

REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202280915, 29 Oktober 2022

## Pencipta

Nama : **Mochamad Iskarim**  
Alamat : DUKUH KEPATIHAN RT.02 RW.02, BATANG, JAWA TENGAH, 51272  
Kewarganegaraan : Indonesia

## Pemegang Hak Cipta

Nama : **Mochamad Iskarim**  
Alamat : DUKUH KEPATIHAN RT.02 RW.02, BATANG, JAWA TENGAH, 51272  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Jenis Ciptaan : **Jurnal**  
Judul Ciptaan : **Rekrutmen Pegawai: Starting-Point Menuju Kinerja Organisasi Yang Berkualitas Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Islam**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 30 November 2017, di Yogyakarta

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000396659

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual  
u.b.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto  
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

# Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam

**Mochamad Iskarim**

Institut Agama Islam Negeri Pekalongan  
e-mail; [Iskarim.moch@gmail.com](mailto:Iskarim.moch@gmail.com)

## **Abstract**

*Success in employee recruitment system is a starting point toward a well performing organization. To gain employees who are match with the task requirements of an organization, requires some procedures, such as: job identification, job analysis, recruitment sources, recruitment method, and candidate interview and selection, as well as job offer. Referring to Islamic conception on employee recruitment, this research found numbers of principles in recruitment, they are: (a). merit system, that means reward system is given based on quality of services performed, (b). Belief in God and having high moral commitment to reach organizational objective, (c). avoid nepotism practices or like and dislike, and all kinds of bribery in the administration and management.*

**Keywords:** *Organizational performance, recruitment, human resources, merit system.*

## **Abstrak**

*Keberhasilan dalam rekrutmen pegawai menjadi starting point menuju organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan jabatan yang diperlukan, ada beberapa prosedur yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai, yaitu: Identifikasi jabatan, Analisis jabatan, Sumber rekrutmen, Metode rekrutmen, Pemanggilan kandidat, Seleksi, dan Penawaran kerja. Mengacu pada konsep-konsep dalam Islam, penelitian ini menemukan bahwa ada beberapa prinsip dalam rekrutmen pegawai untuk mendapatkan kandidat yang profesional, yaitu: (a) Merit System, berarti penghargaan dan imbalan yang diberikan berdasarkan tingginya kualitas jasa (keunggulan) yang dilakukan; (b) takwa kepada Tuhan dan mempunyai komitmen moral yang tinggi untuk mencapai sasaran organisasi; dan (c) menghindari nepotisme atau favoritisme (suka dan tidak suka), dan semua bentuk sogokan dan kolusi sangat dilarang keras di dalam administrasi dan manajemen Islam.*

**Kata Kunci:** *Kinerja Organisasi, Rekrutmen, Sumber Daya Manusia, merit system.*

## Pendahuluan

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (*Nation Character Building*). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula dan secara progresif akan membentuk kemandirian. Masyarakat bangsa yang demikian merupakan investasi besar untuk berjuang ke luar dari krisis dan menghadapi dunia global.<sup>1</sup>

Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, menurut Mulyasa, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata SDM, baik dari aspek intelektualitas, emosional, spiritual, kreativitas, moral, maupun pertanggungjawabannya. Oleh karena itu, peran dunia pendidikan dianggap terpenting, sebab dengan pendidikanlah keberadaan ilmu pengetahuan itu bisa dikuasai.<sup>2</sup>

Sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan, kualitas SDM harus ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) dan dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan (Imtak).<sup>3</sup> Di samping itu, pendidikan juga harus bisa menyiapkan generasi penerus yang mampu hidup di masa mendatang.<sup>4</sup>

Sumber daya manusia yang berkualitas akan lahir dari sistem dan proses pendidikan yang berkualitas, dan sebaliknya untuk dapat mewujudkan pendidikan yang berkualitas diperlukan pula sumber daya manusia yang berkualitas. Jadi sumber daya manusia merupakan unsur aktif, sedangkan unsur-unsur lain merupakan unsur pasif yang bisa dirubah oleh kreativitas manusia. Oleh karenanya, maka dengan pengelolaan sumber daya manusia

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006) hlm. 4

<sup>2</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 4

<sup>3</sup> Abdurrahman, *Meaningful Learning, Re-invensi Kebermaknaan Pembelajaran* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 3-4

<sup>4</sup> Djohar, *Pengembangan Pendidikan Nasional Menyongsong Masa Depan*, (Yogyakarta: Grafika Indah, 2006), hlm. 35

yang berkualitas, diharapkan akan dapat mengkondisikan unsur-unsur lain agar bisa mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas. Posisi sumber daya manusia dalam konteks ini menjadi titik prioritas untuk memangkas siklus problem yang melilit dunia pendidikan. Hal ini memang harus dilakukan karena jika tidak, maka akan sangat sulit untuk memulai upaya perbaikan kualitas pendidikan.

