



**ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SEMARANG**

SKRIPSI

Disusun untuk memenuhi pernyataan menyelesaikan Pendidikan Sarjana
Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro

Dosen Pembimbing:

Retna Hanani, S.Sos., MPP

Penyusun:

Arsika Na'im

14020222136029

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI PUBLIK K. REMBANG
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2025

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN KARYA ILMIAH (SKRIPSI)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Jalan dr. Antonius Si
Tembalang Semarang Kode Pos 5
Telepon/Pasawiryan (024) 748
Lansan: www.fkip.unidp
Pos-el: fkip@unidp

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH (SKRIPSI/TA*)

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

1. Nama Lengkap : Arsika Na'im
2. Nomor Induk Mahasiswa : 14020222136029
3. Tempat / Tanggal Lahir : Kuala Tungkal, 22 April 2003
4. Departemen / Program Studi : S1 Administrasi Publik K.Rembang
5. Alamat : Jl. Meranti Barat, Srandol Wetan, Kec. Banyumanik, Kota Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Skripsi / TA) yang saya tulis berjudul :

"Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang"

Adalah benar-benar **Hasil Karya Ilmiah Tulisan Saya Sendiri**, bukan hasil karya ilmiah orang lain dan juga tidak mengandung plagiasi dari sumber informasi lainnya. Hal ini diperkuat dengan hasil uji kemiripan Turnitin yang kurang dari 20 %.

Apabila dikemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis itu terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri atau hasil plagiasi karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh implikasinya, sebagai akibat kecurangan yang saya lakukan.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab.

Semarang, 8 Desember 2025

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Retna Hanani, S.Sos., MPP
NIP. 198107212006042002

Pembuat Pernyataan,

Arsika Na'im
NIM 14020222136029

Ketua Program Studi

Dr. Drs. R. Slamet Santoso, M.Si.
NIP. 196704271993031005

*) Lampirkan dokumen hasil uji Turnitin yang menunjukkan uji kemiripan <20%

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di
Lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang
Nama Penyusun : Arsika Na'im
Departemen : S1 Administrasi Publik K.Rembang

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata I

Semarang, 24 Desember 2025

Dekan



Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin
NIP. 196908221994031003

Wakil Dekan I



S. Rouli Manalu, S.Sos., MCommSt., Ph.D.
NIP 198209282005012001

Dosen Pembimbing :

1. Retna Hanani, S.Sos., MPP



Dosen Penguji Skripsi :

1. Yoga Aldi Saputra, S.A.P., MPA
2. Drs. Ari Subowo, M.A.
3. Retna Hanani, S.Sos., MPP



HALAMAN MOTTO

“Menjaga strategi membuat langkah tetap aman, karena tidak semua pihak menginginkan keberhasilan yang sama”

-Arsika Na'im-

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada Papa, Mama, dan Kakak yang menantikan penulis untuk menyelesaikan studi di tahun ini.

Tak lupa, skripsi ini saya persembahkan kepada diri saya sendiri yang telah berhasil berjuang melewati tantangan dan hambatan selama proses penelitian.

Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Semarang, khususnya dalam konteks keterbatasan anggaran dan kebijakan pembatasan belanja pegawai maksimal 30% dari total belanja daerah. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara dan studi dokumen. Analisis dilakukan dengan menggunakan teori perencanaan SDM Miller Burack dan Maryann yang mencakup empat tahapan, yaitu perencanaan kebutuhan masa depan, perencanaan keseimbangan masa depan, perencanaan perekrutan dan seleksi, serta perencanaan pengembangan, yang telah dikaitkan dengan regulasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Semarang telah melaksanakan penyusunan kebutuhan ASN melalui Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK), serta peta jabatan secara sesuai regulasi, namun pemenuhan kebutuhan ASN di berbagai OPD di Kabupaten Semarang masih terkendala oleh faktor eksternal seperti penurunan jumlah ASN setiap tahun karena tingginya angka pensiun, serta keterbatasan anggaran untuk belanja pegawai. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian kebutuhan pegawai tidak dapat dipenuhi meskipun perencanaan telah dilakukan secara sistematis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa BKPSDM Kabupaten Semarang memerlukan penguatan strategi adaptif dalam redistribusi pegawai dan perencanaan jangka panjang agar ketersediaan ASN tetap terjaga tanpa melampaui batasan anggaran daerah.

