

EVALUASI DAMPAK KEBIJAKAN MUTASI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM LINGKUNGAN DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SINTANG

*Evaluation of Policy Impact The State Employees Mutations
In The Department of Education Sintang Regency*

Hesti Nurani¹, Ealkarnaen², Endang Indri Listyani³

*Program Magister Ilmu Sosial
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak*

ABSTRAK

Minimnya perhatian Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dalam memenuhi hak-hak dasar guru selaku PNS yang bertugas di sejumlah kecamatan Kabupaten Sintang semakin kuat menginspirasi keinginan guru mengajukan pindah ke Kota Sintang atau di kecamatan sekitarnya. Meskipun alasan pengajuan pindah umumnya bermotif kepentingan keluarga, seperti ikut suami atau ingin merawat orang tua yang telah sakit-sakitan, tetapi pada prinsipnya kepindahan itu adalah untuk memperoleh hak-hak dasarnya seperti jaminan karier, peningkatan kinerja dan kecakapan maupun kesejahteraannya. Besarnya keinginan guru untuk pindah dapat dinilai sebagai dampak dari kurang terlaksananya kebijakan mutasi secara merata dan terkesan subyektif, sehingga sejumlah guru yang ditempatkan bertugas menilainya sebagai “kontrak mati” atau sebagai hukuman. Atas dasar ini maka kebijakan mutasi perlu dievaluasi, dan itu artinya “*das sollen*” tidak sama dengan “*das seinnya*.” Pelaksanaan kebijakan mutasi yang selama ini sifatnya tidak terprogram, perlu diperbaiki pelaksanaannya berdasarkan prinsip efektivitas, efisiensi, responsif dan memiliki ketepatan dalam menjawab masalah. Dampak yang diharapkan adalah guru dapat melaksanakan fungsinya secara profesionalitas dimanapun bertugas, sehingga memiliki kompetensi sebagai salah satu prasyarat bagi peningkatan kariernya selaku tenaga pengajar dan pendidik yang bersertifikasi.

Kata kunci: Evaluasi, Dampak dan Kebijakan Mutasi.

¹ PNS Kabupaten Sintang

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Kabupaten Sintang memiliki luas wilayah sekitar 21.635 km² dan sebagai kabupaten terluas ketiga di Kalimantan Barat setelah Kabupaten Ketapang (sekitar 35.809 km²) dan Kabupaten Kapuas Hulu (sekitar 29.842 km²). Kondisi geografis yang sarat perbukitan dan banyak aliran sungai menjadikan akses transportasi—jarak tempuh—menjadi kendala utama bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Terutama PNS yang bertugas di Kecamatan Ambalau, Kecamatan Ketungau Tengah dan Ketungau Hulu. Terkendalanya PNS untuk melaksanakan tugas dan fungsinya akibat faktor geografis, ditambah persoalan bahwa PNS yang bertugas di kecamatan jauh tersebut umumnya bukan dari unsur masyarakat setempat, menginspirasi keinginan yang kuat untuk mengajukan pindah tugas atau mutasi ke wilayah yang akses transportasinya lancar—terutama bagi PNS yang telah bertugas selama 5 tahun ke atas—dengan tujuan tugas baru ke kecamatan yang dekat dengan Ibukota Kabupaten Sintang, yaitu Kecamatan Sintang dan Kecamatan Sungai Tebelian.

Asas keinginan mutasi terpenuhi maka banyak alasan yang dikemukakan PNS sebagai dasar argumentasinya itu. Umumnya PNS beralasan ingin mendekatkan diri dan merawat orang tua yang sudah tua dan mulai mengalami sakit-sakitan. Sedangkan alasan lainnya berupa keinginan untuk mendekatkan diri dengan keluarga (suami/istri) sehingga lebih mendapat ketenangan atau tidak mengalami kebimbangan terhadap kondisi keluarga saat menjalankan tugasnya. Selain alasan tersebut juga terdapat beberapa PNS yang beralasan bahwa dirinya telah merasa bosan sehingga perlu penyegaran untuk melaksanakan tugas di tempat kerja yang baru. Atas berbagai alasan yang dikemukakan sebagai penguat dari keinginan untuk mutasi tersebut, sebagaimana data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sintang, bahwa aparatur yang sering mengajukan mutasi adalah PNS yang berprofesi sebagai guru dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Diketahui bahwa PNS yang mengajukan mutasi pada tahun 2009 tercatat sebanyak 39 PNS, tahun 2010 tercatat sebanyak 13 PNS, tahun 2011 sebanyak 11 PNS dan hingga bulan Juli 2012 tercatat sebanyak 2 PNS yang mengajukan mutasi ke Kecamatan Sintang. Jadi, mutasi PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sejak tahun 2009 hingga bulan Juli 2012 sebanyak 65 PNS. Besarnya keinginan untuk pindah tugas atau mutasi tersebut, jelas berdampak bagi tempat kerja lama yang ditinggalkan maupun tempat kerjanya yang baru.

Dampak ini semakin menarik untuk disimak bahwa mutasi PNS yang terjadi dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang ke wilayah Kecamatan Sintang—Ibukota Kabupaten Sintang—menjadikan tenaga pengajar menjadi bertambah, sehingga perbandingan jumlah guru dengan pengabdianya tidak proporsional atas kewajiban mengajarnya minimal 12 jam dalam seminggu, atau dengan istilah lain terdapat guru yang mengajar kurang dari 12 jam per jam dalam seminggu akibat kelebihan tenaga pengajar, dan tidak jarang ditemui 4 orang tenaga pengajar di satu sekolah untuk bidang studi yang sama. Sebaliknya terhadap kecamatan jauh dari Ibukota Kabupaten Sintang, justru mengalami kelebihan jam mengajar dalam seminggunya akibat kekurangan guru untuk bidang studi yang sama.

Berbagai persoalan yang berhasil ditemui sebagaimana dikemukakan sebelumnya, memungkinkan juga terjadi dan telah menggejala di wilayah kabupaten lainnya, baik dalam lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat maupun provinsi lainnya di Indonesia, sehingga pemerintah melalui dinas terkait harus lebih selektif dan efektif melakukan evaluasi mengenai dampak kebijakan mutasi PNS khususnya guru sekolah. Bertitik tolak dari latar belakang penelitian maka judul penelitian yang diajukan

adalah: Evaluasi dampak kebijakan mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

2. Ruang Lingkup Masalah

Ruang lingkup penelitian ini meliputi: (1) Evaluasi kebijakan mutasi PNS ke Kota Sintang; (2) Evaluasi dampak mutasi PNS ke Kota Sintang; (3) Kriteria evaluasi mutasi PNS ke Kota Sintang; dan (4) Hasil evaluasi mutasi PNS ke Kota Sintang.

3. Perumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian adalah: Mengapa evaluasi dampak kebijakan mutasi PNS ke Kota Sintang di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang diperlukan?

TINJAUAN PUSTAKA

Mutasi menurut Hasibuan (2000:101) adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi. Berdasarkan pendapat Hasibuan tersebut dapatlah disimpulkan bahwa pada prinsipnya mutasi adalah memutasikan karyawan—PNS—kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat produktivitasnya meningkat. Jadi, mutasi sebagai kebijakan menurut Anderson (dalam Putra, 2003:82) pada prinsipnya kebijakan meliputi aspek implementor kebijakan, hakekat dari proses administrasi sebagai bentuk kepatuhan kepada kebijakan, dan dampak atau efek dari kebijakan.

Apa yang diungkapkan Anderson tersebut kiranya cukup beralasan, karena perihal mutasi sebagai kebijakan publik tersebut, menurut Hasibuan (2000:101) mengandung 3 (tiga) dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan, yaitu:

- a) *Merit system* adalah mutasi karyawan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik, karena: (a) *Output* dan produktivitas kerja meningkat; (b) semangat kerja meningkat; (c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun; (d) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik; dan (e) Jumlah kecelakaan akan menurun.
- b) *Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif, karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menangkuli jabatan baru.
- c) *Spont system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Didasarkan atas dasar pelaksanaan mutasi sebagaimana dikemukakan Hasibuan tersebut, maka mutasi sebagai kebijakan publik menurut Edward III dan Sharkansky (dalam Krismarti, dkk, 2008:1-6) mengemukakan, bahwa: Kebijakan publik adalah apa yang dinyatakan dan dilakukan, atau tidak dilakukan oleh pemerintah, ditetapkan dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam *policy statement*—berbentuk pidato-pidato dan wacana yang diungkapkan pejabat politik dan pejabat pemerintah, segera ditindaklanjuti dengan program-program dan tindakan pemerintah.

Beranjak dari pendapat Anderson maupun Edward III dan Sharkansky tersebut, mengindikasikan bahwa melalui kebijakan akan tercipta tertib administrasi PNS selaku aparatur di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, khususnya berkenaan dengan mutasi PNS dimaksud, mengingat tujuan mutasi menurut Nitisemito (1996:79) akan berhasil bila dilakukan secara terkoordinasi bukan satu-satu, bersifat menyeluruh dari segenap pelaksanaan tujuan mutasi berikut:

- a) Mutasi adalah memindahkan karyawan dari satu pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.
- b) Untuk pelaksanaan harus didasarkan atas pertimbangan matang, sebab bila tidak demikian, mutasi yang dilakukan itu bukannya merupakan tindakan yang menguntungkan, tetapi justru merugikan perusahaan—organisasi kerja.
- c) Pada prinsipnya mutasi dilaksanakan agar kita dapat melaksanakan prinsip "orang tepat pada tempat yang tepat" karena pada saat penempatan pertama hal ini sulit dilaksanakan.

