

# Management of Educator Recruitment in Improving The Quality of Education at Samarinda Catholic Elementary School

Theresia Ping<sup>a\*</sup>, Warman<sup>b</sup>, & Laili Komariyah<sup>b</sup>

<sup>a</sup>STKPK Bina Insan, Kota Samarinda, Kalimantan Timur, 75121, Indonesia

<sup>b</sup>Universitas Mulawarman, Kota Samarinda, Kalimantan Timur, 75119, Indonesia

---

## Abstract

This study aims to describe the implementation of the recruitment of educators to improve the quality of education in the Samarinda City Catholic Elementary School. A qualitative approach with a description method is used in this study. The data collection involved five key informants, namely the head of the foundation, staffing staff, school principals, and vice principals in the field of curriculum, and one supporting informant. Collecting research data using the method of observation, documentation, and interviews. The process of data analysis is carried out through the stages of reduction, presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that the implementation of recruitment is based on data analysis of teacher needs and standard operating procedures consisting of the delivery of recruitment information through teachers or employees and alumni, acceptance of applications, file selection, summoning applicants for interview tests, and announcements made transparently. The findings in this study have managerial implications. The implications of the management of the recruitment of educators on improving the quality of education are planning, implementation, and supervision activities that support each other in an effort to achieve goals. The mutually supportive relationship of the management function that has contributed to the achievement of goals is shown by the existence of step-by-step stages that become a common reference in an effort to get educators as expected

*Keywords:* recruitment management, educators, education quality

---

## 1. Pendahuluan

Mutu pendidikan merupakan suatu syarat mutlak bagi kemajuan peradaban manusia (Marginson, 2018; Mensah, 2019; Marginson, 2019). Saat ini negara-negara di dunia tengah menargetkan pendidikan berkualitas. *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) sebagai organisasi pendidikan dunia dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs) menetapkan target pendidikan berkualitas yang dapat memberikan sebanyak mungkin manfaat bagi kehidupan seluruh manusia (Amon et al., 2021; Webb et al., 2017). Sejalan dengan target tersebut saat ini Indonesia juga turut berjuang menyediakan pendidikan yang berkualitas sebagai upaya pembangunan masyarakat, yakni manusia yang memiliki kecerdasan budi pekerti.

Indonesia merupakan salah satu negara yang menganut paham bahwa mutu merupakan unsur utama dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Konsekuensi atas paham tersebut yaitu tanggung jawab moral melalui kerja keras dan kerja cerdas yakni membuat kajian yang luas dan menyeluruh terkait kebijakan pendidikan. Cheong Cheng dkk. berpendapat bahwa kebijakan yang dikeluarkan pemerintah perlu pemahaman yang komprehensif secara khusus terkait sifat kompleks dari kualitas pendidikan pada semua tingkat (Baedowi, 2015; Khanolainen, 2019). Pertimbangan akan kompleksitas ini menjadi acuan analisis untuk mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 yang berbunyi pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Target pendidikan berkualitas tidak dapat diabaikan begitu saja dan sangat mendesak untuk dicapai agar kemajuan dan kesetaraan antar seluruh individu baik pada tingkat lokal maupun tingkat nasional, dan sebisa mungkin secara

---

\* Corresponding author.

E-mail address: ping26082017@gmail.com

internasional dapat berdiri sejajar dengan negara-negara lain. Kemajuan dan kesetaraan ini menjadi tujuan dari pembangunan secara umum. Elkhalek (2021) menyebutkan *Education has a key role in attaining sustainable development goals for both of developing and developed countries*, yang berarti bahwa pendidikan merupakan kunci dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan baik untuk negara berkembang maupun negara maju. Sebagai kunci dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan maka negara-negara berkembang maupun negara maju perlu untuk meninjau sistem pendidikannya masing-masing (Warman, Lorensius, et al., 2021).

Bergman et al., (2018) dalam studinya yang dilakukan pada negara berkembang menyebutkan bahwa kualitas pendidikan memiliki hubungan yang erat dengan permintaan pendidikan. Pada pendidikan tingkat dasar kualitas pendidikan dalam kaitannya dengan nilai, input, proses dan output menjadi bahan pertimbangan yang mempengaruhi keputusan orangtua atau wali dalam memilih dan menentukan sekolah bagi anak-anaknya. Berhadapan dengan dilema ini maka penting bagi lembaga pendidikan untuk meninjau manajemennya dalam upaya perbaikan dan secara khusus peningkatan mutu (Lorensius, Cahaya, et al., 2021).

Pelaksanaan sistem jaminan mutu pada pendidikan tingkat dasar dan menengah mengacu pada standar nasional pendidikan. Indikator mutu pendidikan nasional berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang meliputi delapan standar pendidikan yakni 1). Isi, 2). Proses, 3). Lulusan, 4). Pendidik dan tenaga kependidikan, 5). Sarana dan prasarana, 6). Pengelolaan, 7). Pembiayaan dan 8). Penilaian. Delapan standar tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan satu sama lain ketika kita berbicara tentang mutu pendidikan. Meski demikian perlu untuk mempertimbangkan terlebih dahulu subjek atau pelaku dalam mencapai tujuan. Aktor utama dalam mewujudkan tujuan pendidikan yakni pendidik dan tenaga kependidikan.

Pendidik merupakan unsur utama dalam pendidikan yang dapat mempengaruhi dan menentukan hasil belajar siswa (Komariyah & Wahyudi, 2018), karena ia memegang peran penting dalam pembangunan sumber daya manusia (SDM) secara kompleks. Sumber daya manusia tidak hanya tentang aset utama tetapi juga tentang aset yang memiliki nilai-nilai, yang dapat diinvestasikan dan dikembangkan (Bukit et al., 2017), sebab keberadaan suatu bangsa di mata dunia pertama-tama akan dilihat dari grafik kualitas pendidikannya (Rahmania et al., 2020; Syarifudin, 2020). Baru-baru ini Lorensius et al. (2021) dalam studi yang dilakukan menyebutkan bahwa manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk memaksimalkan grafik kualitas pendidikan sebagai tujuan dari pembangunan manusia seutuhnya.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu juga dimaksudkan untuk membuktikan apakah manajemen rekrutmen tenaga pendidik dapat meningkatkan mutu pendidikan. Wirza (2019) dan Sandela (2019) dalam kajiannya menemukan bahwa penerapan manajemen pada sistem rekrutmen berdampak pada SDM yang dihasilkan. Zaini et al., (2020) dalam temuannya juga menyebutkan bahwa rekrutmen yang baik, yang mengutamakan tujuan seleksi dan memiliki sistem pendukung yang baik merupakan komponen utama dalam rekrutmen guru baru. Artinya yaitu semakin baik sistem yang digunakan maka akan mudah untuk menghindari penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan sehingga dapat mencapai tujuan dengan maksimal. Sangat dibutuhkan sistem rekrutmen yang berbasis pada aturan pemerintah, moral, kejujuran, keterbukaan, kompetensi, integritas, dan profesional, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk menunjang upaya peningkatan mutu pendidikan (Putri & Karwanto, 2021).

