

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Kementerian Agama Kota Surabaya

1. Sejarah Singkat Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Kantor Kementerian Agama awal keberadaannya di Surabaya berada di Jalan Rajawali pada tahun 1974 bernama Kantor Departemen Agama Kotamadya Surabaya. Di Jalan Rajawali ini Kandepag Kodya Surabaya berkiprah melayani masyarakat kurang lebih 10 tahun. Selanjutnya Kandepag Kodya Surabaya berpindah ke Jalan Genteng Surabaya sejak tahun 1984. Di Jalan Genteng inipun Kandepag Kodya Surabaya berkoordinasi dengan Pemerintah Kotamadya Surabaya melayani masyarakat dalam pembinaan keagamaan baik bidang urusan Agama Islam utamanya pernikahan, bidang urusan haji, bidang penerangan Agama Islam maupun pelayanan bidang Pendidikan Agama Islam baik Raudhatul Athfal, Madrasah maupun pondok pesantren. Fasilitas gedung di Jalan Gentengkali No. 59 Surabaya ini meliputi : Bangunan seluas $\pm 400 \text{ m}^2$ dengan hak sewa (KUP).

Seiring dengan perkembangan pelayanan pada masyarakat yang memerlukan kantor yang lebih representatif Kantor Departemen Kotamadya Surabaya pindah lagi di Jalan Manyar Kertoadi No. 1 Surabaya. Di tempat inipun Kandepag Kodya Surabaya terus melakukan

pelayanan bidang keagamaan. Lebih-lebih urusan haji, Kandepag Kodya Surabaya selalu berusaha memberikan layanan sebaik mungkin lebih-lebih lokasi Kandepag Kodya Surabaya berdekatan dengan Asrama Haji Sukolilo Surabaya. Adapun fasilitas gedung yang bertempat di Klampis, Ngasem meliputi tanah seluas $\pm 500 \text{ m}^2$ dengan dana swadaya, bangunan aula berlantai dua seluas 180 m^2 dengan dana swadya, rumah dinas type D seluas 50 m^2 (DIP). Sedangkan sejak tanggal 25 Pebruari 1998 Kandepag Kodya Surabaya berpindah ke JL. Masjid Agung Timur No. 4 Surabaya, dengan perubahan nama dari kodya menjadi kota, seiring perubahan nama Kota Surabaya yang sebelumnya Kotamadya Surabaya.

Keberadaan Kantor Departemen Agama Kota Surabaya, sangat diperlukan masyarakat utamanya dalam pelayanan pernikahan, jamaah haji, penerangan Agama Islam, Pendidikan Agama Islam serta pelayanan keagamaan yang lain sehingga dalam struktur organisasi Kantor Departemen Agama terdiri dari Kepala, Subbag TU, Seksi Urais, Seksi Pendais, Seksi Pergurais, Seksi Penais dan Penyelenggara Haji. Sejak KMA No 373 Tahun 2002 diterbitkan, maka Struktur Organisasi Departemen Agama berubah menjadi: Kepala, Subbag TU, Seksi Urais, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Seksi Mapenda, Seksi Pekapontren, Seksi Penamas dan penyelenggaraan Zakat dan Wakaf.

Sejak terbitnya Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2002 tentang perubahan Penyebutan Departemen Agama

menjadi Kemeterian Agama, maka penyebutan Kantor Departemen Agama kota Surabaya berubah menjadi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

Sejak berdirinya mulai Tahun 1974 sampai dengan sekarang, jabatan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya telah mengalami perubahan pimpinan, dengan urutan sebagai berikut:

- a. Tahun 1974 s/d 1984 : Drs. H. M shobirin
- b. Tahun 1984 s/d 1988 : Drs. H. Muchibbudin Abbas
- c. Tahun 1988 s/d 1992 : Drs. H. Muh Hasan As
- d. Tahun 1992 s/d 1995 : Drs. H. Abdurrachman Azis
- e. Tahun 1995 s/d 1997 : Drs. H. Asrori AM, SH
- f. Tahun 1997 s/d 2002 : Drs. H. Moh Nasir
- g. Tahun 2002 s/d 2008 : Drs. H. M. Sya'roni, MM
- h. Tahun 2007 s/d 2008 : Drs. H. Sukarno L. Hasyim, SH. MM
- i. Tahun 2008 s/d 2012 : Drs. H. Suwito, M. Si
- j. Tahun 2012 s/d saat ini: Drs. H. Saifullah Anshari, M.Ag

Dalam kiprahnya di masyarakat, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya telah menetapkan program dan kegiatan pelayanan keagamaan di masyarakat sesuai dengan dinamisasi masyarakat pula. Program yang ditetapkan sering mengalami perubahan dan penyusunan.

2. Visi, Misi dan Tujuan Kementerian Agama Kota Surabaya

a. Visi

Kantor Kementerian Agama menetapkan visi tahun 2010 s.d. 2014 sebagai berikut :“Terwujudnya Masyarakat Kota Surabaya Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Mandiri dan Sejahtera Lahir Batin”.

1. Taat beragama artinya bahwa masyarakat surabaya diharapkan mampu menjalankan agamanya masing-masing dengan berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa dalam rangka memperoleh ketaqwaan.
2. Rukun dalam arti masyarakat surabaya diharapkan mampu menciptakan kerukunan antar warga antar intern umat beragama dan antar umat beragama dengan menjalin rasa persaudaraan, silaturahmi dan kasih sayang antar sesama.
3. Cerdas artinya bahwa masyarakat Surabaya mampu meningkatkan kualitas pendidikan untuk memberikan bekal ilmu pada peserta didik dalam kehidupan sehari-hari.
4. Mandiri dalam arti bahwa masyarakat Surabaya mandiri secara ekonomi, mandiri dalam menata keluarga dan masyarakat.
5. Sejahtera lahir batin dalam arti setelah masyarakat Surabaya mampu menjalankan taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, diharapkan memperoleh sejahtera lahir dan batin.

b. Misi

Misi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya yaitu :

1. Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
2. Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
3. Meningkatkan kualitas raudhatul athfal, madrasah, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
4. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

c. Tujuan

Tujuan jangka panjang pembangunan bidang agama yang hendak dicapai oleh Kementerian Agama Kota Surabaya adalah terwujudnya masyarakat Surabaya yang taat beragama, maju, sejahtera, dan cerdas serta saling menghormati antar pemeluk agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

3. Sasaran- Sasaran Strategis

- a. Bidang Kehidupan Beragama
- b. Bidang Kerukunan Umat Beragama
- c. Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan
- d. Bidang Penyelenggara Ibadah Haji
- e. Bidang Tata Kelola Pemerintahan

4. Program- Program Di Kementerian Agama Kota Surabaya

- a. Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Agama.
- b. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Negara Kementerian Agama.
- c. Program Penyelenggara Ibadah Haji dan Umrah.
- d. Program Pendidikan Islam.
- e. Program Bimbingan Masyarakat Islam.
- f. Program Bimbingan Masyarakat Kristen.
- g. Program Bimbingan Masyarakat Katolik.
- h. Program Bimbingan Masyarakat Hindu.
- i. Program Bimbingan Masyarakat Budha.

5. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kota adalah Instansi Vertikal Kementerian Agama yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. (*KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 81*).

Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada pasal 81 terdiri dari :

- a. Subbag Tata Usaha
- b. Seksi Urusan Kepegawaian
- c. Seksi Penyelenggaraan Haji Dan Umrah

- d. Seksi Pondok Madrasah
- e. Seksi PD Pontren
- f. Seksi Pendidikan Agama Islam
- g. Penyelenggara Syariah
- h. Seksi Bimbingan Masyarakat

(KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 84 dan Bagan Organisasi Kantor Kementerian Agama Tipologi IA Urutan ke- 168)

6. Tugas Pokok dan Fungsi Devisi-Devisi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

a. Kepala

- 1) Kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kota mempunyai tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah Kabupaten/Kota berdasarkan Kebijakan Kepala Kantor Kementerian Agama Provinsi dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. *(KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 82)*
- 2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 82, Kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kota menyelenggarakan Fungsi :
 - a) Perumusan visi, misi, serta kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama di Kabupaten atau Kota.

- b) Pembinaan, pelayanan, dan bimbingan msyarakat Islam, pelayanan haji dan umroh, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan Agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, urusan agama, pendidikan agama, bimbingan masyarakat Kristen, Katholik, Hindhu serta Budha sesuai peraturan perundangan yang berlaku.
- c) Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan.
- d) Pelayanan dan bimbingan di bidang kerukunan umat beragama.
- e) Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian dan pengawasan program.
- f) Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di Kabupaten atau Kota. (*KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 83*)

b. Subbag Tata Usaha

Sub bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan pelayanan teknis dan administrasi perencanaan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, penatausahaan dan rumah tangga kepada seluruh satuan organisasi dan atau satuan kerja di

Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kota.

(KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 87)

c. Seksi Bimas

Seksi Bimas mempunyai tugas melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang kepenghuluan, keluarga sakinah, pangan halal, ibadah sosial, serta pengembangan kemitraan umat Islam.

(KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 88)

d. Seksi Penamas

Seksi Pendidikan Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid mempunyai tugas melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang pendidikan Al-Qur'an dan Musabaqah Tilawatil Qur'an, Penyuluhan dan Lembaga Dakwah, siaran dan tamaddun, publikasi dakwah dan Hari Besar Islam serta Pemberdayaan Masjid. *(KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 95).*

e. Penyelenggara Bimbingan Zakat Dan Wakaf

Penyelenggara Zakat dan Wakaf mempunyai tugas melakukan pembinaan lembaga zakat dan wakaf, serta pemberdayaan zakat dan wakaf *(KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 96).*

f. Seksi Pendidikan Agama Islam

Seksi Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum mempunyai tugas melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang kurikulum, ketenagaan dan kesiswaan, sarana, kelembagaan, dan

ketatalaksanaan serta tsanawiyah, dan pendidikan Agama Islam pada sekolah menengah umum tingkat dasar dan menengah pertama serta sekolah luar biasa. (*KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 93*)

g. Seksi PekaPontren

Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren mempunyai tugas melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang pendidikan keagamaan, pendidikan diniyah, pendidikan salafiyah, kerjasama kelembagaan dan pondok pesantren pada masyarakat. (*KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 94*)

h. Seksi Penyelenggaraah Haji Dan Umrah

Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah melakukan tugas melakukan pelayanan, dan pembinaan di bidang penyuluhan haji dan umrah, bimbingan jamaah dan petugas, dokumen dan perjalanan haji, perbekalan dan akomodasi haji, serta pembinaan KBIH dan pasca haji. (*KMA No. 373 Tahun 2002 Pasal 89*).