Mustopadidjaja (2005:45) mengatakan bahwa evaluasi merupakan kegiatan pemberian nilai atas suatu fenomena, yang di dalamnya terkandung pertimbangan nilai (*value judgement* tertentu). Dijelaskan Mustopadidjaja kemudian, bahwa Fenomena yang dinilai adalah berbagai fenomena mengenai kebijakan, seperti tujuan dan sasaran kebijakan, kelompok sasaran yang ingin dipengaruhi, instrumen kebijakan yang dipergunakan, respons dari lingkungan kebijakan, kinerja yang dicapai, dampak yang terjadi dan lain-lain. Sedangkan evaluasi kinerja kebijakan merupakan bagian dari evaluasi kebijakan yang secara spesifik terfokus pada berbagai indikator kinerja yang terkait kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi diperlukan karena mempunyai beberapa implikasi, yaitu: (1) Berorientasi pada maksud dan tujuan dari perencanaan yang melibatkan segenap aktor sebelumnya; (2) Pola tindakan dari Pejabat pemerintah; (3) Sebagai non regulasi upah; dan (4) Bersifat positif dan negatif (Anderson dalam Winarno, 2007:18). Jadi hakikatnya bahwa evaluasi menyangkut juga tentang pelaksanaan kebijakan dan itu merupakan proses lanjutan dari tahap formulasi kebijakan, meliputi penetapan strategi dan tujuan/tujuan kebijakan, sedangkan tindakan adalah upaya pencapaian keberhasilan program dalam rangka mencapai tujuan.

Tujuan evaluasi pada hakekatnya adalah untuk perbaikan (bila perlu, bukan dalam rangka pembuktian (*to improve, not to prove*)). Dua hal yang ingin diungkap melalui evaluasi, sebagaimana diketahui meliputi: (1) Keluaran kebijakan (*policy output*), yaitu apa yang dihasilkan dengan adanya perumusan kebijakan; dan (2) Hasil/dampak kebijakan (*policy outcome/ consequences*), yaitu akibat dan konsekuensi yang ditimbulkan dengan diterbitkan dan dilaksanakannya suatu kebijakan. Berkenaan dengan tujuan evaluasi maka upaya mencapai tujuan kebijakan dimaksud haruslah didasarkan atas perencanaan yang baik sehingga dalam pengaplikasiannya dapat berjalan dengan baik. Mengingat esensi dari evaluasi menurut Lembaga Administrasi Negara—LAN (2005:131) adalah untuk menyediakan umpan balik (*feedback*), yang mengarah pada hasil yang baik (*successful outcomes*) menurut ukuran nyata dan obyektif.

Perlunya evaluasi karena dalam suatu proses kegiatan menurut Tachian (2010), meliputi unsur-unsur yang mutlak harus ada, meliputi: (1) Unsur pelaksana; (2) Adanya program yang dilaksanakan; dan (3) *Target group* atau kelompok sasaran. Atas hal ini maka sehubungan evaluasi dampak kebijakan mutasi PNS yang paling esensial, adalah memberikan gairah sebagai usaha pemerintah dalam rangka meningkatkan kemanfaatan segenap potensi dan sumberdaya yang dimiliki. Pelaksanaan dimaksud meliputi 2 (dua) akses pelaksanaan, yaitu: (1) Pelaksanaan tidak menyimpang, sehingga dapat mempengaruhi penyelesaian masalah dan tujuan yang diutamakan; dan (2) Dalam melaksanakan program, tidak diperlukan penyesuaian, masalah dapat diatasi dan tujuan tercapai (Anwar, 1996:329). Masih pada tataran dimaksud, menurut Rossi dan Freeman (dalam Parsons, 2004:550) dalam teorinya, mengemukakan bahwa perlunya pemanfaatan sumberdaya yang dikeluarkan atau digunakan.

Evaluasi dampak kebijakan sehubungan mutasi PNS khususnya dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sebenarnya juga erat hubungannya dengan dukungan para *stakeholders* dan ketersediaan sarana pendukung lainnya.

Dwiyanto (2002:79) mengidentifikasinya ke dalam 3 (tiga) variabel yang mempunyai pengaruh utama, yaitu; (1) Karakteristik birokrasi daerah sebagai suatu konsekuensi; (2) Adanya perubahan budaya masyarakat sebagai determinan makro dalam menjelaskan suatu lembaga pemerintah; dan (3) Sebagai warisan budaya serta nilai-nilai luhur organisasi publik. Substansinya bahwa aparaturnya publik harus berlaku adil, tidak memandang latar belakangnya dan mendapat perlakuan yang sama (Zulkarnaen, 1985:62).

Pentingnya kebijakan mengenai mutasi PNS berikut evaluasi dampaknya, karena setiap bentuk pemindahan yang dilakukan dapat dianalogikan sebagai proses pembudayaan nilai-nilai dalam menentukan seberapa besar ketercapaian tujuan dari program yang telah dicapainya sebelumnya. Oleh karena itu, Ndraha (2003:346) mengungkapkan, bahwa budaya pemerintahan menunjukkan bagaimana yang diperintah menilai dan bertindak terhadap sistem pemerintahan yang sedang berlaku dan menyatakan dengan cara-cara yang berulang, sehingga nilai tersebut dapat dirasakan oleh orang lain atau lingkungannya. Stuart S. Negel (dalam Nogi dan Tangkilisan, 2003:1) menegaskan bahwa hubungan antara kebijakan dan tujuan.

Kebijakan mutasi PNS juga perlu diketahui melalui pendekatan yang menggunakan metode deskriptif. Melalui pendekatan deskriptif diharapkan akan menghasilkan informasi yang terpercaya dan *valid* mengenai hasil-hasil kebijakan. Wahab (2005:86-87) menegaskan, bahwa pembuat kebijakan dapat memainkan peran yang cukup berarti dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan dengan cara memanfaatkan wewenang yang mereka miliki untuk menstrukturkan proses implementasi secara tepat dan efektif.

Lester dan Steward (dalam Nugroho, 2004:197) mengelompokkan, bahwa evaluasi kebijakan dapat digolongkan menjadi: (1) Evaluasi proses; (2) Evaluasi dampak; dan (3) Evaluasi kebijakan. Mengenai tiga hal evaluasi tersebut, evaluasi proses adalah evaluasi yang berkenaan dengan proses pelaksanaan; Evaluasi dampak, yaitu evaluasi berkenaan dengan hasil dan/atau pengaruh dari pelaksanaan kebijakan; sedangkan evaluasi kebijakan yaitu menyangkut tentang kebenaran hasil yang dicapai telah mencerminkan tujuan yang dikehendaki. Tujuan yang dikehendaki berkenaan kebijakan mutasi PNS dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dimasud, haruslah didasarkan sebagaimana pendapat Rossi dan Freeman (dalam Parsons, 2004:550) kiranya menyangkut 3 (tiga) persoalan yang harus terjawab, yaitu: (1) Sejauh mana mencapai target populasi yang tepat; (2) Apakah penyampaian pelayanannya konsisten; dan (3) Sumberdaya apa yang dikeluarkan atau digunakan. Edward dan Sharkansky (dalam Krismartini, dkk 2008:1.6) mengungkapkan, bahwa kebijakan publik adalah apa yang dinyatakan dan dilakukan, atau tidak dilakukan oleh pemerintah, ditetapkan dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam *policy statement*—berbentuk pidato-pidato dan wacana yang diungkapkan pejabat politik dan pejabat pemerintah, segera ditindaklanjuti dengan program-program dan tindakan pemerintah.

Perlunya restrukturisasi organisasi pemerintahan merupakan tuntutan global yang merupakan konsekuensi perubahan yang dibawa oleh arus globalisasi. Negel (dalam Nogi dan Tangkilisan, 2003:1) menambahkan, bahwa terdapat hubungan antara kebijakan dan tujuan. Salah satu pendapat tentang keberhasilan atau kegagalan dari implementasi kebijakan setelah dilakukan evaluasi, sebagaimana disampaikan Weimer dan Vining (dalam Keban, 2008:78) bahwa ada 3 (tiga) faktor umum yang mempengaruhi keberhasilannya, yaitu:

- a) Logika yang digunakan oleh suatu kebijakan, yaitu sampai seberapa besar teori yang menjadi landasan kebijakan, atau seberapa jauh hubungan logis antara kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

- b) Hakekat kerjasama yang dibutuhkan, yaitu apakah semua pihak yang terlibat dalam kerjasama telah merupakan suatu *assembling* yang produktif.
- c) Ketersediaan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan, komitmen untuk mengelola pelaksanaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa evaluasi terhadap dampak kebijakan mutasi PNS merupakan perjalanan panjang dan luas guna tercapainya tujuan kebijakan hingga kepada rakyat. Dwidjowijoto (2008:447) menyatakan bahwa di Indonesia sering terjadi inefektivitas pelaksanaan suatu kebijakan, karena kurangnya koordinasi dan kerjasama diantara lembaga-lembaga negara dan atau pemerintah. Ditegaskan Grindle (1980:5), bahwa ada dua hal yang sangat menentukan keberhasilan kebijakan sebagai suatu dampak yang diharapkan, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks kebijakan itu sendiri (*context of public policy*). Apalagi kebijakan yang melibatkan segenap sumberdaya yang selalu akan membawa dampak, baik dampak positif maupun dampak negatif. Annan (1993:18) menegaskan bahwa, dampak yang positif lebih mudah dideteksi karena memang sudah merupakan bagian dari tujuan itu sendiri, yang lebih sulit dideteksi adalah dampak negatif karena tidak serta merta terlihat, mengingat pada mulanya dampak negatif itu tidak begitu kita sadari, tetapi lambat laun kian semakin parah. Ada kalanya kita secara sadar atau tidak justru menolak untuk mengakui adanya dampak negatif itu sampai suatu titik dimana betul-betul tidak bisa diabaikan lagi. Padahal sekiranya dipedulikan sejak dini, mungkin akibat yang lebih parah dapat dihindarkan. Tidak semua dampak negatif dapat dicegah sebelum terjadi, namun apabila kita antisipasi sejak dini setidaknya-tidaknya langkah-langkah untuk menanggulangnya sudah dipersiapkan sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini adalah *policy research* yang dilaksanakan di wilayah Kecamatan Sintang dalam lingkungan kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang terlibat berkenaan evaluasi dampak kebijakan mutasi PNS ke Kota Sintang dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, selanjutnya dijadikan informan yang ditentukan secara bertujuan (*purposive*). Informan dimaksud, meliputi: (1) Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang atau pejabat yang diberikan kewenangan untuk mewakili; (2) Kepala BKD Kabupaten Sintang atau pejabat yang diberikan kewenangan untuk mewakili; (3) Pengawas Sekolah—PS—di UPTD Kecamatan; (4) Kepala sekolah sebagai atasan langsung PNS bersangkutan, sebanyak orang; (5) Pemerhati pendidikan; dan (6) PNS yang mengalami pemindahtugasan ke Sintang, sebanyak 3 orang. Proses pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan studi dokumentasi dengan alat panduan wawancara, kamera dan *field note*.

