

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB DAN DAMPAK MUTASI GURU DALAM LINGKUP PEMERINTAH DAERAH

Harfiadin¹, Juli Sartika², Eliyanti Agus Mokodompit³

harfiadinwktb@gmail.com¹, julysartika024@gmail.com², eamokodompit66@gmail.com³

Universitas Halu Oleo

ABSTRAK

Mutasi guru merupakan bagian dari manajemen kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui studi literatur dan wawancara dengan pihak-pihak terkait. Hasil kajian menunjukkan bahwa faktor utama penyebab mutasi guru meliputi ketimpangan distribusi guru, keinginan pribadi guru, regulasi dan promosi jabatan, serta kinerja guru yang dianggap menurun. Dampak dari mutasi guru memiliki dua sisi. Dampak positif mencakup peningkatan semangat kerja, motivasi, dan peluang pengembangan karir. Sebaliknya, dampak negatif mencakup stres kerja, beban psikologis, serta penurunan efektivitas pembelajaran akibat ketidaksiapan guru dalam menghadapi lingkungan baru. Temuan ini menunjukkan pentingnya pelaksanaan mutasi guru yang berbasis pada prinsip meritokrasi, transparansi, dan komunikasi yang baik antara pemangku kepentingan, serta memperhatikan kesejahteraan guru, kebutuhan sekolah, dan pengembangan profesionalisme secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Mutasi Guru, Motivasi Kerja, Pemerintah Daerah.

ABSTRACT

Teacher transfers are part of the management of State Civil Apparatus (ASN) personnel which aims to create efficiency and effectiveness in the implementation of education. This study uses a qualitative descriptive method through literature studies and interviews with related parties. The results of the study indicate that the main factors causing teacher transfers include inequality in teacher distribution, personal desires of teachers, regulations and job promotions, and teacher performance which is considered to have declined. The impact of teacher transfers has two sides. Positive impacts include increased work enthusiasm, motivation, and career development opportunities. Conversely, negative impacts include work stress, psychological burden, and decreased learning effectiveness due to teacher unpreparedness in facing a new environment. These findings indicate the importance of implementing teacher transfers based on the principles of meritocracy, transparency, and good communication between stakeholders, as well as paying attention to teacher welfare, school needs, and sustainable professional development.

Keywords: *Teacher Mutation, Work Motivation, Local Government.*

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan tulang punggung dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam konteks reformasi birokrasi, manajemen ASN menjadi instrumen penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, bersih, dan melayani. Manajemen ASN mencakup serangkaian kegiatan yang sistematis mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, hingga pemberhentian pegawai. Tujuan utama dari manajemen ASN adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang efisien, efektif, bersih, bertanggung jawab dan melayani (KASN, 2021). Dalam era reformasi birokrasi dan dinamika sosial yang semakin kompleks, tuntutan terhadap profesionalisme dan kinerja ASN semakin meningkat. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan berkelanjutan, terutama dalam aspek manajemen kinerja, turnover, dan

mutasi pegawai. Ketiga aspek ini memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi publik dan menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan berorientasi pada hasil.

Guru sebagai salah satu bagian penting dalam ekosistem ASN Pemerintah Republik Indonesia memiliki tugas yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan pembangunan bangsa dan negara. Guru memiliki peran strategis dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan nasional. Sebagai pegawai negeri yang mengemban fungsi pelayanan publik, guru tidak hanya bertugas mengajar di kelas, tetapi juga melaksanakan fungsi administrasi, pengembangan profesionalisme, serta menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat. Tugas pokok dan fungsi guru ASN telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru, yang menekankan pentingnya peran guru dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas dan berkarakter. Oleh karena itu, pemenuhan tugas guru ASN harus diimbangi dengan sistem manajemen kinerja yang terstruktur dan akuntabel. Menurut Sutrisno (2016), manajemen kinerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas organisasi sekaligus memotivasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Permasalahan lain yang turut mempengaruhi kinerja dan efektivitas tugas guru adalah tingginya angka turnover atau pergantian guru ASN. Turnover guru ASN dapat terjadi karena berbagai faktor seperti mutasi, promosi, pengunduran diri, pensiun, maupun perpindahan sukarela atas permintaan pribadi. Menurut Rivai (2011), tingkat turnover yang tinggi dapat mengganggu stabilitas organisasi, menurunkan motivasi karyawan yang tersisa, serta menyebabkan hilangnya pengetahuan institusional. Di sektor pendidikan, turnover guru ASN berdampak pada penurunan kontinuitas pembelajaran, hilangnya relasi sosial antara guru dan peserta didik, serta beban tambahan bagi guru yang tersisa. Fenomena ini lebih nyata di daerah-daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), di mana ketimpangan distribusi guru ASN masih menjadi masalah struktural nasional (Sagala, 2009).

