

# Peningkatan Kualitas Guru Pendidikan Agama Katolik (PAK) Melalui Penerapan Model Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kitab Hukum Kanonik 1983

Don Wea S. Turu<sup>1</sup>

## **Abstrak**

*Salah satu strategi yang harus dilakukan oleh penyelenggara sekolah agar memperoleh calon-calon guru yang berkualitas adalah penerapan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan aturan yang berlaku. Demikian halnya dengan guru-guru pendidikan agama katolik (PAK). Jika prosedur rekrutmen dan seleksi guru PAK diikuti dengan baik, maka kebutuhan akan guru-guru PAK yang bermutu, yang menjadi kerinduan setiap sekolah dapat dijawab. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model rekrutmen dan seleksi calon guru PAK yang diterapkan selama ini di kabupaten Merauke, dengan berbagai dampak. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yakni serangkaian prosedur penelitian yang menghasilkan data secara deskriptif baik secara lisan maupun tertulis dari sumber atau perilaku orang yang dapat diamati. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa selama ini rekrutmen dan seleksi calon guru PAK tidak mengikuti prosedur standar yang lazim berlaku, dengan salah satu konsekwensinya adalah masih adanya beberapa guru PAK di sekolah-sekolah dengan kompetensi yang kurang memadai. Agar persoalan ini dapat diatasi, maka dibutuhkan model rekrutmen dan seleksi yang khusus, yang menjadi kekhasan dalam Gereja katolik, yakni yang berbasis Kitab Hukum Kanonik 1983. Dengan menerapkan model ini, maka hanya calon-calon guru PAK yang bermutulah, yang akan ditempatkan di sekolah-sekolah, dan yang akan berpengaruh terhadap pendidikan iman dan moral peserta didik.*

*Kata Kunci: Guru PAK, Kualitas, Rekrutmen dan Seleksi, Kitab Hukum Kanonik 1983*

## **PENDAHULUAN**

Kehadiran guru PAK yang memenuhi standar kompetensi di sebuah sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor penting adalah pola perekrutan dan seleksi. Pihak yang paling berperan, bertanggungjawab dan memiliki kewenangan dalam mengeluarkan kebijakan perihal proses rekrutmen dan seleksi calon guru PAK adalah penyelenggara sekolah (kepala sekolah dan yayasan untuk sekolah swasta – guru PAK non PNS dan pemerintah untuk guru PAK yang berstatus PNS).

Pertanyaannya adalah apakah pola rekrutmen dan seleksi calon guru PAK selama ini sudah efektif? Jika pola rekrutmennya tidak efektif, faktor-faktor apakah yang menjadi penyebabnya? Jika pola rekrutmen dan seleksinya sudah efektif, mengapa masih dijumpai tenaga guru PAK yang kurang bermutu? Jika demikian kenyataannya, kira-kira pola rekrutmen dan seleksi yang bagaimanakah yang dapat menjamin sekaligus sebagai alat kontrol diperolehnya guru-guru PAK yang berkualitas, yang akan membawa sumbangsih yang amat besar terhadap pembentukan sumber daya manusia anak bangsa ke depannya sesuai dengan keyakinan iman katolik yang dianutnya.

Kenyataan yang ada di lapangan adalah cukup banyak guru PAK yang tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam mengajar pendidikan agama katolik kepada anak-anak. Dalam hubungannya dengan kompetensi pedagogic dan professional

---

<sup>1</sup> Ketua Sekolah Tinggi Katolik (STK) St. Yakobus Merauke. Saat ini sedang menyelesaikan studi doktoral di Universitas Negeri Semarang.

misalnya, observasi di salah satu sekolah (tanggal 12 Pebruari 2019), ketika guru PAK sedang mengajar, anak-anak tidak memberi perhatian yang serius (ada yang bermain sambil mengganggu teman, ada yang menggambar, ada yang sibuk dengan aktivitasnya sendiri, bahkan ada yang tidur). Jika kondisinya seperti ini maka peserta didik tidak akan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentang agama katolik. Dalam dialog dengan salah satu orangtua siswa (K21, tanggal 12 Pebruari 2019), terungkap keluhan bahwa pengetahuan anaknya perihal pendidikan agama katolik sangat minim. Sebagai solusinya, orang tua harus mencari guru khusus bimbingan belajar untuk pendidikan agama katolik.

Dalam hubungannya dengan kompetensi social dan kepribadian, yang secara khusus ditunjukkan dalam kesaksian hidup (bagi peserta didik maupun terhadap masyarakat) beberapa guru PAK gagal menjadi contoh yang baik dalam hal iman dan moral. Hal ini nampak dalam beberapa permasalahan seperti tidak disiplin, tidak setia menjalankan tugasnya, tidak terlibat dalam hidup berjemaat di tempat di mana mereka ditugaskan, gagal memberi kesaksian sebagai guru agama katolik dan tokoh umat yang baik, tersandung skandal moral namun tidak diberi tindakan yang memadai oleh penyelenggara sekolah (sebagai pihak yang berwenang) maupun oleh otoritas Gereja. Demikian juga halnya dengan kompetensi spiritual; tidak dapat ditunjukkan oleh beberapa guru pendidikan agama katolik secara optimal (wawancara dengan seorang pastor paroki, K25, pada tanggal 26 Januari 2019).

Persoalan-persoalan yang ada sesungguhnya dapat diminimalisir atau tidak akan terjadi jika pola rekrutmen dan seleksi guru pendidikan agama katolik diterapkan secara baik. Untuk itulah maka dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada dua hal yang menjadi rumusan masalah, yakni penerapan pola rekrutmen dan seleksi calon guru PAK selama ini dan bagaimana model yang ideal dalam merekrut dan menyeleksi calon guru PAK sehingga diperoleh guru PAK yang sungguh bermutu.

## **1. Kajian Pustaka**

### **1.1. Rekrutmen dan Seleksi**

Ada banyak ahli yang telah memberikan deskripsi tentang rekrutmen dan seleksi. Simamora (1997: 212) mendeskripsikan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Gomes (2003: 105) menjelaskan rekrutmen sebagai sebuah proses untuk mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Perekrutan yang efektif akan memberi peluang pekerjaan dan perhatian dari orang-orang yang kemampuan dan ketrampilannya memenuhi tuntutan perusahaan dan spesifikasi pekerjaan. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapat persediaan sebanyak mungkin pelamar sehingga perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan seleksi terhadap calon tenaga pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi sesuai dengan tuntutan perusahaan. Mondy dan Noe (1996) menjelaskann bahwa "*Human resource planning (HRP) is the process of systematicly*

*reviewing human resource requirements to ensure that the required numbers of employees, with the required skills are available when they are needed".*

Proses rekrutmen tidak lain adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan, setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan.

Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses rekrutmen ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit serta terbukanya peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas serta dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan, orang-orang di sekitarnya dan organisasi sendiri yang telah mempekerjakannya.

Rekrutmen tidak menjadi tahap yang berdiri sendiri, tetapi berkaitan sangat erat dengan tahap selanjutnya, yakni seleksi. Secara umum dapat dikatakan bahwa proses seleksi adalah suatu tahapan dalam proses penjangkaran tenaga kerja, yang merupakan kelanjutan dari tahap rekrutmen, untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar mengajukan lamaran kerja dan berakhir dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan apakah calon pelamar diterima atau tidak. Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Dubois dan Rothwell (2004) mengatakan bahwa seleksi bertujuan untuk mengurangi daftar pelamar dan menghasilkan orang-orang yang paling memenuhi syarat demi mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi. Selama proses tersebut, praktisi SDM mencoba untuk memprediksi dan membuat pemetaan untuk mendapatkan pelamar yang paling sukses dan terbaik, serta sesuai dengan pekerjaan yang akan ditanganinya dan budaya organisasi.

