

Model Integrasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Perencanaan Pembangunan Daerah

Integration Model for ASN Competency Development in Regional Development Planning

✉¹Susenoahaji, ²Ali Roziqin, ¹Fitriana Rakhma Dhania,

³Mochamad T. Budiartoyo, ³Fajar T. A. Purbalingga, ²Ayu Evita Sari

¹Fakultas Vokasi, Universitas Brawijaya, Malang 65145, Indonesia

²Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

³Badan Riset dan Inovasi Daerah, Pemerintah Kabupaten Kediri, Indonesia

ARTICLE INFO

Kompetensi,
Aparatus Sipil Negara,
Pembangunan Daerah,
Pemerintah Daerah.

Article History:

Received : July 14, 2025

Accepted : Dec 15, 2025

Publish : Dec 28, 2025

ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan untuk menawarkan kebaruan desain model integrasi dokumen Human Capital Development Plan ke dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang sejalan dengan desain kualitatif Creswell. Hasil dari penelitian ini menunjukkan model integrasi dilakukan melalui 5 tahapan yaitu pemetaan Indikator Kinerja Utama, identifikasi program prioritas setiap Indikator Kinerja Utama, analisis perangkat daerah sebagai kontributor utama, penentuan nama jabatan, dan penyusunan peta jalan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. Pembobotan pada 3 faktor yaitu prioritas pembangunan daerah, kesenjangan kompetensi, dan kesenjangan kinerja juga dilakukan untuk menentukan prioritas dalam pengembangan kompetensi ASN yang sejalan dengan kebutuhan pembangunan daerah.

ABSTRACT:

This study aims to offer a new design for integrating the Human Capital Development Plan document into the Regional Medium-Term Development Plan document. This study uses a qualitative method in line with Creswell's qualitative design. The results of this study show that the integration model is carried out through five stages, namely mapping Key Performance Indicators, identifying priority programs for each Key Performance Indicator, analyzing regional institutions as major contributors, determining job titles, and preparing a road map for the development of Civil Service Human Resources. Weighting of three factors, namely regional development priorities, competency gaps, and performance gaps, was also carried out to determine priorities in developing the competencies of ASN in line with regional development needs.

How to Cite:

Susenoahaji, Roziqin, A., Dhania, F. R., Budiartoyo, M. T., Purbalingga, F. T. A., Sari, A. E. (2024). Model Integrasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Perencanaan Pembangunan Daerah. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v19i2.834>.

✉ Corresponding author :

Address : Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Kec. Tembalang,
Kota Semarang, Jawa Tengah 50139

Email : susenoahaji@ub.ac.id

Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International License.



Hal. 161-177

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penggerak roda birokrasi menjadi penentu keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, serta pembangunan daerah (Timbuleng dkk., 2023). Oleh karena itu, pemerintah mewajibkan setiap instansi pemerintahan tidak terkecuali pemerintah daerah di Jawa Timur untuk menyusun dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi ASN (Pratama, 2021). Dokumen tersebut dinamakan Dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP) (Sawir, 2020). Dokumen ini menjadi dasar usulan bagi pemerintah daerah dan perangkat daerah dalam melaksanakan program pengembangan kompetensi ASN selama 5 tahun (Yusriana, 2025). Program pengembangan kompetensi yang diusulkan harus sejalan dengan kebutuhan individu, organisasi, dan utamanya kebutuhan dalam mencapai tujuan strategis pembangunan daerah (Iadiatno). Oleh karena itu prioritas kebijakan strategis daerah di dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) pun juga harus dipertimbangkan dengan matang sebagai dasar usulan HCDP. Pertimbangan tersebut mencakup 3 hal yaitu prioritas tujuan strategis pemerintah daerah selama 5 tahun ke depan, jenis kompetensi strategis yang dibutuhkan, dan dukungan anggaran pengembangan kompetensi ASN daerah di dalam RPJMD (Antoni dkk., 2025). Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 203 terkait Pengembangan Kompetensi dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 pasal 21 ayat (4) terkait Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Tingkat Nasional.

Berkaitan dengan usulan pengembangan kompetensi, berbagai publikasi riset empiris memang menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi dan kinerja secara

umum menjadi faktor determinan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN (Sulistyo, 2021). Hal tersebut tidak terkecuali pada pemerintahan daerah di Jawa Timur. Seperti di Satuan Pelayanan Terminal Ngawi dimana pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan masih sebatas untuk meningkatkan profesionalitas dan manajemen operasional internal (toyibi). Kemudian pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan pada BPSDM Provinsi Jawa Timur yang ditujukan untuk menutup kesenjangan pemahaman tugas, analisis data, menunjang kompetensi teknis, dan mendorong kompetensi manajerial pegawai (Ramadhany dkk., 2025). Sejalan dengan ini muncul pertanyaan utama apakah faktor lain penentu usulan pengembangan kompetensi juga telah banyak dielaborasi secara ilmiah?. Mengingat beberapa riset terkait hal ini hanya mempertimbangkan faktor tunggal yaitu adanya kesenjangan kompetensi. Padahal, berdasarkan regulasi, usulan rencana pengembangan kompetensi didasarkan pada 2 faktor antesenden yaitu (determinan/sebelum) dan 1 faktor konsekuen (dampak/setelah). Faktor penentu usulan pengembangan kompetensi tersebut adalah faktor rencana strategis pembangunan daerah, faktor kesenjangan kompetensi, dan faktor kesenjangan kinerja. Terdapat hubungan yang kuat dari 3 variabel tersebut di dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN.

Hubungan tersebut sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1. diatas, dimana korelasi 3 variabel telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 203 terkait Pengembangan Kompetensi, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 pasal 21 ayat (4) terkait Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Tingkat Nasional, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2017

pasal 4 ayat (2) terkait Jenjang Jabatan Fungsional. Gambar tersebut menunjukkan bahwa selain untuk menutup kesenjangan kompetensi dan kinerja pegawai, pengembangan kompetensi juga harus dipastikan sejalan dengan kebutuhan dalam mencapai tujuan strategis pembangunan daerah.

