

Belajar Mandiri Sebagai Model Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan

Miftahul Jannah^a dan Edah Jubaedah^b

^aDinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan

^bPoliteknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^a sitidouble@gmail.com, ^bedah.jubaedah@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Praktek pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di berbagai organisasi pemerintah kerap hanya dibatasi pada pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan secara klasikal. Padahal dalam situasi tertentu seperti terjadinya wabah pandemic Covid 19 menuntut organisasi pemerintah untuk mengembangkan metode baru agar pengembangan kompetensi PNS tetap berjalan. Penelitian ini menganalisis metode belajar mandiri sebagai alternatif model dalam pengembangan kompetensi bagi PNS khususnya di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui penggalan data dengan wawancara dan observasi kepada para informan yang menerapkan metode pembelajaran mandiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa belajar mandiri dapat dijadikan model alternatif pengembangan kompetensi PNS. Setiap pegawai memilih metode belajar mandiri yang berbeda sesuai dengan kemampuannya. Sumber belajar mandiri disesuaikan dengan kebutuhan belajar pegawai sesuai tugas yang dimilikinya. Materi pembelajaran disesuaikan dengan bidang pekerjaan atas konsultasi dengan atasan. Penentuan waktu belajar pelatihan perhari disesuaikan dengan kemampuan pegawai. Evaluasi pembelajaran ditentukan oleh atasan langsungnya agar mempermudah pengawasan dan difokuskan pada pencapaian pembelajaran mandirinya. Penelitian merekomendasikan salah satunya adalah perlunya disiapkan pedoman belajar yang terstruktur sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai sehingga metode ini menjadi efektif dalam pengembangan kompetensi PNS.

Kata Kunci: belajar mandiri, pengembangan kompetesi

SELF-LEARNING AS A MODEL OF CIVIL SERVANTS COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE SECRETARIAT OF BANGKALAN DISTRICT HEALTH DEPARTMENT

Abstract

The practice of developing the competence of civil servants in various government organizations is often limited to the implementation of classical education and training programs. In fact, in certain situations, such as the Covid-19 pandemic, it requires government organizations to develop new methods so that civil servant competency development continues. This study analyzes the independent learning method as an alternative model in developing competence for civil servants, especially in the Secretariat of the Bangkalan District Health Office. The research was conducted with a qualitative approach through extracting data by interviewing and observing the informants who applied independent learning methods. The results of this study indicate that independent learning can be used as an alternative model for developing civil servant competencies. Each employee chooses a different independent learning method according to his abilities. Independent learning resources are adjusted to the learning needs of employees according to the tasks they have. Learning materials are adapted to the field of work in consultation with superiors. Determination of learning time for training per day is adjusted to the ability of employees. The evaluation of learning is determined by his direct supervisor to facilitate supervision and is

focused on achieving independent learning. Research recommends one of which is the need to prepare structured learning guidelines according to the field of work of employees so that this method becomes effective in developing civil servant competencies.

Keywords: *independent learning, competency development*

A. PENDAHULUAN

Belajar mandiri sebagai suatu aplikasi konsep pengembangan kompetensi pegawai telah lama menjadi bahan kajian para akademisi dan praktisi dalam bidang sumber daya manusia maupun psikologi. Kajian difokuskan kepada penilaian efektivitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan model belajar mandiri.

Dalam konteks kebijakan pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil, belajar mandiri ditetapkan sebagai salah satu model pengembangan kompetensi. Dalam Peraturan LAN nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, model belajar mandiri termasuk ke dalam pengembangan kompetensi yang bersifat non-klasikal, yaitu ditekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Belajar mandiri menurut peraturan ini merupakan upaya individu PNS untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia. Upaya ini dilakukan bagi peningkatan kemampuan individu dalam penyelesaian tugas jabatannya. Tujuan yang ingin dicapai dari model pengembangan kompetensi ini menurut ketentuan tersebut adalah adanya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam penyelesaian tugas. Dengan kata lain adanya peningkatan kompetensi.

