



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR: 604/K.1/HKM.02.2/2025

TENTANG

PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
TINGKAT INSTANSI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa untuk menjamin kelancaran penyusunan rencana pengembangan kompetensi pada instansi pemerintah sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 21 huruf b Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*), perlu menyusun pedoman yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penyusunan rencana pengembangan kompetensi dimaksud;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Tingkat Instansi;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);

3. Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 184);
4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*) (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 617);
5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 52);

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI TINGKAT INSTANSI.
- KESATU : Menetapkan Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Tingkat Instansi yang selanjutnya disebut Pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU digunakan sebagai acuan bagi instansi pemerintah dalam penyusunan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi sesuai rencana strategis instansi pemerintah.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 29 September 2025

KEPALA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



MUHAMMAD TAUFIQ

LAMPIRAN  
KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR: 604/K.1/HKM.02.2/2025  
TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN  
RENCANA PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI TINGKAT INSTANSI

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi dan perkembangan teknologi menuntut sektor publik untuk beradaptasi dalam memberikan layanan yang berkualitas, efisien, dan inovatif. Dalam konteks ini, pegawai aparatur sipil negara berperan sebagai elemen kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk menghadapi dinamika perubahan tersebut. Untuk itu, dibutuhkan pegawai aparatur sipil negara kompeten yang terus menerus melakukan pembelajaran yang relevan dengan tantangan yang terus berubah.

Salah satu upaya strategis dalam pembelajaran aparatur sipil negara yaitu sistem pembelajaran terintegrasi atau dikenal dengan *ASN Corporate University* (ASN Corpu). Secara nasional, pendekatan ini diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang mewajibkan setiap pegawai aparatur sipil negara untuk melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pasal 49 ayat (3) pada UU ASN mengatur bahwa proses pembelajaran pegawai aparatur sipil negara harus terintegrasi dengan pekerjaan yang mendukung pencapaian sasaran strategis dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Untuk menjamin terwujudnya integrasi tersebut, dibutuhkan suatu arah pembelajaran dalam bentuk rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi sebagai acuan strategis dalam penyelenggaraan program pengembangan kompetensi.

Berdasarkan hasil kajian Lembaga Administrasi Negara, beberapa manfaat yang diperoleh dari implementasi model pengembangan kompetensi terintegrasi antara lain:

1. terciptanya sistem pembelajaran yang responsif terhadap strategi pemerintah dan mampu beradaptasi dengan lingkungan strategis yang berubah cepat;
2. terwujudnya perubahan pola pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasi;
3. terbangunnya budaya aparatur sipil negara yang kuat di atas identitas sektoral dan kedaerahan;
4. terintegrasinya proses pembelajaran dengan kinerja organisasi dalam mewujudkan arah kebijakan organisasi dan pemerintah;

5. terintegrasinya pengembangan kepemimpinan dengan strategi organisasi; dan
6. teratasinya keterbatasan waktu pegawai aparatur sipil negara dan biaya penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara.

Konsep ASN Corpu menjadikan organisasi sebagai basis pembelajaran yang melibatkan seluruh aktor dan aspek di dalamnya untuk dapat secara langsung menyentuh pencapaian sasaran strategis instansi pemerintah dan tujuan pembangunan nasional. Setiap instansi pemerintah perlu menentukan arah dan strategi pembelajaran yang bersifat strategis sebagai rujukan penyelenggaraan pengembangan kompetensi sehingga menjamin keberlanjutan dan relevansi pembelajaran.

Untuk itu, setiap instansi pemerintah harus menyusun rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi disertai dengan kebutuhan alokasi anggarannya untuk periode waktu 5 (lima) tahun. Rencana pengembangan kompetensi instansi tersebut dituangkan dalam suatu dokumen yang ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian dan dievaluasi setiap 1 (satu) tahun dibawah koordinasi pejabat yang berwenang. Rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi merupakan inisiatif strategis untuk mengembangkan kompetensi, kapabilitas, dan potensi sumber daya manusia aparatur dalam instansi pemerintah. Dokumen ini menjadi sangat krusial karena memuat kebutuhan pembelajaran, desain pembelajaran, beserta kebutuhan alokasi anggarannya yang berfokus pada pengembangan jangka menengah dan berkelanjutan untuk memastikan pengembangan kompetensi dilaksanakan sesuai dengan sasaran strategis instansi pemerintah.

Penyusunan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi dalam ASN Corpu menjadi strategi bagi upaya pemenuhan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara:

1. inklusif, yaitu pengembangan kompetensi membuka akses untuk semua dalam rangka menjamin kemudahan, keterjangkauan pemanfaatan sumber daya pembelajaran bagi pegawai aparatur sipil negara sesuai dengan kebutuhan pembelajaran secara efektif dan berkelanjutan;
2. berdampak, yaitu hasil pembelajaran harus mampu menciptakan manfaat nyata bagi organisasi dan pemangku kepentingan serta membantu pegawai aparatur sipil negara memecahkan permasalahan kinerja;
3. efisien, yaitu pembelajaran dalam pengembangan kompetensi dilaksanakan dengan strategi dan metode pembelajaran yang membutuhkan waktu, biaya, dan sumber daya seminimal mungkin;
4. terintegrasi, yaitu pembelajaran dalam pengembangan kompetensi dilaksanakan dengan mengedepankan cara kolaboratif dengan memadukan metode pembelajaran formal, berbasis lingkungan sosial, dan berbasis pengalaman yang terintegrasi dengan manajemen talenta; dan
5. akuntabel, yaitu pengembangan kompetensi diselenggarakan melalui prinsip yang menjamin kepercayaan publik.

Konsep ASN Corpu berperan dalam membangun ekosistem pembelajaran yang tidak hanya bersandar pada teori, tetapi juga berorientasi pada praktik dan inovasi. Dalam kerangka ini, rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi menjadi elemen fundamental karena berfungsi sebagai peta jalan bagi pengelolaan talenta aparatur sipil negara agar selaras dengan kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan pekerjaan.

Rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi dalam kerangka ASN Corpu memastikan pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara dilakukan secara terstruktur, komprehensif, berbasis data, dan relevan dengan tantangan masa depan.

Program pengembangan kompetensi dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi, sehingga nantinya setiap pegawai aparatur sipil negara memiliki kapabilitas yang sesuai untuk mendukung efektivitas kebijakan dan pelayanan publik. Selain itu, konsep ASN Corpu bertujuan menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning culture*), dimana setiap pegawai aparatur sipil negara didorong untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya melalui berbagai metode pembelajaran serta berkolaborasi lintas sektor. Rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi yang disusun dalam konteks ini bukan hanya sekadar strategi administratif, tetapi menjadi pondasi utama dalam membangun birokrasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang unggul.

## B. Pengertian Umum

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) yang selanjutnya disebut Corpu adalah pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN sebagaimana diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil.
3. ASN Corpu adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan instansi pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar instansi pemerintah.
4. Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

5. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan bagi setiap Pegawai ASN agar dapat melaksanakan tugas jabatan secara efektif dan efisien.
6. Pengembangan Kompetensi ASN yang selanjutnya disebut Pengembangan Kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan Kompetensi Pegawai ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.
7. Manajemen Talenta ASN Instansi adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi pusat dan instansi daerah
8. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran aparatur sipil negara.
9. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
10. Pusat Unggulan (*Center of Excellence*) yang selanjutnya disebut *Center of Excellence* adalah unit organisasi di Instansi Pemerintah yang menyelenggarakan tugas di bidang penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi yang melaksanakan fungsi mempermudah akses pembelajaran bagi Pegawai ASN melalui penyiapan konten pembelajaran, strategi dan program Pengembangan Kompetensi sesuai karakteristik keunggulannya.
11. Rencana Pengembangan Kompetensi Tingkat Instansi (*Human Capital Development Plan* Tingkat Instansi) yang selanjutnya disebut HCDP Instansi adalah rencana Pengembangan Kompetensi tingkat Instansi sesuai dengan rencana strategis yang disertai dengan alokasi anggaran dalam periode waktu 5 (lima) tahun.
12. Dewan Pengarah Pembelajaran adalah organ yang memiliki tugas untuk merumuskan kebijakan strategis pengembangan kompetensi yang memiliki keterkaitan dan kesesuaian dengan target kinerja instansi pemerintah.
13. Koordinator Pembelajaran (*Chief of Learning Officer*) yang selanjutnya disebut CLO adalah pejabat yang bertanggung jawab merumuskan kebijakan, mengarahkan, mengendalikan, serta mengevaluasi strategi pembelajaran aparatur sipil negara tingkat instansi.
14. Jam Pelajaran yang selanjutnya disingkat JP adalah satuan waktu yang diperlukan dalam pembelajaran.
15. Pembelajaran Formal (*formal learning*) yang selanjutnya disebut *Formal Learning* adalah belajar melalui pendidikan berjenjang dan melalui pelatihan dengan skenario pembelajaran dan pola interaksi yang terstruktur.

16. Pembelajaran Berbasis Lingkungan Sosial (*social learning*) yang selanjutnya disebut *Social Learning* adalah belajar melalui orang lain yang memiliki Kompetensi yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja.
17. Pembelajaran Berbasis Pengalaman (*experiential learning*) yang selanjutnya disebut *Experiential Learning* adalah belajar melalui pengalaman dan praktik yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

### C. Tujuan dan Manfaat Penyusunan HCDP Instansi

#### 1. Tujuan:

Penyusunan HCDP Instansi bertujuan untuk:

- a. memastikan pemenuhan kewajiban Pengembangan Kompetensi dan peningkatan kapasitas Pegawai ASN sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi;
- b. mendukung pencapaian visi, misi, dan arah transformasi organisasi dengan penyelarasan program Pengembangan Kompetensi sesuai dengan kinerja dan strategi jangka panjang organisasi;
- c. menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran Pegawai ASN sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas Pegawai ASN;
- d. mengembangkan talenta berkompetensi yang tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, namun juga siap menghadapi tantangan organisasi ke depan; dan
- e. membangun perubahan budaya organisasi menjadi organisasi pembelajar yang berkelanjutan dengan mendorong transformasi digital, inovasi dan adaptabilitas secara terus menerus agar tetap relevan dengan tujuan organisasi.

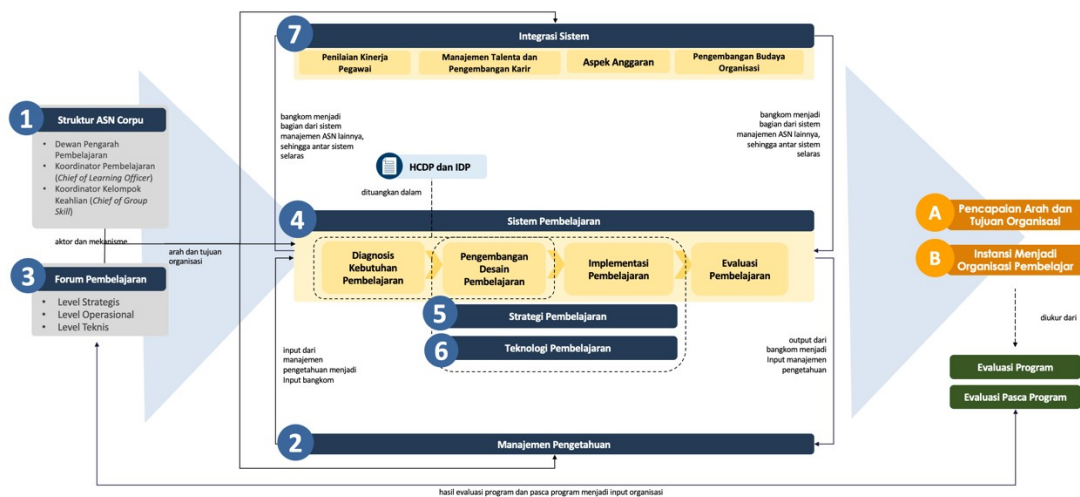
#### 2. Manfaat:

Penyusunan HCDP Instansi memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. terpenuhinya kewajiban Pengembangan Kompetensi dan peningkatan kapabilitas Pegawai ASN sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi;
- b. tercapainya visi, misi, dan arah transformasi organisasi dengan penyelarasan program Pengembangan Kompetensi sesuai dengan kinerja dan strategi jangka panjang organisasi;
- c. terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran Pegawai ASN sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas Pegawai ASN;
- d. tersedianya talenta berkompetensi yang tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, namun juga siap menghadapi tantangan organisasi ke depan; dan
- e. terwujudnya perubahan budaya organisasi menjadi organisasi pembelajar yang berkelanjutan dengan mendorong transformasi digital, inovasi dan adaptabilitas secara terus menerus agar tetap relevan dengan tujuan organisasi.

D. Keterkaitan Antara HCDP Instansi dengan Ruang Lingkup Lainnya dalam ASN Corpu

Kerangka ASN Corpu mentransformasi pendekatan pembelajaran Pegawai ASN yang awalnya hanya terpusat pada unit organisasi menjadi proses pembelajaran yang melibatkan seluruh aktor dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan Pengembangan Kompetensi yang dilakukan dapat mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi tidak hanya di masa sekarang, namun juga tantangan di masa depan. Dalam kerangka pikir dan integrasi antar ruang lingkup ASN Corpu seperti tampak pada gambar di bawah, HCDP Instansi merupakan produk (*output*) yang dihasilkan dari elemen sistem pembelajaran pada level strategis.



Gambar 1 Kerangka Pikir dan Integrasi Antar Ruang Lingkup ASN Corpu

Pada level strategis, Dewan Pengarah Pembelajaran dibantu oleh tim pelaksana menentukan arah kebijakan, kebutuhan, dan prioritas Pengembangan Kompetensi pada Instansi Pemerintah sesuai dengan rencana strategis dan Manajemen Talenta ASN Instansi untuk kemudian dituangkan dalam HCDP Instansi.

Arah kebijakan Pengembangan Kompetensi pada Instansi Pemerintah tersebut akan diturunkan ke dalam bentuk/metode penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi sesuai dengan nilai, kebutuhan, dan karakteristik dari Instansi Pemerintah.

## BAB II PENYUSUNAN KEBUTUHAN DAN HCDP INSTANSI

### A. Identifikasi Kebutuhan dan HCDP Instansi

Identifikasi kebutuhan dan HCDP Instansi dilakukan melalui diagnosis kebutuhan pembelajaran level strategis.

Tahapan ini dilakukan oleh Dewan Pengarah Pembelajaran yang terdiri atas:

1. pejabat pembina kepegawaian;
2. pejabat pimpinan tinggi madya,
3. pimpinan unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang sumber daya manusia; dan
4. pimpinan unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang perencanaan bersama dengan tim pelaksana yaitu CLO dan *chief of group skills* pada Instansi Pemerintah.

Tujuannya yaitu untuk menentukan arah kebijakan, kebutuhan, dan prioritas Pengembangan Kompetensi pada Instansi Pemerintah sesuai dengan pencapaian sasaran dan tujuan strategis organisasi.

Proses perumusan arah kebijakan tersebut dapat dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Organisasi

Analisis organisasi bertujuan untuk mengidentifikasi profil organisasi saat ini, termasuk sasaran atau visi yang akan dicapai oleh organisasi beserta kebutuhan strategis yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Langkah-langkah dalam melakukan analisis organisasi sebagai berikut:

- a. identifikasi mandat, yang dilakukan dengan melihat mandat, fungsi, dan bisnis inti (*core business*) organisasi untuk mengetahui lingkup kewenangannya;
- b. identifikasi arah kebijakan, yang dilakukan dengan mengacu kepada rencana strategis organisasi, dokumen rencana pembangunan jangka menengah nasional/ rencana pembangunan jangka menengah daerah maupun dokumen terkait lainnya yang memuat isu strategis yang berdampak pada organisasi; dan
- c. identifikasi permasalahan kinerja, yang dilakukan dengan mengelompokkan permasalahan yang bersifat:
  - 1) *learning problem*, yang dapat diselesaikan melalui pembelajaran; dan
  - 2) *non-learning problem*, yang dapat diselesaikan melalui perbaikan sistem atau pemenuhan jabatan tertentu.

Pada tahapan ini dilakukan juga identifikasi mandat dan arah kebijakan yang berdampak nasional untuk menjadi dasar Pengembangan Kompetensi pada Instansi Pemerintah yang berperan sebagai *Center of Excellence*. *Center of Excellence* ini tidak hanya memiliki kewajiban untuk menyusun program Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai ASN di internal organisasi, namun juga harus merumuskan pembelajaran-pembelajaran dalam lingkup

keunggulannya untuk mencapai tujuan pembangunan nasional terkait.

Selain itu, pada tahapan ini juga diidentifikasi unit organisasi pada setiap Instansi Pemerintah yang menjadi penanggungjawab untuk setiap mandat/tujuan/dan sasaran strategis organisasi tersebut.

## 2. Analisis Jenis Kebutuhan Kompetensi

Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui jenis kebutuhan Kompetensi yang dibutuhkan oleh Instansi Pemerintah berdasarkan analisis organisasi yang telah dilakukan sebelumnya. Kompetensi yang diidentifikasi pada tahapan ini merupakan Kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis organisasi.