Salah satu penyebab utama turnover guru ASN adalah kebijakan mutasi yang belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek kebutuhan pendidikan dan kesejahteraan guru. Mutasi guru merupakan salah satu bentuk mobilitas pegawai yang memiliki implikasi besar terhadap kontinuitas proses belajar mengajar. Mutasi dalam konteks pendidikan dimaksudkan sebagai upaya untuk meratakan distribusi guru, menghindari kejenuhan kerja, serta menempatkan guru sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya. Dalam praktiknya, mutasi guru dapat bersifat vertikal (antarjenjang pendidikan) maupun horizontal (antar sekolah, antar kecamatan, atau antar wilayah). Mutasi haruslah mempertimbangkan aspek utama seperti kompetensi, kebutuhan organisasi, dan komitmen dari Pegawai Negeri Sipil tersebut untuk mengabdikan sesuai dengan tugas masing-masing PNS (Kasiran, 2021)

Mutasi guru dilakukan untuk melaksanakan prinsip menempatkan guru yang tepat pada tempat yang tepat. Mutasi didasarkan pada beberapa alasan yaitu kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, dan kepuasan. Diharapkan dengan mutasi guru melaksanakan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan dapat meningkatkan kinerjanya. Meskipun demikian, harus diperhatikan bahwa guru dapat salah persepsi yang berasumsi bahwa mutasi sebagai hukuman. Hal tersebut dapat berakibat menurunnya efektifitas, efisiensi, dan kinerja pegawai (Fauzi, 2019).

Sayangnya, dalam realitas di lapangan, kebijakan mutasi guru sering menimbulkan polemik. Banyak kasus mutasi yang dilakukan tanpa komunikasi yang baik, tanpa memperhatikan prestasi kerja atau latar belakang keluarga, bahkan terindikasi karena

faktor non-profesional seperti kedekatan dengan pimpinan atau kepentingan politik lokal. Mutasi yang dilakukan secara tiba-tiba dan tidak berdasarkan kinerja dapat menyebabkan demotivasi, stres kerja, dan penurunan semangat mengajar. Hal ini tentu akan berdampak buruk pada kualitas pembelajaran di sekolah tujuan maupun sekolah asal (Subroto, 2012).

Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, setiap daerah memiliki kewenangan yang cukup luas dalam pengelolaan tenaga pendidik. Penataan mutasi guru seyogyanya mengikuti rambu-rambu ideal yang bisa memberikan pengaruh positif terhadap kinerja institusi pendidikan Pemerintahan Daerah, mengingat kewenangan penyelenggaraan pendidikan dari tingkat PAUD sampai SMA merupakan tanggung jawab Pemerintah Daerah, baik Kabupaten/kota maupun Provinsi. Oleh karena itu, dibutuhkan panduan kebijakan, atau setidaknya poin-poin analisis tentang faktor-faktor penyebab dan dampak mutasi guru agar pelaksanaan manajemen kinerja dan mutasi guru tidak menjadi beban, melainkan instrumen strategis dalam mewujudkan sistem pendidikan yang unggul. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperbaiki praktik manajemen kepegawaian di sektor pendidikan khususnya mutasi guru, guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif melalui studi literatur dan wawancara. Studi literatur dilakukan dengan membaca, mengumpulkan, mengutip dan mengolah data, teori, dan hasil penelitian sebelumnya dari jurnal ilmiah dan buku yang berkaitan dengan topik atau masalah yang sedang diteliti. Wawancara dilakukan di lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara dan Kabupaten Wakatobi kepada pihak-pihak terkait yang kompeten dan relevan untuk menggali persepsi yang sesuai tentang topik pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mutasi guru adalah perubahan posisi, jabatan, tempat pekerjaan yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam instansi atau organisasi. Mutasi guru dibutuhkan sebagai cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Marthin, et al. 2012). Mutasi guru merupakan bagian dari manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dilakukan oleh pejabat pembina kepegawaian, seperti kepala daerah provinsi atau kabupaten/kota. Mutasi guru PNS dari jabatan fungsional ke jabatan pelaksana diperbolehkan sepanjang berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai pelaksanaan mutasi (Madarina, et al. 2024)

1. Faktor Penyebab Mutasi Guru

Ada beberapa faktor yang menjadi penyebab terjadinya mutasi guru dalam lingkup pemerintahan daerah, yaitu:

a. Distribusi guru yang tidak merata

Kebijakan mutasi guru sangat dipengaruhi oleh kondisi guru dan peserta didik, serta sekolah. Pada tahun 2025, bersumber dari Dapodikdasmen diketahui total jumlah guru di seluruh Indonesia untuk jenjang PAUD/PNF, SD, SMP, SMA, SMK, dan SLB adalah 3.443.973 orang dengan rincian 571.543 orang untuk jenjang PAUD/PNF, 1.514.551 orang guru SD, 681.961 orang guru SMP, 347.292 orang guru SMA, 325.847 orang guru SMK, dan 2.779 guru SLB. Untuk peserta didik atau siswa seluruh Indonesia berjumlah 52.637.729 orang siswa dengan rincian 8.192.110 siswa PAUD/PNF, 23.933.452 orang siswa SD, 10.019.185 orang siswa SMP, 5.358.915 orang siswa SMA, 4.972.749 orang

siswa SMK, dan 161,318 orang siswa SLB. Provinsi dengan jumlah guru terbanyak adalah Jawa Barat yaitu 486.680 orang guru, sedangkan provinsi yang paling sedikit adalah Papua pegunungan dengan 7.837 orang guru. Untuk provinsi dengan siswa terbanyak adalah Jawa Barat yaitu 9.648.948 orang dan jumlah yang paling kecil adalah Papua Barat Daya dengan 119.179 orang siswa.)

