





























































pendidikan terakhirnya SMA atau D2 dan mempunyai kemampuan di bidang tertentu, maka kemampuan pegawai yang bersangkutan bisa ditingkatkan melalui diklat. Selain mengasah kemampuan teknis pegawai, diklat juga dijadikan syarat sebagai pengangkatan jabatan pegawai. Penjelasan lebih lanjut terkait prosedur pelaksanaan diklat disampaikan oleh informan empat:

“Jadi kita hanya mengusulkan untuk didiklat atas nama siapa, sesuai dengan hasil seleksi kantor masing-masing. Kalau Kanwil ya Kanwil kalau Kemenag ya Kemenag. Itu bisa diusulkan untuk mengikuti diklat tertentu. Jadi hanya pengusulan. Pelaksanaannya yang mendiklat oleh Instansi lain. Kita mengusulkan mereka berdasarkan kebutuhan dan berdasarkan peningkatan karir mereka ngeh sudah harus kita usulkan untuk mengikuti diklat. Sehingga nanti akan dijadwalkan, dipanggil secara bertahap juga oleh Balai Diklat.”

Prosedur pelaksanaan diklat adalah Kantor Kementerian Agama di Kabupaten/Kota se-Jawa Timur mengusulkan nama-nama peserta yang dipandang mampu untuk diikutkan dalam diklat tersebut ke Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur. Pegawai tersebut diusulkan ke Balai Diklat Keagamaan berdasarkan kebutuhan dan peningkatan karir mereka. Kemudian, secara bertahap pegawai yang diusulkan tersebut dipanggil oleh Balai Diklat. Diklat yang dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur terdiri dari dua macam, sebagai berikut:























dan kenaikan pangkat pilihan untuk jabatan structural atau jabatan fungsional tertentu (JFT). Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada pegawai negeri sipil. Oleh karena itu, apabila pegawai ingin naik pangkat, maka ia harus memenuhi syarat kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat untuk JFU dan structural adalah empat tahun sekali, sedangkan untuk JFT adalah dua tahun sekali. Meskipun JFU dan structural kenaikan pangkatnya setiap empat tahun sekali, pegawai tersebut berhak mendapat kenaikan gaji berkala (KGB). Sedangkan bagi JFT, kenaikan pangkatnya setiap dua tahun sekali dengan syarat angka kreditnya tercukupi. Pegawai JFU berhak naik pangkat sepanjang belum mencapai pangkat puncak. Sebagai contoh, pegawai dengan ijazah S1 mempunyai pangkat pertama IIIa, kemudian empat tahun lagi berhak naik ke IIIb sampai IIId. Pegawai tersebut tidak bisa naik ke IVa karena puncak pangkatnya hanya sampai IIId. Pangkat pegawai JFT tetap bisa naik sampai pangkat terakhir, apabila ia mampu mengumpulkan angka kreditnya. Meskipun ijazah terakhirnya S1, pegawai JFT bisa naik pangkat sampai golongan dan pangkat tertinggi karena angka kredit tersebut. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Informan lima:

“Kalau kenaikan pangkat ada fungsional. Kalau fungsional pakai angka kredit. Dan ada yang structural, regular istilahnya. Itu empat tahun sekali naik sepanjang belum pangkat puncak. Pangkat puncak misalnya S1 puncaknya IIIId. Kalau punya

















ke arah bawah ini jarang dilakukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Sebab dan alasan mutasi tersebut atas permintaan pegawai sendiri. Mutasi ini dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Penurunan jabatan atas permintaan sendiri di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur hanya sebagian kecil. Hal ini dikarenakan di tempat lain yang dituju tidak tersedia peringkat jabatan yang sama dengan peringkat jabatan yang dimiliki sebelumnya di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian, perpindahan jabatan pegawai dari unit satu ke unit yang lain didasarkan pada kehendak pegawai tersebut adalah dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai yang bersangkutan dalam meniti karirnya.