Penerapan model belajar mandiri diteliti di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan dilatarbelakangi oleh adanya fenomena permasalahan tentang pengembangan kompetensi PNSnya. Permasalahan tersebut antara lain kesenjangan kompetensi dengan kinerja pegawai, pemenuhan hak pengembangan kompetensi ASN minimal 20 JP. Pemenuhan hak ini terkendala karena terjadinya wabah pandemic Covid 19 yang menyebabkan penundaan

program pengembangan kompetensi. Oleh karenanya organisasi perlu mengembangkan model alternatif dalam pengembangan kompetensi.

Didasarkan pada permasalahan tersebut artikel ini menjelaskan tentang penerapan model belajar mandiri di organisasi pemerintah khususnya di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan. Model belajar mandiri dijelaskan melalui aspek-aspek dalam konsep yang dirumuskan oleh Mujiman (2011) yang antara lain meliputi tujuan, metode belajar, sumber belajar, dan pengaturan waktu belajar. Penjelasan didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif melalui pengumpulan data dengan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan kepada informan pimpinan dan pegawai di Sekretariat Dinas Kesehatan yang melakukan pengembangan kompetensi melalui model belajar mandiri.

B. PEMBAHASAN

Model belajar mandiri yang dikaji dalam penelitian ini menggunakan konsep yang dikembangkan oleh Mujiman (2011: 10), yang meliputi metode belajar, sumber belajar, dan waktu belajar, dan tujuan. Menurut Mujiman cara atau metode belajar dapat disesuaikan dengan gaya belajar yang dimiliki diri peserta sendiri (auditif, visual, kinestetik, atau tipe campuran). Sumber belajar dalam model belajar mandiri dapat berasal dari mana saja bisa dari atasan, tutor, rekan kerja, atau media belajar seperti literatur, buku, atau media elektronik dengan sistem teknologi informasi. Aspek terakhir dalam belajar mandiri adalah terkait waktu belajar. Dalam model ini pembelajaram dapat dilakukan pada tempat dan waktu yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar.

Hasil penelitian terkait dengan aspek-aspek tersebut dalam model belajar mandiri sebagai alternatif bagi pengembangan kompetensi PSN

di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan dapat dijelaskan sebagai berikut.

Metode Belajar

Metode atau cara belajar sangat mempengaruhi hasil belajar. Metode belajar merupakan suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh informasi, mengolah informasi, untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam proses belajar sehingga tujuan belajar dapat tercapai. Setiap individu memiliki cara belajar yang tepat bagi dirinya sendiri. Metode belajar dipengaruhi oleh gaya belajar masing-masing pegawai. Ada yang menyukai belajar dari praktik (kinestetik), dari membaca (visual) atau mendengarkan. Dari referensi belajar yang ada (auditif) sehingga dapat diketahui bahwa setiap pegawai memiliki cara belajar efektif yang berbeda untuk satu sama lain.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para informan di dalam melaksanakan belajar mandiri menggunakan metode belajar yang disesuaikan dengan cara belajarnya. Dari 10 orang informan yang menerapkan model belajar mandiri, 8 orang menggunakan metode belajar campuran dengan gaya belajar kinestetik, auditif, dan visual. Namun ada dua orang yang menggunakan satu cara belajar yaitu visual saja dan kinestetik saja.

Pemilihan metode belajar dalam model belajar mandiri ini menurut Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan (wawancara tanggal 10 Desember 2020) memang diserahkan kepada masing-masing pegawai. Pegawai menurutnya dapat menentukan metode belajarnya sendiri apakah dengan membaca sumber referensi (visual), mendengarkan informasi dari pihak yang lebih paham (auditori) atau dengan praktik langsung (kinestetik). Kebebasan tersebut diberikan dengan pertimbangan sepanjang pegawai dapat memahami pekerjaan yang diberikan dan dapat dikerjakan dengan baik. Meskipun diberikan kebebasan dalam memilih metode belajar, atasan langsung pegawai tetap harus mengetahui metode belajar yang dipilih pegawai dan program belajar mandiri.