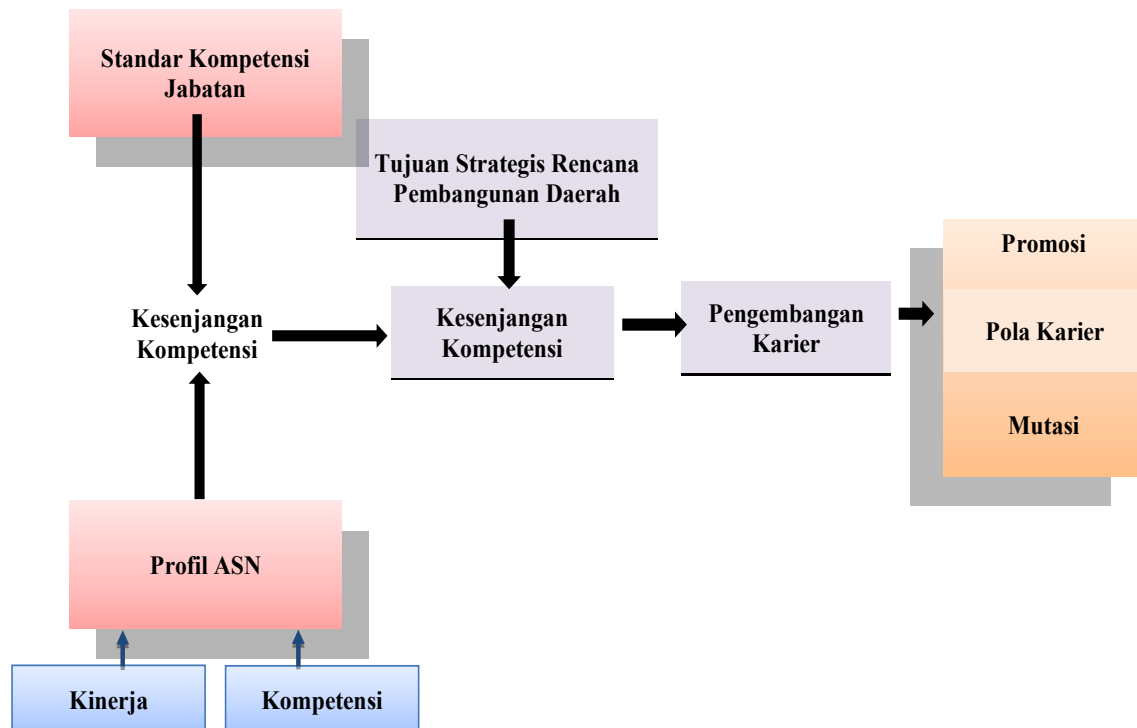
Merujuk pada pernyataan di atas maka hasil penelitian ini ditujukan untuk menawarkan model desain integrasi usulan pengembangan kompetensi ASN dalam dokumen HCDP dengan rencana strategis pembangunan daerah yang tertuang di dalam dokumen RPJMD pada organisasi pemerintah daerah di Jawa Timur. Integrasi ini harus dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten/ Kota dalam road map pengembangan sumber daya manusia ASN untuk jangka waktu 5 tahun dengan mencakup informasi pegawai dan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Penelitian ini berusaha menjelaskan setiap tahapan proses integrasi serta sistem

pembobotan masing-masing variabel guna menentukan prioritas waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di dalam dokumen HCDP. Terakhir penelitian ini berusaha untuk menunjukkan strategi pencapaian efektifitas substansi HCDP dalam mendukung tujuan pengembangan kompetensi ASN.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan kompetensi baik pada pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing ASN (Dedi, 2020). Mengingat dari hasil penilaian kompetensi, nilai dari kesenjangan kompetensi dan kinerja setiap ASN berbeda-beda (Sulistyo, 2021). Hal ini berarti usulan pengembangan kompetensi bukan atas kemauan pribadi ASN atau perangkat daerah setempat melainkan sesuai dengan kesenjangan yang ada (Nekwek, 2022).



Sumber: Data Diolah, 2025

Gambar 1
Keterkaitan Variabel Pelatihan Kompetensi

Pemilihan jenis pengembangan kompetensi baik klasikal maupun non-klasikal pun juga disesuaikan dengan jenis kompetensi generik ASN, yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial-kultural yang akan dicapai (Sangadji dkk., 2022). Penyesuaian ini merupakan langkah krusial agar pengembangan kompetensi lebih terarah dan tidak diluar kebutuhan. Seperti pengembangan kompetensi klasikal bagi ASN di Satuan Pelayanan Terminal Ngawi yang dilakukan untuk meningkatkan profesionalitas dan sistem manajemen operasional internal (Toyibi dkk., 2025). Kemudian juga pengembangan kompetensi pada jabatan Fungsional Analisis Kebijakan di BPSDM Provinsi Jawa Timur yang dilakukan untuk menutup kesenjangan pemahaman tugas, analisis data, meningkatkan kompetensi teknis, serta untuk mendorong peningkatan kompetensi manajerial (Ramadhany dkk., 2025). Begitupula pengembangan kompetensi pegawai BKPSDM Kota Bogor yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pelayanan publik melalui serangkaian pemberian materi serta pelatihan dari para petugas yang kompeten (Jafar dkk., 2024).

Selain itu untuk mendorong pencapaian tujuan strategis daerah, metode *Corpu ASN* dengan pembelajaran terintegrasi dan perkembangan teknologi informasi telah banyak digunakan dalam pengembangan kompetensi saat ini (Nurhikmah, 2020). Metode *Corpu ASN* dinyatakan mampu memacu adanya *job enlargement* dan *job enrichment* yang sangat penting untuk membangun talenta pegawai baik dalam pelayanan publik maupun pencapaian tujuan strategis daerah (Ariyanti dkk., 2025). Hal ini salah satunya dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta melalui pelaksanaan *Jogja Corporate University* dengan diklat yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai bidang kesekretariatan

(Effendie & Putra, 2024). Pengembangan kompetensi terintegrasi menjadi bentuk pengelolaan yang sistematis karena secara langsung berhubungan dengan kebutuhan yang berdampak pada peningkatan kualitas kinerja individu serta organisasi (Surya dkk., 2024). Selain terintegrasi dengan pekerjaan operasional harian sebagaimana disebutkan pada penelitian-penelitian di atas, pengembangan kompetensi ASN juga harus terintegrasi dengan rencana strategis pembangunan daerah sehingga sejalan dengan kapasitas kebutuhan daerah dalam mencapai tujuan strategis pembangunan (Hartanto, 2025). Tentunya dengan memperhatikan aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, serta struktur birokrasi yang menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi. Tidak terlepas pula dari ketersediaan anggaran, fasilitas, serta faktor politik yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN.