HASIL PENELITIAN

A. Evaluasi Kebijakan dan Dampak Pemindahtugasan PNS Ke Kota Sintang Dalam Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

Diketahui bahwa jumlah guru di Ibukota Kabupaten Sintang khususnya di Kecamatan Sintang sebanyak 525 orang, dan kecamatan disekitarnya diantaranya Kecamatan Sungai Tebelian sebanyak 228 orang, serta Kecamatan Sepauk sebanyak 310 orang. Kondisi jumlah guru tersebut dinilai jauh melebihi cukup manakala dibandingkan dengan keberadaan guru di beberapa kecamatan terjauh di Kabupaten Sintang, seperti di Kecamatan Ambalau sebanyak 138 orang dan Kecamatan Ketungau Hulu sebanyak 164 orang. Hal ini terjadi karena umumnya guru tidak ingin ditempatkan atau berlama-lama bertugas di kecamatan terjauh tersebut. Artinya melalui berbagai alasan berusaha untuk

dapat pindah, terutama bagi guru pendatang untuk dapat bertugas di Ibukota Kabupaten Sintang atau di kecamatan sekitarnya.

Realitas demikian tentunya menjadi pekerjaan berat Pemerintah Kabupaten Sintang khususnya Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sintang dalam mengurus guru khususnya guru yang telah diangkat sebagai PNS. Menyikapi persoalan tentang banyaknya permintaan mutasi oleh guru yang bertugas di wilayah kecamatan terjauh Kabupaten Sintang. Menurut informan bahwa, menanggapi banyaknya permintaan guru—PNS—yang mengajukan mutasi atau pindah tugas, dari kecamatan terjauh ke Kecamatan Sintang selaku Ibukota Kabupaten Sintang, atau ke kecamatan disekitarnya, saya berharap itu sebuah pertanda ada dinamisasi profesi guru, sehingga jangan diartikan Pemerintah Kabupaten Sintang serta menteri telah gagal mengurus guru. Sebab boleh jadi, karena pengaruh geografis, kondisi lokasi dan jarak tempuh maka terdapat fungsi rantai pemerintahan yang putus. Fungsi pembinaan, supervisi, evaluasi dan monitoring yang diemban, tidak dijalankan semestinya. Bisa jadi pengelolaan guru tidak sesuai dengan bentuk yang seharusnya diinginkan. Bisa jadi kurangnya fungsi tersebut, karena kurangnya dukungan dana, pembinaan, evaluasi dan monitoring, sehingga kedepannya perlu dievaluasi secara intensif lagi.

Berdasarkan pernyataan ini kiranya cukup beralasan, mengingat cakupan wilayah Kabupaten Sintang yang terbilang luas, yaitu sekitar 21.635 km² atau sebagai kabupaten terluas ketiga dalam Provinsi Kalimantan Barat setelah Kabupaten Ketapang dan Kapuas Hulu. Belum lagi perihal kondisi lokasi yang berkelompok-kelompok yang dipisahkan sungai dan perbukitan, menjadikan pembinaan kepada guru untuk profesional dalam bekerja dan pengabdian menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah setempat khususnya melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Mengingat disadari betul bahwa pembiayaan atas guru bukan semata-mata melalui gaji/upah bulanan, tapi ada kesejahteraan lain melalui honor-honor kegiatan yang dibenarkan peraturan perundang-undangan yang dananya dialokasikan dalam struktur APBD, termasuk peningkatan kualitas guru melalui pelatihan dan pendidikan yang berkesinambungan. Sayangnya, penyerahan urusan guru tidak dibarengi dengan penyerahan fiskal yang signifikan. Pembinaan guru khususnya honor-honor kegiatan guru masih berasal dari APBN yang dikemas dalam Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) salah satunya.

Mengingat besarnya pengorbanan guru yang bertugas di kecamatan terjauh di Kabupaten Sintang semakin menginspirasi guru tersebut sulit melakukan pengabdian sesungguhnya, sehingga perlu dilakukan mutasi berdasarkan kebijakan pemerintah setempat—bukan didasarkan atas keinginan guru yang bersangkutan. Minimnya fasilitas, telah lama mengabdikan ditempat tugas dan jauhnya jarak tempuh lokasi bertugas dengan keluarga, semakin menambah kuatnya dorongan untuk mengajukan kepindahan, atau bisa dimutasikan di lokasi kerja yang layak baginya sebagai wujud perhatian pemerintah setempat dan penyegaran kerja. Kondisi demikian adalah dampak termanfaatkannya sistem kepegawaian yang namanya mutasi tersebut, sehingga semakin menguatkan keinginan untuk melakukan pengkajian tentang persoalan ini, dimana analisisnya dimulai dari proses mutasi—guru—PNS dan evaluasi dampak terhadap mutasi tersebut.

1. Evaluasi Proses Mutasi Pegawai Negeri Sipil

1. Kondisi Nyata Pegawai Negeri Sipil

Diperoleh pernyataan informan bahwa, agar guru tidak mengalami kejenuhan bekerja di tempat tugasnya, perlu dilakukan rotasi secara berkala/periodik. Hal inilah hematnya kemudian kiranya perlu disikapi Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Cq BKD Kabupaten Sintang tentang pentingnya peranan rotasi dalam rangka mengurangi permintaan mutasi dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian. Besarnya keinginan guru mengajukan pindah merupakan indikasi lemahnya

sistem rotasi kepegawaian. Paling tidak ada 3 (tiga) manfaat/kepentingan yang dapat ditarik jika rotasi dilakukan, yaitu: (a) Kepentingan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang; (b) Kepentingan guru bersangkutan; dan (c) Kepentingan masyarakat. Berdasarkan keterangan ini kiranya beralasan bahwa kepada guru yang mengajukan kepindahan dapat dikabulkan, manakala alasan yang disampaikan dinilai logis dan guru yang bersangkutan memiliki catatan-catatan baik selama bertugas di tempat kerja asal. Hal itu pun menurut Kepala BKD Kabupaten Sintang dapat dilakukan manakala terjadi luang formasi di sekolah-sekolah yang hendak dijadikan tempat tugasnya yang baru. Diketahui juga bahwa, manakala sistem tata kelola atas pelaksanaan rotasi sehubungan lokasi tugas guru berjalan secara baik, maka persoalan tentang pengajuan pindah lokasi kerja oleh guru dinilai dapat diminimalisir. Mengingat rotasi kerja juga memberikan manfaat bagi guru itu sendiri. Sebagaimana halnya dikemukakan salah seorang guru selaku PNS yang dulunya pernah mengabdikan selama 10 tahun di kecamatan terjauh di wilayah Kabupaten Sintang, dan kini telah bertugas di Ibukota Kabupaten Sintang.

Minimnya kesempatan bagi guru yang bertugas di beberapa kecamatan terjauh di wilayah Kabupaten Sintang, praktis memudahkan kesempatan guru untuk menjalani profesinya secara profesional. Hal tersebut dikarenakan lemahnya sistem tata kelola rotasi atas lokasi kerja guru. Padahal manakala lokasi kerja guru diberlakukan secara baik—sebagaimana komitmen guru sebelum diangkat menjadi PNS, yaitu bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI—maka akan memberikan manfaat tersendiri juga bagi guru, yaitu berupa: (a) memperluas pengalaman dan kemampuan guru, karena dengan banyaknya perpindahan guru selaku PNS, maka dapat dipastikan yang bersangkutan akan memiliki banyak pengalaman. Pengalaman tersebut, diharapkan akan meningkatkan kemampuan baik pengetahuan maupun keterampilan; dan (b) Menghilangkan hambatan psikologis guru, karena rotasi akan memberikan kesegaran baru bagi guru. Rasa jenuh dan depresi yang menghimpit karena kelamaan bekerja pada lokasi kerja lama diharapkan akan hilang, setelah dilakukan rotasi. Suasana kerja baru diharapkan dapat memicu motivasi untuk maju dan mendatangkan tingkat produktivitas kerja yang lebih baik lagi. Tantangan-tantangan baru dari tugas di lokasi kerja baru, diharapkan akan mendorong yang bersangkutan untuk bekerja lebih giat lagi.

Besarnya minat guru untuk mengajukan mutasi atau pindah lokasi kerja—terutama bagi guru-guru yang telah lama mengabdikan kecamatan terjauh di Kabupaten Sintang—merupakan akumulasi dampak/eksis tidak terpolanya rotasi kerja guru secara baik. Hal ini sebagaimana dikemukakan salah seorang Pengawas Sekolah (PS) di salah satu kecamatan terjauh di Kabupaten Sintang. Didasarkan atas pemaparan yang telah dikemukakan sebelumnya mengenai evaluasi mutasi guru selaku PNS, khususnya upaya meminimalisir besarnya minat guru untuk pindah ke tempat kerja atau sekolah yang diinginkan, yaitu di Kecamatan Sintang selaku Ibukota Kabupaten Sintang, atau di beberapa kecamatan di sekitarnya, kiranya Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, perlu direkomendasikan strategi kebijakan rotasi guru. Artinya bahwa rotasi perlu diadopsi menjadi suatu kebijakan dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian, khususnya terhadap guru selaku PNS.