7. Job Description Bidang Kepegawaian Kementerian Agama Kota Surabaya

a. Muhayati, SH (NIP. 19650110 199103 2 002) Penata TK I (III/d)

1) Jabatan

Analisis kepegawaian Urusan Tata Usaha Kepegawaian Kantor
Kementerian Agama Kota Surabaya

2) Tugas

- a) Merencanakan dan melaksanakan pengurusan kepegawaian di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya serta mengawasi, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijakan kepala kantor Kementerian Agama Kota Surabaya
- b) Menyiapkan konsep bahan perencanaan kepegawaian
- c) Mengadakan koordinasi dengan satuan kerja lain yang terkait
- d) Menanggapi dan memecahkan masalah yang muncul
- e) Mengadakan konsultasi dengan atasan setiap saat diperlukan
- f) Melaksanakan tugas khusus yang diberikan atasan
- g) Mengevaluasi kerja bawahan
- h) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada Kasubbag. TU

3) Uraian tugas

- a) Memimpin pelaksanaan tugas Tata Usaha Kepegawaian
- b) Menetapkan sasaran setiap tahun kegiatan
- c) Menyusun dan menjadwalkan rencana kegiatan
- d) Membagi tugas dan menentukan tanggung jawab kegiatan Tata Usaha Kepegawaian

- e) Menggerakkan dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan urusan Tata Usaha Kepegawaian
 - f) Memantau pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan urusan Tata Usaha Kepegawaian
 - g) Menyiapkan konsep atau merencanakan kebijakan pimpinan dan kepegawaian
 - h) Menyusun laporan hasil sidang Baperjakat
 - i) Menyusun kebutuhan Diklat Pimpinan
 - j) Menyusun kebutuhan Diklat Fungsional
 - k) Melaksanakan tugas khusus yang diberikan oleh atasan
 - l) Melaporkan tugas pelaksanaan tugas kepada atasan
- b. Abdul Ghofar Ismail SE, MM (NIP 19661110 199403 1 003) Penata TK I (III/d)
- 1) Jabatan

Pelaksana pada Sub. Bag TU Kepegawaian atau Pengadministrasi Angka Kredit Penghulu dan pengembangannya
 - 2) Tugas
 - a) Meneliti, memelihara, menyusun file kepegawaian sesuai dengan ketentuan
 - b) Meneliti konsep dan membuat SK KGB
 - c) Merencanakan program kegiatan DIPA

- d) Menyiapkan hasil konsep penghitungan angka kredit jabatan fungsional penghulu

3) Uraian tugas

- a) Meneliti berkas pegawai menjelang KGB
- b) Menyiapkan konsep memproses KGB
- c) Membuat SK KGB bagi pegawai
- d) Menyusun rencana kegiatan per tahun
- e) Menyiapkan dan mengelola kegiatan DIPA
- f) Melaporkan kegiatan DIPA
- g) Menyusun dan mengklarifikasikan data angka kredit jabatan fungsional penghulu dan pengembangannya
- h) Menghitung angka kredit jabatan fungsional penghulu
- i) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan
- j) Melaporkan tugas pelaksanaan tugas kepada atasan

c. Nizar Hudi Purnomo, S. Sos (NIP 19831112 200604 1 004) Penata Muda (III/a)

1) Jabatan

Staff Urusan Tata Usaha Kepegawaian atau Pengadministrasi Identitas Pegawai dan Pensiun

2) Tugas

- a) Meneliti berkas usulan, karpeg, askes, karis/ karsu, pensiun/ taspen dan ijin belajar

b) Operator komputer (SAPK) dan SIMPEG

3) Uraian tugas

- a) Meneliti kelengkapan pemberhentian, pensiun berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan
- b) Mengelola dan melakukan updating data pegawai
- c) Menyiapkan konsep usulan pensiun, karpeg, karis/karsu, askes, taspen serta ijin belajar pegawai dan memprosesnya
- d) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan
- e) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan

d. Anwari Mustofa Zaman, SE (NIP 19730911 200901 1 004) Penata Muda (III/a)

1) Jabatan

Staff Urusan Tata Usaha Kepegawaian atau Pengadministrasi Identitas pegawai dan simpeg

2) Tugas

- a) Mendata pegawai lewat Karin, statistik, DUK
- b) Anjab/ABK dan DIPA

3) Uraian tugas

- a) Menerima dan meneliti data statistik kepegawaian yang akurat
- b) Mengelola data dan statistik kepegawaian
- c) Mengelola DIPA dalam kegiatan

- d) Melayani usul mutasi, penyesuaian, peninjauan masa kerja ijasah untuk pegawai dan tenaga fungsional
 - e) Mengkonsep SK kenaikan pangkat penyesuaian masa kerja bagi guru
- e. Muhammad Khoiron, SE (NIP. 19630422 199203 1 002) Penata (III/c)
 - 1) Jabatan

Staff Urusan Tata Usaha Kepegawaian atau pengadministrasi file pegawai
 - 2) Tugas

Meneliti berkas usulan, karpeg, askes, karis atau karsu, dan ijin belajar
 - 3) Uraian tugas
 - a) Meneliti kelengkapan pemberhentian pension berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan
 - b) Menyiapkan konsep, karpeg, karis atau karsu, askes serta ijin belajar pegawai dan memprosesnya
 - c) Mencatat dan menyimpan data pension, karpeg, karis atau karsu, askes, serta ijin belajar ke dalam file
 - d) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan
 - e) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan

f. Hidayatul Ilmiyah, S. Ag (NIP. 19730312 200912 2 001) Penata Muda
(III/a)

1) Jabatan

Staff Urusan Tata Usaha Kepegawaian/ Analisis jabatan/
pengadministrasi angka kredit pengembangan guru

2) Tugas

- a) Meneliti, menyiapkan dan merekap daftar hadir pegawai serta menyimpan dalam file
- b) Menyiapkan hasil konsep penghitungan angka kredit guru khusus guru golongan III/IV (Pengawas dan Kepala Madrasah)
- c) Menerima dan menghimpun SK yang turun

3) Uraian tugas

- a) Menyiapkan daftar hadir setiap bulan
- b) Menerima daftar hadir dari KUA
- c) Merekap daftar hadir yang telah masuk
- d) Meneliti dan memasukkan daftar hadir yang sudah direkap kedalam file
- e) Mengonsep surat pernyataan pelaksanaan tugas SMPT, SPMJ dan surat tugas melayani usul
- f) Menghitung angka kredit guru

- g) Menyusun dan mengklarifikasi data angka kredit jabatan fungsional guru dan pengembangannya
 - h) Mencatat dan menyimpan data angka kredit jabatan fungsional
 - i) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan
- g. Dra. Nurul Diyana, M. Ag (NIP. 19670703 199403 2 002) Pembina (IV/a)
- 1) Jabatan

Staff Urusan Tata Usaha Kepegawaian atau Pengadministrasi file pegawai KGB
 - 2) Tugas
 - a) Meneliti, mengagendakan surat masuk keluar dan menyiapkan surat-surat usulan ke kanwil, surat tugas, satya lencana
 - b) Meneliti, memelihara, menyusun file kepegawaian sesuai dengan ketentuan
 - 3) Uraian tugas
 - a) Menerima surat masuk dan keluar
 - b) Meneliti kebenaran surat masuk dan keluar
 - c) Mengarahkan dan merumuskan surat masuk keluar yang berkaitan urusan kepegawaian
 - d) Mengelompokkan surat dan menyimpan sesuai dengan jenisnya
 - e) Mengonsep dan membuat surat tugas
 - f) Mengonsep dan memproses surat cuti pegawai

- g) Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan
 - h) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan
- h. Ami Fahiba (NIP. 191966051 619870 3 002) Penata muda TK I(III/b)
- 1) Jabatan

Staff Urusan Tata Usaha Kepegawaian atau Pengadministrasi daftar hadir pegawai
 - 2) Tugas
 - a) Meneliti, menyiapkan dan merekap daftar hadir pegawai serta menyimpan dalam file
 - b) Menyusun jadwal apel hari Senin dan senam hari Jumat
 - 3) Uraian tugas
 - a) Menerima daftar hadir setiap bulan
 - b) Merekap daftar hadir yang telah masuk
 - c) Meneliti dan memasukkan daftar hadir yang sudah direkap ke dalam file
 - d) Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan
 - e) Melaporkan pelaksanaan tugas kepada atasan

B. Penyajian Data

1. Standar Mutasi di Lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya

Kementerian Agama Kota Surabaya merupakan lembaga yang berada dalam naungan pemerintah, begitu juga dalam pelaksanaan tugas

umum pemerintahan dan fungsinya menggunakan acuan atau pedoman yang sesuai dengan ditetapkan oleh pemerintah yaitu menggunakan Peraturan Pemerintah (PP) yang tertuang dalam Undang-Undang. Pada Undang-Undang No. 43 tahun 1999 perubahan atas UU No. 8 tahun 1974, tentang Pokok-pokok kepegawaian, diantaranya :

- a. Pegawai Negeri adalah setiap warga RI yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Jabatan karier adalah jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat diduduki PNS setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
- d. Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Kebijaksanaan manajemen PNS mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya PNS, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

PNS yang berkedudukan sebagai aparatur Negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah dan pembangunan. PNS sebagai aparatur Negara agar dapat bekerja dengan baik, maka perlu diadakannya pengembangan karier dan pembinaan PNS yang diatur dalam UU No. 43 tahun 1999 pasal 22 berbunyi untuk menjamin pelaksanaan tugas kedinasan dan dalam rangka pembinaan PNS dapat diadakan pemindahan jabatan, tugas dan/ atau wilayah kerja.

