

**PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
OLEH BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN SIDOARJO PROVINSI JAWA TIMUR**

Achmad Wahyu Isnain

NPP. 29.0900

Asdaf Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: achmadwahyu817@gmail.com

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): The administration of the bureaucracy in Indonesia in general is still not professional due to the arrangement of Human Resources for the Apparatus, which still has many interests from external and political parties in it, and is full of Corruption, Collusion and Nepotism (KKN) practices. **Purpose:** The purpose of this study was to determine the arrangement, constraints, and also efforts to overcome obstacles in the arrangement of the Apparatus Human Resource Management System by the Regional Personnel Agency of Sidoarjo Regency. **Method:** This study uses the theory of human resource management (HR) apparatus from Sedarmayanti (2009:94), this theory has indicators, namely, an effective training system, recruitment according to procedures; clear and planned career patterns, and job classifications. This study uses a qualitative - descriptive research method. Data collection techniques using interviews, observation, and documentation. **Result:** The results showed that the Organization of the Apparatus Human Resource Management System by the Regional Personnel Agency of Sidoarjo Regency was carried out well. **Conclusion:** it can be concluded that even though it has been carried out well, but there were still some obstacles, namely the implementation of online training during the covid-19 pandemic, network problems occurred by training participants, unpreparedness of employees who would be promoted or transferred. positions so that their careers are delayed, and there are no new functional positions that match the previous echelon IV positions. The efforts of the Sidoarjo Regency BKD to deal with these obstacles are urging the use of the Sidoarjo Regency Civil Service Agency's CBT room during training activities, urging employees to prepare data and requirements for promotions or position transfers, and submitting new functional position nomenlaktures for echelon IV positions.

Keywords: Structuring, Management, Human Resources, Apparatus

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penyelenggaraan birokrasi di Indonesia secara umum masih belum profesional yang disebabkan penataan Sumber Daya Manusia Aparatur masih banyak kepentingan dari pihak eksternal maupun politik di dalamnya, dan sarat dengan praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). **Tujuan:** Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui penataan, kendala, dan juga upaya untuk mengatasi kendala Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. **Metode:** Penelitian ini menggunakan Teori penataan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur dari Sedarmayanti (2009:94), teori ini mempunyai indikator yaitu, sistem diklat yang efektif, rekrutmen sesuai prosedur; pola karier yang jelas dan terencana, dan klasifikasi jabatan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif - deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo terlaksana dengan baik. **Kesimpulan:** Dapat disimpulkan bahwasanya walau sudah terlaksana dengan baik, tetapi masih terdapat beberapa kendala yaitu penyelenggaraan diklat secara daring selama pandemi *covid – 19* terjadi kendala jaringan oleh peserta diklat, ketidaksiapan pegawai yang akan promosi atau mutasi jabatan sehingga tertunda kariernya, dan tidak adanya jabatan fungsional baru yang cocok dengan jabatan eselon IV yang sebelumnya. Upaya BKD kabupaten Sidoarjo untuk menghadapi kendala tersebut yaitu menghimbau penggunaan ruangan CBT Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo selama kegiatan diklat, menghimbau pegawai untuk mempersiapkan data dan persyaratan promosi atau mutasi jabatan, dan mengajukan nomenklatur jabatan fungsional baru untuk jabatan eselon IV.

Kata Kunci : Penataan, Manajemen, Sumber Daya Manusia, Aparatur

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Selama ini sebagian besar masyarakat Indonesia beranggapan bahwa penyelenggaraan pemerintahan atau birokrasi yang ada kurang berhasil dalam memenuhi keinginan masyarakat. Permasalahan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau birokrasi dapat berasal dari sumber daya manusia yang menyelenggarakan pemerintahan itu sendiri, baik itu pada Pemerintahan Pusat maupun Pemerintah Daerah. Penyelenggaraan pemerintahan atau birokrasi yang baik, bersih, efektif dan efisien dapat berjalan apabila Sumber Daya Manusia Aparatur penyelenggaranya dapat bekerja dengan profesional. Pemerintah sedang melaksanakan reformasi birokrasi terhadap berbagai bidang pemerintahan yang ada. Reformasi Birokrasi ini dilakukan dengan tujuan agar tercipta penyelenggaraan pemerintahan atau birokrasi yang profesional yang memiliki karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, sejahtera,

berdedikasi, dan berpegang teguh pada nilai – nilai dasar dan kode etik Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugas – tugas di bidang pemerintahan.

