

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. 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>1</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:

”Bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan

---

<sup>1</sup>Rozali Abdullah, 1986, *Hukum Kepegawaian*, Jakarta: Penerbit CV. Rajawali, hal. 13

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>2</sup>

Adapun unsur-unsur dari pegawai negeri<sup>3</sup> yaitu sebagai berikut:

- 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

---

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

<sup>3</sup>Sastra Djatmika dan Marsono, 1995, *Hukum Kepegawaian Indonesia*, Djambatan, Jakarta, hlm. 95.

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>4</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 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

---

<sup>4</sup>Pasal 6 Peraturan Pemrintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

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.

Adapun unsur-unsur dari pegawai negeri<sup>5</sup> yaitu sebagai berikut:

- 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.

---

<sup>5</sup>Sastra Djatmika dan Marsono, 1995, *Hukum Kepegawaian Indonesia*, Djambatan, Jakarta, hlm. 95.

- 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>6</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

---

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

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 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 jabatan diluar 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.

Adapun yang menjadi hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil yaitu :

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 kedisiplinan 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. 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>7</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 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>8</sup>. Mutasi ini merupakan penempatan kembali (replacement) karyawan ke posisi tempat yang baru sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik, mutasi ini mencakup:

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

---

<sup>7</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

<sup>8</sup> Hasibuan, Malayu, S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, Hlm. 102

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

a. Mutasi tempat (*tour of area*)

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

b. Mutasi jabatan (*tour of duty*)

Perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

2. Mutasi secara vertikal

Perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi 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>9</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

---

<sup>9</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.

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>10</sup>

Adapun macam-macam mutasi menurut Paul Pigoros dan Charles Mayer sebagai berikut :

Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam mutasi dilihat dari segi tujuannya<sup>11</sup> yaitu:

*a. Production Transfer*

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*

---

<sup>10</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>11</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

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

d. *Shift Transfer*

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

e. *Remedial Transfer*

Mengalihugaskan 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>12</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 :

---

<sup>12</sup> Malayu S. P. Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Hlm. 103-104

- 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 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).

Tujuan dilakukannya 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>13</sup>

- a. Peningkatan produktivitas kerja;

---

<sup>13</sup> Musanef, 1984, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta, , Hlm.163



- 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>14</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;
- 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

---

<sup>14</sup>*Ibid.*Hlm 102

ini kemukakan oleh Bambang Wahyudi kemudian ia menjelaskan tujuan mutasi yaitu: <sup>15</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 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.

---

<sup>15</sup> Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*, Penerbit Sulita, Jakarta, Hlm. 167

- 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>16</sup>

- a. Pengalaman baru;
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas;
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan;
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru;

---

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Hlm. 172.

- 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>17</sup>

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

---

<sup>17</sup> Moekijat, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Mandar Maju*, Bandung, Hlm. 117.

- 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

Dasar Hukum yang mengatur Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut :

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 Managemen 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.

Dasar hukum yang mengatur mutasi pegawai negeri sipil yaitu :

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.

Gambaran Umum Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Cirebon.

1. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Cirebon.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 06 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Cirebon, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Cirebon sebagai berikut:

a. Kedudukan

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Cirebon merupakan Lembaga Teknis Daerah yang merupakan unsur pendukung tugas Bupati yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b. Tugas Pokok

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah, mempunyai tugas pokok adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

c. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Cirebon menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang manajemen kepegawaian meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan, mutasi, pembinaan, penggajian, peningkatan kesejahteraan, pemberhentian pegawai serta pendidikan dan pelatihan;
  - 2) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
  - 3) Pembinaan pelaksanaan tugas bidang pengadaan dan mutasi pegawai, pembinaan dan kesejahteraan pegawai, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan pegawai;
  - 4) Pelaksanaan pelayanan ketatausahaan badan;
  - 5) Pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- d. Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia dalam Mutasi Pegawai Negeri Sipil :