Mutasi merupakan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain baik secara horizontal maupun vertikal, baik dalam satu wilayah maupun ke luar wilayah dalam suatu organisasi atau lembaga. Suatu lembaga dalam naungan pemerintah khususnya Kementerian Agama Kota Surabaya, mayoritas pegawainya berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kaitannya dengan PNS pada lingkungan Kementerian Agama, terdapat jabatan struktural meliputi pegawai administrasi meliputi perencana, analis, humas, dan penyuluh sedangkan PNS dengan jabatan fungsional meliputi pegawai teknis meliputi penghulu dan guru yang berstatus PNS. Pada lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya

terdapat standar atau panduan dalam melaksanakan pelaksanaan mutasi, dalam PP No. 100 tahun 2000 tentang Pemindahan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam dan dari jabatan struktural dalam bab II point C berdasarkan Keputusan Kepala BKN No. 12 tahun 2001 sebagai berikut :

- 1) Untuk kepentingan dinas dan dalam rangka memperluas pengalaman, kemampuan, dan memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, diselenggarakan perpindahan tugas dan/ atau perpindahan wilayah kerja, khususnya bagi pejabat struktural eselon III ke atas.
- 2) Perpindahan tugas dan/atau perpindahan wilayah kerja yang dikhususkan bagi pejabat struktural eselon III ke atas didasarkan pada pertimbangan bahwa pada umumnya jabatan struktural eselon III ke atas adalah jabatan yang memimpin satuan kerja, seperti Kepala Dinas Kab/Kota, Sekretaris Wilayah Daerah Kab/Kota, Kepala Dinas Propinsi dsb.
- 3) Dalam upaya menegakkan dan memperkokoh Negara Kesatuan RI (NKRI) dan memperkuat pelaksanaan otonomi daerah dalam bingkai NKRI, perlu dilakukan perpindahan tugas dan atau wilayah kerja :
 - a) Antar departemen/ lembaga
 - b) Antar daerah pro/kab/kota dan departemen/lembaga
 - c) Antar daerah propinsi

- d) Antar daerah kab/kota dan daerah kab/kota prop lainnya
 - e) Antar daerah kab/kota dalam satuan prop atau
 - f) Antar daerah kab/kota dan daerah prop
- 4) Secara formal perpindahan jabatan dan atau perpindahan wilayah kerja tersebut dilaksanakan secara teratur antara 2 (dua) sampai 5 (lima) tahun sejak seseorang diangkat dalam satuan jabatan struktural tertentu.
- 5) Biaya perpindahan dan penyediaan perumahan bagi PNS beserta keluarganya untuk kepentingan dinas dibebankan kepada departemen/ lembaga/ prop/ kab/ kota yang membutuhkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 6) Perpindahan jabatan dapat dilakukan secara :
- a) Horizontal, yaitu perpindahan jabatan struktural dalam eselon yang sama
 - b) Vertikal, yaitu perpindahan dari eselon yang lebih rendah ke eselon yang lebih tinggi
 - c) Diagonal, yaitu perpindahan dari :
 - (1) Jabatan struktural umum ke dalam jabatan struktural khusus atau sebaliknya
 - (2) Jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional atau sebaliknya.

- 7) Perpindahan jabatan struktural antar instansi dalam rangka usaha penyebaran tenaga ahli atau untuk kepentingan dinas dilaksanakan dengan cara pindah instansi, dipekerjakan, atau diperbantukan.
- 8) Untuk menjamin pembinaan karier yang sehat, pada prinsipnya tidak diperbolehkan perpindahan jabatan struktural dari eselon yang lebih tinggi ke dalam eselon yang lebih rendah.
- 9) Prosedur perpindahan jabatan struktural dengan pindah instansi, diatur sebagai berikut :
 - a) Perpindahan jabatan harus didasarkan atas persetujuan dari instansi asal dan instansi penerima sesuai dengan kebutuhan jabatan
 - b) Pimpinan instansi penerima menghubungi pimpinan instansi asal PNS untuk mendapat persetujuan
 - c) Sebelum pimpinan instansi penerima menghubungi pimpinan instansi asal, terlebih dahulu harus mendapat pertimbangan Baperjakat
 - d) Apabila pimpinan instansi asal yang bersangkutan menyetujui, maka pimpinan instansi asal membuat surat pernyataan persetujuan
 - e) Perpindahan dalam jabatan dilakukan berdasarkan persetujuan antara pimpinan instansi asal dan pimpinan instansi penerima

- f) Berdasarkan persetujuan pimpinan instansi asal, maka instansi penerima mengusulkan kepada :
- (1) Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk mendapat penetapan pemindahan :
 - (a) Antar departemen/ lembaga
 - (b) Antarpropinsi/kab/kota dan departemen/lembaga
 - (c) Antar daerah propinsi
 - (d) Antar daerah kab/kota dan daerah kab/kota prop lainnya
 - (2) Pejabat pembina kepegawaian daerah propinsi untuk mendapatkan penetapan pemindahan;
 - (a) Antar kab/kota dalam satu propinsi
 - (b) Antar kab/kota dan daerah propinsi
- g) Ketentuan mengenai usul pemindahan antar instansi dan penetapan SK pemindahannya dibuat sesuai dengan keputusan Kepala BKN No. 08 tahun 2001 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP No. 96 tahun 2000
- h) Berdasarkan SK Kepala BKN atau pejabat pembina kepegawaian daerah propinsi tersebut, pimpinan instansi penerima menerbitkan SK pengangkatan dalam jabatan struktural

i) Asli atau ketikan keputusan pengangkatan dalam jabatan struktural disampaikan kepada yang bersangkutan, dan tembusan disampaikan kepada :

- (1) Pimpinan instansi asal PNS untuk digunakan sebagai dasar penerbitan SK pemberhentian dari jabatan
- (2) Dirjen Anggaran
- (3) Kepala BKN, Up Deputi Bidang Informasi Kepegawaian
- (4) Kepala Kantor Regional BKN yang bersangkutan
- (5) Kepala KPKN/Pekas yang bersangkutan untuk PNS
- (6) Kepala Biro/Bagian Keuangan daerah yang bersangkutan untuk PNS daerah
- (7) Pejabat lain yang dianggap perlu

10) Dalam hal perpindahan jabatan struktural tersebut bukan merupakan pindah instansi tetapi hanya dipekerjakan, maka keputusan pengangkatan dalam jabatan struktural dilakukan oleh instansi yang membutuhkan setelah menerima persetujuan pindah dari instansi asal yang proses penyelesaian perpindahannya dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam huruf i angka (1) sampai (5) dan gajinya tetap dibayarkan oleh instansi induknya

11) Dalam hal perpindahan jabatan struktural tersebut sifatnya hanya diperbantukan, maka keputusan pengangkatan dalam jabatan struktural dilakukan oleh instansi yang membutuhkan setelah

menerima persetujuan pindah dari instansi asal yang proses penyelesaian perpindahannya disamping dilakukan sesuai dengan ketentuan dalam huruf i angka (1) sampai (5), harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan gajinya dibayarkan oleh instansi yang menerima perbantuan.

Pelaksanaan mutasi atau perpindahan terlebih dahulu dimusyawahkan oleh BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian. Susunan keanggotaan dalam Baperjakat dalam lingkup Kementerian Agama Kota Surabaya sesuai dengan pasal 13 ayat (3) UU No. 8 th 1974 yang telah diubah dengan UU No. 43 th 1999 yaitu :

- 1) Pembina merangkap anggota selaku kepala kantor Kementerian Agama Kota Surabaya
- 2) Ketua merangkap anggota selaku ketua Kasubbag. TU
- 3) Anggota analis kepegawaian, penyelenggara Syariah dan Kristen, seluruh KASI berjumlah 7 KASI (KASI Urais, Bimas, Pais, Penma, PD Pontren, Bimbingan Haji dan Wakaf, Penyelenggara Haji dan Umrah)
- 4) Sekretaris yang ditunjuk dari salah satu anggota Baperjakat

Untuk mengetahui pekerjaan yang dilaksanakan PNS yang nantinya sebagai pertimbangan Baperjakat maka perlu adanya penilaian

tentang pelaksanaan pekerjaan PNS yang disebut DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). DP-3 dalam PP No. 10 tahun 1979 merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh pejabat penilai yaitu kepala Kementerian Agama Kota Surabaya dan dilakukan tiap-tiap akhir tahun. Untuk daftar penilaian DP-3 bersifat rahasia, karena merupakan wewenang dari kepala, seperti pemaparan analisis kepegawaian, “ kalau daftar penilaian DP-3nya itu sifatnya rahasia mbak, sudah tertulis di Undang-Undang tidak untuk umum”.⁸² Unsur-unsur yang dinilai dalam DP-3 adalah :

- (a) Kesetiaan, meliputi kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan pemerintah. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas. Pengabdian adalah penyumbangan pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan golongan atau pribadi. PNS sebagai aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat wajib setia, taat dan mengabdikan

⁸² Muhayati, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 25 April 2014, pukul 10.44 WIB

sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan pemerintah. Pada umumnya kesetiaan, ketaatan dan pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman oleh sebab itu setiap PNS wajib mempelajari, memahami, melaksanakan dan mengamalkan Pancasila, UUD 1945, haluan Negara, politik, kebijaksanaan dan rencana-rencana Pemerintah.

- (b) Prestasi kerja disini adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.
- (c) Tanggung jawab merupakan kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.
- (d) Ketaatan yaitu kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

- (e) Kejujuran adalah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- (f) Kerja sama merupakan kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- (g) Prakarsa yaitu kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- (h) Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan II/a keatas yang memegang suatu jabatan.

DP-3 digunakan sebagai bahan pembinaan PNS antara lain mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai DP-3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali ada perbuatan tercela dari PNS yang bersangkutan yang dapat

meniadakan nilai tersebut. Dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan angka antara lain amat baik = 91 – 100, baik = 76 – 90, cukup = 61 – 75, sedang = 51 – 60, dan kurang = 50 kebawah.

Selain memperhatikan DP-3 dalam pelaksanaan mutasi pejabat dalam bidang kepegawaian memperhatikan pula formasi jabatan dan menganalisis jabatan yang ada karena sesuai dengan keputusan BKN No. 09 tahun 2001 tentang PP No. 97 tahun 2000 tentang Formasi jabatan. Formasi adalah jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi Negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu sedangkan analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan serta mengelolanya menjadi informasi jabatan. Analisis jabatan dilakukan berdasarkan prinsip jenis pekerjaan, sifat pekerjaan ditinjau dari sudut waktu, beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang PNS, prinsip pelaksanaan pekerjaan, peralatan yang tersedia dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok, faktor-faktor lain yang harus diperhitungkan dalam penyusunan PNS adalah kemampuan keuangan Negara atau daerah.

Informasi jabatan adalah hasil dari analisis jabatan yang berupa uraian jabatan dan peta jabatan. Uraian jabatan adalah

uraian tentang hasil analisis jabatan yang berisis jabatan, uraian tugas, beban kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, nama jabatan yang berada dibawahnya, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, resiko bahaya, syarat jabatan dan informasi jabatan lainnya. Peta jabatan adalah susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam suatu struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. Penerapan Standar Mutasi Di Lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya

Berdasarkan pemaparan dalam penyajian data dapat diketahui bahwa standar yang digunakan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya menggunakan PP No. 100 tahun 2000 tentang pemindahan Pegawai Negeri Sipil (PNS) bab II poin C. Menurut analisis kepegawaian menjelaskan bahwa penerapan mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dibagi menjadi tiga yaitu mutasi lokal, mutasi masuk dan mutasi pindah keluar dengan pemaparan sebagai berikut, “jenis-jenis mutasi memang banyak mbak, tapi macam-macam mutasinya ada tiga, mutasi lokal, mutasi masuk ke Kemenag sama mutasi pindah keluar”⁸³.