Kata Kunci: Perencanaan Sumber Daya Manusia, ASN, Belanja Pegawai, BKPSDM Kabupaten Semarang

Analysis of Human Resource Planning in the Government of Semarang Regency

ABSTRACT

This study aims to analyze human resource planning for the State Civil Apparatus (ASN) within the Government of Semarang Regency carried out by the BKPSDM of Semarang Regency, particularly in the context of budget constraints and the policy limiting employee expenditure to a maximum of 30% of the total regional budget. The study was conducted using a qualitative approach through interviews and document studies. The analysis was carried out using the human resource planning theory of Miller Burack and Maryann, which includes four stage, future needs planning, future balance planning, recruitment and selection planning, and development planning linked to the provisions of the National Civil Service Agency Regulation Number 9 of 2022. The results show that the BKPSDM of Semarang Regency has conducted the preparation of ASN needs through Job Analysis (Anjab), Workload Analysis (ABK), and job mapping in accordance with regulations. however, the fulfillment of ASN needs in various regional government offices (OPD) in Semarang Regency is still constrained by external factors such as the annual decline in the number of ASN due to high retirement rates, as well as limited budget availability for employee expenditure. These conditions cause some staffing needs to remain unmet even though planning has been carried out systematically. This study concludes that the BKPSDM of Semarang Regency requires strengthened adaptive strategies in employee redistribution and long-term planning so that ASN availability is maintained without exceeding regional budget limitations.

Keywords: *Human Resource Planning, ASN, Employee Expenditure, BKPSDM Semarang Regency*

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis limpahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkah Rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang**”. Penelitian Skripsi ini merupakan syarat menyelesaikan Pendidikan Starta-1 (S1) di Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari dalam penelitian yang telah dilakukan dari awal hingga akhir, penulis mendapat banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan takdir dan kelancaran kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu.
2. Bapak Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si, selaku Rektor Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin , selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
4. Ibu Dr. AP. Tri Yuniningsih, M. Si. selaku Ketua Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
5. Bapak Dr. Drs. R. Slamet Santoso, M.Si. selaku Ketua Prodi S1 Administrasi Publik PSDKU Rembang
6. Bapak Drs. Ari Subowo, M.A selaku dosen wali dan dosen penguji penulis yang telah memberikan ilmu bermanfaat kepada penulis.

7. Ibu Retna Hanani, S.Sos., MPP selaku dosen pembimbing penulis yang dengan sabar dan penuh ketulusan memberikan bimbingan, arahan, serta masukan berharga dalam penyusunan skripsi.
8. Bapak Yoga Aldi Saputra, S.A.P., MPA Selaku dosen Penguji penulis yang telah memberikan arahan, masukan, serta kritik konstruktif demi penyempurnaan penelitian ini.
9. Seluruh Dosen dan Staff Departemen Administrasi Publik K.Rembang Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu, bimbingan, serta dukungan selama masa studi penulis.
10. Kedua orang tua tersayang, Bapak Sajari dan Ibu Armahiyah yang memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan hingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
11. Kakak tersayang, Arsa Adni yang selalu mendukung dan memotivasi penulis.
12. Sahabat kecil penulis, Reisha Amelia Risdiana Dewi yang mendukung dan membantu penulis dalam proses penulisan skripsi ini.
13. Sahabat seperjuangan perkuliahan dan skripsi, Jeki, Dina, Raissya, Genis, Hany, Levi, Nonik, Puput, dan Septi yang menjadi bagian penting dalam perjalanan studi penulis.
14. Teman yang selalu menemani penulis Bang Chan dan Jaehyuk yang tidak pernah berhenti untuk menghibur penulis baik saat senang maupun sulit, sehingga penulis dapat bertahan hingga saat ini.