Agar kebijakan tersebut dapat berjalan dengan baik, maka perlu diajukan beberapa pemikiran sebagaimana penelitian yang telah dilaksanakan, atau setidaknya dapat dikatakan sebagai strategi sebagai berikut: (a) Kebijakan rotasi perlu diformalkan dalam sebuah kebijakan, bisa dalam bentuk Perda Kabupaten Sintang maupun Keputusan Bupati Sintang; (b) Perlu adanya sosialisasi yang terus menerus mengenai kebijakan rotasi tersebut oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, khususnya melalui UPTD Dinas pendidikan Kabupaten Sintang yang tersebar di beberapa kecamatan di Kabupaten Sintang; (c) Seluruh guru selaku PNS harus menerima kebijakan rotasi tersebut, karena

selaku aparatur negara tentunya harus selalu siap ditempatkan pada posisi/jabatan maupun lokasi kerja berbeda; (d) Para pimpinan sekolah harus rela melepas anak buah terbaiknya untuk pindah dari lingkungan kerjanya, ke unit kerja lainnya; dan (e) Semua *stakeholders* di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang maupun di luar dinas tersebut harus memiliki persepsi yang sama akan kebaikan konsep kebijakan rotasi, sebagai antisipasi terjadinya diskriminasi dan proses mutasi yang lebih bernuansakan subyektivitas, karena sarat dengan keinginan dan permintaan untuk mendapatkan keuntungan atas penempatan lokasi kerja yang lebih baik.

2. Alasan Mutasi Pegawai Negeri Sipil

Ada beragam alasan yang melatarbelakangi keinginan guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, khususnya yang bertugas di beberapa kecamatan jauh di Kabupaten Sintang tersebut untuk berpindah tugas. Beberapa alasan tersebut antara lain pengembangan karir, pengajaran, keluarga, dan menambah wawasan. Berdasarkan informasi diketahui bahwa, ada beberapa pertimbangan yang digunakan oleh BKD Kabupaten Sintang untuk menentukan apakah usulan mutasi tersebut diterima atau tidak. Beberapa pertimbangan yang diperhatikan antara lain pengalaman, kompetensi, dan kecocokan dengan kebutuhan guru selaku PNS di sekolah-sekolah yang ada Kecamatan Sintang atau di kecamatan lain disekitarnya. Untuk mengetahui kompetensi serta pengalaman, BKD Kabupaten Sintang menetapkan bahwa setiap guru yang ingin pindah tugas tersebut wajib melalui tes wawancara, selain prosedur administratif yang harus dipenuhi sebelumnya.

Diketahui juga bahwa, selain syarat mutasi yang ketat, sebenarnya syarat mutasi harus melalui persetujuan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang selaku pejabat yang mewakili Bupati Kabupaten Sintang. Tanpa persetujuan tersebut maka guru yang mengajukan pindah tugas tidak bisa mengajukan permohonan mutasi. Persoalan lainnya sehubungan pindah tugas/mutasi yang dapat dijadikan alasan sebenarnya, bahwa pengajuan pindah tugas kerap terjadi karena guru masuk menjadi PNS dan bersedia ditempatkan di kecamatan terjauh berdasarkan formasi saat penerimaan CPNS hanya sebagai batu loncatan. Setelah memenuhi batas waktu dan diperbolehkan untuk pindah, guru tersebut langsung mengajukan pindah ke Ibukota Kabupaten Sintang atau di beberapa kecamatan sekitarnya. Akhirnya sekolah-sekolah yang berada di kecamatan terjauh dalam wilayah Kabupaten Sintang kehilangan formasi, dan itu sangat disayangkan karena peran guru dalam pengabdianya itu menyangkut pelayanan kepada masyarakat.

3. Mekanisme Mutasi Pegawai Negeri Sipil

Diperoleh keterangan dari informan bahwa, cara mengurus/mutasi guru selaku PNS, baik pindah antar kecamatan, antar kabupaten dan antar Propinsi. Hal pertama yang mesti diperhatikan adalah alasan permohonan mutasi kita. Dan tentu perpindahan atau mutasi kita akan lebih meningkatkan kinerja kita tentunya. Mengenai alasan untuk pindah tugas memang harus tepat dan bisa diterima oleh pimpinan kita, namun yang terpenting yang harus diperhatikan adalah kita mesti mencari dulu tempat tugas baru yang lowong dan membutuhkan kita, misalnya anda seorang guru kelas ingin pindah tugas dari SDN kecamatan A ke kecamatan B, maka anda harus memperhatikan, apakah SDN Kecamatan A yang akan anda tinggalkan tidak akan terganggu/kehilangan guru kelas, jika anda meninggalkannya, dan juga apakah SDN di kecamatan B memang membutuhkan kelas. Jika itu sudah terpenuhi, silahkan mengurus mutasi anda. Hal lain yang mesti anda perhatikan adalah menerapkan aturan bahwa PNSnya harus mengabdikan sekian tahun, misalnya 5 tahun, 7 tahun, 10 tahun untuk bisa mengajukan mutasi, dan jika wilayah tempat anda berdinis sekarang ini memberlakukan aturan itu, dan anda belum cukup tahun untuk mutasi, jangan coba-coba mengusul pindah tugas, karena itu tidak akan dikabulkan. Berdasarkan keterangan ini dapatlah dipahami bahwa, pengajuan mutasi

untuk pindah tugas harus didasarkan atas kebutuhan, dan ada formasi ruang untuk dapat ditempati. Jadi, peran BKD Kabupaten Sintang hanya melakukan fungsi seleksi dan fasilitasi, sedangkan peluang pindah tugas ada pada pihak sekolah, baik sekolah yang akan ditinggalkan maupun sekolah yang di tuju atau yang akan ditempati.

Berkenaan kelengkapan permohonan mutasi tugas tersebut, diketahui puluhan guru selaku PNS yang sebelumnya bertugas di kecamatan terjauh Kabupaten Sintang selama tahun 2012 pindah ke Ibukota Kabupaten Sintang atau di kecamatan sekitarnya, tanpa diimbangi dengan jumlah yang masuk. Terhitung tahun 2012 bahwa yang pindah, dan paling banyak ke Ibukota Kabupaten Sintang atau ke kecamatan sekitarnya, didasarkan atas berbagai macam alasan agar lolos mendapat persetujuan pindah. Untuk pindah, seorang PNS harus mengajukan persyaratan, di antaranya surat rekomendasi atasan, juga laporan mutasi dari tempat tugas asal. Kondisi demikian tentunya semakin memperburuk kondisi pelayanan publik khususnya di bidang pendidikan pada sekolah-sekolah yang ditinggalkan, sebab pada posisi saat ini saja kinerja PNS di kecamatan terjauh dalam wilayah Kabupaten Sintang masih belum baik, apalagi semakin berkurang, sehingga menambah derita panjang pelayanan publik khususnya kinerja sekolah tersebut.

2. Evaluasi Dampak Mutasi Pegawai Negeri Sipil

Penghargaan yang diberikan pemerintah kepada guru profesional melalui sertifikasi tersebut, ternyata tidak lantas membuat guru menjadi puas, karena kepuasan sifatnya relatif. Salah satu wujud dari tidak terbatasnya kepuasan tersebut, dapat diketahui dari beberapa pengajuan pindah tugas yang diajukan ke BKD Kabupaten Sintang agar berkesempatan pindah tugas dan ditempatkan di lokasi kerja yang diinginkan. Pengajuan lokasi pindah umumnya dilakukan oleh guru-guru yang sebelumnya bertugas di beberapa kecamatan terjauh di Kabupaten Sintang, agar bisa dipindahtugaskan di Ibukota Kabupaten Sintang atau di beberapa kecamatan di sekitarnya. Jika dicermati lebih jauh dalam rangka mengevaluasi mutasi tersebut, maka sebagaimana penelitian ini tentunya berdasarkan atas siapa yang dimintai menjawabnya. Jika yang menjawab pertanyaan adalah pemerintah setempat, tentu sudah tepat. Tetapi jika yang menjawab guru-guru yang termutasi jawabnya pasti belum. Mengingat yang menjadi ganjalan para guru yang dimutasi antara lain lokasi rumah jauh dengan sekolah baru, apalagi antar kecamatan di Kabupaten Sintang, sehingga menambah biaya transportasi, bahkan biaya hidup lainnya. Namun jika dilihat dari sisi terpenuhinya jam wajib mengajar yang minimal 24 jam perminggu, apakah telah memenuhi syarat. Inilah yang akan dipermasalahkan oleh guru-guru yang termutasi. Jam mengajar guru-guru disekolah yang dituju tentu akan kesulitan membagi jam mengajar sesuai dengan ketentuan yang 24 jam. Ini bisa disebabkan di sekolah yang dituju pas-pasan 24 jam untuk semua guru yang tersertifikasi. Bagaimana dengan tambahan guru baru hasil mutasi, tentu guru mata pelajaran tertentu harus berbagi dengan guru baru tersebut. Sehingga tidak akan terpenuhinya jam mengajar wajib yang dipersyaratkan dan akan berakibat guru-guru resah karena tunjangan sertifikasinya tidak akan cair. Atas dasar inilah maka guru-guru lebih senang mendapatkan dua keuntungan sekaligus dari mutasi tersebut. Agar harapan tersebut tercapai maka guru lebih merasa senang manakala pengajuan mutasi tugas yang didasarkan atas inisiatifnya sendiri—bukan kebijakan pemerintah setempat—dapat terpenuhi/dijetujui. Atas dasar ini bahwa perlu dilihat secara profesional oleh yang berwenang memutasi guru, yaitu tetap melihat secara keseluruhan data yang ada. Bukan hanya sebatas keinginan sepihak untuk memenuhi target terlaksananya sebuah rencana, namun yang terpenting bahwa terwujudnya harapan pemerintah setempat bagi semua guru selaku PNS agar adapat bekerja secara profesional.

