

PENEMPATAN GURU PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA JENJANG SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KABUPATEN KAYONG UTARA

Oleh:
CAHYO ARIANTO
NIM. E01110024

Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak Tahun 2016

Email: cahyo_arianto@gmail.com

Abstrak

Permasalahan dalam penelitian ini adalah belum efektifnya manajemen penempatan Guru Pegawai Negeri Sipil pada Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Kayong Utara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penempatan Guru Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kayong Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yaitu metode yang memberikan gambaran lebih mendalam tentang suatu fenomena. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori fungsi manajemen yang diungkapkan oleh George R Terry. Berdasarkan teori tersebut bahwa fungsi manajemen adalah perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah masih ada beberapa sekolah menengah atas di Kabupaten Kayong Utara yang kekurangan guru, dengan kata lain bahwa proses penempatan Guru Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kayong Utara masih belum efektif. Hal ini terlihat dari tidak meratanya Guru di sekolah-sekolah menengah atas di Kabupaten Kayong Utara. Selain itu, perencanaan guru yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kayong Utara masih belum maksimal, baik itu dalam analisa kebutuhan, proyeksi kebutuhan maupun inventarisasi guru yang ada, sehingga masih adanya sekolah yang kekurangan guru. Selain itu dalam proses pengawasan juga masih sangat minim, hal tersebut terjadi lantaran salah satu pengawasan yang dilakukan adalah melihat laporan yang diberikan oleh sekolah, sedangkan pengawasan secara langsung jarang dilakukan. Dari hasil penelitian tersebut, harapan kedepannya Dinas Pendidikan lebih baik dalam proses perencanaan pegawai maupun pengawasan pegawai sehingga tidak ada lagi sekolah yang kekurangan guru.

Kata-Kata Kunci: Penempatan Guru, PNS, SMAN, Kayong Utara

Abstract

The problems of this research is management has not effective yet of placement civil servant in Senior High Schools at Kabupaten Kayong Utara. The purpose of this study was to describe the placement of teachers are civil servants were done by Dinas Pendidikan of Kayong utara. The methods used in this research is qualitative research that gives an overview of a phenomenon. As for the theory that is used in this research is the theory of management functions expressed by George R Terry. Based on the theory that the functions of management are planning, organizing and monitoring implementation. The result obtained from the research is there are still some high schools at Kayong Utara teacher shortage, in other words that the process of placing the civil servant Teachers conducted by Dinas Pendidikan Kayong Utara is still not effective. It is not visible from the spreading of the teacher in Senior High Schools at Kayong Utara. In addition, the planning theachers being done by Dinas Pendidikan still not optimally, be it inneds analysis, projection of needs as well as an inventory of existing teachers, so still a shortage of school teachers. Futhermore, in the process of supervision is also still very minimal, this occurs because on of the supervision is done is viewed a report provided by the school, while supervision directly rarely done. From the result of such research, hope the next Dinas Pendidikan better employees in the planning process as well as the supervision of employees so that there is no longer a shortage of school teacher.

Keywords: Placement of Teachers, PNS, SMAN, Kayong Utara

A. PENDAHULUAN

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan tentu peran pengajar sangatlah penting. Jika salah satu indikator program wajib belajar 12 tahun adalah pemerataan dalam mendapatkan pendidikan, maka kekurangan guru di berbagai jenjang khususnya SMA membuat program wajib belajar tersebut bisa dikatakan belum berhasil. Penyebab utama banyak daerah yang kekurangan guru adalah masalah distribusi guru. Jumlah guru yang tersedia untuk sekolah menengah atas di Kabupaten Kayong Utara sebenarnya cukup, hanya saja terjadi ketimpangan dalam pendistribusian guru sehingga pemerataan guru jadi tidak setara dan merata. Apalagi jika ditambah dengan guru-guru honorer, jumlah guru sudah lebih dari cukup.

