

ve RL

ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SEMARANG

Arsika Na'im, Retna Hanani

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telpon (024)7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

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, Workload Analysis, 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.

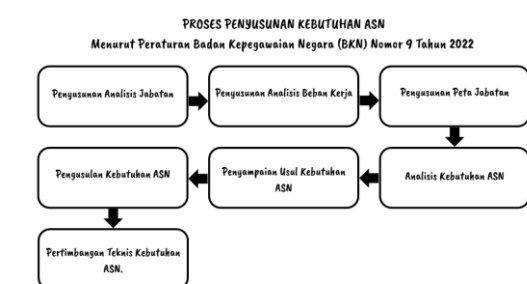
Keywords: Human Resource Planning, ASN, Employee Expenditure, BKPSDM Semarang Regency

PENDAHULUAN

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 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. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah instansi publik diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang ini menjadi dasar hukum dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai ASN dalam instansi publik. Implementasi dari ketentuan tersebut juga dijelaskan dalam regulasi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara. Peraturan tersebut menjadi landasan normatif dalam penyusunan perencanaan kebutuhan ASN di Indonesia. Proses penyusunan kebutuhan ASN menurut peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022 sebagai berikut:



Sumber: Diolah Peneliti 2025

Gambar 1.1 Proses Penyusunan Kebutuhan ASN

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.

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 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang. Dalam dokumen Rencana Kerja (Renja) BKPSDM Kabupaten Semarang (2023) menunjukan 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 (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. Selain itu masih ada tingginya kebutuhan ASN di semua organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kabupaten Semarang karena kekurangan ASN dan banyak PNS di Perangkat Daerah yang memasuki usia pensiun. 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 1.1 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 Kab Semarang 2025

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.

Tabel 1.2 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	8.549
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 Kab Semarang 2025

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 Peraturan Daerah 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. 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 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.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses perencanaan sumber daya manusia ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang. Penelitian dilakukan di BKPSDM Kabupaten Semarang sebagai instansi yang memiliki kewenangan utama dalam pengelolaan dan perencanaan ASN daerah.

Jenis data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan, dan data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi seperti Rencana Kerja BKPSDM, data kepegawaian ASN, peraturan perundang-undangan, serta laporan perencanaan kebutuhan ASN.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi dokumentasi, dan observasi terbatas. Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga kualitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode

guna memastikan validitas dan reliabilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Kebutuhan Masa Depan

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang dilaksanakan dengan berpedoman pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022. Dalam pelaksanaannya, perencanaan kebutuhan ASN dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu penyusunan Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK), pemetaan sumber daya manusia melalui peta jabatan, serta penyusunan perencanaan kebutuhan yang mencakup proyeksi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang. Seluruh tahapan tersebut kemudian didokumentasikan dan disampaikan dalam bentuk usulan kebutuhan ASN sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pemerintah Kabupaten Semarang juga melakukan proyeksi kebutuhan ASN untuk jangka panjang dengan periode lima tahun, yaitu dari tahun 2022 sampai dengan tahun 2028. Proyeksi ini digunakan sebagai dasar dalam melihat kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang sesuai dengan kondisi dan perencanaan yang telah ditetapkan. Dalam perhitungan kebutuhan ASN untuk pembukaan formasi,

Pemerintah Kabupaten Semarang mempertimbangkan prioritas kebutuhan serta kemampuan anggaran pemerintah daerah. Dengan demikian, pembukaan formasi ASN tidak hanya didasarkan pada hasil perencanaan kebutuhan yang telah disusun, tetapi juga disesuaikan dengan kapasitas anggaran yang dimiliki oleh pemerintah daerah.

Perencanaan kebutuhan masa depan di Pemerintah Kab Semarang selaras dengan teori Miller Burack dan Maryan dan peraturan BKN No 9 Tahun 2022 pada pasal 2 dan Pasal 55. Namun penelitian ini menemukan kesenjangan kebutuhan ideal hasil ABK dengan formasi yang dapat dibuka dipengaruhi oleh keterbatasan anggaran bukan berdasarkan kebutuhan riil sumber daya manusia ASN di Pemerintah Kab Semarang. Dapat disimpulkan, perencanaan kebutuhan masa depan ASN di Pemerintah Kab Semarang secara normatif sudah sesuai dengan teori dan regulasi yang ada namun praktiknya dipengaruhi oleh keterbatasan fiskal.

