

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Pegawai Negeri Sipil

##### 1. Definisi Pegawai Negeri Sipil

Kamus umum Bahasa Indonesia W.J.S. Poerwadinata, kata Pegawai berarti: “orang yang bekerja pada Pemerintah (Perusahaan dan sebagainya)”. Sedangkan “Negeri” berarti “Negara” atau “Pemerintah” jadi Pegawai Negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.<sup>12</sup>

Melalui UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, dilakukan reduksi total terhadap eksistensi Pegawai Negeri Sipil. Jika sebelumnya Pegawai Negeri Sipil hanya berperan sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah, lewat Undang-undang ini Pegawai Negeri Sipil diposisikan sebagai sebuah profesi yang sekaligus berperan sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari bunyi Pasal 1 butir 1 UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menyebutkan bahwa “Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah”, vide konsideran menimbang huruf c yang menyebutkan:

---

<sup>12</sup>Rozali Abdullah, 1986, *Hukum Kepegawaian*, Jakarta: Penerbit CV. Rajawali, hal. 13

”Bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Apratur Sipil Negara”.

Penyebutan Aparatur Sipil Negara sebagai aparatur negara sendiri dapat dilihat dalam Pasal 8 yang berbunyi, “pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara”.

Konsekuensi logis dari adanya perubahan eksistensi ini adalah terciptanya iklim kompetisi yang sehat bagi tiap-tiap individu Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan karirnya sepanjang kinerjanya menunjukkan hasil yang baik dan memuaskan serta secara linier memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan pencapaian nilai-nilai dan tujuan organisasinya. Pendekatan sistem manajemen tidak lagi berbasis kepada karir tetapi lebih spesifik ditekankan kepada sistem pembinaan manajemen kepegawaian yang berbasis pada jabatan (*Position Based Personnel Management System*)<sup>13</sup>

## **2. Unsur-unsur Pegawai Negeri Sipil**

Adapun unsur-unsur dari pegawai negeri<sup>14</sup> yaitu sebagai berikut:

---

<sup>13</sup>Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Kota Sibolga, *Ibid*, hal 2

<sup>14</sup>Sastra Djatmika dan Marsono, 1995, *Hukum Kepegawaian Indonesia*, Djambatan, Jakarta, hlm. 95.

- a. Warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat menurut peraturan perundang-undangan.

Peraturan perundangan yang mengatur tentang syarat-syarat yang dituntut bagi setiap (calon) Pegawai Negeri untuk dapat diangkat oleh pejabat yang berwenang adalah Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, yang meliputi:

- 1) Warga Negara Indonesia. Pembuktian bahwa seseorang itu adalah warga negara Indonesia harus melampirkan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku.
- 2) Berusia minimal 18 (delapan belas) tahun dan minimal 35 (tiga puluh lima) tahun dibuktikan dengan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku.
- 3) Tidak pernah dihukum atas keputusan hakim yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.
- 4) Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat dalam sesuatu instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta.
- 5) Tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri atau Calon Pegawai Negeri Sipil.
- 6) Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan yang sesuai dengan formasi yang akan diisi.
- 7) Berkelakuan baik (berdasarkan keterangan yang berwajib).

- 8) Berbadan sehat (berdasarkan keterangan dokter).
  - 9) Sehat jasmani dan rohani.
  - 10) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Indonesia atau negara lain yang ditetapkan oleh pemerintah.
  - 11) Syarat lainnya yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.<sup>15</sup>
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.

Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada dasarnya kewenangan untuk mengangkat Pegawai Negeri berada ditangan presiden sebagai kepala eksekutif, namun untuk (sampai) tingkat kedudukan (pangkat) tertentu, presiden dapat mendegelasikan kewenangan kepada pejabat lain dilingkungannya masing-masing. Kewenangan pengangkatan dan pendegelasan tersebut diatur dalam Pasal 2 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003.

- c. Diserahi tugas dalam jabatan negeri.