Intinya, seleksi merupakan kelanjutan sekaligus tahap akhir dari rekrutmen, sebelum seorang calon pegawai ditempatkan sesuai dengan lowongan yang ada dalam suatu organisasi. Setelah memperoleh sumber-sumber tenaga kerja yang diinginkan melalui rekrutmen, langkah selanjutnya adalah menyeleksi tenaga kerja tersebut. Tujuan seleksi adalah memilih sejumlah tenaga kerja yang diinginkan dari sejumlah tenaga kerja yang tersedia. Tujuan lainnya dari seleksi yang dilakukan adalah untuk menghindari terjadinya kekurangan dan memberikan rasa keadilan kepada semua pihak. Dari penjelasan di atas kita dapat mengambil kesimpulan bahwa seleksi adalah proses untuk

memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik (guru) mengikuti pola atau model yang sudah lazim, yang diterapkan dalam dunia perusahaan dengan pentahapan yang sangat standar sebagaimana diatur dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Mardianto (2009), dalam melakukan proses rekrutmen tenaga kerja harus mengikuti kebijakan “*recruit the best*” dan “*equal opportunity*” dengan produk berupa *selection criteria*, *sourcing* dan *placement*. Jika kita menerapkan pola ini untuk rekrutmen guru PAK, maka akan diperoleh tenaga-tenaga guru PAK yang bermutu. Namun perlu dipahami, bahwa Gereja katolik, selain mengikuti model-model standar yang ada, juga memiliki kriteria tersendiri dalam melakukan rekrutmen dan seleksi terhadap calon-calon guru PAK, sebagaimana diatur di dalam Kitab Hukum Kanonik 1983.

Ada banyak model rekrutmen dan seleksi pegawai baru untuk dipekerjakan dalam sebuah organisasi yang ditawarkan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia. Aneka model yang ada rata-rata memiliki pentahapan rekrutmen dan seleksi yang sama, yakni tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Kebanyakan model rekrutmen yang diterapkan dalam dunia bisnis diambil dari model Dubois dan Rothwell (2004). Menurut Dubois dan Rothwell, rekrutmen tenaga kerja baru dalam sebuah organisasi harus melewati empat tahap pokok yakni tahap pertama: memperjelas posisi yang harus diisi melalui perekrutan, tahap kedua: review dan memperbarui uraian pekerjaan dan spesifikasi untuk posisi tersebut, tahap ketiga: mengidentifikasi kemungkinan sumber pelamar yang memenuhi syarat, dan tahap keempat: pilih cara komunikasi yang paling efektif agar menarik pelamar yang memenuhi syarat (lihat juga Priansa 2016: 98). Setelah keempat tahap rekrutmen ini dilewati baru diadakan seleksi. Dengan kata lain, rekrutmen dan seleksi untuk pegawai baru di perusahaan pada umumnya mengikuti proses sebagaimana dikemukakan oleh Dubois dan Rothwell dengan beberapa modifikasi, yakni a) mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan, b) mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan, c) menentukan sumber kandidat yang tepat, d) memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat dan e) seleksi dan penempatan.

Pada umumnya model rekrutmen dan seleksi tenaga guru baru (guru bidang studi apa saja) melewati empat tahap, yakni tahap pertama: persiapan rekrutmen dan seleksi guru baru, tahap kedua: penyebaran pengumuman perihal kebutuhan tenaga guru baru, tahap ketiga: penerimaan lamaran, dan tahap keempat: seleksi para pelamar. Model rekrutmen dan seleksi seperti ini (walaupun terkesan sangat klasik), jika diikuti dan diterapkan dengan sebaik-baiknya, akan menghasilkan tenaga-tenaga guru yang memenuhi standar kompetensi sesuai dengan tuntutan dan harapan lembaga pendidikan.

## **1.2. Kitab Hukum Kanonik 1983**

Kitab Hukum Kanonik 1983 (KHK 1983), dalam buku ketiga tentang tugas Gereja mengajar, khususnya kanon 804 dan 805 menegaskan bahwa “otoritas Gereja berwenang atas pengajaran dan pendidikan agama katolik yang diberikan di sekolah-sekolah manapun atau diselenggarakan dengan pelbagai sarana komunikasi sosial;

konferensi para uskup bertugas mengeluarkan norma-norma umum di bidang kegiatan itu, dan uskup diosesan bertugas mengatur dan mengawasinya. Hendaknya ordinari wilayah memperhatikan agar mereka yang diangkat untuk menjadi guru-guru agama di sekolah, juga di sekolah bukan katolik, adalah orang-orang yang unggul dalam ajaran yang benar, dalam kesaksian hidup kristiani dan juga ahli dalam pendidikan. Ordinari wilayah berhak mengangkat atau menyetujui guru-guru agama untuk keuskupannya, demikian pula memberhentikan atau menuntut pemberhentian mereka jika alasan keagamaan atau moral menuntutnya”.

Penegasan kedua kanon di atas menjadi dasar bagi keterlibatan pemimpin tertinggi Gereja lokal (uskup) dalam perekrutan calon guru PAK. Keterlibatan mereka bahkan dilanjutkan setelah para guru PAK ditugaskan di sekolah-sekolah, yakni menjalankan fungsi kontrol (pengawasan), evaluasi dan pendampingan. Peran serta wajib pimpinan tertinggi Gereja katolik ini sekaligus menjadi salah satu wujud tanggungjawabnya terhadap pendidikan moral dan iman yang harus diwartakan kepada umat gembalaannya, yakni para peserta didik di sekolah. Ajaran iman dan moral yang diberikan kepada para peserta didik di sekolah-sekolah oleh para guru PAK harus berada pada koridor kebenaran ajaran, yakni didasarkan pada kitab suci dan magisterium Gereja. Belum lagi, keutamaan-keutamaan yang harus dimiliki oleh seorang guru pendidikan agama katolik, menjadi tuntutan tersendiri yang tidak kalah pentingnya, untuk dipenuhi oleh setiap calon guru PAK. Dengan kata lain, kehadiran dan keterlibatan para guru PAK di sekolah-sekolah sesungguhnya adalah menjalankan tugas yang dipercayakan oleh Gereja dalam hal mengajar berkat imamat rajawi (sakramen baptis) yang telah diterimanya. Konsekwensinya adalah tidak sembarang orang dapat begitu saja direkrut, diterima dan ditugaskan sebagai guru PAK.

Keterlibatan pimpinan tertinggi Gereja setempat, yang selama ini kurang disadari, menuntut adanya suatu model yang menjadi pedoman acuan sekaligus menjadi kekhasan dalam manajemen perekrutan calon guru PAK yang berbasiskan hukum kanonik 1983, yang berbeda dari model manajemen perekrutan untuk guru bidang studi lainnya. Ada empat komponen yang akan terlibat langsung dalam model manajemen rekrutmen calon guru PAK, yakni sekolah, yayasan (untuk sekolah-sekolah swasta katolik), otoritas Gereja (uskup diosesan atau komisi terkait) dan pelamar (para calon guru PAK). Otoritas tertinggi Gereja setempat, yang menjadi komponen ‘baru’ (karena selama ini terkesan tidak terlibat secara aktif dan bertanggung jawab) lebih pada menjalankan fungsi penjamin kelayakan mengajar dan mendidik serta pengawasan dalam menjaga kebenaran, kemurnian dan kualitas ajaran iman dan moral yang disampaikan oleh para guru PAK kepada peserta didik di sekolah-sekolah.

## **2. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2011: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang difokuskan pada pemahaman terhadap fenomena yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan hal-hal lainnya secara holistik, dan dideskripsikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat. Perreault dan McCarthy (2006: 176) mendefinisikan penelitian kualitatif

sebagai jenis penelitian yang berusaha menggali informasi secara mendalam, serta terbuka terhadap segala tanggapan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Brogdhan dan Taylor (dalam Moleong, 2004:3) mengatakan bahwa penelitian kualitatif deskriptif adalah serangkaian prosedur penelitian yang menghasilkan data secara deskriptif baik secara lisan maupun tertulis dari sumber atau perilaku orang yang dapat diamati. Selanjutnya, perihal obyek dari penelitian kualitatif deskriptif, Nazir (2009:54-55) mengatakan bahwa dalam penelitian ini peneliti membuat gambaran mengenai situasi dalam masyarakat, tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, hubungan, kegiatan-kegiatan, proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena. Semua fenomena yang ada ditelaah oleh peneliti secara saksama dan mendalam. Selanjutnya Arikunto (2003:3) mengatakan bahwa penelitian kualitatif deskriptif adalah suatu metode yang menggambarkan fenomena yang ada disertai dengan penjelasan faktor perihal penghambat dan pendukung.

Yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah guru-guru pendidikan agama katolik, kepala sekolah, pengurus yayasan, orangtua peserta didik, pastor paroki dan otoritas Gereja (uskup diosesan) di kabupaten Merauke, Papua, yang semuanya berjumlah 22 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Alat yang digunakan untuk pengumpulan data adalah pedoman observasi, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi. Data-data yang telah dikumpulkan harus dicek keabsahannya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Data yang telah dikumpulkan dianalisis oleh peneliti dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahap yaitu tahap reduksi data (*data reduction*), tahap penyajian data (*data display*) dan tahap penarikan kesimpulan (*verification*).

