>21</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hal. 103.

organisasi/perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standart kualifikasi organisasi/perusahaan untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam sebuah perusahaan yang memerlukannya.

### Filosofi dan Tujuan Rekrutmen

Sumber daya manusia yang berkualitas juga telah disinggung dalam sebuah ayat di Alquran, sebagaimana yang tercantum dalam surah Yusuf ayat 55, sebagai berikut:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾

Artinya: Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (Q.S.Yusuf: 55)

Maksud dari ayat tersebut yaitu, pegawai atau pelamar yang pandai menjaga amanah, memiliki pengetahuan memadai, dan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan. Sebagaimana hasil penelitian Endro Puspo Wiroko bahwa rekrutmen harus memiliki kemampuan-kemampuan tertentu seperti berorientasi pada target, menjalin jaringan, negosiasi, dan berpikir analitik.<sup>22</sup> Tentu proses rekrutmen harus dijalankan sesuai prosedur agar mencapai target.

Salah satu isu kunci dalam filosofi rekrutmen ada lima aspek, yaitu pertama apakah akan mempromosikan sebagian besar dari dalam perusahaan atau lembaga. Aspek kedua adalah perihal penekanannya pada sekedar mengisi lowongan sajakah, atau pengangkatan untuk tujuan jangka panjang. Aspek ketiga dari filosofi rekrutmen berkenaan dengan kedalaman komitmen untuk mencari dan mengangkat berbagai tipe karyawan. Aspek keempat dari filosofi rekrutmen adalah apakah pelamar dianggap sebagai komoditas yang hendak dibeli atau sebagai pelanggan yang hendak dirayu. Aspek kelima dari filosofi rekrutmen menyangkut persoalan etis. Persoalan etis disini adalah perihal keadilan dan kejujuran proses rekrutmen.

Sedangkan tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Tujuan rekrutmen menurut adalah kegiatan menarik pegawai baru maupun pegawai lama untuk menduduki posisi ataupun jabatan yang lowong.<sup>23</sup> Rekrutmen bukan hanya sekedar upaya pengisian formasi yang kosong dengan tenaga kerja yang minim kualifikasi. Rekrutmen dibebani tanggungjawab untuk mensentralisasi sumber daya dari segala praktek

<sup>22</sup>Endro Puspo Wiroko, Tantangan Dan Strategi Rekrutmen Di Indonesia, *Psympathic, Jurnal Ilmiah Psikologi*, Vol. 4, No. 2, Desember 2017, hal. 193-204.

<sup>23</sup>Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen...*, hal. 145.

Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) baik pada proses penarikan maupun setelah lolos seleksi. Di lingkungan baru birokrasi pemerintahan dengan tuntutan pemerintahan yang bersih (*good governance*), rekrutmen pegawai diharapkan mampu menarik pegawai dengan memenuhi kualifikasi minimal yang dibutuhkan. Pegawai juga dituntut punya tanggungjawab, komitmen terhadap tugas-tugasnya, jujur, transparan, akuntabel, dan mampu berperan aktif dalam setiap menjalankan tugas-tugasnya.

Rekrutmen sering diperlakukan seolah-olah sebagai sebuah proses satu arah sesuatu yang dilakukan perusahaan untuk mencari calon karyawan. Pendekatan ini disebut teori rekrutmen pencarian. Sungguhpun demikian dalam praktiknya calon karyawan dan manajer mencari organisasi sebagaimana organisasi mencari mereka. Pandangan ini yang disebut teori rekrutmen pasangan, terkesan lebih realistik. Keberhasilan rekrutmen dan keberhasilan pencarian pekerjaan keduanya secara kritis tergantung pada penentuan pada penentu saatnya. Manakala terjalin kesesuaian antara upaya rekrutmen organisasional dengan upaya pencarian kerja pelamar, maka kondisinya matang untuk bertemu.<sup>24</sup>

Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan SDM (karyawan) berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Untuk menemukan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat melakukan ekspansi besar-besaran untuk menarik pelamar lebih banyak pelamar, dan dalam hal ini para rekruter berfungsi sebagai mediasi yang menghubungkan antara perusahaan dengan masyarakat pencari kerja yang dapat diminta ke sekolah-sekolah atau pun agen pelatihan masyarakat sebagai upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya.

