

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia menjadi sebuah aspek fundamental dalam keberlangsungan instansi publik yang memiliki tanggung jawab langsung dalam pelayanan Masyarakat. Perencanaan sumber daya manusia (SDM) menjadi landasan utama dalam tata Kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) yang lebih efektif dan efisien. Menurut penelitian Supriadi et al. (2022), banyak tantangan yang dihadapi instansi publik dalam melakukan perencanaan SDM seperti mengoptimalkan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dan bagaimana menempatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Menurut penelitian Rohayatin et al. (2017) dalam pemerintahan daerah, kualitas pelayanan publik salah satunya bergantung pada kecukupan jumlah dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tersebar di berbagai organisasi perangkat daerah. Dalam penelitian Rasul (2016), ketika sebuah instansi publik tidak melakukan perencanaan SDM yang matang, instansi pemerintah tersebut beresiko mengalami ketidakseimbangan antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai.

Menurut Nadjib (2021), Perencanaan merupakan sebuah proses yang mencakup penetapan tujuan dari sebuah organisasi, penyusunan strategi untuk mencapai tujuan organisasi, serta pengembangan rencana aktivitas kerja yang mendukung pencapaian tujuan sebuah organisasi. Menurut Marnis (2008), sumber daya manusia (SDM) adalah kemampuan daya pikir dan daya fisik yang dimiliki

oleh manusia. Marnis (2008) kembali menjelaskan, bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia dari sebuah organisasi di masa mendatang, sehingga kebutuhan dari organisasi dapat terpenuhi. Menurut Ramdhan (2022), Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah proses untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai dalam sebuah organisasi baik dalam segi jumlah maupun jenis pegawai dalam waktu dan tempat yang tepat sehingga pegawai tersebut dapat melakukan tugas yang diharapkan oleh organisasi. Dengan kata lain perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses memperkirakan permintaan dan suplai tenaga kerja untuk organisasi di masa depan.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah instansi publik diatur dalam Peraturan Pemerintah RI, (2023), UU RI Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. UU ini menjadi dasar hukum dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai ASN dalam instansi publik. Melalui regulasi ini pemerintah menegaskan pentingnya perencanaan sumber daya manusia yang selaras dengan prioritas pembangunan nasional sehingga pegawai ASN dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi publik secara optimal.

Implementasi dari ketentuan tersebut juga dijelaskan dalam regulasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara. Peraturan tersebut menjadi landasan normatif dalam penyusunan perencanaan kebutuhan ASN di Indonesia. Khususnya pada pasal 2, pasal 9, pasal 11, pasal 55, dan pasal 56 yang mengatur penyusunan kebutuhan ASN secara sistematis.

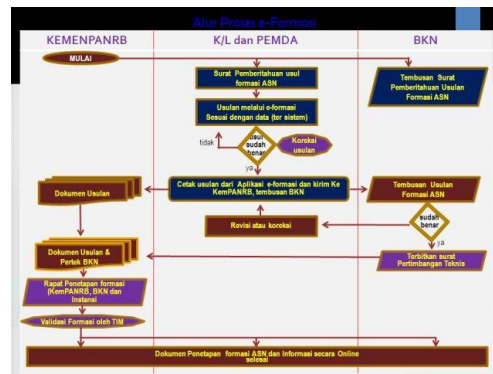
Pasal 2 menegaskan tentang proses melakukan penyusunan kebutuhan dan jenis jabatan ASN, yang memiliki 7 tahapan yaitu:

1. Penyusunan Analisis Jabatan
2. Penyusunan Analisis Beban Kerja
3. Penyusunan Peta Jabatan
4. Pengusulan Kebutuhan ASN
5. Penyampaian Usul Kebutuhan ASN
6. Analisis Kebutuhan ASN
7. Pertimbangan Teknis Kebutuhan ASN.

Dalam proses perencanaan SDM ASN, 7 tahapan tersebut penting untuk dilakukan agar perencanaan perencanaan dapat berjalan secara sistematis, terukur, dan selaras dengan kebutuhan organisasi serta dinamika regulasi yang berlaku.



Gambar 1.1 Proses Penyusunan Kebutuhan ASN



Gambar 1.2 Alur Proses Usulan formasi

Sumber: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Untuk mengetahui jumlah formasi ASN yang ditetapkan pada suatu daerah, pemerintah daerah harus melalui tahapan sebagaimana diatur dalam pasal 2 mengenai penyampaian usulan kebutuhan ASN. Penyampaian usulan kebutuhan tersebut merupakan bentuk pengajuan formasi yang disusun oleh pemerintah daerah berdasarkan hasil perencanaan kebutuhan pegawai. Selanjutnya, usulan formasi tersebut disampaikan kepada kementerian dan Badan Kepegawaian Negara untuk dilakukan proses verifikasi dan penilaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada pasal 9 dan pasal 11 menjelaskan bahwa seorang ASN yang menduduki sebuah jabatan harus sesuai dengan tugas dan fungsi dan memiliki kualifikasi minimal seperti Pendidikan, pelatihan, dan pengalamn. Sehingga seorang ASN diwajibkan mengikuti pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan menunjang pelaksanaan tugas jabatan seorang ASN.

Pada Pasal 55 mengatur tata cara penyampaian usulan kebutuhan ASN oleh instansi pemerintah kepada instansi pembina kepegawaian, yang menegaskan bahwa hasil perencanaan kebutuhan ASN di daerah harus disampaikan secara

formal melalui mekanisme yang telah ditetapkan. Pada pasal ini juga dijelaskan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai harus dilakukan melalui proyeksi kebutuhan jangka pendek dan jangka Panjang.

Pada pasal 56, pemerintah daerah harus menyampaikan dan memverifikasi hasil penyusunan kebutuhan sumber daya manusia ASN setiap tahun kepada Menteri dan wakil Menteri yang disampaikan melalui Bupati/Walikota untuk penetapan kebutuhan ASN di tahun berikutnya.

Penelitian terkait perencanaan sumber daya manusia milik Adrianus et al. (2024), seringkali berfokus pada bagaimana sebuah organisasi publik dapat mengelola pegawai mereka secara lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi publik. Penelitian terkait perencanaan sumber daya manusia salah satunya memiliki fokus untuk melihat perencanaan tenaga kerja dan bagaimana organisasi publik dapat melakukan strategi dalam mengelola karyawannya. Dalam penelitian Rasul (2016), Ketika sebuah organisasi publik memiliki perencanaan tenaga kerja yang baik tentu saja akan memastikan bahwa instansi publik nantinya akan memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja/sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Penelitian Adiwinata et al. (2022) kembali menyampaikan pentingnya perencanaan sumber daya manusia menciptakan lingkungan kerja yang efektif agar nantinya organisasi publik tersebut dapat mencapai kesuksesan jangka Panjang.

Penelitian Esti et al. (2021) menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia pada Lembaga Administrasi Negara belum optimal walaupun memiliki proporsi ASN yang cukup besar dan ketidakseimbangan komposisi pegawai antara

jabatan struktural dengan jabatan fungsional. Dalam penelitian tersebut, faktor yang mempengaruhi adalah adanya keterbatasan anggaran dan kebijakan pengembangan yang belum spesifik.

Lebih lanjut, penelitian Lase et al. (2025) menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja di kantor pos Gunungsitoli masih belum terlaksana dengan optimal karena adanya ketidakseimbangan antara kebutuhan tenaga kerja dan ketersediaan pegawai yang kompeten. Masalah tersebut berdampak pada kualitas dari pelayanan dan efisiensi operasional di kantor pos Gunungsitoli.