Pentingnya pegawai selama melakukan belajar mandiri untuk menentukan metode belajarnya

sendiri diakui oleh atasan pegawai yang menerapkan pengembangan kompetensi dengan model belajar mandiri. Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian sebagai atasan para informan di Sekretariat Dinas Kesehatan (wawancara tanggal 10 Desember 2020) menyatakan bahwa setiap pegawainya memiliki gaya belajar yang berbeda-beda di dalam memahami materi pembelajaran, sehingga tidak bisa diterapkan satu metode khusus dalam program belajar mandiri.

Pemilihan metode belajar yang sesuai dengan gaya belajar masing-masing pegawai dipersepsikan oleh para informan sebagai salah satu faktor yang menentukan efektivitas program belajar mandiri. Seperti yang dinyatakan oleh informan Analisis Kepegawaian yang menyatakan dirinya memilih menggunakan gabungan metode belajar karena informan merasa mudah untuk memahami suatu pekerjaan. Sedangkan informan yang memilih salah satu metode belajar saja seperti visual saja karena pegawai sebagai bendahara tersebut mempunyai ciri personal yaitu tidak terganggu dengan keributan, mengingat apa yang dilihat daripada yang didengar dan lebih suka membaca daripada mendengarkan (wawancara tanggal 7 Desember 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam memilih metode pembelajaran merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan. Kemampuan tersebut akan berdampak pada keberhasilan pelaksanaan kegiatan belajar mandiri. Kemampuan pegawai dalam memilih metode pembelajaran yang tepat dapat berdampak positif pada hasil belajar dan tujuan pengembangan kompetensi yang diharapkan. Penggunaan metode belajar yang sesuai dapat mempermudah dan memotivasi pegawai dalam kegiatan belajar mandiri.

Sumber Belajar

Sumber belajar adalah semua sumber baik berupa data, orang dan wujud tertentu yang dapat digunakan dalam proses belajar untuk mencapai tujuan belajar atau kompetensi tertentu. Pemilihan sumber belajar yang tepat dapat mempermudah pegawai dalam

memperoleh kompetensi yang diharapkan. Sumber belajar merupakan media yang dibutuhkan oleh pegawai dalam kegiatan belajar mandiri. Sumber belajar dapat berasal dari atasan, tutor, rekan kerja dan media belajar lain berupa literatur, buku, atau media elektronik dengan sistem teknologi informasi.

Menurut Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan, pemilihan sumber belajar dalam model belajar mandiri yang dilaksanakan oleh pegawai di Unit Sekretariat disesuaikan dengan pembelajar serta diketahui oleh atasan langsung pegawai sebagai pihak yang memberikan penugasan (wawancara tanggal 10 Desember 2020). Hal ini didukung oleh Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Dinas Kesehatan (wawancara tanggal 10 Desember 2020) yang menyatakan bahwa kriteria yang digunakan oleh pegawai dalam memilih sumber belajar adalah kemudahan dan kecepatan memperolehnya. Hal ini menurutnya terlihat dari kecenderungan pegawai untuk menggunakan informasi dari internet sebagai sumber belajar. Hal tersebut diakui pula oleh informan pegawai yang melaksanakan model belajar mandiri dalam pengembangan kompetensinya. Sumber belajar yang dipilih oleh mereka adalah yang mudah didapat, praktis, sederhana, dan fleksibel.

Pemilihan sumber belajar menurut informan Analisis Kepegawaian terkadang ditentukan oleh pekerjaan yang akan dipelajari dan instruksi atasan. Menurutnya untuk pekerjaan-pekerjaan baru yang harus dipelajari atasan akan memilih media dan sumber belajarnya, termasuk menentukan pihak-pihak yang dapat dijadikan sumber informasi atau konsultasi (wawancara tanggal 4 Desember 2020).