Hasil penelitian Supraptin & Rokhmawanto (2021) menunjukkan bahwa penerapan manajemen yang baik, melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dilaksanakan dengan baik, dan juga dilakukan tindakan perbaikan dan tindakan standarisasi guna memenuhi mutu pendidikan. Melihat pentingnya peningkatan mutu pendidikan sebagai agenda utama pembangunan manusia seutuhnya maka lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama dalam mewujudkan tujuan tersebut. Mengingat pentingnya tujuan pendidikan yang menjadi kewajiban semua lembaga pendidikan maka penelitian ini secara khusus peneliti lakukan di salah satu sekolah swasta Katolik yakni Sekolah Dasar Katolik (SDK) 1 WR. Soepratman Samarinda. Sekolah ini berdiri pada tanggal 01 Agustus 1959 dan merupakan salah satu dari 14 Sekolah Katolik yang bernaung dibawah Yayasan P3R.

Kawuryan & Sayuti (2021), sejalan dengan observasi awal yang dilakukan di Sekolah Dasar Katolik kota Samarinda menunjukkan bahwa guru yang unggul selaku elemen kunci dalam peningkatan mutu pendidikan yaitu dapat mengatur waktu dengan baik, mampu menyesuaikan diri dengan bentuk pembelajaran online dan memanfaatkan teknologi secara maksimal dan terlebih memiliki komitmen serta kemauan untuk melayani dengan sepenuh hati. Komitmen dan kemauan untuk melayani menjadi salah satu syarat utama dalam rekrutmen. Syarat ini sejalan dengan visi SDK yakni Komunitas Pendidikan yang Unggul, Kasih, dan Peduli. Peneliti tertarik dengan tiga kata kunci dalam visi tersebut yakni unggul, kasih dan peduli. Unggul berarti cerdas, transformatif dan inovatif. Unggul saja dianggap belum cukup sebab pengetahuan tanpa rasa persaudaraan, bela rasa, semangat pelayanan, keadilan, kesadaran akan eksistensi dan keberpihakan pada yang lemah merupakan kesia-siaan (bdk. Pkh 1:2). Berdasarkan hal tersebut maka alasan peneliti

memilih sekolah Katolik karena Gereja Katolik memandang pendidikan adalah sesuatu yang penting dan mendesak (Konsili Vatikan, 1965), oleh sebab itu Gereja juga memberi perhatian khusus pada karya pendidikan dan mendorong para pendidik untuk menyadari keluhuran tugasnya masing-masing dan melaksanakannya dengan sepenuh hati.

Baru-baru ini situasi pandemi covid-19 yang melanda dunia berdampak pada pembelajaran, siswa dan guru dituntut untuk siap terhadap perkembangan teknologi (Siahaan, 2020; Mastura & Santaria, 2020; Winter et al., 2021). Pelaksanaan pembelajaran tematik juga mengalami kendala karena pembelajaran tidak dapat dilaksanakan secara ideal seperti pada situasi normal (Amon et al., 2022; Ananda et al., 2021), sebab terdapat guru yang semula kesulitan untuk menggunakan media pembelajaran karena terbiasa dengan pembelajaran offline. Berdasarkan situasi tersebut maka guru melalui keunggulannya mampu menyesuaikan diri, bersedia untuk belajar, sabar, tekun dan setia menjalankan tugasnya meski kadang dirasakan belajar secara online kurang maksimal.

Pemanfaatan teknologi dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) melalui penggunaan zoom, google meet, WhatsApp dan lain sebagainya, yang secara umum digunakan selama pandemi covid-19, mewajibkan setiap guru untuk melek teknologi yang ditunjukkan dengan keaktifan dalam mencari sumber pendukung materi ajar, berkomunikasi dengan siswa dan orangtua atau wali siswa secara efektif (Warman, Poernomo, et al., 2021). Kompetensi guru yang demikian berdampak terhadap hasil belajar siswa, dalam hal ini hasil secara komprehensif (kognitif, afektif dan psikomotorik). Dampak yang paling dirasakan yaitu relasi harmonis yang terjalin antara siswa dengan orangtua, dan orangtua dengan guru sebagaimana yang diungkapkan oleh orangtua salah satu alumni SDK 1 WR. Soepratman Samarinda.

Tenaga pendidik atau guru di SD Katolik kota Samarinda berjumlah 11 orang yang terdiri dari 7 orang perempuan dan 4 orang laki-laki. Sembilan orang diantaranya bergelar sarjana yakni 6 orang guru kelas dan 3 orang guru bidang studi; satu orang guru bergelar Diploma dan 1 orang lulusan SMK. Masing-masing guru tersebut memiliki keunggulan yang tercermin dari nilai inti visi yakni unggul, kasih dan peduli. Keunggulan ini menjadi modal utama dalam peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi awal maka peneliti menemukan bahwa terdapat potensi di SD Katolik kota Samarinda yang perlu untuk dikaji. Potensi yang dimaksudkan yaitu kompetensi guru selaku figur sentral atau sumber daya utama pada lembaga pendidikan. Melihat peran sentral guru maka kajian secara khusus difokuskan pada bagaimana Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDK 1 WR. Soepratman Samarinda dilakukan sehingga menghasilkan SDM yang unggul, kasih dan peduli.