Fenomena yang terjadi belum efektifnya pelaksanaan penempatan guru baru maupun guru lama (pindahan) adalah masih terdapatnya beberapa sekolah yang minim guru, tidak meratanya guru maupun kompetensi guru yang ada. Kondisi pendidikan di Kayong Utara yang memprihatinkan disebabkan berbagai masalah, antara lain minimnya jumlah guru, jumlah sekolah, kemiskinan, dan rendahnya motivasi pendidikan. Dalam berbagai sekolah menengah atas di Kabupaten Kayong Utara banyak dijumpai sekolah yang memiliki jumlah guru kurang

dari standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Padahal dalam menjalankan program pemerintah daerah gratis belajar 12 tahun tenaga guru harus didistribusikan secara merata agar program tersebut menjadi program yang berkualitas dan dapat mensejahterakan masyarakat Kayong Utara tersebut.

Pada sekolah menengah atas di Kabupaten Kayong Utara, masih ada sekolah yang kekurangan guru. Hal tersebut tentu sangat bertolak belakang dengan program pemerintah daerah yang menggratiskan sekolah hingga jenjang SMA. Program tersebut tidak akan berjalan lancar apabila tidak didikuti dengan kualitas pendidikan yang memadai seperti jumlah guru maupun penyebaran guru pada sekolah-sekolah yang dinilai kekurangan guru.

Seperti yang terlihat pada SMA 2 Seponti dengan jumlah Guru PNS 1 dan non PNS 7, ini sangat terbelah minim dan tidak seimbang dengan Siswa/i yang cukup banyak yang berjumlah 59 orang. Demikian juga dengan SMAN 4 Simpang hilir dengan jumlah PNS 2 orang saja. Untuk melakukan proses pembelajaran, sekolah tersebut mempunyai jumlah guru PNS yang dirasa masih kurang dalam melakukan proses pembelajaran, walaupun ditambah dengan guru honorer. Dalam hal ini perlu dilihat apakah secara keseluruhan benar-benar kekurangan guru atau

penyebaran guru yang tidak merata sehingga ada sekolah-sekolah tertentu yang masih kekurangan guru. Hal ini tentu akan mempengaruhi siswa karena terdapat guru yang tidak mengajar sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Karena masih ada guru yang mengajar lebih dari 40 jam per minggu. Jika rasio ini digunakan untuk Guru PNS di SMAN 2 Seponti dan SMAN 4 Simpang Hilir maka akan terjadi kekurangan jumlah guru yang mengajar disekolah tersebut.

Oleh karena itu focus penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen penempatan guru PNS yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kayong Utara, dengan rumusan masalah mengapa manajemen penempatan guru PNS yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan belum efektif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apakah yang menyebabkan belum efektifnya manajemen guru PNS SMAN di Kabupaten Kayong Utara, apakah faktor perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan ataupun pengawasannya.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen

Menurut George R Terry, manajemen adalah suatu proses yang membedakan perencanaan,

pengorganisasian, penggerakan/pelaksanaan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan. (Daryanto 2011:2).

2. Perencanaan pegawai

Perencanaan pegawai dapat didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja yang ada. Perencanaan pegawai merupakan bagian penting dari dan sebagai kontributor pada proses perencanaan strategis karena membantu organisasi dalam menentukan sumber-sumber yang diperlukan dan membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber-sumber yang tersedia. Beberapa langkah yang dilakukan dalam perencanaan pegawai (Siregar, 2003:49) adalah sebagai berikut:

- a. Merancang sistem kepegawaian yang dinamis
- b. Menetapkan *job description* tiap pegawai
- c. Menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan
- d. Membuat rencana pengembangan pegawai yang jelas berdasarkan jumlah dan kualifikasi.
- e. Menetapkan kriteria dan indikator pengembangan pegawai

f. **Monitoring dan evaluasi**

Proses keseluruhan kegiatan manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2002:112) terdiri dari empat proses kegiatan yang diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis sumber daya manusia yang berlainan untuk waktu yang akan datang.
- b. Menginventarisasikan sumber daya manusia yang ada.
- c. Memproyeksikan sumber daya manusia sekarang ke masa yang akan datang dan membandingkan posisi yang akan datang yang diharapkan dengan kebutuhan yang telah diramalkan.
- d. Merencanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan, seperti penarikan tenaga kerja, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penempatan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.

Sedangkan Indikator perencanaan tenaga kerja menurut Malayu Hasibuan (2003:249) sebagai berikut :

- a. Inventarisasi persediaan sumber daya manusia yaitu menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau tersedia saat ini serta menganalisa penggunaan sumber daya sekarang ini.