⁸³ Muhayati, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 25 April 2014 pukul 10.46 WIB

Macam-macam mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya yaitu :

- a. Mutasi lokal dimana perpindahan jabatan antar jabatan lain yang setingkat baik dalam satu instansi atau instansi lain. Perpindahan jabatan ke jabatan lain yang setingkat dalam satu instansi khususnya pegawai yang berada di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya disebut dengan mutasi rotasi jabatan. Pelaksanaannya maksimal empat tahun sekali namun dalam jangka dua tahun bisa dilakukan. Pelaksanaan mutasi lokal untuk penghulu, penyuluh, dan guru. Mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya harus dilaksanakan karena sudah menjadi ketentuan dan aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mutasi rotasi jabatan di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya tidak hanya dilaksanakan setiap empat tahun sekali namun melihat dari kebutuhan lembaga yaitu apabila pegawai sudah lama menjabat dalam pekerjaan dan waktunya mutasi, permintaan dari Kepala Seksi karena terdapat kekosongan pada salah satu bagian staff pada salah satu divisi maka sebelum dua tahun pegawai bisa dimutasikan. Sebagaimana paparan dari analisis kepegawaian, “mutasi rotasi jabatan kalau di Kementerian Agama sini mbak dilaksanakan maksimal empat tahun sekali sesuai masa

jabatan tapi dalam waktu dua tahun juga bisa dimutasikan pegawai disini tergantung kebutuhan kantor mbak”.⁸⁴

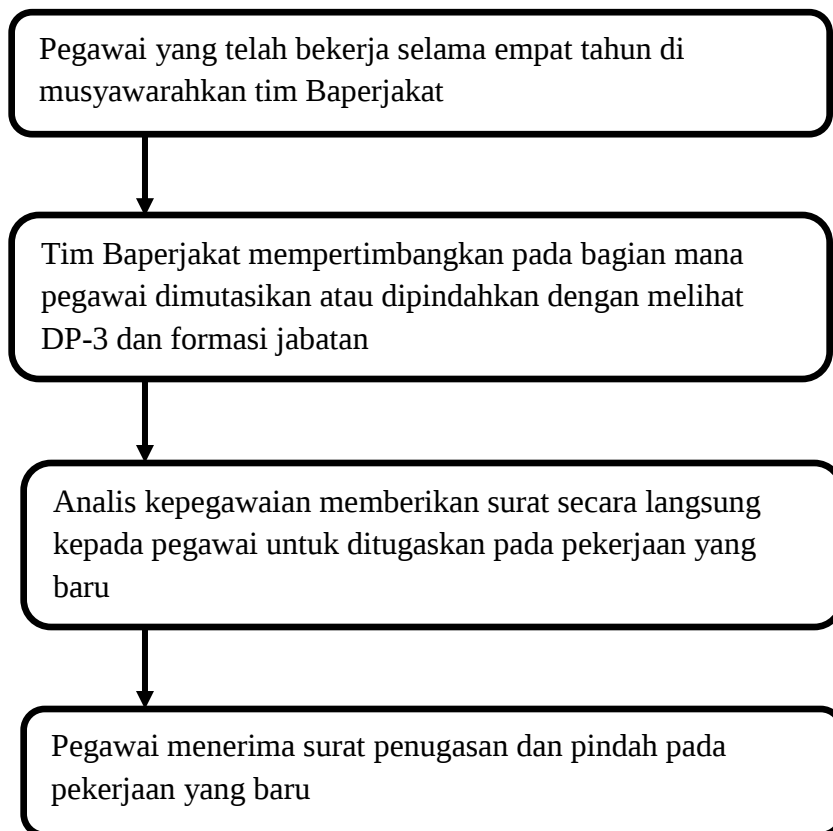
Staff bagian Pendidikan Madrasah juga mengatakan hal yang sama, sebelum dua tahun sudah dimutasikan, dengan pemaparan sebagai berikut, “awalnya saya itu di bagian Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren mbak pada bulan Januari terus bulan April saya sudah dipindah di Pendidikan Madrasah sampai sekarang. Alasannya karena dulu saya pernah bekerja di Sekolah, mungkin saya cocok di bagian Pendidikan Madrasah, akhirnya dari Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren ke Pendidikan Madrasah. Baru 2 bulan sudah dipindah, tergantung kebijakan Baperjakat mbak”.⁸⁵ Sama dengan yang diungkapkan oleh salah satu staff bagian Pendidikan Madrasah, salah satu staff bagian Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yang dipindah dari bagian umum ke bagian PDPontren dengan jarak 2 bulan, “dulu kan saya dari MTsN 1 Surabaya, kemudian saya pindah atas kemauan saya sendiri ke Kemenag tahun 2013 di bagian umum pada bulan April kemudian saya dipindah dengan kebijakan Baperjakat ke PDPontren bulan Juni sampai sekarang ini”.⁸⁶

⁸⁴ Muhayati, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 17 April 2014 pukul 11.12 WIB

⁸⁵ Mujianto, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014 pukul 13.03 WIB

⁸⁶ Luluk, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 13.57 WIB

Gambar 4.1
Alur Penerapan Mutasi Lokal Dan Mutasi Jabatan Di
Lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya



Alur dalam penerapan mutasi lokal dan mutasi rotasi jabatan yaitu setiap pegawai yang sudah bekerja dalam suatu jabatan selama empat tahun dimusyawarahkan oleh Baperjakat kemudian dipertimbangkan pada bagian mana pegawai tersebut akan dipindahkan dengan melihat DP-3 dari pegawai. Baik pegawai struktural maupun fungsional yang telah dimusyawarahkan untuk dimutasi dengan diberi surat secara langsung dengan tujuan untuk

ditugaskan pada tempat yang baru yang setingkat, namun belum ada standar pada setiap jabatan hanya ada *job description* atau tugas-tugas dalam melaksanakan pekerjaan pada setiap jabatan. Jadi misalnya apabila pegawai pada bagian Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dimutasi ke bagian Bimas Islam, Kementerian Agama belum ada standar yang menjadi ukuran karena melihat dari salah satu tujuan mutasi yaitu untuk penyegaran agar pegawai tidak bosan atau jenuh dengan pekerjaannya. Para pegawai dituntut untuk bisa mengerjakan semua pekerjaan yang berada di lingkungan Kementerian Agama. Dengan pegawai dituntut untuk bisa mengerjakan semua pekerjaan, terdapat sedikit kendala, yaitu pegawai harus menyesuaikan jenis pekerjaan dan membutuhkan waktu atau dengan kata lain beradaptasi dengan pekerjaan baru. Sebagaimana yang diungkapkan salah satu staff kepegawaian, “kadang mutasi bisa sesuai dengan keahlian kita mbak, misalnya dulu sebelum di Kemenag sudah kerja, jadi memudahkan kita. Kalau tidak begitu ya para pegawai disini menyesuaikan dan mempelajari tugas pas awal-awal bekerja setelah dimutasi itu.”⁸⁷

Pada satu lembaga atau organisasi apabila terdapat suami dan istri maka salah satunya harus dimutasikan, karena bisa membuat

⁸⁷ Diana, *Hasil Wawancara*, Perumahan Graha Indah Menanggal Surabaya, 05 Juni 2014 pukul 20.26 WIB

pekerjaan kurang maksimal. Sebagaimana pemaparan dari salah satu staff Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Surabaya:

“Saya dimutasikan dari pegawai TU MTsN III Benowo Sidoarjo ke Kemenag sini mbak tahun 2013, saya di MTsN itu dari tahun 1998 karena istri saya guru di sekolah yang sama saya dimutasikan ke sini bulan Januari. Menurut info yang saya dapat itu suami dan istri tidak boleh dalam satu lembaga, teman saya juga ada seperti saya sekarang jadi pengawas”.⁸⁸

Mutasi lokal di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya pada tahun 2010 – 2014 dapat diketahui terdapat 161 mutasi diantaranya mutasi rotasi jabatan di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya maupun mutasi lokal di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya baik pegawai struktural maupun fungsional, dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1

Mutasi Rotasi Jabatan Dan Mutasi Lokal

No.	Tahun Mutasi	Jumlah Mutasi
1	2010	3
2	2011	20
3	2012	65
4	2013	75
5	2014	1

⁸⁸ Mujianto, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 13.13 WIB

Tabel 4.2**Keterangan Mutasi Rotasi Jabatan Dan Mutasi Lokal**

No.	Jumlah Mutasi	Keterangan Mutasi
1	26	Rotasi jabatan pegawai Kementerian Agama Kota Surabaya
2	57	Pegawai fungsional antar guru
3	17	Pegawai fungsional antar penghulu
4	19	Pegawai struktural antar penyuluh
5	25	Pegawai administrasi antar KUA
6	7	Pegawai penyuluh Kementerian Agama Kota Surabaya - pegawai penyuluh KUA
7	6	Pegawai admistrasi Kementerian Agama Kota Surabaya - pegawai administrasi KUA
8	3	Pegawai administrasi KUA - pegawai administrasi Kementerian Agama Kota Surabaya
9	2	Guru - pegawai administrasi
10	1	Pegawai penyuluh KUA - pegawai penyuluh Kementerian Agama Kota Surabaya
11	1	Kabag. TU Sekolah -Pegawai Administrasi

- b.** Mutasi masuk merupakan perpindahan pegawai dari kabupaten atau kota maupun provinsi luar Surabaya yang masuk ke lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya. Mutasi ini merupakan mutasi atas permintaan dari pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapatkan persetujuan dari pimpinan lembaga asal.

Syarat–syarat atau prosedur pengurusan dan bahan kelengkapan untuk mutasi permintaan sendiri di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya berdasarkan hasil wawancara

dengan analisis kepegawaian menggunakan Peraturan Menteri Agama yaitu⁸⁹:

- (a) Pegawai yang bersangkutan mengajukan surat permohonan pindah pada instansi yang dituju atau diterima dengan alasan yang logis misalnya karena kepentingan keluarga, kesehatan.
- (b) Apabila instansi yang dituju membutuhkan pegawai dan menyetujui permohonan tersebut, maka Pejabat Pembina Kepegawaian yang dituju menghubungi (secara tertulis) kepada Pejabat Pembina asal, untuk meminta persetujuan.
- (c) Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi asal membuat surat pernyataan persetujuan.
- (d) Berdasarkan pernyataan persetujuan tersebut, instansi yang menerima/membutuhkan usul pindah antar instansi maupun kabupaten atau provinsi dengan melampirkan :
 - a) Surat permintaan persetujuan Instansi yang menerima
 - b) Surat pernyataan persetujuan dari Instansi asal
 - c) Surat keputusan pangkat terakhir
 - d) Nota usul surat pengantar usul pindah Instansi diajukan oleh Instansi yang menerima, dan ditujukan kepala BKN Pusat/ Kantor Regional BKN sesuai dengan wilayah kerjanya.