Perencanaan Keseimbangan Masa Depan

Perencanaan keseimbangan masa depan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang dilakukan dengan menjadikan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) sebagai dasar dalam penyusunan kebutuhan ASN

serta penyampaian usulan kebutuhan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Kepala Badan Kepegawaian Negara. Hasil proyeksi kebutuhan jangka panjang menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Semarang masih mengalami kekurangan pegawai. Untuk mengetahui keseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan ASN, Pemerintah Kabupaten Semarang melakukan identifikasi kebutuhan dan ketersediaan ASN pada masing-masing organisasi perangkat daerah melalui mekanisme desk validasi dan pemanfaatan sistem e-Personal. Data tersebut digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan distribusi ASN di lingkungan pemerintah daerah. Selain itu, upaya penyesuaian keseimbangan ASN juga dilakukan melalui mekanisme mutasi. Mutasi ASN dilaksanakan berdasarkan kebutuhan dan ketersediaan pegawai dengan mengacu pada peta jabatan, sehingga organisasi perangkat daerah tidak mengalami kekurangan pegawai. Di samping itu, mutasi juga dilakukan berdasarkan permintaan dari organisasi perangkat daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Perencanaan keseimbangan masa depan di Pemerintah Kab Semarang selaras dengan teori Miller Burack dan Maryan dan peraturan BKN No 9 Th 2022 pada Pasal 56. Namun penelitian ini menemukan bahwa perencanaan

keseimbangan masa depan belum dapat berjalan secara signifikan walaupun data yang tersedia valid dan digunakan dalam pemetaan pegawai, karena masih ada tingginya angka pensiun yang tidak diimbangi dengan pembukaan formasi baru akibat dari keterbatasan fiskal.

Perencanaan Untuk Perekrutan & Seleksi

Perencanaan perekrutan dan seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang dilakukan melalui mekanisme pengusulan formasi yang dilaksanakan dalam dua tahapan. Tahapan pertama berupa penyampaian usulan formasi tanpa rincian jabatan yang dilengkapi dengan surat pernyataan kemampuan anggaran daerah. Selanjutnya, pada tahapan kedua, usulan formasi yang telah disetujui pada tahap pertama dirinci sesuai kebutuhan jabatan dan diajukan kembali kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Berdasarkan usulan tersebut, Kementerian PAN-RB menerbitkan persetujuan rincian kebutuhan ASN. Pelaksanaan seleksi ASN di Pemerintah Kabupaten Semarang mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2024. Dalam regulasi tersebut, seleksi ASN dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu seleksi administrasi, Seleksi Kompetensi Dasar (SKD), dan

Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Pada tahapan Seleksi Kompetensi Bidang, Pemerintah Kabupaten Semarang hanya menggunakan metode Computer Assisted Test (CAT). Pembatasan anggaran daerah menjadi salah satu faktor yang memengaruhi perencanaan perekrutan dan seleksi ASN di Kabupaten Semarang. Kondisi ini menyebabkan usulan formasi ASN disesuaikan dengan kemampuan anggaran pemerintah daerah serta pelaksanaan seleksi kompetensi bidang di tingkat instansi daerah hanya dilaksanakan sampai pada tahap SKB berbasis CAT.

Perencanaan perekrutan dan seleksi di Pemerintah Kab Semarang selaras dengan teori Miller Burack dan Maryan dan peraturan BKN No 9 Th 2022 pasal 2 bahwa perencanaan perekrutan dan seleksi pegawai harus diawali dengan penetapan kebutuhan yang jelas melalui analisis jabatan, penentuan jumlah pegawai yang dibutuhkan, serta penyaringan kebutuhan secara sistematis sebelum proses penarikan pegawai dilakukan. Namun penelitian ini menunjukkan bahwa perekrutan dan seleksi yang dilakukan dipengaruhi keuangan daerah sehingga usulan formasi tidak berdasarkan kebutuhan riil dan seleksi SKB dilakukan secara sederhana.

Perencanaan Untuk Pengembangan

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah

Kabupaten Semarang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) melalui penyusunan program pelatihan dan pengembangan yang didasarkan pada prioritas pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang. Program pelatihan yang dilaksanakan meliputi kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, orientasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), pelatihan dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), serta pelatihan fungsional dan teknis sesuai dengan kebutuhan jabatan.