- b. Peramalan sumber daya manusia yaitu melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan dan penawaran sumber daya manusia diwaktu yang akan datang baik dalam jumlah maupun kualitasnya.

- c. Penyusunan sumber daya manusia yaitu memadukan kebutuhan dengan penawaran sumber daya manusia melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemindahan, promosi, dan pengembangan.
- d. Monitoring dan evaluasi yaitu memberikan umpan balik kepada sistem serta memonitor pencapaian tujuan serta indikatornya.

3. Pengorganisasian pegawai

Pengorganisasian adalah suatu langkah untuk menetapkan, menggolong-golongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan yang dipandang perlu, penetapan tugas dan wewenang seseorang, pendelegasian wewenang dalam rangka untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian mengantarkan semua sumber dasar (manusia dan nonmanusia) ke dalam suatu pola tertentu sedemikian rupa sehingga orang-orang yang bekerja di dalamnya dapat bekerja sama secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu akibat dari pengorganisasian adalah terbentuknya struktur organisasi dan dalam struktur

organisasi akan nampak bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lain. Dengan kata lain, struktur organisasi akan mempengaruhi aliran kerja, delegasi wewenang dan tanggung jawab, sistem kontrol dan pengendalian, serta arus perintah dan pertanggungjawaban.

4. Pelaksanaan penempatan pegawai

Wahyudi yang dikutip oleh Suwatno (1991:32) mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor berikut :

- a. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
 - 1) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
 - 2) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- b. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- c. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh

dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori :

- a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
 - b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
 - c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
 - d. Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam :
 - a) Pekerjaan yang harus dilakukan.
 - b) Lamanya melakukan pekerjaan itu.
 - e. Faktor Usia, yaitu dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.
- Menurut Marihot (2002: 156), penempatan pegawai dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan

penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2003: 108) teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi maupun pemutusan hubungan kerja.

5. Pengawasan penempatan pegawai

Proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Handoko (2003:364-365) menyebutkan langkah-langkah pokok ini meliputi :

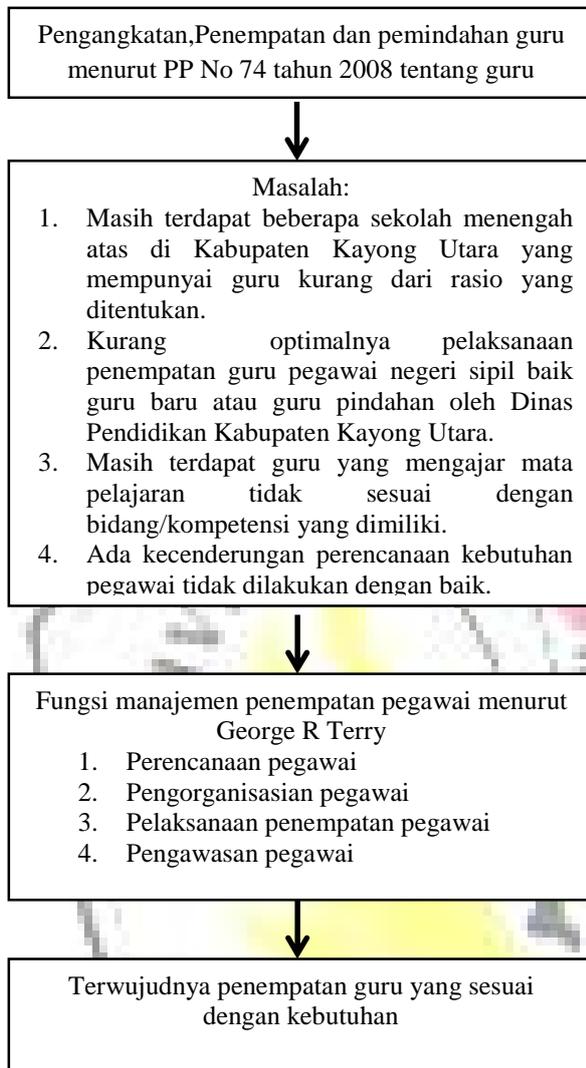
- a. Penentuan ukuran atau pedoman baku (standar). Standar terlebih dahulu harus ditetapkan. Ini tidak lain suatu model atau suatu ketentuan yang telah diterima bersama atau yang telah ditentukan oleh pihak yang berwenang. Standar berguna antara lain sebagai alat pembandingan di dalam pengawasan, alat pengukur untuk menjawab pertanyaan berapa suatu kegiatan atau sesuatu hasil telah dilaksanakan, sebagai alat untuk membantu pengertian yang lebih

cepat antara pengawasan dengan yang diawasi, sebagai cara untuk memperbaiki *uniformitas*.