Sebagaimana dalam suatu ayat alquran menjelaskan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَنْفِقُوْا مِنْ طَيِّبٰتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا اَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْاَرْضِ ۗ وَلَا تَمِيْمُوْا الْخَبِيْثَ مِنْهُ تُنْفِقُوْنَ وَّلَسْتُمْ بِاٰخِذِيْهِ اِلَّا اَنْ تُعْمِضُوْا فِيْهِ ۗ وَاَعْلَمُوْا اَنَّ اللّٰهَ غَنِيٌّ

حَمِيْدٌ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.(Q.S : Al- Baqarah: 267)

<sup>24</sup>Henry Simamora, *Manajemen...*, hal. 179.

Hal ini berarti bahwa tujuan organisasi/perusahaan melakukan rekrutmen selain mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan, rekrutmen juga dilakukan untuk menerapkan sistem tenaga kerja kontrak secara berkala, agar karyawan yang habis masa kontrak kerjanya bisa diganti kembali dengan calon karyawan yang baru lagi. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena memungkinkan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Demikian seterusnya sampai perusahaan mendapatkan yang benar-benar dianggap tepat untuk dijadikan karyawan tetap (*permanent*) untuk perusahaan tersebut.

### **Sikap dan Metode Rekrutmen**

Terdapat 4 sikap menurut Nawawi yang berbeda di lingkungan organisasi/lembaga dalam melakukan rekrutmen.<sup>25</sup> Keempat sikap tersebut adalah:

- a. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksekutif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja.
- b. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
- c. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
- d. Rekrutmen dengan penjatahan, rekrutmen ini dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu.

Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan pengaturan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Adapun mengenai metode rekrutmen, setidaknya menurut Donni Juni Priansa, terdapat banyak metode yang bisa diterapkan oleh organisasi dalam merekrut pegawai diantaranya adalah:<sup>26</sup>

- a. Teori deret, yaitu dengan menentukan jumlah pegawai yang bekerja atas beban kerja yang bervariasi setiap harinya. Misalnya berapa jumlah wawancara yang diperlukan apabila datangnya pelamar tidak teratur atau tidak dapat dipastikan.
- b. Sampel, yaitu pengontrolan daftar inventaris pembukuan, kesimpulan ciri-ciri populasi pegawai dan tingkat reabilitas yang khusus.
- c. Program linier, yaitu dengan menetapkan sumber-sumber yang jarang dalam kebiasaan yang umum dalam suatu organisasi. Memilah-milah calon pegawai melalui simbol-simbol atau variabel-variabel yang diterima untuk menjadi linier.

---

<sup>25</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen...*, hal. 57.

<sup>26</sup>Donni Juni Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 99-100.