## 2. Metode Penelitian

While. Penelitian ini mengkaji tentang manajemen rekrutmen guru dalam peningkatan mutu pendidikan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data deskriptif berupa kata-kata tertulis ataupun lisan dari orang dan perilaku penelitian yang dapat diamati. Penelitian dilakukan pada kondisi alami, tanpa *setting*-an atau manipulasi dengan tujuan menemukan teori baru, hubungan yang interaktif, gambaran dari realitas kompleks dan memperoleh pemahaman makna (Moleong, 2007; Sugiyono, 2015).

Penelitian ini berfokus pada pelaksanaan rekrutmen tenaga. Guna menjawab pertanyaan penelitian terkait unsur tersebut maka pendekatan kualitatif deskriptif dianggap lebih tepat dalam mengumpulkan data. Wester et al. (2000) menyebutkan ada 7 alur penelitian yaitu (1). Diawali dengan masalah yang belum diproses, (2). Instrumen pengumpulan data dari berbagai sumber, (3). Transkripsi atau menyalin data dari lisan ke dalam bentuk tulisan, (4). Klasifikasi atau pengelompokan data, (5). Mempersempit analisis, (6). Analisis lanjutan, dan (7). Laporan serta penulisan.

Penelitian ini dilaksanakan di SD Katolik Kota Samarinda. Sekolah ini terletak di Jl. Pasundan RT 19 No. 10, Kecamatan Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75243. Ada pun waktu pelaksanaan penelitian yaitu selama 3 bulan yakni mulai dari bulan Januari sampai dengan Mei 2022. Informan berjumlah 5 orang yang terdiri dari Ketua Yayasan, Staf Kepegawaian, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Guru.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kombinasi metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara yang peneliti gunakan yaitu wawancara terstruktur. Peneliti menggunakan wawancara terstruktur untuk menggali pengalaman lima orang informan dalam penelitian ini dengan fokus pertanyaan bagaimana pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan di SD Katolik Kota Samarinda?

Analisis data dilakukan sejak awal atau dimulai saat pengumpulan data. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan model analisis Interaktif Miles dan Huberman Ada pun langkah-langkah analisis menggunakan model tersebut dimulai dengan mengumpulkan data, mereduksi, menyajikan, dan membuat kesimpulan.

Kebutuhan data dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Kebutuhan Data Penelitian

Jenis Data	Indikator	Teknik dan Sumber
Primer	Pelaksanaan rekrutmen dalam peningkatan mutu pendidikan di SD Katolik Kota Samarinda	Wawancara: Ketua Yayasan, Staf Kepegawaian, Kepala Sekolah, Waka Kurikulum dan Guru
Sekunder	Pedoman rekrutmen pegawai, SOP rekrutmen, kebijakan tentang rekrutmen dan peraturan kepegawaian YP3R	Observasi lapangan, dokumen terkait rekrutmen tenaga pendidik, dan catatan lapangan

### 3. Hasil dan Pembahasan

Rekrutmen guru baru di SD Katolik kota Samarinda telah dilaksanakan sesuai dengan analisis kebutuhan, mengacu pada pedoman atau pokok-pokok peraturan kepegawaian yayasan P3R. Pelaksanaan rekrutmen guru baru di SD Katolik kota Samarinda meliputi: 1) pelaksanaan rekrutmen berdasarkan analisis kebutuhan, 2) melibatkan pimpinan yayasan dan pimpinan sekolah, 3). Informasi rekrutmen disampaikan melalui sesama rekan guru, keluarga dan *whatsapp grup* alumni, 4). lamaran melalui Yayasan P3R dan atau melalui SD Katolik 1 WR. Soepratman, 5). seleksi dilakukan dengan 2 cara yaitu seleksi berkas melalui yayasan P3R dan atau melalui sekolah dan kemudian hasil seleksi disampaikan kepada yayasan P3R, 6). wawancara dilakukan oleh ketua yayasan dan bagian kepegawaian yayasan P3R dan 7). pengumuman hasil seleksi dilakukan dengan cara pemanggilan langsung peserta yang melamar. Berikut tabel 2 yang memberikan gambaran terkait tema dan sub-tema pelaksanaan rekrutmen guru yang teridentifikasi.

Kategori	Tema	Sub-Tema
Pelaksanaan rekrutmen dalam peningkatan mutu pendidikan di SD Katolik Kota Samarinda	Pelaksanaan rekrutmen berdasarkan pada analisis data kebutuhan guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana kebutuhan guru baru</li> <li>• Laporan kepala sekolah</li> <li>• Melibatkan ketua yayasan, Bag. Kepegawaian, Kepala Sekolah dan Waka Kurikulum</li> </ul>
	Informasi rekrutmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melalui guru-guru atau Pegawai</li> <li>• Grup Whatsapp alumni</li> </ul>
	Penerimaan lamaran dan seleksi berkas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melalui yayasan</li> <li>• Melalui Sekolah</li> </ul>
	Pemanggilan pelamar untuk tes Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketua yayasan</li> <li>• Bag. kepegawaian yayasan</li> </ul>
	Pengumuman hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketua yayasan</li> <li>• Bagian kepegawaian yayasan</li> <li>• Lulus dan tidak lulus</li> <li>• Laporan ke sekolah</li> </ul>

Adapun deskripsi temuan dari tema dan sub-tema pelaksanaan rekrutmen guru dalam peningkatan mutu pendidikan sebagai berikut:

#### 3.1. Pelaksanaan rekrutmen sesuai dengan hasil analisis kebutuhan guru

Ya kami rekrut guru baru itu sesuai dengan data kebutuhan guru yang dilaporkan oleh kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Kami melaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan, apa yang dibutuhkan oleh sekolah. Nah itu sangat membantu kami mengatur anggaran. (KYP3R)

Rekrutmen guru baru di yayasan kami ini dilakukan berdasarkan data kebutuhan guru yang seperti yang dilaporkan oleh sekolah. Kami tidak asal merekrut, harus ada permintaan dari sekolah baru kami buka rekrutmen. (BKYP3R)

Pengalaman saya selama menjabat sebagai kepala sekolah, rekrutmen di sekolah ini kami laksanakan sesuai dengan data kebutuhan. Seperti misalnya kami di sekolah kami ada lima bidang studi, sebut saja salah satunya Pelajaran Agama,

itu wajib ada gurunya yang sesuai dengan bidangnya. Pengalaman lain, kami ngalami sendiri itu. Kebanyakan pelamarnya itu SLTA. Ya sudah kita sesuaikan saja nanti bidangnya apa. Kalau memang dibutuhkan dan memiliki kompetensi yang bagus ya kita panggil seperti contohnya Guru TIK kami. Dia bagus betul untuk TIK itu dan memiliki komitmen kerja. (KS)