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan di Indonesia berpedoman pada *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) yang merupakan rancangan induk yang berisi arah kebijakan reformasi Birokrasi Nasional untuk kurun waktu 2010 – 2025. *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) ini ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal ini sebagaimana yang terdapat di dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Pada tahun 2021 Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari *Grand Design* Reformasi. *Road Map* Reformasi Birokrasi tahun 2020 – 2024 terdapat 8 (delapan) area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan, yaitu: 1) Manajemen Perubahan; 2) Deregulasi Kebijakan; 3) Penataan Organisasi; 4) Penataan Tata Laksana; 5) Penataan SDM Aparatur; 6) Penguatan Akuntabilitas; 7) Penguatan Pengawasan; 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Perubahan Reformasi Birokrasi paling utama adalah Penataan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur yang terdapat pada poin ke-5 (kelima) mengingat Sumber Daya Manusia adalah sebagai pelaksana bagi area perubahan lainnya. Penataan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur merupakan suatu proses untuk mendapatkan komposisi, kualitas dan kuantitas, serta distribusi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan yang ada pada organisasi. Tahap pertama dalam penataan aspek kuantitas Pegawai Negeri Sipil yang ada sehingga diperoleh jumlah pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan aspek kualitas, komposisi dan distribusi Pegawai Negeri Sipil akan diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Dalam rangka menyelenggarakan tugas – tugas pemerintahan dan juga dalam usaha memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah membutuhkan banyak Sumber Daya Manusia Aparatur (SDM) Aparatur yang mempunyai kinerja yang baik, profesional dan juga berkompotensi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bermanfaat mendukung proses penyelenggaraan pemerintahan. Penataan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ini juga dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo. BKD merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang ditetapkan secara nasional. BKD mempunyai tugas pokok dalam menyelenggarakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian serta mempunyai fungsi yang berhubungan dengan urusan kepegawaian di Pemerintahan Daerah.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur. BKD Kabupaten Sidoarjo masih memiliki beberapa tantangan yaitu antara lain:

- a. Banyaknya perubahan regulasi tata kelola manajemen kepegawaian baik sekala nasional maupun provinsi.
- b. Banyaknya kepentingan dari pihak eksternal maupun politik dalam penentuan tata kelola penempatan dan repositioning jabatan dalam proses mutasi di lingkungan Pemerintah Daerah

Kabupaten Sidoarjo.

- c. Dalam tata kelola kebutuhan dan penyediaan SDM Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo sering terjadi pengaburan kebutuhan SDM dengan adanya pengangkatan tenaga Sukwan dan honorer oleh tiap SKPD tanpa koordinasi terlebih dahulu dengan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks penataan aparatur atau manajemen sumber daya manusia. Penelitian pertama oleh Irma Purnamasari, dkk (2019) mengenai *Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Berbasis Kompetensi*. Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian ini penataan PNS di lingkungan pemerintahan Kota Bogor dilaksanakan sesuai kebutuhan riil organisasi, hasil penghitungan kebutuhan pegawai dan hasil analisis jabatan sudah dilaksanakan namun belum maksimal. dalam beberapa tahapan masih terjadi kendala. Kedua oleh Malik Abdul Aziz dan Drs Mochammad Mustam, M.S (2017) dengan judul *Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur di Pemerintah Kota Salatiga*. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasilnya penataan SDM aparatur di Kota Salatiga telah dilaksanakan, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala yang dihadapi oleh BKD sehingga dapat dikatakan belum berhasil. Terakhir oleh Annetta Carolina Pardede dan Mochammad Mustam (2017) mengenai *Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Semarang*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif bersifat deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini adalah BKD Kabupaten Semarang melakukan manajemen PNS yang mencakup penataan sistem rekrutmen pegawai, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen individu berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pembangunan atau pengembangan database pegawai, dan pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni mengenai penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Selain itu pengukuran/indikator yang digunakan yakni menggunakan pendapat Sedarmayanti mengenai teori penataan.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo,