### **3. Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Berikut ini disajikan hasil penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan telaah dokumentasi, serta pembahasannya sesuai dengan fokus masalah penelitian.

#### **(1) Model rekrutmen dan seleksi calon guru PAK yang diterapkan selama ini**

Peneliti menggunakan proses rekrutmen dan seleksi yang dikemukakan oleh Dubois dan Rothwell (2004) dengan beberapa modifikasi, sebagai kerangka untuk menganalisis bagaimana penerapannya rekrutmen dan seleksi calon guru PAK di kabupaten Merauke selama ini. Adapun pentahapan rekrutmen dan seleksi yang dikemukakan oleh Dubois dan Rothwell, mencakup a) mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan, b) mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan, c) menentukan sumber kandidat yang tepat, d) memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat e) seleksi dan penempatan. Tahap-tahap ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yakni perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Hasil penelitian perihal penerapan model rekrutmen calon guru PAK di kabupaten Merauke adalah sebagai berikut:

## **Proses rekrutmen dan seleksi calon guru PAK**

**a) Tahap persiapan.** Tahap persiapan mencakup analisis kebutuhan sekolah-sekolah akan guru PAK, menentukan sumber calon guru PAK dan menginformasikan kepada para kandidat. Hasil wawancara dengan K6, yang adalah kepala sekolah SMP YPPK (tanggal 15 Pebruari 2019), dan telah menjalankan tugas tersebut selama enam tahun (tahun 2013 sampai sekarang) adalah bahwa tahap persiapan dilakukan secara sederhana dan tidak dibentuk tim khusus untuk rekrutmen dan seleksi. Biasanya kepala sekolah membahas dengan para guru perihal kebutuhan sekolah akan guru PAK. Hal ini juga terjadi dengan kebutuhan akan guru-guru bidang studi lainnya. Pembahasan perihal kebutuhan akan guru PAK dilakukan karena dua alasan, yakni pertama karena jumlah guru PAK kurang sementara jumlah rombongan belajar siswa bertambah, dan kedua karena tidak ada guru PAK di sekolah (guru yang lama sudah pensiun, pindah, meninggal dunia, mengundurkan diri atau diberhentikan dengan berbagai alasan). Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Cardoso (2003: 105-106) perihal alasan dilakukannya rekrutmen dan seleksi. Menurut Cardoso, sekurang-kurangnya ada tujuh alasan sebuah organisasi melakukan rekrutmen tenaga kerja, yakni (1) Berdirinya organisasi baru, (2) Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi, (3) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru, (4) Perpindahan pekerja ke organisasi lain, (5) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat, (6) Pekerja yang pensiun karena telah lanjut usianya, dan (7) Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Setelah pembahasan, kepala sekolah dan para guru bersama-sama menentukan sumber untuk diperoleh calon guru PAK dan bagaimana menyebarkan informasi. Sumber untuk mendapatkan guru PAK adalah Sekolah Tinggi Katolik (STK) Santo Yakobus Merauke, yang menyiapkan para calon guru pendidikan agama katolik dan juga ikatan alumni STK yang sekretariatnya ada di STK Santo Yakobus Merauke, serta sumber-sumber lain di luar STK (para alumni dari Sekolah Tinggi Pastoral atau Kateketik atau Teologi dari berbagai tempat).

Penyebaran informasi dapat dilakukan secara terbuka, yakni melalui surat resmi, media sosial, kepala sekolah langsung bertemu dengan ketua STK dan pengurus ikatan alumni, atau guru-guru yang mengenal para calon guru langsung menginformasikan hal tersebut kepada mereka. Bagi calon yang bukan dari STK Santo Yakobus, penyebarannya adalah lewat pengumuman di paroki atau siaran di RRI Merauke. Hal ini ditegaskan oleh informan K3, sebagai ketua Yayasan Pendidikan dan Persekolahan Katolik Merauke (YPPK) Merauke (wawancara tanggal 16 Pebruari 2019). Menurut K3, para kepala sekolahlah yang terlibat langsung dalam perencanaan, karena merekalah yang memahami kebutuhan sekolahnya akan guru PAK. Yayasan menyerahkan sepenuhnya kepada wewenang kepala sekolah untuk mengaturnya. Informan K15, guru PAK (wawancara tanggal 15 Pebruari 2019), membenarkan hal ini dengan mengatakan bahwa informasi perihal kebutuhan SMP, di mana dia mengajar saat ini, akan guru PAK diperolehnya dari ketua STK, karena diminta oleh kepala sekolah. Informan K16, guru PAK (wawancara tanggal 17 Pebruari 2019), mengatakan bahwa dia mendapat informasi untuk mengajar di sekolah dari tantenya yang adalah guru PPKN di sekolah tersebut. Informan K20, guru PAK (wawancara tanggal 17 Pebruari 2019), mengatakan bahwa

dia mendapat informasi perihal lowongan guru agama katolik di sekolahnya dari media social.

Apa yang dibuat dalam tahap persiapan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chatterjee (2007) terhadap pola penjarangan calon tenaga kerja untuk mengikuti rekrutmen dan seleksi sebagai karyawan di perusahaan-perusahaan di India. Hasil penelitiannya adalah bahwa lembaga pendidikan tinggi, lembaga-lembaga kerja, internet dan surat kabar menjadi sumber perekrutan yang paling populer di India.

**b) Tahap pelaksanaan.** Tahap pelaksanaan rekrutmen dan seleksi mencakup penentuan metode rekrutmen, pengajuan lamaran dan kelengkapan dokumen, seleksi kandidat, penawaran kerja dan penempatan. Metode rekrutmen yang dipilih oleh kepala sekolah adalah metode terbuka. Metode rekrutmen terbuka dilakukan agar dapat diperoleh calon tenaga kerja baru dengan jumlah yang banyak. Karena calon guru PAK jumlahnya sangat terbatas, maka yang menanggapi informasi yang diberikan oleh pihak sekolah juga sangat terbatas. Perihal bagian pengajuan lamaran dan kelengkapan dokumen, hasil wawancara dengan para kepala sekolah dan para guru PAK dibagi dalam dua kelompok, yakni kelompok yang mengajukan lamaran dahulu dengan kelengkapan dokumen seadanya baru mengajar dan kelompok yang diminta mengajar dahulu baru mengajukan surat lamaran dan kelengkapan dokumen lainnya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa guru PAK yang mengajukan lamaran baru mengajar jumlahnya lebih sedikit daripada guru yang diminta mengajar dahulu oleh kepala sekolah baru mengajukan lamaran dan melengkapi dokumen-dokumen yang dibutuhkan. Informan K14, guru PAK (wawancara tanggal 15 Pebruari 2019), mengatakan bahwa setelah mengajukan lamaran untuk mengajar di sekolah, sebulan kemudian dia dipanggil oleh kepala sekolah untuk memenuhi beberapa dokumen penting. Seminggu setelah memenuhi kelengkapan dokumen dia langsung diminta untuk mengajar. Hal senada dikatakan oleh K18, guru PAK (wawancara tanggal 19 Pebruari 2019). Setelah mengajukan lamaran yang disertakan dengan dokumen-dokumen yang dituntut dan bertemu dengan kepala sekolah, dia langsung diminta oleh kepala sekolah untuk mengajar pada minggu berikutnya.

Kemendesakan kebutuhan sekolah akan guru PAK, membuat beberapa kepala sekolah tidak mengikuti aturan rekrutmen sebagaimana lazimnya. Informan K16, guru PAK (wawancara tanggal 17 Pebruari 2019) mengatakan bahwa, setelah mendapat informasi dari tantenya yang adalah guru PPKN, dia langsung menghadap kepala sekolah. Setelah berbincang seputar persyaratan mengajar, yakni harus tamatan dari sekolah tinggi agama katolik, di mana dia sendiri sudah memenuhinya, informan langsung diminta oleh kepala sekolah untuk mengajar pada minggu berikutnya, dengan persiapan seadanya. Lamaran dan kelengkapan dokumen baru dipenuhi setelah sebulan mengajar. Hal senada juga dikemukakan oleh K11, guru PAK (wawancara tanggal 18 Pebruari 2019). Dia juga diminta untuk mengajar karena murid-murid saat itu sangat membutuhkan kehadiran guru PAK.