## 3. Analisis Kesenjangan dan Metode Pengembangan Kompetensi

Kesenjangan Kompetensi yang telah diidentifikasi sebelumnya perlu diukur untuk memastikan urgensi dari Pengembangan Kompetensi tersebut. Kesenjangan Kompetensi yang tinggi dapat berdampak kepada tingginya keterlibatan Pegawai ASN di dalam pelaksanaan pembelajaran. Selanjutnya, secara umum penentuan metode belajar dapat dilihat dari indikator aspek pengembangan yang akan disasar. Apabila yang disasar adalah tingkat pengetahuan, maka metode *Formal Learning* seperti pelatihan klasikal, *e-learning*, dan pembelajaran mandiri dan/atau metode *Social Learning* seperti berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), mentoring, komunitas belajar berdasarkan kepakaran dapat dilakukan. Namun, apabila yang indikator disasar adalah keterampilan/ perilaku kerja, maka dapat mengedepankan metode *Experiential Learning* dan metode *Social Learning*.

## 4. Pengembangan Desain Pembelajaran

Setelah mengetahui kebutuhan dan jenis Kompetensi yang perlu dipenuhi untuk pencapaian sasaran organisasi, dilakukan pengembangan desain pembelajaran, melalui beberapa kegiatan, yaitu:

### a. penyesuaian tujuan dengan kebutuhan pembelajaran

Tujuan pembelajaran ditetapkan untuk dapat memenuhi kebutuhan Pengembangan Kompetensi yang telah diidentifikasi sebelumnya.

### b. penetapan metode belajar

Metode pembelajaran atau dikenal dengan strategi pembelajaran dapat dikelompokkan sesuai dengan metode sebagaimana dimaksud dalam angka 3. Penentuan metode pembelajaran dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal, antara lain:

- 1) profil sumber daya manusia;
- 2) ketersediaan anggaran;
- 3) kondisi geografis;
- 4) ketersediaan sarana dan prasarana; dan
- 5) ketersediaan sumber pembelajaran.

### c. integrasi pembelajaran dengan pengembangan talenta

Tahapan ini dilakukan untuk memastikan pengembangan desain pembelajaran sejalan dengan kebutuhan pengembangan talenta (*talent development*) Instansi Pemerintah. Tujuannya yaitu untuk memastikan kondisi Instansi Pemerintah yang tidak hanya dapat mencapai tujuan strategis saat ini, namun juga siap dalam menghadapi kebutuhan di masa depan.

d. penyiapan konten dan substansi pembelajaran

Konten dan substansi pembelajaran disiapkan sesuai dengan metode pembelajaran yang telah ditentukan di tahap sebelumnya. Untuk metode *Formal Learning* dapat disusun kurikulum pembelajaran. Sementara untuk *Experiential Learning* dan *Social Learning* dapat disusun formulir yang memuat tujuan, waktu pelaksanaan, tempat pelaksanaan, dan bentuk monitoring yang dilakukan.

Alat bantu analisis organisasi, analisis jenis dan kebutuhan Kompetensi, analisis kesenjangan, dan metode Pengembangan Kompetensi dan pengembangan desain pembelajaran oleh Dewan Pengarah Pembelajaran dan tim pelaksana tercantum dalam formulir 1, formulir 2, formulir 3, dan formulir 4 Anak Lampiran 1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Keputusan ini.

Contoh metode pembelajaran, dan bentuk-bentuk pembelajaran yang dapat digunakan dalam pengembangan desain pembelajaran tercantum dalam matriks 1 Anak Lampiran 2 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Keputusan ini.

B. Verifikasi Kebutuhan dan HCDP Instansi

Tahapan verifikasi dilakukan memastikan kesesuaian Kompetensi yang perlu dikembangkan oleh Instansi Pemerintah. Verifikasi HCDP Instansi dapat dikoordinasikan oleh CLO melalui forum pembelajaran level operasional. Forum ini bertujuan untuk melakukan verifikasi dokumen usulan diagnosis kebutuhan pembelajaran lintas unit organisasi/kelompok keahlian. Pada forum ini dilakukan identifikasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi yang dapat dilakukan di tempat kerja dan dikelola oleh lintas kelompok keahlian dan kebutuhan yang perlu diusulkan untuk dipenuhi pada level di atasnya, disertai dengan waktu pelaksanaan, jumlah peserta, hingga estimasi kebutuhan anggarannya.

Alat bantu verifikasi kebutuhan dan rencana Pengembangan Kompetensi oleh CLO tercantum dalam formulir 5 Anak Lampiran 1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Keputusan ini.

C. Penetapan Kebutuhan dan HCDP Instansi

Kebutuhan dan HCDP Instansi yang telah diverifikasi kemudian ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian melalui forum pembelajaran level strategis. Forum ini menetapkan kebutuhan dan HCDP Instansi dengan mengacu pada proses verifikasi sebagaimana dimaksud pada huruf B. Dokumen kebutuhan dan rencana

Pengembangan Kompetensi memuat perencanaan rinci untuk dilakukan monitoring setiap tahun dalam rangka melihat relevansi Pengembangan Kompetensi dengan arah dan kebutuhan Instansi Pemerintah.

Alat bantu penetapan kebutuhan dan HCDP Instansi oleh pejabat pembina kepegawaian tercantum dalam formulir 6 Anak Lampiran 1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Keputusan ini. Sistematika penulisan dokumen HCDP Instansi tercantum dalam Kerangka 1 Anak Lampiran 3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Keputusan ini.