Provinsi Sulawesi tenggara memiliki 63.413 orang guru dengan rincian 7.590 orang guru/pendidik PAUD/PNF 27.500 orang guru SD, 14.223 orang guru SMP, 9.092 orang guru SMA, 4.402 guru SMK, dan 606 orang guru SLB. Total peserta didik/ siswa Provinsi Sulawesi Tenggara adalah 658.840 orang dengan rincian 295.809 orang siswa SD, 114.111 siswa SMP, 92.083 orang siswa SMA, 31.708 orang siswa SMK, dan 2.478 orang siswa SLB. Kabupaten/Kota dengan jumlah guru tertinggi adalah Kabupaten Muna dengan 7.383 dan terendah di Konawe Kepulauan dengan 1.095 orang guru. Kota Kendari memiliki 85.659 orang siswa merupakan yang terbanyak, dan yang paling sedikit adalah konawe kepulauan dengan 10.873 orang siswa. Kalau dilakukan komparasi data guru dan siswa dengan data sekolah dimana Sulawesi tenggara memiliki 6.630 sekolah 2.896 PAUD/PNF yang terdiri atas 2.896 PAUD/PNF, 2.357 SD, 800 SMP, 321 SMA, 174 SMK, dan 82 SMK, terdapat distribusi guru yang tidak merata antar sekolah dalam kabupaten/provinsi.

Fenomena ketimpangan distribusi guru juga terjadi di daerah lain seperti beberapa provinsi di Papua, di Kalimantan Utara, dan Nusa Tenggara Timur. Jenjang pendidikan yang paling merasakan ketimpangan distribusi guru adalah Pendidikan Anak Usia Dini yang sebagian besar diselenggarakan oleh masyarakat. Hal ini disebabkan karena peningkatan jumlah lembaga PAUD tidak diimbangi dengan ketersediaan pendidik PAUD yang telah memenuhi kualifikasi akademik. Pandangan terkait kurangnya jumlah pendidik PAUD yang sesuai kualifikasi menjadi tanggung jawab di setiap lembaga masing-masing, dengan demikian penanganan setiap masalah juga berbeda-beda di setiap lembaga menyesuaikan kebijakan yang berlaku di lembaga tersebut (Ahda, 2022). Pada kenyataannya pengisian formasi ASN untuk guru PAUD yang dilakukan pemerintah daerah hanya mengisi sekolah-sekolah negeri saja. Seperti fenomena yang terjadi di Kabupaten Wakatobi, banyak lembaga PAUD atau TK swasta yang kekurangan guru, pengadaan guru PNS dan PPPK hanya menyentuh sekolah-sekolah negeri, sementara sekolah swasta harus mengadakan sendiri gurunya secara swadaya.

Ketimpangan distribusi guru biasanya terjadi antara daerah yang secara geografi dekat dengan pusat pemerintahan dan daerah yang jauh dengan pusat pemerintahan atau daerah terpencil. Salah satu contoh yang bisa dilihat adalah yang terjadi di Kabupaten Wakatobi. Di beberapa sekolah di Kabupaten Wakatobi khususnya pada sekolah-sekolah terpencil masih mengalami kekurangan guru dengan status ASN (pegawai tetap). Permasalahan yang ada saat ini di sektor pendidikan adalah distribusi guru yang tidak wajar. Banyak sekolah yang kelebihan guru, namun banyak juga yang kekurangan guru. Ketimpangan distribusi guru sendiri menjadi permasalahan dalam sektor pendidikan di Indonesia (Madarina, et al. 2024).

Menurut Hutahaean dan Hutagalung (2023), mutasi guru dapat dilakukan dari sekolah yang kelebihan guru pada mata pelajaran tertentu ke sekolah yang masih membutuhkan mata pelajaran tersebut agar kinerja guru lebih optimal. Menyadari betapa seriusnya masalah ketidakmerataan, perlu dilakukan langkah-langkah strategis agar pemerataan guru dapat dilakukan. Diharapkan setiap kabupaten atau provinsi bisa melaksanakan kebijakan pemerataan guru dalam rangka efisiensi penggunaan sumber daya

dan peningkatan mutu pendidikan, juga dalam rangka menekan jumlah kekurangan guru yang semakin besar (Novianto, 2020).