BKPSDM atau Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Semarang adalah Badan yang memiliki peran strategis dalam menyusun kebutuhan ASN bagi seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang. Dalam Pemerintah Kabupaten Semarang (2021), BKPSDM Kabupaten Semarang di atur dalam Peraturan Bupati Semarang Nomor 68 Tahun 2021 yang merupakan perubahan atas Peraturan Bupati Semarang Nomor 103 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Semarang. Dalam Pemerintah Kabupaten Semarang (2021), juga menjelaskan bahwa BKPSDM Kabupaten Semarang memiliki peran untuk membantu Bupati Kabupaten Semarang dalam melaksanakan fungsi penunjang di bidang kepegawaian, Pendidikan, dan pelatihan. Ishak & Nurmayana (2018) menjelaskan bahwa keberadaan BKPSDM merupakan bagian dari tugas umum pemerintahan untuk memenuhi tuntutan masyarakat untuk mendapatkan kepuasan dari kualitas pelayanan yang semakin baik.

Dalam regulasi Pemerintah Kabupaten Semarang (2021) tersebut, BKPSDM memiliki tugas untuk bertanggung jawab dalam perencanaan, pengadaan, pengembangan sumber daya manusia aparatur di seluruh perangkat daerah.

Tabel 1.1 Data Jumlah ASN dan Non ASN Kabupaten Semarang

Data	Tahun		
	2023	2024	2025
Jumlah ASN Kabupaten Semarang	9.696	9.882	10.734
Jumlah Pegawai Non ASN Kabupaten Semarang	3.102	3.667	-

Sumber: BKPSDM Kabupaten Semarang 2025

Dalam dokumen Rencana Kerja (Renja) BKPSDM Kabupaten Semarang (2023) menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah perangkat daerah yang mengalami kekurangan pegawai. Berdasarkan Rencana Kerja (Renja) BKPSDM Kabupaten Semarang (2023), permasalahan yang dihadapi BKPSDM Kabupaten Semarang adalah:

1. Dalam dokumen Renja BKPSDM Kabupaten Semarang (2023), Usulan formasi dari Perangkat Daerah (Unit/instansi pemerintah daerah) belum semuanya terakomodir oleh KemenPAN-RB, sehingga banyak Perangkat Daerah yang kekurangan tenaga khususnya tenaga administrasi.
2. Dalam Renja BKPSDM Kabupaten Semarang (2023) juga menjelaskan masih ada tingginya kebutuhan ASN disemua organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kabupaten Semarang karena kekurangan

ASN dan banyak PNS di Perangkat Daerah yang memasuki usia pensiun.

Tabel 1.2 Data Kinerja Pelayanan Perangkat Daerah

No	Sub Kegiatan	Target DPPA	Realisasi s.d TW III Th.2021	Realisasi Fisik
1.	Koordinasi Pelaksanaan Administrasi Pemberhentian	25 org; 474 SK	23 org; 556 SK	116,03

Sumber: Rencana Kerja BKPSDM 2023

Dalam table tersebut, ada 556 SK Pensiun yang diterbitkan ditahun 2023, setiap kali ada pensiun jabatannya akan kosong. Jumlah pegawai yang pensiun lebih banyak daripada yang diperkirakan sehingga ada kekurangan tenaga baru untuk menggantikan mereka.

Kekurangan pegawai yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang juga tercatat didalam dokumen proyeksi kebutuhan jangka Panjang Pemerintah Kabupaten Semarang yang dilakukan pada akhir tahun 2022.

Tabel 1.3 Data Kebutuhan dan Kekurangan Pegawai Berdasarkan ABK di Pemerintah Kabupaten Semarang

Kebutuhan Pegawai Berdasarkan ABK Tahun 2022	Bezeting Pegawai Tahun 2022	Jumlah Kekurangan Pegawai
16.444	8.596	7.848

Sumber: BKPSDM Kabupaten Semarang 2025

Berdasarkan data dari BKPSDM Kabupaten Semarang, kebutuhan pegawai yang dihitung berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK) berjumlah 16.444 pegawai. Namun, pada tahun 2022 jumlah pegawai Pemerintahan Kabupaten Semarang tercatat hanya 8.596 pegawai saja. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya selisih antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai di Pemerintahan Kabupaten Semarang sebanyak 7.848 orang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah

Kabupaten Semarang mengalami kekurangan pegawai dalam memenuhi kebutuhan organisasi.

Dalam dokumen Rencana Kerja (Renja) dijelaskan bahwa hambatan dan permasalahan yang muncul berpengaruh pada pencapaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Semarang. Selain itu, masih adanya kekosongan jabatan pimpinan tinggi di pereangkat daerah berdampak pada pencapaian indikator nasional yaitu persentase keterwakilan Perempuan sebagai pengambilan Keputusan di Lembaga eksekutif BKPSDM Kabupaten Semarang (2023). Permasalahan dan hambatan yang dialami BKPSDM Kabupaten Semarang terkait kurangnya tenaga kerja di beberapa OPD Kabupaten Semarang menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Semarang.

Sebagai salah satu contoh, pada Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang masih menghadapi masalah berupa kekurangan guru di berbagai jenjang Pendidikan. Berdasarkan berita dari beritajateng.tv yang berjudul *“Banyak Sekolah Kekurangan Guru, Bupati Semarang: Tenaga Non-ASN di Dinas Pendidikan Bisa Jadi Solusi”* Bupati Semarang menyoroti ancaman krisis tenaga pendidik akibat kekurangan guru di wilayah Kabupaten Semarang. Hal tersebut dipengaruhi oleh pegawai yang memasuki masa purna tugas/pensiun. Pribadi (2025) menjelaskan dalam berita tersebut bahwa masih banyak guru yang telah melampaui batas maksimal jam mengajar, bahkan Sebagian diantaranya mata pelajaran yang diajarkan tidak sejalan dengan kompetensi dan keahlian dari guru yang bersangkutan.

Dalam berita dari rasikafm.com yang ditulis oleh Maarif (2025) berjudul “*Dewan Pendidikan Kabupaten Semarang Soroti Kekurangan Guru, Ada Gusu Matematika Merangkap Ajar PAI*” Ketua Dewan Pendidikan Kabupaten Semarang juga menyadari kondisi kekurangan guru berdampak langsung pada efektifitas pembelajaran. Beban mengajar yang melebihi 30 jam juga mengakibatkan efektivitas pembelajaran menurun. Dalam pengumuman formasi Pemerintah Kabupaten Semarang (2024) BKPSDM Kabupaten Semarang mengelola pengadaan dan seleksi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) bagi tenaga pendidik seperti guru di tahun 2024 sebanyak 35 formasi untuk jabatan guru. Berita-berita tersebut menjelaskan bahwa ada OPD yang jumlah tenaga kerjanya masih belum tercukupi.

Tabel 1.4 Data Rekap Kebutuhan Dan Jumlah Pegawai Per Kelompok Jabatan Tahun 2022

NO	KELOMPOK JABATAN	KEBUTUHAN (ABK)	JML PEGAWAI S/D DESEMBER 2022
1	2	3	4
	JUMLAH	16.444	8.569
1	Jabatan Pimpinan Tinggi		
a	Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (Eselon I)	-	-
b	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II)	30	24
2	Jabatan Administrasi		
a	Jabatan Administrator (Eselon III)	154	143
b	Jabatan Pengawas (Eselon IV)	352	341
c	Jabatan Pelaksana (Eselon V)	-	-
d	Jabatan Pelaksana (Jabatan Fungsional Umum)	5.749	1.299
3	Jabatan Fungsional		
a	Guru	5.421	4.649
b	Kesehatan	2.444	1.527
c	Non Guru dan Non Kesehatan	2.294	586

Sumber: BKPSDM Kabupaten Semarang 2025

Berdasarkan tabel tersebut, Kembali dijelaskan bahwa kekurangan pegawai salah satunya terlihat pada kelompok jabatan fungsional guru. Kebutuhan guru berdasarkan ABK tercatat sebanyak 5.421 pegawai, sementara jumlah guru yang tersedia hingga akhir Desember tahun 2022 hanya sebanyak 4.649 pegawai.

Dengan demikian, terdapat kekurangan guru sebanyak 772 orang. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kebutuhan riil tenaga pendidik dengan ketersediaan SDM di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang.