- b. Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah atau senyatanya dikerjakan. Ini dapat dilakukan dengan melalui antara lain : laporan (lisan atau tertulis), buku catatan harian tentang itu tentang bagan jadwal atau grafik produksi, inspeksi atau pengawasan langsung, pertemuan/konperensi dengan petugas-petugas yang bersangkutan, survei yang dilakukan oleh tenaga staf atas badan tertentu.
- c. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau standar yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Ini dilakukan untuk pembandingan antara hasil pengukuran tadi dengan standar, dengan maksud untuk mengetahui apakah diantaranya terdapat suatu perbedaan dan jika ada seberapa besarnya perbedaan itu, kemudian untuk menentukan perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak.
- d. perbaiki atau pembetulan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Berikut ini adalah kerangka pikir penelitian yang penulis pakai:

Gambar 1
Bagan alur pikir penelitian



C. METODE PENELITIAN

Berdasarkan rumusan penelitian, penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yakni penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan situasi tertentu, sikap, perilaku, pandangan, fenomena, proses

yang berlangsung dalam masyarakat. Menurut Bogdan dan Biklen (1982) dalam Sugiyono (2010:20) penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah. Dalam penelitian ini sumber data dan penulis adalah instrument kunci. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif yang dimaksud yakni data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau outcome. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif dan penelitian kualitatif lebih menekankan makna.

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei-Agustus 2015. Tempat penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis adalah di Kabupaten Kayong Utara. Objek penelitian pada penelitian ini adalah sekolah menengah atas negeri yang ada di Kabupaten Kayong Utara. Subjek dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive* artinya penulis menunjuk informan yang benar-benar mengetahui permasalahan yang terjadi. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Kayong Utara, Kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Kayong Utara, Guru PNS yang mengajar di SMA Negeri di Kabupaten Kayong Utara. Adapun yang menjadi objek pada penelitian ini adalah mekanisme penempatan guru pegawai

negeri sipil pada sekolah menengah atas negeri di Kabupaten Kayong Utara.

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan yaitu wawancara dan dokumentasi. Adapun alat (instrument) pengumpulan data yang peneliti gunakan antara lain pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif. Yang terdiri atas reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Manajemen Penempatan Guru Pegawai Negeri Sipil Pada Jenjang Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Kayong Utara

a. Perencanaan pegawai

Dinas Pendidikan selaku pengelola satuan pendidikan dalam melaksanakan manajerialnya harus memerlukan kemampuan memecahkan masalah dan perencanaan, baik perencanaan kebijakan maupun program pendidikan. Perencanaan kebutuhan guru PNS di Kabupaten Kayong Utara bertujuan untuk memenuhi kebutuhan guru untuk sekolah menengah agar setiap sekolah memiliki jumlah guru yang cukup dan proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar. Dalam prosesnya perencanaan guru yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan sudah

berjalan baik, akan tetapi perlu pembenahan dalam berbagai aspek agar hasil yang dicapai lebih baik. Seperti koordinasi antar lembaga seperti Badan Kepegawaian Daerah dan juga sekolah-sekolah yang membutuhkan guru supaya perencanaan pegawai dapat benar-benar sesuai dengan kebutuhan sekolah-sekolah tersebut.

Dalam melaksanakan perencanaan ini paling tidak terdapat beberapa proses yaitu, analisa kebutuhan guru, inventarisasi guru yang ada dan proyeksi guru dengan kebutuhan.

1) Analisis kebutuhan

Permasalahan kekurangan tenaga guru dan pemerataan guru yang kurang baik masih menjadi salah satu masalah dalam pendidikan di Kabupaten Kayong Utara, padahal setiap akan melakukan rekrutmen guru baru selalu diadakan analisis kebutuhan guru. Hal tersebut diakui juga oleh kepala Dinas Pendidikan kabupaten Kayong Utara.