Perencanaan Pembangunan Daerah

Perencanaan pembangunan daerah acuan krusial bagi tiap daerah dalam melaksanakan pembangunan kedepannya (Panggabean dkk., 2023). Di dalamnya terjadi proses perumusan tujuan, penyusunan strategi, dan penetapan prioritas pembangunan berbasis data serta kebutuhan masyarakat. Kesesuaian perencanaan akan berdampak vital terhadap hasil pembangunan nantinya (Ajizah dkk., 2021). Perencanaan yang efektif sangat dipengaruhi oleh tiga aspek utama yaitu kualitas data, kapasitas institusi perencanaan, dan sinkronisasi antar-level pemerintahan (nasional-provinsi-kabupaten/kota) (Sudirman dkk., 2022). Perencanaan pembangunan daerah yang memuat tujuan strategis yang ingin dicapai melalui serangkaian program-program hanya bisa diwujudkan ketika kapasitas SDM pengelola dalam hal ini adalah para ASN sesuai dengan kebutuhan (Yudanti dkk., 2022). Fakta tersebut berarti bahwa

pembangunan daerah tidak akan optimal tanpa perencanaan pendidikan yang komprehensif dan terintegrasi. Para ASN sebagai pelaku pembangunan daerah harus mampu memastikan hasil pembangunan sejalan dengan tujuan strategis yang hendak dicapai, tetap konsisten, dan mudah dievaluasi (Afifah dkk., 2023).

Oleh karena itu pembangunan daerah tidak akan optimal jika perencana mengabaikan aspek peningkatan kualitas sumber daya manusia. Mengingat pembangunan daerah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena berpengaruh langsung pada daya saing dan peningkatan kualitas daerah (Septiana & Salahudin, 2022). Peran pengelola sangat vital dalam perwujudan pembangunan daerah karena regulasi yang matang tidak cukup untuk memastikan implementasi tidak mengalami kendala-kendala klasik seperti lemahnya koordinasi, keterbatasan anggaran, dan minimnya monitoring serta evaluasi (Fachruddin dkk., 2024). Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebagai aktor kunci yang memegang peran perumus kebijakan, koordinator perangkat daerah, serta pengendali pelaksanaan pembangunan harus mampu memastikan konsistensi penggunaan data dalam perencanaan, integrasi antara perencanaan pembangunan dan perencanaan sektoral, serta kualitas sumber daya manusia berjalan efektif (Hasanah & Imron, 2022). Dalam ranah peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengembangan kompetensi baik melalui pendidikan maupun pelatihan yang ditujukan untuk menutup kesenjangan kompetensi dan kinerja wajib dilakukan. Namun hal yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian pengembangan kompetensi dengan pembangunan daerah. Oleh karena itu artikel ini berusaha memberikan solusi dengan secara langsung mengintegrasikan usulan pengembangan kompetensi dengan tujuan-tujuan strategis pembangunan daerah yang hendak dicapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif yang sejalan dengan desain kualitatif Creswell untuk menjawab pertanyaan utama dalam penelitian (Creswell & Poth, 2016). Metode ini dipilih karena sifatnya yang lebih mampu mengeksplorasi fenomena secara mendalam dan komprehensif. Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan, mulai dari Bulan Mei hingga Juni Tahun 2025. Pemerintah Daerah di Jawa Timur dipilih sebagai lokasi penelitian karena Jawa Timur merupakan salah satu daerah dengan kebutuhan perencanaan pembangunan yang matang, sinergis, serta terpadu. Kondisi ini menjadi menarik karena perencanaan pembangunan daerah tidak bisa dilepaskan dari peran dan tanggung jawab ASN setempat. Hal ini berimplikasi bahwa para ASN harus kompeten, selaras dan terintegrasi dengan tujuan strategis rencana pembangunan daerah. Oleh karena itu usulan pengembangan kompetensi harus tepat, efektif, dan juga efisien.

Merujuk pada tabel 1. penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Observasi, wawancara, serta studi pustaka telah dilakukan melalui analisis dokumen dari laporan resmi pemerintah. Dokumen tersebut meliputi Rencana Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2029, Rencana Jangka Panjang Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2045, serta Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur. Data primer diperoleh dari wawancara bersama Subbagian Umum dan Kepegawaian Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur dan Ketua Tim Kerja Perencanaan dan Pendanaan Bappeda Provinsi Jawa Timur terkait perencanaan pembangunan daerah di Jawa Timur, konsep pengembangan kompetensi, dan faktor penentu pengembangan kompetensi. Proses verifikasi dan validasi juga dilakukan dengan pihak-pihak yang relevan

terhadap masalah penelitian. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, dengan pertimbangan bahwa para aktor tersebut memiliki peran formal dalam proses pengembangan kompetensi ASN daerah serta pihak dalam lokus perencanaan pembangunan daerah. Data sekunder yang digunakan diperoleh dari literatur “Aparatur Sipil Negara”, “Pengembangan Kompetensi” “Perencanaan Pembangunan Daerah” dan jurnal maupun buku yang terkait lainnya. Sedangkan dokumen-dokumen yang digunakan terkait dengan peraturan pemerintah setempat, RPJMD, RKPD serta data-data pendukung lainnya.

Metode triangulasi data diterapkan guna memastikan keabsahan data. Triangulasi data meliputi beberapa tahap, diantaranya membaca data dari berbagai sumber, mengolah fenomena dan pertanyaan penelitian, serta menganalisis data dengan cara mensintesis informasi dari berbagai sumber (Milles dkk., 2013). Analisis data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk meminimalkan bias dan

kesalahan penafsiran saat menyusun suatu argumen. Peneliti juga melakukan sintesa dengan membandingkan temuan penelitian dengan penelitian sebelumnya untuk menghasilkan analisis yang mendalam terkait pertanyaan penelitian. Kemudian langkah terakhir adalah menarik kesimpulan yang selanjutnya disajikan dalam bentuk informasi naratif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desain Model Integrasi Dokumen HCDP dan Perencanaan Pembangunan Daerah

Penyusunan dokumen HCDP diawali dengan proses identifikasi telenta ASN yang bertujuan untuk mengenali, menemukan, menggali, dan juga mencari individu-individu potensial dengan kemampuan luar biasa dalam suatu bidang tertentu (Firman dkk., 2023). Langkah ini dilakukan untuk memastikan organisasi dapat mengembangkan dan memanfaatkan talenta ASN guna mencapai tujuan jangka panjangnya (Laoli dkk., 2024). Proses identifikasi dimulai melalui evaluasi dan

Tabel 1. Data Primer dan Data Sekunder Penelitian

Jenis Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan	Justifikasi
Data Primer	1. Subbagian Umum dan Kepegawaian BPSDM Provinsi Jawa Timur 2. Ketua Tim Kerja Perencanaan dan Pendanaan Bappeda Provinsi Jawa Timur	Wawancara	Pemilihan didasarkan pada kualifikasi pegawai yang kompeten dan berperan formal dalam pengembangan kompetensi ASN dan perencanaan pembangunan daerah.
Data Sekunder	1. Dokumen RPJMD Tahun 2025-2029, 2. Dokumen RPJPD Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2045 3. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur 4. Artikel Jurnal 5. Buku 6. Website resmi pemerintah	Dokumentasi	Pemilihan dokumen, artikel jurnal, buku, dan website resmi pemerintah tersebut disesuaikan dengan kebutuhan data serta topik penelitian yang diangkat