Terkait dengan masalah manajemen sumber daya manusia di sebuah lembaga pendidikan, maka dalam pelaksanaannya harus bisa menjawab tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Manajemen SDM harus bisa menyiapkan pegawai, dalam hal ini adalah guru, yang handal guna membantu terwujudnya pendidikan bangsa yang diharapkan selama ini. Dengan manajemen SDM yang baik pula, maka keteraturan dan keberlangsungan proses organisasional bisa berjalan dengan baik dan tercipta harmoni antar komponen-komponen organisasi tersebut. Oleh karena itu seorang manajer harus benar-benar memahami akan pentingnya manajemen sumber daya manusia ini.

Salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah rekrutman. Rekrutmen merupakan sarana untuk menyiapkan sebanyak-banyaknya tenaga pekerja yang sesuai dengan syarat dan kualifikasi yang diharapkan oleh organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang sudah disiapkan (*job discription*). Keberhasilan rekrutmen pekerja, dalam hal ini guru, dalam organisasi sangat menentukan keberhasilan terwujudnya tujuan organisasi itu sendiri. Rekrutmen yang baik adalah rekrutmen yang bisa menjawab kebutuhan pekerjaan yang disiapkan oleh organisasi. Karena begitu pentingnya proses rekrutmen ini, tidak mustahil bahwa tugas manajemen sumber daya berikutnya menjadi lebih mudah dan berjalan dengan baik. Misalnya, dengan keberhasilan rekrutmen maka proses seleksi, penempatan, peningkatan dan pengembangan (pemberdayaan) serta evaluasi pun akan menuai keberhasilan pula.

## **Rekrutmen sebagai Penyiapan Pegawai yang Berkualitas dalam Membentuk Organisasi yang Berkinerja**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam bahasa Inggris, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) disebut “Human Resource Management” yang disingkat menjadi HRM. Di Negara lain, terkadang disebut “personnel”, “employee relations and industrial relations”, atau “staffing and development”.<sup>5</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>6</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, manajemen Sumber Daya Manusia mencakup perekrutan, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan.<sup>7</sup>

Adapun Tujuan utama manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mendapatkan, mempertahankan, mengembangkan, dan memakai para pegawai atau pekerja secara efisien dan efektif (berhasil guna dan berdaya guna) untuk mencapai misi organisasi. Dengan demikian, kegiatan pokok yang membentuk unsur-unsur inti dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan dan peramalan (forecasting) sumber daya manusia, staffing, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karir, manajemen dan pengawasan (control) kinerja, manajemen kompensasi atau imbalan, strategi

---

<sup>5</sup> Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praksis bagi Pimpinan dan Eksekutif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 52

<sup>6</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 2

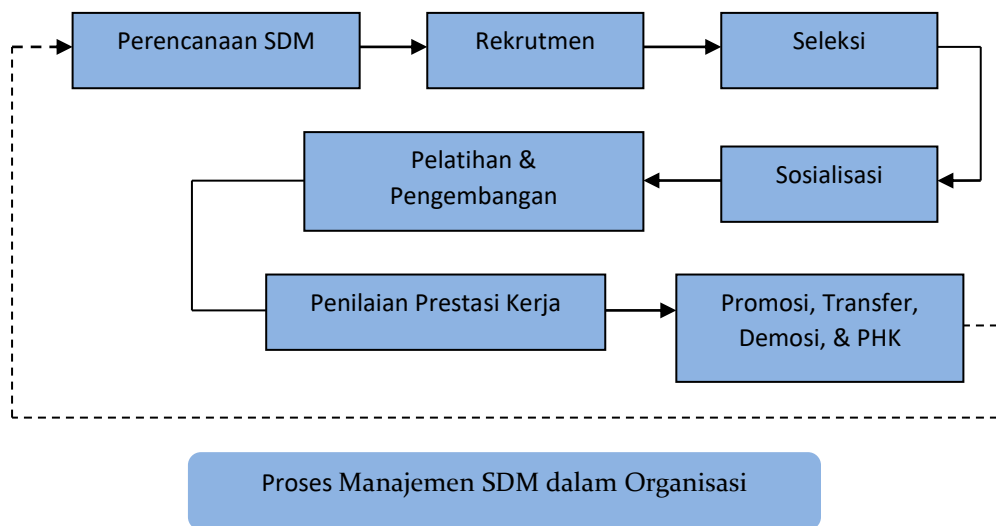
<sup>7</sup> Robert L. Mathis dan & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* terj. Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 4