Untuk menentukan jumlah guru, ideal guru pembedingannya adalah jumlah siswa. Dalam hal ini Dinas Pendidikan mengacu pada pasal 17 PP No 74 Tahun 2008 dan Permendiknas No 41 tahun 2007 Tentang Standar Proses yang mengatur jumlah maksimal peserta didik setiap rombongan belajar dengan ketentuan

tingkat SMA minimal 20 maksimal 32 peserta didik per kelas.

Sementara itu, sebelum mengatur perencanaan penempatan pegawai, Dinas Pendidikan terlebih dahulu membuat analisa kebutuhan pegawai yang kemudian di ajukan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) mengenai seberapa banyak dan kualifikasi apa saja yang dibutuhkan.

Dalam analisa kebutuhan guru tersebut, selain melihat dari rasio jumlah guru dan siswa, Dinas pendidikan juga melihat perubahan jumlah komposisi tenaga guru yang disebabkan oleh beberapa hal diantaranya karena terdapat guru yang pensiun, meninggal dan penggantian guru antar sekolah. Analisis kebutuhan guru dilakukan dengan melihat data ketersediaan guru dari tahun sebelumnya.

Dalam perencanaan pegawai ini ada perbedaan pendapat dari kepala Dinas Pendidikan dan beberapa kepala sekolah yang diwawancarai oleh penulis. Seperti yang terlihat pada wawancara dengan Dinas Pendidikan, kepala Dinas mengatakan bahwa dalam melaksanakan proses perencanaan kebutuhan guru sekolah dilibatkan secara langsung. Hal berbeda dikatakan oleh kepala SMAN 2 Seponti yang mengatakan, “Tidak ada, dalam proses perencanaan kebutuhan guru kami tidak dilibatkan secara langsung. Hanya saja kita kan setiap bulan ada

laporan mengenai perkembangan siswa dan guru.”

Inilah yang menjadi masalah yang sangat nampak jelas bahwa kurangnya komunikasi dan koordinasi yang intens dari pihak Dinas Pendidikan kepada Pihak sekolah yang bersangkutan, sehingga penempatan pegawai pada sekolah yang membutuhkan tidak dilakukan secara merata. Penentuan penempatan pegawai kurang tepat sasaran dikarenakan dalam perencanaan penempatan pegawai tidak melibatkan pihak sekolah secara langsung.

2) Inventarisasi guru

Guna menjamin penyebaran tenaga pendidik secara merata ke daerah yang masih jauh dari kawasan perkotaan, Dinas Pendidikan Kabupaten Kayong Utara tengah menginventarisir jumlah guru sesuai dengan jenjang sekolah yang ada.

3) Proyeksi guru yang ada dengan kebutuhan guru yang akan datang

Setelah memperoleh data yang berkaitan dengan jumlah siswa, Dinas Pendidikan dapat melakukan proyeksi terhadap jumlah siswa yang akan masuk di tahun akan datang. Proyeksi ini dimaksudkan sebagai upaya memperkirakan siswa yang harus dilayani sehingga Dinas Pendidikan dapat menentukan jumlah guru yang dibutuhkan.

Proyeksi kebutuhan guru untuk tiap tahun selama periode perencanaan tertentu harus seiring dengan proyeksi enrollment, disertai dengan asumsi-asumsi tentang beban studi murid, beban mengajar guru, besar kelas, dan estimasi jumlah guru yang akan pensiun, pindah atau keluar atau meneruskan studi pada tahun-tahun dalam periode perencanaan yang telah ditentukan itu. Formula yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kayong Utara adalah formula yang dipergunakan dalam menghitung kebutuhan dan kekurangan guru seperti telah diuraikan dalam analisa kebutuhan guru. Proyeksi ini didasarkan atas trend dan data dasar guru beberapa tahun sebelumnya.

Proyeksi kebutuhan guru dilakukan dengan tujuan agar pada tahun ajaran selanjutnya ketersediaan guru dapat lebih baik dari tahun sebelumnya. Karena telah terlebih dahulu diperkirakan berapa jumlah guru yang akan dilakukan rekrutmen.