Sumber: Data Diolah

penilaian kesenjangan yang dilakukan dengan uji kompetensi baik kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial-kultural. Penilaian ini biasanya diselenggarakan melalui berbagai metode seperti *assessment* tes tertulis, rekam jejak, maupun pertimbangan lain yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

Merujuk pada lampiran 1, setelah identifikasi talenta, pertimbangan dengan berbasis pada 3 faktor krusial juga dilakukan. Hal ini untuk memastikan usulan pengembangan kompetensi ASN dalam dokumen HCDP tidak hanya menutup kesenjangan kompetensi dan kinerja tetapi juga terintegrasi dengan rencana pembangunan daerah. Faktor-faktor tersebut diantaranya 2 faktor antedenden yaitu (determinan/sebelum) dan 1 faktor konskuen (dampak/setelah) yang meliputi faktor rencana strategis pembangunan daerah, faktor kesenjangan kompetensi, dan faktor kesenjangan kinerja. Penekanan terhadap faktor rencana strategis pembangunan daerah tentu saja berbeda dengan penelitian sebelumnya seperti pada penelitian Toyibi dkk., (2025) yang menunjukkan pengembangan kompetensi ASN di Satuan Pelayanan Teminal Ngawi dilakukan secara khusus untuk meningkatkan profesionalitas pegawai serta manajemen operasional internal terminal. Begitupula pada penelitian Ramadhany dkk., (2025) which is 11.17% of the total Implementation Units (UPB bahwa pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan yang diarahkan untuk menutup kesenjangan pemahaman tugas, kemampuan analisis data, kompetensi teknis, serta untuk mendorong kompetensi manajerial. Selain itu penelitian menurut Lase & Ndraha, (2023) juga menyebutkan bahwasannya pengembangan kompetensi ASN di Pengadilan Negeri Gunungsitoli semata-mata masih dilakukan untuk meningkatkan keterampilan ASN dalam pelaksanaan tugas

harian di lingkungan pengadilan. Sedangkan artikel ini menawarkan suatu model pengintegrasian usulan pengembangan kompetensi dalam dokumen HCDP dengan rencana pembangunan daerah.

Melalui model yang ditawarkan sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2. di atas, kompetensi ASN yang disediakan nantinya akan lebih seimbang dan sejalan dengan kebutuhan pencapaian tujuan prioritas pembangunan daerah. Sedangkan kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja yang didapatkan melalui hasil penilaian uji kompetensi atas diri masing-masing ASN akan menjadi penentu *treatment* sekaligus pengambilan keputusan pengembangan kedepannya. Hal ini tentu saja sejalan dengan konsep integrasi menurut Amril (2017) yang menunjukkan suatu penggabungan atau pembauran beberapa unsur menjadi sebuah keterpaduan yang saling mengisi, melengkapi, dan sejalan sehingga hasilnya lebih utuh dan kompleks. Oleh karena itu 3 faktor sebagai dasar pertimbangan ini menjadi acuan utama dalam model integrasi pengembangan kompetensi ASN dan rencana pembangunan daerah. Setelah 3 faktor pengembangan kompetensi diketahui, proses yang dilakukan selanjutnya adalah identifikasi terhadap Indikator Kinerja Utama (IKU). Identifikasi ini bertujuan untuk menentukan ukuran keberhasilan suatu tujuan dan sasaran strategis operasional. Jadi di akhir proses nanti keberhasilan pelaksanaan dapat diukur dengan indikator yang telah ditetapkan. Setelah proses tersebut selesai selanjutnya dilakukan analisis program prioritas daerah. Analisis ini akan menghasilkan klasifikasi setiap program prioritas yang nantinya menjadi dasar penentuan organisasi perangkat daerah (OPD) baik sebagai OPD utama maupun OPD pengampu program prioritas daerah. Ketika OPD sudah dipetakan maka analisis dan penentuan jenis kompetensi

yang akan dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan program prioritas pembangunan daerah dapat dilakukan. Langkah ini tentu saja tidak terlepas dari evaluasi standar kompetensi dan juga kesenjangan kompetensi berdasarkan hasil penilaian uji kompetensi ASN.

Guna mengoptimalkan proses ini dalam integrasi pengembangan kompetensi dan rencana pembangunan daerah maka dilakukan suatu strategi pembobotan. Faktor prioritas pembangunan daerah memiliki bobot prioritas paling tinggi sebesar 45%, faktor kesenjangan kompetensi berbobot prioritas sebesar 35%, dan terakhir faktor kesenjangan kinerja memiliki bobot prioritas sebesar 20%. Strategi pembobotan ini akan menentukan, ASN mana yang menjadi prioritas untuk mengikuti pengembangan kompetensi pada awal tahun, tahun kedua, dan pada akhir tahun dokumen peta jalan. Sampai disini maka proses evaluasi dan penilaian kesenjangan, proses analisis program prioritas daerah, pemetaan OPD, analisis

dan penentuan jenis kompetensi ASN yang diperlukan nanti, sampai penentuan waktu pengembangan kompetensi ASN melalui strategi pembobotan sudah terlewati.

Menindaklanjuti hasil analisis dan penentuan jenis serta waktu pengembangan kompetensi ASN yang telah tersedia maka dokumen HCDP sudah dapat disusun. Penyusunan road map usulan atau rencana pengembangan kompetensi ASN selama 5 tahun ke depan di dalam dokumen tersebut dilakukan secara objektif, sistematis, dan harus benar-benarnya atas dasar kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, organisasi (*evidence base*), dan utamanya pada kebutuhan pencapaian tujuan strategis pembangunan daerah.