### BAB III

#### EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI INSTANSI

Evaluasi pada proses pembelajaran dilakukan untuk mengetahui apakah berbagai program Pengembangan Kompetensi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan bagaimana dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Secara umum tujuan evaluasi Pengembangan Kompetensi adalah untuk:

- a. mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan terkait dengan pelaksanaan kegiatan Pengembangan Kompetensi;
- b. memberikan masukan tentang kebutuhan dalam pelaksanaan program Pengembangan Kompetensi;
- c. mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan setelah adanya kegiatan Pengembangan Kompetensi;
- d. memberikan informasi tentang metode yang tepat untuk melaksanakan kegiatan Pengembangan Kompetensi;
- e. mendapatkan informasi tentang adanya hambatan dan kendala selama kegiatan Pengembangan Kompetensi; dan
- f. memberikan umpan balik terhadap penilaian program Pengembangan Kompetensi.

Cakupan dalam evaluasi Pengembangan Kompetensi, antara lain:

#### A. Evaluasi Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi

##### 1. Evaluasi kesesuaian rencana Pengembangan Kompetensi

Evaluasi ini dilakukan untuk menilai kesesuaian antara rencana kebutuhan Pengembangan Kompetensi yang telah disusun dengan pelaksanaannya. Evaluasi ini dilakukan oleh pejabat yang berwenang dan dilaporkan kepada pejabat pembina kepegawaian. Penyelenggaraan evaluasi dapat dilakukan setiap tahun dan disampaikan kepada LAN.

##### 2. Evaluasi kesesuaian desain penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi

Evaluasi ini dilakukan untuk memberikan informasi tentang metode yang tepat untuk melaksanakan kegiatan Pengembangan Kompetensi dan mendapatkan informasi tentang adanya hambatan dan kendala selama kegiatan Pengembangan Kompetensi.

#### B. Evaluasi Pasca Pengembangan Kompetensi

Evaluasi pasca Pengembangan Kompetensi mengukur dampak pelaksanaan program Pengembangan Kompetensi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat sejauh mana Pengembangan Kompetensi yang dilakukan memberikan dampak dalam bentuk *output* dan *outcome* terhadap perubahan sikap perilaku dan peningkatan kinerja Pegawai ASN, pencapaian tujuan organisasi, hingga ketercapaian sasaran strategis yang termuat di dalam rencana strategis organisasi dan rencana pembangunan jangka menengah nasional/ rencana pembangunan jangka menengah daerah.

Evaluasi pasca program dapat dilakukan dengan instrumen penilaian lain seperti *Return of Training Investment (RoTI)*, *Context, Input, Process, Product, Outcome (CIPPO)*, dan instrumen lainnya sesuai kebutuhan.

Alat bantu evaluasi penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi dan evaluasi pasca Pengembangan Kompetensi ASN oleh CLO tercantum dalam formulir 7, formulir 8, dan formulir 9 Anak Lampiran 1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Keputusan ini.

BAB IV  
PENUTUP

1. Pedoman ini merupakan acuan dalam penyusunan HCDP pada Instansi Pemerintah.
2. Hal-hal yang belum diatur dalam pedoman ini akan ditetapkan tersendiri oleh Kepala LAN atau pejabat di lingkungan LAN atas dasar pelimpahan kewenangan dari Kepala LAN.

KEPALA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



MUHAMMAD TAUFIQ

ANAK LAMPIRAN 1  
 KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA  
 ADMINISTRASI NEGARA  
 NOMOR: 604/K.1/HKM.02.2/2025  
 TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN  
 RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
 TINGKAT INSTANSI

Formulir 1: Alat Bantu Analisis Organisasi

Mandat/ Sasaran	Tujuan/ Sasaran	Sasaran Instansi/ Nasional	Instansi/ Unit Penanggungjawab	Organisasi	<i>Learning Problem</i>	<i>Non-Learning Problem</i>
1		2		3	4	5

Keterangan:

1. Diisi dengan mandat, tujuan strategis, sasaran strategis Instansi Pemerintah
2. Diisi dengan keterangan apakah mandat, tujuan strategis, sasaran strategis tersebut merupakan mandate-nasional, Instansi, atau keduanya.
3. Diisi dengan Instansi Pemerintah terkait (untuk mandat nasional) dan unit penanggungjawab (untuk mandat Instansi Pemerintah).
4. Diisi dengan strategi pencapaian mandat, tujuan strategis, sasaran strategis melalui pembelajaran.
5. Diisi dengan strategi pencapaian mandat, tujuan strategis, sasaran strategis melalui non-pembelajaran.

Formulir 2: Alat Bantu Analisis Jenis dan Kebutuhan Kompetensi

Mandat/ Sasaran	Tujuan/	Unit Penanggungjawab	Organisasi	<i>Learning Problem</i>	Kebutuhan Kompetensi	Jenis Kompetensi
1		2		3	4	5

Keterangan:

1. Diisi dengan mandat, tujuan strategis, sasaran strategis.
2. Diisi dengan unit penanggungjawab pencapaian mandat, tujuan strategis, sasaran strategis.
3. Diisi dengan strategi pencapaian mandat, tujuan strategis, sasaran strategis Instansi Pemerintah melalui pembelajaran.
4. Diisi dengan kebutuhan Kompetensi yang perlu dikembangkan.
5. Diisi dengan jenis Kompetensi: manajerial/sosial kultural/teknis.

Formulir 3: Alat Bantu Analisis Kesenjangan dan Metode Pengembangan Kompetensi

Kebutuhan Kompetensi	Jenis Kompetensi	Sasaran Peserta	Kesenjangan Kompetensi Teknis	Aspek Pengembangan	Metode
1	2	3	4	5	6

Keterangan:

1. Diisi dengan kebutuhan Kompetensi yang perlu dikembangkan.
2. Diisi dengan jenis Kompetensi: manajerial/sosial kultural/teknis
3. Diisi dengan sasaran peserta yang akan mengikuti pengembangan kompetensi.
4. Diisi dengan profil kesenjangan kompetensi.
5. Diisi dengan indikator aspek pengembangan yang akan dinilai
6. Diisi dengan metode pembelajaran yang sesuai: formal/social/experiential learning.