Menurut Satu Data Kab. Semarang (2023), Capaian belanja daerah Kabupaten Semarang untuk belanja pegawai pada tahun 2023 mencapai Rp952 Miliar. Kemudian di tahun 2024, Menurut PERDA Pemerintah Kabupaten Semarang (2023), Nomor 14 Tahun 2023 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2024. Belanja Pegawai direncanakan sebesar Rp1.104.747.527.782 dari APBD Kabupaten Semarang Tahun 2024 sebesar Rp2.641.576.672.400. Belanja pegawai mencapai sekitar 41,8% dari total belanja daerah yang sebesar Rp2.641.576.672.400. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2022 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023, pemerintah daerah diwajibkan mengalokasikan belanja pegawai (diluar tunjangan guru yang dialokasikan TKD) dengan batas maksimal sebesar 30%. Menurut Kementrian Dalam Negeri RI (2023), Pemerintah daerah diwajibkan menyesuaikan proporsi belanja pegawai daerah yang belanja pegawainya telah melebihi 30%, secara bertahap dalam kurun waktu 5 tahun sejak diterbitkannya UU No 1 Tahun 2022.

Permasalahan yang dialami BKPSDM Kabupaten Semarang (2023) dalam mengisi ASN di OPD Kabupaten Semarang yang dihadapkan oleh peraturan Kementrian Dalam Negeri RI (2023) agar belanja pegawai maksimal 30% dari total belanja daerah, menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana strategi perencanaan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Semarang dilakukan

secara efektif sekaligus menyesuaikan dengan Batasan anggaran belanja pegawai tersebut.

Fokus masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana BKPSDM Kabupaten Semarang melakukan perencanaan sumber daya manusia ASN untuk memenuhi kebutuhan pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Semarang, khususnya dalam menghadapi Batasan belanja pegawai yang maksimal 30% dari total belanja daerah sesuai dengan Peraturan Kementrian Dalam Negeri RI (2023). Berdasarkan fokus tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Semarang dengan memperhatikan regulasi anggaran yang berlaku. Penelitian ini akan menggunakan teori perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Miller Burack dan Maryann tentang 4 langkah pokok perencanaan SDM yang telah didiskusikan dengan regulasi terkait perencanaan ASN, yaitu perencanaan untuk kebutuhan masa depan, perencanaan untuk keseimbangan masa depan, perencanaan untuk perekrutan dan seleksi, dan perencanaan untuk pengembangan. Penelitian ini mengacu pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara, yang menjadi dasar normatif dalam penyusunan kebutuhan ASN di instansi pemerintahan. Penelitian ini nantinya akan menganalisis bagaimana BKPSDM Kabupaten Semarang melakukan perencanaan sumber daya manusia secara strategis.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk menyusun perencanaan sumber daya manusia secara efektif dan strategis di BKPSDM Kabupaten Semarang untuk memastikan ketersediaan pegawai yang kompeten di

OPD Kabupaten Semarang. Selain itu, regulasi pembatasan belanja pegawai maksimal 30% dari total belanja daerah, BKPSDM harus mampu mengelola perencanaan SDM dengan efisien tanpa mengorbankan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu penelitian ini penting untuk memberikan kita gambaran konkret tentang bagaimana BKPSDM mengantisipasi dan mengatasi permasalahan tersebut melalui perencanaan Sumber daya manusia yang berbasis kebutuhan organisasi dan kebijakan yang berlaku.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan menganalisis secara mendalam bagaimana strategi perencanaan ASN di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Semarang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Semarang. Apakah strategi tersebut sudah dilakukan dengan baik atau tidak.

1.2 Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa masalah yang menjadi fokus kajian sebagai berikut:

1. Adanya indikasi kekurangan pegawai di sejumlah organisasi perangkat daerah (OPD) di Kabupaten Semarang.
2. Adanya indikasi terjadinya ketidakseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai ASN, terutama akibat meningkatnya jumlah pegawai yang memasuki masa pensiun setiap tahun yang tercatat pada Rencana Kerja BKPSDM Tahun 2023.
3. Adanya indikasi tingginya porsi belanja pegawai Kabupaten Semarang yang mencapai sekitar 41,8% dari total belanja daerah, melebihi batas maksimal

30% sesuai ketentuan Permendagri Nomor 84 Tahun 2022, yang menjadi kendala dalam perekrutan ASN baru.

1.2.2 Rumusan Masalah

Dalam hal ini penulis perlu mengambil langkah untuk merumuskan masalah sebagai berikut:

Bagaimana BKPSDM Kabupaten Semarang melakukan perencanaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan pegawai di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Menganalisis pengelolaan sumber daya manusia ASN di BKPSDM Kabupaten Semarang dalam upaya memenuhi kebutuhan ASN di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di tengah keterbatasan anggaran dan kebijakan pembatasan belanja pegawai daerah.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ini, manfaat penelitian diklasifikasikan kedalam dua aspek utama, yakni manfaat bagi akademis dan manfaat praktis serta sosial bagi Upaya pemecahan masalah:

1. Kegunaan akademis

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam kajian manajemen BKPSDM Kabupaten Semarang, dalam merencanakan sumber daya manusia pada organisasi publik. Melalui analisis mendalam tentang, bagaimana strategi sebuah instansi publik mengelola sumber daya

manusia/pegawai yang berada di dalam instansi publik tersebut. Penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah literatur terkait pendekatan strategi perencanaan sumber daya manusia ASN. Temuan penelitian ini nantinya dapat memberikan landasan bagi studi lanjutan tentang bagaimana strategi organisasi publik untuk merencanakan sumber daya manusia di organisasi publik.

2. Kegunaan praktis

a. Bagi BKPSDM Kabupaten Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan hasil analisis bagi BKPSDM Kabupaten Semarang terkait bagaimana mengelola sumber daya manusia ASN secara optimal dan berkelanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini nantinya dapat menjadi bahan acuan bagi BKPSDM Kabupaten Semarang untuk mengidentifikasi area poin yang perlu ditingkatkan guna menunjang strategi perencanaan sumber daya manusia ASN yang baik bagi instansi publik.

b. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini akan menambah pemahaman mahasiswa mengenai praktik manajemen sumber daya manusia khususnya pada strategi perencanaan sumber daya manusia ASN dalam instansi publik. Penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran mahasiswa dengan adanya kesenjangan regulasi dengan realitas lapangan yang terjadi di organisasi.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.5 Penelitian Terdahulu

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
1.	Agnes Madeline Esti, Herbasuki Nurchayanto, Aufarul Marom Ejournal Undip Doi: https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/viewFile/31420/25608 Tahun (2021)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning) Pada Lembaga Administrasi Negara Di Jakarta	Penelitian kualitatif	Penelitian ini menggunakan teori <i>human resource planning process</i> yang dikemukakan oleh Vineeth George (2017) yang mencakup tiga indikator utama yaitu <i>Job Analysis, forecasting demand and supply, dan legal restraint</i> . Hasil temuan penelitian tersebut menunjukkan perencanaan sumber daya manusia dalam Lembaga Administasi Negara sudah berjalan cukup baik sesuai dengan regulasi yang berlaku, meskipun begitu masih ada kendala dalam proses rekrutmen pegawai pada persoalan teknis dan belum optimalnya integrasi data.	Penelitian tersebut relevan dengan penelitian penulis karena meneliti perencanaan SDM di lingkungan organisasi sektor publik. Namun perbedaan penelitian ini terletak pada landasan teoritis yang digunakan. Peneliti mengacu pada teori Perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Miller Burack dan Maryann yang mencakup 4 indikator utama: Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi, dan Perencanaan untuk pengembangan.