peningkatan kualitas, produktivitas dan kualitas dunia kerja, serta hubungan antara pimpinan dan pegawainya.<sup>8</sup>

## 2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen Sumber Daya Manusia adalah prosedur yang berlangsung terus menerus yang mencoba mempertahankan organisasi untuk mendapatkan orang yang tepat di posisi yang tepat pada saat dibutuhkan.<sup>9</sup>

Proses manajemen Sumber Daya Manusia ditunjukkan dalam bagan berikut ini:



Uraian gambar di atas adalah sebagai berikut:

1. *Perencanaan sumber daya manusia* didesain untuk memastikan bahwa pegawai yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai. Ini dapat dicapai dengan analisis (a) faktor-faktor internal, seperti kebutuhan keterampilan yang ada sekarang dan yang diharapkan, lowongan, dan perluasan departemen serta pengurangan, dan (b) faktor-faktor di lingkungan, seperti pasar tenaga kerja. Penggunaan computer untuk membina dan mempertahankan informasi mengenai semua

<sup>8</sup> Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...* hlm. 52

<sup>9</sup> James A.F. Stoner dkk, *Manajemen* terj. Alexander Sindoro (Jakarta: Prehallindo, 1996), hlm. 69

karyawan membuat organisasi dapat lebih efisien dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. *Rekrutmen* berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia. Calon karyawan biasanya diperoleh lewat iklan di surat kabar dan jurnal professional, agen tenaga kerja, berita lisan yang tersebar, dan kunjungan ke kampus berbagai perguruan tinggi.
3. *Seleksi* termasuk menggunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, pengujian keterampilan, dan mencocokkan informasi dari referensi untuk mengevaluasi dan menyaring calon karyawan bagi manajer, yang akhirnya akan memilih dan menerima calon.
4. *Sosialisasi* (orientasi) didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar ke dalam organisasi. Pendatang baru diperkenalkan kepada para rekan sekerja, terbiasa dengan tanggung jawabnya, dan diberi tahu mengenai budaya organisasi, kebijakan, dan harapan yang bersangkutan dengan tingkah laku karyawan.
5. *Pelatihan dan pengembangan* keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Pelatihan didesain untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan yang sekarang; program pengembangan didesain untuk menyiapkan karyawan sebelum dipromosikan.
6. *Penilaian prestasi kerja* membandingkan prestasi kerja seseorang dengan standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi orang tersebut. Prestasi yang rendah mungkin menandakan perlunya tindakan korektif, seperti pelatihan tambahan, demosi, atau PHK, sedangkan prestasi yang tinggi mungkin menghasikan penghargaan, seperti kenaikan gaji, bonus, atau promosi. Walaupun supervisor langsung seorang karyawan melakukan penilaian prestasi, departemen manajemen SDM bertanggungjawab untuk bekerja dengan manajemen tingkat atas untuk menetapkan kebijakan yang menjadi pedoman semua penilaian prestasi.
7. *Promosi, transfer, demosi, dan PHK* mencerminkan nilai seorang karyawan bagi organisasi. Karyawan berprestasi tinggi dapat dipromosikan atau ditransfer untuk membantu mengembangkan

keterampilan mereka, sedangkan karyawan berprestasi rendah mungkin didemosikan, ditransfer ke posisi yang kurang penting, atau bahkan PHK. Pilihan apapun pasti akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.<sup>10</sup>

## Rekrutmen Pegawai dalam Organisasi

Andrew E. Sikula, seperti yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa “Recruitment is the act or process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as institutional input.” (Penarikan pegawai atau rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional).<sup>11</sup>