⁸⁹ Muhayati, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 17 April 2014 pukul 11.22 WIB

- (1) Untuk mutasi lokal atau antar instansi dengan persetujuan dari Kementerian Agama Kota Surabaya.
- (2) Untuk mutasi antar kabupaten dengan persetujuan dari kantor wilayah Surabaya.
- (3) Sedangkan untuk mutasi antar provinsi dengan persetujuan dari Kementerian Agama Pusat.

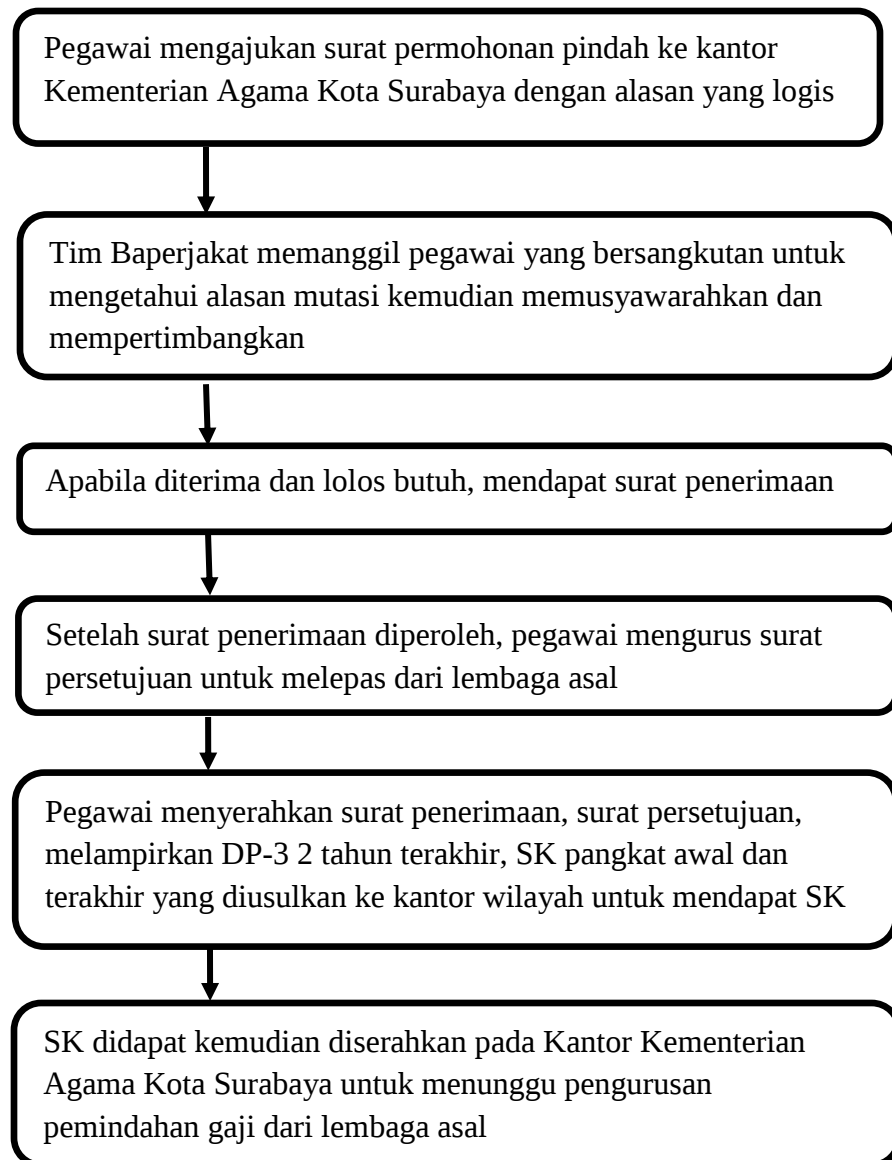
Syarat-syarat dan kelengkapan untuk mutasi masuk atas permintaan sendiri di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dengan mengajukan surat pernyataan penerimaan dan surat persetujuan, DP-3 2 tahun terakhir, SK pangkat awal dan terakhir, namun untuk mutasi atas permintaan pegawai fungsional yaitu guru dengan mengajukan dua surat permohonan di sekolah dan di kantor Kementerian Agama, untuk syarat dan prosedur yang lain sama seperti pegawai struktural, sebagaimana pemaparan dari salah satu pegawai yang pernah melakukan mutasi sebagai berikut:

“Syaratnya ya pada umumnya itu mbak, mengajukan surat permohonan dengan mengetahui Kasubbag. TU, DP-3 2 tahun terakhir, SK pangkat awal dan terakhir, dan alasannya itu kenapa minta pindah, nah kalau guru yang minta mutasi bedanya itu mbak pada surat permohonannya itu disekolah sama di Kankemmenag sini terus prosesnya yang lain sama. Urutannya gini setelah mengajukan permohonan itu tadi terus kita ke lembaga yang kita tuju kalau menerima nanti dibuatkan surat penerimaan, lha lembaga tempat kita juga membuat surat persetujuan

setelah ada surat penerimaan dan persetujuan kemudian di usulkan ke Kanwil dan SK turun mbak”⁹⁰

Gambar 4.2

**Alur Penerapan Mutasi Masuk Di Lingkungan Kementerian
Agama Kota Surabaya**



⁹⁰ Siti Mahmudah, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 13. 17 WIB.

Proses mutasi masuk di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dengan mengirim surat permohonan mutasi mengetahui Kasubbag. TU yang dikirim pada kantor Kementerian Agama Kota Surabaya kemudian Kemenag memanggil pegawai yang bersangkutan untuk mengetahui alasan dari mutasi, apabila diterima dengan pertimbangan Baperjakat maka akan mendapat surat penerimaan. Setelah surat penerimaan diperoleh, maka pegawai yang bersangkutan mengurus surat persetujuan untuk melepas dari lembaga asal. Setelah surat penerimaan dan surat persetujuan didapat kemudian melampirkan DP-3 2 tahun terakhir, SK pangkat awal dan terakhir yang diusulkan ke Kanwil untuk mendapat SK, setelah SK didapat kemudian diserahkan pada kantor Kementerian Agama Kota Surabaya lalu menunggu untuk pengurusan pemindahan gaji dari lembaga asal.

Untuk mutasi masuk permintaan pegawai sendiri pangkat, golongan dan masa kerja tidak berpengaruh yang terpenting alasan dari adanya mutasi itu sesuai dan mendapat persetujuan dari pimpinan, apabila masih berstatus CPNS belum boleh mutasi. Berdasarkan uraian analisis kepegawaian Kementerian Agama Kota Surabaya alasan mutasi permintaan sendiri diantaranya mengikuti suami atau istri yang pindah

dinas, mendekati orang tua yang sudah lanjut dengan alasan untuk merawat. Seperti yang diungkapkan salah satu pegawai KUA yang telah mutasi dari kabupaten Jombang ke Kota Surabaya, “Saya mutasi itu karena permintaan sendiri mbak, yang awalnya dari KUA Jombang Kudu pindah ke KUA Gunung Anyar tahun 2013 soalnya saya mengikuti istri saya yang dinas ke Surabaya di daerah Gunung Anyar”.⁹¹

Begitu juga dengan salah satu pegawai pegawai Kementerian Agama Kota Surabaya, yang berada di bagian Pendidikan Madrasah yang pernah pindah pada tahun 2011 dari Kementerian Agama Kabupaten Gresik ke Kementerian Agama Kota Surabaya dengan alasan merawat orang tua dan untuk penyegaran, dengan paparan sebagai berikut, “ saya itu pindah pada bulan Januari 2011 dari PDPontren Gresik ke Kemenag sini, alasannya karena saya itu merawat orang tua mbak disini sama penyegaran juga”⁹²

Pada mutasi masuk dengan permintaan pegawai sendiri yang bersangkutan melihat dari alasan mengapa pegawai tersebut mengajukan mutasi atau pindah, karena hal tersebut menjadi pertimbangan Baperjakat Kementerian Agama untuk

⁹¹ Sabran, *Hasil Wawancara*, Rumah daerah Kudu Jombang, 08 Juni 2014, pukul 16.24 WIB.

⁹² Siti Mahmudah, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 13.15 WIB

mempertimbangkan, sebagaimana pemaparan dari salah satu staff bagian Penma, “alasan mutasi itu penting mbak, karena apa staff itu melakukan mutasi, tapi biasanya mutasi dengan alasan untuk mengikuti suami atau istri harus diterima mbak lebih diprioritaskan, nah kalau alasan kesehatan atau merawat orang tua yang sudah lanjut itu dipertimbangkan dulu.”⁹³

Mutasi atas permintaan dari pegawai sendiri yang mempunyai kedudukan atau jabatan di lingkungan Kementerian Agama jarang dilakukan, namun pada tahun 2013 terdapat pegawai Kaur TU MTsN 1 Surabaya yang melakukan mutasi ke Kementerian Agama Kota Surabaya, dengan pemaparan sebagai berikut:

“Saya dari MTsN 1 Surabaya yang pindah ke Kemenag mbak, awalnya saya itu Kaur TU, lha kan saya punya jabatan. Prosesnya sama mbak seperti pegawai pada umumnya tapi yang membedakan saya itu harus mengajukan surat pernyataan kepindahan tidak akan menuntut jabatan kan secara kedudukan saya turun, jadi pas di Kemenag sini saya tidak boleh menuntut menjabat Kaur. TU, saya ditempatkan dimana itu sudah menjadi wewenang dari kemenag sini mbak. Alasan saya mutasi itu mendekati rumah mbak, permintaan suami juga terus karena saya sudah 22 tahun di sekolah jadi ada kejenuhan sekalian penyegaran juga. Permintaan saya ke Kemenag sini kan kalau nanti ada rollingan mutasi di sekolah bisa saja saya di mutasikan tambah jauh seumpama ke *citraland*

⁹³ Siti Mahmudah, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 13.18 WIB

sana, suami nggak tega mbak saya naik sepeda sendirian.”⁹⁴

Waktu dalam pemrosesan mutasi jabatan tergantung dari pihak pegawai yang bersangkutan, apabila pegawai tersebut aktif untuk mengurusinya maka bisa cepat dalam pelaksanaannya. Mutasi permintaan sendiri juga tergantung dari formasi jabatan yang ada, apabila “lolos butuh” maka dapat dengan cepat diproses. Sebagaimana yang dipaparkan salah satu staff bagian PDPontren, “dulu saya itu mengurus mutasi prosesnya 4 bulan, kan nunggu SK turun dari Kanwil.”⁹⁵