1. Dampak Mutasi Bagi Pegawai Negeri Sipil

Diperoleh informasi bahwa, guru harus sungguh-sungguh menguasai empat kompetensi, yaitu; kompetensi akademis, psikologis, pedagogis dan sosiologis untuk meningkatkan kualitasnya. Didasarkan atas pendapat tersebut maka substansinya mengenai kompetensi akademis bisa dilihat dari kemampuan seorang guru apakah mengikuti perkembangan ilmu terkini atau tidak. Mengingat perkembangan ilmu selalu dinamis karena dalam waktu singkat selalu muncul perubahan baru. Selain itu, guru harus berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik. Dampak lainnya dari mutasi tugas terindikasi dilatar belakangi adanya kepentingan politik, dan itu selayaknya harus dihentikan, karena akan berdampak pada kualitas pendidikan di wilayah tempatnya bertugas. Secara realitas bahwa, terlepas mutasi tugas didasarkan atas kepentingan politis, namun sepanjang penelitian ini dilakukan menunjukkan bahwa pertimbangan dampak dari guru selaku PNS tersebut juga harus menjadi pertimbangan prima dari BKD Kabupaten Sintang yang mempunyai kewenangan atas mutasi tersebut. Persetujuan atas mutasi ideanya haruslah didasarkan atas pertimbangan pendistribusian yang adil, sehingga persetujuan mutasi pindah dilakukan justru tidak menciptakan guru yang dipindahkan tidak bekerja sama sekali, karena sudah ada guru bidang studi yang sama dengan beban kerja yang sudah cukup. Di sisi lain, di sekolah asal justru terjadi kekurangan guru yang sama atas kepindahan guru tersebut.

2. Dampak Mutasi PNS Bagi Tempat Pekerjaan

Diketahui bahwa problema mutasi di dunia pendidikan hingga kini masih menyimpan pekerjaan besar yang perlu segera diselesaikan. Apalagi kesenjangan pendidikan di pelosok daerah, dimana guru-guru yang bertugas di wilayah terjauh tersebut butuh 'jembatan' panjang menuju kemajuan. Hal tersebut sebagaimana juga terjadi di wilayah Kabupaten Sintang. Para guru yang bertugas di kecamatan terjauh dalam wilayah Kabupaten Sintang selalu menginginkan agar diberikan kesempatan untuk bertugas di Ibukota Kabupaten Sintang, atau beberapa kecamatan disekitarnya dengan berbagai alasan, tetapi secara prinsip mereka ingin mengatasi persoalan diri secara psikologis dan sosial dalam rangka pengembangan kariernya. Tingginya minat guru dalam mengajukan mutasi pindah tersebut, tentunya berdampak bagi tempat kerja yang ditinggalkannya, yaitu di suatu wilayah kecamatan terjauh dimana penanaman pendidikan terbatas bahkan dan cenderung tertinggal, sehingga menyimpan banyak persoalan.

Di sisi lain berdasarkan pengakuan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, bahwa Pemerintah Kabupaten Sintang menyadari, salah satu keberhasilan penyelenggaraan satuan pendidikan yakni tersedianya tenaga pendidik kompeten. Sesuai amanat Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa peran serta kiprof tenaga pendidik ini sangat menentukan kualitas output sehingga kompetensi akademis, keilmuan, vokasi serta kompetensi lainnya harus dikuasai. Kondisi pendidikan di kecamatan jauh dalam wilayah Kabupaten Sintang kiranya cukup menumbuhkan kesadaran, bahwa pentingnya pendidikan bukan pekerjaan mudah. Terlebih bila menghadapi masyarakat pedalaman yang lebih "eksklusif," irasional dan cenderung konservatif. Barang tentu, transformasi secara rasio-logikal seringkali terhambat karena terbentur dinding-dinding nilai dan filosofi hidup masyarakat. Pendekatan intensif-komunikatif dan rasionalisasi kepada masyarakat dinilai tidak serta merta dapat diselesaikan dalam hitungan jari, karena butuh intensitas waktu dan momen tepat. Oleh karena itu, kiranya rasional manakala seorang Pemerhati Pendidikan di Kota Sintang pada Selasa, 5 Februari 2012 lalu, menegaskan bahwa mutasi diperlukan, dan rasionalisasi dari mutasi tersebut adalah menempatkan tenaga guru yang professional di wilayah kecamatan jauh tersebut.

B. Hasil Evaluasi Mutasi Pegawai Negeri Sipil Ke Kota Sintang Dalam Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang

1. Kriteria Evaluasi Mutasi

Diketahui bahwa fakta di lapangan menunjukkan sampai saat ini proses mutasi dalam rangka pemerataan guru belum dapat dilaksanakan secara periodik. Pemerataan guru belum tercapai karena proses pendataan penyebaran guru belum selesai. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Sintang melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang menyakini bahwa pemerataan guru secara otomatis akan terjadi dengan sendirinya, karena guru akan menyikapi persoalannya manakala di tempat tugasnya masih kekurangan jam mengajar. Salah satu alasan belum diperlukan pemerataan adalah jarak tempuh antar sekolah di setiap kecamatan di Kabupaten Sintang masih terbilang sulit dan dikala guru dimutasikan di kecamatan terjauh ada kesan itu sebagai hukuman. Oleh karena itu, sebagaimana kondisi di lapangan penelitian ini memungkinkan guru untuk mengajukan pindah tugas manakala dirasakannya di lokasi kerja semula tidak bisa mendukung prestasi kerjanya. Atas dasar itu, pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang melalui BKD Sintang akan melakukan analisis atas usulan kepindahan tersebut, berikut potensi karier bagi guru-guru lainnya di kecamatan terjauh tersebut. Atas dasar alasan tersebut wajarlah manakala persoalan penyebaran guru dalam wilayah Kabupaten Sintang, diketahui tidak terlalu dirisaukan. Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, karena pemerataan bisa dilakukan melalui sertifikasi guru, bila semua guru sudah sertifikasi maka pemerataan guru akan dengan sendirinya di segenap kecamatan yang ada dalam wilayah Kabupaten Sintang. Berdasarkan pengakuan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang pada Senin, 28 Februari 2013 lalu, mengatakan bahwa untuk guru yang sudah sertifikasi dengan sendirinya akan menata diri mereka. Bila mereka kekurangan jam mengajar ditempatkan bertugas maka guna memenuhi jam mengajar untuk sertifikasi, dengan sendirinya akan mencari tempat mengajar di luar, atau berinisiatif mengajukan pindah tugas.

Perihal pengajuan pindah tugas/mutasi atas inisiatif sendiri yang dilakukan guru terlepas dengan berbagai alasan yang mendasari untuk disetujui kepindahannya tersebut, dinilai masih dalam pengkajian dalam rangka perlu tidaknya dilakukan penyebaran guru melalui mutasi untuk melakukan penyebaran. Hal tersebut dikarenakan banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, terutama komposisi dan usia guru. Hal yang paling menjadi pertimbangan dasar bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang untuk melakukan penyebaran adalah kondisi guru yang umumnya telah berumur 45 tahun ke atas, sehingga jika pindah dan jauh dari rumah maka dikuatirkan mengajarnya tidak efektif. Atas dasar itulah hingga kini Pemerintah Kabupaten Sintang melalui dinas terkait masih mengkaji perlu tidaknya mutasi dan penyebaran guru selaku PNS dilakukan. Adapun dasar pengkajian yang dilakukan, dan sehubungan dengan hasil evaluasi mutasi guru selaku PNS sebagaimana penelitian ini sebagaimana berikut.

2. Efektivitas Mutasi

Beberapa tahun terakhir di Kabupaten Sintang terhembus beberapa isu bahwa akan terjadi mutasi besar-besaran untuk guru-guru di wilayah Kabupaten Sintang. Atas hal itu, sebagian guru meresahkan hal ini, dan terdapat pula sebagian guru yang menyambut baik. Mereka yang menyambut baik adalah guru-guru yang telah 5 (lima) tahun lebih mengajar di kecamatan terjauh di Kabupaten Sintang, agar bisa diberikan kesempatan untuk pindah tugas mengajar di wilayah kecamatan dekat dengan Ibukota Kabupaten Sintang. Akan tetapi, bagi kalangan guru sepuh, isu demikian justru menjadi tekanan psikologis baginya. Padahal mutasi adalah konsekuensi logis bagi seorang guru selaku PNS, karena ketika menjadi PNS sudah disodori pernyataan siap ditempatkan dimanapun di seluruh Indonesia. Berdasarkan informasi diketahui bahwa, besar keinginan sebagian guru untuk mendapatkan penyebaran dalam tugas. Sebaliknya, tidak sedikit

pula yang memandang bahwa mutasi yang akan dilakukan tersebut justru akan mengganggu konsentrasinya dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan dan pengajarannya, karena dinilai di lokasi kerja sekarang telah menetap dan telah memiliki kemapanan hidup bersama keluarganya. Akibatnya, tidak kurang kritik pedas yang dilontarkan kepada bagian kepegawaian menyangkut masalah mutasi, seperti ketidakadilan ataupun keterbukaan pihak pengambil keputusan dalam proses ini. Jika demikian halnya maka pertanyaan mendasar yang perlu dikemukakan sehubungan penelitian ini, bahwa apakah memang demikian halnya, ataukah pihak guru selaku PNS memang enggan berubah karena sudah merasa 'nyaman' dengan kondisi sekarang menjadi guru yang bertugas di Kota Sintang dengan tidak lagi memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya di tempat kerja yang baru. Padahal tantangan baru di tempat kerja baru memungkinkan diperoleh pengalaman baru. Keengganan untuk mendapatkan tantangan baru di tempat kerja yang baru, umumnya melanda guru-guru senior yang telah lama mengabdikan dan menetap di Kota Sintang. Hal ini berbeda dengan guru-guru muda yang selalu menginginkan tantangan dan pengalaman baru yang justru berharap agar terjadi rotasi, jika tidak selalu melakukan pengajuan pindah tugas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pengajuan pindah kerja atau diistilahkan sebagai mutasi pindah lebih didasarkan atas kepentingan guru selaku PNS yang bersangkutan, sedangkan istilah mutasi lebih didasarkan atas kebijakan yang berasal dari atasan langsung dalam bentuk kebijakan—secara *top down*—untuk segera diikuti. Penialai menilai efektivitas mutasi sebagaimana penelitian ternyata tidak efektif dilaksanakan karena terdapat beberapa sikap yang menunjukkan penolakan atas kebijakan mutasi tersebut, karena banyak kalangan guru yang berada di Kota Sintang maupun di kecamatan sekitarnya, menilai bahwa kebijakan mutasi di tempat kerja yang baru tidak sesuai/tidak memenuhi harapannya, sehingga dalam konteks penelitian ini dikonsepkan sebagai berikut: (a) Penolakan mutasi atas dasar pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan, seperti penurunan tingkat ketrampilan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh perubahan dari yang direncanakan semula atas usulan pindah tugasnya; (b) Penolakan berdasarkan faktor psikologis, dan ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman; dan (3) Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (*relationship*) yang terjalin sekarang.