15. Teman-teman S1 Administrasi Publik PSDKU Rembang Angkatan 2022 yang menjadi salah satu bagian dari hidup penulis di masa perkuliahan.
16. Seluruh Pegawai BKPSDM Kabupaten Semarang, khususnya pada Bidang Sekretariat, bidang pengadaan dan informasi, bidang mutasi dan kenaikan pangkat, dan bidang pembinaan dan pengembangan ASN yang sangat membantu penulis karena telah memberikan informasi dan arahan kepada penulis selama melakukan penelitian.
17. Seluruh pihak yang membantu penulis dalam penyelesaian skripsi secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.
18. Terakhir, kepada diri sendiri, yang telah berjuang dengan sabar dan tekun melewati berbagai tantangan hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya, Terima kasih.

Semarang, 8 Desember 2025



Arsika Na'im

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN KARYA ILMIAH	ii
(SKRIPSI).....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	13
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	13
1.2.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Kegunaan Penelitian	14
1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	16
1.5.1 Penelitian Terdahulu.....	16

1.5.2 Teori	25
1.5.3 Kerangka Berpikir	32
1.6 Operasionalisasi Konsep	33
1.7 Argumen Penelitian.....	35
1.8 Metode Penelitian	37
1.8.1 Tipe Penelitian	37
1.8.2 Situs Penelitian.....	38
1.8.3 Subjek penelitian.....	38
1.8.4 Jenis Data	40
1.8.5 Sumber Data.....	41
1.8.6 Teknik Pengumpulan Data	41
1.8.7 Analisis dan Interpretasi data	43
1.8.8 Kualitas Data.....	45
BAB II	46
GAMBARAN UMUM	46
2.1 Gambaran Umum Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Semarang.....	46
2.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Semarang	48
2.2.1 Visi dan Misi BKPSDM Kabupaten Semarang.....	48
2.2.2 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Semarang	49

2.2.3 Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM	49
BAB III.....	53
HASIL DAN PEMBAHASAN	53
3.1 Identifikasi Informan	53
3.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	55
3.2.1 Perencanaan Untuk Kebutuhan Masa Depan.....	55
3.2.2 Perencanaan Untuk Keseimbangan Masa Depan.....	72
3.2.3 Perencanaan Untuk Perekrutan dan Seleksi	77
3.2.4 Perencanaan Untuk Pengembangan	85
3.3 Analisis Temuan Penelitian	92
3.3.1 Analisis Perencanaan Untuk Kebutuhan Masa Depan	92
3.3.2 Analisis Perencanaan untuk Keseimbangan masa depan	95
3.3.3 Analisis Perencanaan Untuk Perekrutan dan Seleksi	98
3.3.4 Analisis Perencanaan Untuk Pengembangan	101
BAB IV	105
PENUTUP.....	105
4.1 Kesimpulan	105
4.2 Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN.....	115

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah ASN dan Non ASN Kabupaten Semarang.....	7
Tabel 1.2 Data Kinerja Pelayanan Perangkat Daerah.....	8
Tabel 1.3 Data Kebutuhan dan Kekurangan Pegawai Berdasarkan ABK di Pemerintah Kabupaten Semarang	8
Tabel 1.4 Data Rekap Kebutuhan Dan Jumlah Pegawai Per Kelompok Jabatan Tahun 2022.....	10
Tabel 1.5 Penelitian Terdahulu	16
Tabel 1.6 Tabel Fenomena Penelitian	33
Tabel 2.1 Jumlah pegawai berdasarkan eslon di Kabupaten Semarang	46
Tabel 2.2 Jumlah PNS dan CPNS Kab Semarang Berdasarkan Tingkat Pendidikan	46
Tabel 2.3 Jumlah PNS di Setiap SKPD Kabupaten Semarang.....	47
Tabel 3.1 Identifikasi Informan	54
Tabel 3.2 Proyeksi Kebutuhan ASN Jangka Panjang Di Kabupaten Semarang...	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Proses Penyusunan Kebutuhan ASN	3
Gambar 1.2 Alur Proses Usulan formasi	4
Gambar 2.1 Struktur Organisasi	49
Gambar 3.1 Analisis Jabatan	58
Gambar 3.2 Peta Jabatan Instansi Daerah	61
Gambar 3.3 Proyeksi Kebutuhan Pegawai	62