Informan K10, kepala sekolah SD YPPK (wawancara tanggal 17 Pebruari 2019), mengatakan bahwa lamaran dan kelengkapan dokumen memang penting. Tetapi karena ada hal yang sangat kasuistik, yakni kemendesakan kehadiran guru PAK di sekolah,

karena guru sebelumnya telah diberhentikan, maka tahap mengajukan lamaran dan kelengkapan dokumen baru dilakukan kemudian setelah yang bersangkutan mengajar. Kebutuhan anak-anak harus diprioritaskan. Apalagi sebagai kepala sekolah, beliau memiliki keyakinan moral bahwa calon guru yang direkrut itu mampu untuk mengajar pendidikan agama katolik kepada anak-anak.

Surat lamaran merupakan persyaratan utama yang harus dipenuhi oleh para kandidat. Di dalam surat lamaran itu, pihak yang membutuhkan tenaga kerja baru dapat mengetahui spesifikasi atau keahlian yang dimilikinya, jenis kelamin, usia, status kehidupannya dan motivasi mengapa dia mengajukan lamaran. Selain surat lamaran yang menjadi dokumen penting yang harus diserahkan adalah ijazah terakhir, transkrip nilai, surat keterangan pengalaman kerja, surat kesehatan dan dokumen-dokumen lainnya.

Tahap rekrutmen bukan sekadar mengumpulkan dokumen yang dibutuhkan, tetapi ada hal yang sangat penting, yakni melalui dokumen dapat dideteksi kualitas para pelamar yang akan menjadi kandidat tenaga kerja. Demikian halnya dengan rekrutmen guru PAK. Melalui dokumen yang dibutuhkan dapat diperoleh calon guru yang bermutu. Hal ini sejalan dengan pendapat Schermerhorn (1997) bahwa rekrutmen menjadi proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan memberi peluang pekerjaan dan perhatian dari orang-orang yang kemampuan dan ketrampilannya memenuhi tuntutan perusahaan dan spesifikasi pekerjaan.

Hal senada ditegaskan oleh Handoko (2008:69), bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik. Mathis dan Jackson (2001) melihat rekrutmen sebagai suatu proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Irawan dkk. (1997) yang mengatakan bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau instansi tertentu.

Hasil penelitian di *Eastern School of The Office of Vocational Education Commission* di Thailand (Tungkunan et al 2008: 54), menyimpulkan bahwa sekolah yang berkualitas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan, manajemen fakta, rencana strategis, desentralisasi, pengembangan diri berkelanjutan, komitmen organisasi, kerja tim, pelayanan dan perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini belum melibatkan guru atau staf sebagai faktor individu yang terlibat sebagai bagian penting dalam kemajuan sebuah institusi. Maka rekrutmen tenaga kerja (guru dan staf) dengan metodenya yang baik dan tepat, menjadi salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan sebuah sekolah.

Setelah semua berkas dan kelengkapan dokumen dipenuhi maka langkah selanjutnya dan menentukan adalah seleksi. Menurut Decenzo dan Robbins (1999: 169), sebuah panduan proses seleksi yang ideal terdiri dari berbagai langkah, yaitu mengisi formulir aplikasi, pemeriksaan awal, tes kerja, ujian tertulis, wawancara yang

komprehensif, pemeriksaan latar belakang atau referensi, pemeriksaan kesehatan dan tawaran pekerjaan.

Hasil wawancara dengan para informan adalah bahwa sebelum mengajar di sekolah mereka tidak mengikuti tes tertulis. Ada yang diwawancarai oleh kepala sekolah, tetapi bukan perihal motivasi, komitmen dan aspek-aspek lainnya menyangkut guru PAK, tetapi hal-hal lain seperti kedisiplinan, jam mulai masuk sekolah, jam mengajar agama katolik di kelas dan besarnya kompensasi yang akan diterimanya selama sebulan. Informan K15, guru PAK (wawancara tanggal 19 Pebruari 2019) mengatakan bahwa dia tidak diberi tes tertulis maupun lisan perihal kompetensi yang dimilikinya sebagai guru PAK. Dia juga tidak diwawancarai perihal mengapa dia memilih menjadi guru PAK dan mengapa memilih mengajar di SMP tersebut. Kepada informan, kepala sekolah hanya menyampaikan tata tertib yang harus diikuti di sekolah, jam mulai masuk sekolah, rombongan belajar mana yang akan diajarnya, jam pelajaran agama katolik dalam sepekan dan besarnya tunjangan yang harus diterimanya selama sebulan.

Hal senada ditegaskan oleh informan K6, kepala sekolah SMP (wawancara tanggal 15 Pebruari 2019). Beliau mengatakan bahwa tes kompetensi guru-guru PAK tidak diberikan, demikian juga dengan wawancara, karena dia memiliki keyakinan moral bahwa para guru yang dibutuhkannya itu memiliki kompetensi yang memadai untuk mengajar para peserta didik di sekolah. Apapun alasannya, tes tertulis yang dilanjutkan dengan wawancara tetap diperlukan untuk mengetahui kemampuan dan kelayakan yang ada pada para calon guru PAK, yang akan berimbas kepada peserta didik yang diajarnya. Bolehlah tes dalam seleksi dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan dan situasi, tetapi tidak dapat ditiadakan begitu saja.

Seleksi merupakan tahap yang sangat penting, karena melalui seleksi akan diperoleh hal-hal penting berikut ini sebagaimana dikatakan oleh Simamora dalam seleksi pegawai perusahaan (2004) yakni: (1) untuk mendapatkan pegawai yang jujur dan memiliki moralitas yang baik, (2) mendapatkan pegawai yang memiliki kemauan dan kemampuan, (3) mendapatkan pegawai yang mempunyai rasa memiliki perusahaan, (4) mendapatkan pegawai yang loyal dan berintegritas tinggi, (5) mendapatkan pegawai yang memiliki inovasi dan motivasi, (6) mendapatkan pegawai yang disiplin dan jujur, (7) mendapatkan pegawai yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan, (8) mendapatkan pegawai yang terampil, (9) mendapatkan pegawai yang kreatif dan dinamis, (10) untuk mengurangi *turnover* pegawai, (11) mendapatkan pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi, (12) mendapatkan pegawai yang dapat bekerjasama, (13) mendapatkan pegawai yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang, dan (14) untuk mendapatkan pegawai yang berpengalaman. Jika seleksi dilangkahi maka harapan-harapan sebagaimana dideskripsikan di atas tidak akan diperoleh secara maksimal.

Yang dites dalam seleksi (tertulis maupun praktek) adalah kompetensi yang menjadi tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang guru PAK, yang mencakup kompetensi pedagogic, kompetensi professional, kompetensi social, kompetensi kepribadian dan kompetensi spiritual.

Abel (2008) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi adalah kecakapan dan kemampuan individu yang berisikan gambaran motivasi, konsep diri,

nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang biasanya ditunjukkan oleh individu yang berkinerja unggul. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Sementara Lindner (2001), melihat kompetensi sebagai kombinasi antara tiga faktor, yakni pengetahuan, kemampuan manajerial dan karakteristik pribadi. Lebih lanjut, Kim (2011) dalam penelitiannya menegaskan bahwa tiga faktor dari kompetensi sebagaimana diuraikan oleh Lindner dibagi lagi ke dalam tiga dimensi, yakni dimensi kompetensi individu, dimensi kompetensi jabatan dan dimensi kompetensi organisasi.

Kompetensi profesional guru PAK adalah suatu keharusan dalam mewujudkan sekolah berbasis pengetahuan, yaitu pengetahuan dan pemahaman tentang pembelajaran, kurikulum, dan perkembangan manusia termasuk gaya belajar. Pada umumnya di sekolah-sekolah yang memiliki guru PAK dengan kompetensi profesional akan menerapkan “pembelajaran dengan melakukan” untuk menggantikan cara mengajar di mana guru PAK hanya berbicara dan peserta didik hanya mendengarkan. Guru PAK harus memiliki pengetahuan yang luas dari *subject matter* (bidang studi) yang akan diajarkan serta penguasaan metodologi dalam arti memiliki konsep teoritis dan mampu memilih metode dalam proses belajar mengajar.

Kompetensi Personal (kepribadian), artinya sikap dan kepribadian yang mantap yang harus dimiliki dan ditunjukkan oleh setiap guru PAK sehingga mereka mampu menjadi sumber intensifikasi bagi subjek yakni peserta didik. Dalam hal ini guru PAK harus memiliki kepribadian yang pantas diteladani dan mampu melaksanakan kepemimpinan. Kompetensi sosial, artinya guru PAK harus mampu menunjukkan kepiawaian dalam berinteraksi, baik dengan peserta didik maupun dengan sesama guru, kepala sekolah dan masyarakat luas. Kompetensi pedagogik, artinya bahwa guru PAK harus memiliki kemampuan dalam memahami peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, mengadakan evaluasi pembelajaran serta mengembangkan kemampuan peserta didik sehingga mampu mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya dalam hubungannya dengan ajaran agama katolik.