Tentunya kita laksanakan sesuai dengan rencana karena jika rekrutmen dilaksanakan tanpa perencanaan maka akan berdampak pada hasil yang didapatkan tidak maksimal, dalam artian tidak sesuai dengan harapan. Seperti contohnya yang kita butuhkan guru SD, ya karena kita kan Sekolah Dasar ya jadi tentunya wajib Guru yang PGSD dan itu direncanakan. Contoh lainnya lagi. Saya akan pensiun tahun depan maka di akhir semester ini kami sudah lapor ke yayasan untuk mempersiapkan pengganti. (WKS BK)

### *3.2. Melibatkan pimpinan Yayasan P3R, Kepala Sekolah, dan Wakil Kepala Sekolah*

Kami tidak bekerja sendirian, dari awal, yayasan dengan sekolah kerja bersama, yang artinya seperti yang saya katakan pada tahap perencanaan bahwa sekolah juga dilibatkan karena mereka yang lebih paham apa yang diinginkan, kami mendampingi. Ya di sekolah itu kan tentu ada kepala sekolah dan waka kurikulumnya. Di yayasan ini ya saya dengan Bagian Kepegawaian sesuai dengan bidang kerja atau tugasnya. (KYP3R)

Ya, saya juga terlibat dalam rekrutmen. Kan itu sudah menjadi tugas saya. Selain saya ya ada juga pihak sekolah seperti pada tahap perencanaan. Jika lamaran masuk ke sekolahkan tentunya sekolah laporkan ke kami dan begitu sebaliknya kalau ada lamaran yang masuk maka kami sampaikan lagi ke mereka bahwa sudah ada yang melamar dan akan kami seleksi terlebih dahulu. (BKYP3R)

Proses pelibatangannya sama seperti pada perencanaan. Saya dan waka bidang kurikulum ya untuk di sekolah ini dan di yayaskan tentu ada ketua dan bagian kepegawaian. (KS)

Saya terlibat mulai dari perencanaan Sumber Daya hingga pelaksanaan rekrutmen guru baru sesuai kebutuhan sekolah kami ini. (WKS BK)

### *3.3. Informasi rekrutmen disampaikan melalui sesama rekan guru, keluarga dan whatsapp grup alumni*

Kami mengeluarkan semacam pemberitahuan. Ya selama ini karena kami ada rapat rutin kepala sekolah per bulan maka pemberitahuannya lewat rapat itu tidak lewat surat resmi gitu. Selama masa pandemi ya kami rapat online dan lebih hemat waktu, tenaga dan biaya. Jadi gini saya tanya: bapak, ibu ini 3 bulan sebelum tahun ajaran baru sekolah mengajukan kebutuhan guru apa? Seperti itu dibicarakan dalam rapat rutin. Selanjutnya para kepala sekolahlah yang menginformasikan lagi. Dari yang mereka sampaikan selama ini bahwa mereka sampaikan informasi rekrutmen kami itu melalui guru-guru di sekolah masing-masing, selanjutnya di grup-grup WA keluarga atau alumni. (KYP3R)

Ya memang itu tidak, tidak diekspos secara terbuka tidak seperti pengumuman rekrutmen perusahaan. Tapi ada jalur-jalurnya, melalui relasi. Nah relasi, dalam hal ini juga kita melalui Gereja.... Iya di pengumuman. Itu yang dilaksanakan. Tapi terkadang ya kita tidak sampai ke sana, artinya tidak mesti harus diinformasikan melalui pengumuman Gereja. Iya menyampaikan dalam 1 unit sekolah itu bisa memberi informasi diperlukan. Ya lamarannya kemana nanti dibicarakan urusannya sama pengurus yayasan. Tidak seperti perusahaan itu ya di ekspos di media sosial, nda gitu. (BKYP3R)

Dari yayasan memang membuat ya semacam inilah pengumuman gitu artinya untuk merekrut pegawai atau guru gitu. Artinya kami sekolah pokoknya tau beres ajahlah, tapi kami dilibatkan jadi informasi rekrutmen kami bagikan melalui WA grup guru-guru dan dari guru-guru ke relasinya masing-masing. (KS)

Kita kembali lagi ke yayasan karena sekolah inikan punya yayasan. Sesuai instruksi dari yayasan, ya kita umumkan ke grup-grup relasi masing-masing. Tidak tertutup tapi kami berusaha menjaga agar tidak disalah gunakan informasi dari kami. Sayakan punya mantan siswa bimbingan yang juga punya grup alumni dari guru agama jadi ya melalui merekalah informasinya disampaikan. Ya setidaknya ke grup yang benar-benar dikenal. (WKS BK)

### *3.4. Penerimaan lamaran melalui YP3R dan atau melalui SD Katolik 1 WR. Soepratman*

Kan ada surat masuk mengenai kebutuhan-kebutuhan itu, setelah kami periksa di sini lamaran-lamaran tidak bisa memenuhi permintaan bapak, ibu, kami tanya apakah adakah yang melamar melalui sekolah? Tolong dipanggil langsung dites. Ya seharusnya ke yayasan karena sekolah-sekolah itu punya yayasan tapi dari pengalaman ada juga

yang menyampaikan lamaran langsung ke sekolah. Dari sekolah lagi yang lapor ke kami, begitu. Dari pengalaman itu ya nda papa jika ada yang memasukan lamaran langsung ke sekolah asal dilaporkan ke kami supaya bisa kami tindak lanjut. Pada intinya sistemnya jangan dibuat rumitlah. (KYP3R)

Itu sih ada juga yang langsung ke sini tapi ada juga yang ke sekolah. Sekolah kamikan ada juga di hulu dan kasihan juga kalau jauh-jauh milir antar lamaran. Kebijakan dari ketua yayasan sih dibolehkan saja sekolah menerima lamaran, penting nanti lapor ke yayasan. (BKYP3R)