Pegawai negeri yang diangkat dapat diserahi tugas, baik berupa tugas dalam suatu jabatan negeri maupun tugas negara lainnya. Ada perbedaan tugas negeri dan negara lainnya. Dimaksudkan dengan tugas dalam jabatan negeri apabila yang dimaksudkan diberi jabatan dalam bidang eksekutif yang

---

<sup>15</sup>Pasal 6 Peraturan Pemerintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk didalamnya adalah jabatan dalam kesekretariatan lembaga negara serta kepaniteraan di pengadilan-pengadilan, sedangkan tugas negara lainnya adalah jabatandiluar bidang eksekutif seperti hakim-hakim pengadilan negeri dan pengadilan tinggi. Di sini terlihat bahwa pejabat yudikatif di level pengadilan negeri dan tinggi adalah pegawai negeri, sedangkan hakim agung dan mahkamah (agung dan konstitusi) adalah pejabat negara.

- d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Gaji adalah balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan. Sebagai imbal jasa dari pemerintah kepada pegawai yang telah mengabdikan dirinya untuk melaksanakan sebagian tugas pemerintahan dan pembangunan, perlu diberikan gaji yang layak baginya. Dengan ada gaji yang layak secara relatif akan menjamin kelangsungan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, sebab pegawai negeri tidak lagi dibebani dengan pemikiran akan masa depan yang layak dan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sehingga bisa bekerja dengan professional sesuai dengan tuntutan kerjanya. Pengaturan mengenai gaji PNS mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1997 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang

Peraturan Gaji PNS sebagaimana telah Sembilan kali diubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007. Selain pemberian gaji pokok, pegawai negeri juga diberikan kenaikan gaji berkala dan kenaikan gaji istimewa. Kenaikan gaji istimewa hanya dapat diberikan kepada PNS yang telah nyata-nyata menjadi teladan bagi lingkungan kerjanya. Maksud dari pemberian kenaikan gaji istimewa adalah mendorong PNS untuk bekerja lebih baik.

Kenaikan gaji istimewa hanya berlaku dalam pangkat yang dijabat oleh PNS yang bersangkutan pada saat pemberian kenaikan gaji istimewa itu, atau dengan perkataan lain, apabila PNS yang bersangkutan telah naik pangkat kenaikan gaji berkalanya ditetapkan sebagaimana biasa.

### **3. Hak dan Kewajiban Pegawai Negeri Sipil**

Pengertian Pegawai Negeri Sipil telah menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil mempunyai hak dan kewajiban. Dalam Undang-undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara, kemudian kewajiban Pegawai Negeri Sipil diperjelas lagi di Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010.

Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menyebutkan kewajiban dari Pegawai Negeri Sipil, yaitu:

- a. Mengucapkan sumpah/janji PNS
- b. Mengucapkan sumpah/janji jabatan
- c. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila,UUD-RI 1945,NKRI dan Pemerintah.
- d. Mentaati segala ketentuan peraturan perundang- undangan.
- e. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab
- f. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS
- g. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan /atau golongan;
- h. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
- i. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
- j. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan dan materiil;
- k. Masuk kerja dan menaati jam kerja
- l. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan
- m. Menggunakan dan memelihara barang- barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- n. Memberikan pelayanan sebaik – baiknya kepada masyarakat;

- o. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
- p. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier;
- q. Mentaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Mengenai hak Pegawai Negeri Sipil di atur di dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, sebagai berikut :

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- d. Pengembangan kompetensi.

## **B. Mutasi Pegawai Negeri Sipil**

### **1. Pelaksanaan**

Pelaksanaan merupakan wujud dari menjalankan suatu rancangan organisasi untuk mewujudkan tujuannya.

Pelaksana berasal dari kata laksana yang berarti bautan, sifat, dan tanda. Ditambah awalan pe- dan akhiran -an yang berfungsi membentuk kata benda menjadi pelaksana. Sedangkan, dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia yang disusun oleh Poerwadarmita<sup>16</sup> pelaksana merupakan orang yang menjalankan sedangkan pelaksanaan merupakan kegiatan yang dijalankan. Kedua hal ini memiliki arti yang berbeda namun berasal dari kata yang sama.

---

<sup>16</sup> W,J,S, Poerwaarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003, Hlm. 553.



