

## **Analisis Teori Rekrutmen Pendidik Menurut Gary Dessler dalam Upaya Melestarikan Budaya Kerja Sekolah**

**Nur Halisah<sup>1</sup>, Rahma Dwi Aqilah<sup>2</sup>, dan Siti chadidjah<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Bandung, Indonesia

\* Corresponding Author: [rdwiaqilah3ys@gmail.com](mailto:rdwiaqilah3ys@gmail.com)

### **Abstrak**

Proses rekrutmen di lembaga pendidikan masih terjebak dalam rutinitas administratif, sehingga sering mengabaikan kompetensi strategis yang sebenarnya dibutuhkan. Sistem rekrutmen yang kurang optimal ini menghasilkan sumber daya manusia yang tidak maksimal, baik dalam kompetensi profesional maupun kesesuaian nilai dengan budaya kerja sekolah. Di sekolah, proses ini belum efisien karena anggaran honorarium guru honorer terbatas, yang menyulitkan retensi tenaga pendidik berkualitas. Penyebaran informasi rekrutmen juga masih bergantung pada jaringan keluarga melalui komunikasi lisan antar rekan, sehingga efektivitasnya sangat terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep rekrutmen tenaga pendidik menurut teori Gary Dessler serta mengkaji kesenjangan antara konsep tersebut dan praktik rekrutmen di lembaga pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (library research) dengan menelaah buku, jurnal ilmiah, dan dokumen kebijakan yang relevan. Kajian ini menunjukkan bahwa profesionalisme pendidik berbanding lurus dengan efektivitas sistem rekrutmen yang diterapkan. Integrasi teori Dessler dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah terbukti mampu mengakselerasi peningkatan mutu pendidikan. Dengan sistem rekrutmen yang ketat dan berbasis kompetensi, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa setiap tenaga pendidik yang bergabung memiliki dedikasi profesional yang tinggi. Hasil kajian ini merekomendasikan penggunaan teori Dessler sebagai standar baku dalam transformasi sistem rekrutmen untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang berkualitas, kompetitif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Rekrutmen, Teori Dessler, Profesionalisme Pendidik, Mutu Pendidikan.

### **Abstract**

*The recruitment process in educational institutions is still stuck in administrative routines, often neglecting the strategic competencies that are actually needed. This suboptimal recruitment system results in suboptimal human resources, both in terms of professional competencies and alignment with the school's work culture. In schools, this process is inefficient due to limited budgets for temporary teachers' honoraria, which makes it difficult to retain qualified educators. The dissemination of recruitment information also still relies on family networks through verbal communication between colleagues, which severely limits its effectiveness. This study aims to analyze the concept of educator recruitment according to Gary Dessler's theory and examine the gap between this concept and recruitment practices in educational institutions. This study uses a literature review method (library research) by examining books, scientific journals, and relevant policy documents. This study shows that the professionalism of educators is directly proportional to the effectiveness of the recruitment system implemented. The integration of Dessler's theory in human resource management in schools has been proven to accelerate improvements in education quality. With a strict, competency-based recruitment system, educational institutions can ensure that every educator who joins has a high level of professional dedication. The results of this study recommend the use of Dessler's theory as a standard in the*

*transformation of recruitment systems to create a quality, competitive, and sustainable education ecosystem.*

**Keywords:** *Recruitment, Dessler's Theory, Educator Professionalism, Education Quality.*

## **PENDAHULUAN**

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki peran strategis tidak hanya dalam mengembangkan kemampuan akademik peserta didik, tetapi juga dalam membangun dan melestarikan budaya kerja yang positif di lingkungan pendidikan. Budaya kerja sekolah tercermin dari nilai-nilai yang dianut, sikap profesional, kedisiplinan, tanggung jawab, serta pola interaksi yang dijalankan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja yang kuat terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja sumber daya manusia, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan (Sutrisno & Wibowo, 2021). Kondisi tersebut menjadikan penyesuaian diri terhadap budaya sekolah sebagai suatu keharusan bagi setiap sumber daya manusia di lingkungan sekolah terutama bagi tenaga pendidik itu sendiri. Pendidikan sebagai proses sistematis dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas sangat ditentukan oleh kualitas tenaga pendidik yang terlibat di dalamnya. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai ruang pembentukan karakter, nilai, dan budaya kerja yang akan memengaruhi perilaku peserta didik dalam jangka panjang. Oleh karena itu, keberhasilan lembaga pendidikan dalam menjalankan perannya sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek rekrutmen tenaga pendidik.