Merujuk pada tabel 2. maka setelah dokumen HCDP selesai disusun lengkap dengan jumlah total ASN yang diusulkan, rata-rata jam pelajaran, serta total dana kontribusi yang diperlukan maka dokumen tersebut dapat diresmikan menjadi acuan rencana pengembangan kompetensi (bangkom) setiap ASN. Proses selanjutnya

Tabel 2. Contoh Usulan Pengembangan Kompetensi ASN dalam Dokumen HCDP

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi	Jumlah Usulan	Rata-Rata Jam Pelajaran	Dana Kontribusi yang Diperlukan
1.	Pendidikan	n total jumlah usulan ASN	-	n total
2.	Pelatihan Klasikal	n total jumlah ASN yang mengikuti pelatihan klasikal	rata-rata jam pelajaran	-
	- Bimbingan teknis	-	-	-
	- Kursus	-	-	-
	- Lain sebagainya	-	-	-
3.	Pelatihan Non-Klasikal	n total jumlah ASN yang mengikuti pelatihan non-klasikal	rata-rata jam pelajaran	-
	- E-Learning	-	-	-
	- Magang/Praktik Kerja	-	-	-
	- Lain sebagainya	-	-	-

Sumber: Data Diolah

adalah bangkom ASN sesuai dengan kebutuhan dan sasaran tujuan yang sudah diusulkan dan direncanakan dalam dokumen HCDP. Bangkom ini bisa dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, BKPSDM, OPD masing-masing maupun lembagalain yang telah tersertifikasi. Pilihan jenis dan metode bangkom disesuaikan dengan kebutuhan treatment masing-masing ASN, standar kompetensi jabatan, serta rekomendasi bangkom berdasarkan pemetaan hasil penilaian kompetensi pegawai sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2. Ketepatan pemilihan jenis dan metode pengembangan kompetensi akan berpengaruh vital terhadap kompetensi dan pegawai, serta kontribusi pegawai terhadap organisasi maupun terhadap pencapaian tujuan strategis pembangunan daerah.

Hal tersebut dapat ditinjau melalui langkah terakhir dalam model integrasi ini yaitu proses evaluasi hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi. Evaluasi ini bukan hanya secara sistem tetapi evaluasi mendalam terkait kesesuaian program bangkom yang dipilih terhadap standar kompetensi jabatan, kinerja pegawai, dan utamanya pengaruh terhadap upaya percepatan pencapaian tujuan strategis pembangunan daerah. Evaluasi dilakukan dengan melihat outcome hasil bangkom terhadap kualitas kinerja ASN yang telah menjadi target dalam pelaksanaan program pembangunan. Dengan demikian, melalui model integrasi HCDP dan rencana pembangunan daerah pengembangan kompetensi ASN akan lebih efektif dan efisien karena secara langsung berhubungan dengan faktor strategis pembangunan daerah bukan hanya untuk menutup faktor kesenjangan kompetensi dan kinerja pegawai dalam operasionalisasi tugas dan kewajiban internal birokrasi pemerintahan.

Integrasi HCDP dan Rencana Pembangunan Daerah

Hasil riset menunjukkan bahwa model

integrasi HCDP dengan rencana pembangunan daerah dilakukan melalui 5 tahapan proses yaitu memetakan Indikator Kinerja Utama (IKU) sasaran strategis daerah, lalu mengidentifikasi program prioritas setiap IKU, kemudian menganalisis perangkat daerah baik kontributor utama maupun pendukung program prioritas, selanjutnya menentukan nama jabatan, dan terakhir menyusun peta jalan pengembangan SDM seluruh ASN. Rangkaian tahapan ini harus dilakukan secara sistematis karena menjadi kunci rencana pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi dengan tujuan strategis pembangunan daerah.

Tahapan proses yang pertama yaitu memetakan Indikator Kinerja Utama (IKU) sasaran strategis daerah. Telah disebutkan sebelumnya bahwa Indikator Kinerja Utama inilah yang nantinya akan menjadi ukuran keberhasilan pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis operasional organisasi pemerintahan. Dalam konteks ini setiap OPD di Jawa Timur diwajibkan merumuskan Indikator Kinerja Utama sebagai suatu prioritas program dan kegiatan yang mengacu pada sasaran strategis dalam RPJMD dan RENSTRA Satuan Kerja Perangkat Daerah. Penyusunan IKU harus dipastikan sistematis dan sesuai dengan peraturan perundangan. Hal tersebut meliputi pengidentifikasian sasaran strategis organisasi yang dapat diukur, kemudian penetapan indikator yang relevan, spesifik, dapat dicapai, dan realistis. Terakhir penetapan target kinerja yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu. Ketika IKU telah disusun maka dapat dipetakan mengacu pada tujuan strategis pembangunan daerah dalam RPJMD dan RENSTRA.

Setelah proses pemetaan IKU selesai dilakukan, tahap kedua yakni mengidentifikasi program prioritas setiap IKU. Program prioritas setiap IKU menjadi program unggulan yang dapat mencerminkan keberhasilan tugas utama

setiap instansi pemerintahan dalam waktu 5 tahun ke depan. Seperti di Jawa Timur terdapat program prioritas pembangunan yakni Penguatan Ekonomi Kreatif maka selanjutnya program prioritas ini akan diidentifikasi berkaitan dengan kontributor program, jumlah dan kompetensi ASN yang dibutuhkan, proses perencanaan dan pengelolaan, sampai pada anggaran yang diperlukan. Melalui proses identifikasi maka dapat diketahui bagaimana setiap program-program prioritas tersebut akan dilaksanakan dan kebutuhan apa yang harus disiapkan, khususnya berkaitan dengan kapasitas dan kompetensi ASN pengelola. Mengingat dalam model ini kapasitas dan kompetensi ASN yang berkontribusi harus sejalan serta sebanding dengan rencana pembangunan daerah yang dilakukan.

Merujuk pada hal tersebut maka tahapan ketiga dalam model integrasi ini adalah menganalisis perangkat daerah baik sebagai kontributor utama maupun kontributor pendukung program prioritas daerah. Artinya setiap program prioritas harus ditentukan dan dianalisis keterkaitan dan peran perangkat daerah dalam hal ini adalah dinas-dinas yang terlibat didalamnya. Mulai dari perangkat daerah kontributor utama yang memiliki peran signifikan dan vital dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi program hingga perangkat daerah pendukung yang berperan menunjang pelaksanaan tugas kontributor utama. Melalui analisis ini diharapkan nantinya pelaksanaan program prioritas akan lebih matang, jelas, dan terarah.

Seperti dalam program prioritas pembangunan Penguatan Ekonomi Kreatif di Jawa Timur maka perangkat daerah yakni Dinas Ekonomi Kreatif, Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan perdagangan (DKUKMP), serta Dinas Perindustrian merupakan kontributor utama pelaksanaan program prioritas pembangunan ekonomi di Jawa Timur.

Sedangkan Dinas Pariwisata dan Dinas Penanaman Modal merupakan perangkat daerah pendukung program prioritas. Begitupun dalam pembangunan bidang pendidikan Jawa Timur, maka Dinas Pendidikan akan menjadi kontributor utama dalam program prioritas pendidikan, seperti peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan akses pendidikan, dan peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pendidikan. Sedangkan Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Kependudukan merupakan perangkat daerah pendukung seperti berkaitan dengan fasilitator atas hak anak.