- d. Teori keputusan, yaitu badan eksekutif yang menetapkan langsung calon mana yang akan direkrut dan berapa banyak jumlah pekerja yang dibutuhkan.
- e. Korelasi, yaitu membandingkan korelasi fungsional departemen, terisi satu apakah menyebutkan terganggunya departemen yang lain.
- f. Teori permainan, yaitu dengan menyajikan rekrutmen melalui persaingan antara pelamar kerja.
- g. Metode nomor indeks, dengan ukuran dari turun naiknya harga, jumlah kegiatan organisasi dikaitkan dengan suatu periode tertentu.
- h. Analisis rentetan waktu, dengan penafsiran penarikan pegawai, biaya pelatihan, dan produksi, dalam suatu periode tertentu.
- i. Simulasi, yaitu pengetesan pekerja melalui suatu simulasi proses pekerjaan rutin dalam jangka pendek atau pada waktu tes.
- j. Teknik review program evaluasi, dengan memberigambaran kepada calon pegawai yang diterima tentang jaringan kejadian kegiatan kerja, penetapan sumber-sumber, pertimbangan waktu dan ongkos, menyusunjaringan, dan saluran kritik dari prosedur rekrutmen.
- k. Statistik chart kontrol kualitas, menentukan kelas-kelas departemen dengan kualifikasi syarat pekerja tertentu untuk memasukinya, sehingga dapat mengontrol dan menentukan pekerja.
- l. Model inventori, dengan menentukan pegawai dihubungkan dengan inventaris organisasi.
- m. Model integrasi produksi, yaitu mengurangi sekecil mungkin biaya pekerja, produksi dan inventaris.

Sangat jelas dari beberapa ahli di atas, menjelaskan bagaimana sikap yang harus diambil dalam merekrut seorang pegawai. Sikap dan metode yang tepat tentunya akan menghasilkan pegawai yang baik dan profesional dibidangnya sehingga lembagaapun akan menjadi maju.

### **Sumber-sumber Rekrutmen**

Ada dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan: sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal (*internal sources*) berkenaan dengan karyawan-karyawan yang ada saat ini dalam organisasi ; sumber eksternal (*external sources*) adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Perusahaan dapat memperoleh orang yang direkrut dari kedua sumber ini.<sup>27</sup>

Sumber internal untuk rekrutmen yang dimaksudkan adalah sumber pegawai dari dalam organisasi. Organisasi pada umumnya akan melaksanakan rekrutmen internal yang bertujuan memberikan kesempatan pegawai-pegawainya untuk mengisi jabatan yang lowong. Pegawai-pegawai yang ada saat ini merupakan sumber rekrutmen yang efektif. Hal ini disebabkan karena pegawai-pegawai yang ada mengetahui harapan-harapan organisasi menyangkut kinerja, keahlian, dan pengetahuan yang dibutuhkan

<sup>27</sup>Henry Simamora, *Manajemen...*, hal. 185.

untuk berbagai pekerjaan serta sikap yang diperlukan bagi keanggotaan organisasi. Pengisian jabatan yang lowong melalui sumber internal akan dimungkinkan untuk memberikan motivasi pegawai untuk berkembang, manakala mereka mengetahui bahwa kinerja yang baik akan diberikan imbalan dengan promosi jabatan.

Sumber eksternal untuk rekrutmen meliputi pelamar atau tenaga kerja dari luar organisasi atau instansi. Maka, dari keuntungan rekrutmen dari sumber eksternal adalah didapatkannya jumlah pelamar yang lebih banyak sehingga organisasi mempunyai peluang yang lebih besar untuk mendapatkan pelamar yang kompetensi dibanding dengan sumber rekrutmen internal. Di samping itu keuntungan lainnya adalah hasil rekrutmen eksternal yang terdiri dari pelamar luar organisasi pastilah membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru ke dalam organisasi.

### **Faktor dan Proses Rekrutmen**

Dalam pelaksanaan pengadaan pegawai baru menurut Irawan dkk, antara lain dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor organisasi dan lingkungan. Keberhasilan program pengadaan pegawai baru akan dicitrakan (*image*) oleh organisasi/perusahaan dalam menarik pelamar, sebaliknya citra jelek atau ketidakmampuan organisasi/perusahaan akan menyulitkan dalam mendapatkan calon pelamar. Faktor lingkungan dipengaruhi antara lain oleh kondisi pasar kerja, kecenderungan perekonomian, perilaku masyarakat, dan peraturan pemerintah.<sup>28</sup>

Setelah diketahui kebutuhan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan, tentunya harus ditetapkan berapa kebutuhan sumber daya manusia atau pegawai baru yang dibutuhkan. Penetapan pegawai baru yang dibutuhkan dalam organisasi/perusahaan bisa saja tidak terpenuhi seluruhnya atau bahkan sampai tidak terlaksananya perekrutan, hal tersebut bisa saja terjadi karena ada beberapa faktor yang mungkin mengganjal, sebagai contoh dengan ketidakterseediaanya dana untuk pelaksanaan perekrutan, apalagi dana untuk menggaji pegawai baru nanti.