Pengembangan karir tergantung masing-masing individu pegawai. Adakalanya pegawai melakukan suatu kesalahan. Apabila pegawai yang bersangkutan melakukan *indisipliner*, jabatan yang dimiliki bisa diturunkan. Penurunan jabatan ini sesuai dengan tingkat hukuman yang diberikan oleh instansi. Berikut ini disampaikan oleh informan tiga:

“Pasti setiap individu ada pengembangan karirnya, pasti ke arah yang lebih baik. Jadi seperti tadi *indisipliner*, kena kasus apa,





Hal ini senada dengan teori yang dikemukakan oleh Kadarisman, bahwa salah satu tujuan mutasi adalah mengurangi *labour turnover*. Apabila rasa kebosanan terhadap tugas dan pekerjaan oleh seorang pegawai mencapai tingkat maksimum, dampak negatifnya dapat menimbulkan keinginan pegawai yang bersangkutan untuk keluar dari organisasi.<sup>85</sup> Untuk menanggulangi kondisi ini, mutasi merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh. Penyebabnya adalah rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.

Pengisian jabatan yang lowong di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dengan membentuk panitia seleksi. Panitia seleksi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur bertanggung jawab langsung dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Jadi, perpindahan pegawai yang bersangkutan hanya dari Kabupaten a ke Kabupaten b, dan seterusnya. Keputusan perpindahan tersebut atas kehendak panitia seleksi. Akan tetapi, panitia seleksi juga memperhatikan kebutuhan geografis di Instansi yang dituju. Kebutuhan geografis di Instansi tersebut dapat diketahui dari tempat tinggal para pejabat dan kondisi sosial masyarakat. Selain itu, perpindahan pegawai yang bersangkutan bisa juga karena factor tempat tinggalnya dekat dengan Instansi yang dituju. Jadi, berbagai macam pertimbangan yang dilakukan oleh pansel selain melalui data

---

<sup>85</sup> Kadarisman, M. 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo. Hlm. 103



meniadakan rasa jemu pegawai baik karena pekerjaannya maupun tempat dimana ia bekerja.

#### 5. Pengembangan Karir Melalui Pemberian Tugas (*Enrichment*)

Peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus kepada pegawai yang dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur berupa pendidikan dan latihan, izin/tugas belajar, dan pembinaan pegawai. Pertama, adalah pendidikan dan latihan bagi pegawai negeri sipil. Pendidikan dan latihan adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Melalui pendidikan dan latihan, pegawai dapat mengembangkan kemampuannya baik dari segi kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan yang lebih berkualitas dan meningkat.

Pendidikan dan latihan (diklat) adalah salah satu upaya untuk mengembangkan kemampuan pegawai masing-masing. Instansi yang menyelenggarakan diklat bagi pegawai Kementerian Agama adalah Balai Diklat Keagamaan di daerah ketintang, Surabaya. Batas minimal waktu pendidikan dan latihan adalah lima hari. Diklat diberikan kepada pegawai untuk mengasah kemampuan dan keterampilannya. Peningkatan kemampuan ini tidak harus melalui bangku sekolah. Sehingga, apabila terdapat pegawai dengan pendidikan terakhir SMA atau D2 dan mempunyai kemampuan di bidang tertentu, maka kemampuan pegawai yang bersangkutan bisa ditingkatkan melalui





dibebankan oleh organisasi. Adanya diklat kompetensi diharapkan pegawai mampu menggali potensi yang dimiliki.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi aparatur dapat dijadikan sebagai *treatment* bagi optimalisasi kinerja organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Negeri Sipil yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dijelaskan, bahwa diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