Nah seperti yang saya ceritakan hari itukan, waktu antar surat penelitian itu, masih ingatkah? Ada juga yang masukan lamarannya ke sini. Sekolah inikan punya yayasan jadi lamaran wajib juga ke yayasan tapi masih ada juga yang masukan lamaran langsung ke sini. Nah biasa saya hubungi yang bersangkutan itu. Yang bersangkutan itu saya minta supaya buat juga lamarannya ke yayasan karena intinyakan ya untuk sekolah menerima aja sebenarnya. (KS)

Awalnya, dulu sekolah ini punya tenaga guru agama dari yayasan. Setelah itu eee sesuai dengan kebutuhan sekolah, permintaan dari kepala sekolah itu meminta mengajar untuk membantu mengajar dulu sebagai tenaga honorer. Setelah sebagai tenaga honorer ehmmm (sambil batuk) padahal saya hanya honor saja, padahal saya PNS. Lalu kebutuhan sekolah ini, kepala sekolah waktu itu mengajukan ke yayasan supaya yayasan meminta ke Depak ya untuk saya ditempatkan di sini. Sayakan PNS. Nah itu yang saya. Yang dulu-dulu itukan, ya sekarang lewat yayasan juga. Seperti kemarin itu ada adanya siapa ya itu namanya (sambil berpikir) Oh iya Ovi, ovi ada beri lamaran ke sini tapi sebenarnya dia harus langsung ke yayasan sekarang. Semua lewat yayasan. (WKS BK)

### *3.5. Seleksi dilakukan dengan 2 cara yaitu seleksi berkas melalui yayasan P3R dan atau melalui sekolah dan kemudian hasil seleksi disampaikan kepada yayasan P3R*

Yang calon SMP, SMA tadi ke sini wawancara jadi apa-apa yang lamaran e tertulis itu kalau itu memenuhi syarat lalu kami tempatkan ke e SMP, SMA atau SMK. Mereka yang ngetes berikutnya. Jadi tesnya itu pengetahuan umum. Mereka silahkan membuat itu sesuai kepentingan lalu praktek mengajar. Jadi untuk SMP dan SMA agak beda sedikit hehehe ya itu. Jadi praktek mengajar sesuai jurusannya ya misalnya jurusan sosiologi, jurusan fisika, jurusan biologi atau bahasa Indonesia itu mereka yang ngetes. Kalau SD, itu kalau PGSD tidak di tes oleh sekolah, langsung kami wawancara, nilai bagus, memenuhi syarat, kami utama yang Katolik karena sekolah kami sekolah Katolik. Pokok itulah, kami lihat baik kami tempatkan. Tidak langsung otomatis semuanya yayaskan karena ada juga berkas yang masuk ke sekolah tapi tetap penentuan akhir itu untuk menempatkan itu akhirnya yayasan. (KYP3R)

Berkas yang masuk ke yayasan kami seleksi, jika sesuai ya dinyatakan lulus dan langsung dilanjutkan dengan wawancara. Untuk berkas yang masuk ke sekolah ya kami terima laporannya saja jika lulus ya sama langsung kami panggil untuk wawancara. Prosesnya sama aja dengan yang disampaikan oleh ketua yayasan karena saya melaksanakan apa yang ditugaskan oleh yayasan. (BKYP3R)

Kan ada itu berkas yang masuk ke sekolah, dari yayasan minta kami untuk lansung seleksi dan hasilnya baru dilaporkan ke yayasan untuk selanjutnya yayasan yang tentukan diterima atau tidak. Biasanya kalau yayasan anggap sesuai kualifikasi itu langsung dipanggil wawancara. Jika hasil wawancara memuaskan nah baru diterima dan ditempatkan sesuai dengan sekolah mana yang minta. (KS)

Berkas yang masuk ke sini biasanya saya sampaikan ke kepala sekolah. Kami cek apakah sesuai dan wajib kami laporkan ke yayasan dengan melampirkan berkas lamaran yang bersangkutan. Lebih lanjutnya atau tindak lanjutnya ya kami tunggu saja dari yayasan karena biasanya kalau sesuai dengan kriteria maka akan dipanggil wawancara. Yang wawancara ya tentunya dari pihak yayasan. Kami terima apa yang diberikan saja. Kami tidak punya wewenang untuk itu. Yayasan Ok ya kami oke. Tugas kami ya itu tadi menyeleksi berkas yang masuk dan membuat laporan ke yayasan. (WKS BK)

### *3.6. Wawancara dilakukan oleh ketua yayasan dan bagian kepegawaian yayasan P3R*

Kalau SD, itu kalau PGSD tidak di tes oleh sekolah, langsung kami wawancara, nilai bagus, memenuhi syarat, kami utama yang Katolik karena sekolah kami sekolah Katolik. Pokok itulah, kami lihat baik kami tempatkan. (KYP3R)

Jika sesuai ya dinyatakan lulus dan langsung dilanjutkan dengan wawancara. Untuk berkas yang masuk ke sekolah ya kami terima laporannya saja jika lulus ya sama langsung kami panggil untuk wawancara. (BKYP3R)

Yang wawancara ya tentunya dair pihak yayasan. Kami terima apa yang diberikan saja. Kami tidak punya wewenang untuk itu. (KS)

Lebih lanjutnya atau tindak lanjutnya ya kami tunggu saja dari yayasan karena biasanya kalau sesuai dengan kriteria maka akan dipanggil wawancara. Yang wawancara ya tentunya dari pihak yayasan. Kami terima apa yang diberikan saja. Kami tidak punya wewenang untuk itu. (WKS BK)

### 3.7. Pengumuman hasil seleksi dilakukan dengan cara pemanggilan langsung peserta yang melamar dan melaporkan hasil seleksi ke sekolah yang membutuhkan guru

Mereka yang diwawancara itu, hasilnya kami evaluasi. Jika yang melamar lebih dari satu kami evaluasi, kami akan pilih yang terbaik. Tetapi semuanya akan kami sampaikan hasilnya supaya tidak menunggu-nunggu dalam artian baik yang lulus seleksi mau pun yang tidak sama-sama kami panggil. Bagi yang tidak lulus ya kami sampaikan apa adanya hasil dari penilaian kami, seperti misalkan yang terjadi: bapak atau ibu tidak lulus bapak atau ibu tidak lulus pada bagian ini dan ini, tidak memenuhi kriteria yang kami harapkan. Meski tidak kami terima tapi kami beri motivasi juga. Dalam hal ini kami punya prinsip bahwa kita harus jujur dan terbuka. (KYP3R)