Recruitment (rekrutmen) adalah mengembangkan kumpulan calon tenaga kerja dalam hubungan dengan rencana sumber daya manusia.<sup>12</sup> sedangkan Arun Monappa dan Mirza S. Saiyadain berpendapat bahwa “Recruitment is the generating of applications or applicants for specific positions”. (Rekrutmen adalah memproses lamaran atau memproses calon-calon pegawai untuk posisi pekerjaan tertentu).<sup>13</sup>

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Rekrutmen diartikan sebagai proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualitas bagus untuk pekerjaan tertentu di suatu organisasi atau perusahaan.<sup>14</sup>

Dale Yoder menjelaskan bahwa “Recruitment, including the identification and evaluation of source, is a major step in the total staffing process. That process begins with the determination of manpower needs for

<sup>10</sup> *Ibid*, hlm. 68-69

<sup>11</sup> Andrew E. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management* (John Wiley & Sons, Inc., 1981) hlm. 183; A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 33

<sup>12</sup> James A.F. Stoner dkk, *Manajemen* terj. Alexander Sindoro (Jakarta: Prehallindo, 1996), hlm. 71

<sup>13</sup> Arun Monappa dan Mirza S. Saiyadain, *Personnel Management* (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 1979), hlm. 104

<sup>14</sup> Robert L. Mathis dan & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* terj. Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 271



the organization. It continues with inventories of capabilities, recruitment, selection, placement, and orientation". (Rekrutmen pegawai mencakup identifikasi dan sumber-sumbernya, tahapan dalam proses keseluruhan menjadi organisasi, kemudian dilanjutkan dengan mendaftar kemampuan penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi).<sup>15</sup>

Dari beberapa definisi yang disampaikan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses atau tindakan yang diambil oleh suatu organisasi untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas, yang mampu menempati posisi tertentu yang sedang dibutuhkan oleh organisasi itu sendiri.

### 1. Proses Rekrutmen

Proses pelaksanaan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa langkah atau tahapan. Di bawah ini adalah langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen.

- a. Mengidentifikasi Jabatan yang kosong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di suatu lembaga atau organisasi. Hal ini disebabkan adanya pegawai yang dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja atau pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut. Pemenuhan kebutuhan jumlah pegawai harus disesuaikan dengan jumlah jabatan atau formasi yang kosong.

---

<sup>15</sup> Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation* (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1981) hlm. 261 lihat juga A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 33

b. Mencari Informasi Jabatan melalui analisis jabatan

Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan dapat diusahakan melalui analisis jabatan.

Uraian jabatan/pekerjaan (*job description*) adalah rincian pekerjaan yang berisi informasi yang menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan. Uraian pekerjaan lebih menekankan tugas dan tanggung jawab pegawai sehingga lebih banyak berhubungan dengan pekerjaan daripada unsur manusianya/pegawai.<sup>16</sup> Sedangkan spesifikasi jabatan/pekerjaan adalah informasi mengenai syarat-syarat umum dan spesifik, baik berupa materiil, immateriil maupun intelektual, yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum diberi pekerjaan, agar di kemudian hari dapat mempertanggungjawabkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.<sup>17</sup>

Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini terkadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki.<sup>18</sup>

Ada lima tahap dasar analisis jabatan yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin, yaitu sebagai berikut:

- 1) **Tahap 1.** Pengumpulan latar belakang informasi  
Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada. Di samping itu, dibuat juga deskripsi jabatan, bagan organisasi informasi tentang upah dan gaji.
- 2) **Tahap 2.** Pemilihan kedudukan yang representatif

---

<sup>16</sup> B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia...* hlm. 128

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm. 129

<sup>18</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm. 13

Tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan persyaratan yang telah ditentukan.

- 3) **Tahap 3.** Pengumpulan data analisis jabatan  
Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan skill pegawai.
- 4) **Tahap 4.** Pengembangan deskripsi jabatan  
Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan lembaga.
- 5) **Tahap 5.** Pengembangan spesifikasi jabatan.  
Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, skill, dan pengalaman pegawai.<sup>19</sup>

Sedangkan tujuan dari analisis jabatan menurut Dale Yoder, adalah sebagai berikut:

- 1) *Determining qualifications, required of job holders* (menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan).
- 2) *Providing guidance in recruitment and selection* (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan).
- 3) *Evaluating current employees for transfer or promotion* (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan).
- 4) *Establishing requirements for training programs* (menetapkan kebutuhan untuk program pelatihan).
- 5) *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration* (menentukan tingkat upah, gaji, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji).
- 6) *Judging the merits of grievances that question assignments and compensation* (mempertimbangkan keadilan dari jasa yang kurang puas terhadap pernyataan yang diberikan).
- 7) *Establishing responsibility, accountability, and authority* (menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan otoritas).