Selain keempat kompetensi dasar yang diatur oleh undang-undang, guru PAK dituntut untuk memiliki kompetensi spiritual (Kitab Hukum Kanonik 1983). Kompetensi spiritual memampukan guru PAK dipandang dan diakui sebagai seorang pribadi yang unggul dalam hidup rohani yang dibangun dalam relasinya yang intensif dengan Tuhan. Ia dipandang sebagai guru rohani yang memiliki kemampuan untuk membimbing dan mendampingi peserta didik agar dapat berjumpa dengan Tuhan. Konsekwensinya adalah tutur kata dan gerak gerik guru PAK menjadi model spiritual bagi peserta didiknya.

Dasar dari kompetensi spiritual adalah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual yang lebih sering disebut sebagai *Spiritual Intelligence* diperlukan agar individu dapat memilih atau berpihak pada kebajikan dalam bekerja. Kecerdasan spiritual merupakan sebuah konsep yang berhubungan dengan bagaimana seseorang “cerdas” dalam mengelola dan mendayagunakan makna-makna, nilai-nilai, dan kualitas kehidupan spiritualnya. King (2007) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan serangkaian kapasitas mental adaptif yang berdasarkan aspek kenyataan non materi dan *transendent*, khususnya yang berkenaan dengan asal mula keberadaan seseorang, makna pribadi, *transendent*, dan tingkat kesadaran yang dipertinggi. Zohar dan Marshal (2007),

menyatakan bahwa kecerdasan spiritual diyakini sebagai kecerdasan yang mampu memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosi secara efektif. Dengan demikian kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan tertinggi. Kecerdasan spiritual terdiri atas beberapa aspek, yaitu kemampuan bersikap fleksibel, tingkat kesadaran diri yang tinggi, kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa takut, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai, keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, berpikir secara holistik, kecenderungan untuk bertanya, serta menjadi pribadi mandiri.

Guru PAK, yang memiliki kecerdasan spiritual yang baik akan selalu sanggup berbuat jujur, lurus, adil dalam proses belajar mengajar juga dalam kehidupan sosialnya di luar sekolah. Seorang guru PAK perlu menyadari nilai-nilai kehidupan yang integralistik tidak hanya pada masalah material tetapi juga spiritual.

Hasil observasi, yang dilakukan oleh peneliti (tanggal 1 Pebruari 2019) di salah satu SD YPPK, ketika guru PAK sedang mengajar di kelas V, adalah bahwa guru PAK tersebut tidak memiliki kompetensi pedagogic, professional dan spiritual yang memadai. Hal ini ditunjukkan dengan gaya mengajarnya yang begitu kaku. Dia duduk saja di kursi guru dan menjelaskan tema tentang sakramen, tanpa menyadari apakah anak-anak mengerti atau tidak. Suasana kelas tidak kondusif (ada anak yang ribut sambil mengganggu teman dan ada yang sibuk melakukan hal yang lain di tempat duduknya). Untuk mengatasi suasana kelas yang tidak kondusif itu, guru PAK meminta anak-anak mencatat perihal sakramen tanpa menjelaskan lebih lanjut apa yang mereka catat. Ketika jam pelajaran berakhir guru PAK memimpin doa. Sikap dan cara berdoanya kurang mencerminkan diri sebagai orang yang memiliki rasa hormat kepada yang diimaninya dan rumusan kata-katanyapun membingungkan. Doa dilantunkan ketika beberapa anak masih ribut. Selesai berdoa guru langsung meninggalkan ruangan kelas menuju ruang guru.

Hasil wawancara dengan informan K7, kepala sekolah SD (tanggal 20 Pebruari 2019), menyatakan bahwa guru PAK yang mengajar di sekolahnya sungguh tidak memiliki kompetensi yang memadai. Dia tidak mengetahui cara mengajar yang baik kepada anak-anak. Terkadang anak-anak lebih suka berada di luar kelas ketika guru PAK mengajar, atau meminta ijin kepada wali kelas dengan berbagai alasan.

Hasil wawancara secara keseluruhan menegaskan bahwa seleksi guru PAK tidak dilakukan oleh para kepala sekolah sebelum menerima mereka mengajar di sekolah. Konyataan ini menjadi salah satu alasan mengapa harapan untuk mendapat guru PAK yang bermutu tidak dapat tercapai. Hal ini persis bertentangan dengan pendapat Gomes (2003: 116) yang menegaskan bahwa seleksi merupakan langkah yang harus diambil secepatnya setelah rekrutmen. Tersedianya pekerja yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ketepatan dalam menempatkan seseorang pada posisi tertentu dalam suatu organisasi, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Penelitian yang dibuat oleh Betty Akullu Ezati, *et. al* (2014) menyimpulkan bahwa pembelajaran yang efektif dan lulusan yang berkualitas membutuhkan pengajar

yang memiliki kombinasi kemampuan pedagogis dan pemahaman keilmuan yang baik. Hal itu hanya dapat diperoleh jika seleksi tenaga pengajar dilakukan dengan efektif sebelum mereka mulai mengajar. Penelitian yang dilakukan oleh Krick dan Grayson (2009: 200) terhadap pengembangan profesionalisme guru matematika di Afrika Selatan menunjukkan bahwa guru yang memiliki kompetensi yang memadai menjadi lebih percaya diri, memiliki profesionalisme yang terus berkembang, rela menghabiskan banyak waktunya dalam tugas serta menggunakan berbagai macam pendekatan dalam pembelajaran.

Huntly (2003) telah melakukan penelitian terhadap guru-guru pemula (guru junior) untuk mengetahui tingkat kompetensi yang mereka miliki, dengan memperhatikan masa kerja (lamanya waktu mereka mengajar). Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru-guru tingkat pemula pada umumnya memiliki kompetensi dalam sejumlah cara dan sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, banyak sedikitnya pengalaman di lapangan, dan banyak sedikitnya masalah yang dijumpai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Huntly mengajukan satu alternatif pendekatan untuk meningkatkan kompetensi guru-guru tingkat pemula tersebut dengan sebuah proses yang disebut "*appraisal process*". Pendekatan atau alternatif ini harus dilakukan secara kontinyu oleh kepala sekolah pada setiap akhir tahun ajaran. Bahkan cara ini dapat dijadikan indikator untuk menilai komitmen dalam meningkatkan kompetensi para guru pemula tersebut. Bagi para guru yang tidak memiliki komitmen atau komitmennya rendah, maka akan diberhentikan sebagai guru dengan memberikan satu kali gaji sebagai uang penghormatan. Lebih lanjut, Huntly mengatakan bahwa dalam proses penilaian kompetensi, guru-guru diminta untuk membuat laporan tentang evaluasi diri, terutama yang menyangkut keberhasilan permasalahan yang ditemukan selama menjalankan tugasnya sebagai guru. Laporan evaluasi tentang masalah yang dihadapi akan mendapatkan rekomendasi pemecahan masalah dari staf profesional yang berasal dari perguruan tinggi yang ditunjuk.

Seorang calon guru PAK dikatakan memiliki kompetensi yang memadai dan dapat menunjukkan hal itu, dengan harapan akan dipertanggungjawabkan setelah dia ditugaskan, adalah pada saat seleksi, baik tes tertulis maupun praktek dan wawancara. Jika hal ini diabaikan atau ditiadakan, maka pihak yang melakukan seleksi tidak akan memperoleh gambaran, yang minimal mencukupi, perihal kompetensi calon guru PAK.

Setelah tahap seleksi, proses selanjutnya adalah penawaran kerja dan penempatan. Yang dibuat dalam bagian ini adalah membuat surat perjanjian kerja, memperkenalkan aturan-aturan di tempat kerja, surat keputusan penempatan dan kapan mulai bekerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tahap ini sudah dibuat oleh kepala sekolah ketika wawancara. Penempatan para calon guru PAK semuanya sudah jelas, karena langsung ditangani oleh masing-masing kepala sekolah untuk sekolahnya. Informan K9, kepala sekolah SMA YPPK (wawancara tanggal 21 Pebruari 2019) mengatakan, bahwa perekrutan guru PAK dilakukan oleh masing-masing sekolah secara mandiri. Ketika sekolahnya membutuhkan guru PAK, maka sebagai kepala sekolah dia langsung mencari tenaga guru dimaksud. Setelah dapat dan diminta untuk melengkapi surat lamaran dan dokumen yang dibutuhkan langsung diminta untuk mengajar. Kesimpulannya adalah

penawaran kerja dan penempatan dipadukan dengan rekrutmen, karena seleksi secara tegas sesungguhnya tidak dilakukan oleh para kepala sekolah. Hal yang sama dikatakan oleh informan K13, guru PAK (wawancara tanggal 19 Pebruari 2019), bahwa setelah mengajukan lamaran dan diterima dia langsung diminta untuk mengajar.