Berbeda dengan salah staff bagian Penma, waktu dan pemrosesan mutasi hanya satu bulan dikarenakan kedekatan atau kolega antar pegawai Kementerian Agama, dengan pemaparan sebagai berikut:

”Ya memang wajarnya kalau staff mengurus mutasi itu 3 – 4 bulan, tapi saya 1 bulan sudah selesai, lha kan gini dulu pas di Kemenag Gresik saya pernah di bagian Keuangan terus saya pindah di PDPontren. Sudah lama saya itu diKemenag, halah mbak sudah jadi rahasia umum kalau punya kolega kan lebih mudah mengurusinya, itu untungnya saya. Kan gitu itu nunggu SK mutasi yang turun dari Kanwil mbak, lihat kondisi disananya. Tapi mutasi bisa cepet atau tidaknya itu

⁹⁴ Luluk, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 13.57 WIB

⁹⁵ Luluk, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 14.02 WIB

selama Lembaga yang kita tuju buat mutasi itu bisa menerima kita atau tidak.”⁹⁶

Mutasi masuk di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya dari tahun 2010-2014 terdapat 18 mutasi dari data yang ada mutasi masuk pegawai struktural lebih banyak dari pada mutasi masuk pegawai fungsional. mutasi masuk pada tahun 2010 paling banyak yaitu 7 mutasi, tahun 2011 terdapat 4 mutasi, tahun 2012 hanya ada 2 mutasi, pada tahun 2013 terdapat 4 mutasi dan pada tahun 2014 hanya ada 1 mutasi dari bulan januari sampai bulan april, dengan penjelasan tabel sebagai berikut:

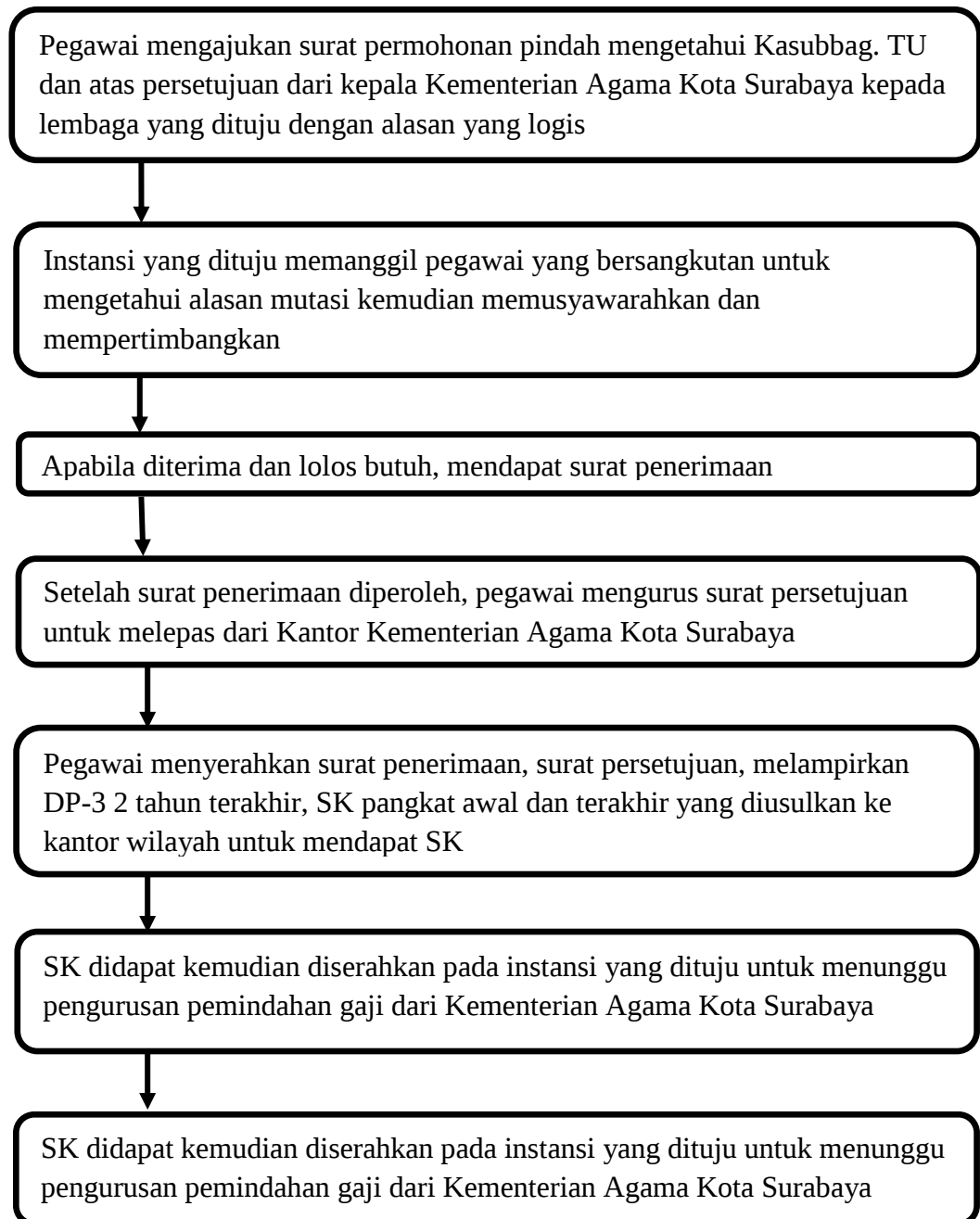
Tabel 4.3
Mutasi Masuk

No.	Tahun Mutasi	Jumlah Mutasi
1.	2010	7
2.	2011	4
3.	2012	2
4.	2013	4
5.	2014	1

⁹⁶ Siti Mahmudah, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 13.26 WIB

- c. Mutasi pindah keluar merupakan perpindahan pegawai dari lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya ke luar kota atau kabupaten bahkan ke luar provinsi. Mutasi pindah keluar merupakan jenis mutasi atas permintaan pegawai sendiri yang bersangkutan dengan persetujuan dari kepala Kementerian Agama Kota Surabaya. Untuk proses, alur dan syarat-syarat dalam mutasi pindah keluar tidak jauh berbeda dengan mutasi masuk, seperti yang diungkapkan salah satu pegawai Penma, “mutasi masuk dan mutasi keluar sama saja mbak syarat-syaratnya, prosesnya juga yang terpenting mendapat persetujuan dari atasan”.⁹⁷ Berikut akan digambarkan alur penerapan mutasi pindah keluar di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya:

⁹⁷ Siti Mahmudah, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014 pukul 13.25 WIB

Gambar 4.3**Alur Penerapan Mutasi Pindah Keluar Di Lingkungan****Kementerian Agama Kota Surabaya**

Mutasi permintaan dari pegawai pada satu instansi antar jabatan dan mutasi pada instansi lain namun dalam satu wilayah dalam lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya tidak diperbolehkan karena masih dalam satu wilayah, seperti yang diungkapkan salah satu pegawai staff kepegawaian yaitu:

“Kalau mutasi permintaan sendiri di Kemenag cuma ada mutasi masuk sama pindah keluar mbak, kalau mutasi di sekitar wilayah Surabaya tidak diperbolehkan kan masih dalam satu wilayah, begitu juga mutasi antar jabatan di kantor, tidak diperbolehkan. Kan nanti ada sendiri mutasi rotasi jabatan yang tiap empat tahun sekali itu”⁹⁸

Mutasi pindah keluar dari lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya tidak sebanyak dengan mutasi masuk, selama tahun 2010 – 2014 hanya ada 10 mutasi, mutasi paling banyak pada tahun 2010 terdapat 6 mutasi, pada tahun 2011 terdapat 2 mutasi, sedangkan pada tahun 2012 dan 2013 masing-masing 1 mutasi, dan pada tahun 2014 belum terdapat mutasi pindah keluar baik pegawai struktural maupun fungsional, sebagai berikut :

⁹⁸ Muhayati, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014 pukul 10.38 WIB

Tabel 4.4**Mutasi Pindah Keluar**

No.	Tahun Mutasi	Jumlah Mutasi
1.	2010	6
2.	2011	2
3.	2012	1
4.	2013	1
5.	2014	-

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan mutasi atau perpindahan dalam lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dikarenakan waktunya mutasi yakni pegawai yang ada dalam lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya sudah waktunya untuk dimutasi. Jika sebelum waktunya mutasi pegawai sudah dimutasikan hal tersebut adalah kebijakan dari lembaga, melanggar PP No. 53 tentang Disiplin PNS apabila pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya terbukti melanggar dan melakukan kesalahan maka dimutasikan, dan permintaan pegawai sendiri apabila pegawai sendiri berkeinginan untuk melakukan mutasi atau perpindahan atas persetujuan dari atasan atau kepala

Kementerian Agama Surabaya dengan alasan yang tepat seperti alasan karena keluarga atau kesehatan.

Mutasi harus dilaksanakan dalam lingkungan Kementerian Agama, untuk itu tujuan dari adanya mutasi antara lain untuk peningkatan kualitas agar kualitas dari pegawai meningkat yang nantinya mutasi dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk promosi (kenaikan pangkat), kesejahteraan pegawai yang dimutasikan khusus untuk kenaikan jabatan dan kenaikan pangkat dapat menyejahterakan pegawai yang bersangkutan, penyegaran agar para pegawai tidak jenuh atau bosan dengan tugas yang dilakukan, pemetaan dengan menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian, dan khusus untuk pejabat fungsional guru yang terjadi *over load* pada salah satu sekolah maka di mutasikan pada sekolah yang lain dengan persetujuan dari sekolah yang dituju.

Macam-macam mutasi menurut analisis kepegawaian di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya ada tiga macam, namun untuk jenis-jenis mutasi pada lingkup Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdapat tujuhbelas mutasi dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) Mutasi Cuti Luar Tanggungan Negara terdiri dari mutasi tahunan, bersalin dan alasan penting. Cuti merupakan hak semua pegawai baik yang struktural maupun fungsional kecuali guru

dengan cuti 12 hari dikurangi tanggal merah cuti bersama. Untuk cuti guru mengikuti libur tanggal merah. Cuti bersalin dengan waktu 1 bulan sebelum melahirkan dan 2 bulan setelah melahirkan sampai anak ke 3 namun untuk tunjangan gaji sampai anak kedua. Cuti karena alasan penting seperti alasan menikah, izin keluarga sakit dan lain-lain dengan bukti surat sebagai pendukung, waktu yang diberikan 12 hari dan maksimal 1 bulan, sedangkan untuk tambahan terdapat cuti besar seperti melakukan ibadah haji. Cuti besar apabila 6 tahun tidak mengambil cuti tahunan maka waktu yang diberikan 1 bulan.