Dengan ditetapkannya kebutuhan pegawai baru yang direkrut, yang harus dipersiapkan adalah pembentukan tim pelaksanaan perekrutan, yang bertugas melakukan persiapan, pelaksanaan seleksi hingga pengangkatan pegawai. Ada beberapa organisasi/perusahaan dalam penerimaan pegawai baru diserahkan kepada pihak ketiga yang secara khusus menangani perekrutan pegawai baru. Pihak pengguna jasa tinggal memberikan kualifikasi yang dibutuhkan untuk pegawai baru tersebut, dengan dana yang tidak sedikit dan tentunya tinggal menerima pegawai baru yang *qualified* sesuai yang dibutuhkan.

SDM sebuah organisasi merupakan sumberdaya yang paling penting dan

---

<sup>28</sup>Prasetya Irawan, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: STIA-LAN Press, 2002), hal. 55.

hanya akan didapat melalui upaya rekrutmen yang efektif. Namun, rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Konteks di atas, bahwa aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka diserahkan. Dengan rekrutmen individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia di organisasi. Faktor-faktor dalam perekrutan memiliki dampak yang sangat besar terhadap reaksi pelamar pada awal proses perekrutan. Selain itu, seorang perekrut yang kompeten dapat mempengaruhi persepsi pelamar terhadap faktor-faktor objektif dalam pekerjaan dengan memasok lebih banyak informasi yang relevan.

Rekrutmen sering diperlakukan sebagai sebuah proses satu arah (*one way process*), yang dilakukan organisasi untuk mencari pegawai, atau disebut pencarian (*propecting theory of recruitment*) dalam prakteknya calon pegawai dan manajer mencari organisasi sebagaimana organisasi mencari mereka sebagaimana yang disebut teori rekrutmen pasangan (*mating theory of recruitment*). Keberhasilan pencarian organisasi dan pelamar akan benar-benar bertemu apabila tiga kondisi sebagai berikut terpenuhi.

Proses pengumuman, prinsipnya agar dapat diketahui banyak orang/khalayak ramai, sehingga diharapkan diperoleh lebih banyak calon pelamar yang berkualitas mengajukan lamaran kepada organisasi atau perusahaan. Diumumkan seluas-luasnya melalui media massa atau bentuk lainnya.

Jadi rekrutmen sering diperlakukan sebagai proses satu arah yang dilakukan organisasi untuk mencari calon karyawan. Keberhasilan rekrutmen dari perspektif organisasi dan keberhasilan rekrutmen dari perspektif calon karyawan keduanya secara kritis tergantung pada penentuan saatnya, manakala terjalin kesesuaian antara rekrutmen organisasional dengan upaya pencarian kerja pelamar, maka kondisinya matang untuk bertemu.

### **Kendala-Kendala dalam Rekrutmen**

Lumrah dalam suatu proses apapun itu pasti mengalami kendala. Begitu pula dengan proses perekrutan. Proses perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana. Banyak hambatan yang ditemui dalam kegiatan tersebut. Perekrutan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting sekaligus menarik karena praktik ini sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai, yaitu keadilan sosial, efisiensi manajemen, dan daya tanggap politik. Ike Kusdyah Rachmawati mengidentifikasi beberapa kendala dalam proses perekrutan antara lain: <sup>29</sup>

- a. Karakteristik Organisasi. Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi, tercermin dari

---

<sup>29</sup>Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen...*, hal. 85.

sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi, serta tujuan dan strategi perusahaan.