Ya seperti yang disampaikan ketua yayasan ya. Pasti tadi sudah ditanyakan jugakan ini? Nah hasil seleksi itu kami sampaikan langsung kepada pelamar, dengan memanggil langsung. (BKYP3R)

Itu dari yayasan yang menentukan. Kami hanya diberi tahu bawa si A atau si B yang melamar untuk jadi guru di sekolah kami ini di lulus atau tidak, ya begitu. Tapi pernah dari yayasan sampaikan bahwa mereka yang melamar dipanggil dan disampaikan hasilnya begitu. (KS)

Untuk itu saya kurang tahu karena itu masuk dalam wewenang yayasan. Kami hanya dapat laporan dari hasil seleksi tersebut. Lapornya itu menerangkan bahwa si pelamar di terima atau langsung penempatan di sekolah kami. (WKS BK)

Jawaban informan yang berkaitan dengan pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik baru didukung oleh data observasi dan dokumentasi yang peneliti temukan. Berikut merupakan gambar salah satu kegiatan dalam peningkatan mutu pendidikan di SD Katolik 1 WR. Soepratman Samarinda.



**Gambar 1.** Rapat Kerja SD Katolik Kota Samarinda, 2022

Rapat kerja sebagaimana yang terdapat pada gambar 4.18 dilaksanakan pada tanggal 20 – 21 Juni 2022. Penulis diberi kesempatan untuk hadir dan mendokumentasikan kegiatan tersebut. Adapun yang menjadi agenda raker yaitu: 1). Evaluasi program kerja sekolah tahun 2021/2022 dan 2). Penyusunan program kerja sekolah tahun 2022/2023. Melalui dua agenda tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh empat orang informan dalam penelitian ini, dan pada sambutan ketua yayasan disampaikan data pegawai secara khusus guru dan kebutuhan guru saat ini beserta tuntutannya. Ketua yayasan juga menekankan empat kompetensi guru yang harus selalu ditingkatkan agar tidak tertinggal. Pada yang sama kepala sekolah juga menyampaikan hal serupa dengan penekanan pada kesiapan dan keterbukaan setiap guru untuk dievaluasi agar menjadi lebih baik lagi. Beliau juga melaporkan bahwa ada guru yang akan pensiun tahun depan sehingga perlu untuk menginformasikan kepada rekan, keluarga, maupun WhatsApp grup alumni untuk menjaring guru baru.

Alur pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik sebagaimana yang disebutkan oleh informan dalam wawancara juga didukung oleh dokumen *standar operasional prosedur* atau bisa disingkat SOP. SOP rekrutmen pegawai yayasan P3R

merupakan alur atau cara kerja yang terstandar dan memiliki petunjuk teknis untuk menjamin tata cara rekrutmen pegawai baru dapat terlaksana secara terpadu dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dengan mengutamakan unsur transparansi, kompetensi, moral, profesional, akuntabel dan sesuai dengan aturan pemerintah secara khusus yang berkaitan dengan guru. SOP memberi dampak yang positif terhadap hasil rekrutmen guru baru yang didapatkan yaitu sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan sekolah. Memiliki guru yang berkualitas merupakan impian setiap sekolah sebab dengan memiliki guru yang sesuai dengan ketentuan dapat berdampak pada input dan output pembelajaran. Lahirnya peserta didik yang berprestasi menjadi salah satu bukti nyata kualitas pendidikan pada suatu lembaga yang diupayakan secara maksimal melalui manajemen yang baik.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik yang selama ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan sekolah, melalui analisis kebutuhan. Temuan ini memiliki kesamaan dengan kajian yang dilakukan oleh Wirza (2019), Sandela (2019) dan Supratin & Rokhmawanto (2021). Tenaga pendidik yang dibutuhkan sesuai dengan data kepegawaian. Apabila terjadi kekosongan karena ada guru yang akan pensiun dan atau karena sakit yang sudah tidak memungkinkan untuk terus mengajar maka rekrutmen tenaga pendidik dilaksanakan sesuai dengan yang dibutuhkan. Temuan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sanda et al., (2022) dalam temuannya yaitu rekrutmen dilaksanakan sesuai kebutuhan lembaga dan diutamakan SDM yang produktif dan berkualitas.

Terdapat satu ungkapan ketua Yayasan dan Kepala sekolah yang mirip dalam wawancara yang dapat digaris bawahi sebagai berikut: "...ilmu pengetahuan ini terus berkembang, tidak ada salahnya jika kita belajar dari yang masih muda, lebih cepat menangkap dan belajar serta mengikuti perkembangan...". Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti melihat bahwa pimpinan memberikan contoh secara langsung kepada bawahannya bahwasanya sebagai suatu organisasi, pencapaian tujuan tidak dapat dilaksanakan secara individu, perlu kerja sama, saling melengkapi dan mengisi dengan membuka sekat-sekat. Hal ini juga menjadi salah satu keunggulan sekolah Katolik secara umum dan secara khusus di SDK 1 WR. Soepratman karena tidak semua orang memiliki kemampuan untuk melihat dan mengakui keterbatasan yang dimilikinya. Kesadaran akan keterbatasan yang dimiliki, tidak dilihat sebagai kelemahan tetapi sebagai peluang untuk menjalin kerja sama yang baik dengan orang lain yang memiliki kemampuan di bidangnya.