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah dalam menangani masalah ketimpangan distribusi guru antar sekolah adalah melakukan mutasi guru antar sekolah dalam lingkup pemerintahan daerah. Berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 5 Tahun 2019 mengatur bahwa Pejabat pembina Kepegawaian dalam hal ini Bupati/Walikota atau Gubernur dapat melakukan mutasi terhadap ASN dengan salah satu pertimbangannya adalah kebutuhan organisasi. Bahkan dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 1 tahun 2025 tentang Redistribusi Guru ASN pada Satuan Pendidikan yang Diselenggarakan oleh Masyarakat membuka peluang Kepala Daerah melakukan mutasi guru ASN ke sekolah swasta sehingga kesenjangan jumlah guru antara sekolah negeri dan sekolah swasta yang sering terjadi terutama di daerah-daerah luar Jawa dapat teratasi.

b. Keinginan sendiri (inisiatif guru)

Ditinjau dari sisi inisiatif, pelaksanaan mutasi guru tidak hanya karena kebijakan manajemen kelembagaan saja dalam hal ini adalah pemerintah daerah, tetapi bisa berasal dari inisiatif guru itu sendiri. Menurut Fauzi (2019), Gagasan penyelenggaraan mutasi tidak selamanya berasal atas kebijakan manajemen kelembagaan saja, tetapi seringkali berasal dari keinginan guru sendiri. Oleh karena itu, mutasi dapat dibedakan menjadi dua sumber, yaitu: mutasi atas keinginan guru dan mutasi atas kebijakan manajemen kelembagaan yang diambil dan ditujukan pada hal-hal yang positif.

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya (Munawar, 2015). Lebih lanjut, munawar menyatakan alasan yang menguatkan mutasi atas permintaan sendiri adalah ingin mendekatkan diri dengan keluarga, perbandingan gaji/tunjangan, jarak tempat tinggal, jenjang karir, kenyamanan, dan berbagai alasan lainnya.

Bagi seorang guru, salah satu faktor pendorong utama untuk mengusulkan mutasi atau pindah tugas mengajar adalah keterpenuhan jam mengajar terutama bagi yang telah memiliki Sertifikat Pendidik (Serdik). Dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 25 Tahun 2024 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah mengatur bahwa jam mengajar guru adalah minimal 24 jam per minggu dan maksimal 40 jam per minggu. Hal ini berimplikasi pada pemberian Tunjangan Profesi Guru (TPG) yaitu guru yang berhak mendapatkan TPG adalah yang memiliki beban kerja minimal 24 jam per minggu. Sehingga hal inilah yang memicu banyaknya usulan pindah tugas guru ke sekolah lain ketika jumlah jam mengajar disekolah tempatnya mengajar dan sekolah lain atau sekolah cabang (yang diperbolehkan secara aturan) tidak memenuhi 24 jam per minggu.

Dengan adanya aplikasi Data Pokok Pendidikan (Dapodik), proses telaah kebutuhan guru pada suatu daerah dapat dilakukan dengan mudah karena data guru di setiap sekolah dapat dilihat dan diketahui secara real time. Hal ini tentu saja sangat memudahkan dalam menilai bahkan mengakomodir permintaan mutasi oleh para guru antar sekolah dalam daerah maupun ke luar daerah. Adapun tahapan mutasi bagi guru ASN antar pemerintah

Daerah tetap memperhatikan ketentuan dalam Peraturan BKN Nomor 15 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, yaitu:

- Membuat permohonan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) instansi yang dituju atau yang akan menerima.
- PPK instansi yang akan menerima membuat usul mutasi kepada PPK asal atau instansi dimana PNS yang bersangkutan bekerja untuk meminta persetujuan.
- Apabila PPK asal menyetujui maka dibuat persetujuan mutasi
- Berdasarkan persetujuan mutasi dari PPK asal, maka PPK yang menerima menyampaikan usul mutasi kepada Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN untuk mendapatkan pertimbangan teknis.
- Pertimbangan teknis Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN diberikan apabila memenuhi persyaratan setelah BKN melakukan verifikasi dan validasi kebutuhan jabatan di instansi penerima dan instansi asal.
- Berdasarkan pertimbangan teknis dari Kepala BKN/Kepala Kantor Regional BKN, pejabat yang ditunjuk menetapkan keputusan mutasi sesuai kewenangannya.