"Terwujudnya Pelayanan Prima didukung Manajemen Kepegawaian yang Handal" Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh suatu institusi/ organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan, dimana merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diungkapkan dalam bentuk output dan pelayanan yang optimal untuk memenuhi tuntutan,

kebutuhan dan keinginan masyarakat yang ada. Misi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Cirebon sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Kepegawaian dan manajemen kepegawaian.
2. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Aparatur (PNS)
3. Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil

Makna pokok yang terkandung dalam visi di atas adalah :

1. Terwujudnya

*adalah* suatu proses/ perbuatan/ kegiatan/ cara untuk mewujudkan dan menciptakan/ mencapai suatu system

2. Pelayanan Prima

*adalah* service excellence yaitu sikap dan cara memberikan pelayanan kepada pelanggan secara memuaskan/ pelayanan terbaik, sehingga aparatur pengelola kepegawaian mampu memberikan pelayanan administrasi kepegawaian secara tepat dan cepat serta dapat memuaskan pegawai dan masyarakat yang dilayaninya.

3. Manajemen Kepegawaian

*adalah* suatu proses untuk mengatur/ menata sistem administrasi kepegawaian mulai dari pelaksanaan pengadaan pegawai (rekrutment) sampai dengan pensiun, sehingga dapat berjalan dengan lancar dan terarah.

#### 4. Sumber Daya Aparatur

*adalah* Kemampuan terpadu dari daya pikir daya fisik dan prestasi yang dimiliki aparatur, yang dimanfaatkan dan digunakan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan dalam mendukung tujuan pemerintah daerah yang telah ditetapkan.

#### 5. Profesionalisme

*adalah* Memiliki wawasan yang luas, keahlian dan keterampilan dibidang kepegawaian dan kompeten dibidangnya, mempunyai jiwa berkompetisi/ bersaing secara jujur, terampil, benar dan sportif, serta mempunyai prestasi, dedikasi, loyalitas dan menjunjung tinggi disiplin pegawai didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Nilai-nilai yang dijadikan dalam mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. *Kebersamaan (togetherness)* artinya anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya/ pekerjaannya diupayakan selalu bekerja dalam kebersamaan sehingga terwujudnya kesamaan persepsi.
2. *Emphaty* artinya seorang anggota organisasi diupayakan untuk ikut merasakan dan memahami masalah yang dihadapi oleh anggota lainnya.
3. *Kematangan (maturity)* artinya seorang anggota organisasi dalam menghadapi permasalahan yang ada hendaknya dipikirkan secara matang dalam mengatasinya.

4. *Kesediaan Bekerja Sama (willingness)* artinya setiap anggota organisasi dan lembaga organisasi senantiasa siap untuk melaksanakan kerja sama dengan organisasi/ lembaga organisasi yang lain untuk mencapai sesuatu yang bermanfaat berdasarkan permasalahan dan kooperatif.
5. *Kindness* artinya berperilaku santun, rendah hati serta selalu memberikan kesejukan dalam setiap pertemuan.
6. *Respect* artinya saling menghormati serta menghargai terhadap sesama.
7. *Flexibility* artinya setiap anggota organisasi dalam menghadapi permasalahan yang ada selalu bersikap luwes/ fleksibel.
8. *Wisdom dan Kearifan* artinya berperilaku bijaksana dalam memberikan keputusan pada setiap permasalahan.

## 2. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Cirebon

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Cirebon mempunyai struktur organisasi sebagai berikut:

1. Kepala
2. Sekretariat
  - a. Sub Bagian Umum
  - b. Sub Bagian Keuangan
  - c. Sub Bagian Program
3. Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai

- a. Sub Bidang Pengadaan, Pensiun dan KGB
  - b. Sub Bidang Mutasi Pegawai dan Kenaikan Pangkat;
- 4. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai
  - a. Sub Bidang Pembinaan Pegawai
  - b. Sub Bidang Data dan Kesejahteraan Pegawai
- 5. Bidang Diklat dan Pengembangan Pegawai
  - a. Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat
  - b. Sub Bidang Pengembangan Pegawai.