Merujuk Lampiran 2, setelah analisis perangkat daerah kontributor utama dan pendukung selesai dilakukan, tahap keempat adalah menganalisis aktor yaitu ASN perangkat daerah yang terlibat. Hal ini dilakukan dengan menentukan nama jabatan ASN, baik jabatan manajerial, pelaksana, maupun fungsional yang terlibat langsung dalam pencapaian program prioritas tersebut. Dengan penentuan ini maka *treatment* dan kebijakan pengembangan kompetensi kedepannya akan lebih jelas serta terarah sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam internal instansi maupun dalam upaya mencapai tujuan strategis pembangunan daerah. Seperti dalam upaya Pembangunan Ekonomi Kreatif di Jawa Timur maka ASN Dinas Ekonomi Kreatif maupun Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Perdagangan harus ditentukan nama jabatannya berdasarkan pada standar kompetensi jabatan yang ada. Begitupun pada ASN perangkat daerah pendukung seperti Dinas Pariwisata dan Dinas Penanaman Modal.

Setelah nama jabatan pada setiap ASN di perangkat daerah terkait selesai ditentukan, tahap kelima yakni menyusun road map pengembangan SDM seluruh ASN di tiap-tiap program prioritas pembangunan daerah. Road map tersebut

disusun dalam dokumen HCDP sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN dan kontribusi peran dalam menjapai tujuan strategis pembangunan. Proses ini didasarkan pada hasil penilaian kompetensi dan hasil strategi pembobotan untuk menentukan ASN dan waktu pengembangan kompetensi yang tepat sesuai prioritas pembangunan daerah. Masing-masing ASN baik yang tergolong dalam kontributor utama maupun pendukung akan mendapatkan *treatment* dan jenis pengembangan kompetensi masing-masing sesuai kebutuhan. Road map pengembangan kompetensi tidak bisa diintervensi secara personal oleh ASN dengan menentukan sendiri program yang ingin diikuti melainkan sifatnya objektif.

Merujuk kembali pada tabel 3, maka dengan mengambil contoh Program Prioritas Pembangunan Ekonomi Kreatif di Jawa Timur setiap ASN yang berkontribusi dari Dinas DKUKMP mendapatkan jenis dan *treatment* pengembangan kompetensi yang berbeda. Hal ini disesuaikan dengan jabatan, kesenjangan kompetensi ASN, sekaligus peran dan tanggung jawabnya dalam perwujudan tujuan strategis pembangunan. Mulai dari para pimpinan tinggi yang mendapatkan pengembangan kompetensi dalam ranah manajerial maupun sosial-kultural. Kemudian para ASN dalam jabatan pelaksana yang mendapatkan pelatihan teknis baik teknis umum maupun teknis khusus. Pelatihan teknis umum ASN dalam konteks ini seperti tata naskah, pengaplikasian Srikandi, administrasi kontrak, sistem komunikasi, ASN berwirausaha, maupun tentang metode pelayanan prima. Sedangkan pelatihan teknis khusus dikakukan melalui kursus, diklat, magang, maupun pelatihan berbasis proyek. Tidak hanya itu, ASN dalam ranah jabatan fungsional juga mendapatkan pelatihan teknis umum maupun pelatihan keahlian khusus seperti pelatihan Analisis Kebijakan, Analisis Pengelolaan Data

Perekonomian, maupun Pelatihan Penulisan Laporan Kebijakan. Dengan demikian dapat dilihat bahwa usulan jenis dan waktu pengembangan kompetensi ASN dalam dokumen HCPD secara langsung terintegrasi dengan tujuan strategis yang ingin dicapai dalam rencana pembangunan daerah di Jawa Timur. Penerapan model ini sudah pasti lebih efektif dalam pelaksanaan dan efisien dalam penggunaan anggaran.

Selain lebih efektif desain integrasi ini sangat sejalan dengan kebijakan pengembangan ASN Nasional yang difokuskan pada peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN. Poin kebijakan tersebut diantaranya didorong melalui pendekatan yang sifatnya lebih kontekstual dengan mengubah pengembangan kompetensi dari pendekatan seragam menjadi lebih sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tujuan pembangunan nasional maupun daerah. Hal ini tentu sangat relevan dengan desain integrasi yang ditawarkan dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini benar-benar mendukung pengembangan ASN Nasional yang lebih berkelanjutan dan terintegrasi. Dampaknya tujuan strategis pembangunan daerah semakin mudah diwujudkan karena ASN yang terlibat telah mendapatkan porsi dan *treatment* pengembangan kompetensi yang sesuai. Aparatur yang profesional, adaptif terhadap perubahan situasi dan kondisi, seta mampu menjawab tantangan pelayanan publik modern pun menjadi jaminan hasil penerapan model integrasi ini.

SIMPULAN

Pengintegrasian usulan pengembangan kompetensi ASN dalam dokumen HCDP dengan rencana strategis pembangunan daerah dimulai dari penentuan faktor usulan pengembangan kompetensi hingga pelaksanaan uji kompetensi setiap ASN terkait. Strategi pembobotan terhadap 3 faktor usulan pengembangan kompetensi

juga dilakukan guna menentukan ASN mana yang menjadi prioritas untuk mengikuti pengembangan kompetensi pada awal tahun, tahun kedua, dan pada akhir tahun pembangunan daerah. Selanjutnya 5 tahapan proses integrasi pengembangan kompetensi ASN dalam dokumen HCDP dan juga rencana pembangunan daerah pun ditawarkan melalui langkah-langkah pemetaan Indikator Kinerja Utama (IKU) sasaran strategis daerah, identifikasi program prioritas setiap IKU, analisis perangkat daerah sebagai kontributor utama maupun pendukung program prioritas, hingga penyusunan peta jalan pengembangan SDM seluruh ASN sesuai dengan kebutuhan kompetensi dan kapasitas peran ASN dalam mencapai tujuan strategis pembangunan daerah. Melalui penawaran desain model dan tahapan integrasi ini diharapkan road map usulan pengembangan kompetensi ASN dapat terintegrasi dan secara langsung sejalan dengan tujuan strategis pembangunan daerah di Jawa Timur. Meskipun demikian penelitian ini masih secara general menunjukkan desain model integrasi usulan pengembangan kompetensi ASN dalam dokumen HCDP dengan rencana strategis pembangunan daerah. Penelitian selanjutnya diharapkan lebih mampu mengeksplorasi dan menjelaskan tiap-tiap tahapan serta komponen yang terkait dalam proses pengintegrasian 2 dokumen tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