Pemilihan sumber belajar dalam model belajar mandiri pada jabatan pelaksana adalah berdasarkan petunjuk dan arahan dari atasannya dengan menggunakan sumber pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing. Oleh karena itu tugas utama atasan untuk memberikan arahan, motivasi dan kemudahan mendapatkan fasilitas belajar dalam berlangsungnya model belajar mandiri. Kegiatan

ini tidak akan optimal apabila tidak ada atau kurangnya interaksi antara atasan dan pegawai.

Penelitian menunjukkan bahwa sebagai besar informan yang melaksanakan model belajar mandiri di Unit Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan bahwa pegawai mampu mengelola sumber belajar yang telah ditentukan oleh atasan. Adapun pegawai yang kurang mampu mengelola sumber belajarnya dikarenakan kurangnya motivasi dan arahan dari atasan langsungnya dikarenakan kesibukannya.

Adapun penggunaan sumber belajar yang sudah ditentukan oleh pegawai yang melaksanakan model belajar mandiri menunjukkan sebagian besar sudah menggunakan dengan baik. Faktor penghambat pegawai di dalam penggunaan sumber belajar yang telah ditentukan antara lain karena literatur yang berupa data sudah tidak valid dan kurangnya sarana kerja seperti komputer untuk menunjang kegiatannya. Oleh karena itulah organisasi, perlu menyediakan sumber belajar yang akan mendukung penerapan model belajar mandiri dalam pengembangan kompetensi pegawainya.

Waktu Pelaksanaan

Salah satu faktor yang menurut literatur menjadi kelebihan dari model belajar mandiri adalah terkait dengan waktu pelaksanaan belajar. Model belajar mandiri memberikan kesempatan kepada pegawai sebagai pembelajar untuk belajar dengan kecepatan mereka sendiri. Model belajar mandiri memungkinkan pegawai untuk menentukan waktu belajarnya secara mandiri. Di dalam kerangka kebijakan pengembangan kompetensi PNS, LAN sebagai instansi Pembina Diklat PNS di dalam Perlan Nomor 10/2018 telah menetapkan waktu minimal 2 jam pelatihan dalam sehari. Hal ini dikaitkan dengan hak PNS untuk memperoleh program pengembangan kompetensi sebanyak 20 JP dalam setahun.

Dalam penerapan model belajar mandiri di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan penentuan waktunya menurut informan bersifat fleksibel disesuaikan dengan pegawai sebagai pembelajar sendiri. Hal ini karena menurut informan yang merupakan

Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan keberhasilan model belajar mandiri sangat ditentukan pada kemauan pegawai itu sendiri untuk belajar dan kemampuan beradaptasi dengan pekerjaan yang ditugaskan (wawancara tanggal 10 Desember 2020).

Informan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Dinas Kesehatan (wawancara tanggal 10 Desember 2020) juga menyatakan bahwa waktu pelaksanaan belajar mandiri tidak terbatas, karena hal ini sangat ditentukan oleh kemauannya untuk belajar. Namun demikian apabila kegiatan belajar mandiri tersebut ingin diakui sebagai jam pelatihan sebagaimana ketentuan maka kegiatan tersebut lamanya harus 2 jam pelatihan per harinya. Kegiatan pembelajaran itupun harus diketahui oleh atasan langsungnya.

Hal ini juga sesuai dengan informasi dari informan pegawai yang melaksanakan model belajar mandiri di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan. Informan melakukan kegiatan belajar mandiri sesuai dengan ketentuan tersebut. Namun dalam pelaksanaannya, menurut mereka alokasi waktu tersebut masih kurang. Apalagi fakta di lapangan menunjukkan bahwa pegawai cenderung melaksanakan belajar mandiri di jam kerja efektif sambil melakukan pekerjaannya sehingga pekerjaan yang dilakukan menjadi penghambat waktu belajar. Selain itu apabila dilakukan pada akhir waktu jam kerja belajar mandiri yang dilakukan tidak maksimal dikarenakan pegawai sudah lelah bekerja.