3. Efisiensi Mutasi

Terlihat bahwa, pengajuan pindah lokasi kerja yang diusulkan oleh guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang juga tidak bisa dinilai sebagai demosi, karena demosi merupakan tindakan penalti dalam bentuk penurunan pangkat atau dengan pangkat tetap tetapi sebagian tunjangan tidak diberikan. Hal ini dilakukan pimpinan kalau seseorang yang walaupun sudah mengikuti pelatihan dan pembinaan personal namun tetap saja bekerja dengan kinerja jauh di bawah standar organisasi dan berkelakuan tidak baik. Jika bukan sebagai mutasi maka juga bukan pula sebagai rotasi, karena atas dasar pengajuan pindah tugas berarti ada kesiapan untuk menjalani kondisi kerja di tempat yang baru manakala usulan kepindahannya tersebut mendapatkan persetujuan. Mengingat umumnya rotasi akan dapat menimbulkan kecemasan kalau perpindahan tempat pekerjaan tidak dijelaskan alasannya dan membuat yang

bersangkutan bekerja dengan tidak nyaman. Atas dasar analisis masalah yang dilakukan sehubungan kondisi faktual di lapangan, berkenaan mutasi pindah atas usulan guru selaku PNS tersebut, bisa percuma atau tidak efisien disetujui manakala tidak ada efek pengembangan kualitas sumberdaya manusia dan karir dari guru bersangkutan.

Sepanjang penelitian yang dilaksanakan menunjukkan, bahwa mutasi yang didasarkan atas keinginan guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang tersebut, masih terbilang jauh dari penilaian efisiensi mutasi, karena masih jauh dari beberapa harapan yang meski dicapai organisasi kerja melalui dinas terkait, selain hanya untuk memenuhi hasrat psikologis guru sebagaimana alasan yang disertakan bersamaan usulan untuk kepindahan lokasi kerjanya itu. Beberapa hal penilaian yang dinilai masih jauh dari pertimbangan efisiensi mutasi sebagai sebagaimana berikut:

- a. Mutasi dan rotasi sebagai kebijakan yang musti diterapkan secara periodik oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, diketahui belum berlangsung efisien. Padahal antara mutasi dan rotasi, merupakan bagian integral dari sistem keorganisasian. Mutasi dimaksud tidak efisien karena didasarkan atas pertimbangan usulan guru itu sendiri untuk pindah lokasi kerja yang baru, dan dinilai tidak didasarkan pada perencanaan strategis, kriteria dan indikator yang terukur, dan prospektif pada pengembangan kualitas sumberdaya guru serta karirnya. Karena itu sebelum BKD Kabupaten Sintang melakukan menyetujui proses atas permintaan guru bersangkutan ada baiknya diketahui terlebih dahulu pemetaan potensi, performa dan perilaku guru bersangkutan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, sehingga dalam pelaksanaannya dianggap telah menggunakan prosedur operasi standar.
- b. Penetapan mengenai perlu tidaknya disetujui permintaan pindah kerja sebagaimana diusulkan guru bersangkutan meskipun telah dilengkapi dengan segala persyaratannya, namun kurang disertai dengan pertimbangan penilaian kinerja sekolah yang ditinggalkan—sekolah asal tugas guru bersangkutan—manakala di sekolah tersebut telah pindah salah salah seorang gurunya. Pertimbangan kinerja sekolah tersebut dinilai perlu untuk tercapainya kesinambungan pelayanan publik. Realitas penelitian menunjukkan hal demikian biasanya belum menyapkan guru lain sebagai pengganti. Oleh karena itu, atas kondisi demikian perlu menjadi pertimbangan dari unsur pimpinan terkait persetujuan mutasi pindah itu agar tidak terjadi kekosongan guru.
- c. Proses memutuskan perlu tidaknya menyetujui mutasi atas usulan guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, umumnya didasarkan pendekatan yang berasumsikan bahwa asumsi semua kondisi menimbulkan kontra produktif. Jadi, mutasi bisa dilakukan manakala guru tersebut memang sudah tepat memperoleh promosi dalam rangka kenaikan jenjang karir. Atau mutasi dilakukan dalam rangka demosi karyawan.

Berdasarkan penilaian tentang mutasi diketahui tidak efisien, karena banyak usulan pindah kerap kali menimbulkan tumpang tindih dalam keberagaman motif permintaan atas tujuan yang sama. Artinya, permohonan guru agar bisa pindah kerja ke Ibukota Kabupaten Sintang, atau di beberapa kecamatan yang ada di sekitarnya tidak dapat dinilai sebagai efisiensi mutasi. Mengingat dalam prakteknya bahwa mutasi baru bisa dikatakan efisien manakala berdasarkan karakteristik, kompetensi organisasi dan kualitas guru bersangkutan (promosi).

a. Ketepatan dalam Menjawab Masalah

Masalah pendidikan yang perlu dijawab di wilayah Kabupaten Sintang adalah berkenaan tentang pemerataan ketersediaan guru dan kualitasnya. Jadi, mutasi akan dapat menjawab persoalan di kabupaten Sintang manakala bertujuan pada pengembangan sumber daya guru selaku PNS, demi terciptanya profesionalisme guru. Guru yang disetujui permohonan pindahnya manakala masuk dalam kategori investasi, atau sebagai human investasi. Meskipun program orientasi pengembangan guru memakan waktu dan dana, tetapi berbagai program peningkatan kualitas guru sebagai investasi pendidikan perlu dipikirkan mulai dari sekarang. Tujuannya: (a) Menciptakan pengembangan guru dalam rangka menutup 'gap' antara kecakapan atau kemampuan guru dengan permintaan jabatan; (b) Program pengembangan guru sebagai wahana yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja guru dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan konsep karier yang dihubungkan dengan mutasi pindah yang diharapkan tersebut, selagi mana penelitian ini diketahui bahwa setiap guru selaku PNS selalu mempersiapkan rencana kepindahannya untuk peningkatan kariernya di masa mendatang. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang maupun pihak BKD Kabupaten Sintang harus memiliki kejelian dalam menilai setiap permohonan pindah dari amarahnya tersebut. Persetujuan mutasi pindah dinilai dapat menjawab persoalan kerja di dunia pendidikan, manakala guru tersebut dinilai bisa memenuhi alasan kepindahannya itu, dan juga diyakini akan mampu meningkatkan kinerja dan kariernya di lokasi kerja baru di masa mendatang. Masih terkait dengan sistem karier guru yang mengajukan pindah lokasi kerja sehubungan mutasi dimaksud, merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status guru. Perihal kepindahan guru ke Ibukota Kabupaten Sintang atau di beberapa kecamatan yang dekat dengannya, atau juga sebaliknya perlu diluruskan pandangan bahwa itu bukan sebagai bentuk (promosi/demosi). BKD Kabupaten Sintang harus paham betul dan dapat bersinergi dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, bahwa ketika bicara tentang mutasi berarti ada upaya yang dilakukan untuk meningkatkan profesionalitas yang selama ini persoalannya tidak pernah terjawab/terselesaikan.

b. Pemerataan

Berkenaan dengan pemerataan guru di wilayah Kabupaten Sintang perlu dilakukan, karena manakala diketahui seringkali terdapat di beberapa kecamatan terluah di Kabupaten Sintang, bahwa satu kelas ada dua guru. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kekurangan guru di wilayah terluah di Kabupaten Sintang, dan itu tidak semata dijawab dengan menempatkan kembali guru ketika ada guru yang pindah, tetapi dalam penempatan guru kembali tersebut, juga harus pada konteks guru yang memiliki kecakapan dan kompetensi yang memadai, sehingga di wilayah kecamatan terluah tersebut bukan sebagai tempat demosi dari guru-guru yang bermasalah. Pada penelitian ini juga didapat hasil bahwa penataan dan pemerataan guru dipandang urgen, karena disinyalir saat ini terjadi ketidakmerataan distribusi guru antarsekolah, antara kota di kecamatan dan desa di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Makanya bahwa sudah menjadi sebuah tuntutan pemerataan yang bukan hanya pemerataan kualitas guru, tetapi juga pemerataan kualitas siswa selaku peserta didik. Dalam konteks inilah diharapkan program sertifikasi harus menjadi bagian dari program mutasi guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, sekaligus menjadi salah satu solusi atas permasalahan pendidikan di Kabupaten Sintang. Oleh karena itu, sertifikasi guru dapat dijadikan sebagai momentum untuk menjangkau yang tidak terjangkau. Kekuatan sertifikasi sebagai *tools* semakin besar dengan keluarnya peraturan bersama lima menteri, tentang Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil.

c. Responsivitas

Responsivitas atas “derita” guru karena memerlukan penyegaran kiranya dapat direkomendasikan dalam rangka memberikan pemahaman kepada Pemerintah Kabupaten Sintang melalui pihak-pihak terkait yang diberikan kewenangan atasnya untuk menghargai dan merasakan langsung apa yang telah diperbuat oleh para guru ini, manakala kepadanya tidak diberikan kesempatan untuk melakukan penyegaran. Padahal dedikasi dan pengabdian mereka tak diragukan walaupun pada masa-masa yang sulit serta kehidupan mereka ditinjau dari segi ekonomi boleh dikata pas-pasan, bahkan cenderung serba kekurangan—indikasi lahirnya jargon guru sebagai pahlawan tanpa tanda jasa. Pemenuhan keinginan usulan kepindahan guru dan tempat kerjanya semula meski dianggap banyak kalangan sebagai solusi untuk melakukan penyegaran guru, tetapi dalam konteks penelitian ini dapat dinilai belumlah sepenuhnya benar. Meningkatkan usulan pindah lokasi kerja guru manakala dicermati secara mendalam berarti ada masalah dalam aspek kesejahteraan dan tingkat persoalan yang dialaminya selaku guru secara psikologis.