- 2) Mutasi CPNS dengan percobaan 1 tahun untuk pendidikan dan pelatihan sebelum adanya prajab (pra jabatan). Untuk struktural bisa naik pangkat dalam jangka 4 tahun sedangkan fungsional dengan mengusulkan jabatan fungsional dengan PAK (Penghitungan Angka Kredit) awal bisa naik jabatan dalam jangka 1 tahun dan maksimal 2 tahun.
- 3) Mutasi Diklat merupakan mutasi pendidikan dan pelatihan untuk PNS.
- 4) Mutasi Hukuman apabila melanggar PP No. 53 tentang disiplin PNS.
- 5) Mutasi Jabatan merupakan perpindahan jabatan untuk kenaikan jabatan dalam rangka promosi.

- 6) Mutasi Keluarga yaitu perpindahan pegawai karena alasan keluarga biasanya mutasi ini karena keinginan pegawai sendiri.
- 7) Mutasi Karpeg (kartu pegawai).
- 8) Mutasi Pendidikan apabila setelah menjadi PNS mendapatkan tugas belajar dari pemerintah atau lembaga yang bersangkutan maka tidak perlu untuk bekerja sedangkan apabila keinginan dari pegawai itu sendiri maka menjadi izin belajar dan dilakukan diluar jam kerja.
- 9) Mutasi Penghargaan atau dinamakan Satia Lencana Karya Satya dengan persyaratan DP-3 2 tahun terakhir. Dengan pembagian sebagai berikut untuk perunggu 10 tahun, perak 20 tahun dan emas 30 tahun.
- 10) Mutasi Pindah Wilayah Kerja merupakan perpindahan pegawai dikarenakan pindah wilayah kerja baik antar kabupaten atau antar provinsi.
- 11) Mutasi Pemberhentian apabila terbukti melanggar UU PP No. 53 tentang disiplin PNS.
- 12) Mutasi Pindah Instansi yaitu perpindahan pegawai dalam jabatan yang sama antar instansi.
- 13) Mutasi Peninjauan Masa Kerja apabila sebelum menjadi PNS sudah pernah bekerja.

- 14) Mutasi Berita Acara Pengambilan Sumpah atau Janji PNS dilakukan sebelum pra jabatan dengan pemeriksaan kesehatan.
- 15) Mutasi Kenaikan Pangkat merupakan perpindahan pegawai untuk kenaikan pangkat dalam golongan.
- 16) Mutasi Pensiun apabila mutasi pensiun karena meninggal dan pensiun karena usia atau BUP (Batas Usia Pensiun), untuk pegawai struktural dengan BUP 58 tahun dan pegawai fungsional dengan BUP 60 tahun.
- 17) Mutasi Pegawai Baru dibagi menjadi dua yaitu seleksi CPNS dan pegawai honorer.

C. Analisis Data

1. Standar mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya

Penempatan jabatan pada sebuah organisasi ataupun lembaga khususnya mutasi yang bertujuan untuk pengembangan pegawai sangatlah penting. Hal ini karena mempengaruhi dari keefektifan dari pegawai dalam bekerja dan berpengaruh dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Tidak hanya pegawai yang baru bekerja saja yang mendapat perhatian dalam penempatan, namun pegawai yang sudah bekerja dalam suatu lembaga atau organisasi juga mendapat perhatian agar dapat bekerja dengan maksimal.

Kementerian Agama Kota Surabaya, dalam menerapkan mutasi atau perpindahan pada umumnya sama seperti instansi atau lembaga pemerintahan lainnya yaitu berlandaskan pada peraturan yang ditetapkan oleh Peraturan Pemerintah yakni Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai. Secara khusus Kementerian Agama Kota Surabaya dalam penerapan mutasi menggunakan acuan Keputusan Kepala BKN Nomor 12 tahun 2001 dalam ketentuan pelaksanaan PP Nomor. 100 tahun 2000 dan Peraturan Menteri Agama.

Pada PP No. 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian pada BAB I pasal 1 ayat 8 untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban pegawai meliputi penempatan, yang mana hal ini merupakan bagian dari manajemen Pegawai Negeri Sipil. Kemudian pada BAB III pasal 22 untuk pelaksanaan tugas kedinasan dan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil maka diadakan mutasi atau perpindahan. Secara normal perpindahan jabatan dilaksanakan secara teratur antara dua sampai lima tahun, namun pelaksanaan mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya secara teratur setiap empat tahun sekali. Untuk pasal 25 yaitu sesuai dengan prinsip pendelegasian wewenang dan untuk mempercepat pelaksanaan pemindahan maka

presiden mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pejabat lain. Pada lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya pejabat yang berwenang dalam hal pemindahan yaitu tim Baperjakat dengan anggota kepala Kementerian Agama merangkap pembina, Kasubbag. TU merangkap ketua, analis kepegawaian, dan KASI tiap-tiap divisi yang diatur dalam pasal 13 ayat 3 UU Nomor 8 Tahun 1974 yang telah diubah dengan UU Nomor 43 tahun 1999.

Kemudian dalam PP No. 96 tahun 2000 tentang Wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai pada BAB V pasal 16 ayat 1 dalam hal pemindahan, yaitu pemindahan antar departemen atau lembaga, PNS pusat dan PNS daerah antar propinsi/kabupaten/kota dan departemen/lembaga, PNS daerah antar daerah provinsi dan PNS daerah antara daerah kabupaten/kota propinsi lainnya. Dalam hal ini pemindahan yang dilaksanakan di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya pemindahan antar departemen atau lembaga yang disebut mutasi rotasi jabatan, pemindahan ini atas kebijakan dari lembaga sedangkan pemindahan pusat ke daerah, daerah antar daerah provinsi atau kabupaten sesuai kebijakan lembaga belum ada, pemindahan jenis ini atas permintaan sendiri dari pegawai.

Keputusan Kepala BKN Nomor 12 tahun 2001 khusus membahas mutasi dalam PP No. 100 tahun 2000 dalam bab II point C yakni perpindahan jabatan tugas atau perpindahan wilayah kerja yang

dikhususkan bagi pejabat struktural eselon III ke atas didasarkan pada pertimbangan bahwa pada umumnya jabatan yang memimpin satuan kerja, dalam hal ini seperti kepala Kementerian Agama Kota Surabaya, namun untuk mutasi ini yang berwenang untuk mempertimbangkan dari Baperjakat Kanwil, seperti uraian dari analisis kepegawaian, “ oh ya, pejabat struktural eselon III ke atas itu seperti pak kepala yang menentukan mutasinya itu Baperjakat Kanwil, disini tidak berwenang mbak, cuma lingkup pegawai saja”.⁹⁹ Perpindahan tugas atau wilayah kerja yang diterapkan Kementerian Agama Kota Surabaya yaitu perpindahan antar departemen atau lembaga. Secara formal perpindahan jabatan atau wilayah dilaksanakan secara teratur antara dua sampai lima tahun, namun di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dilaksanakan setiap empat tahun sekali.

Untuk perpindahan jabatan dalam ketentuan Keputusan Kepala BKN dilakukan secara:

- 1) Horizontal, yaitu perpindahan jabatan struktural dalam eselon yang sama atau dengan kata lain yang dikenal dalam lingkungan Kementerian Agama disebut dengan mutasi lokal dan mutasi rotasi jabatan.

⁹⁹ Muhayati, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 10.49 WIB

- 2) Vertikal, yaitu perpindahan dari eselon yang lebih rendah ke eselon yang lebih tinggi atau disebut dengan mutasi jabatan (perpindahan jabatan untuk kenaikan jabatan) dan mutasi kepangkatan (perpindahan pegawai untuk naik pangkat dalam golongan). Mutasi jabatan dan kepangkatan ini dilaksanakan secara teratur empat tahun sekali dengan usulan pegawai yang bersangkutan yang kemudian dipertimbangkan dan dimusyawarahkan tim Baperjakat.
- 3) Diagonal, yaitu perpindahan dari :
 - (a) Jabatan struktural umum ke dalam jabatan struktural khusus atau sebaliknya. Dalam hal ini di Lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya, terdapat salah satu pegawai yang mutasi dari jabatan struktural umum ke struktural khusus, seperti pemaparan analisis kepegawaian, “saya ini mbak contohnya yang dari struktural umum ke struktural khusus dari pegawai menjadi analis”.¹⁰⁰ Alasan dari pemindahan struktural umum ke struktural khusus dikarenakan kebutuhan. Semua pegawai dapat menjadi analis melihat dari kebutuhan dan kemampuan serta keahlian.

¹⁰⁰ Muhayati, *Hasil Wawancara*, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, 19 Juni 2014, pukul 10.46 WIB

(b) Jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional atau sebaliknya. Dalam lingkungan Kementerian Agama apabila dari jabatan fungsional seperti guru yang tidak naik pangkat selama enam tahun maka bisa diangkat menjadi staff dalam jabatan struktural. Seperti yang diungkapkan salah satu staff kepegawaian, “ kalau dari jabatan fungsional ke struktural itu kalau tidak naik pangkat selama enam tahun bisa jadi staff mbak, jadinya diangkat, tapi itu nanti jadi naik pangkat bukan mutasi lagi. Saya ini mbak contohnya, awalnya dari guru menjadi staff, tapi atas permintaan saya sendiri karena saya tidak mau ngajar akhirnya diangkat menjadi pegawai”.¹⁰¹

Untuk prosedur perpindahan jabatan struktural dengan pindah instansi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya menggunakan Peraturan Menteri Agama. Prosedur perpindahan pada KK BKN sama dengan prosedur Peraturan Menteri Agama, yang membedakan hanya syarat-syaratnya yaitu didasarkan atas persetujuan dari instansi asal dan instansi penerima sesuai kebutuhan jabatan, pimpinan instansi penerima menghubungi instansi asal untuk mendapat persetujuan yang sebelumnya mendapat pertimbangan Baperjakat.

¹⁰¹ Nurul Diana, *Hasil Wawancara*, Perumahan Graha Indah Surabaya, 06 Juli 2014 pukul 20.38 WIB

Kemudian apabila instansi asal menyetujui, maka pimpinan instansi asal membuat surat pernyataan persetujuan. Setelah itu instansi penerima mengusulkan pada kantor regional BKN sesuai dengan wilayah kerja untuk mendapatkan Surat Keputusan (SK) dengan melampirkan surat penerimaan dan persetujuan. Dalam KK BKN tidak dicantumkan syarat perpindahan namun dalam Peraturan Menteri Agama terdapat syarat perpindahan yaitu mengajukan surat pernyataan penerimaan dan surat persetujuan, DP-3 2 tahun terakhir, SK pangkat awal dan terakhir.