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
2.	Tio Putri Marlina Lase, Palindungan Lahagu, Fatolosa Hulu, Idarni Harefa Jurnal Publikasi Manajemen Informatika Vol 4, No 3 Doi: https://share.google/RFxZCsmKLTUuJWd2X Tahun (2025)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pos Kota Gunungsitoli (Lase et al., 2025)	Pendekatan deskriptif kualitatif	Penelitian ini menggunakan 5 indikator perencanaan SDM dari berbagai perspektif para ahli. Analisis kebutuhan tenaga kerja melalui evaluasi beban kerja dan identifikasi posisi oleh Dessler (2022), peramalan kebutuhan SDM oleh Armstrong dan Taylor (2023), perencanaan rekrutmen dan seleksi oleh Robinson & Judge (2021), pengembangan dan pelatihan karyawan oleh Noe (2022), dan evaluasi kinerja berkala oleh Snape dan Redman (2021). Hasil penelitian tersebut menunjukkan pelaksanaan perencanaan SDM telah dilakukan dengan aktif dan terstruktur, namun masih memiliki tantangan keterbatasan tenaga kerja local, transformasi digital, keterbatasan anggaran, dan beban kerja yang tinggi.	Penelitian dalam jurnal tersebut relevan dengan penelitian penulis, karena membahas perencanaan SDM di organisasi sektor publik. Namun perbedaan penelitian ini terletak pada landasan teoritis yang digunakan. Peneliti mengacu pada teori Perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Miller Burack dan Maryann yang mencakup 4 indikator utama: Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi dan Perencanaan untuk pengembangan.

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
3.	Grace A. Salamate, A. J. M. Rattu, J. N. Pangemanan Jurnal JIKMU Vol 4, No 4 Doi: https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jikmu/article/view/7683/7249 Tahun (2014)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan di Dinas Kesehatan Kabupaten Minahasa Tenggara (Salamate et al., 2014)	Pendekatan kualitatif	Penelitian ini menggunakan 4 indikator perencanaan SDM dari berbagai perspektif para ahli yaitu Pengadaan SDM Kesehatan oleh Rachmawati (2008), Pengembangan SDM Kesehatan oleh Yuniarsih & Suwatno (2008), pemeliharaan SDM Kesehatan oleh Hasibuan (2005), dan penggunaan SDM Kesehatan oleh Rachmawati (2008). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa 3 dari indikator yang digunakan telah terpenuhi, sementara pada indikator pengadaan SDM, tidak ada pemerataan dalam pengadaan SDM Kesehatan di dinas Kesehatan Kab Minahasa, yang diberikan oleh pemerintah daerah (pengecilan rekrutmen).	Penelitian tersebut relevan dengan penelitian penulis karena meneliti tentang perencanaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik. Namun perbedaannya terletak pada teori yang menjadi acuan. dan fokus yang diambil. Penelitian tersebut berfokus pada perencanaan SDM di dinas Kesehatan.
4.	Danish Iryad Gunawan, Nur Ahmadi Bi Rahmani	Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya	Penelitian kualitatif	Penelitian ini menggunakan 2 indikator dalam teori perencanaan sumber daya, yaitu sistem pengembangan SDM oleh Bernardin & Russell (2001) dan penempatan SDM	Penelitian tersebut relevan dengan penelitian penulis karena meneliti tentang perencanaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik.

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
	Jurnal Mahasiswa Vol 4, No 4 Doi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/jurnal_mahasiswa/article/view/472/397 Tahun (2022)	Manusia Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang		oleh Yuniarsih & Suwantno (2011). Dalam penelitian tersebut dinas Kesehatan Kab Seli Serdang melakukan perekrutan tenaga baru sesuai dengan alokasi dan jumlah yang dibutuhkan. Namun pelaksanaannya masih belum ideal. Karena proses seleksi penerimaan calon pegawai baru, fasilitas Pendidikan, dan pelatihan masih belum memadai.	Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah teori yang digunakan. Penelitian sebelumnya lebih fokus pada pengembangan dan penempatan saja.
5	Nur Halim Ar Rasyid, Choirul Saleh, Firda Hidayati Journal Administrasi Publik Vol 5, No 6 Doi:	Perencanaan Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Studi Pada Badan	Penelitian pendekatan kualitatif deskriptif	Penelitian ini menggunakan teori ABC of Strategic Planning dan teori kompetensi personal KSAO's. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Kebumen perlu menyesuaikan perencanaan SDM yang dimilikinya, karena ditemukan perbedaan kebutuhan kompetensi pada ASN yang kini menduduki jabatan fungsional dibandingkan saat sebelumnya	Penelitian ini relevan dengan penelitian penulis karena membahas tentang strategi SDM dalam organisasi publik. Perbedaan penelitiannya terletak pada teori dan Lokasi penelitian. Penulis menggunakan teori 4 indikator Perencanaan sumber daya manusia milik Miller Burack dan Maryann

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
	https://share.google/u/UVgxCp2Qofe6SOt3 Tahun (2022)	Kepegawaian Dan Pengembangan Sdm Kabupaten Kebumen)		mereka masih berada pada jabatan struktural.	
6	Pandu Cahaya Dwi Nayanti Laowo Jurnal Manajemen dan startup bisnis Vol 9, No 3 Doi: https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/4969/3127 Tahun (2024)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Organisasi Di Sektor Pemerintah Kota Gunungsitoli	Penelitian pendekatan kualitatif	Penelitian ini menggunakan teori perencanaan SDM dari Vetter (1968) yang dihubungkan dengan kinerja organisasi dan karakteristik sektor publik. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa meskipun pemkot Gunungsitoli telah melakukan perencanaan sumber daya manusia, implementasinya masih belum sepenuhnya optimal. Karena ditemukan kendala dalam seperti masih bersifat reaktif, pelatihan yang masih kurang terhadap kebutuhan aktual serta keputusan yang tidak sepenuhnya strategis karena ada intervensi sistem pusat daerah.	Penelitian ini relevan dengan fokus penelitian saya karena membahas perencanaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi publik. Penelitian sebelumnya menekankan perencanaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi publik terkait implementasi strategi perencanaan SDM di lingkungan birokrasi. Perbedaan kedua penelitian terletak pada teori yang digunakan dan Lokasi penelitian.

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
7.	Nyoman Ferdi Chandra Pangestu & Neneng Weti Isnawaty Jurnal Administrasi Negara Vol 14, No 2 Doi: https://jurnal.unpad.ac.id/jane/article/view/61457/25028 Tahun (2025)	Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembang an Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kota Cirebon	Pendekata n kualitatif deskriptif	Penelitian ini menggunakan teori Proses perencanaan SDM dari Notoatmodjo (2015), yaitu inventarisasi persediaan SDM, peramalan SDM, penyusunan rencana SDM, dan monitoring dan evaluasi. Hasil penelitian menunjukkan perencanaan SDM di BKPSDM Kota Cirebon belum berjalan secara optimal dan efektif karena ada kendala pada setiap tahap perencanaan.	Penelitian tersebut relevan dengan penelitian penulis karena meneliti tentang perencanaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik. Namun perbedaannya terletak pada teori yang menjadi acuan. Penulis menggunakan teori Perencanaan sumber daya manusia milik Miller Burack dan Maryann dengan 4 indikator: Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi dan Perencanaan untuk pengembangan.
8	Amelia Rimagawati Hulu, Ayler Beniah Ndraha, Delipiter Lase, dan Odaligoziduhu Halawa	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Perspektif	Penelitian kualitatif	Penelitian ini menggunakan teori infrastruktur publik Niskanen (1971) dan teori implementasi kebijakan publik (1980). Dalam penelitian ini membahas pengaruh infrastruktur dan kebijakan publik dalam	Penelitian tersebut relevan dengan penelitian penulis karena meneliti tentang perencanaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik. Perbedaan penelitian terdahulu

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
	Jurnal Sosial dan Humaniora Vol 4, No 3 Doi: https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i3.725 Tahun (2025)	Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli		pelaksanaan pengadaan PNS di BKPSDM Kota Gunungsitoli. Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah kendala yang dihadapi seperti keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi yang masih terbatas, dan kuota formasi yang belum sejalan dengan kebutuhan riil.	dengan penelitian penulis adalah teori yang digunakan. Penelitian terdahulu terfokus dari banyak faktor yang mempengaruhi BKPSDM dalam melakukan pengadaan pegawai. Sementara itu, penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada perencanaan SDM yang dilakukan oleh BKPSDM.
9	Noferlina Zalukhu, Meiman Hidayat Waruwu, Delipiter lase, Yupiter Mendrofa Jurnal Geoekonomi Doi: https://doi.org/10.3627	Analisis Perencanaan Sdm Dalam Memperkuat Kultur Organisasi Pada Kantor Badan Kepegawaian	Penelitian kualitatif	Dalam penelitian ini, landasan analisisnya menggunakan teori MSDM Modern. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Dinas BKPSDM telah melakukan perencanaan sdm dari proses perekrutan, evaluasi kinerja, pengembangan pegawai, kompensasi serta penerapan peraturan pemerintah dengan baik. Kendala yang dialami Dinas BKPSDM adalah belum	Penelitian tersebut relevan dengan penelitian penulis karena meneliti tentang perencanaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik. Namun perbedaannya terletak pada teori yang menjadi acuan. Penulis menggunakan teori Perencanaan sumber daya manusia milik Miller Burack dan Maryann dengan 4

No	Penulis>Nama Jurnal	Judul	Metode	Hasil	Keterangan
	7/geoekonomi.v15i2.450 Tahun (2024)	Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli		melibatkan pegawai dalam program-program yang dilaksanakan.	indikator: Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi, dan Perencanaan untuk pengembangan.