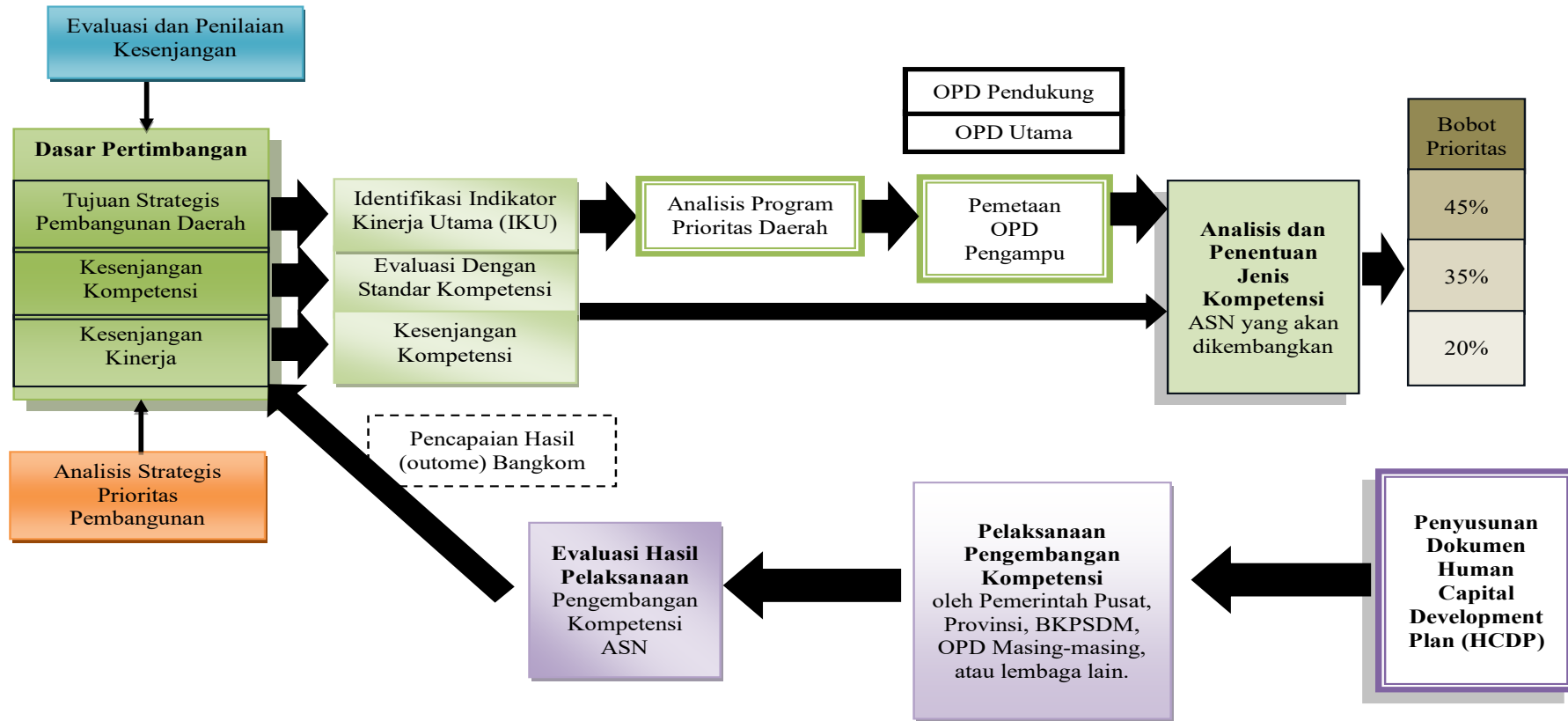
- Afifah, S. N., Subarno, A., & Akbarini, N. R. (2023). Implementasi Sistem Informasi Pembangunan Daerah (SIPD) untuk Menunjang Perencanaan Pembangunan Daerah di Kabupaten Wonosobo. *JIKAP : Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 7(2) 171–178.
- Ajizah, S. N., Wijaya, E., & Meutia, F. (2021). Peran Badan Pe-rencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Depok dalam Penyusunan Rencana Pem-bangunan Jangka Menengah. *Jurnal Legal Reasoning*, 4(1), 44–64. <https://doi.org/10.35814/jlr.v4i1.2966>.
- Laoli, S. A., Telaumbanua, E., Waruwu, S., & Harefa, P. (2024). Analisis Pentingnya Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Kinerja Pegawai di Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gunungsitoli. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2), 1634–1646. <https://doi.org/10.36778/jesy.v7i2.1604>
- Amril M. (2017). *Epistemologi Integratif-Interkonektif Agama dan Sains*. Raja Grafindo Persada – Rajawali Pers.
- Antoni, J., Hamengkubuwono, Warlizasusi, J., & Fathurrochman, I. (2025). Analisis Perencanaan Strategis Keuangan Daerah terhadap Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di Kabupaten Kepahiang. *An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam*, 12(1). 145-164. <https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v12i1.2789>
- Ariyanti, H. Z., Santoso, D., & Dwiatmadja, C. (2025). *Job Enrichment dan Job Enlargement Terhadap Pengembangan Karir dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada BPJS Ketenagakerjaan*. *Cakrawala Management Business Journal*, 8(1). 115-132. <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v8i1.389>

- Firman, F. A., Paramarta, V., Budiman, R. F., Salewe, Y., & Karlis, K. (2023). Fungsi SDM sebagai Pemain Strategik Manajemen Modal Insani dan Manajemen Talenta. *Journal of Creative Student Research (JCSR)*, 1(3), 289–303. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i3.1775>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publication.
- Dedi, K. N. (2020). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 224–233. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>.
- Effendie, S., & Putra, R. W. T. (2024). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta. *The Journalish: Social and Government*, 5(1), 52–63.
- Fachruddin, I., Rahmawati, D. A., Muzaqi, A. H., Kensadewa, B. A., Dahlia, R., & Dzaky, A. F. B., W. (2024). *Scenario Planning* Berbasis “TAID” Model dalam Rangka Memberdayakan Masyarakat Terdampak Pembangunan Bandara Internasional Kediri. *Cakrawala : Jurnal Litbang Kebijakan*, 18(2), 251–270.
- Jafar, F. B., Seran, G. G., & Sastrawan, B. (2024). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bogor. *Jurnal Karimah Tauhid*, 3(6), 7011–7019. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i6.13946>.
- Hartanto, B. (2025). Analisis Pendidikan dan Pelatihan dalam Birokrasi dalam Pemerintahan Daerah. *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pendidikan*, 4(2), 516–525. <https://doi.org/https://doi.org/10.46306/jurinotep.v4i3.204>.
- Hasanah, N., & Imron, M. (2022). Peran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Malang Dalam Implementasi Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) Tahun 2020. *Journal of Governance Innovation*, 4(2), 116–129.
- Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Pengadilan Negeri Gunungsitoli. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), 1804–1814. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456>
- Milles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: Methods Sourcebook (3rd Edition)*. SAGE Publication.
- Nekwek, L. (2022). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. *Jurnal Adhikari*, 1(3), 141–151.
- Nurhikmah. (2020). Peran Widyaiswara dalam Strategi Pengembangan ASN “Corporate University”. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora*, 6(2), 122–128. <https://doi.org/10.29303/jseh.v6i2.86>.