4) Pengorganisasian

Untuk melaksanakan tujuan dari organisasi maka perlu dibentuk tim untuk menjalankan semua program yang sudah dibuat oleh organisasi. Dalam hal penempatan guru, Dinas Pendidikan selalu mengkoordinasikan setiap hal yang mengenai kebutuhan guru maupun perkembangan guru kepada sekolah-sekolah. Hal ini dilakukan dengan cara

terus memantau perkembangan sekolah melalui laporan yang diterima Dinas Pendidikan melalui Kasi SMA yang disampaikan oleh sekolah masing-masing. Kasi SMA yang membawahi secara langsung Sekolah Menengah Atas selalu memantau perkembangan tersebut dan memberikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan.

Dalam manajemen guru ini, kepala Dinas Pendidikan telah membagi tugas masing-masing kepada jajarannya agar pelaksanaan kegiatan tersebut berjalan dengan baik, diantaranya adalah pembagian tugas analisa kebutuhan pegawai dan guru, pengawasan dan mengontrol kegiatan-kegiatan yang telah dijalankan. Hal ini menurut beliau agar pegawai dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan tanggungjawab dan kewenangannya, sehingga arus perintah lebih jelas dan lebih mudah dikontrol oleh Kepala Dinas.

Selain itu dalam proses pengorganisasian ini Dinas pendidikan menentukan dimana guru akan ditugaskan, tentu sesuai dengan kebutuhan sekolah yang membutuhkan. Tetapi fakta yang terjadi dilapangan adalah masih ada beberapa sekolah yang kelebihan guru mata pelajaran tertentu dan kekurangan guru pada mata pelajaran yang lain. Seperti yang dikatakan oleh kepala SMA Negeri 2 simpang Hilir yang menyatakan bahwa

dalam sekolah tersebut ada mata pelajaran yang kelebihan guru, artinya adalah beban mengajar yang diemban oleh guru tersebut tidak mencapai beban mengajar yaitu 24 jam per minggu. Tetapi ada pula mata pelajaran yang gurunya melebihi jam mengajar. Beliau mengatakan bahwa hal tersebut bisa terjadi karena setiap tahun jumlah siswa yang masuk selalu bertambah.

5) Pelaksanaan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi

kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Pelaksanaan penempatan guru baru dilakukan setelah adanya pengumuman hasil seleksi penerimaan guru yang lolos seleksi. Penempatan tersebut sesuai dengan formasi awal yang dibuat oleh Dinas Pendidikan. Pada sekolah-sekolah tertentu yang kebutuhan gurunya kurang, disitulah guru tersebut akan ditugaskan. Apabila dalam sekolah tertentu guru mata pelajaran tertentu jam mengajarnya kurang maka dinas pendidikan akan memindahkan guru tersebut ke sekolah sekolah yang guru mata pelajarannya mengajar melebihi jam mengajar dalam arti guru tersebut dipindahkan ke sekolah yang memiliki jumlah siswa yang lebih banyak. Sedangkan penempatan guru mutasi atau pindahan dilakukan dengan cara menganalisis kebutuhan guru disekolah yang kekurangan guru. Pengangkatan guru baru ini dilaksanakan setelah pelamar CPNS telah diputuskan, dengan masa percobaan yang lamanya sekurang-kurangnya satu tahun atau selama-lamanya dua tahun.

Melihat pernyataan kepala SMAN telok batang yang penulis wawancarai bahwa permasalahan yang dihadapi oleh SMAN Teluk Batang itu tidak mempunyai

guru bahasa inggris yang tetap. Karena guru yang ada harus dipindahkan ke sekolah yang baru di kecamatan pulau maya. ini mengakibatkan kurangnya keefisienan waktu karena harus menjadwalkan guru yang lain untuk mengisi posisi guru bahasa inggris yang dipindahkan.

Pelaksanaan penempatan guru yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kayong Utara juga diperuntukkan bagi guru lama. Dalam hal ini Dinas Pendidikan melakukan mutasi guru untuk dipindahkan ke sekolah-sekolah tertentu agar tidak ada sekolah yang kekurangan guru. Pindahan tersebut bertujuan agar program wajib belajar yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah dapat berjalan dengan baik tidak hanya dari segi kuantitas tetapi juga kualitas pendidikan dan pengajaran yang menjadi kunci keberhasilan pendidikan.

6) Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: Pengawasan manajemen adalah

suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Dalam melaksanakan pengawasan guru, ada beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi Dinas Pendidikan yaitu penentuan standar atau pedoman, menilai pekerjaan, dan perbaikan penyimpangan.

1) Standar atau pedoman pengawasan

Standar yang digunakan oleh Dinas Pendidikan mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah. Selain itu pedomannya adalah

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ditandaskan pada Pasal 55 ayat 1, Pengawasan satuan Pendidikan memiliki peran dan tugas untuk Pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan kesinambungan. Lebih lanjut pada Pasal 57 ditegaskan, bahwa tugas supervisi meliputi: Supervisi akademik dan manajerial terhadap keterlaksanaan dan ketercapaian tujuan pendidikan disekolah.

Pengawas pendidikan dalam melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan pedoman yang telah dibuat, sehingga proses pengawasan dan hasilnya sesuai dengan apa yang ada dilapangan.

2) Menilai pekerjaan

Salah satu tugas pengawas pendidikan adalah menilai pekerjaan yang dilakukan kepala sekolah maupun guru. Dalam wawancara dengan salah satu pengawas sekolah, hal-hal yang dinilai oleh pengawas adalah sebagai berikut:

- Penilaian Guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif
- Penilaian Guru dalam meningkatkan kompetensi profesional
- Penilaian Guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar
- Penilaian Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas

- Penilaian Guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogik
- Kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan
- Kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan
- Kepala sekolah dalam peningkatan kemampuan professional kepala sekolah.

3) Perbaikan penyimpangan

Setelah menilai guru dan kepala sekolah, maka pengawas melaporkan hasil penilaiannya kepada kepala Dinas pendidikan. Selain itu pengawas mempunyai tugas untuk menasehati dan memonitoring kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran. Apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan, pengawas akan melakukan perbaikan, ini dimaksudkan agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik.

Selain itu Metode pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan adalah dengan menerima laporan yang dilakukan oleh sekolah sekolah setiap bulan. Dalam laporan tersebut juga diketahui perkembangan jumlah siswa sebagai salah satu acuan Dinas Pendidikan dalam menentukan alokasi kebutuhan guru. Dalam proses pengawasan ini dapat juga diketahui apakah dalam sekolah tersebut kekurangan guru.

2. Strategi Dinas Pendidikan Dalam Mengatasi Kurangnya Jumlah Guru

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Kayong Utara bahwa dalam mengatasi kurangnya jumlah guru di SMA negeri Di Kabupaten Kayong Utara adalah dengan cara mutasi guru pegawai negeri sipil dan mengangkat tenaga pendidik honorer, baik honor daerah maupun honor sekolah. Seperti yang dikatan oleh Kepala Dinas Pendidikan, “untuk mengatasi kurangnya jumlah guru, strategi kami adalah dengan melakukan mutasi guru serta mengangkat tenaga guru honorer”(wawancara 4 agustus 2015).

E. KESIMPULAN

Dari penelitian yang berjudul penempatan guru pegawai negeri sipil pada jenjang sekolah menengah atas di Kabupaten Kayong Utara penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: Proses perencanaan guru yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan tidak melibatkan secara langsung sekolah yang bersangkutan sehingga dalam analisa kebutuhan guru kurang tepat. Selain itu, dalam analisa perencanaan kebutuhan guru terjadi miskomunikasi antara Dinas Pendidikan dengan Beberapa kepala

sekolah. Faktor penghambat Dinas pendidikan dalam menyelesaikan masalah tidak meratanya guru di Kabupaten Kayong Utara seperti yang diungkapkan oleh kepala dinas pendidikan adalah kuota penerimaan guru dalam CPNS dinilai kurang sehingga menyebabkan masih adanya sekolah-sekolah menengah atas tertentu yang kurang guru.

a. Saran

Untuk mengatasi permasalahan kurang efektifnya penempatan guru pegawai negeri sipil di sekolah menengah atas di Kabupaten Kayong Utara, dinas pendidikan perlu membuat kebijakan untuk mengatai jumlahnya guru di sekolah-sekolah yang masih kekurangan guru yaitu dengan meminta jumlah formasi guru dalam penerimaan pegawai negeri sipil lebih banyak. Hal tersebut dirasa perlu karena untuk meningkatkan kualitas siswa dan juga untuk mengatasi sekolah yang masih kekurangan guru. Selain itu Dinas Pendidikan juga perlu mempertimbangkan untuk mengangkat tenaga guru honorer untuk beberapa sekolah yang masih kekurangan guru dengan catatan harus mempertimbangkan kualifikasi pendidikan calon guru honorer dan penempatannya harus sesuai dengan keperluan.