- b. Tujuan dan Kebijakan Organisasi. Tujuan dan kebijakan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Efisiensi adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan.
- c. Kondisi Lingkungan Eksternal. Kondisi lingkungan akan mempengaruhi nasib organisasi secara keseluruhan, karena sebagai suatu sistem organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya. Apalagi dalam kapasitas penentuan pelaksanaan perekrutan tentunya akan melihat lingkungan sekitar organisasi. Kondisi lingkungan tersebut seperti kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, konsumen, pemasok, pemerintah, pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi, dan dimensi internasional.
- d. Biaya Rekrutmen Biaya yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen bisa cukup besar, masalah biaya dapat menjadi kendala tersendiri bagi organisasi yang ingin memperbaharui tenaga kerja karena tuntutan pekerjaan. Organisasi harus membuat iklan di beberapa tempat yang tersebar yang tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit.
- e. Kompensasi Kompensasi ini bisa bertindak sebagai perangsang atau insentif untuk menarik calon tenaga kerja. Kebijakan kompensasi organisasi biasanya menetapkan batasan upah atau gaji yang berbeda pada berbagai pekerjaan. Besarnya kompensasi akan mempengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi.
- f. Kebiasaan Perekrutan yang salah dan kurang baik mungkin akan terlang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, para pelaksana perekrutan hendaknya menerima masukan yang positif maupun negatif agar tidak bergantung pada kebiasaan yang buruk yang sudah terbentuk.
- g. Pasar Tenaga Kerja Sewaktu menarik tenaga kerja, manajemen harus memperhatikan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis-jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan.

Melihat konteks kendala di atas, maka sangat tepat kalau proses rekrutmen dilakukan dengan profesional dan tepat guna bagi kebutuhan lembaga atau perusahaan. Pegawai yang tepat pada saat perekrutan akan berdampak pada kemajuan lembaga.

### **Dampak Rekrutmen**

Setidaknya ada konsekuensi terhadap proses rekrutmen dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan, hal ini bisa berdampak positif bagi kemajuan lembaga ataupun dapat berdampak negatif yang mengakibatkan kemunduran suatu lembaga pendidikan.

Proses rekrutmen adalah proses yang paling berpengaruh terhadap kemajuan ataupun kemunduran suatu perusahaan. Rekrutmen karyawan adalah sebuah awal yang paling menentukan dari semua kegiatan pengelolaan SDM perusahaan, jika kita berhasil mendapatkan tenaga yang handal maka kedepan, pengelolaan SDM akan semakin mudah dalam proses operasional sehari-harinya, namun sebaliknya jika kita mendapatkan tenaga yang kurang baik maka tentunya akan berdampak pada proses berikutnya dan akan banyak menyita waktu untuk melakukan pembinaan secara kontinyu, agar mereka dapat berubah menjadi baik atau handal. Sebuah tantangan yang selalu timbul ketika kita mendapatkan tenaga baru adalah mengukur kinerja mereka sehari-hari, hal ini dilakukan untuk menentukan hasil kerja tim rekrut, apakah mereka berhasil atau tidak dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh mereka. Apapun hasil pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap tenaga baru, tentunya akan memberikan masukan kepada para pengelola SDM untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses rekrutmen diwaktu yang akan datang (*continoues improvement*).