Pelaksanaan rekrutmen di lingkungan YP3R mengedepankan nilai-nilai yang tercermin dari nilai inti visi dan misi yaitu unggul, kasih dan peduli. Nilai-nilai tersebut sejalan dengan temuan Putri & Karwanto (2021) yang menunjukkan bahwa rekrutmen guru yang berbasis pada penerapan sistem merit. *Merit system* merupakan salah satu sistem dalam manajemen SDM yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi dan kinerja sebagai pertimbangan dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin dan pensiun pegawai. Secara umum penerapan sistem merit sangat dibutuhkan dalam rekrutmen sebab kompetensi, profesional, kejujuran, kesetiaan, keterbukaan, integritas, moral, profesional, dan akuntabel merupakan nilai penting dan sangat mendukung pelaksanaan rekrutmen dalam peningkatan mutu pendidikan. Jika rekrutmen mengandung kolusi dan nepotisme atau dilaksanakan dengan tidak jujur maka berdampak terhadap hasil. Perbedaan dari temuan ini dengan temuan Putri dan Karwanto adalah pada nilai kasih. Unggul saja dianggap belum cukup maka perlu nilai kasih dengan sub indikator melayani, bela rasa dan persaudaraan. Penekanan utamanya pada semangat melayani. Melalui semangat ini akan melahirkan empati dan rasa persaudaraan. Berpedoman pada nilai-nilai sebagaimana dimaksudkan maka dihasilkan tenaga pendidik yang sesuai harapan.

Tahap pelaksanaan rekrutmen, disesuaikan dengan kebutuhan, dengan langkah yang pertama penyampaian informasi rekrutmen melalui rekan guru atau pegawai, keluarga dan *whatsapp grup* alumni. Informasi rekrutmen disampaikan melalui orang-orang yang dikenal untuk memudahkan penyebaran informasi sehingga tepat sasaran. Hal ini sesuai dengan tujuan rekrutmen secara umum yaitu memberikan gambaran terkait ketentuan bagi pelamar agar melamar sesuai kualifikasi yang dibutuhkan (Komariyah & Amon, Lorensius et. al., 2021).

Langkah selanjutnya yaitu penerimaan lamaran. Penerimaan lamaran melalui kantor yayasan P3R atau dapat juga melalui sekolah. Penerimaan lamaran melalui 2 jalur ini dalam kaitan dengan sinergi, memudahkan pelamar dalam menyampaikan lamarannya. Hal lainnya juga yaitu kebijakan ini dimaksudkan agar sekolah juga terlibat secara langsung dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhannya. Lamaran yang masuk melalui sekolah kemudian disampaikan atau dilaporkan kepada yayasan agar selanjutnya dapat diproses. Sekolah hanya diberi wewenang untuk membantu penerimaan lamaran dan seleksi berkas, penentuan penerimaan tetap dari yayasan. Setelah seleksi berkas dilanjutkan dengan wawancara yang dilakukan oleh ketua yayasan dan bagian kepegawaian yayasan.

Seperti diketahui bersama bahwa rekrutmen merupakan upaya untuk melaksanakan perencanaan dalam menghasilkan SDM yang berkualitas (Kamran et al., 2015; Mukhlisoh, 2018). Berdasarkan definisi tersebut menjadi sangat jelas tujuan rekrutmen secara umum adalah memberikan gambaran terkait ketentuan bagi pelamar agar melamar sesuai

kualifikasi yang dibutuhkan (Komariyah & Amon, Lorensius et. al., 2021). Temuan dalam penelitian ini. informasi rekrutmen yang diberikan tidak hanya terkait penerimaan tetapi juga hasil seleksi yang disampaikan secara terbuka. Pengumuman hasil seleksi dilakukan dengan cara memanggil secara langsung, menyampaikan hasil tes secara terbuka. Keterbukaan ini sangat membantu setiap pelamar untuk mengetahui apa yang menjadi kelebihan maupun kekurangannya agar selanjutnya dapat meningkatkan kemampuannya. Apabila ada pelamar yang tidak diterima maka disampaikan langsung mengapa tidak diterima dapat menjadi bahan evaluasi diri untuk terus berbenah menjadi lebih baik lagi.

Temuan lain dalam pelaksanaan rekrutmen ini yaitu secara umum guru kelas memiliki gelar sarjana, namun terdapat guru ekstrakurikuler yang lulusan SMK dengan status sebagai guru honor sekolah yang artinya di luar tanggungan yayasan. Berdasarkan keterangan dari kepala sekolah, guru tersebut tetap diperbantukan meski tidak memenuhi kualifikasi secara umum namun memenuhi kualifikasi khusus yaitu beragama Katolik dan memiliki kemampuan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan oleh sekolah dan terlebih lagi memiliki komitmen serta kemauan untuk melayani dan mengabdikan yang ditunjukkan dengan kedisiplinan dalam bekerja, hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu dan bersedia meluangkan waktu untuk kegiatan-kegiatan internal di sekolah serta kegiatan lainnya yang membutuhkan kehadiran guru yang bersangkutan.

#### 4. Kesimpulan

Pelaksanaan rekrutmen guru mengacu pada rencana awal atau sesuai dengan kebutuhan sekolah, dilakukan dengan cara: a). sosialisasi atau pengumuman rekrutmen melalui guru-guru yang selanjutnya disampaikan di grup whatsapp alumni; b). penerimaan lamaran oleh yayasan dan atau melalui sekolah yang kemudian dilaporkan kepada yayasan; c). seleksi berkas; d). wawancara; e). dan pengumuman hasil seleksi yang dilakukan dengan cara memanggil langsung pelamar dan menyampaikan hasil seleksi secara terbuka; dan menyampaikan hasil seleksi kepada sekolah yang membutuhkan guru baru dengan cara menyurati atau bertemu langsung dengan pihak sekolah.

Temuan dalam penelitian ini memiliki implikasi manajerial. Implikasi manajemen rekrutmen tenaga pendidik terhadap peningkatan mutu pendidikan yaitu saling mendukung satu sama lain dalam upaya mencapai tujuan. Hubungan saling mendukung dari fungsi manajemen yang telah berkontribusi bagi pencapaian tujuan ditunjukkan dengan adanya langkah demi langkah atau tahapan yang menjadi acuan bersama dalam upaya mendapatkan tenaga pendidik sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan pernyataan tersebut pula maka dapat dikatakan bahwa penerapan fungsi manajemen yang baik menjadi salah satu strategi dalam mencapai tujuan. Perencanaan yang matang tentu memudahkan pelaksanaan. Pelaksanaan rekrutmen perlu dilaksanakan berdasarkan prinsip yakni sesuai dengan apa yang telah direncanakan, pengawasan dan evaluasi memungkinkan perubahan pelaksanaan dengan terlebih dahulu mengubah perencanaan. Agar pelaksanaan rencana dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan kematangan perencanaan. Jadi dapat dikatakan bahwa perencanaan mendukung pencapaian sedangkan pengawasan dan evaluasi membantu atau memungkinkan perubahan perencanaan.