Untuk mekanisme mutasi guru antar sekolah dalam daerah diatur dalam surat edaran Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, dimana pelaksanaan mutasi tersebut tetap memperhatikan distribusi guru, keterpenuhan jam mengajar, domisili, dan lain-lain. Adapun tahapannya adalah: 1) guru membuat permohonan lolos butuh di sekolah yang akan dituju dan izin pelepasan dari sekolah asal, 2) guru membuat permohonan mutasi ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan melampirkan lolos butuh, izin pelepasan, dan dokumen lain yang relevan, 3) Dinas pendidikan dan Kebudayaan melakukan telaah kelayakan mutasi, 4) jika usul mutasi disetujui, maka Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mengusulkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini adalah Kepala Daerah untuk mengeluarkan Surat Keputusan Mutasi.

c. Faktor Regulasi, Administrasi, dan Promosi

Dengan berlakunya Undang undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah maka pengelolaan pendidikan menengah menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi, yang sebelumnya merupakan kewenangan Pemerintah Kabupaten/Kota. Dalam lampiran UU Nomor 23 tahun 2014 dijelaskan bahwa, urusan pendidikan dengan sub urusan manajemen pendidikan telah membagi kewenangan antara pusat, provinsi, dan kabupaten/kota. Khusus tentang pengelolaan pendidikan, pembagian tersebut yaitu; Pusat mengelola pendidikan tinggi, Provinsi mengelola pendidikan menengah dan Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar. Hal itu menyebabkan perpindahan/mutasi besar-besaran guru PNS jenjang pendidikan menengah di seluruh Indonesia. Perpindahan guru SMA seluruh Indonesia sebagai akibat diterapkannya Undang undang Nomor 23 Tahun 2014 dilakukan melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang mulai berlaku secara efektif pada Januari 2017.

Beberapa Pemerintah Kabupaten/Kota seperti Pemerintah kota Tangerang Selatan, Pemerintah kota Surabaya, dan beberapa Pemerintah Kabupaten/Kota lainnya telah melayangkan gugatan Judicial Review ke Mahkamah konstitusi (MK) terkait peralihan kewenangan pengelolaan Pendidikan Menengah ke Pemerintah Provinsi, tetapi gugatan tersebut ditolak. Mahkamah Konstitusi menolak permohonan tersebut dan menilai peralihan kewenangan SMA/SMK ke provinsi telah mempertimbangkan kriteria pemberian kewenangan urusan konkuren kepada provinsi atau kabupaten/kota atau tetap dipegang oleh pemerintah Pusat berdasarkan prinsip akuntabilitas, efisiensi, dan eksternalitas serta kepentingan strategis nasional (Habibi, 2017).

Menurut Herawati (2017), Tujuan dari pengalihan kewenangan pengelolaan pendidikan menengah ini pada dasarnya agar pemerintah daerah bisa lebih fokus dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pemerintah kabupaten/kota dapat lebih fokus membenahi pendidikan dasar, Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Pendidikan Masyarakat (Dikmas). Pemkab/pemkot diharapkan bisa mengurus ini secara optimal dan maksimal. Sementara pemerintah provinsi dapat lebih memprioritaskan pendidikan menengahnya. Selain itu, pemprov juga diharapkan bisa menuntaskan program yang dicanangkan pemerintah pusat, yakni Wajib Belajar (wajib) 12 Tahun. Lebih lanjut Herawati mengungkapkan bahwa dalam perspektif politik kebijakan alih kewenangan pendidikan menengah ke Pemerintah Propinsi dimaknai untuk bisa meminimalisir politisasi pendidikan di level pemerintah Kabupaten/Kota yang selama ini kerap terjadi menjelang Pemilu. Guru sebagai aktor yang terlibat untuk memberikan sumbangan yang optimal bagi pendidikan, namun, dalam praktek sering dijumpai justru menjadi obyek politik untuk meraih dan memelihara kekuasaan atau berbagai keuntungan politik.

Wacana terbaru yang berkembang dalam dunia pendidikan Indonesia adalah rencana akan dihapusnya jabatan fungsional Pengawas Sekolah. Dikutip dari FokusWonogiri.com, jabatan fungsional pengawas sekolah resmi dihapus. Bukan hanya jabatan pengawas sekolah, jabatan fungsional penilik dan pamong belajar juga ditiadakan. Pemerintah RI melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemendagri) telah menerbitkan Permenpan RB Nomor 21 Tahun 2024 yang mengatur tentang integrasi ketiga jabatan tersebut ke dalam jabatan fungsional guru. Para pengawas dan penilik akan menjadi guru dengan penugasan sebagai pendamping sekolah, sedangkan pamong belajar akan ditugaskan sebagai pendidik pada jalur pendidikan nonformal. Dengan demikian, para pengawas dan penilik sekolah tersebut secara administratif akan menjalankan tugas sebagai guru.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian dari manajemen kepegawaian yang bertujuan menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Salah satu penyebab mutasi ASN adalah adanya promosi jabatan, yaitu perpindahan pegawai ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar. Promosi tidak hanya menjadi penghargaan atas kinerja, tetapi juga strategi organisasi untuk menempatkan pegawai yang kompeten pada posisi strategis. Hasibuan (2008) menjelaskan bahwa promosi adalah bentuk pengembangan karier yang mencakup peningkatan pangkat, jabatan, dan penghasilan, sehingga mutasi yang terjadi sebagai akibat promosi merupakan bagian dari mekanisme peningkatan profesionalisme ASN.