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN. Selain pelatihan dan pengembangan, perencanaan pengembangan ASN juga dilakukan melalui mekanisme mutasi jabatan. Proses mutasi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang dilaksanakan berdasarkan Peraturan Bupati Semarang Nomor 103 Tahun 2021, yang meliputi tahapan pengusulan kebutuhan, verifikasi oleh BKPSDM, penilaian kompetensi, dan penetapan. Penilaian kompetensi menjadi unsur penting dalam proses mutasi ASN, karena jabatan yang diisi ditetapkan berdasarkan kesesuaian kompetensi ASN dengan kebutuhan jabatan yang tersedia.

Perencanaan pengembangan di Pemerintah Kab Semarang selaras dengan teori Miller Burack dan Maryan dan peraturan BKN No 9 Tahun 2022 pasal 9 & 11 bahwa ASN diwajibkan melakukan pelatihan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan jabatan. Penelitian ini menunjukkan, bahwa Pemerintah Kabupaten Semarang telah melakukan perencanaan pengembangan dengan baik. Program pelatihan yang dilakukan telah sesuai dengan pasal 11, yaitu pelatihan kepemimpinan, fungsional, dan teknis. Hasil evaluasi juga menunjukkan peningkatan kinerja dari ASN. Proses mutasi juga dilakukan dengan regulasi yang berlaku. Dengan demikian perencanaan untuk pengembangan telah dilakukan dengan baik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Semarang telah dilaksanakan secara sistematis dan mengacu pada ketentuan normatif yang berlaku, khususnya Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 serta teori perencanaan sumber daya manusia Miller Burack dan Maryann. BKPSDM Kabupaten Semarang telah menyusun perencanaan kebutuhan ASN melalui tahapan Analisis Jabatan (Anjab),

Analisis Beban Kerja (ABK), pemetaan jabatan, serta proyeksi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan ASN yang ideal berdasarkan hasil ABK dengan formasi ASN yang dapat direalisasikan. Kesenjangan tersebut terutama dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu keterbatasan kemampuan fiskal daerah dan kebijakan pembatasan belanja pegawai maksimal 30 persen dari total belanja daerah. Kondisi ini menyebabkan tidak seluruh kebutuhan riil ASN di setiap organisasi perangkat daerah dapat terpenuhi, meskipun perencanaan telah disusun secara komprehensif.

Perencanaan keseimbangan ASN melalui mekanisme pemetaan pegawai, desk validasi, pemanfaatan sistem e-Personal, serta mutasi telah dilakukan. Akan tetapi, tingginya angka ASN yang memasuki masa pensiun setiap tahun tidak dapat diimbangi secara optimal dengan pembukaan formasi baru, sehingga permasalahan kekurangan pegawai masih berlanjut di beberapa perangkat daerah.

Dalam aspek perekrutan dan seleksi, BKPSDM Kabupaten Semarang telah menjalankan proses sesuai regulasi yang berlaku. Namun, keterbatasan anggaran daerah berpengaruh terhadap jumlah formasi yang diusulkan dan disetujui, serta menyebabkan pelaksanaan

Seleksi Kompetensi Bidang dilakukan secara terbatas.

Sementara itu, perencanaan pengembangan ASN melalui pendidikan dan pelatihan serta mutasi jabatan telah dilaksanakan dengan cukup baik dan sesuai ketentuan. Program pengembangan yang dilakukan terbukti mendukung peningkatan kinerja ASN dan dilaksanakan berdasarkan prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan.

Secara keseluruhan, perencanaan sumber daya manusia ASN di Pemerintah Kabupaten Semarang telah berjalan sesuai kerangka regulatif dan teoritis, namun efektivitas pemenuhan kebutuhan ASN masih dibatasi oleh keterbatasan fiskal dan dinamika jumlah pegawai, khususnya akibat tingginya angka pensiun yang belum sepenuhnya dapat diantisipasi melalui kebijakan rekrutmen.

SARAN

Berdasarkan Kesimpulan diatas, peneliti merekomendasikan sejumlah saran pada penelitian mengenai pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Semarang:

1. Optimalisasi anggaran untuk pemenuhan kebutuhan ASN prioritas

Pemerintah Kabupaten Semarang harus memperkuat dan

mengoptimalkan lebih lanjut pengelolaan kapasitas fiskal daerah agar pemenuhan kebutuhan ASN yang telah dihitung melalui Anjab dan ABK dapat semakin tepat sasaran.

2. Penguatan kapasitas pegawai

BKPSDM Kabupaten Semarang perlu memperkuat kapasitas pegawai yang sudah ada melalui peningkatan kompetensi, optimalisasi penugasan, dan pengembangan kemampuan teknis maupun manajerial, sehingga meskipun jumlah pegawai belum sepenuhnya ideal, kinerja organisasi tetap dapat berjalan secara efektif dan tujuan organisasi tetap dapat dicapai.