Setelah kita melihat sedikit bahasan di atas dan dikaitkan dengan pokok bahasan kita kali ini yaitu salah rekrut atau sering penulis istilahkan “gagal rekrut” atau juga ada istilah lainnya disebut dengan “terpaksa rekrut”. Secara manajemen perusahaan, kesalahan dalam merekrut akan mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan, karena perusahaan akan mempunyai beban untuk menanggung tenaga baru selama berada di perusahaan, oleh sebab itu banyak perusahaan yang merekrut karyawan baru dengan sistim kontrak jangka pendek atau diberikan masa percobaan dengan jangka waktu yang tidak terlalu lama, sementara untuk lapis-lapis bawah, banyak perusahaan yang memberikan pekerjaan kepada pihak ketiga (*outsourching*), walaupun semua diatur dalam UU ketenagakerjaan namun pada kenyataannya, banyak yang melanggar UU itu. Secara selintas persoalan ini seperti sebuah dilemma bagi perusahaan namun kenyataannya juga ketakutan akan salah rekrut dijadikan alasan juga oleh para pengusaha agar bisa melakukan kontrak kerja atau *outsourching*.

Persoalan yang muncul ketika kita salah merekrut adalah ada rasa “kasihan” kepada tenaga baru jika mereka harus diberhentikan ataupun kontrak kerjanya tidak diperpanjang, karena ada rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang terjalin dalam proses sehari-harinya sehingga ini akan menimbulkan rasa “iba” dari para user tenaga tersebut dan melaporkan kepada para pengelola SDM perusahaan bahwa tenaga yang baru mempunyai kemampuan yang baik, dan ini tentu saja ini akan “membantu” untuk membiarkan tenaga baru tersebut berada terus di perusahaan. Bisa saja tindakan para user bisa kita benarkan sepanjang di satuan kerja user terus dilakukan pembinaan terhadap tenaga baru tersebut, tetapi sebaliknya apabila satuan kerja user tidak melakukan pembinaan maka tentunya akan menambah beban perusahaan, disinilah seluruh komponen yang ada di perusahaan selalu harus melakukan koordinasi dengan pihak pengelola SDM perusahaan, demikian juga sebaliknya

para pengelola SDM perusahaan harus juga terus aktif untuk turun ke satuan-satuan kerja user tenaga baru, agar keberadaannya terpantau dengan baik.

Persoalan lain yang muncul adalah bahwa tenaga yang direkrut merupakan “titipan” dari para pemilik perusahaan baik itu perusahaan pemerintah (dalam hal ini para birokrat sebagai pembina teknis) maupun swasta (dalam hal ini para owner ataupun kewenangan para pimpinan perusahaan), akibat para pengelola perusahaan tidak dapat menghindari tenaga “titipan” ini, tentunya kita akan bersyukur apabila tenaga titipan ini mempunyai kemampuan yang mumpuni tetapi yang sering terjadi adalah mereka yang masuk jalur ini adalah mereka yang tidak mau berkompetisi di dunia kerja, secara logika kemampuannya bisa diragukan dan lebih bahaya lagi, mereka ini tidak bisa diberikan pembinaan dikarenakan merasa bahwa mereka masuk perusahaan adalah sebagai mata dan telinga dari para owner, akibatnya kita terpaksa harus “memelihara” tenaga ini, mungkin dalam jangka waktu yang lama bahkan mungkin saja sampai pensiun. Memang dari pengalaman yang penulis pernah terlibat dalam “titip-menitip” ini, tidak semua yang menjadi “titipan” merupakan tenaga yang kurang handal, tetapi ada juga yang memang berkemampuan baik apalagi ditunjang dengan basic pendidikan berasal dari perguruan tinggi terbaik di negeri ini.

Hal lain yang menjadi batu sandungan dalam merekrut tenaga baru adalah besarnya gaji yang bakal diterima tenaga baru, tidak bisa menjamin bahwa yang bersangkutan bersedia bergabung dengan perusahaan, karena gaji atau penghasilan yang kompetitif akan bisa menghindari salah rekrut, artinya kita bisa menolak tenaga baru ketika para tenaga baru tidak mempermasalahkan besaran gajinya, atau mengatakan terserah perusahaan untuk memberikan besaran gajinya, tenaga seperti ini lebih cenderung, mengambil untuk masuk ke perusahaan dulu, baru setelah berjalannya waktu akan banyak melakukan tuntutan-tuntutan. Padahal saat sekarang perusahaan akan menghargai prestasi lebih dahulu baru ada pemberian penghargaan, yang dapat saja berupa kenaikan penghasilan, jadi begitu banyak permasalahan dalam proses kegiatan rekrut ini.