(Sumber data: Diolah oleh peneliti, 2025)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah penulis kaji, dapat diketahui bahwa perencanaan SDM dalam organisasi publik banyak diteliti menggunakan pendekatan kualitatif dan berbagai macam landasan teoritis. Penelitian perencanaan SDM dalam penelitian terdahulu berfokus pada proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, dan evaluasi SDM. Hasil dalam penelitian terdahulu pada dasarnya menunjukkan bahwa perencanaan yang telah dilakukan belum sepenuhnya optimal karena menghadapi beberapa kendala seperti keterbatasan infrastruktur, kebijakan rekrutmen, belum maksimalnya integrasi data, dan dalam pengembangan pegawai. Perbedaan penggunaan teori juga mempengaruhi fokus dan perspektif analisis dengan mengaitkan perencanaan SDM dengan kinerja organisasi, strategi pengembangan berbasis kompetensi, kultur organisasi, maupun kebijakan pengadaan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kajian perencanaan SDM di sektor publik masih bersifat parsial sesuai fokus dan sudut pandang pada masing-masing penelitian.

Berdasarkan kajian tersebut, belum ditemukan penelitian yang secara khusus menganalisis perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Semarang dengan menggunakan teori perencanaan sumber daya manusia milik Miller Burack dan Maryann, khususnya dalam melihat kesenjangan antara kebutuhan pegawai dan ketersediaan pegawai berdasarkan ABK. Oleh karena itu, penelitian ini menempati posisi untuk melengkapi penelitian terdahulu dengan memberikan analisis perencanaan SDM yang lebih terfokus pada perencanaan kebutuhan, keseimbangan, perekrutan, dan pengembangan pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

1.5.2 Teori

1.5.2.1 Manajemen Publik

Menurut Dr. Iwan Satibi (2012), manajemen adalah proses pengelolaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan yang menggunakan potensi dari sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Pasolong (2007) dalam buku Dr. Iwan Satibi (2012) manajemen publik diterjemahkan sebagai manajemen instansi pemerintahan, tentang bagaimana mengelola sebuah institusi pemerintahan. Dengan demikian, Dr. Iwan Satibi (2012) menambahkan manajemen publik diartikan sebagai proses pengelolaan berbagai sumber daya di institusi publik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen publik tidak hanya bersinggungan pada kebijakan publik maupun politik, namun manajemen publik juga membahas bagaimana sebuah pemerintahan dijalankan.

1.5.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Rusby (2019) mendefinisikan Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) sebagai proses yang dilakukan instansi publik dalam menangani berbagai masalah terkait pegawai dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang kegiatan sebuah instansi publik dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut A.F. Stoner dalam buku Rusby (2019), adalah sebuah proses berkelanjutan yang tujuannya untuk menyediakan individu yang sesuai kepada organisasi sehingga mereka dapat menempati posisi dan jabatan yang tepat di dalam organisasi. Di Indonesia, MSDM untuk sektor publik diatur dalam Peraturan Pemerintah RI (2023), UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur proses manajemen ASN.

Menurut Rusby (2019), manajemen sumber daya manusia juga mencakup beberapa aspek penting yang berkaitan dengan sistem perencanaan, penataan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Ruang lingkup MSDM menurut Rusby (2019) ada beberapa fungsi utama:

1. Perencanaan Sumber daya Manusia

Perencanaan SDM adalah proses untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja pada sebuah organisasi publik baik dari jumlah maupun kualitas dan memproyeksi kebutuhan pegawai di masa depan. Perencanaan yang dimaksud adalah melibatkan analisis jabatan, pertimbangan kebutuhan tenaga kerja, dan penyesuaian dengan strategi organisasi.

2. Pengadaan Sumber daya manusia

Adalah proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi publik. Rekrutmen dilakukan dengan tujuan menarik pelamar yang memenuhi kualifikasi untuk melamar di organisasi publik. Kemudian seleksi dilakukan untuk memilih kandidat terbaik/ yang paling tepat untuk mengisi posisi yang tersedia di sebuah organisasi publik.

3. Pengembangan sumber daya manusia

Proses ini dilakukan untuk memperkuat kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai yang biasanya diperoleh melalui Pendidikan, pelatihan, promosi jabatan, dan mutasi. Hal tersebut dilakukan agar pegawai dapat mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungan kerja.

4. Pemberian kompensasi

Adalah pengelolaan gaji, upah, tunjangan atau penghargaan, pengakuan, kesempatan pengembangan sebagai bentuk penghargaan dari organisasi publik kepada pegawai atas kontribusi yang telah dilakukan,

5. Pemeliharaan sumber daya manusia

Menjaga dan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar tetap produktif dan loyal pada instansi publik. Pemeliharaan sumber daya manusia mencakup penyediaan faskes, keselamatan kerja, serta penyelesaian perselisihan yang adil antar karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang sehat dan kondusif sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan kerja organisasi.

Penjelasan diatas merupakan ruang lingkup yang dikendalikan oleh manajemen sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Namun di penelitian ini, penulis akan lebih berfokus pada tahap perencanaan sumber daya manusia ASN diinstansi Publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang.

1.5.2.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Rodiyah & Agustina (2020), perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah bagian dari proses manajemen yang berperan dalam mengarahkan pergerakan/perkembangan SDM di sektor publik dari kondisi yang ada saat ini menuju kondisi yang diharapkan di masa depan. Menurut Bukit et al. (2017) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja melalui kegiatan peramalan, pengembangan, pelaksanaan, dan pengendalian yang selaras dengan perencanaan organisasi agar

tercipta jumlah dan penempatan pegawai yang tepat secara efektif. Salah satu Faktor internal yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia menurut SP. Siagian dalam buku Rodiyah & Agustina (2020) adalah anggaran. Anggaran dapat memprediksi kemampuan untuk merekrut pegawai baru yang memungkinkan untuk di biayai. Anggaran juga berperan dalam mengestimasi berapa jumlah dan kualitas pegawai baru yang mampu dipenuhi oleh organisasi.

Dalam konteks pemerintahan, regulasi nasional yang mengatur pengelolaan ASN di Indonesia adalah Undang-Undang No 20 tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Salah satu aspek penting dalam manajemen ASN yang diatur dalam UU tersebut Adalah perencanaan kebutuhan ASN. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penyusunan kebutuhan sumber daya manusia ASN dijabarkan dalam Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) No 9 Tahun 2022 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara. Regulasi tersebut secara normatif memberikan pedoman bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan tahapan perencanaan SDM ASN secara sistematis. Menurut Miller Burack dan Maryann dalam buku Rodiyah & Agustina (2020), perencanaan Sumber Daya Manusia terdiri dari 4 langkah pokok:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan

Tahapan ini mencakup identifikasi jumlah dan kualitas aparatur yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan pemerintah. Dalam instansi publik, proses ini dilakukan melalui Anjab (Analisis Jabatan) dan ABK (Analisis Beban Kerja). Dalam Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) No 9 Tahun 2022 dalam pasal 2 menyebutkan bahwa

penyusunan kebutuhan ASN dilaksanakan berdasarkan hasil dari Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), dengan mempertimbangkan rencana strategis instansi nasional. Lebih lanjut, dalam regulasi tersebut penyusunan kebutuhan ASN terdiri dari penyusunan analisis jabatan (Anjab), penyusunan analisis beban kerja (ABK), penyusunan peta jabatan, pengusulan kebutuhan ASN, penyampaian pengusulan kebutuhan, analisis kebutuhan ASN, dan pertimbangan teknis kebutuhan ASN.