Selain promosi langsung, mutasi mungkin diperlukan untuk pegawai sebelum dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi yang membutuhkan berbagai keahlian sebagai syarat untuk dapat melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar dengan baik (Wijaya, et al. 2019). Dengan adanya target promosi jabatan guru akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi. Sebagai contoh seorang guru berprestasi yang dipindahkan ke sekolah lain dan disertai tugas sebagai wakil kepala sekolah atau dijadikan pelaksana tugas kepala sekolah sebelum diangkat menjadi kepala sekolah definitif.

d. Mutasi karena kinerja yang buruk.

Dalam konteks pendidikan, mutasi guru bisa dilakukan karena berbagai alasan, salah satunya adalah kinerja yang dianggap kurang optimal ataupun buruk. Guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran memiliki tanggung jawab besar dalam meningkatkan mutu

pendidikan, keberhasilan tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja guru.. Bila kinerja guru menurun secara signifikan dan tidak mengalami perbaikan meskipun telah diberi pembinaan, maka mutasi bisa menjadi salah satu solusi manajerial yang diambil pihak sekolah, dinas pendidikan, ataupun pimpinan pemerintahan daerah.

Mutasi karena kinerja yang buruk harus dilihat sebagai suatu bentuk pembinaan, walaupun pada kenyataannya mutasi seperti ini sering dianggap sebagai hukuman. Pigors dan Mayers dalam Niswah dan Atleq (2023) mengemukakan bahwa salah satu jenis mutasi berdasarkan tujuannya adalah Remedial transfer merupakan proses mutasi pegawai dengan tujuan memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan.

Mutasi yang dilakukan karena kinerja buruk harus dilandasi dengan evaluasi objektif dan transparan. Pihak yang berwenang seperti kepala sekolah dan pengawas sekolah perlu mendasarkan keputusan mutasi pada data faktual seperti hasil penilaian kinerja guru. Pembinaan sebelum dikeluarkannya keputusan mutasi harus prosedural dan evaluatif serta harus dikomunikasikan secara terbuka. Hal ini untuk menghindari persepsi negatif yang bisa saja timbul akibat mutasi tersebut.

Dalam lingkup Pemerintahan Daerah baik Provinsi maupun Kabupaten/kota, mekanisme pembinaan guru merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pembinaan dilakukan secara berjenjang, dimulai dari sekolah dengan teguran lisan dan kalau tidak ada perbaikan kinerja dilanjutkan dengan surat peringatan tertulis sebanyak 2 atau 3 kali. Jika pembinaan ditingkat sekolah tidak membawa perbaikan kinerja, pembinaan selanjutnya bisa dilakukan di tingkat Dinas Pendidikan melalui surat pemanggilan untuk melakukan pemeriksaan. Jika sampai pemanggilan kedua tidak ada perbaikan kinerja maka selanjutnya Dinas Pendidikan dapat mengeluarkan rekomendasi untuk menjadi pertimbangan Pejabat Pembina Kepegawaian dalam mengeluarkan Surat Keputusan mutasi. Dalam proses pembinaan setiap jenjang itu dilakukan tetap monitoring kinerja terhadap guru yang bersangkutan dari kepala sekolah dan pengawas sekolah.

2. Dampak Mutasi Guru

Ada beberapa dampak dari mutasi guru baik itu dampak yang bersifat positif maupun dampak yang bersifat negatif. Yang menjadi fokus pembahasan adalah dampaknya terhadap guru.

a. Dampak terhadap semangat dan motivasi kerja

Mutasi merupakan salah satu bentuk kebijakan manajerial yang umum diterapkan dalam dunia pendidikan, baik sebagai bentuk promosi, penyesuaian, maupun penyesuaian kebutuhan organisasi. Dalam praktiknya, mutasi dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap semangat dan motivasi kerja guru. Bagi sebagian guru, mutasi ke tempat baru dapat menjadi tantangan yang positif, memberikan suasana kerja yang lebih kondusif, dan memperluas pengalaman profesional. Mutasi yang dilakukan dengan pertimbangan matang dan komunikasi yang terbuka mampu meningkatkan antusiasme serta semangat baru dalam menjalankan tugas. Menurut Niswah dan Atleq (2023) Mutasi merupakan sebuah bentuk perhatian pimpinan terhadap pegawainya. Setiap orang tentunya memiliki sifat jenuh apalagi jika setiap harinya menangani pekerjaan pada bidang yang sama. Mutasi dimaksudkan untuk menggairahkan kembali semangat kerja pegawai dengan memberinya hal baru untuk dipelajari.

Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru, selain itu untuk memenuhi keinginan guru sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai

hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan (Putriani dan Umar, 2025).