#### **4. Simpulan**

Rekrutmen meliputi tugas-tugas mengidentifikasi dan menarik calon karyawan, baik untuk jabatan/pekerjaan yang ada pada saat ini maupun untuk masa yang akan datang serta mengembangkan sumber karyawan yang memadai untuk mengisi jabatan-jabatan/pekerjaan-pekerjaan tersebut. Secara filosofinya bahwa rekrutmen setidaknya menjadi dasar dalam menentukan proses rekrutmen dan tentu selaras dengan tujuan rekrutmen bagi suatu organisasi atau lembaga. Kalau filosofinya dan tujuannya jelas, maka akan sangat diharapkan untuk memajukan sebuah organisasi atau suatu lembaga.

Ada dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan: sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal (*internal sources*) berkenaan

dengan karyawan-karyawan yang ada saat ini dalam organisasi; sumber eksternal (*external sources*) adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Keberhasilan program pengadaan pegawai baru akan dicitrakan (*image*) oleh organisasi dalam menarik pelamar, sebaliknya citra jelek atau ketidakmampuan organisasi akan menyulitkan dalam mendapatkan calon pelamar. Faktor lingkungan dipengaruhi antara lain oleh kondisi pasar kerja, kecenderungan perekonomian, perilaku masyarakat, dan peraturan pemerintah. Adapun rekrutmen pasti melakukan sebuah proses. Proses tersebut setidaknya dimulai dari proses pengumuman sampai pada proses pelamaran juga sampai pada proses seleksi. Ada konsekuensi terhadap proses rekrutmen dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan, hal ini bisa berdampak positif bagi kemajuan lembaga ataupun dapat berdampak negatif yang mengakibatkan kemunduran suatu lembaga pendidikan. Proses rekrutmen adalah proses yang paling berpengaruh terhadap kemajuan ataupun kemunduran suatu perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Tengku Ariefanda dkk, Pengaruh Rekrutmen dan Selesi Terhadap Kinerja, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 No. 2, Mei 2017.
- Buseri, Kamrani. *Administrasi dan Manajemen Pendidikan Islam Pradigma, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2017.
- Gomes, Faustino C. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Press, 2003.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2008.
- Hasibuan, Melayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Hasji Masagung, 2009.
- Irawan, Prasetya dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press, 2002.
- Kusuma, M. Karebet Widya & M Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah*. Jakarta: Khairul Bayan, 2003.
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Nasution, Roby Darwis. Analisis Efektivitas Pola Rekrutmen Kader Ranting Muhammadiyah di Ponorogo, *Jurnal Aristo*, Vol. 6, No. 1, 2018.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen SDM*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.
- Noe, Raymond A. Hollenbeck, John R., Gehart, Barry., dan Wright, Patrick M. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. Ed. 6 buku 1*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Priansa, Donni Juni. *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Andi Offset, 2008.
- Rohmad, *Kepemimpinan Pendidikan (Strategi Menuju Sekolah Efektif)*. Jakarta: Cahaya Ilmu, 2010.
- Samsudin, H. Sadeli. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Schuller dan Jackson, *Human Resource Management*. New York: West Publishing Company, 1997.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2006.

Chairul Anwar, Konsep Kepemimpinan dan Rekrutmen serta Dampaknya

Sutisna, Deden. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Bandung: BP USB, 2011.

Teguh, Sulistiyani Ambar dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Jakarta, Graha Ilmu, 2009.

Wiroko, Endro Puspo. Tantangan Dan Strategi Rekrutmen Di Indonesia, *Psymphatic, Jurnal Ilmiah Psikologi*, Vol. 4, No. 2, Desember 2017.