Pada pasal 55 menegaskan bahwa setiap instansi diwajibkan menghitung jumlah pegawai yang akan mencapai batas usia pensiun dalam jangka Panjang yaitu lima tahun kedepan. Ketentuan ini menunjukkan bahwa pemerintah memberikan perhatian khusus pada upaya peramalan kebutuhan (proyeksi) pegawai ASN di masa depan. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan penting untuk dilakukan untuk siap menghadapi permasalahan yang akan datang di masa depan. Dalam proses tersebut, Perencanaan yang perlu diperhatikan adalah jumlah ASN yang dibutuhkan, kualifikasi ASN yang dibutuhkan, dan jangka waktu kebutuhan ASN yang dibutuhkan.

2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan

Tahapan ini bertujuan untuk menyeimbangkan kebutuhan dan ketersediaan pegawai, yakni dengan melihat berapa banyak pegawai yang ada saat ini yang masih dapat dipertahankan untuk memenuhi kebutuhan di masa depan sehingga perencanaan kebutuhan pegawai

lebih terarah. Perencanaan ASN yang perlu diperhatikan adalah jumlah ASN yang ada saat ini, usia ASN dan kemungkinan pensiun, jumlah lowongan yang ada, ASN yang diperlukan. Prinsip ini sejalan dengan Peraturan Badan kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 pada pasal 56 yang mengatur bahwa instansi pemerintah wajib melakukan verifikasi dan validasi atas hasil Anjab dan analisis beban kerja sebagai dasar penetapan kebutuhan ASN secara resmi. Hal tersebut untuk memastikan agar tidak terjadi kelebihan maupun kekurangan pegawai di suatu instansi.

3. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi

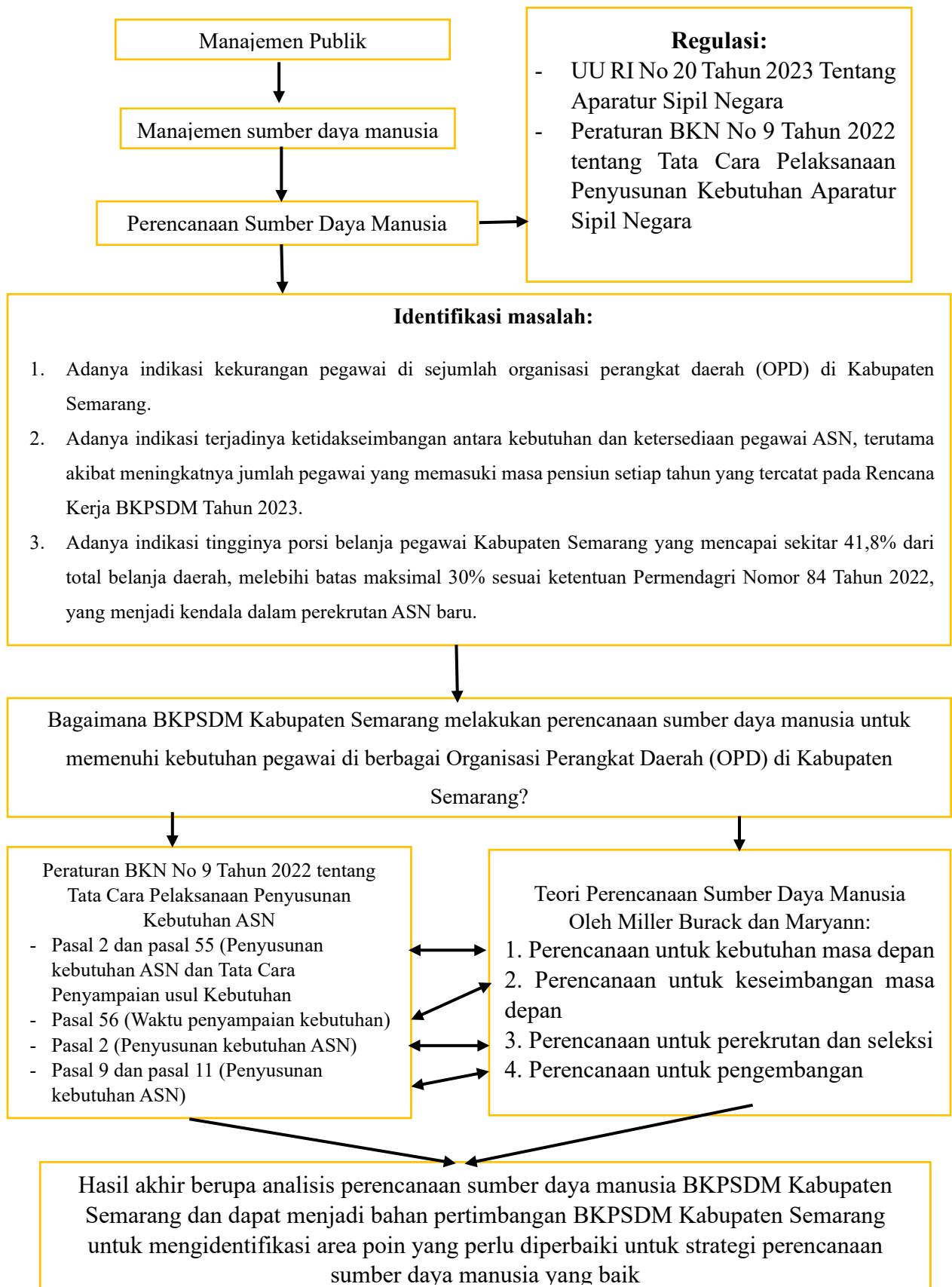
Tahapan ini berfokus pada strategi pemenuhan kebutuhan SDM yang belum terpenuhi. Perencanaan rekrutmen yang dilakukan instansi publik menurut Miller Burack dan Maryann adalah pengumuman/penyampaian informasi mengenai kebutuhan ASN, penentuan jumlah ASN yang diperlukan, penyaringan ASN, dan menarik kandidat yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam instansi publik, proses penyusunan formasi ASN diatur dalam Peraturan Badan kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 pada pasal 2 tentang tahapan penyusunan kebutuhan ASN yang mencakup pengusulan kebutuhan ASN, penyampaian pengusulan kebutuhan ASN, analisis kebutuhan ASN, dan pertimbangan teknis kebutuhan ASN. Tahapan ini menjadi dasar dalam penetapan formasi ASN di instansi publik.

4. Perencanaan untuk pengembangan

Tahap terakhir berfokus pada peningkatan kompetensi dan profesionalisme pegawai. Perencanaan pengembangan menurut Miller Burack dan Maryann harus mempertimbangkan aspek Pendidikan dan pelatihan, proses mutasi dan promosi, serta pemenuhan posisi yang memerlukan tenaga ahli yang berpengalaman, sehingga memiliki sumber daya manusia yang cukup kapabel. Peraturan Badan kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 pada pasal 9 menyatakan bahwa penyusunan kebutuhan ASN harus memperhatikan kualifikasi jabatan termasuk Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Pada pasal 11, dijelaskan bahwa ASN diwajibkan melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan untuk menunjang pelaksanaan tugas jabatan seperti pelatihan kepemimpinan, fungsional, dan teknis. Dalam manajemen ASN, penyusunan kebutuhan pegawai juga mencakup kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung pengembangan ASN.

Berdasarkan uraian tersebut, dalam Peraturan Badan kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara memiliki keterkaitan pada teori langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia menurut Miller Burack dan Maryann dalam buku Rodiyah & Agustina (2020).