Pelaksanaan menurut The Liang Gie sebagai berikut: Usaha-usaha yang dijalankan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan melengkapi segala kebutuhan alat-alat yang diperlukan, dimana pelaksanaannya, kapan waktunya dimulai dan berakhir, dan bagaimana cara dilaksanakannya.<sup>17</sup>

Santoso Sastroepetro,<sup>18</sup> mengemukakan bahwa Pelaksanaan diartikan sebagai suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya. Kemudian SP. Siagian,<sup>19</sup> menyatakan bahwa jika suatu rencana terealisasi telah tersusun dan jika program kerja yang “achievement oriented” telah dirumuskan maka kini tinggal pelaksanaannya. Lebih lanjut, Siagian mengatakan bahwa dalam pelaksanaan ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Membuat rencana detail, artinya merubah rencana strategis (jangka panjang) menjadi rencana teknis (jangka pendek) dan mengorganisir sumber-sumber dan staf dan selanjutnya menyusun peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur tertentu.
- b. Pemberian tugas artinya merubah rencana teknis menjadi rencana praktis, dan tujuan selanjutnya melakukan pembagian tugas-tugas dan sumber-sumber.

---

<sup>17</sup> The Liang Gie, dan Sutarto, 1997, *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, Yogyakarta: Karya Kencana, Hlm. 191

<sup>18</sup> Santoso Sastroepetro, 1982, *Pelaksanaan Latihan*, Jakarta: Gramedia, Hlm. 183.

<sup>19</sup> P. Sondang Siagian, 1985, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, Hlm. 120.

- c. Monitor artinya pelaksanaan dan kemajuan pelaksanaan tugas jangan sampai terjadi hal-hal yang berhubungan dengan rencana praktis. Dalam hal ini diperlukan untuk memeriksa hasil-hasil yang dicapai.
- d. Review artinya pelaporan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan, analisis pelaksanaan tugas-tugas, pemeriksaan kembali dan penyusunan dan jadwal waktu pelaksanaan selanjutnya dalam laporan diharapkan adanya saran dan perbaikan bila ditemui adanya perbedaan penyimpangan.<sup>20</sup>

Pelaksanaan merupakan hal terpenting dalam mewujudkan suatu tujuan organisasi program-program yang telah dirancang sedemikian rupa tidak dapat berjalan tanpa adanya pelaksanaan. Yang mana diungkapkan Bintoro<sup>21</sup> dalam melakukan pelaksanaan hal yang harus di perhatikan yaitu:

- a. Perlu ditentukan secara jelas siapa atau badan/lembaga mana secara fungsional akan disertai wewenang mengkoordinasi program didalam suatu sektor.
- b. Perlu diperhatikan penyusunan program pelaksanaan yang jelas dan baik. Dalam program pelaksanaan itu, dasar prinsip fungsional perlu dituangkan kedalam rangkaian prosedur yang serasi, jelas dan ditaati oleh semua pihak yang terlibat dalam hubungan pelaksanaan program tersebut.

---

<sup>20</sup>*Ibid*, Hlm. 121.

<sup>21</sup>Bintoro Tjokromidjojo, 2000, *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, Jakarta: P.T. Gunung Agung, Hlm. 199.

- c. Perlu dikembangkan hubungan kerja yang lebih baik, antara lain dalam bentuk badan kerjasama atau suatu panitia kerjasama dengan tanggung jawab dan koordinasi yang jelas.
- d. Perlu diusahakan koordinasi melalui proses penyusunan anggaran dan pelaksanaan pembiayaan.

Dalam hal ini pelaksanaan dapat diartikan sebagai proses merealisasikan dari program-program yang telah dirancang sebelumnya sehingga dalam mewujudkannya harus memperhatikan kepentingan, kesesuaian, dan kemampuan dari sasaran. Sehingga pelaksanaan yang dilakukan bertujuan untuk kepentingan masyarakat dan mengarah pada sasaran yang pas.

## **2. Pengertian Mutasi**

Pengertian mutasi dalam kamus Bahasa Indonesia yakni: pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain; perubahan dalam bentuk; kualitas atau sifat lain. Mutasi jabatan atau pemindahan jabatan meliputi segala perubahan jabatan seorang pegawai dalam arti umum<sup>22</sup>.