Berkaitan responsivitas atas masalah guru yang perlu menjadi perhatian, dalam konteks penelitian ini bahwa masalah lain juga harus dicermati oleh pengambil keputusan/*stakeholder* mengenai redistribusi guru itu sebenarnya. Bagaimana penyebaran guru yang merata di setiap wilayah kecamatan di Kabupaten Sintang diperhatikan. Jangan terjadi pengelompokan guru Ibukota Kabupaten Sintang atau di kota-kota kecamatan sekitarnya saja, kemudian di wilayah kecamatan terpencil dan terjauh dari Ibukota Kabupaten Sintang terabaikan. Persoalan seperti ini yang harus dicarikan solusi yang tepat karena untuk memajukan dan mendapatkan hasil pendidikan yang memadai dan *sustainable* yang bisa diukur dengan indikator keberhasilan seperti Ujian Nasional sehingga faktor guru merupakan hal yang paling penting selain dari kondisi peserta didik itu sendiri.

Responsivitas atas pelaksanaan mutasi juga didasarkan atas kecermatan dalam menilai kondisi psikologis guru yang telah lama mengabdikan di kecamatan terjauh tersebut harus menjadi perhatian, karena mengabdikan pada daerah yang akses jalan dan penerangan yang seadanya membutuhkan tekad dan semangat yang kuat, jangan sampai ada guru yang mengetahui tempat tugasnya di daerah pelosok kemudian belum melaksanakan tugasnya sebagai pendidik malah sudah sibuk mengurus pindah. Kebijakan pemerintah Kabupaten Sintang dalam hal mutasi untuk guru-guru di kecamatan terjauh haruslah tepat, bagaimanapun juga guru yang telah lama mengabdikan, atau bahkan sejak dibukanya sekolah lebih dari 10 tahun sampai sekarang belum dimutasi dan telah lama berjuang dan berusaha dan mengurus untuk pindah ke tempat yang lebih ramai.

d. Ketepatan

Didasarkan atas ketepatan dalam penempatan guru selaku PNS dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, baik yang didasarkan atas kebijakan langsung dari Pemerintah Kabupaten Sintang melalui BKD Kabupaten Sintang, maupun atas usulan atau permohonan pindah dari guru bersangkutan, sebagaimana penelitian ini haruslah melingkupi setidaknya 5 (lima) komponen utama berikut:

- 1) Mutasi sebagai keputusan Pemerintah Kabupaten Sintang haruslah bebas dari tindakan yang dilakukan atas kehendak/keinginan guru sendiri, bahkan penentuan kepindahan lokasi kerja atasannya itu diyakini tidak tergantung orang/pihak lain. Upaya ini menghilangkan interest pribadi maupun politik pada penyelenggaraan mutasi tersebut.
- 2) Mutasi harus berlandaskan pada tujuan yang progresif, dan dilakukan berdasarkan adanya usaha untuk mengejar prestasi, penuh ketekunan, merencanakan serta mewujudkan cita-cita pemerataan kuantitas dan kualitas guru di wilayah Kabupaten Sintang.

- 3) Penilaian atas pemindahan guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang haruslah sarat atas aspek-aspek yang termasuk dalam hal ini adalah kemampuan untuk berfikir dan bertindak secara original, kreatif dan penuh inisiatif, sehingga tidak ada unsur pungli didalamnya, karena perihal mutasi rentan terhadap muatan suap-menyuap.
- 4) Mutasi adalah pengendalian, sekaligus kontrol agar teratasinya masalah kerja yang dialami guru. Kemampuan mengendalikan masalah melalui tindakan mutasi dinilai sangat mempengaruhi lingkungan atas kondisi kerjanya sendiri.
- 5) Mutasi harus bertujuan untuk menantapkan karier guru selaku PNS sehingga lebih dapat memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuan diri sendiri, menerima dirinya dan memperoleh kepuasan dari dirinya atas berbagai pengabdian yang dilakukannya.

Berdasarkan aspek ketepatan dan berkenaan mutasi dimaksud, bahwa yang terpenting adalah kemandirian pelaksanaan mutasi oleh Pemerintah Kabupaten Sintang melalui BKD Kabupaten Sintang. Kemandirian mutasi itu pada dasarnya dapat di lihat dari bentuk pemberdayaan guru secara partisipatif, perwujudan profesionalisme guru dan BKD Kabupaten Sintang. Sedangkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kemandirian mutasi sebagaimana penelitian ini lebih lanjut adalah menyangkut jaringan kerjasama, pemanfaatan kewenangan, sistem prosedur yang ada, dan kemampuan sumber daya organisasi serta dukungan sarana prasarana organisasi tetaplah menjadi perhatian dalam menentukan kebijakan mutasi secara obyektif.

2. Hasil Evaluasi Mutasi

a. Peningkatan Prestasi Kerja

Di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang bahwa guru yang jumlahnya berlebihan tapi dari distribusinya ada tempat-tempat yang sangat kekurangan guru, tetapi ada juga tempat yang sangat berlebihan ini dari segi kuantitas, sedangkan dari segi kualitas ada tempat-tempat yang tidak ada guru yang memiliki kualitas yang memadai, sedangkan ditempat lain sangat berlebihan. Selanjutnya ketidaktepatan kompetensi. Kompetensi yang diharapkan kepada masing-masing guru selaku PNS itu tidak selalu tersedia sehingga pekerjaan itu dilakukan oleh orang yang bukan kompetensinya. Ketidaktepatan selanjutnya adalah ketidaktepatan prestasi, kinerja dan sekarang ingin dilakukan pencermatan bahwa sedikit mengalami kesenjangan di dalam birokrasi Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang itu sendiri, dan tentunya yang pertama diketengahkan adalah suatu pembinaan profesi. Maksudnya bahwa meningkatkan kompetensi seorang guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan di Kabupaten Sintang harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Kalau kompetensinya meningkat, harapannya bahwa kinerjanya juga harus meningkat, tapi itu juga memerlukan suatu pembinaan budaya kerja, sehingga bila guru mempunyai kompetensi dia juga memiliki kinerja yang baik, dan mudah-mudahan karakternya, perilakunya juga akan menjadi lebih baik dalam hal pelayanan dan akan menjadi lebih ramah.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sistem manajemen kepegawaian sebagaimana diatur di dalam peraturan perundang-undangan, baik dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, dan juga Peraturan Kepala BKN yang sering kita sebut dalam bahasa jermannya "*das sollen*" ini yang perlu dipedomani. Oleh karena itu, di dalam melakukan mutasi atau ketika menyetujui permohonan pindah lokasi kerja yang diusulkan guru sebagaimana terjadi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, haruslah memenuhi unsur pertanyaan sebagaimana manajemen PNS, berupa: Apakah "*das sollen* dan *das seinnya*" sama atau tidak. Akan tetapi, sepanjang pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan, belum ditemukan bahkan merasakan bahwa

norma standar atau implementasi mutasi guru telah sesuai dengan norma standar prosedur yang telah ditentukan, itu artinya *“das sollen”* tidak sama dengan *“das seinnya.”*

Manakala mencermati fakta-fakta yang terjadi, maka pentingnya auditor kepegawaian untuk memastikan apakah mutasi atas guru di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang sudah sesuai atau tidak dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, pada penelitian ini sangat menyambut baik adanya sosialisasi tentang mutasi, karena selama ini memang belum diimplementasikan, terutama berkenaan informasi peluang dan tantangan serta hambatan bagi guru yang akan melakukan pindah lokasi kerja, berikut seleksi sosialisasi seleksi atas kompetensi dan kinerja pengabdian selaku tenaga pendidik dan pengajar selama bertugas di lokasi kerja sebelumnya.

b. Penempatan PNS di Tempat yang Tepat

Pelaksanaan mutasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang merupakan salah satu bentuk kegiatan manajemen yaitu menyangkut manajemen sumber daya guru selaku PNS, sehingga pengelolaan mutasi harus dilihat sebagai bagian integral dari keseluruhan proses kegiatan organisasi dalam lingkungan kerja Pemerintah Kabupaten Sintang. Sehingga kemandirian pengelolaan mutasi yang dilaksanakan BKD Kabupaten Sintang harus di lihat sebagai bentuk kemandirian. Oleh karena itu kemandirian mutasi juga akan dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya organisasi dan dukungan sarana prasarana, penggunaan kewenangan dan sistem prosedur yang ada, serta jaringan kerjasama dengan daerah lain dalam rangka pemenuhan kebutuhan organisasi untuk melaksanakan proses mutasi.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kemandirian mutasi tersebut, faktor yang dipilih dalam hal ini adalah: kewenangan sistem prosedur dan jaringan kerjasama. Sedangkan untuk faktor kemampuan sumber daya organisasi dan dukungan sarana prasarana organisasi akan diabaikan dengan pertimbangan kedua faktor tersebut tidak mengalami perubahan yang cukup signifikan dalam pelaksanaan pengelolaan mutasi guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang. Sementara itu studi mengenai mutasi guru selaku PNS dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang ini, menunjukkan bahwa ada kecenderungan-kecenderungan yang terjadi berkenaan penempatan guru selaku PNS di tempat yang tepat, dan dalam konteks ini dikemas dalam bentuk faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mutasi atau pindah lokasi kerja yang umumnya diinginkan sejumlah guru agar dapat ditempatkan di Kecamatan Sintang selaku Ibukota Kabupaten Sintang, atau di sejumlah kecamatan sekitarnya diketahui tidak terlepas dari adanya unsur kekuasaan, kewenangan bahkan juga mengandung aspek adanya hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya selaku guru dapat dilaksanakan dengan baik, manakala kepentingan pribadinya dipenuhi—sesuai alasan yang mendasari permohonan kepindahannya itu.