Ketua Yayasan selaku manajer umum dan Kepala Sekolah selaku manajer khusus yang berada di sekolah memiliki peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Salah satu peran yang dimaksudkan yaitu pengadaan SDM yang unggul dan produktif. Berdasarkan peran penting tersebut maka penulis merekomendasikan agar penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi Ketua Yayasan maupun Kepala Sekolah di SD Katolik Kota Samarinda dalam manajemen rekrutmen tenaga pendidik. Selain itu penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan terkait manajemen rekrutmen di SD Katolik Kota Samarinda maupun sekolah-sekolah lainnya yang berada di bawah naungan YP3R atau sekolah-sekolah lainnya yang membutuhkan.

#### References

- Amon, L., Cahaya, W., & Tresia, Y. (2021). Implementasi Performance-Based Budgeting pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia: Kajian Literatur. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 9(1), 118–131. <https://doi.org/https://doi.org/10.47668/pkww.v9i1.172>
- Amon, L., Jela, K., Margareta, M., & Anggal, N. (2022). Online Learning during the COVID-19 Pandemic: An Experience of Catholic Religion Teacher. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 2541–2549.

- Ananda, R., Fadhilaturrehmi, F., & Hanafi, I. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Pembelajaran Tematik di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(3), 1689–1694.
- Baedowi, A. (2015). *Calak Edu 4: Esai-esai Pendidikan 2012-2014* (Vol. 4). Pustaka Alvabet.
- Bergman, Z., Bergman, M. M., Fernandes, K., Grossrieder, D., & Schneider, L. (2018). The contribution of UNESCO chairs toward achieving the UN sustainable development goals. *Sustainability*, 10(12), 4471.
- Elkhalek, A. M. A. A. (2021). Education for Sustainable Development: A Critical Analyses. *International Journal of Economics and Finance*, 13, 181.
- Kamran, A., Dawood, J., & Hilal, S. Bin. (2015). Analysis of the recruitment and selection process. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 362, 1357–1375. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5\\_114](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_114)
- Kawuryan, S. P., & Sayuti, S. A. (2021). Teachers Quality and Educational Equality Achievements in Indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(2), 811–830.
- Khanolainen, D. (2019). Attitude of Russian teachers towards the new standards. *Quality Assurance in Education*.
- Komariyah, L., & Amon, Lorensius, T. P. (2021). *Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Komariyah, L., & Wahyudi, W. (2018). Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran di SMA Negeri Kota Samarinda. *Prosiding Seminar Nasional Administrasi Pendidikan & Manajemen Pendidikan*, 193–198.
- Konsili Vatikan, I. I. (1965). *Gravissimum Educationis*. Dokumen Konsili Vatikan II.
- Lorensius, Cahaya, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private Catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences (IJESSS)*, 1(2), 49–60. <https://ijesss.com/journal/article/view/16/7>
- Lorensius, Ping, T., & Poernomo, S. A. (2021). Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Gaudium Vestrum: Jurnal Kateketik Pastoral*, 5(1), 1–12. <https://ojs.stkpkbi.ac.id/index.php/jgv/article/view/97>
- Marginson, S. (2018). Higher education, economic inequality and social mobility: Implications for emerging East Asia. *International Journal of Educational Development*, 63, 4–11.
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301.
- Mastura, M., & Santaria, R. (2020). Dampak pandemi COVID-19 terhadap proses pengajaran bagi guru dan siswa. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 3(2), 289–295.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1653531. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*.
- Mukhlisoh, M. (2018). Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 233–248. <https://doi.org/10.24090/jk.v6i2.1941>
- Putri, S. A. A. K., & Karwanto. (2021). *Sistem Rekrutmen Guru Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan*. 9.
- Rahmania, I., Budiono, B., Soenaryo, S. F., Syakur, A., & Tinus, A. (2020). Implementation of Internal Quality Guarantee System to Increase the Quality of Education in Junior High School 21 Malang. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(1), 421–432.
- RI, K. (2003). *UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Sanda, Y., Warman, W., Pitriyani, A., & Yesepa, Y. (2022). Peningkatan mutu perguruan tinggi melalui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 85–94.
- Sandela, M. (2019). Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik Di Sdit Sa'adiyah Kecamatan Kubung Kabupaten Solok. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 155–166.
- Siahaan, M. (2020). Dampak pandemi Covid-19 terhadap dunia pendidikan. *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan*, 20(2).
- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*, 28, 1–12.

- Supraptin, & Rokhmawanto, S. (2021). *Manajemen Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Mewujudkan Pendidikan Bermutu di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Ya Bakii Kalisabuk 02 Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap*. Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
- Syarifudin, A. (2020). Tren Demografi dan Pengaruhnya Terhadap Pendidikan. *Jurnal Jendela Bunda Program Studi PG-PAUD Universitas Muhammadiyah Cirebon*, 8(1), 32–48.
- Warman, W., Lorensius, L., & Rohana, R. (2021). *Curriculum of Management in Improving the Quality of Catholic School Education in Samarinda City, East Kalimantan, Indonesia*.
- Warman, W., Poernomo, S. A., Januar, S., & Amon, L. (2021). *Leadership Style and Principal Supervision in Improving Teacher Performance at State High Schools in Kutai Kartanegara Regency, East Kalimantan Province, Indonesia*.
- Webb, S., Holford, J., Hodge, S., Milana, M., & Waller, R. (2017). Lifelong learning for quality education: exploring the neglected aspect of sustainable development goal 4. *International Journal of Lifelong Education*, 36(5), 509–511. <https://doi.org/10.1080/02601370.2017.1398489>
- Wester, F., Smaling, A., & Mulder, L. (2000). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Winter, E., Costello, A., O'Brien, M., & Hickey, G. (2021). Teachers' use of technology and the impact of Covid-19. *Irish Educational Studies*, 40(2), 235–246.
- Wirza, Z. (2019). *Rerkrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Rokan Hulu*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Zaini, M. F., Banurea, O. K., & Pasaribu, M. H. (2020). Recruitment of Educators: Efforts to Improve the Quality of Education in MTS Negeri 2 Medan. *Journal Of Education And Teaching Learning (JETL)*, 2(2), 35–43.