Formulir 4: Alat Bantu Pengembangan Desain Pembelajaran

Kebutuhan Kompetensi	Jenis Kompetensi	Desain Pembelajaran				
		Tujuan Pembelajaran	Sasaran Peserta	Metode Pembelajaran	Jalur Pembelajaran	Ketersediaan Konten Pembelajaran/ Penyelenggara
1	2	3	4	5	6	7

Keterangan:

1. Diisi dengan kebutuhan Kompetensi yang perlu dikembangkan.
2. Diisi dengan jenis Kompetensi: manajerial/sosial kultural/teknis
3. Diisi dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai setelah mengikuti Pengembangan Kompetensi.
4. Diisi dengan sasaran peserta yang akan mengikuti Pengembangan Kompetensi.
5. Diisi dengan metode pembelajaran yang sesuai: *formal/social/experiential learning*.
6. Diisi dengan jalur Pengembangan Kompetensi.
7. Diisi dengan ketersediaan konten dan penyelenggara Pengembangan Kompetensi.

## Formulir 5: Alat Bantu Verifikasi Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi

No.	Tujuan Organisasi	Kebutuhan dan Jenis Kompetensi	Desain Pembelajaran					Waktu Penyelenggaraan dan Target Jumlah Pegawai					Anggaran	Level Penyelenggaraan
			Tujuan Pembelajaran	Sasaran Peserta	Metode Pembelajaran	Jalur Pengembangan Kompetensi	Ketersediaan Konten Pembelajaran/ Penyelenggara	2020	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9					10	11
								2020	2021	2022	2023	2024		

Keterangan:

1. Diisi dengan nomor urut.
2. Diisi dengan mandat, tujuan strategis, sasaran strategis.
3. Diisi dengan kebutuhan dan jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan.
4. Diisi dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai setelah mengikuti Pengembangan Kompetensi.
5. Diisi dengan sasaran peserta yang akan mengikuti Pengembangan Kompetensi.
6. Diisi dengan metode pembelajaran yang sesuai: formal/ sosial/ experiential learning.
7. Diisi dengan jalur Pengembangan Kompetensi.
8. Diisi dengan ketersediaan konten dan penyelenggara Pengembangan Kompetensi.
9. Diisi dengan waktu penyelenggaraan dan target jumlah peserta setiap tahunnya.
10. Diisi dengan alokasi anggaran sesuai tarif pendapatan negara bukan pajak atau perhitungan berdasarkan kebutuhan.
11. Diisi dengan level penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi: teknis/ operasional/ strategis.

Formulir 6: Alat Bantu Penetapan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi

No.	Tujuan Organisasi	Kebutuhan dan Jenis Kompetensi	Desain Pembelajaran					Waktu Penyelenggaraan dan Target Jumlah Pegawai					Anggaran	
			Tujuan Pembelajaran	Sasaran Peserta	Metode Pembelajaran	Jalur Pengembangan Kompetensi	Ketersediaan Konten Pembelajaran/ Penyelenggara	2020	2021	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	2020	2021	2022	2023	2024	10

Keterangan:

1. Diisi dengan nomor urut
2. Diisi dengan mandat, tujuan strategis, sasaran strategis
3. Diisi dengan kebutuhan dan jenis Kompetensi yang perlu dikembangkan.
4. Diisi dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai setelah mengikuti Pengembangan Kompetensi.
5. Diisi dengan sasaran peserta yang akan mengikuti Pengembangan Kompetensi.
6. Diisi dengan metode pembelajaran yang sesuai: *formal/social/experiential learning*.
7. Diisi dengan jalur Pengembangan Kompetensi.
8. Diisi dengan ketersediaan konten dan penyelenggara Pengembangan Kompetensi.
9. Diisi dengan waktu penyelenggaraan dan target jumlah peserta setiap tahun.
10. Diisi dengan alokasi anggaran sesuai tarif pendapatan negara bukan pajak atau perhitungan berdasarkan kebutuhan.

Formulir 7. Alat Bantu Evaluasi Kesesuaian Rencana Pengembangan Kompetensi

No.	Tujuan Organisasi	Kompetensi	Jalur Pengembangan Kompetensi		Waktu Penyelenggaraan dan Target Jumlah Pegawai		Anggaran		Rencana Tindak Lanjut
			4		5		6		
1	2	3	Sesuai	Tidak Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	7

Keterangan:

1. Diisi dengan nomor urut.
2. Diisi dengan mandat, tujuan strategis, sasaran strategis.
3. Diisi dengan kebutuhan Kompetensi yang perlu dikembangkan.
4. Diisi dengan hasil evaluasi kesesuaian pelaksanaan jalur Pengembangan Kompetensi.
5. Diisi dengan hasil evaluasi kesesuaian waktu penyelenggaraan dan target jumlah peserta setiap tahun.
6. Diisi dengan hasil evaluasi kesesuaian alokasi dan realisasi anggaran.
7. Diisi dengan rencana tindak lanjut dari hasil evaluasi.



### Formulir 8. Alat Bantu Evaluasi Desain Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi

No.	Tujuan Organisasi	Kompetensi	Jalur Pengembangan Kompetensi	Desain Pembelajaran								Rencana Tindak Lanjut
				Tujuan Pembelajaran		Sasaran Peserta		Metode Pembelajaran		Ketersediaan Konten Pembelajaran/ Penyelenggara		
1	2	3	4	5		6		7		8		9
				Sesuai	Tidak Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	

**Keterangan:**

1. Diisi dengan nomor urut.
2. Diisi dengan mandat, tujuan strategis, sasaran strategis.
3. Diisi dengan kebutuhan kompetensi yang perlu dikembangkan.
4. Diisi dengan jalur Pengembangan Kompetensi.
5. Diisi dengan hasil evaluasi kesesuaian tujuan pembelajaran pada jalur Pengembangan Kompetensi yang dilakukan.
6. Diisi dengan hasil evaluasi kesesuaian peserta yang diikutsertakan.
7. Diisi dengan hasil evaluasi kesesuaian metode pembelajaran yang dilakukan.
8. Diisi dengan hasil evaluasi kesesuaian konten pembelajaran yang digunakan.
9. Diisi dengan rencana tindak lanjut dari hasil evaluasi.