Dalam pembinaan karier yang sehat dilingkungan PNS, Kementerian Agama Kota Surabaya sudah menerapkan prinsip tidak memindahkan jabatan struktural dari eselon yang lebih tinggi ke eselon yang lebih rendah atau dengan kata lain demosi (penurunan jabatan) karena hal ini akan menurunkan semangat dan produktifitas dari pegawai.

2. Penerapan standar mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya

Penerapan standar mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya secara umum menggunakan Peraturan Pemerintah yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian. Namun secara khusus menggunakan acuan Keputusan Kepala BKN Nomor 12 tahun 2001

dalam ketentuan pelaksanaan PP Nomor 100 tahun 2000 dan Peraturan Menteri Agama.

Pada lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya penerapan mutasi dibagi menjadi 3 macam yaitu:

- a. Mutasi lokal merupakan perpindahan dari jabatan satu ke jabatan lain yang setingkat di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya, sedangkan untuk pegawai yang berada di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya disebut dengan mutasi rotasi jabatan. Mutasi ini dilakukan maksimal empat tahun sekali, namun dalam dua tahun atau kurang dari satu tahun bisa dilakukan mutasi melihat dari kebutuhan dan kebijakan dari lembaga. Penerapan mutasi di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya, bukan hanya kepala Kementerian Agama saja yang menentukan, namun terdapat badan yang mempertimbangkan dan memusyawarahkan perpindahan yaitu Baperjakat yang terdiri Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya merangkap pembina, Kasubbag. TU merangkap ketua, Analis Kepegawaian merangkap sekretaris, dan seluruh KASI tiap-tiap divisi.

Mutasi lokal dan rotasi jabatan di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dalam pelaksanaannya, tim Baperjakat memperhatikan DP-3 dan formasi jabatan yang ada yang nantinya bertujuan untuk penyegaran atau memang karena permintaan dari

Kepala Seksi. Mutasi harus dilakukan karena sesuai dengan ketentuan Undang-Undang, namun terdapat sedikit kendala yakni pegawai harus menyesuaikan dengan pekerjaan yang baru.

Setiap pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya mempunyai *job description* masing-masing, para pegawai yang satu dengan yang lain tidak berhak ikut campur dalam tugas dari pegawai lain yang tidak mempunyai tanggung jawab yang sama, tetapi apabila tugas tersebut masih dalam ruang lingkup seksinya, maka diperbolehkan saling membantu tugas para pegawai yang lain, jika pegawai tersebut tidak mengetahuinya karena adanya penerapan dari mutasi itu.

- b. Mutasi masuk merupakan perpindahan pegawai dari kabupaten atau kota bahkan provinsi luar Kota Surabaya yang masuk ke lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya. Mutasi ini merupakan mutasi atas permintaan pegawai yang bersangkutan dengan persetujuan dari pimpinan lembaga asal.
- c. Mutasi pindah keluar merupakan perpindahan pegawai dari lingkungan Kementerian Agama kota Surabaya ke luar kota atau kabupaten bahkan ke luar provinsi.

Mutasi masuk dan pindah keluar syarat dan prosedurnya sesuai dengan Peraturan Menteri Agama yang ditetapkan yakni melampirkan surat pernyataan persetujuan dari lembaga asal untuk melepas pegawai,

surat pernyataan penerimaan dari lembaga yang akan ditempati mutasi, SK awal dan SK terakhir serta DP-3 2 tahun terakhir. Waktu pemrosesan mutasi pada umumnya 3 sampai 4 bulan namun apabila terdapat kolega 1 bulan sudah bisa mutasi.

Sedangkan macam-macam mutasi menurut Hasibuan digolongkan menjadi dua yaitu¹⁰²:

- 1) Mutasi permintaan sendiri (*personnel transfer*) adalah 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 :
 - a) Kesehatan: misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasikan menjadi dinas dalam.
 - b) Keluarga: misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.
 - c) Kerja sama: misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.
 Mutasi karena permintaan pegawai sendiri di

lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dibagi menjadi dua yaitu :

- (1) Mutasi masuk merupakan perpindahan pegawai dari kabupaten atau kota dan provinsi dari luar Surabaya yang

¹⁰² Malayu S. P. Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal 103-104

masuk ke lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dengan persetujuan dari pimpinan lembaga asal.

- (2) Mutasi pindah keluar merupakan perpindahan pegawai dari lingkungan Kementerian Agama kota Surabaya ke luar kota atau kabupaten bahkan ke luar provinsi dengan persetujuan dari Kepala Kementerian Agama Kota Surabaya.

Mutasi karena permintaan pegawai antarbagian di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya tidak diperbolehkan, karena mutasi antarbagian masih dalam satu wilayah. Mutasi antarbagian termasuk mutasi karena kehendak lembaga. Alasan-alasan mutasi karena permintaan pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya baik mutasi masuk maupun mutasi pindah keluar diantaranya karena mengikuti suami atau istri yang sedang dinas, merawat orang tua yang sudah lanjut, dan penyegaran, namun yang lebih diprioritaskan alasan karena mengikuti suami atau istri yang dinas.

- 2) Alih tugas produktif (ATP) adalah 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).

Mutasi karena kehendak lembaga atau pimpinan di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya disebut dengan mutasi lokal dan mutasi rotasi jabatan untuk pegawai yang berada di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Dalam pelaksanaan mutasi karena kehendak lembaga atau kepala, dengan pertimbangan Baperjakat dan melihat DP-3 serta formasi jabatan yang kosong. Sedangkan mutasi yang didasarkan kecakapan, kemampuan, disiplin pegawai, Daftar Urutan Kepangkatan (DUK), prestasi dan lain-lain untuk mutasi kenaikan jabatan dan mutasi kenaikan pangkat yang dilaksanakan secara teratur setiap empat tahun sekali.

Penerapan mutasi dalam suatu lembaga atau perusahaan menurut Hasibuan dibagi menjadi dua cara, yaitu cara ilmiah dan tidak ilmiah, dengan penjelsan sebagai berikut:¹⁰³

- a. Cara tidak ilmiah, mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan :
 - 1) Tidak didasarkan pada norma/standar kriteria tertentu
 - 2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor *riil*
 - 3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan *riil* karyawan

¹⁰³ Malayu S. P. Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal 102-103

- 4) Berdasarkan *spoil system* (didasarkan atas landasan kekeluargaan).
- b. Cara ilmiah, mutasi dengan cara ilmiah dilakukan :
 - 1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisi pekerjaan
 - 2) Berorientasi pada kebutuhan yang *riil*/nyata
 - 3) Berorientasi pada formasi *riil* kepegawaian
 - 4) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
 - 5) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam hal ini penerapan mutasi di Lembaga Pemerintahan khususnya di Kementerian Agama Kota Surabaya untuk mutasi lokal dan mutasi rotasi jabatan menggunakan cara ilmiah karena berdasarkan norma atau standar tertentu yaitu menggunakan acuan Keputusan Kepala BKN yang dilaksanakan teratur setiap empat tahun sekali sejak pegawai diangkat, namun dalam dua tahun atau kurang dari dua tahun bisa dipindahkan, melihat kebutuhan *riil* lembaga berdasarkan analisis kepegawaian dan formasi jabatan yang kosong serta berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam seperti penyegaran, peningkatan kualitas, pemetaan, dan kesejahteraan pegawai. Sedangkan untuk penerapan mutasi masuk dan pindah keluar atas permintaan sendiri di lingkungan Kementerian Agama Kota Surabaya dengan cara ilmiah dan tidak ilmiah. Dengan cara ilmiah karena prosedur dan syarat-syaratnya sesuai dengan Keputusan Menteri Agama sedangkan

cara tidak ilmiah, berdasarkan *spoil system* atau didasarkan atas landasan kekeluargaan karena mempunyai kolega antar pegawai di kantor Kementerian Agama. Apabila pegawai yang mutasi seperti guru, penghulu, ataupun penyuluh yang tidak mempunyai kolega maka cara penerapannya berdasarkan ketentuan yang ada dalam pemrosesan mutasi. Pada umumnya waktu pemrosesan mutasi tiga sampai empat bulan untuk mendapatkan SK dan keaktifan dari pegawai yang melakukan mutasi, namun apabila terdapat kolega dalam waktu satu bulan pemrosesan mutasi bisa selesai.

Sebelum pelaksanaan mutasi, kepala Kementerian Agama Kota Surabaya dan tim Baperjakat juga harus mengukur prestasi dan kompetensi kerja sebelumnya, sebelum para pegawai menempati jabatan setelah di mutasi, sehingga bisa menempatkan jabatan sesuai keahliannya agar pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dan benar. Sebagai pemegang jabatan juga harus dapat dipercaya akan tugas yang diberikan dan tidak menyalahgunakan tanggungjawab yang diterima serta menjalankannya dengan baik serta memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja.

Penerapan standar mutasi pada mutasi lokal dan rotasi jabatan sudah sesuai dengan ketentuan perundangan yang

berlaku. Suatu landasan dari penerapan standar mutasi sangat penting, karena adanya suatu landasan tim Baperjakat dapat melaksanakan mutasi yang sesuai dengan landasan tersebut dan para pegawai dapat meningkatkan kualitas potensi yang dimiliki yang nantinya dengan adanya mutasi dapat digunakan sebagai batu loncatan jangka panjang untuk naik jabatan dan naik pangkat.

Penerapan mutasi mempunyai beberapa tujuan yaitu penyegaran, kesejahteraan pegawai, pemetaan dan lain-lain. Dengan adanya tujuan dari penerapan mutasi tersebut dapat memberikan pengaruh pegawai dalam bekerja. Sejauh ini penerapan standar mutasi yang ada di lingkungan Kementerian Agama sudah berjalan dengan baik namun dalam penerapan mutasi lokal khususnya mutasi rotasi jabatan belum berdasarkan prinsip mutasi yaitu *the right man on the right place* dengan maksud memutasikan atau memindahkan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, penerapan mutasi lokal khususnya mutasi rotasi jabatan bertujuan untuk penyegaran agar pegawai tidak jenuh atau bosan dengan pekerjaannya dan pegawai dituntut untuk bisa melakukan pekerjaan baru yang dijabatnya. Dengan prinsip menempatkan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, nantinya dapat menjadikan

semangat dan produktifitas pegawai meningkat. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika ditempatkan pada bidang tertentu juga yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.