3. Penyempurnaan penentuan kualifikasi Pendidikan dalam pengusulan formasi

BKPSDM Kabupaten Semarang dapat Menyusun pedoman internal/mapping kualifikasi Pendidikan yang lebih fleksibel, namun tetap relevan sehingga variasi penamaan program studi tidak membatasi pelamar yang sebenarnya memiliki kompetensi sesuai jabatan.

4. Penyiapan strategi antisipatif terhadap gelombang pensiun

Melihat tingginya jumlah ASN di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Semarang yang akan memasuki masa pensiun dalam beberapa tahun ke depan, BKPSDM Kabupaten Semarang perlu menyiapkan strategi antisipatif seperti pemetaan talenta, percepatan rekrutmen untuk jabatan kritis, dan program knowledge transfer agar tidak terjadi kekosongan jabatan fungsional utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwinata, D. W., Hidayat, R., & Sinaga, U. M. (2022). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 1(2), 8. 38+Amelia+Intan+Prasasti+Hal+723-726
- BKPSDM Kabupaten Semarang. (2023). *Rencana Kerja (Renja) Bkpsdm Kabupaten Semarang Tahun 2023* (p. 30).
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Vol. 15, Issue 2).
- Esti, A. M., Nurcahyanto, H., & Marom, A. (2021). *Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning) Pada Lembaga Administrasi Negara Di Jakarta*. 10. <https://doi.org/10.21608/pshj.2022.250026>
- Gunawan, D. I., & Rahmani, N. A. B. (2022). Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Mahasiswa: Jurnal Ilmiah ...*, 4(4), 3–5. <https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/jurnalmahasiswa/article/view/472%0Ahttps://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/jurnalmahasiswa/article/download/472/397>
- Hulu, A. R., Ndraha, A. B., Lase, D., & Halawa, O. (2025). *Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Perspektif Pengadaan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli*. 4(3), 1543–1552.
- Kementerian PANRB RI. (2024). *Peraturan Menteri PANRB No. 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai Aparatur Sipil Negara* (Vol. 19, Issue 5, pp. 1–23).
- Laowo, P. C. D. N. (2024). Analisis perencanaan sumber daya manusia dan kinerja organisasi di sektor pemerintah kota gunungsitoli. *Jurnal Manajemen Dan Startup Bisnis*, 9(no 3), 11.

- Lase, T. P. M., Lahagu, P., Hulu, F., & Harefa, I. (2025). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pos Kota Gunungsitoli. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 4(3), 53–67. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v4i3.3977>
- Marnis, P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pangestu, nyoman ferdi chandra, & Isnawaty, neneng weti. (2025). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kota Cirebon*. 16, 172–181.
- Peraturan Pemerintah RI. (2023). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara* (p. 88).
- Peraturan Pemerintah RI. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara* (pp. 1–44). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>
- Pribadi, B. (2025). *Banyak Sekolah Kekurangan Guru, Bupati Semarang: Tenaga Non-ASN di Dinas Pendidikan Bisa Jadi Solusi*. Beritajateng.Tv. https://beritajateng.tv/banyak-sekolah-kekurangan-guru-bupati-semarang-tenaga-non-asn-di-dinas-pendidikan-bisa-jadi-solusi/#google_vignette
- Kementrian Dalam Negeri RI. (2023). Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2022 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023. In *Accident Analysis and Prevention* (p. 34).
- Ramdhan, M. (2022). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. PT. Literasi Nusantara Abadi Grup. <https://anyflip.com/swokc/izbc/basic>
- Rasyid, N. H. A., Saleh, C., & Hidayati, F. (2022). Perencanaan Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Kebumen). *Jurnal Administrasi Publik*, 5(6), 402–407.
- Rodiyah, I., & Agustina, I. F. (2020). MSDM Sektor Publik. In *Educacao e Sociedade* (Vol. 1, Issue 1). http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_PereiraAS_1.pdf#0Ahtt

p://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_11/rbcs11_01.htm%0A
http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td_2306.pdf%0Ahttps://direitoufma2010.files.wordpress.com/2010/

Satu Data Kab. Semarang. (2023). *Capaian Belanja Daerah Kab.Semarang*. Satu Data Kab. Semarang.

Zalukhu, N., Waruwu, M. H., Lase, D., & Mendrofa, Y. (2024). Analisis Perencanaan Sdm Dalam Memperkuat Kultur Organisasi Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli. *Journal Geoekonomi*, 15(1), 401–413.