Rekrutmen merupakan proses manajerial yang bertujuan untuk mencari dan menemukan tenaga pendidik yang memenuhi standar kompetensi profesional pendidik dan keselarasan nilai dengan visi, misi serta budaya sekolah (Flippo, 1984; Undang-undang No.14 Tahun 2005). Dalam konteks lembaga pendidikan, proses rekrutmen pendidik tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga pengajar, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam menjamin kualitas pembelajaran dan keberlanjutan budaya kerja sekolah. Dessler menekankan bahwa efektivitas rekrutmen sangat dipengaruhi oleh perencanaan sumber daya manusia, kejelasan spesifikasi jabatan, serta metode penarikan calon tenaga kerja yang sesuai dengan karakteristik organisasi. Sekolah sebagai organisasi pendidikan memiliki karakteristik nilai, norma, dan budaya kerja yang khas, sehingga proses rekrutmen tenaga pendidik perlu dirancang secara sistematis agar mampu menjaring individu yang tidak hanya kompeten secara akademik dan pedagogik, tetapi juga memiliki komitmen terhadap nilai-nilai budaya sekolah.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa proses rekrutmen tenaga pendidik di sejumlah sekolah masih berfokus pada aspek administratif dan kualifikasi formal semata, seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar, tanpa mempertimbangkan secara mendalam kesesuaian sikap profesional, etos kerja, dan nilai personal calon pendidik dengan budaya kerja sekolah. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara individu dan lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat menghambat upaya pelestarian budaya kerja sekolah yang positif. Permasalahan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal rekrutmen tenaga pendidik

dan praktik yang berlangsung di lapangan. Fokus yang berlebihan pada aspek administratif sering kali menyebabkan proses seleksi mengabaikan dimensi non-teknis yang justru sangat menentukan keberhasilan pendidik dalam menjalankan perannya. Padahal, budaya kerja sekolah sebagai sistem nilai bersama membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga mampu menginternalisasi dan mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas profesional sehari-hari.

Budaya kerja sekolah sebagai sistem nilai bersama memerlukan dukungan sumber daya manusia yang mampu menginternalisasi dan mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh karena itu, tahapan rekrutmen tenaga pendidik sebagaimana dikemukakan oleh Gary Dessler meliputi perencanaan tenaga kerja, penarikan pelamar, penyaringan awal, hingga seleksi perlu dioptimalkan sebagai sarana strategis dalam memastikan kecocokan budaya (*cultural fit*) antara pendidik dan lingkungan sekolah. Teori rekrutmen Gary Dessler menempatkan rekrutmen sebagai bagian integral dari perencanaan strategis sumber daya manusia. Setiap tahapan rekrutmen memiliki peran penting dalam memastikan bahwa individu yang direkrut tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga sesuai dengan kebutuhan dan nilai organisasi. Dengan demikian, efektivitas rekrutmen tidak hanya diukur dari terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga dari sejauh mana proses tersebut mampu mendukung pencapaian visi, misi, dan budaya kerja sekolah.

Dalam praktiknya, proses rekrutmen tenaga pendidik di berbagai sekolah dan madrasah menunjukkan perbedaan metode dan tingkat sistematis yang cukup signifikan. Hal ini terlihat pada SMA Negeri 9 Mandau, Sekolah Al Biruni, dan SMP Darma Bakti Kota Bogor yang menerapkan pendekatan rekrutmen berbeda, mulai dari kombinasi pola konvensional dan digital, rekrutmen terstruktur, hingga rekrutmen berbasis analisis kebutuhan dan kesesuaian nilai dengan budaya sekolah. Variasi praktik tersebut menimbulkan sejumlah persoalan, seperti keterbatasan jangkauan pelamar, lamanya proses seleksi, serta belum optimalnya transparansi dan dukungan sumber daya, sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik rekrutmen di lapangan dan konsep ideal rekrutmen menurut teori Gary Dessler. Kondisi serupa juga ditemukan pada MTsN 1 Kotawaringin Timur dan MTs Darussalam Muara Tembesi, di mana proses rekrutmen belum sepenuhnya didukung oleh standar operasional prosedur yang baku dan sistem merit yang kuat. Rekrutmen yang masih bergantung pada kebijakan pimpinan, relasi personal, serta keterbatasan jumlah dan kualitas pelamar berpotensi berdampak pada profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran.