### **c) Tahap Evaluasi**

Yang dilakukan pada tahap ini adalah evaluasi terhadap keseluruhan kegiatan rekrutmen dan seleksi, juga terhadap kehadiran guru PAK di sekolah untuk jangka waktu awal (tiga sampai enam bulan). Evaluasi proses rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh yang melakukan proses tersebut (kepala sekolah atau yayasan), sedangkan evaluasi terhadap kinerja guru, biasanya dilakukan oleh otoritas Gereja (yang sesungguhnya memiliki kewenangan untuk mengajar, sebagai Magisterium Gereja) dan kepala sekolah dalam bentuk supervisi.

Hasil wawancara dengan informan K4, sekretaris YPPK (tanggal 15 Pebruari 2019) adalah bahwa para guru yang sudah lolos seleksi dan ditempatkan di sekolah-sekolah yayasan, dievaluasi kinerja mereka selama tiga sampai enam bulan pertama, untuk mendapat surat keputusan penempatan sebagai guru PAK yang definitif. Apa yang dikatakan oleh sekretaris yayasan, sesungguhnya dalam kenyataan belum dilaksanakan. Wawancara dengan informan K6, kepala SMP YPPK (pada tanggal 15 Pebruari 2019) adalah bahwa evaluasi terhadap pelaksanaan rekrutmen dan seleksi serta kinerja guru PAK di awal masa kerjanya tidak pernah dilakukan. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah sendiri yang menangani keseluruhan proses perekrutan guru PAK. Selain itu, guru PAK langsung ditempatkan di sekolah dengan surat keputusan penugasan oleh kepala sekolah dan terlibat dalam kegiatan belajar mengajar. Walaupun ada, biasanya dilakukan oleh yayasan menjelang natal dan paskah berupa pendalaman rohani (sebagai persiapan untuk memasuki hari raya natal dan paskah).

Wawancara dengan informan K11, guru PAK (pada tanggal 18 Pebruari 2019) adalah bahwa semenjak menjadi guru PAK tahun 2014, tidak pernah dilakukan evaluasi dan pembinaan khusus oleh yayasan atau oleh pihak keuskupan yang menjadi pemilik sekolah. Walaupun ada, biasanya menjelang hari raya natal dan paska, dalam bentuk rekoleksi (pembinaan rohani).

### **Materi seleksi**

Materi seleksi, yang diberikan secara tertulis maupun praktek adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh para calon guru PAK, yang terdiri atas kompetensi pedagogic, profesional, social, kepribadian dan spiritual, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang tentang guru dan dosen No. 14 tahun 2005 dan Kitab Hukum Kanonik 1983. Wawancara dengan para guru PAK, menyatakan bahwa mereka tidak pernah dites perihal kelima kompetensi yang menjadi tuntutan yang harus dimiliki oleh para guru PAK. Informan K16, guru PAK SMK (wawancara tanggal 17 Pebruari 2019), mengatakan bahwa tidak ada tes baik tertulis maupun tidak tertulis sebelum mengajar sebagai guru PAK hingga saat ini. Kepala sekolah hanya memberi pengarahan perihal apa yang harus dilakukan sebagai seorang guru di sekolah (kedisiplinan dan kompensasi). Materi yang berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengajar juga pengetahuan perihal agama katolik tidak

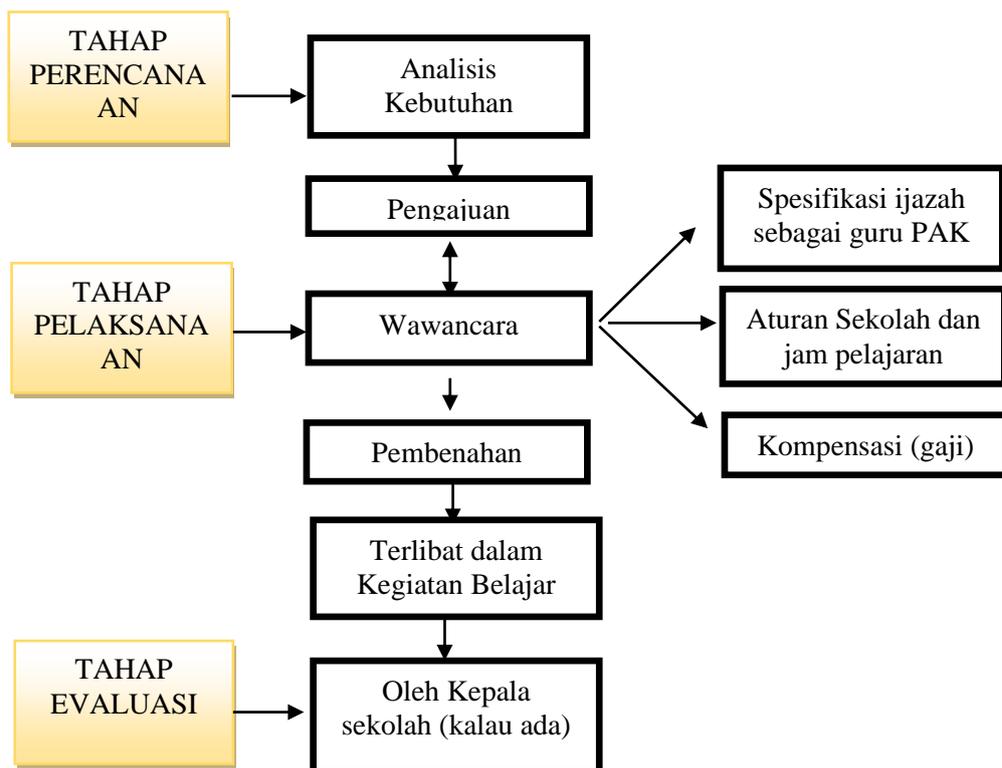
disinggung sama sekali. Pengetahuan dan pengalaman praktek mengajar yang dimiliki sewaktu masih di perguruan tinggi itulah yang menjadi bekal. Pernyataan ini dibenarkan oleh informan K9, kepala sekolah SMA YPPK (wawancara tanggal 21 Pebruari 2019), bahwa memang tidak ada tes baik tertulis maupun lisan perihal kompetensi para calon guru PAK. Hal ini dilatarbelakangi oleh keyakinan bahwa para calon guru PAK yang sudah digembleng selama beberapa tahun di perguruan tinggi, pasti memiliki kompetensi yang memadai untuk mengajar PAK kepada para peserta didik.

Realitas ini menjadi salah satu alasan mengapa setelah beberapa tahun berkarya masih saja ditemukan beberapa guru PAK yang tidak memiliki kompetensi yang memadai. Pengandaian bahwa para calon guru PAK otomatis memiliki kompetensi yang memadai harus dihilangkan. Hasil wawancara dengan informan K8, kepala sekolah SMP (wawancara tanggal 18 Pebruari 2019) adalah bahwa ada kesulitan bagi guru PAK di sekolahnya untuk menjadi contoh bagi siswa dan guru-guru lain, kreatif dan inovatif dalam mengajar, serta disiplin baik dalam bertutur kata, disiplin waktu, maupun berpakaian. Kompetensi sebagai guru PAK tidaklah mudah untuk diwujudkan secara optimal. Perlu diupayakan pengembangan yang terus menerus.

### **Pihak yang terlibat**

Pihak-pihak yang terlibat dalam rekrutmen dan seleksi guru PAK adalah tim rekrutmen dan seleksi yang dibentuk oleh sekolah atau oleh yayasan dan calon guru PAK itu sendiri. Karena tim rekrutmen dan seleksi tidak ada maka yang terlibat langsung dalam rekrutmen calon guru PAK adalah kepala sekolah. Wawancara dengan iforman K8, kepala SMP YPPK (tanggal 16 Januari 2019), diketahui bahwa semua proses rekrutmen ditangani hanya oleh kepala sekolah. Hal ini untuk menekan biaya seminimal mungkin dan untuk menghindar terjadinya kolusi dan nepotisme. Selain itu, biasanya calon guru PAK yang mengajukan lamaran cuma satu orang. Kalau membentuk tim khusus maka akan menyedot banyak tenaga, waktu dan biaya, sementara yang mau direkrut dan diseleksi hanya satu orang. Hal senada juga dikatakan oleh informan K6, kepala sekolah SMP (wawancara tanggal 15 Pebruari 2019), bahwa untuk menghemat waktu dan tenaga, rekrutmen dan seleksi cukup melibatkan kepala sekolah. Guru-guru lain boleh dilibatkan jika diperlukan. Misalnya dari bagian kurikulum, biasanya dilibatkan karena berkaitan dengan jadwal mengajar dan beberapa hal yang harus dipenuhi oleh guru PAK sebelum mengajar (membuat syllabus dan SAP dan menyerahkan kepada bagian kurikulum).