mengetahui kendala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo dalam Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, dan mengetahui upaya apa yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo untuk mengatasi kendala Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Penulis mengumpulkan data dengan menggunakan sumber data primer dan sekunder serta juga didapat dari *person*, *place*, dan *paper*. Adapun informan penelitian terdiri Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, Sekretaris Badan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, Kepala Bidang Pengembangan ASN Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, Kepala Bidang Mutasi ASN Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, dan Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. Adapun iforman dipilih berdasar teknik *purposive sampling*. Data-data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan teknik berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi Adapun analisisnya menggunakan pendapat Sedarmayanti mengenai teori penataan. Untuk menganalisis teori tersebut digunakan teknik analisis data oleh Miles dan Huberman yakni, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan pengukuran/indikator yakni menggunakan pendapat Sedarmayanti mengenai teori penataan. Adapun pembahasan dapat dilihat sebagai berikut.

3.1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap penataan sumber daya manusia aparatur dimana Diklat SDM ini berperan dalam mengembangkan kemampuan dan keahlian pegawai dalam suatu jabatan dan dalam suatu organisasi. Pendidikan dan pelatihan yang baik harus tercapai tujuan dan sasarannya yang telah ditetapkan, kesesuaian antara jenis diklat dengan metode dan media diklat yang digunakan, dan juga menghasilkan *output* peserta diklat yang lebih berkompeten dari sebelumnya. Pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan oleh BKD Kabupaten Sidoarjo bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang terpilih untuk melakukan Diklat guna menunjang kebutuhan dan sasaran kerja baik bagi setiap peserta Diklat maupun berguna juga bagi instansi Peserta Diklat tersebut. Tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan pada setiap jenis Diklat yang diselenggarakan sebgaiian besar tercapai dan berpengaruh pada perubahan peserta pada saat setelah mengikuti kegiatan Diklat. Penyelenggaraan Diklat di BKD Kabupaten Sidoarjo menggunakan metode dan media yang disesuaikan dengan setiap jenis penyelenggaraan Diklat yang ada. Peserta yang telah mengikuti kegiatan Diklat juga menunjukkan perubahan yang baik dan juga memiliki kemampuan lebih setelah mengikuti kegiatan diklat yang ada.

Adapun Pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo yaitu:

1. Diklat Prajabatan
2. Diklat Dalam Jabatan :
 - a. Diklat Kepemimpinan
 - b. Diklat Fungsional
 - c. Diklat Teknis

fasilitas diklat yang ada pada BKD Kabupaten Sidoarjo yaitu ruangan yang bernama ruang CBT (*Computer Base Test*) yaitu sebuah ruangan yang sudah menunjang kebutuhan diklat yang memerlukan internet dan computer yang mampu menunjang 90 orang di dalamnya. Ruangan seperti ini tidak selalu ditemukan pada semua BKD kabupaten / kota yang ada di Jawa Timur. Adanya fasilitas CBT ini menunjukkan kelebihan fasilitas diklat yang dimiliki BKD Kabupaten Sidoarjo disbanding dengan BKD kabupaten / kota yang lainnya. penyelenggaraan Diklat oleh BKD Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan baik dikarenakan penetapan tujuan dan sasaran diklat yang ada telah disesuaikan dengan jenis diklat yang ada dan penggunaan metode dan media diklat sudah sesuai juga dengan setiap jenis diklat yang diselenggarakan. Diklat yang diselenggarakan juga menghasilkan output yang lebih baik dari sebelum penyelenggaraan diklat yang menandakan bahwa tujuan dan sasaran diklat berhasil tercapai dengan baik sesuai harapan atau memuaskan.