Oleh karena itu, kajian ini menempatkan rekrutmen tenaga pendidik sebagai isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan dengan menggunakan teori rekrutmen Gary Dessler sebagai landasan analisis. Fokus penelitian diarahkan pada penelaahan kesenjangan antara kerangka konseptual rekrutmen dan praktik rekrutmen yang berlangsung di sekolah, khususnya dalam kaitannya dengan pembentukan dan pelestarian budaya kerja sekolah. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian teoretis manajemen sumber daya manusia pendidikan sekaligus memberikan pijakan praktis bagi sekolah dalam merumuskan kebijakan rekrutmen tenaga pendidik yang lebih selektif, adaptif, dan berorientasi pada kesesuaian nilai organisasi

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*) dengan menelaah berbagai sumber pustaka yang relevan untuk mengkaji tahapan rekrutmen tenaga pendidik menurut teori Gary Dessler serta keterkaitannya dengan pelestarian budaya kerja sekolah. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis teori manajemen sumber daya manusia dan temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan rekrutmen dan budaya sekolah.

Sumber data penelitian berasal dari jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku akademik, serta dokumen kebijakan pendidikan yang relevan. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan mengklasifikasikan temuan-temuan literatur berdasarkan tema tahapan rekrutmen dan kesesuaiannya dengan budaya kerja sekolah.

Metode ini memungkinkan peneliti untuk lebih mengkaji terkait proses rekrutmen untuk memperoleh sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan budaya kerja dilembaga pendidikan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Gary Dessler adalah tokoh akademik di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berasal dari Amerika Serikat dan memiliki pengaruh luas dalam pengembangan teori serta praktik MSDM. Latar belakang pendidikannya meliputi gelar sarjana dari New York University, magister dari Rensselaer Polytechnic Institute, dan doktor dalam administrasi bisnis dari City University of New York. Ia berkiprah sebagai Profesor Manajemen di Florida International University serta pernah memegang posisi kepemimpinan akademik sebagai Associate Dean. Selain kegiatan akademik, Dessler juga aktif sebagai konsultan organisasi dan penulis media. Karya utamanya, *Human Resource Management*, telah diterbitkan dalam berbagai edisi dan menjadi referensi utama karena mengintegrasikan pendekatan strategis dan operasional dalam pengelolaan sumber daya manusia (Dessler 2020)

Rekrutmen merupakan proses strategis manajemen sumber daya manusia yang fokus pada pengadaan tenaga kerja yang cocok dengan persyaratan organisasi (Stredwick, 2005). Rekrutmen dipandang sebagai tahap awal yang menentukan kualitas sumber daya manusia yang akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Gary Dessler mendefinisikan rekrutmen sebagai proses mengidentifikasi dan menarik pelamar yang memiliki kualifikasi yang relevan dengan jabatan yang dibutuhkan. Pandangan Dessler tersebut sejalan dengan penelitian MSDM yang menyatakan bahwa keberhasilan rekrutmen sangat dipengaruhi oleh ketepatan perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan (Barokah & Gunawan, 2023). Keberhasilan rekrutmen dengan Perencanaan SDM yang tidak matang berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian antara jumlah dan kompetensi tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi, sehingga berdampak pada rendahnya kinerja dan efektivitas kerja (Lathifah, 2024). Berdasarkan uraian tersebut, rekrutmen memiliki peranan strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi tahapan awal yang menentukan kualitas tenaga kerja organisasi.

Selain aspek kompetensi, proses rekrutmen juga berperan dalam menjamin kesesuaian individu dengan nilai dan budaya kerja organisasi. Kesesuaian tersebut akan memengaruhi efektivitas kerja, keharmonisan lingkungan kerja, serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Rekrutmen yang dilakukan secara tepat memungkinkan organisasi

memperoleh tenaga pendidik yang tidak hanya memiliki kemampuan profesional, tetapi juga nilai, sikap, dan karakter yang selaras dengan budaya kerja lembaga pendidikan (Hardiono et al., 2024). Dengan demikian, ketepatan dalam proses rekrutmen menjadi faktor kunci dalam membentuk sumber daya manusia yang kompeten dan selaras dengan budaya kerja organisasi. Disisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen yang tidak didasarkan pada analisis jabatan yang jelas dapat meningkatkan tingkat ketidaksesuaian kerja (*job mismatch*) serta menurunkan produktivitas tenaga pendidik (Sari & Pengaraian, 2023). Proses seleksi yang masih bersifat administratif dan minim asesmen kompetensi sering kali menghasilkan pendidik yang kurang siap menghadapi tuntutan profesionalisme dan perubahan lingkungan kerja pendidikan (Kiptiyah, 2025). Kondisi ini menegaskan bahwa rekrutmen tidak dapat dipahami sebagai kegiatan administrative saja, melainkan harus diposisikan sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan organisasi pendidikan.