Perubahan posisi jabatan/tempat/pekerjaan disini masih dalam level yang sama dan juga tidak diikuti perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatnya yang berubah dalam mutasi jabatan hanyalah bidang tugasnya.

Hasibuan berpendapat bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal

---

<sup>22</sup>Titin kristiana, "Mutasi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretaris Badan LITBANG ESDEM Dengan Metode Promethee, *Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi* Vol 5, No 3, 2015

maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi. Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertikal (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan personal transfer ataupun production transfer di dalam suatu organisasi<sup>23</sup>. Mutasi ini merupakan penempatan kembali (replacement) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mutasi ini mencakup :

a. Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*)

Perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama di dalam organisasi itu. Adapun mutasi horizontal mencakup:

1) Mutasi tempat (*tour of area*)

Perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/ golongannya. Sebabnya adalah karena rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik karena kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.

2) Mutasi jabatan (*tour of duty*)

Perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

b. Mutasi secara vertikal

Perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi

---

<sup>23</sup> Hasibuan, Malayu, S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, Hlm. 102

memperbesar *authority* dan *responsibility*, sedang demosi mengurangi *authority* dan *responsibility* seorang karyawan. Jadi promosi berarti menaikkan pangkat/jabatan, sedang demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seseorang.<sup>24</sup>

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono, menjelaskan tentang mutasi yakni mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Mutasi dapat diartikan sebagai perpindahan posisi jabatan bagi pegawai baik secara vertical maupun horizontal.<sup>25</sup>

### 3. Macam-Macam Mutasi

Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam mutasi dilihat dari segi tujuannya<sup>26</sup> yaitu:

#### a. *Production Transfer*

---

<sup>24</sup>Ima Upuwala Were dan Gunawan Bata Ilyas, "Analisis Kebijakan Mutasi Jabatan dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Soppeng", *Jurnal Mirai Management*, Vol. 1 No. 2, 2016, Hlm 5.

<sup>25</sup>Fitria Ulfah, "Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kapuas", *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, Vol. 2, No. 2, 2013, Hlm 95.

<sup>26</sup>Alfis Ibrahim, "Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Eselon II : (Studi Pemerintah Provinsi Maluku Utara Tahun 2014)", *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, Vol.2 No.2,2015,Hlm.275

Mengalihutugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

*b. Replacement Transfer*

Mengalihutugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. Hal ini terjadi karena aktifitas perusahaan diperkecil sehingga sebagian karyawan harus diberhentikan dan hanya karyawan yang mempunyai masa dinas yang lama tetap dipekerjakan.

*c. Versatility Transfer*

Mengalihutugaskan karyawan ke jabatan atau pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

*d. Shift Transfer*

Mengalihutugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama

*e. Remedial Transfer*

Mengalihutugaskan seorang karyawan ke jabatan atau pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan yang bersangkutan karena tidak dapat bekerjasama dengan rekan-rekannya.

Malayu Hasibuan berpendapat bahwa mutasi juga digolongkan menjadi dua yaitu:<sup>27</sup>

a. Mutasi permintaan sendiri (*personnel transfer*)

Mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya (kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama) sama baik, antarbagian maupun pindah ke tempat lain. alasan-alasannya adalah sebagai berikut :

- 1) Kesehatan: misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasikan menjadi dinas dalam.
- 2) Keluarga: misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.
- 3) Kerja sama: misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

b. Alih tugas produktif (ATP)

Mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP

---

<sup>27</sup> Malayu S. P. Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Hlm. 103-104

didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan. Alasan lain tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin karyawan. Jadi ATP biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

#### 4. Tujuan Mutasi

Tujuan mutasi pemindahan sebagaimana menurut Pasal 22 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa untuk tugas kedinasan dan pembinaan PNS dapat diadakan perpindahan jabatan atau perpindahan wilayah kerja maka mutasi pemindahan dimaksud antara lain:<sup>28</sup>

- a. Peningkatan produktivitas kerja;
- b. Pendayagunaan pegawai;
- c. Pengembangan karir;
- d. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan;
- e. Pengisian jabatan – jabatan lowongan yang belum terisi; dan
- f. Sebagai hukuman.