Tabel 1.
Agenda Diklat BKD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2022

NO	JENIS DIKLAT	JUMLAH PESERTA (ORANG)
(1)	(2)	(3)
1.	Triwulan I :	
	a. DIKLATPIM III	30
	b. UTC Kompter	20
	c. SCCD Kepala Sekolah	100
	d. Pengiriman Diklat (Teknis/Fungsional)	Belum Diketahui
2.	Triwulan II :	
	a. Pengiriman Diklat (Teknis/Fungsional)	Belum Diketahui
	b. UTC Komputer	30
3.	Triwulan III :	
	a. DIKLATPIM IV	30
	b. <i>E – Learning</i> Tata Naskah Dinas	Belum Diketahui
	c. Diklat Kesehatan Jiwa dan Diklat Posbindu (difasilitasi Dinkes Kab. Sidoarjo)	60
	d. Pengiriman Diklat (Teknis/Fungsional)	
4.	Triwulan IV :	
	a. Pembekalan dan Ujian PBJ	100
	b. Integrasi dan Penguatan Kepemimpinan bagi Kepala OPD	Belum Diketahui

	c. Pengiriman Diklat (Teknis/Fungsional)	Belum Diketahui
Jumlah Total		-

Sumber : Diolah Peneliti, 2022

3.2. Rekrutmen

Rekrutmen adalah langkah awal dalam penataan pegawai baru yang nantinya akan mengisi jabatan dalam sebuah Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pelaksanaan Rekrutmen yang baik akan menghasilkan penataan sumber daya manusia aparatur yang baik juga kedepannya. Proses penyusunan kebutuhan pegawai yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo adalah dengan melalui Analisa jabatan terlebih dahulu, nantinya akan diketahui dalam suatu jabatan memerlukan berapa pegawai dan apabila ternyata jabatan tersebut memerlukan tambahan maka akan dilaksanakan rekrutmen pegawai. Untuk penyusunan kebutuhan pegawai, BKD Kabupaten Sidoarjo memberikan kesempatan kepada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk melakukan analisis jabatan melalui peta jabatan yang ada. Dari analisis jabatan tersebut akan diketahui yang kurang jabatan apa saja, kebutuhannya berapa dan dari kekurangan tersebut akan dilakukan rekapitulasi dan diajukan kepada BKD. Selanjutnya dari BKD akan dilakukan supervisi untuk diseleksi mana kekurangan jabatan yang akan diajukan ke Kemenpan-RB dan mana jabatan yang tidak perlu diajukan karena masih bisa dioptimalkan dari jabatan lain. Selanjutnya dari formasi pegawai yang kurang tersebut akan diajukan ke Bupati untuk ditanda tangani dan diajukan kepada Kemenpan-RB. Setelah pengajuan tersebut disetujui oleh Kemenpan-RB maka akan keluar SK Kebutuhan Pegawai Pemerintah Kabupaten Sidoarjo yang akan dijadikan pedoman untuk pembukaan rekrutmen pegawai. Selanjutnya untuk prosedur dan pelaksanaan pengadaan pegawainya akan dilakukan seleksi oleh Badan Kepegawaian Negara bukan oleh BKD Kabupaten Sidoarjo tetapi melalui Sistem Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (SSCASN). Proses rekrutmen pegawai yang selama ini dilakukan oleh BKD Kabupaten Sidoarjo sudah dapat dikatakan baik. Proses rekrutmen yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Sidoarjo sudah terselenggara secara sistematis dan berjalan dengan baik untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang ada di Kabupaten Sidoarjo. Mulai dari penyusunan kebutuhan pegawai, prosedur pelaksanaan pengadaan pegawai, dan juga pelaksanaan seleksi pegawai dapat dikatakan berjalan dengan baik. Proses pengajuan kebutuhan pegawai oleh BKD Kabupaten Sidoarjo kepada Kemenpan-RB sudah menggunakan prosedur terbaru melalui aplikasi yang bernama *e-formasi* sesuai dengan Surat Edaran Menpan-RB tanggal 30 Mei 2014 dimana melalui aplikasi tersebut BKD bisa mengajukan lebih rinci jabatan apa saja yang kekurangan pegawai, berapa jumlah kekurangan pegawai dan klasifikasi pegawai seperti apa yang dibutuhkan oleh OPD yang kekurangan pegawai tersebut.