### **Rekrutmen Berbasis Kompetensi dan Kesesuaian Budaya Kerja Sekolah**

Menurut Dessler, tujuan utama rekrutmen adalah membentuk kumpulan pelamar (*applicant pool*) yang berkualitas sehingga organisasi memiliki alternatif yang memadai dalam proses seleksi. Dalam konteks lembaga pendidikan, rekrutmen berbasis kompetensi menjadi penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang akan menjalankan fungsi pendidikan. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu dan efektivitas organisasi (Chusairi et al., 2024). Penelitian MSDM menegaskan bahwa sistem rekrutmen yang menekankan kompetensi profesional, pedagogik, dan kepribadian mampu meningkatkan kinerja, loyalitas, serta komitmen kerja tenaga pendidik.

Selain kompetensi, kesesuaian calon pendidik dengan budaya kerja sekolah juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan rekrutmen. Budaya kerja sekolah mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam lingkungan sekolah, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, dan komitmen terhadap visi pendidikan. Penelitian di bidang manajemen pendidikan menunjukkan bahwa kesesuaian antara individu dan budaya kerja sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta stabilitas kinerja pendidik (Akbar et al., 2024).

Dengan demikian, rekrutmen di lembaga pendidikan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kualifikasi akademik, tetapi juga pada keselarasan nilai dan sikap calon pendidik dengan budaya kerja sekolah yang berlaku.

### **Tahapan Rekrutmen dalam Prespektif Dessler**

Menurut Dessler (2020), proses rekrutmen merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, sebab ia menetapkan standar awal kualitas tenaga kerja yang akan bergabung dengan organisasi. Jika rekrutmen tidak direncanakan secara matang, perusahaan berpotensi mendapatkan pegawai yang tidak cocok dengan kebutuhan, yang akhirnya bisa menurunkan produktivitas dan performa keseluruhan, sumber rekrutmen juga dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi, dan pemilihannya harus disesuaikan dengan kebutuhan serta kebijakan organisasi. Sumber rekrutmen internal dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, sedangkan sumber rekrutmen eksternal memberikan peluang

masuknya ide dan kompetensi baru (Kamaruddin, 2024)

### 1. Perencanaan

Perencanaan rekrutmen merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling awal dan krusial untuk menjamin kebutuhan pegawai terpenuhi secara tepat sesuai dengan visi dan misi organisasi. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan perusahaan untuk menentukan apakah suatu posisi harus diisi oleh tenaga kerja baru atau dapat dioptimalkan melalui pegawai yang ada. Setelah kebutuhan teridentifikasi, perusahaan menyusun perencanaan perekrutan yang mencakup deskripsi pekerjaan secara spesifik, kualifikasi yang dibutuhkan, serta pengalaman yang relevan untuk mengkomunikasikan harapan perusahaan kepada calon pelamar. Strategi ini kemudian diimplementasikan melalui distribusi lowongan di berbagai kanal seperti media sosial dan portal kerja digital guna menarik minat kandidat yang berkualitas.

Dalam pelaksanaannya, perencanaan rekrutmen dibagi ke dalam tiga dimensi waktu untuk menjaga stabilitas perusahaan secara berkelanjutan. Perencanaan jangka pendek berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dalam kurun waktu satu tahun melalui peramalan permintaan dan desain program seleksi yang terukur. Perencanaan jangka menengah bertujuan menyesuaikan keahlian pegawai dengan perubahan bisnis dan teknologi dalam dua hingga tiga tahun. Sementara itu, perencanaan jangka panjang yang mencakup lebih dari tiga tahun berfokus pada program suksesi untuk membangun tim kepemimpinan yang kuat dan mempertahankan keberhasilan perusahaan di masa depan. Penggunaan teknologi modern seperti sistem pelacakan pelamar (ATS) dan wawancara virtual kini menjadi bagian integral dalam perencanaan rekrutmen untuk meningkatkan efisiensi biaya dan waktu. (Hardiono et al., 2024)

### 2. Perekrutan Kandidat

Perekrutan kandidat merupakan salah satu proses penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk menarik, menyeleksi, dan menempatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini dilakukan secara terencana dan mengikuti prosedur internal organisasi, sehingga perekrutan hanya dilakukan ketika terdapat jabatan atau bidang yang membutuhkan, bukan secara spontan. Tahapan perekrutan mencakup perencanaan kebutuhan SDM, sourcing kandidat melalui saluran internal maupun eksternal, seleksi awal berdasarkan kualifikasi dan dokumen pendukung, wawancara dan pengujian kompetensi, serta penawaran kerja dan onboarding agar kandidat dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja perusahaan. Dengan penerapan rekrutmen yang sistematis dan berbasis kompetensi, karyawan yang terpilih memiliki peluang lebih tinggi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, sekaligus mendukung kepuasan kerja, motivasi, dan retensi karyawan. (Studi & Pustaka, 2025)