Semangat kerja adalah perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik (Wijaya, et. al. 2019). Lebih lanjut, dari penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, et. al. menemukan bahwa mutasi yang dilaksanakan dengan memperhatikan keinginan pegawai yang bersangkutan akan meningkatkan semangat kerja. Dalam konteks tugas seorang guru, mutasi yang sesuai kebutuhan organisasi dan keinginan guru, terutama dalam pemenuhan jam mengajar, akan meningkatkan semangat dan motivasi kerja mengingat bahwa hal itu akan bermuara pada pemenuhan kesejahteraan guru yakni tunjangan profesi guru.

b. Peluang pengembangan karir

Mutasi dapat dimaknai sebagai perpindahan tugas atau jabatan, baik dalam satu instansi maupun antar instansi. Kebijakan ini sering kali digunakan sebagai strategi untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, sekaligus memberikan peluang bagi pengembangan karir individu. Salah satu dampak positif dari mutasi adalah terbukanya kesempatan bagi PNS untuk memperluas pengalaman kerja. Dengan berpindah unit atau wilayah kerja, PNS dapat mempelajari berbagai sistem, prosedur, dan budaya organisasi yang berbeda. Hal ini akan memperkaya kompetensi teknis maupun manajerial yang sangat dibutuhkan dalam jenjang karir yang lebih tinggi. Dalam jangka panjang, pengalaman lintas bidang atau lintas instansi dapat menjadi nilai tambah dalam proses promosi jabatan. Pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya (Raudah dan Mujahadah, 2023). Senada dengan itu, Pollard dalam Arifin dan Soekotjo (2025) menyatakan bahwa Perkembangan karir dipengaruhi oleh elemen internal seperti kemampuan individu dan elemen eksternal seperti bantuan atau dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, serta kebijakan mutasi.

Pengembangan karir sangat erat kaitannya dengan promosi jabatan, karena wujud kongkrit ataupun tujuan dari pengembangan karir adalah promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi (Zailani, 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Raudah dan Mujahadah (2023) menyimpulkan bahwa mutasi yang dilakukan dengan profesional berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai Di Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Hulu Sungai Utara. Dalam ruang lingkup tugas guru, hasil penelitian yang dilakukan oleh Dibrata, et. al (2023) menemukan bahwa Mutasi berpengaruh terhadap pengembangan karir, dengan mutasi maka guru akan melakukan banyak upaya untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dan profesional. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Arifin dan Soekotjo (2025) menyimpulkan bahwa mutasi kerja berkontribusi positif pada perkembangan karir guru.

Dengan demikian mutasi merupakan alat strategis dalam manajemen kepegawaian yang berpotensi besar dalam mendukung pengembangan karir PNS. Agar memberikan hasil optimal, mutasi harus dilaksanakan secara terencana, objektif, dan berbasis pada prinsip meritokrasi. Dengan dukungan sistem pembinaan karir yang transparan dan adil,

mutasi tidak hanya memperkuat organisasi, tetapi juga menciptakan aparatur negara yang profesional, kompeten, dan siap menghadapi tantangan pelayanan publik yang terus berkembang.

c. Stres Kerja dan beban psikologis

Tidak semua guru memiliki daya adaptasi yang sama terhadap perubahan, termasuk perubahan setelah mutasi. Di balik tujuan administratifnya, mutasi dapat memberikan dampak psikologis yang signifikan terhadap guru yang terkena kebijakan tersebut. Perubahan lingkungan kerja, adaptasi dengan rekan baru, dan penyesuaian terhadap budaya sekolah yang berbeda seringkali menimbulkan tekanan mental dan emosional yang tidak ringan bagi guru.

Salah satu dampak yang paling umum dari mutasi adalah meningkatnya tingkat stres kerja. Guru yang sebelumnya telah merasa nyaman dengan lingkungan dan sistem kerja di sekolah asal, harus menghadapi tuntutan baru di tempat yang berbeda. Perubahan ini sering kali menimbulkan rasa cemas, ketidakpastian, bahkan rasa tidak percaya diri, apalagi jika mutasi dilakukan secara mendadak tanpa adanya proses komunikasi dan persiapan yang memadai. Selain stres kerja, tekanan psikologis juga dapat muncul dalam bentuk beban emosional karena harus meninggalkan lingkungan sosial yang telah terbentuk lama. Hubungan dengan siswa, kolega, bahkan masyarakat sekitar sekolah dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat. Ketika guru harus meninggalkan semua itu, mereka bisa merasakan kehilangan yang memengaruhi kondisi psikologis, seperti rasa sedih, terisolasi, atau kurang motivasi dalam mengajar. Rivai dalam Ellyzar, et. al (2017) mengemukakan bahwa stress adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak-seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan. Lebih lanjut hasil penelitian yang dilakukan Ellyzar, et. al (2017) menemukan bahwa mutasi kerja pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh berdampak positif bagi peningkatan stress kerja pegawainya.