Tabel 2.
Jumlah Kebutuhan Pegawai ASN Kabupaten Sidoarjo Tahun 2021

NO	ALOKASI KEBUTUHAN	JUMLAH (ORANG)
(1)	(2)	(3)
1.	Calon Pegawai Negeri Sipil :	
	a.Tenaga Kesehatan	199
	b.Tenaga Teknis	87
2.	PPPK Guru	2.259
	Jumlah Total	2.545

Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Jumlah Pegawai ASN yang dibutuhkan di Kabupaten Sidoarjo cukup banyak, khususnya banyak membutuhkan tenaga guru karena mengingat banyak sekolah di Kabupaten Sidoarjo, selain itu membutuhkan tenaga pendidik yang masih muda.

Tabel 3.
**Jadwal Tahapan Pelaksanaan Seleksi Calon ASN
Pemerintah Kabupaten Sidoarjo Tahun 2021**

NO	KEGIATAN	JADWAL
(1)	(2)	(3)
1.	Pengumuman Seleksi ASN	30 Juni s.d. 14 Juli 2021
2.	Pendaftaran Seleksi ASN	30 Juni s.d. 26 Juli 2021
3.	Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi	2 s.d. 3 Agustus 2021
4.	Masa Sanggah	4 s.d. 6 Agustus 2021
5.	Jawab Sanggah	4 s.d. 13 Agustus 2021
6.	Pengumuman Pasca Sanggah	15 Agustus 2021

Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Alur tahapan pelaksanaan seleksi calon ASN di Kabupaten Sidoarjo tahun 2021 sesuai dengan surat Plt. Kepala Badan Kepegawaian Negara tanggal 19 Juli 2021 Nomor : 6201/B-KS.04.01/SD/K/2021 perihal Penyesuaian Jadwal Tahapan Pelaksanaan Seleksi Calon ASN tahun 2021. Dalam hal ini alur tersebut sudah sistematis dan runtut.

3.3. Pola Karier

Penataan sumber daya manusia aparatur yang baik tergantung juga pada pelaksanaan pola karier pegawai yang ada. Berdasarkan Pasal 7 Permenpan-RB no. 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir PNS, Pola karier terbagi 3 (tiga) yaitu Pola Karier Horizontal, Pola Karier Vertikal dan Juga Pola Karier Diagonal. “Untuk prosedur dan pelaksanaan pola karier secara vertikal tentunya dibutuhkan pemenuhan syarat jabatan untuk eselon yang ada. Akan ada pegawai yang akan diproyeksikan untuk dipromosikan pada eselon yang lebih tinggi dan harus memenuhi syarat jabatan yang ada. Untuk

prosedur dan pelaksanaan pola karier horizontal tidak terlalu rumit karena pegawai hanya berpindah pada eselon dan kelas jabatan yang sama. Selanjutnya untuk pelaksanaan pola karier diagonal contohnya seperti pegawai berpindah dari jabatan fungsional ke jabatan struktural ataupun sebaliknya. Untuk pelaksanaan pola karier baik secara horizontal, vertikal, maupun diagonal BKD Kabupaten Sidoarjo akan melakukan *assessment* pada setiap pegawai yang ada, selain itu juga BKD juga merumpunkan pegawai kedalam beberapa rumpun, misalnya ada rumpun jabatan perekonomian, pemerintahan, kemasyarakatan, dll. Selain itu BKD juga akan melihat klasifikasi Pendidikan dan juga Diklat yang pernah diikuti oleh setiap pegawai yang ada. Sebenarnya untuk penataan pola karier ini BKD tinggal memilih untuk melaksanakan promosi atau mutasi pada pegawai yang ada, baik itu pada bidang yang sama atau berbeda. Apabila BKD memberikan promosi jabatan kepada seorang pegawai maka BKD telah melaksanakan pola karier vertikal, selanjutnya apabila BKD melakukan mutasi kepada seorang pegawai ke jabatan yang setara berarti BKD melaksanakan pola karier horizontal, terus apabila BKD memberikan promosi pegawai ke jabatan baru yang bidangnya berbeda berarti BKD sudah melaksanakan pola karier diagonal. BKD akan melakukan mutasi dan promosi kepada pegawai yang harus sudah memenuhi semua persyaratan yang ada, apabila pegawai yang sudah BKD usulkan untuk promosi atau mutasi ternyata ketika dilakukan pengecekan tidak memenuhi syarat maka BKD tidak akan memberikan mutasi atau promosi tersebut. BKD sangat berhati – hati dalam menunjuk pegawai yang BKD pilih untuk mutasi atau promosi tersebut. Pelaksanaan penataan pola karier yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo sudah dapat dikatakan baik karena BKD sangat teliti dalam pelaksanaan terhadap promosi atau mutasi kepada pegawai yang ada pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 4.
Rekapitulasi Pelaksanaan Mutasi Pegawai
Triwulan ke-4 Tahun 2021