### 3. Pengisian Formulir (Pengumpulan Berkas)

Tahapan pengisian formulir atau pengumpulan berkas dalam proses rekrutmen biasanya dilakukan melalui penggunaan formulir aplikasi (application blank) bagi kandidat yang telah lolos wawancara pendahuluan. Formulir ini dirancang khusus untuk mengumpulkan informasi relevan seperti riwayat pribadi, kualifikasi

pendidikan, pengalaman kerja, hingga referensi yang akan menjadi catatan permanen dalam tulisan tangan kandidat sendiri. Penggunaan formulir ini sangat penting karena berfungsi sebagai dasar untuk menyusun pertanyaan dalam wawancara kerja serta membantu pihak perusahaan membuat penilaian sementara mengenai kesesuaian kandidat dengan kebutuhan jabatan. Meski metode ini bersifat tradisional, formulir aplikasi tetap menjadi salah satu alat yang paling menonjol untuk mengekstrak informasi mendalam tentang berbagai aspek dari seorang calon karyawan. Selain itu, pengumpulan dokumen atau bio-data ini terkadang dilakukan setelah wawancara final untuk memperhitungkan kesenjangan waktu yang mungkin terjadi selama proses seleksi berlangsung.

#### 4. Tes Seleksi

Proses seleksi merupakan fase krusial dan tahap awal yang sangat menentukan bagi sebuah organisasi untuk mendapatkan individu dengan kemampuan andal serta profesionalisme tinggi. Secara mendasar, seleksi didefinisikan sebagai rangkaian langkah spesifik yang diambil oleh organisasi untuk mengevaluasi informasi pelamar guna memutuskan siapa yang akan diterima atau ditolak untuk mengisi posisi tertentu. Proses ini menjadi jembatan antara tahap rekrutmen awal dengan keputusan final penerimaan pegawai, yang bertujuan untuk memastikan prinsip *the right man on the right place* dapat terwujud demi efektivitas organisasi.

Dalam pelaksanaannya, efektivitas seleksi sangat bergantung pada beberapa indikator utama yang saling berkaitan. Salah satu faktor terpenting adalah kebijakan organisasi, yang menjadi pedoman utama dalam menentukan arah dan tujuan yang ingin dicapai melalui penyaringan pelamar tersebut. Selain itu, metode seleksi yang tepat serta prosedur yang teratur mulai dari urutan pelaksanaan hingga pengumuman hasil menjadi instrumen penting untuk menjaring talenta yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan riil organisasi.

Keberhasilan proses seleksi terbukti memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap kualitas kinerja pegawai di masa depan. Berdasarkan analisis, proses seleksi yang dilakukan dengan benar mampu memprediksi dan memengaruhi produktivitas kerja, mutu hasil pekerjaan, serta kemampuan manajemen pekerjaan pegawai setelah mereka menempati posisi masing-masing. Dengan demikian, seleksi bukan sekadar prosedur administratif, melainkan investasi strategis organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang kompeten dan mampu berkontribusi secara optimal terhadap visi jangka panjang lembaga (Jurnal & Administrasi, 2011).

#### 5. Wawancara

Dalam dinamika organisasi, manusia merupakan aset paling krusial yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan bisnis. Guna menjamin kualitas sumber daya tersebut, perusahaan menerapkan proses rekrutmen dan seleksi yang komprehensif, di mana wawancara memegang peranan sentral sebagai metode untuk mengukur kesesuaian antara kompetensi individu dengan nilai-nilai organisasi. Proses ini bukan sekadar ajang tanya jawab, melainkan sebuah pertukaran informasi strategis yang bertujuan untuk memprediksi kinerja masa depan pelamar.