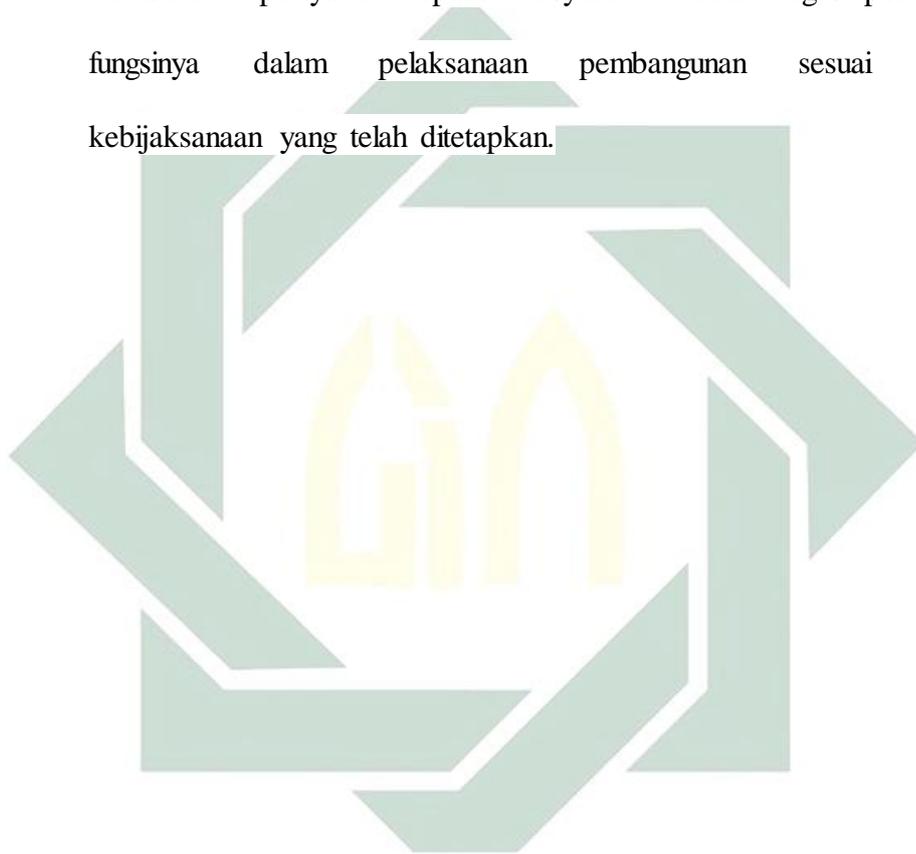
Kedua, adalah tugas/izin belajar bagi pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Setiap pegawai berhak mengembangkan karirnya dengan menambah wawasan melalui bangku perkuliahan. Agar pegawai bisa kuliah lagi, maka ia harus mengusulkan izin/tugas belajar. Izin/tugas belajar juga sebagai salah satu syarat agar bisa naik pangkat. Tugas belajar ini merupakan program peningkatan karir atau peningkatan kualitas pegawai.

Bagi pegawai dengan tingkat pendidikan terakhir SMA, ia hanya memiliki pangkat sampai IIIb saja. Agar pegawai tersebut bisa naik pangkat, maka harus kuliah lagi S1. Kenaikan pangkatnya setelah S1 hanya sampai IIIb. Meskipun tidak bisa naik pangkat lagi, pegawai yang bersangkutan masih diberi kenaikan gaji berkala. Izin belajar menggunakan biaya sendiri untuk kuliah, sedangkan tugas belajar





berkesinambungan didalam organisasi.<sup>94</sup> Pembinaan pegawai dilaksanakan untuk pertumbuhan dan kesinambungan kualitas pegawai dalam suatu organisasi. Dengan demikian, pembinaan pegawai pada hakekatnya adalah peningkatan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui tugas pokok dan fungsinya dalam pelaksanaan pembangunan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.



---

<sup>94</sup> Rezky Pratama Putra Mohede. *Pembinaan Aparatur Pemerintah Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Kerja* (Suatu Studi di Kecamatan Siau Timur) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/politico/article/view/2566>. Diakses pada tanggal 23 April 2017.