1.5.3 Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah Peneliti 2025

1.6 Operasionalisasi Konsep

Menurut Jaya (2020), operasional merupakan aspek penelitian yang menjelaskan informasi tentang bagaimana sebuah variabel diukur. Operasionalisasi konsep merupakan tahapan penting dalam sebuah penelitian, karena melalui proses ini, peneliti melakukan sebuah penelitian kedalam konsep yang memuat indikator-indikator yang lebih spesifik dan dapat diukur. operasionalisasi konsep ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam melakukan proses analisis pada objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, operasionalisasi konsep disusun berdasarkan judul penelitian, yaitu Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang.

Tabel 1.6 Tabel Fenomena Penelitian

Fenomena	Dimensi	Definisi Konsep	Gejala
Bagaimana BKPSDM Kabupaten Semarang melakukan perencanaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan	Perencanaan untuk kebutuhan masa depan	Tahapan proses perencanaan ASN yang menekankan perhitungan kebutuhan pegawai melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) sebagaimana diatur dalam Pasal 2 dan Pasal 55 pada Peraturan BKN No 9 Tahun 2022.	1. Proses penyusunan kebutuhan ASN Sesuai dengan peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022 pada pasal 2 2. Adanya Proses perhitungan kebutuhan ASN 3. Adanya proses penentuan formasi ASN sesuai kebutuhan unit kerja
	Perencanaan untuk	Proses penetapan kebutuhan ASN	1. Adanya proses identifikasi

pegawai di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di tengah keterbatasan anggaran dan kebijakan pembatasan belanja pegawai daerah?	keseimbangan masa depan	dengan melakukan verifikasi dan validasi hasil Anjab dan ABK untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai sebagaimana yang diatur dalam Pasal 56 pada Peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022.	kebutuhan dan ketersediaan ASN 2. Adanya proses identifikasi retribusi atau mutasi pegawai
	Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi	Proses perumusan formasi ASN berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan pertimbangan teknis sebagaimana diatur dalam Pasal 2 pada Peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022.	1. Adanya proses usulan formasi ASN KemenPAN- RB 2. Adanya proses Seleksi CPNS/PPPK berdasarkan kebutuhan Organisasi publik 3. Adanya proses Pembatasan belanja pegawai sesuai ketentuan APBD
	Perencanaan untuk pengembangan	Proses peningkatan kompetensi ASN melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja	1. Adanya proses pelaksanaan pelatihan dan diklat pegawai

		yang menjadi bagian dari penyusunan kebutuhan ASN sebagaimana diatur dalam Pasal 9 dan Pasal 11 pada Peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022.	2. Adanya proses Mutasi dan promosi sesuai hasil penilaian kompetensi
--	--	--	---

Sumber: Diolah Peneliti 2025

1.7 Argumen Penelitian

Perencanaan sumber daya manusia ASN menjadi aspek yang krusial dalam penyelenggaraan dan tata kelola instansi publik karena menentukan keberhasilan instansi dalam menyediakan aparatur yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan instansi publik. Pada pemerintahan daerah Kabupaten Semarang, perencanaan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Semarang untuk memastikan seluruh OPD memiliki jumlah dan kualitas pegawai yang memadai untuk mendukung kinerja pemerintahan. Berdasarkan teori Miller Burack dan Maryann terkait perencanaan sumber daya manusia pada instansi publik, perencanaan sumber daya manusia yang baik adalah ketika organisasi mampu memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh tenaga kerja yang profesional dan memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Peraturan Pemerintah RI (2023), UU RI No 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, regulasi ini menegaskan pentingnya perencanaan sumber daya manusia yang selaras

dengan prioritas pembangunan nasional sehingga pegawai ASN dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi publik secara optimal.

BKPSDM Kabupaten Semarang berhadapan dengan permasalahan strategis berupa ketidakseimbangan kebutuhan pegawai BKPSDM Kabupaten Semarang (2023) dan ketersediaan staf yang kompeten Maarif (2025), terutama akibat jumlah pensiun yang tinggi BKPSDM Kabupaten Semarang (2023) dan anggaran belanja pegawai yang melampaui batas maksimal yang diatur oleh regulasi pemerintahan Pemerintah Kabupaten Semarang (2023). Kondisi tersebut tentunya menjadi tantangan bagi BKPSDM Kabupaten Semarang dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia ASN yang efektif dan efisien untuk memastikan tercukupinya kebutuhan pegawai di berbagai OPD Kabupaten Semarang tanpa mengorbankan mutu pelayanan publik.

Dari sinilah urgensi penelitian tersebut muncul. Regulasi pembatasan belanja pegawai 30% dari total belanja daerah harus dipenuhi 5 tahun setelah regulasi tersebut diteapkan di tahun 2022. Namun di tahun 2024 ini, belanja pegawai di kabupaten Semarang masih melebihi 30%. Sehingga perencanaan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Semarang harus di teliti apakah strategi yang dijalankan sudah tepat atau tidak. Dalam menghadapi permasalahan tersebut BKPSDM Kabupaten Semarang perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia ASN yang lebih strategis dan terukur. Menurut Miller Burack dan Maryann dalam buku Rodiyah & Agustina (2020) perencanaan sumber daya manusia mencakup empat langkah utama, yaitu erencanaan untuk kebutuhan masa depan, perencanaan untuk keseimbangan masa depan, perencanaan untuk

perekrutan dan seleksi pegawai, dan perencanaan untuk pengembangan pegawai. Keempat langkah ini menekankan pentingnya melakukan perencanaan sumber daya manusia ASN pada organisasi sektor publik secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses perencanaan sumber daya manusia ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang dalam tantangan pembatasan belanja pegawai menggunakan teori perencanaan sumber daya manusia menurut Miller Burack dan Maryann tentang 4 langkah pokok melakukan perencanaan SDM, apakah strategi yang diambil sudah optimal dalam menjaga kecukupan dan kualitas ASN di OPD Kabupaten Semarang.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Abdussamad (2021) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berorientasi pada fenomena atau gejala yang terjadi secara alami. Penelitian kualitatif pada dasarnya dilakukan di lapangan karena bersifat alami. Sementara itu, menurut Bogda dan Taylor (1982) dalam buku Abdussamad (2021), menyatakan bahwa Penelitian kualitatif merupakan suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk uraian kata-kata, baik secara lisan maupun tulisan, serta perilaku yang dapat diamati dari subjek yang diteliti.

Pada penelitian ini, peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial dan masalah manusia secara mendalam. Alasan pemilihan metode kualitatif dalam

penelitian ini adalah karena penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami secara mendalam terhadap fenomena sosial organisasi pada penelusuran proses, praktik, dan tentang bagaimana strategi perencanaan sumber daya manusia ASN diterapkan di BKPSDM Kabupaten Semarang.

Tipe penelitian pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sahir (2022), penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena secara jelas dengan menggunakan data yang akurat dan diteliti secara sistematis. Penelitian yang dipilih penulis adalah penelitian yang bersifat deskriptif. Jadi penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif.

1.8.2 Situs Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilakukan di BKPSDM Kabupaten Semarang yang beralamatkan di Jl. Hos. Cokroaminoto No.1, Krajan, Ungaran, Kecamatan Ungaran Bar, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Lokasi ini menarik untuk diteliti karena BKPSDM Kabupaten Semarang ikut berperan dalam menyusun kebutuhan ASN untuk seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Semarang. Kondisi ini yang mendorong penulis untuk menganalisis strategi perencanaan sumber daya manusia di instansi publik tersebut.

1.8.3 Subjek penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikunto dalam buku Nashrullah (2023) merupakan objek, individu atau peristiwa yang menjadi sumber data, tempat dimana variabel penelitian berada serta menjadi fokus permasalahan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan subjek penelitian antara lain:

1. Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Semarang

Jabatan kepala Bidang Staf Pengelolaan data dan informasi kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Semarang pada saat penelitian dilaksanakan masih kosong, sehingga untuk sementara waktu dijalankan oleh Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Semarang. Penulis mewawancarai Pelaksana Tugas (Plt) Kepala Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan perencanaan sumber daya manusia ASN di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Semarang.