Secara teknis, pelaksanaan wawancara diatur secara sistematis mulai dari tahap pra-wawancara hingga penutupan. Tahapan ini diawali dengan pengaturan

jadwal dan pembangunan rapport atau hubungan baik antara pewawancara dan kandidat guna menciptakan atmosfer yang nyaman dan kondusif. Dalam sesi inti, pewawancara melakukan eksplorasi mendalam terkait riwayat profesional, pemahaman kandidat terhadap visi perusahaan, hingga aspek personal untuk mendapatkan gambaran holistik mengenai profil pelamar. Keseluruhan proses ini dilakukan dengan menjunjung tinggi etika profesi, termasuk menjaga privasi dan memberikan kesempatan bagi kandidat untuk mempresentasikan diri secara optimal. Strategi wawancara yang diterapkan pun bersifat adaptif sesuai dengan level posisi yang dilamar. Untuk posisi level operator, fokus utama penilaian terletak pada sikap kerja, motivasi, serta kemampuan interpersonal, mengingat banyak di antaranya berasal dari kategori lulusan baru (fresh graduate). Sebaliknya, untuk level staf ke atas, proses seleksi menjadi jauh lebih kompleks dan berjenjang, melibatkan berbagai pihak mulai dari manajer departemen hingga jajaran direksi. Pada level ini, perusahaan menggunakan teknik yang lebih canggih seperti *Behavioral Event Interview* (BEI) dengan metode STAR (*Situation, Task, Action, Result*) untuk menggali kemampuan analisis, logika, dan kepemimpinan secara lebih objektif dan terukur. Dengan penerapan metode yang tepat, diharapkan perusahaan dapat menjaring talenta unggul yang siap menjadi pemimpin masa depan (Irawan et al., 2024).

Berdasarkan tahapan rekrutmen tenaga pendidik yang dikemukakan oleh Gary Dessler, proses rekrutmen idealnya dilaksanakan secara terencana dan sistematis, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja hingga seleksi dan penempatan. Namun, dalam praktiknya, penerapan tahapan tersebut di sekolah tidak selalu berjalan secara seragam, karena dipengaruhi oleh kondisi internal lembaga, ketersediaan sumber daya, serta kebijakan manajerial masing-masing sekolah. Oleh karena itu, analisis terhadap praktik rekrutmen tenaga pendidik di sekolah menjadi penting untuk melihat kesesuaian antara konsep teoretis dan realitas di lapangan. Di SMA Negeri 9 Mandau, proses rekrutmen awalnya masih didominasi oleh pendekatan konvensional melalui pengumuman internal dan jaringan informal. Meskipun relatif mudah diterapkan dan minim biaya, pendekatan ini berdampak pada terbatasnya jangkauan pelamar serta rendahnya keberagaman kandidat. (Putra et al., 2025). Upaya peralihan menuju rekrutmen digital melalui media sosial, portal pekerjaan, dan laman resmi sekolah menunjukkan adanya adaptasi terhadap perubahan lingkungan rekrutmen. Namun demikian, implementasi tersebut belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan infrastruktur digital, rendahnya kompetensi SDM internal dalam pengelolaan sistem daring, serta kebutuhan verifikasi manual akibat potensi ketidaksesuaian data pelamar. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi belum diiringi dengan kesiapan sistem pendukung yang memadai.

Berbeda dengan kondisi tersebut, Sekolah Al Biruni menerapkan proses rekrutmen yang lebih ketat dan terstruktur melalui tahapan seleksi yang berlapis, mulai dari seleksi administrasi, tes akademik dan keagamaan, *microteaching*, hingga wawancara dan pelatihan intensif (Publishing, n.d.). Pola ini mencerminkan upaya sekolah dalam menjamin kualitas dan kesiapan calon tenaga pendidik sebelum diterima secara penuh. Namun, durasi rekrutmen yang relatif panjang, yaitu antara tiga hingga enam bulan, berpotensi menghambat pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik secara cepat. Dalam konteks teori Dessler, kondisi ini menunjukkan perlunya keseimbangan antara tuntutan kualitas seleksi dan efisiensi

perencanaan tenaga kerja agar rekrutmen tidak mengganggu stabilitas operasional sekolah. Sementara itu, SMP Darma Bakti Kota Bogor menunjukkan pendekatan rekrutmen yang lebih strategis dengan menjadikan analisis kebutuhan tenaga kerja sebagai dasar utama. Sekolah tidak hanya menilai aspek akademik, tetapi juga menekankan kesesuaian karakter, integritas, dan nilai calon tenaga pendidik dengan budaya organisasi sekolah (Rekrutmen et al., 2025). Pendekatan ini sejalan dengan konsep *person-organization fit* yang dikemukakan oleh Dessler, di mana keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kecocokan individu dengan nilai dan budaya organisasi. Meskipun demikian, pelaksanaan rekrutmen masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya, tantangan administratif, serta potensi kurangnya transparansi dalam beberapa tahapan seleksi, sehingga membutuhkan penguatan tata kelola dan akuntabilitas.