- Panggabean, F. Y., Dalimunthe, M. B., Ramli, R., Magdalena, L., & Lingga, R. D. (2023). Analisis Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam Pembangunan Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 7(1), 66–76.
- Pratama, M. H. (2021). Pengembangan Sistem Pelatihan Melalui Analisis Kesenjangan Kompetensi Arsiparis di Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2021. *Khazanah: Jurnal Pengembangan Kearsipan*, 14(2), 133-156. <https://doi.org/10.22146/khazanah.63916>.
- Ramadhany, W. P., Handoko, V. R., & Widodo, J. (2025). Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan Hasil Penyetaraan Di BPSDM Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 11(2), 225–239. [https://doi.org/10.25299/jkp.2025.vol11\(2\).23235](https://doi.org/10.25299/jkp.2025.vol11(2).23235).
- Sangadji, I. A., Jannang, A. R., Sabuhari, R., & Khairun, U. (2022). Model Pelatihan Sebagai Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Maluku Utara. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 1(9), 563–577.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik (Konsep, Teori, dan Aplikasi)*. CV Budi Utama.
- Septiana, Y., & Salahudin, S. (2022). Perencanaan Pembangunan Daerah Melalui Pendidikan : Sebuah Kajian Pustaka Terstruktur (Systematic Literature Review). *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 9(1), 31–41.
- Sudirman, F. A., Sari, E. I., & Abdullah, A., (2022). Penerapan *E-Planning* dalam Perencanaan Pembangunan Daerah di Kota Kendari : Kontribusi untuk SDGs. *NeoRespublica : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(2), 174–188. <https://doi.org/10.52423/neores.v3i2.25500>
- Sulistyo, A. (2021). *Arah dan Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Indonesia*. CV. Laditri Karya.
- Surya, P. A., Nadjib, A., Perbendaharaan, D. J., Keuangan, K., Aceh, B., Pertanian, F., Sriwijaya, U., & Sriwijaya, U. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai dengan Retensi Sebagai Variabel Intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 5(1), 78–100. <https://doi.org/10.33105/jmp.v5i1.485>.
- Timbuleng, M., Johannes, R. A., Pangkey, I., & Mamonto, F. H. (2023). Analisis Etika Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(2), 208–221. <https://doi.org/10.33701/jiabd.v15i2.3543>.

- Toyibi, T., Nugroho, R. A., & Mulyadi, A. W. E. (2025). Implementasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi Jawa Timur. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(2), 230–244. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v8i2.4190>.
- Yudanti, A., & Setiadi, W. (2022). Problematika Pembentukan Regulasi Indonesia Dalam Perencanaan Pembentukan Regulasi Dengan Perencanaan Pembangunan Daerah. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum dan Konstitusi*, 5(1), 27–40. <https://doi.org/10.24090/volksgeist.v5i1.4973>.
- Yusriana, R. N. (2025). Human Capital Development Plan (HCDP) sebagai Strategi Komunikasi untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 25(1), 73–88. <https://doi.org/10.21831/hum.v25i1.81271.73-88>.

Lampiran 1. 2 Integrasi Model HCDP dan Rencana Pembangunan Daerah



Lampiran 2. Jabatan dan Karakteristik Pengembangan Kompetensi

No	Jabatan	Orientasi Pendidikan/Program Studi (Prodi)	Orientasi Pelatihan Kompetensi
1.	Pimpinan Tinggi Administrator Pengawas	Manajerial dan Kebijakan Manajemen Ilmu Ekonomi dan Kreatif Ilmu Pemerintahan Administasi Publik Kebijakan Publik Analisis Kebijakan	Manajerial Sosial-kultural
2.	Pelaksana	Pengetahuan dan Keahlian Teknis ASN DKUKMP: Prodi Manajemen Bisnis, Prodi Ilmu Komunikasi, Prodi Ilmu Ekonomi, Prodi Desain Produk, Grafis, dan lain sebagainya. ASN Dinas Pendidikan: Prodi Pendidikan Guru, Prodi Manajemen Pendidikan, Prodi Pendidikan Bisnis, dan sebagainya. ASN Diskominfo: Prodi Teknik Informatika, Komunikasi Publik, Desain Komunikasi Visual, dan sebagainya ASN BPKAD: Prodi Keuangan, Akuntansi, Manajemen, dan sebagainya ASN Dinas Pertanian dan Perkebunan: Prodi Agronomi, Agrobisnis, Manajemen, dan sebagainya	Pelatihan Teknis Umum: Operasional mendukung penyelesaian tugas sehari-hari dan bersifat administratif Contoh: Tata Naskah Dinas, Srikandi, Administrasi Kontrak, Sistem Komunikasi, Pelayanan Prima, ASN Berwirausaha, dan sebagainya. Pelatihan teknis umum dapat dilakukan melalui seminar, webinar, ataupun sosialisasi yang sifatnya luas dan menyeluruh sehingga setiap ASN bisa mendapatkan pelatihan tersebut. Pelatihan Teknis Khusus: Kompetensi ASN untuk mendukung penyelesaian pekerjaan dan tugas khusus serta memerlukan bidang ilmu khusus Contoh: Pelatihan Media Digital, Desain Kreatif, Analisis Data, Cyber Security System, Konseling, Pelatihan Tera, Pelatihan Uji Kir, Legal Drafting, dan sebagainya. Pelatihan teknis khusus harus dilakukan melalui kursus, magang, diklat, maupun pelatihan berbasis proyek. Mengingat kompetensi teknis khusus memerlukan kemampuan dan pengetahuan spesifik suatu bidang serta keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk tugas-tugas teknis.
3.	Fungsional		Pelatihan Teknis Umum: Operasional yang dapat mendukung penyelesaian tugas sehari-hari dan bersifat administratif Contoh: Tata Naskah Dinas, Srikandi, Administrasi Kontrak, Sistem Komunikasi, Pelayanan Prima, ASN Berwirausaha, dan sebagainya. Pelatihan Keahlian Khusus: Pelatihan dalam bidang Analisis Kebijakan, Analisis Pengolahan Data Kebijakan Perekonomian, Analisis Kelembagaan, Penulisan Laporan Kebijakan, dan sebagainya.

Sumber: Data Diolah