Formulir 9. Alat Bantu Evaluasi Pasca Pengembangan Kompetensi

No.	Tujuan Organisasi	Kompetensi	Jalur Pengembangan Kompetensi	Target Pencapaian Tujuan Organisasi	Realisasi Pencapaian Tujuan Organisasi
1	2	3	4	5	6

Keterangan:

1. Diisi dengan nomor urut.
2. Diisi dengan mandat, tujuan strategis, sasaran strategis.
3. Diisi dengan kebutuhan kompetensi yang perlu dikembangkan.
4. Diisi dengan jalur Pengembangan Kompetensi.
5. Diisi dengan target tujuan strategis, sasaran strategis organisasi.
6. Diisi dengan realisasi tujuan strategis, sasaran strategis organisasi.

ANAK LAMPIRAN 2  
KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR: 604/K.1/HKM.02.2/2025  
TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN  
RENCANA PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI TINGKAT INSTANSI

Matriks 1: Metode Pembelajaran

a. Pembelajaran Formal

Pembelajaran formal merupakan belajar melalui pendidikan berjenjang dan melalui pelatihan dengan skenario pembelajaran dan pola interaksi yang terstruktur. Pembelajaran formal dapat dilaksanakan dalam bentuk:

Bentuk	Deskripsi
Pendidikan berjenjang (diploma/S1/S2/S3)	Proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian ASN melalui pendidikan tinggi formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai tugas belajar bagi ASN
Pelatihan	Pelatihan terstruktur melalui jalur pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, dan pelatihan sosial kultural.
Seminar/konferensi/sarasehan	Pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi untuk memperoleh pendapat para ahli mengenai suatu permasalahan di bidang aktual tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier ASN. Fokus kegiatan ini untuk memperbarui pengetahuan terkini.

Workshop lokakarya	atau	Pertemuan ilmiah untuk meningkatkan kompetensi terkait peningkatan kinerja dan karier yang diberikan oleh pakar/praktisi. Fokus kegiatan ini untuk meningkatkan pengetahuan tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier dengan memberikan penugasan kepada peserta untuk menghasilkan produk tertentu selama kegiatan berlangsung dengan petunjuk praktis dalam penyelesaian produk.
Kursus		Kegiatan pembelajaran terkait suatu pengetahuan atau ketrampilan dalam waktu yang relatif singkat, dan biasanya diberikan oleh lembaga nonformal
Penataran		Kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan karakter PNS dalam bidang tertentu dalam rangka peningkatan kinerja organisasi
Bimbingan Teknis		Kegiatan pembelajaran dalam rangka memberikan bantuan untuk menyelesaikan persoalan/masalah yang bersifat khusus dan teknis
Sosialisasi		Kegiatan ilmiah untuk memasyarakatkan sesuatu pengetahuan dan/atau kebijakan agar menjadi lebih dikenal, dipahami, dihayati oleh ASN
e-learning		Pengembangan kompetensi ASN yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja
Pelatihan Jauh	Jarak	Proses pembelajaran secara terstruktur dengan dipandu oleh penyelenggara pelatihan secara jarak jauh

b. Pembelajaran Berbasis Lingkungan Sosial

Pembelajaran berbasis lingkungan sosial (social learning) merupakan belajar melalui orang lain yang memiliki Kompetensi yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja. Pembelajaran berbasis lingkungan sosial dapat dilaksanakan dalam bentuk:

Bentuk	Deskripsi
Coaching	Coaching merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan atau menyelesaikan suatu tugas dengan mengoptimalkan potensi diri. Coaching dapat dilakukan dalam 2 (dua) pendekatan yaitu bundling mode yang terintegrasi dengan program pelatihan, dan independent model-coaching yang berdiri sendiri sebagai sebuah jalur pengembangan kompetensi.
Mentoring	Mentoring merupakan sebuah proses pembelajaran melalui pembimbingan melalui transfer pengetahuan, keterampilan, informasi dengan fokus pada penyelesaian pekerjaan dan pengembangan karier. Dalam mentoring ada dua pihak yang berperan yaitu mentor dan mentee. Mentoring dapat dilakukan secara tatap muka langsung antara mentor dan mentee, atau melalui jarak jauh menggunakan teknologi secara virtual.
Komunitas Belajar Berdasarkan Kepakaran	Komunitas belajar berbasis profesi kepakaran merupakan suatu perkumpulan beberapa orang pegawai yang memiliki tujuan saling menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku pegawai sehingga mendorong terjadinya proses pembelajaran.

c. Pembelajaran Berbasis Pengalaman

Pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning) adalah belajar melalui pengalaman dan praktik yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Pembelajaran berbasis pengalaman dapat dilaksanakan dalam bentuk:

Bentuk	Deskripsi
Squad Team	Squad Team merupakan metode pelaksanaan kerja secara kelompok yang anggotanya dipilih berdasarkan pendekatan kompetensi (competency based) dan mekanisme kerjanya bersifat fleksibel serta dimungkinkan lintas unit kerja/instansi.
Patok Banding	Patok Banding merupakan kegiatan untuk mengembangkan kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis.
Magang	Proses Pembelajaran untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang sudah terampil dalam pekerjaan itu (learning by doing).
Detasering ( <i>secondment</i> )	Penempatan ASN untuk bertugas di suatu tempat untuk jangka waktu tertentu. Detasering dapat dilakukan lintas unit kerja dalam satu instansi pemerintah maupun lintas instansi pemerintah.
Pertukaran ASN	Pertukaran antara ASN dengan pegawai swasta/ BUMN/ BUMD dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.
Bimbingan di Tempat Kerja	Proses pembantuan terhadap individu di tempat kerja oleh rekan kerja yang lebih ahli atau berpengalaman dengan maksud agar pegawai dapat mengetahui tugas dan fungsinya di lingkungan pekerjaannya.
Komunitas Belajar ( <i>Problem Solving</i> )	Suatu perkumpulan berbasis kebutuhan/ kepentingan yang sejenis dari beberapa orang pegawai yang memiliki tujuan saling menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku sehingga mendorong terjadinya proses pembelajaran.
Pembelajaran Alam Terbuka ( <i>Outbound</i> )	Pembelajaran melalui simulasi.