Jika dianalisis secara komparatif, praktik rekrutmen di SMA Negeri 9 Mandau, Sekolah Al Biruni, dan SMP Darma Bakti Kota Bogor memperlihatkan spektrum pendekatan yang beragam, mulai dari kombinasi metode konvensional dan digital, rekrutmen yang sangat terstruktur, hingga rekrutmen berbasis analisis kebutuhan dan kesesuaian nilai. Variasi tersebut memunculkan persoalan umum, seperti keterbatasan jangkauan pelamar, lamanya proses seleksi, serta belum optimalnya transparansi dan dukungan sumber daya. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara praktik rekrutmen di lapangan dan konsep ideal rekrutmen menurut teori Gary Dessler yang menekankan pentingnya perencanaan SDM, kejelasan spesifikasi jabatan, serta integrasi nilai organisasi dalam proses seleksi.

Persoalan rekrutmen tenaga pendidik juga tampak pada satuan pendidikan madrasah, khususnya di MTsN 1 Kotawaringin Timur dan MTs Darussalam Muara Tembesi, yang masing-masing menunjukkan karakteristik pendekatan rekrutmen yang berbeda. MTsN 1 Kotawaringin Timur melaksanakan rekrutmen guru secara situasional berdasarkan kebutuhan jangka pendek, namun belum ditopang oleh standar operasional prosedur (SOP) tertulis yang baku, sehingga proses seleksi sangat bergantung pada kebijakan pimpinan madrasah (Fajriyanur et al., 2025). Sementara itu, MTs Darussalam Muara Tembesi cenderung menerapkan rekrutmen berbasis jaringan kekeluargaan dan relasi personal dalam penyebaran informasi lowongan, sehingga proses penerimaan guru belum sepenuhnya berorientasi pada kesesuaian kualifikasi akademik dengan bidang ajar (Islam et al., 2020). Perbedaan pendekatan tersebut menimbulkan berbagai permasalahan, seperti lemahnya penerapan sistem merit, keterbatasan jumlah dan kualitas pelamar, serta potensi penurunan kualitas pembelajaran, yang menunjukkan bahwa praktik rekrutmen di madrasah belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip rekrutmen profesional sebagaimana dikemukakan dalam teori manajemen sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa rekrutmen tenaga pendidik merupakan proses strategis yang tidak dapat diposisikan semata-mata sebagai kegiatan administratif. Ketidaksiharian antara praktik rekrutmen dan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Gary Dessler berpotensi menghambat upaya sekolah dalam membangun sumber daya manusia yang profesional dan selaras dengan budaya kerja sekolah. Oleh karena itu, optimalisasi proses rekrutmen melalui perencanaan tenaga kerja yang matang, sistem seleksi yang objektif, serta penguatan kesesuaian nilai organisasi menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan kualitas pendidikan.

### **Implikasi Teori Rekrutmen Dessler dalam Konteks Lembaga Pendidikan**

Dalam konteks lembaga pendidikan, penerapan teori rekrutmen Dessler relevan untuk memastikan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan yang direkrut tidak hanya memiliki kompetensi akademik dan pedagogik, tetapi juga sesuai dengan nilai dan budaya kerja sekolah. Rekrutmen yang sistematis, objektif, dan berbasis analisis jabatan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia pendidikan.

Penelitian di bidang manajemen pendidikan menunjukkan bahwa efektivitas manajemen sumber daya manusia, khususnya pada aspek rekrutmen, berpengaruh terhadap budaya kerja sekolah dan pencapaian visi serta misi lembaga pendidikan (Ekonomi et al., 2025) Proses rekrutmen yang akurat, yang diperkuat oleh kepemimpinan yang efisien, dapat membangun lingkungan kerja sekolah yang positif dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan (No et al., 2023).

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Rekrutmen tenaga pendidik merupakan titik awal yang menentukan kualitas sumber daya manusia dan keberlanjutan budaya kerja di lembaga pendidikan. Ketika rekrutmen diposisikan hanya sebagai prosedur administratif untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, maka fungsi strategisnya dalam membentuk tenaga pendidik yang profesional, adaptif, dan selaras dengan nilai organisasi menjadi terabaikan. Kondisi ini berpotensi melanggengkan persoalan kualitas sumber daya manusia pendidikan dan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Kerangka rekrutmen yang dikemukakan oleh Gary Dessler memberikan dasar konseptual yang komprehensif untuk memperkuat sistem rekrutmen tenaga pendidik karena menekankan keterpaduan antara perencanaan tenaga kerja, kejelasan spesifikasi jabatan, objektivitas seleksi, serta kesesuaian individu dengan nilai dan budaya organisasi. Penerapan kerangka ini tidak hanya berfungsi untuk menjaring tenaga pendidik yang kompeten secara akademik dan pedagogik, tetapi juga untuk membangun lingkungan kerja sekolah yang kondusif, profesional, dan berorientasi pada mutu.