Dalam konteks tugas seorang guru hasil penelitian di atas sangat relevan untuk melihat kemungkinan stress kerja yang dialami guru. Tugas guru yang sangat berat yaitu tugas-tugas administratif, tugas pembinaan dan pembelajaran kepada siswa dan tugas untuk pengembangan kompetensi sangat menguras energi secara fisik maupun psikis. Ditambah dengan kemungkinan mutasi yang bisa saja terjadi akibat kebijakan maupun regulasi. Sehingga kebijakan mutasi kepada guru harus dilakukan dengan hati-hati dan profesional serta melibatkan komunikasi terbuka semua pihak yang terkait mengingat tugas guru sangat penting dalam menyukseskan tujuan pendidikan nasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan melalui studi literatur dan wawancara terkait faktor penyebab dan dampak mutasi guru, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mutasi guru di lingkungan pemerintah daerah dipicu oleh berbagai faktor seperti ketimpangan distribusi guru antar wilayah/sekolah, inisiatif pribadi guru karena alasan keluarga atau pemenuhan beban kerja, regulasi yang berubah (seperti alih kewenangan pengelolaan pendidikan menengah), promosi jabatan, hingga evaluasi terhadap kinerja yang dianggap kurang optimal. Mutasi dipandang sebagai bagian dari manajemen ASN dalam hal ini adalah guru yang bertujuan untuk efisiensi organisasi dan peningkatan kualitas pendidikan.
2. Mutasi guru memiliki dampak yang beragam, tergantung pada cara dan tujuan pelaksanaannya. Secara positif, mutasi dapat meningkatkan semangat kerja, membuka

- peluang pengembangan karir, dan mendorong distribusi guru yang lebih merata. Namun mutasi juga dapat menimbulkan stres kerja, tekanan psikologis, serta penurunan motivasi mengajar.
3. Agar mutasi guru menjadi instrumen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan, diperlukan pelaksanaan yang profesional dan berbasis prinsip meritokrasi. Proses mutasi harus memperhatikan kebutuhan organisasi, aspirasi guru, serta dijalankan dengan transparansi, komunikasi terbuka, dan perencanaan yang matang untuk meminimalkan dampak negatif terutama dari sisi psikologis dan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahda, M. F. (2022). Problematika Profesionalitas dan Pemenuhan Kualifikasi Akademik Guru dalam Lembaga PAUD. *Cerdas Jurnal Pendidikan*, (1)2.
- Dipranta, A. W., et. al (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Pendidikan, Mutasi terhadap Pengembangan Karir Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nusantara*, (1)2.
- Ellyzar, N., et. al (2017). Pengaruh Murasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal terhadap Stress Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, (1)1.
- Fauzi, I. (2019). Problematika Kebijakan Linierisasi dan Mutasi Guru di Kabupaten Jember. *Tarbiyatuna: jurnal pendidikan islam*, (12)1.
- Habibi, F. (2017). Transisi Peralihan Kewenangan Bidang Pendidikan SMA/SMK di Provinsi Banten. *Jurnal Sawala*, (5)2.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herawati, N. R. (2017). Analisis Politik Alih Kewenangan Pengelolaan Guru SMA/SMK dari Pemerintah Kabupaten/Kota kepada Pemerintah Provinsi. *Jurnal Ilmu Sosial*, (16)2.
- Hutahaean dan Hutagalung (2023). Sistem Pendukung Keputusan Penempatan Guru SMP pada Proses Mutasi Guru. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, (3)11.
- Indah Putriani dan Zulkamaen Umar (2025). Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Guru SMP pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tana Toraja. *Jurnal Quantum Publik*, (1)2.
- Kasiran, R. (2021). Analisis Mutasi Pindah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Negara*, (27)3.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) (2019). *Penilaian penerapan Sistem Merit dalam manajemen ASN di Instansi Pemerintah tahun 2019*. Jakarta: KASN.
- Madarina, et al (2024). Mekanisme Pelaksanaan Mutasi bagi Tenaga Pendidik di Ruang Lingkup SDN Lidah Kulon 1. *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia*, (1)3.
- Marthin, et. al (2021). Sistem Mutasi Guru SMK di Kota Manado Menggunakan Metode Fuzzy Simple Additive Weighting (F-SAW). *Jurnal Rekayasa Elektrika*, (17)1.
- Maulana. A. Arifin dan S. Soekotjo (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Mutasi Kerja terhadap Perkembangan Karir Guru Pondok Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, (9)1.
- Munawar, D. (2015). Mutasi Pegawai negeri Sipil dari Pemerintah kabupaten Pelalawan ke Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2013. *Jom Fisip*, (2)1.
- Niswah, A. A. dan Atleq, M. Q. (2023). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kudus. *Jurnal Valuasi*, (3)1.
- Novianto, K. (2020). Indeks Pemerataan Guru (IPG): Ikhtiar Mempercepat Distribusi Guru. *Karangan: Jurnal Kependidikan, Pembelajaran, dan Pengembangan*, (2)2.
- Raudah, S. Dan Mujahadah, S. (2023). Pengaruh Mutasi terhadap Pengembangan Karir Pegawai pada Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Al 'Idara Balad*, (5)1.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Sagala, S. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Subroto, H. E. (2012). Pengaruh Mutasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wijaya, et. al (2019). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Samarinda. *Ejurnal Ilmu Pemerintahan*, (7)1.
- Zailani, A. (2015). Analisis Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan pada Peningkatan Karir Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, (6)1.