Hal inilah yang menyebabkan dari hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tidak mampu mematuhi waktu belajar yang ditentukan oleh atasan. Oleh karenanya kemudian waktu pelaksanaan belajar mandiri menurut mereka disesuaikan dengan tingkat kebutuhan masing masing pegawai. Untuk itu dalam model belajar mandiri dibutuhkan kebijakan atasan dalam penggunaan waktu belajar yang disesuaikan dengan kemampuan dan materi belajar sehingga lebih fleksibel dan tidak mengganggu kegiatan belajar mandiri.

Pencapaian Tujuan

Sebagaimana ditetapkan di dalam kebijakan pengembangan kompetensi PNS bahwa kegiatan belajar mandiri memiliki tugas untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. Oleh karena itulah efektivitas model belajar mandiri dapat dinilai dari peningkatan kompetensi tersebut.

Untuk mengetahui pencapaian tujuan model belajar mandiri tersebut menurut informan Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan sangat dibutuhkan proses evaluasi. Menurutnya tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan model belajar mandiri antara lain adalah kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik (wawancara tanggal 10 Desember 2020).

Pentingnya evaluasi dalam model belajar mandiri untuk menilai pencapaian tujuan diakui pula oleh informan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian. Bahkan menurutnya dengan adanya evaluasi tersebut akan membantu pegawai untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan kompetensinya, serta menyediakan data yang menjadi landasan dalam pengambilan keputusan bagi atasan (wawancara tanggal 10 Desember 2020).

Adapun dalam penerapan model belajar mandiri di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan baik berdasarkan informasi dari observasi ataupun wawancara menunjukkan bahwa evaluasi pembelajaran masih bersifat subjektif, belum adanya instrumen yang baku untuk mengukur efektivitas pembelajaran yang sudah dilakukan oleh pegawai. Penilaian hanya dilihat dari baik tidaknya pegawai yang mengikuti kegiatan ini dalam melakukan pekerjaannya.

Sebagai bahan evaluasi atasan dalam menilai pencapaian tujuan model belajar mandiri, menurut para informan bahwa mereka melaporkan kegiatan belajar mandirinya kepada atasannya secara berkala. Hal ini dapat memudahkan atasan untuk menilai tingkat keberhasilan belajar mandiri pada pegawainya, mudah mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya kendala dalam kegiatan ini

sehingga atasan dapat berupaya mencari jalan keluar untuk mengatasi kendala yang ada. Namun demikian ada juga informan yang tidak tidak melaporkan evaluasi pembelajaran kegiatan belajar mandiri secara berkala dikarenakan kesibukan atasannya.

Berdasarkan informasi dari pada informan yang menerapkan model belajar mandiri diketahui bahwa evaluasi pembelajaran dilakukan oleh atasan selaku pemberi tugas kegiatan belajar mandiri. Berdasarkan informasi dari informan bahwa model belajar mandiri telah membantu mereka di dalam peningkatan kompetensinya. Meskipun peningkatan tersebut menurut mereka tidak terlalu signifikan. Peningkatan tersebut menurut yang mereka rasakan ditunjukkan dari pelaksanaan tugas bidang pekerjaan yang dapat dilaksanakan dengan baik. Model belajar mandiri itu sendiri menurut informan juga memotivasi mereka untuk dapat meningkatkan kompetensinya agar dapat mendukung peningkatan kinerjanya.

Namun demikian penelitian juga menunjukkan adanya penilaian dari informan bahwa model belajar mandiri belum dapat mencapai tujuan peningkatan kompetensi. Hal ini terkait dengan jenis jabatan pekerjaannya. Untuk jabatan seperti bendahara merupakan jabatan tekhnis yang membutuhkan pengembangan kompetensi yang lebih kompleks seperti bintek atau diklat khusus yang membutuhkan waktu yang lebih lama.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Model belajar mandiri berdasarkan studi di Sekretariat Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkalan disimpulkan dapat digunakan sebagai alternatif di dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil. Namun demikian tidak semua jabatan pekerjaan pengembangan kompetensinya dapat dilakukan melalui model belajar mandiri.