Berdasarkan simpulan tersebut, lembaga pendidikan perlu mengembangkan sistem rekrutmen yang terencana, transparan, dan berbasis merit melalui penguatan analisis kebutuhan tenaga pendidik, perumusan kriteria seleksi yang jelas, serta pemanfaatan instrumen seleksi yang mampu mengukur kompetensi dan kesesuaian nilai secara seimbang. Selain itu, penguatan tata kelola dan kebijakan rekrutmen yang konsisten serta bebas dari intervensi non-profesional menjadi prasyarat penting agar rekrutmen benar-benar berfungsi sebagai instrumen strategis pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Z., Ibrohim, M., & Madura, U. T. (2024). *PENGARUH BUDAYA TERHADAP STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI DALAM ORGANISASI MULTINASIONAL : PENDEKATAN SYSTEMATIC*. 2(12), 2520–2527.
- Barokah, F. U., & Gunawan, A. (2023). *Strategi Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif untuk Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja Pendahuluan Metode*. 01(02), 60–65.
- Chusairi, A., Islam, U., & Ulama, N. (2024). *Jurnal Pendidikan Multidisipliner STRATEGI IMPLEMENTASI SYARIAH ISLAM DALAM*. 7(November), 26–38.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education. Retrieved from <https://www.pearson.com>
- Ekonomi, F., Katolik, U., Thomas, S., Depari, A. B., Sitompul, P., & Sihotang, H. (2025). *Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi ( SMA ) Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi ( SMA )*. 3, 121–131.
- Fajriyanur, I., Fauzi, A., Najah, T. S., Islam, U., Palangka, N., & Indonesia, K. T. (2025). *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia : Studi Kasus dalam Rekrutmen Tenaga Pendidik di MTSN 1 Kotawaringin Timur*. 1(4), 1162–1170.
- Hardiono, A., Indropuspo, J., & Hartono, S. D. (2024). *Peran perencanaan rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan kinerja pegawai divisi produksi pam jaya*. 4(1), 131–142.
- Irawan, D., Fazrina, D., & Mangundjaya, W. L. (2024). *Wawancara Sebagai Salah Satu Tahapan Dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan*. 1(9), 1046–1050.
- Islam, U., Sulthan, N., & Saifuddin, T. (2020). *MANAJEMEN REKRUTMEN TENAGA PENDIDIK DI MTs DARUSSALAM MUARA TEMBESI*. 5, 17–21.
- Jurnal, B., & Administrasi, I. (2011). *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*. 16(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v16i3.615>
- Kamaruddin, K. (2024). *Pendahuluan ( Introduction ) Tinjauan Literatur ( Literature Review )*. 5(9), 41–51. <https://doi.org/10.55178/idm.v5i9.335>
- Kiptiyah, M. (2025). *Krisis Kualitas Tenaga Pendidik di Era Disrupsi : Transformasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi sebagai Solusi Peningkatan Mutu*. November.
- Lathifah, H. (2024). *Meningkatkan Efisiensi dan Kualitas Rekrutmen Pegawai Melalui Reformasi Sistem Seleksi*. 7(April), 3785–3790.
- No, V., Kharisma, I. M., & Wening, N. (2023). *Jurnal E-Bis : Ekonomi-Bisnis Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan : 7(1)*, 61–80.
- Publishing, T. (n.d.). *Manajemen rekrutmen tenaga pendidik di sekolah albiruni*. Xxxx, 61–74.
- Putra, M. I., Dolayance, R., Gustituati, N., & Achyar, N. (2025). *Efektivitas Strategi Rekrutmen Digital dalam Meningkatkan Kualitas Pelamar di SMA Negeri 9 Mandau*. 4(2), 10310–10315.
- Rekrutmen, M., Sumber, P., Arastia, L. A., Nurfitriani, R., Nurfadillah, M., Aliyyah, R., & Bogor, D. (2025). *Manajemen Rekrutmen, Seleksi, Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Pendidikan Di SMP Darma Bakti Kota Bogor*. 11(2), 15–21.
- Sari, V. P., & Pengaraian, U. P. (2023). *Optimizing Teacher Self-Efficacy in Facing the New Normal : A Literature Review*. 15, 15–24. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i1.2835>
- Stredwick, J. (2005). *Introduction to human resource management* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann
- Studi, K., & Pustaka, T. (2025). 1 2 3 4. 10.