---

<sup>19</sup> Andrew J. Dubrin, *Personnel and Human Resources Management* (California: Kent Publishing Company, 1981), hlm. 29., A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm. 13-14

- 8) *Providing essential guides in the establishment of production standards* (menetapkan tuntutan yang esensial dalam penetapan standar produksi).
- 9) *Providing clues for work simplification and methods improvement* (melengkapkan petunjuk untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).<sup>20</sup>

Dalam analisis jabatan terdapat dua langkah utama yang harus dilakukan, yaitu (1) penentuan tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku, atau kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan; (2) penetapan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*abilities*), kecakapan (*skills*), dan karakteristik lainnya (faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pekerjaan) yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas.<sup>21</sup>

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hasil analisis pekerjaan umumnya berupa: (1) deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi (*content*) dan lingkup (*scope*), serta (2) klasifikasi pekerjaan.

Klasifikasi pekerjaan, baik berdasarkan tingkat tanggung jawab maupun jenis kerja, merupakan aktivitas utama kedua yang dikehendaki bagi pengawasan eksternal, keadilan penggajian, dan efisiensi. Analisis jabatan dan klasifikasi pekerjaan mempunyai hubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini karena perlu dirumuskan tugas-tugas dari kedudukan, pengembangan perangkat kualifikasi realistik yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa pelamar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara tepat.

#### c. Menentukan Dimana Kandidat yang tepat harus dicari

Ada dua alternatif untuk mencari kandidat pegawai, yaitu dari dalam lembaga/organisasi atau dari luar lembaga/organisasi. Jika di

<sup>20</sup> Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation* (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1981) hlm. 221., A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 33

<sup>21</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 16

ambil dari dalam, apabila kebutuhan pegawai untuk masa depan telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira pegawai yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar lembaga maka perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

#### d. Memilih Metode Rekrutmen yang Tepat

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh sebuah lembaga dalam melakukan rekrutmen. Metode-metode tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) *Iklan*. Pengiklanan (*advertising*) adalah suatu metode efektif untuk penarikan tenaga kerja (pegawai). Biasanya perusahaan memberitahukan informasi tentang iklan lowongan pekerjaan untuk lembaganya lewat papan pengumuman, televisi, radio, surat kabar, majalah, dan internet.<sup>22</sup>
- 2) *Employee Referrals*. Para pegawai lembaga/perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Metode ini memang banyak kebaikan khas, yaitu perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan juga harus berhati-hati dalam penggunaannya.<sup>23</sup>
- 3) *Walk-ins & Write-ins*. Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke lembaga atau perusahaan dan mengisi blangko lamaran yang disediakan. Kemudian lamaran-lamaran ini disimpan di dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.<sup>24</sup>
- 4) *Lembaga Pendidikan*. Lembaga/perusahaan bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mendapatkan tenaga kerja yang siap guna dan siap pakai, biasanya dimulai dengan penerimaan

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 34

<sup>23</sup> <http://ubanzholic.blogspot.com/2009/02/proses-rekrutmen-dalam-manajemen-sdm.html> diakses pada hari Senin tanggal 07 Nopember 2016

<sup>24</sup> *Ibid*

magang mahasiswa, jika mahasiswa itu layak mereka dapat direkrut menjadi karyawan.<sup>25</sup>

- 5) *Depnakertrans*, yaitu metode penarikan tenaga kerja (rekrutmen) melalui departemen pemerintahan. Lembaga/perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban lembaga/perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.<sup>26</sup>
- 6) *Organisasi Buruh*. Lembaga/perusahaan bekerjasama dengan organisasi karyawan dalam hal ini serikat buruh, perusahaan biasanya meminta kepada serikat buruh daftar tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang tepat. Karena serikat buruh belum mempunyai kedudukan yang kuat, metode ini belum banyak digunakan.<sup>27</sup>
- 7) *Nepotisme*. Metode nepotisme adalah metode penarikan tenaga kerja oleh lembaga/perusahaan dengan pertimbangan hubungan kekeluargaan, kesamaan suku, agama, daerah, atau yang lainnya. Biasanya metode ini tidak begitu mempertimbangkan kualitas dari pelamar, yang dipertimbangkan adanya hubungan atau tidak.<sup>28</sup>