Dalam penerapan model belajar mandiri, pegawai sebagai pembelajar dapat menentukan metode belajarnya sendiri yang disesuaikan dengan gaya belajarnya. Pegawai juga dapat memilih sumber belajar yang dibutuhkan sesuai dengan pekerjaan ataupun arahan dari atasan langsung. Model belajar mandiri juga

memungkinkan pegawai untuk secara fleksibel mengatur waktu kegiatan pembelajarannya. Penilaian efektivitas model ini terhadap peningkatan kompetensi bersifat subjektif dan terbatas pada pengukuran keterkaitan dengan pelaksanaan kerja.

Dari simpulan tersebut maka dapat dirumuskan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Dalam penerapan model belajar mandiri bagi pengembangan kompetensi PNS perlu didukung oleh pedoman yang jelas mulai dari persiapan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasinya.
2. Fleksibilitas dalam pemilihan metode belajar perlu didukung oleh penilaian terhadap gaya belajar yang dimiliki oleh pegawai.
3. Organisasi perlu menyediakan sumber-sumber belajar yang relevan dengan pekerjaan yang dipelajari, mudah diakses, dan terkini.
4. Fleksibilitas pengaturan waktu pelaksanaan belajar mandiri perlu dibarengi dengan adanya pengawasan dari atasan langsung.
5. Penilaian terhadap efektivitas model belajar mandiri terhadap peningkatan kompetensi pegawai perlu didukung oleh mekanisme evaluasi yang jelas dan objektif dengan menggunakan metode evaluasi yang terukur..

REFERENSI

- Apdhi, Witra.Y. 2020. Eksistensi Unit Kerja Dalam Pengembangan Kompetensi Pejabat Analis Kebijakan Di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume 17 (1) p 24.
- Basri, Hasan. dan Rusdiana, A. 2015. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Biro SDM Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019. *Panduan Teknik Coaching, Mentoring dan Belajar Mandiri*. Jakarta: Kemendikbud.
- Centre for Management & Organisation Development. 2011. *A Guide To Competency Development in the Civil Service: Performance Management and Development System*. GSA.

- Daryanto, dan Bintoro. 2014. Manajemen Diklat. Yogyakarta: Gava media.
- Desimone, R.L, & Werner. J.M. 2009. Human Resourcess Development, 5th Edition. South Western Cengange Learning: Mason.
- Desmita. 2012. Psikologi Perkembangan Peserta Didik. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Indeks.
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P, Malayu .2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moehariono. 2014. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mudjiman, Haris. 2007. Belajar Mandiri. LPP UNS Perss: Surakarta.
- Mudjiman, Haris. 2011. Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mulder, M & Collins, Lute. 2007. Competency Development in Public and Private Organisation. Paper at ECER Conference in Gent Belgium.
- Nazir, Mohammad. 2011. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Palan, R. 2007. Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. Jakarta: PPM.
- Peraturan Bupati Bangkalan Nomor 36 Tahun 2017 tentang Struktur Organisasi dan TataKerja Pemerintah Kabupaten Bangkalan.
- Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Rivai, Veithzal, & Ella Jauvani Sagala. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Silalahi, Ulbert. 2012. Metode Penelitian Sosial. Jakarta: Refika Aditama.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pngembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Sugiyono.2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sunthonkanokpong, Wisuit, et.all. 2011. Competence Development in The Electronivs Industry in Thailand. Research and Practice in Human Resource Management, Vol.19 issue 1.
- Sutrisno, H. Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. 2014. Manajemen Kinerja. Edisi keempat, Jakarta:Rajawali Pers.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Bandung: Alfabeta.