ANAK LAMPIRAN 3  
KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR: 597/K.1/PDP.09/2025  
TENTANG PEDOMAN  
PENYUSUNAN RENCANA  
PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
TINGKAT INSTANSI

## Kerangka 1. Sistematika Penulisan Dokumen HCDP

Dokumen dapat disusun menurut sistematika sebagai berikut:

Halaman Sampul Depan

Halaman Pengesahan

Kata Pengantar

Daftar Isi

Daftar Tabel

Daftar Gambar

Bab I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Subbab ini menjelaskan urgensi penyusunan dokumen HCDP, tantangan dan dinamika perubahan yang tengah dan akan dihadapi, serta dampaknya apabila tidak dilakukan perencanaan yang baik terkait pengembangan kompetensi di instansi. Selain itu, dijelaskan pula amanat kebijakan Nasional tentang kewajiban penyelenggaraan pembelajaran ASN secara terintegrasi.

1.2 Tujuan dan Manfaat

Subbab ini menjelaskan tujuan dan manfaat penyusunan dokumen HCDP sebagai respon terhadap kondisi yang disampaikan pada subbab Latar Belakang

1.3 Dasar Hukum

Subbab ini memuat daftar peraturan perundang-undangan yang menjadi rujukan penyusunan HCDP.

Bab II Gambaran Umum Strategi Instansi

1.4 Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Subbab ini menampilkan informasi terkait Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) instansi dengan menyebutkan nomenklatur jabatan dalam bentuk diagram, narasi, atau tabular. Pada subbab ini, instansi yang telah menerapkan ASN Corporate University juga menyampaikan struktur ASN Corporate University Instansinya. Struktur ini menggambarkan aktor, peran, dan pengelolaan pembelajaran di instansi dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran strategis.

1.5 Profil Pegawai Instansi

Subbab ini menjelaskan beberapa informasi tentang profil pegawai antara lain:

- i. Pegawai menurut status kepegawaian;
- ii. Pegawai menurut jabatan;
- iii. Pegawai menurut tingkat dan latar belakang Pendidikan;

- iv. Pegawai menurut kelompok usia;
- v. Kondisi pegawai dan tantangan pembelajaran dalam menghadapi dinamika perubahan yang telah digambarkan pada bab sebelumnya;
- vi. Data relevan lainnya.

#### 1.6 Tujuan dan Sasaran Strategis Instansi

Subbab ini memuat tujuan dan sasaran strategis yang harus dicapai instansi dalam periode waktu tertentu. Beberapa dokumen yang menjadi sumber antara lain dokumen perencanaan jangka menengah dan tahunan, struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) instansi, visi dan misi pembangunan dan pengembangan SDM, prioritas pembangunan yang ada di dalam dokumen RPJP/RPJM, Rencana Strategis (Renstra), dan kebutuhan instansi di masa depan.

#### 1.7 Arah Pembelajaran Instansi

Subbab ini menguraikan arah pembelajaran instansi yang ditetapkan berdasarkan tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai. Dalam konteks ASN Corporate University, arah pembelajaran instansi ditetapkan secara top-down dari Dewan Pengarah Pembelajaran dan proses identifikasi pembelajaran teknis dari setiap unit pada instansi.

### Bab III Rencana Kebutuhan Pembelajaran Strategis Instansi

#### 1.8 Kebutuhan Pembelajaran Pegawai Instansi

Subbab ini menjelaskan diagnosis kebutuhan pembelajaran strategis instansi yang diidentifikasi dari profil organisasi termasuk mandat, tugas fungsi, core business, tujuan dan sasaran strategis instansi, arah kebijakan instansi ke depan, dan critical occupational list (COL). Pada subbab ini juga dapat dijabarkan jenis kebutuhan kompetensi instansi yang dikelompokkan menjadi core competencies, generic competencies, dan technical competencies.

#### 1.9 Kebutuhan Rencana Pengembangan Kompetensi Strategis

Subbab ini menampilkan daftar rencana pengembangan kompetensi yang bersifat kritis dan strategis seperti yang telah diidentifikasi dan diverifikasi pada tahapan sebelumnya. Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada bagian ini dilengkapi dengan desain pembelajaran, target pegawai yang mengikuti hingga alokasi anggarannya.

#### 1.10 Rencana Monitoring dan Evaluasi

Dokumen HCDP merupakan living document yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan instansi. Subbab ini menjabarkan rencana monitoring dan evaluasi yang dilakukan terhadap rencana pengembangan kompetensi yang telah disusun.

### Bab III Rencana Penempatan Kembali

Penempatan kembali adalah proses penempatan ASN setelah selesai mengikuti program Pendidikan dan/atau pelatihan ke instansi. Bab ini menjelaskan strategi instansi dalam hal menempatkan kembali ASN yang telah menyelesaikan Pendidikan dan/atau pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Strategi tersebut diharapkan dapat memberikan kepastian karir sehingga terdapat kesinambungan (integrasi) dengan manajemen karir dan manajemen talenta pegawai dalam instansi.

### Bab IV Penutup