NO	PEGAWAI YANG DIMUTASI	JUMLAH (Orang)
(1)	(2)	(3)
1.	Golongan III/A	-
2.	Golongan III/B	3
3.	Golongan III/C	5
4.	Golongan III/D	12
5.	Golongan IV/A	13
6.	Golongan IV/B	6
7.	Golongan IV/C	12
8.	Golongan IV/D	-
9.	Golongan IV/E	-
	Jumlah Total	51

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2022

Dalam waktu 3 bulan yang terhitung mulai dari bulan Oktober-Desember, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo banyak melakukan mutasi, hal ini menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo aktif terhadap penataan pola karier pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

3.4. Klasifikasi Jabatan

Penataan sumber daya manusia aparatur yang ada juga harus melakukan penataan pegawai pada setiap klasifikasi jabatan yang ada. Menurut Pasal 13 Undang – Undang no. 5 Tahun 2014 Jabatan ASN dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) yaitu Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan juga Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Untuk pelaksanaan penataan jabatan disini dibagi – bagi dalam jabatan administrasi, fungsional, dan pimpinan tinggi. Untuk Jabatan eselon IV disini sudah berubah menjadi jabatan fungsional atau pengelola, untuk eselon III jabatan administrator dan untuk eselon II jabatan pimpinan tinggi. Disini untuk kelas jabatan 8 dan 9 adalah jabatan eselon IV sementara untuk kelas jabatan 10, 11 dan 12 itu eselon III dan untuk kelas jabatan 13 dan 14 itu eselon II. Untuk pelaksanaan penataan klasifikasi jabatan baik fungsional, administrasi dan juga pimpinan tinggi disini Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sudah memiliki aplikasi yang bernama e – kinerja yang dinilai oleh Tim Penilai Kinerja (TPK) yang nantinya akan menjadi rujukan dalam proses pelaksanaan penataan pada tiap jabatan diluar syarat yang lain seperti latar belakang pendidikan, kesehatan dan lain – lain. Untuk jabatan administrasi dan fungsional lebih mudah untuk pelaksanaan penataannya, tetapi untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama mekanismenya lebih berbeda karena harus berkonsultasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Apabila ada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang kosong maka kita akan meminta rekomendasi dari KASN. Dari rekomendasi KASN ini akan dilaksanakan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ini yaitu ada seleksi administratif, seleksi kompetensi manajerial, seleksi kompetensi bidang, dan juga seleksi Kesehatan. Dari seleksi tersebut akan terpilih 3 calon terbaik untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi yang akan diajukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yaitu Bupati dan menjadi hak kewenangan Bupati siapa yang akan dipilih dan dilantik nantinya. Pelaksanaan penataan jabatan yang ada pada Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Sidoarjo sudah berjalan dengan baik apalagi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sudah memiliki aplikasi yang bernama e – kinerja yang mengacu pada Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013. Aplikasi e – kinerja ini dapat menjadi acuan penilaian kinerja pegawai yang ada pada Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Selain itu juga Pemerintah Kabupaten Sidoarjo memiliki Tim Penilai Kinerja (TPK) yang bertugas menilai kinerja pegawai yang ada. Dari hal ini bisa diketahui bahwa BKD Kabupaten Sidoarjo tidak sembarangan dalam penataan pegawai pada setiap jabatan yang ada.