F. REFERENSI

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Burhannudin A. Tayibnapi. 1995. *Administrasi Kepegawaian: Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: PT Pradnya Paramita
- Daryanto, 2011. Sari kuliah manajemen pemasaran, Bandung. Pt Sarana
- Efendi, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sarimaya, Farida. (2008). *Sertifikasi guru: apa, mengapa dan bagaimana?*. Bandung: Yrama Widya
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung
- Lubis, Ibrahim, 1985. *Pengendalian dan pengawasan proyek dalam manajemen*. Jakarta, Ghalia Indonesia
- Manulang, 1990, *manajemen sumberdaya manusia*. Bandung. Pt remaja rosdakarya
- Moekijat. 1987. *Manajemen kepegawaian (Personnel Management)*. Bandung: Alumni
- Mangkunegara, A. P. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Nitisemito, A. S. 1996. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pandia, K., dkk. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Press
-2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen SDM*. Bandung: Pustaka Setia.
- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama
- Siregar, 2003. *Penyusunan anggaran perusahaan sebagai alat manajemen dalam pencapaian tujuan*. Jakarta. aksara baru
- Siswanto, Bedjo. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru
-2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi Dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Cetakan 10*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2011. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dkk. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Syarif, Rusli. 1990. *Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Pemanfaatan Hasilnya*. Bandung: Angkasa
- Thoha, Miftah. 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana

Juknis Peraturan 5 Menteri tentang
Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai
Negeri sipil

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005
Tentang Standar Nasional Pendidikan
Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2008
Tentang Guru

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional
No. 35 tahun 2010 tentang jabatan
fungsional guru

Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang
standar Nasional Pendidikan





KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
 UNIVERSITAS TANJUNGPURA
 FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
 PENGELOLA JURNAL MAHASISWA
 Jalan Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, Pontianak Kotak Pos 78124
 Homepage: <http://jurmafis.untan.ac.id>

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH / PUBLIKASI
 KARYA ILMIAH UNTUK JURNAL ELEKTRONIK MAHASISWA

Sebagai sivitas akademika Universitas Tanjungpura, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : CAHYO ARIANTO
 NIM / Periode lulus : E01110024 / Periode III tahun 2015/2016
 Tanggal Lulus : 24 Februari 2016
 Fakultas/ Jurusan : ISIP / Ilmu Administrasi Negara
 Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
 E-mail address/ HP : Cahyo_arianto@ymail.com

demi pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan syarat administratif kelulusan mahasiswa (S1), menyetujui untuk memberikan kepada Pengelola Jurnal Mahasiswa PUBLIKA*) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul**):

PENEMPATAN GURU PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA JENJANG
 SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI DI KABUPATEN KAYONG UTARA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini, Pengelola Jurnal berhak menyimpan, mengalih-media/ format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/ mempublikasikannya di Internet atau media lain):

- Secara *fulltext*
- content* artikel sesuai dengan standar penulis jurnal yang berlaku.

untuk kepentingan akademis tanpa tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Pengelola Jurnal, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Mengetahui/ disetujui
 Pengelola Jurnal

DR. ARIFIN S. SOS, M.A.B.
 NIP. 1971050219977021002

Dibuat di : PONTIANAK
 Pada tanggal : 10-5-2016

CAHYO ARIANTO
 NIM. E01110024

Catatan :
 *tulis nama jurnal sesuai prodi masing-masing
 (*Publika/Governance/Aspirasi/Sociodev/Sosiologique*)

Setelah mendapat persetujuan dari pengelola Jurnal, berkasi ini harus di scan dalam format PDF dan dilampirkan pada step4 upload supplementary sesuai proses unggah penyerahan berkas (submission author)