Sedangkan tujuan pelaksanaan mutasi menurut Malayu S.P Hasibuan antara lain, adalah: <sup>29</sup>

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai;
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenagakerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan;
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai;

---

<sup>28</sup> Musanef, 1984, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta, , Hlm.163

<sup>29</sup>*Ibid.*Hlm 102



- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya;
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya;
- f. meningkatkan karier yang lebih tinggi;
- g. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan;
- h. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai; dan
- i. Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

Umumnya program mutasi biasanya dilakukan oleh pimpinan suatu perusahaan sebagai upaya untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan pendapat ini kemukakan oleh Bambang Wahyudi kemudian ia menjelaskan tujuan mutasi yaitu: <sup>30</sup>

- a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stabil*). Stabilitas ketenagakerjaan akan terwujud apabila penempatan tenaga kerja dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara tepat (*the right man in the right job*).
- b. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti

---

<sup>30</sup> Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*, Penerbit Sulita, Jakarta, Hlm. 167

pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

- c. Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan mutasi berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
- d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seseorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ketahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terusdiupayakan adanya penyegaran-penyegaran.
- e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu mutasi dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi, yaitu dalam bentuk peningkatan jabatan atau posisi atau pekerjaan. Peningkatan ini selain diikuti dengan meningkatnya wewenang dan tanggung

jawab, biasanya diikuti pula dengan peningkatan pendapatan yang diterima.

- f. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Namun kesempatan yang tersedia terbatas, sehingga setiap tenaga kerja harus mengikuti persaingan dengan sesama rekan kerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi tersebut akan timbul bila ada jaminan bahwa mutasi benar-benar dilakukan secara objektif, terhindar dari factor “ *like or dislike*” atau nepotisme.
- g. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seseorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, mutasi dapat dijadikan alat untuk menghukum, yakni dengan jalan menurunkan posisi atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah (demosi). Namun demikian, tindakan penurunan posisi atau jabatan atau pekerjaan yang biasanya diikuti pula dengan penurunan pendapatannya. Harus dilakukan secara berhati-hati dan secermat mungkin. Hal tersebut perlu dilakukan, karena apabila pertimbangannya kurang cermat dapat mengakibatkan merosotnya semangat kerja orang yang bersangkutan. Oleh

karena itu dalam kondisi tertentu sebelum dilaksanakannya hukuman itu perlu dikonsultasikan terlebih dahulu kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan.

Menurut Siagian manfaat mutasi adalah:<sup>31</sup>

- a. Pengalaman baru;
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas;
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan;
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru;
- e. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional;
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
- g. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan
- h. situasi baru yang dihadapi.

Menurut Felix A. Nigro dalam Moekijat, menyebut 5 macam manfaat mutasi, yaitu:<sup>32</sup>

- a. Mutasi merupakan alat/cara yang berguna dalam program pelatihan vjabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator.

---

<sup>31</sup> Sondang P. Siagian, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Hlm. 172.

<sup>32</sup> Moekijat, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung, Hlm. 117.

- b. Mutasi merupakan alat/cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak.
- c. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang- kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi pertentangan antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai.
- d. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan. Pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan.
- e. Mutasi sebagai suatu tindakan disipliner

## **5. Dasar Hukum Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil**

Undang-undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 73 menjelaskan pelaksanaan mutasi Pegawai Negeri Sipil :

- (1) “Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri”.

- (2) “Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian”.
- (3) Mutasi PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.
- (4) Mutasi PNS antarkabupaten/kota antarprovinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.
- (5) Mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN.
- (6) Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN.
- (7) Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.
- (8) Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah”.

Pelaksanaan mutasi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen ASN pelaksanaan mutasi bagi Pegawai Negeri Sipil di atur di Pasal 190 sampai dengan Pasal 197 kemudian di atur lebih lanjut di Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan

Pendidikan dan Pelatihan Teknis Mutasi Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana disebutkan di Pasal 197.