Tabel 5.
Klasifikasi PNS Menurut Tingkat Jabatan

TINGKAT JABATAN	JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL MENURUT TINGKAT JABATAN					
	LAKI-LAKI		PEREMPUAN		JUMLAH	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Fungsional Tertentu	2.070	2.000	5.070	4.971	7.140	6.971
Fungsional Umum	1.846	1.943	872	846	2.718	2.789
Eselon V	-	-	-	-	-	-
Eselon IV	562	289	477	245	1.039	534
Eselon III	212	108	126	47	338	155
Eselon II	43	27	16	8	59	35
Eselon I	-	-	-	-	-	-
Jumlah	4.733	4.367	6.561	6.117	11.294	10.484

Sumber : BPS Kabupaten Sidoarjo, 2020

Tabel 6.
**Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
Pemerintah Kabupaten Sidoarjo Tahun 2022**

NO	CALON JABATAN	JUMLAH CALON (ORANG)
(1)	(2)	(3)
1.	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	5
2.	Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	4
3.	Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	6
4.	Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika	4
5.	Kepala Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Sumber Daya Air	4
6.	Kepala Dinas Perumahan Permukiman Cipta Karya dan Tata Ruang	4
7.	Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	6
8.	Kepala Dinas Sosial	6
	Jumlah Total	39

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2022

Seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sudah transparan dan tidak hanya sedikit calon yang dipilih tetapi juga memberikan kesempatan kepada banyak calon.

3.5. Kendala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo dalam Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Kendala Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo ini yaitu adalah dalam penyelenggaraan diklat selama pandemi *covid – 19* ini yang dilakukan secara daring terdapat kendala jaringan yang dialami Sebagian peserta yang sehingga mengganggu pelaksanaan diklat yang berlangsung. Kemudian dalam proses rekrutmen dapat dikatakan tidak ada kendala atau kendalanya sangat minim dikarenakan dalam proses rekrutmen yang berlangsung BKD Kabupaten Sidoarjo sudah melaksanakan sesuai dengan sistem yang sudah terintegrasi dengan Kemenpan-RB dan juga dengan SSCASN. Selanjutnya dalam proses penataan pola karier bagi pegawai terdapat kendala yang dialami apabila pegawai tidak memiliki data – data atau persyaratan yang lengkap sehingga pegawai tersebut menjadi tertunda bahkan gagal mendapat promosi atau mutasi jabatan. Dan yang terakhir dalam penataan klasifikasi jabatan masih terdapat kendala yaitu terkait dengan regulasi yang ada dari Kemenpan-RB.

3.6. Upaya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo mengatasi kendala Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo s berupaya meminimalisir agar supaya tidak terjadi kendala dalam kinerjanya dengan menjalankan kinerja sesuai regulasi, prosedur dan juga system yang ada. Selain itu juga BKD Kabupaten Sidoarjo juga meminimalisir agar tidak terjadi kendala dengan melengkapi fasilitas sarana dan pra sarana yang ada pada Kantor BKD Kabupaten Sidoarjo. Dalam pelaksanaan Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur oleh BKD Kabupaten Sidoarjo ada kendala maka akan cepat dikontrol dengan mencari jalan keluar tercepat dan terbaik yang bisa diambil.

3.7. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan penelitian yang dilakukan peneliti mengenai penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur sebagaimana berfokus pada penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah. Sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti menganalisis penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah dengan menggunakan teori penataan oleh Sedarmayanti yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, pola karir, klasifikasi jabatan, dan rekrutmen. Dari teori penataan tersebut setelah dianalisis didapatkan telah terlaksana dengan baik. Berbanding terbalik dengan yang terjadi di Kota Bogor dimana pnataan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi belum berjalan secara maksimal oleh penelitian dari Irma Purnamasari, dkk (2019).