Hasil penelitian dan pembahasan perihal model rekrutmen dan seleksi calon guru PAK yang diterapkan selama ini di kabupaten Merauke dapat digambarkan alurnya sebagai berikut:



Gambar 1: Alur pentahapan rekrutmen dan seleksi guru PAK

## (2) Model rekrutmen dan seleksi calon guru PAK berdasarkan Kitab Hukum Kanonik 1983 (KHK 1983)

Berdasarkan hasil penelitian, perihal model rekrutmen dan seleksi guru PAK selama ini, yang menyisakan masalah di lapangan, bahwa guru-guru PAK banyak yang tidak memiliki kompetensi yang memadai, maka diperlukan sebuah model yang menjadi kekhasan Gereja katolik dalam merekrut dan menyeleksi calon guru PAK, yakni yang berbasis Kitab Hukum Kanonik 1983. Model ini diharapkan dapat menjawab dan mengatasi berbagai persoalan yang terjadi di lapangan perihal guru PAK dan dapat mengjaring calon-calon guru PAK yang berkualitas.

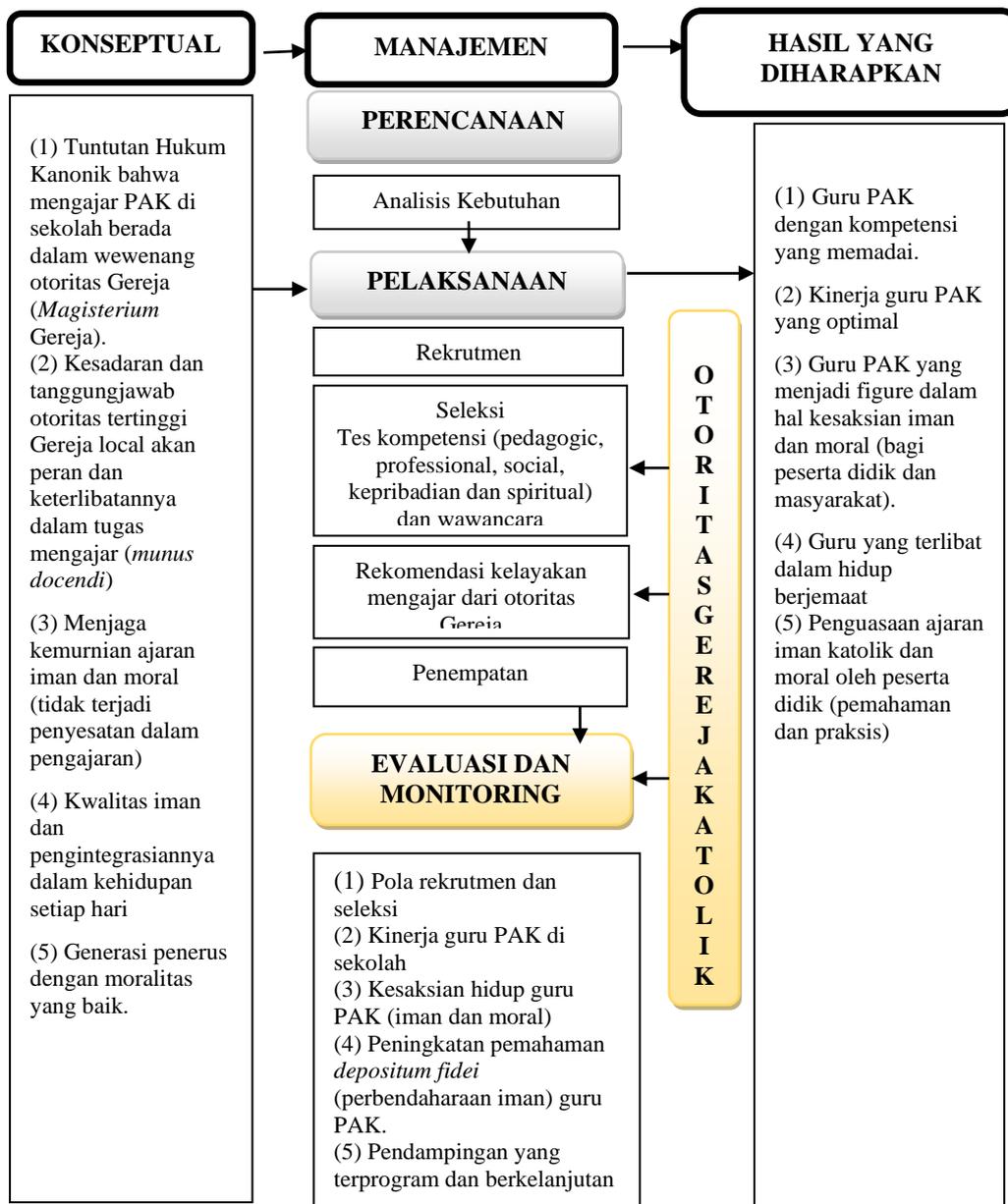
Adapun gambaran secara umum model rekrutmen dan seleksi guru PAK berbasis KHK 1983 tersebut adalah sebagai berikut:

- Tahap perencanaan. Yang dibuat pada tahap ini adalah analisis terhadap kebutuhan guru-guru PAK oleh sekolah-sekolah. Pihak yang bertanggung jawab penuh atas hal ini adalah para penyelenggara sekolah (yayasan atau kepala sekolah). Metode untuk melakukan analisis terhadap kebutuhan sekolah akan guru PAK menjadi wewenang penyelenggara sekolah; apakah penyelenggara sekolah terlibat secara langsung dalam menganalisis kebutuhan sekolah akan kehadiran guru PAK atau membentuk panitia khusus.
- Tahap pelaksanaan. Ada dua hal penting yang akan dibuat pada tahap pelaksanaan yakni kegiatan rekrutmen dan seleksi. Kegiatan rekrutmen dengan alur dan semua pentahapannya ditangani secara langsung oleh penyelenggara sekolah atau panitia khusus yang dibentuk. Kegiatan seleksi ditangani bersama-

sama oleh penyelenggara sekolah atau panitia khusus dan otoritas Gereja. Hal ini justru berbeda dengan apa yang diterapkan selama ini, di mana otoritas Gereja tidak pernah dilibatkan. Jika hasil tes dan wawancaranya baik, dan didukung oleh keyakinan moral dari otoritas Gereja, maka rekomendasi perihal kelayakan mengajar bagi calon guru PAK akan dikeluarkan oleh otoritas Gereja. Tanpa adanya rekomendasi dari otoritas Gereja, calon guru PAK yang telah mengikuti rekrutmen dan seleksi dan dinyatakan lulus, tidak mempunyai hak untuk mengajar di sekolah, walaupun kehadirannya sangat dibutuhkan oleh sekolah (karena tidak ada guru PAK). Penyelenggara sekolah (ketua yayasan atau kepala sekolah) tidak mempunyai wewenang untuk mengeluarkan rekomendasi perihal kelayakan mengajar pendidikan agama katolik kepada para calon guru. Hal ini disebabkan karena magisterium Gereja, yakni kewenangan untuk mengajar iman dan moral berada pada otoritas Gereja, sebagaimana diatur dalam norma kanon 753 “Uskup-uskup yang berada dalam persekutuan dengan kepala dan anggota-anggota Kolegium, entah sendiri-sendiri entah tergabung dalam Konferensi para Uskup atau dalam konsili-konsili partikular, adalah guru dan pengajar otentik dari iman kaum beriman yang dipercayakan kepada reksa mereka, meskipun mereka tidak memiliki ketidak-dapat-sesatan dalam mengajar; orang beriman kristiani wajib menganut Magisterium yang otentik dari Uskup-uskup mereka dengan sikap ketaatan religius”. Kehadiran guru PAK di sekolah, walaupun tidak dibayar kompensasinya oleh otoritas Gereja, sesungguhnya adalah tugas perutusan yang dipercayakan oleh Gereja. Setelah otoritas Gereja mengeluarkan rekomendasi perihal kelayakan mengajar, calon guru PAK tersebut akan ditempatkan di sekolah sesuai dengan kebutuhan dan permintaan kepala sekolah atau yayasan.