Mengingat mutasi berkaitan dengan kekuasaan yang memiliki landasan hukum secara formal yuridis, maka dalam pelaksanaannya kewenangan juga terkait dengan mandat, meliputi berbagai kewajiban, tugas atau fungsi yang harus dilakukan BKD Kabupaten Sintang, sehingga yang menjadi titik tolak untuk menilai kesiapan BKD tersebut dalam merealisasikan mutasi dapat mendefinisikan sebagai suatu nilai dan tujuan. Tujuannya adalah untuk mengklasifikasikan dan mengidentifikasi sifat dan arti dari mandat kewenangan atas mutasi yang telah ditentukan.

P E N U T U P

A. Kesimpulan

1. Kebijakan mutasi guru selaku PNS ke Kota Sintang dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, berdasarkan kondisi nyata terkesan sebagai

“kontrak mati” baginya, atau sebagai hukuman secara tidak langsung akibat adanya rasa *“like and dislike”* yang dapat membungkam kreativitas dan spirit pengabdian guru. Oleh karena itu, usulan pindah lokasi kerja ke Ibukota Kabupaten Sintang dengan berbagai alasan yang mendasarinya merupakan akumulasi dari besarnya harapan agar mutasi dapat dilaksanakan secara periodik, demi perataan kuantitas dan kualitas guru di segenap lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang.

2. Perihal dampak mutasi PNS ke Kota Sintang diketahui merujuk pada 2 (dua) perspektif, meliputi: (a) Dampak bagi guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, dan (b) Dampak bagi tempat pekerjaan itu sendiri. Dampak bagi guru adalah terobsesinya kembali semangat kerja, karena melalui mutasi akan mengantarkannya pada penyegaran kerja menuju suasana kerja baru, sehingga guru tersebut dapat lebih meningkatkan kompetensi, kinerja berikut kecakapannya bagi peningkatan profesionalitas dan kariernya selaku tenaga pengajar dan pendidik. Sedangkan bagi tempat kerja yang lama praktis mengalami kendala dalam melaksanakan pelayanan publik di bidang pendidikan, dan bagi tempat pekerjaannya yang baru justru akan menciptakan kompetisi yang ketat, karena setiap guru layak lulus sertifikasi manakala salah satu syarat mengajar 24 jam dalam seminggu dapat terpenuhi.
3. Upaya mengetahui kriteria evaluasi mutasi guru selaku PNS ke Kota Sintang idealnya didasarkan atas prinsip efektivitas, efisiensi, ketepatan dalam menjawab masalah, terjadi pemerataan kualitas dan kuantitas, responsivitas dan ketepatangunaan. Pada analisis yang dilakukan atas kriteria tersebut menunjukkan belum dilaksanakan secara maksimal. Mutasi tersebut terjadi lebih sebagai legitimasi pemindahan tempat tugas secara subyektif, karena masih minimnya pembinaan budaya kerja secara profesional. Mengingat maraknya keinginan pindah lokasi kerja ke Kota Sintang, sebagai akumulasi lemahnya perhatian atas hak-hak dasarnya sebagai guru selaku PNS, diantaranya berupa jaminan karier, peningkatan kinerja dan kecakapan berikut kesejahteraannya.
4. Perihal hasil evaluasi mutasi PNS ke Kota Sintang menunjukkan, bahwa belum ditemukan bahwa norma standar atau implementasi mutasi guru telah sesuai dengan norma standar prosedur yang telah ditentukan, itu artinya *“das sollen”* tidak sama dengan *“das seinnnya”* sehingga guru secara kualitas dan kuantitas sangat minim ditemui di beberapa kecamatan terjauh dari Ibukota Kabupaten Sintang. Kecenderungan-kecenderungan seperti itu terjadi berkenaan penerapan kebijakan mutasi tidak didasarkan atas prinsip penempatan guru selaku PNS di tempat yang tepat.

B. Saran

1. Meningkatnya keluhan guru yang bertugas di kecamatan jauh sebagai alasan untuk dapat melakukan mutasi pindah ke Kota Sintang atau di kecamatan sekitarnya, karena ada kesan bahwa guru yang bertugas di wilayah terjauh tersebut, adalah PNS yang sedang menjalani demosi, dan kepadanya juga terkesan miskin kecakapan dan kompetensi, sehingga terkesan pantas baginya menjalani masa pengabdian hingga akhir masa pengabdian—pensiun—tiba. Agar tidak melahirkan kesan demikian yang seharusnya mutasi pindah adalah pembinaan, sebagaimana sistem kepegawaian maka Pemerintah Kabupaten Sintang melalui dinas terkait dan BKD Kabupaten Sintang diremondasikan harus dapat membangun citra guru selaku PNS yang menjalankan pengabdian di beberapa kecamatan terjauh dari Ibukota

- Kabupaten Sintang, dan menerapkan mutasi pindah secara merata serta berkeadilan secara periodik/terjadwal.
2. Dampak mutasi/pindah lokasi kerja ke Ibukota Kabupaten Sintang atau di beberapa kecamatan di sekitarnya, tentunya akan dirasakan langsung bagi PNS bersangkutan dan sekolah tempatnya sesudah dan sebelum mengabdikan. Kedua wujud dampak tersebut diromendasikan tidak perlu terjadi, manakala Pemerintah Kabupaten Sintang melalui dinas terkait dan BKD Kabupaten Sintang, menerapkan mutasi melalui sistem *rolling* dalam meningkatkan kompetensi dan kecakapan guru selaku PNS. Mengingat setiap PNS telah diadkan komitmennya untuk bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI.
 3. Agar mutasi guru selaku PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang dapat berlangsung secara ideal, yaitu berdasarkan prinsip efektivitas, efisiensi, ketepatan dalam menjawab masalah, terjadi pemerataan kualitas dan kuantitas, responsivitas dan ketepatangunaan, maka direkomendasikan agar setiap guru diberikan hak-hak dasarnya, diantaranya adanya jaminan karier, peningkatan kinerja dan ketepatan berikutan kesejahteraannya.
 4. Mengenai hasil evaluasi mutasi PNS ke Kota Sintang direkomendasikan, bahwa mutasi atau pemindahan harus merupakan kegiatan rutin untuk melaksanakan prinsip "*the right man in the right place*" agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif efisien.

DAFTAR REFERENSI

Buku-buku

- Agustino, Leo. 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Anwar, Azrul. 1996. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga. Jakarta: Depkes RI.
- Arman, Syamsuni. 1995. *Kajian Dampak Sosial Budaya dalam Pembangunan (Pengantar tentang Kerangka Konsep, Metodologi, dan Teknik)*. Dalam *Proyeksi. Publikasi Ilmiah untuk Mahasiswa, Staf Pengajar, dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tanjungpura, Pontianak*. Nomor: 1 Tahun VI. Agustus 1995. ISSN 1215 – 9252.
- Atmosuprpto, Kisdarto. 2002. *Menuju SDM Berdaya*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Dharma, Agus. 1990. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Dunn, N. William. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwidjowijoto, R.N. 2008. *Public Policy*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Dwiyanto, Agus, et al. 2002. *Birokrasi di Indonesia (Laporan Penelitian)*. Yogyakarta: FISIPOL UGM.
- Gitosudarmo dan Agus Mulyono. 2001. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Gitosudarmo dan Sudita. 2001. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Grindle, Merilee S. 1991. *Public Chice and Policy Change: The Political Economy of Reform In Developing Countries*. London: The Johns Hopkins University Press.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Aksara.
- Keban T. Yermias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.

- Krismartini, dkk (2008) MAPU 5301, *Analisis Kebijakan Publik*, Jakarta:Universitas Terbuka.
- Lembaga Administrasi Negara RI. 2005. *SANKRI, Buku III – Landasan dan pedoman Pokok Penyelenggaraan dan Pengembangan Sistem Administrasi Negara*. Jakarta: LAN.
- Miles B., M. Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Bina Rida Karya.
- Mustopadidjaya. 2005. *Manajemen Proses Kebijakan Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara - Duta Pertiwi Foundation.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Kybernologi, Ilmu Pemerintahan Baru*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Rineka Cipta.
- , 1997. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nitisemito, Alex, S. 1996. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nogi, Hessel., Tangkilisan. 2003. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Nugroho D. Riant. 2004. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Panggabean S. Matia. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Parsons, Wayne. 2004. *Public Policy. Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Prenada Media.
- Putra, Fadillah. 2003. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- , 2005. *Kebijakan Tidak untuk Publik!* Yogyakarta: Resist Book.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Saksono, Slamet. 1988. *Administrasi Kepegawaian*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Kanisius.
- Sarandjang. 1999. *Arus Balik Kekuasaan Dari Pusat Ke Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian P. Sondang. 1998. *Phatologi Birokrasi: Analisis Identifikasi dan Terapnya*. Jakarta: LP3ES.
- Soenarto. 2002. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan: Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Tachjan, H. 2008. *Implementasi Kebijakan Puiblik*. Cetakan 2. Bandung: Tienorth.
- Wahab, Solichin Abdul. 2000. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2005. *Pengantar Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibawa, S, dkk. 1994. *Kebijaksanaan Publik: Proses dan Analisis*. Jakarta: Inter Media.
- Widodo. 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang-Jawa Timur: Bayumedia Publishing.
- Widodo, Joko. 2008. *Analisis Kebijakan Publik. Konsep, dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik*. Cetakan Kedua. Malang: Bayumedia Publishing.
- Winarno, Budi. 2007. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.

Zulkarnaen. 1985. *Perspektif Etika, Moral dan Ilmu Administrasi*. Pontianak: Fisip Untan.

Publikasi dan Internet:

Kertyawitaradya. 2010. *Tinjauan Teoritis Implementasi Kebijakan Publik*. kertyawitaradya.wordpress.com. Diakses di Pontianak, pukul 09,30 WIB, tanggal 21 Juni 2012.

Mahmudi Ali. 2008. *Implementasi Kebijakan Pengembangan Koperasi di Lampung Tengah*. Bandar Lampung: Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka. Diakses di Pontianak, pukul 12,25WIB, tanggal 30 Juni 2012.