#### e. Pemanggilan Kandidat yang Memenuhi Persyaratan

Pada tahap ini lembaga atau organisasi melakukan pemanggilan kepada pelamar yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan administratif sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Selanjutnya, lembaga mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi. Pemanggilan ini bisa dilakukan melalui surat balasan yang ditujukan kepada para kandidat, melalui e-mail, telpon, atau melalui

<sup>25</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 34

<sup>26</sup> *Ibid*, hlm. 35

<sup>27</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005), hlm. 90., <http://ubanzholic.blogspot.com/2009/02/proses-rekrutmen-dalam-manajemen-sdm.html> diakses pada hari Senin tanggal 07 Nopember 2016

<sup>28</sup> *Ibid*

pengumuman baik secara *on-line* (melalui web internet) maupun secara manual ditempel di papan informasi lembaga.

f. Menyaring/Menyeleksi Kandidat

Langkah selanjutnya adalah menyeleksi kandidat. Prosedur seleksi perlu dilakukan jika: 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang; 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh lembaga atau organisasi. Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai *predictor* dalam prosedur seleksi sangat tergantung pada ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik/fisiologis, test simulasi pekerjaan dan *assessment center*.<sup>29</sup>

g. Membuat Penawaran Kerja

Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk di sini adalah mempersiapkan perjanjian kerja, memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal tak terduga.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hlm. 92

<sup>30</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 90-91., [http://www.e-psikologi.com/epsi/industri\\_detail.asp?id=317](http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=317) diakses pada hari Senin 07 Nopember 2016

#### h. Mulai Bekerja

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai, hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

### 2. Sumber Rekrutmen

Untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya, perekrutan (*recruitment*) harus dilakukan dengan mempergunakan semua jalan yang bersifat positif. Sumber tenaga kerja (pegawai) dapat berasal dari dalam (*internal*) dan dari luar (*external*) lembaga/organisasi.

#### a. Sumber Tenaga Kerja dari Dalam (*internal*)

Sumber tenaga kerja dari dalam (*internal*) adalah tenaga kerja yang diambil dari dalam organisasi. Rekrutmen dengan cara ini merupakan usaha untuk pengembangan karir, promosi jabatan dalam lingkungan kerja yang sama, promosi mutasi untuk kenaikan jabatan, atau perpindahan kerja ke unit kerja bagian lain. Perekrutan dari dalam perlu memperhatikan informasi tentang kualifikasi pegawai. Format kualifikasi berisi informasi tentang catatan prestasi pegawai, latar belakang pendidikan dan dapat tidaknya dipromosikan.<sup>31</sup>

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasi pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite pegawai yang ada di suatu lembaga. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu promosi jabatan, transfer atau rotasi dan demosi jabatan tingkat.

---

<sup>31</sup> Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hlm. 219



- 1) Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi.
- 2) Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai ke bidang pekerjaan yang lain tanpa mengubah tingkat jabatannya.
- 3) Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya atau akibat terjadi penyederhanaan struktur organisasi.<sup>32</sup>

b. Sumber Tenaga Kerja dari Luar (external)

Perekrutan tenaga kerja dari luar (*external*) yaitu mengambil tenaga kerja dari luar instansi atau individu dari luar organisasi. Perekrutan dengan cara ini dilakukan dengan menerima lamaran-lamaran dan berlaku bagi semua masyarakat luas yang memenuhi persyaratan. Metode ini mempunyai segi positif karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima merupakan pilihan dari pelamar-pelamar yang telah memenuhi syarat-syarat maksimum. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa tenaga yang diterima adalah tenaga dengan mutu terbaik.<sup>33</sup>

Adapun upaya penarikan pegawai dari luar dapat melalui beberapa sumber berikut ini :

- 1) Iklan Media Massa. Dalam hal ini lembaga dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan media massa tersebut memungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke lembaga, sehingga lembaga mempunyai kesempatan yang luas untuk menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada pada lembaga tersebut.
- 2) Lembaga Pendidikan. Selain media massa sebuah lembaga atau instansi dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai

---

<sup>32</sup> *Ibid*, hlm. 220

<sup>33</sup> *Ibid*, 219-220

sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan dapat memperoleh referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada. Calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

- 3) Lamaran Kerja yang sudah masuk di Lembaga. Lamaran kerja yang sudah masuk di lembaga perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, lembaga dapat secara langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di lembaga tersebut.<sup>34</sup>
- 4) Pengambilan tenaga dari luar atau dari dalam sama-sama memiliki kebaikan dan kekurangan. Kebaikan tenaga yang di ambil dari luar selain memberikan kesempatan kepada masyarakat luas untuk mengembangkan karier dan memberikan saluran bagi mereka yang memiliki bakat tertentu, juga memberikan iklim baru bagi instansi yang bersangkutan. Akan tetapi sebagai keburukannya, pegawai baru dapat menimbulkan persaingan yang kadang-kadang kurang sehat di samping menutup kesempatan para pegawai yang sudah ada di dalam.

Di bawah ini dijelaskan keuntungan dan kerugian dari sumber perekrutan internal dan eksternal.<sup>35</sup>

| Sumber Perekrutan | Keuntungan                            | Kerugian                                              |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Internal          | Semangat dari orang yang dipromosikan | "Perkawinan sedarah".                                 |
|                   | Penilaian kemampuan yang lebih baik   | Kemungkinan menyebabkan turunnya semangat bagi mereka |

<sup>34</sup> *Ibid*, hlm. 220

<sup>35</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10* terj. Diana Angelia (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 237

|           |                                                                                            |                                                                                |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                            | yang tidak dipromosikan                                                        |
|           | Biaya yang lebih rendah untuk beberapa pekerjaan                                           | Persaingan “politik” untuk mendapat promosi                                    |
|           | Motivator untuk kinerja yang baik                                                          | Kebutuhan akan program pengembangan manajemen                                  |
|           | Menyebabkan pergantian kepemimpinan melalui promosi                                        |                                                                                |
|           | Hanya perlu merekrut staf di tingkat yang paling dasar                                     |                                                                                |
| Eksternal | “Darah” baru membawa perspektif baru                                                       | Mungkin orang yang terpilih akan “cocok” dengan pekerjaan atau organisasi      |
|           | Lebih murah dan cepat daripada melatih profesional                                         | Dapat menyebabkan turunnya semangat bagi kandidat internal yang tidak terpilih |
|           | Tidak ada kelompok pendukung politik dalam organisasi. Dapat membawa wawasan industri baru | “Penyesuaian” atau waktu orientasi yang lebih lama                             |

## Rekrutmen dalam Perspektif Islam

Berbicara tentang masalah rekrutmen, Islam memberikan penekanan pada apa yang disebut oleh orang Barat dengan *Merit System*. Kata “*merit*” berarti penghargaan dan imbalan yang diberikan berdasarkan tingginya kualitas jasa (keunggulan) yang dilakukan. Allah Swt berfirman dalam Surat al-Qashas ayat 26:

“*Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya*”. (al-Qashas (28):26).

Makna “kekuatan” dalam ayat di atas berimplikasi pada makna keterampilan dan kualifikasi, serta kompetensi dan kemampuan untuk memahami prinsip-prinsip agama dan kekuatan untuk mengaplikasikannya. Sebagaimana kata “dipercaya” termasuk di dalamnya takwa kepada Tuhan dan mempunyai komitmen moral yang tinggi untuk mencapai sasaran suatu lembaga atau perusahaan.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...* hlm. 179

Pengangkatan pegawai yang kurang kompetensinya dan kurang efisien apabila masih ada calon pegawai lain yang lebih baik sangat tercela dan dilarang. Rasulullah bersabda: “Barangsiapa yang mengangkat pegawai dan mengetahui bahwa ada yang lain yang lebih *qualified*, maka ia telah mengkhianati Allah, Rosul-Nya, dan kaum Muslimin semuanya.”<sup>37</sup> Dengan demikian, nepotisme, favoritism (suka dan tidak suka), dan semua bentuk sogokan dan kolusi sangat dilarang keras di dalam administrasi dan manajemen Islam. Rasulullah bersabda: “*Barangsiapa yang diberi kepercayaan untuk mengurus sesuatu perkara lalu mengangkat pegawai berdasarkan nepotisme, akan dikutuk oleh Allah dan Allah tidak akan menerima kinerja lainnya yang serupa meskipun adil*”.<sup>38</sup> Allah Swt berfirman:

“*Setiap orang bertanggungjawab atas apa yang telah dilakukannya*” (al-Mudatstsir (74): 38).<sup>39</sup>

## Simpulan

Setelah memaparkan beberapa hal yang terkait dengan rekrutmen pegawai dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) dan Islam, penulis dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Keberhasilan rekrutmen pegawai atau SDM menjadi *starting point* menuju organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas, sehingga pada akhirnya memudahkan terwujudnya tujuan organisasi.
2. Dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai harus memperhatikan beberapa prosedur yang dalam mempengaruhi berhasil atau tidaknya kegiatan rekrutmen. Adapun prosedur rekrutmen meliputi: Identifikasi jabatan, Analisis jabatan, Sumber rekrutmen, Metode rekrutmen, Pemanggilan kandidat, Seleksi, dan Penawaran kerja

<sup>37</sup> Ibnu Taimiyyah, *Al-Siyyasah al-Syariah* (Beirut: House of Arabic Books, 1989), hlm. 9; Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...* hlm. 180

<sup>38</sup> Sharfuddin Ibnomer Mohamed, “Toward an Islamic Administrative Theory”, in *The American Journal of Islamic Social Sciences*, Vol.4, No.2, 1987, p. 220-244; Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...* hlm. 180

<sup>39</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya 30 Juz, Revisi Depag Terbaru* (Solo: PT Qomari Prima Publisher, 2007), hlm. 851

3. Dalam masalah rekrutmen, Islam memberikan beberapa penekanan yang dijadikan sebagai pertimbangan dalam rekrutmen, yaitu: (a) *Merit System*, berarti penghargaan dan imbalan yang diberikan berdasarkan tingginya kualitas jasa (keunggulan) yang dilakukan; (b) takwa kepada Tuhan dan mempunyai komitmen moral yang tinggi untuk mencapai sasaran organisasi; dan (c) nepotisme atau favoritism (suka dan tidak suka), dan semua bentuk sogokan dan kolusi sangat dilarang keras di dalam administrasi dan manajemen Islam.

Akhirnya, semoga tulisan ini bermanfaat dan memberikan kontribusi terhadap khasanah keilmuan atau wawasan dalam ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*). Tulisan ini merupakan upaya manusia yang tidak mungkin terlepas dari salah. Oleh karena itu, apabila ada kesalahan sudilah kiranya pembaca memberikan koreksi yang membangun, dan apabila ada benarnya semoga para pembaca menindaklanjutinya sebagai amal yang baik dan berkualitas.

## Daftar Referensi

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Abdurrahman. 2007. *Meaningful Learning, Re-invensi Kebermaknaan Pembelajaran*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Andrew E. Sikula. 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc
- Andrew J. Dubrin. 1981. *Personnel and Human Resources Management*. California: kent Publishing Company
- Arun Monappa dan Mirza S. Saiyadain. 1979. *Personnel Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company
- Azhar Arsyad. 2002. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praksis bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- B. Siswanto Sastrohadwiryo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Dale Yoder. 1981. *Personnel Management and Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited
- Depag RI. 2007. *Al-Qur'an dan Terjemahnya 30 Juz, Revisi Depag Terbaru*. Solo: PT Qomari Prima Publisher
- Djohar. 2006. *Pengembangan Pendidikan Nasional Menyongsong Masa Depan*, Yogyakarta: Grafika Indah
- E. Mulyasa. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- , 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ibnu Taimiyah. 1989. *Al-Siyyasah al-Syariah*. Beirut: House of Arabic Books
- James A.F. Stoner dkk, 1996. *Manajemen* terj. Alexander Sindoro. Jakarta: Prehallindo
- Robert L. Mathis dan & John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* terj. Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat
- Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Sharfuddin Ibnomer Mohamed, "Toward an Islamic Administrative Theory", in *The American Journal of Islamic Social Sciences*, Vol.4, No.2, 1987, p. 220-244
- Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- <http://ubanzholic.blogspot.com/2009/02/proses-rekrutmen-dalam-manajemen-sdm.html> diakses pada hari Senin tanggal 07 Nopember 2016