- c) Tahap evaluasi dan monitoring. Tahap evaluasi dan monitoring terdiri atas dua jenjang, yakni jangka pendek dan jangka panjang. Evaluasi jangka pendek adalah perihal penerapan pola rekrutmen dan seleksi calon guru PAK yang telah dilakukan. Pihak yang terlibat dalam evaluasi ini adalah otoritas Gereja, para penyelenggara sekolah dan panitia khusus kalau ada. Evaluasi jangka panjang ditujukan untuk guru PAK setelah bertugas di sekolah-sekolah. Dalam monitoring dan evaluasi, para guru PAK dibantu untuk ditingkatkan kompetensi, motivasi, komitmen, kinerja dan semangat kesaksiannya baik di hadapan peserta didik maupun di tengah masyarakat. Selain itu, para guru PAK akan didampingi minimal secara rohani, secara terprogram, sehingga dedikasinya tidak mengalami kekendoran, dan pelajaran agama katolik yang diberikan kepada peserta didik menjadi pelajaran yang menarik dan berdaya guna. Pihak yang terlibat dalam evaluasi ini adalah otoritas Gereja (uskup diosesan dan komisi terkait).
- d) Output. Jika model rekrutmen dan seleksi calon guru PAK berbasis Kitab Hukum Kanonik diikuti dengan semestinya, maka akan diperoleh tenaga-tenaga guru PAK dengan kompetensi yang memadai, yang akan berimbas kepada kinerja, kesaksian hidupnya dan kualitas iman serta moral kristiani para peserta didik.

Apa yang diuraikan di atas dapat disimpulkan dalam bentuk model sebagaimana dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2: Model rekrutmen dan seleksi calon guru PAK berbasis Kitab Hukum Kanonik 1983

## PENUTUP

### Simpulan

- a) Pola perekrutan calon guru PAK di kabupaten Merauke selama ini tidak diterapkan dengan baik sesuai dengan ketentuan manajemen Sumber Daya Manusia. Kepala sekolah sebagai pihak yang sangat berperan memodifikasi pola rekrutmen dan seleksi calon guru PAK sesuai dengan kebutuhan dan keadaan. Bahkan ada yang tidak menerapkannya sama sekali. Akibatnya adalah hadirnya beberapa guru PAK dengan kompetensi yang kurang memadai di beberapa sekolah, baik sekolah yayasan maupun sekolah negeri.

- b) Yang menjadi faktor penyebab tidak diterapkannya pola rekrutmen dan seleksi calon guru PAK secara benar adalah: minimnya SDM yang sungguh memahami manajemen rekrutmen dan seleksi, kemendesakan kebutuhan sekolah akan kehadiran guru PAK, jumlah calon guru PAK yang mengikuti rekrutmen dan seleksi sangat terbatas, dan minimnya pemahaman kepala sekolah akan keterlibatan otoritas Gereja sebagai penanggungjawab atas kebenaran dan kemurnian ajaran iman dan moral yang akan dijalani oleh para guru PAK dalam tugas pengajarannya.
- c) Solusi terhadap persoalan yang ada adalah perlu diterapkan model rekrutmen dan seleksi guru PAK yang benar, sebagaimana diatur dalam KHK 1983. Kebaruan yang ditekankan oleh model ini adalah *pertama*, keterlibatan otoritas Gereja dalam seleksi dan member rekomendasi kelayakan mengajar kepada calon guru PAK. *Kedua*, kompetensi guru PAK yang terdiri atas lima (pedagogic, professional, social, kepribadian dan spiritual), menjadi focus utama dalam seleksi, demi diperolehnya guru-guru PAK yang bermutu.

### Saran

- a) Bagi kepala sekolah dan pengurus yayasan. Para kepala sekolah dan pengurus yayasan perlu mempelajari dan memahami dengan baik manajemen perekrutan dan seleksi calon guru baru yang akan berkarya di sekolah yang dipimpinnya. Pemahaman akan manajemen SDM khususnya tentang rekrutmen dan seleksi akan membantu mereka untuk menerapkan secara benar model rekrutmen dan seleksi calon guru PAK yang memang sangat spesifik.
- b) Bagi otoritas Gereja setempat. Perlu menyadari wewenang dan tanggungjawabnya dalam rekrutmen dan seleksi calon guru PAK. Selain itu, perlu dilakukan koordinasi dengan para kepala sekolah yang membutuhkan tenaga guru baru PAK, sehingga dapat diterapkan model yang sesungguhnya, yakni yang berbasis KHK 1983 dalam merekrut dan menyeleksi calon guru PAK. Untuk memudahkan otoritas Gereja perlu membentuk tim khusus, yang memiliki keahlian di bidang pendidikan dan teologi yang akan membantu para kepala sekolah dalam merekrut dan menyeleksi calon guru PAK, sehingga sekolah-sekolah mendapat guru-guru PAK yang sungguh bermutu.

### Daftar Pustaka

- Abel, Marie-Helene (2008). *Competence and Learning Organizational Memory*, Journal of Knowledge Management, Vol. 12, (6), pp. 15-30.
- Abell, Sandra, et al., *Recruiting future science and mathematics teachers into alternative certification programs: strategies tried and lessons learned*, Journal of science teacher education (2006), 17: 165 – 183.
- Adeniyi Mudashiru Mustapha, et. al., (2013), *The Impact of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, no. 9.
- Arikunto S, dan L. Yuliana, 2008. *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Aditya.

- Beal, John P., James A. Coriden, Thomas J. Green (eds.), 2003. *New commentary on the code of canon law*, Bangalore: Theological Publications.
- Betty Akultu Ezati, et. al., 2014. *Addressing Pedagogical Training Needs of Teaching Staff: Lessons from Makerere University Short Professional Development Programs 2006 – 2010*. American Journal of Educational Research, Vol. 2, no. 12, 1190- 1198.
- Bracey, G. W., dan Molnar, A. 2003. *Recruiting, Preparing and Retaining High Quality Teachers: An Empirical Synthesis*. Education Policy Studies Laboratory Division of Educational Leadership and Policy Studies College of Education, Arizona State University, (Online), ([http://nepc.colorado.edu/files/EPSTL\\_0302-102-EPRU.pdf](http://nepc.colorado.edu/files/EPSTL_0302-102-EPRU.pdf), diakses 28 Januari 2017).
- Cooper, dan Alvarado, A. 2006. Preparation, Recruitment, and Retention of Teachers. *UNESCO International Academy of Education*, (Online), (<http://www.unesco.org/iiep/PDF/Edpol5.pdf>, diakses 28 Januari 2017).
- Gomez, F.C. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Malayu, H. Hasibuan S.P. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Katou, A. A. dan Budhwar, P.S. 2007 “*The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms*” *Thunderbird International Business Review*, 49 (1): 1-35.
- Komisi Kateketik Konferensi Waligereja Indonesia. 1997, *Pedoman Untuk Katekis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Konferensi Waligereja Indonesia (KWI), 2006. *Kitab Hukum Kanonik 1983*, Jakarta: Obor.
- \_\_\_\_\_, 2007, *Katekismus Gereja Katolik*, Cetakan ke-3, Flores: Nusa Indah.
- Luft, Julie, et all. *Rethinking recruitment: The comprehensive and strategic recruitment of secondary science teachers*, *Journal of science teacher education* (2011), 22: 459 – 474.
- Malthis, Robert, L dan John H. Jackson, 2001, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, terjemahan Diana Angelica, Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy R. Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Sukasah, Taufik, 2005. "*Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai di Deputy Administrasi Sekretariat Negara RP*". Universitas Indonesia.
- Townsend, Keith. *Recruitment, training and turnover: another call centre paradox* (2007), *Journal of Europeans Industrial Training*, Vol. 24, no. 1, pp. 43 – 49.
- Undang-Undang Republik Indonesia, no. 20 tahun 2003, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-Undang Republik Indonesia, no. 14, tahun 2005, tentang *Guru dan Dosen*.
- Usman, Moh. 2006. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Winter, Paul, A. et all., *Principal Recruitment: An empirical evaluation of a school district's internal pool of principal certified personnel*, *Journal of personnel evaluation in education* (2002), 16: 2, 129 – 141.
- Whiteker, Kathryn S. *Principal Role Changes and Influence on Principal Recruitment and Selection* (2003), *Journal of educational administration*, Vol. 41, no. 1, pp. 37 –54.