2. Tim Kerja Analis Sumber Daya Manusia

Penulis mewawancarai Tim Kerja Analis Sumber Daya Manusia di Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Semarang. Informan dipilih karena berperan langsung dalam proses analisis jabatan dan analisis beban kerja yang menjadi dasar utama perhitungan kebutuhan formasi ASN.

3. Tim Kerja Pranata Komputer

Penulis mewawancarai Staf Tim Kerja Pengelolaan data dan informasi kepegawaian di Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Semarang. Informan dipilih karena mengelola dan memastikan akurasi data kepegawaian pada sistem informasi, yang menjadi elemen krusial dalam penyusunan kebutuhan formasi ASN.

4. Tim Kerja Mutasi dan Kenaikan Pangkat ASN

Penulis mewawancarai Tim Kerja Mutasi dan Kenaikan Pangkat ASN di Bidang Mutasi Dan Promosi ASN. Informan dipilih karena memahami dinamika mutasi, promosi, dan kepangkatan pegawai yang mempengaruhi jumlah serta kebutuhan pegawai di setiap perangkat daerah.

5. Asesor Sumber Daya Aparatur

Penulis mewawancarai Asesor Sumber Daya Aparatur di Bidang Mutasi Dan Promosi ASN. Informan dipilih karena memiliki kompetensi dalam melakukan asesmen dan pemetaan kompetensi pegawai yang relevan sebagai dasar pertimbangan penyusunan formasi ASN.

6. Tim Kerja Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur

Penulis mewawancarai Tim Kerja Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur di Bidang Pembinaan Dan Pengembangan ASN. Informan dipilih karena terlibat dalam proses validasi data, analisis kebutuhan pegawai, dan penyusunan dokumen pendukung yang diperlukan dalam pengajuan formasi ASN

1.8.4 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan pemilihan pendekatan kualitatif untuk penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran serta penjelasan yang akurat mengenai kondisi atau fenomena yang dihadapi. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa teks tulisan dan kata-kata tertulis. Teks tulisan yang penulis peroleh bersumber dari buku-buku, jurnal, artikel, dan skripsi terdahulu. Kata-kata tertulis penulis dapatkan

melalui hasil wawancara penulis dengan informan di BKPSDM Kabupaten Semarang.

1.8.5 Sumber Data

Menurut Rahmadi (2011), Sumber data adalah pihak baik orang maupun objek, yang menjadi tempat peneliti mengamati, membaca/bertanya mengenai masalah penelitian. Dilihat dari sumber datanya, pengumpulan data dibagi menjadi dua yaitu, dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

1. Data primer

Menurut Sugiyono (2022), data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan informasi kepada pengumpul data sehingga data tersebut diperoleh langsung dari subjek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data atau informasi langsung melalui informan di BKPSDM Kabupaten Semarang.

2. Data sekunder

Menurut Sugiyono (2022), data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber utama, tetapi dikumpulkan melalui perantara misalnya dari orang lain ataupun melalui dokumen. Pada penelitian ini, data sekunder berasal dari memanfaatkan data dan informasi dari dokumen-dokumen dan buku yang relevan.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2022), teknik pengumpulan data merupakan langkah penting untuk dilakukan dalam sebuah penelitian karena peneliti membutuhkan informasi untuk mendapatkan data untuk melanjutkan penelitian tersebut. Jika

seorang peneliti tidak memahami tehnik mengumpulkan data yang tepat, maka data yang diperoleh berpotensi tidak memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Jika melihat cara pengumpulan datanya maka ada tiga cara yang dilakukan:

1. Wawancara (interview)

Menurut Esterberg (2022) dalam buku Sugiyono (2022) wawancara dapat didefinisikan sebagai proses pertemuan antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk saling bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab yang dilakukan, sehingga dapat terbentuk pemahaman dalam suatu topik tertentu. Sugiyono (2022) berpendapat bahwa, wawancara yang dilakukan dalam sebuah penelitian adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang harus diteliti maupun untuk menggali informasi dari responden yang lebih mendalam. Pada penelitian ini, wawancara yang dilakukan adalah dengan melakukan percakapan yang mendalam bersama informan di BKPSDM Kabupaten Semarang yang sudah dipilih untuk mendapatkan data yang diperlukan. Teknik wawancara yang dilakukan menggunakan struktur yang formal bersama Plt Kepala Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Semarang, Tim Kerja Analis Sumber Daya Manusia, Tim Kerja Pranata Komputer, Tim Kerja Mutasi dan Kenaikan Pangkat ASN, Asesor Sumber Daya Aparatur, dan Tim Kerja Analis Sumber Daya Manusia Aparatur.

2. Studi dokumen

Sugiyono (2022) berpendapat bahwa, dokumen dipahami sebagai catatan peristiwa yang sudah berlalu. Studi dokumen merupakan salah satu

teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan data-data yang sudah tersedia dalam catatan-catatan dokumen/arsip yang sudah tersedia dan dianggap menunjang penelitian seperti buku-buku, jurnal, artikel, skripsi terdahulu, dan dokumen lainnya.

1.8.7 Analisis dan Interpretasi data

Analisis data yang dilakukan dalam sebuah penelitian dilakukan saat proses pengumpulan data sedang berlangsung maupun setelah selesai mengumpulkan data dalam periode tertentu. Menurut miles dan huberman (1984) dalam buku Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif dilakukan secara berkesinambungan sampai penelitian selesai. Tujuan dilakukannya analisis data adalah untuk menyederhanakan informasi kedalam bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Ada 3 analisis data kualitatif yang dilakukan:

1. *Data reduction* (pengumpulan data)

Reduksi data perlu untuk dilakukan karena saat penelitian dilapangan, data yang akan kita dapatkan akan semakin banyak, beragam, kompleks, dan cenderung semakin rumit. Dengan kata lain reduksi data berarti menyederhanakan dan memfokuskan data mentah yang banyak dan kompleks dan mengubahnya menjadi data yang lebih ringkas, relevan, dan mudah untuk dipahami. Sehingga analisis data menggunakan reduksi data harus dilakukan. Reduksi data dilakukan dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok dan membuang informasi yang tidak relevan, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya Sugiyono (2022). Sehingga data yang telah direduksi nanti memberikan

gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data Sugiyono (2022).

2. *Data display* (penyajian data)

Setelah proses reduksi data dilakukan, langkah berikutnya yang dilakukan adalah menyajikan data. Menurut Sugiyono (2022), pada penelitian kualitatif, penyajian data dapat berbentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Namun yang sering dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah menyajikan data dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menampilkan data secara sistematis, peneliti akan lebih mudah untuk memahami situasi apa yang terjadi, dan merencanakan langkah penelitian selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. *Conclusion drawing*

Penarikan Kesimpulan disebut juga sebagai verifikasi merupakan bagian dalam penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2022), kesimpulan dalam penelitian kualitatif bersifat sementara, karena ketika peneliti turun lapangan Kesimpulan akan terus berkembang. Walaupun Kesimpulan dalam penelitian kualitatif akan menjawab rumusan masalah yang ada sejak awal, tetapi kesimpulannya juga dapat berubah ketika penulis turun lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada Sugiyono (2022).

1.8.8 Kualitas Data

Penelitian ini menggunakan Triangulasi sumber. Triangulasi adalah sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggabungkan berbagai metode seperti wawancara dan studi dokumen dari beberapa sumber yang tersedia. Menurut Sugiyono (2022), tujuan penerapan Triangulasi data adalah untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap data yang diperoleh serta menguji kredibilitas dari data tersebut.

Triangulasi sumber umumnya dilakukan dengan melibatkan penggabungan wawancara dan analisis dokumen untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait fenomena yang diteliti oleh peneliti. Penelitian ini mengumpulkan sumber data melalui wawancara dengan topik yang relevan, yaitu perencanaan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Semarang.