Dalam hal faktor penghambat pada penelitian yang dilakukan yaitu kondisi penyelenggaraan diklat secara daring selama pandemi *covid – 19* yang masih terjadi kendala jaringan, ketidaksiapan pegawai yang akan dilakukan promosi atau mutasi jabatan sehingga tertunda kariernya, dan juga adanya jabatan eselon IV yang tidak ada jabatan fungsional yang cocok dan beberapa jabatan eselon IV yang belum memiliki regulasi harus tetap dilakukan penyetaraan jabatan. Sama halnya dengan penelitian

Malik Abdul Aziz dan Drs. Mochammad Mustam (2019) dimana juga terdapat kendala masih terdapat kendala yang dihadapi oleh BKD sehingga dapat dikatakan belum berhasil. Oleh karena itu menurut penelitian ini perlu adanya peningkatan kegiatan sosialisasi dan pelatihan kepada seluruh aparatur, meningkatkan dukungan peralatan, mengevaluasi peraturan menghilangkan ego sektoral, membangun sistem basis data aparatur secara online, merekrut pegawai kontrak, memberikan pelatihan dan pelatihan, menambah jumlah waktu dan peserta pelatihan dan Memberikan sosialisasi tentang pola pikir dan budaya kerja profesional.

Dalam mengatasi kendala tersebut upaya yang dilakukan yaitu menghimbau peserta yang mengalami permasalahan jaringan untuk datang ke Kantor BKD Kabupaten Sidoarjo dan mempergunakan ruangan *CBT* selama mengikuti kegiatan diklat, menghimbau para pegawai Pemerintah Kabupaten Sidoarjo untuk mempersiapkan data – data dan persyaratan apabila sewaktu – waktu terpilih untuk promosi atau mutasi jabatan agar tidak tertunda kariernya, dan mengajukan nomenklatur baru untuk beberapa jabatan fungsional. Sama halnya dengan yang dilakukan oleh Annetta Carolina Pardede dan Mochammad Mustam (2017) dimana BKD Kabupaten Semarang berupaya melakukan manajemen sumber daya manusia pegawai negeri sipil dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Semarang yang mencakup penataan sistem rekrutmen pegawai, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, asesmen individu berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pembangunan/ pengembangan database pegawai, dan pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi. Harapan kedepannya dengan adanya penataan manajemen sumber daya manusia aparatur ini dapat terlaksananya penyelenggaraan sistem manajemen kepegawaian yang sistematis terstruktur dan baik sesuai dengan kompetensi maupun keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai serta dapat tertatanya atau pemerataan dalam proses pemindahan pegawai, mutase, dan sebagainya.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari Indikator Pendidikan dan Pelatihan BKD Kabupaten Sidoarjo memiliki tujuan sesuai sasaran, jenis diklat yang dilaksanakan sesuai dengan PP no. 101 Tahun 2000. Kendala yang ditemui pada Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur antara lain kondisi penyelenggaraan diklat secara daring selama pandemi *covid – 19* yang masih terjadi kendala jaringan, ketidaksiapan pegawai yang akan dilakukan promosi atau mutasi jabatan sehingga tertunda kariernya, dan juga adanya jabatan eselon IV yang tidak ada jabatan fungsional yang cocok dan beberapa jabatan eselon IV yang belum memiliki regulasi harus tetap dilakukan penyetaraan jabatan. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala dalam Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur antara lain menghimbau peserta yang mengalami permasalahan jaringan untuk datang ke Kantor BKD Kabupaten Sidoarjo dan mempergunakan ruangan *CBT* selama mengikuti kegiatan diklat, menghimbau para pegawai Pemerintah Kabupaten Sidoarjo untuk mempersiapkan data – data

dan persyaratan apabila sewaktu – waktu terpilih untuk promosi atau mutasi jabatan agar tidak tertunda kariernya, dan mengajukan nomenklatur baru untuk beberapa jabatan fungsional.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada lokus yang telah ditetapkan sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat dari Sedarmayanti mengenai teori penataan.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa mengenai penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, dan seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Maryani, Dedeh dan Aries Djaenuri. 2012. *Manajemen Pemasaran Politik*. Surabaya: CV Esvira Mandiri
- Miles, M. B. dan M. H. 2009. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication Inc.
- Moleong, L. J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Neuman. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. United States of America: Pearson.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2006. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Rangkuti, Freddy. 2017. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Cetakan kedua puluh. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sedarmayanti, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung: Penerbit Erlangga
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.