

KINERJA ANGGOTA POLRI APA, BAGAIMANA, DAN CARA PENGEMBANGANNYA

Oleh
Suryana Sumantri
(Guru Besar Psikologi, Universitas Padjadjaran)

ABSTRAK

Reformasi Polri telah berlangsung selama delapan tahun, Polri sendiri telah melakukan perubahan pada aspek struktural, instrument dan kultural. Perubahan ini merupakan usaha sistematis untuk melakukan perencanaan kembali organisasi Polri dengan suatu carayang dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan reformasi. Akan tetapi proses perubahan dari budaya yang lama menjadi budaya Polri yang baru sesuai dengan tuntutan reformasi memerlukan waktu yang cukup panjang. Selama ini telah terjadi perilaku anggota Polri yang keluar/menyimpang dari tujuan luhur reformasi, selain itu juga banyak ditemukan perilaku anggota Polri yang kurang berkenan dan tampaknya telah membudaya yang dapat menimbulkan antipati dan menurunkan citra Polri. Kemungkinan besar beban dan tuntutan tugas serta tuntutan di luar tugas melebihi kemampuan yang dimiliki para anggota, kondisi ini akan memberikan dampak pada munculnya stress kerja yang berkepanjangan. Stres yang berkepanjangan ini dapat mengubah perilaku anggota menjadi perilaku yang tidak diterima di lingkungan tugas maupun di luar lingkungan tugas. Hubungan antar sesama anggota menjadi kurang harmonis, penuh kecurigaan yang dapat menimbulkan kemarahan serta perilaku agresi, seperti yang telah ditunjukkan oleh beberapa anggota Polri.

Untuk membangun kembali citra Polri, perlu dilakukan program intervensi yang tepat, baik bagi anggota yang mengalami stress yang berkepanjangan dan juga bagi anggota lainnya untuk meningkatkan kompetensi kepolisian agar sesuai dengan tujuan reformasi Polri yang luhur.

Kata kunci: reformasi Polri, perubahan, stres, sumber stres, kompetensi, program intervensi

PENDAHULUAN

Seiring berjalannya waktu dan terlebih lagi dengan adanya perubahan kebijakan pemerintah antara lain reformasi dibidang politik, pertahanan dan keamanan, Polri menjadi berdiri sendiri terpisah dari ketiga angkatan yang lain (Angkatan Darat, Laut dan Udara), hal ini dilakukan untuk lebih memfokuskan tugas masing-masing kesatuan. Polri sendiri telah melakukan berbagai perubahan baik pada aspek struktural, instrumen, maupun kultural. Perubahan yang direncanakan ini merupakan suatu usaha sistematis untuk melakukan perencanaan kembali organisasi Polri dengan suatu cara yang dapat membantu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan reformasi dan untuk mencapai sasaran baru. Proses perubahan ini serta nanti akan mengubah pula budaya Polri. Akan tetapi proses perubahan dari budaya yang lama menjadi budaya Polri yang baru sesuai dengan tuntutan reformasi memerlukan waktu yang cukup panjang. Sosialisasi mengenai perubahan Polri, tugas dan fungsinya, masih harus dilakukan, baik bagi seluruh anggota Polri maupun kepada masyarakat umum. Apalagi pada masyarakat umum telah terbentuk citra Polri yang kurang baik. Seharusnya Polri adalah pengayom masyarakat, pada kenyataannya citranya bertolak belakang. Banyak kejadian yang membuat citra Polri menjadi negatif, Perilaku oknum Polri yang kurang baik, menjadikan citra institusi Polri menurun dan cenderung menjadi negatif.

Perubahan organisasi Polri ini dihayati oleh anggotanya tidak selalu positif, sebagian anggota menghayatinya sebagai suatu tekanan, bahkan ancaman akan keberlangsungan hidupnya maupun posisinya. Orang tidak mau dan/atau tidak mampu untuk mengubah sikap dan tingkah laku yang sudah menjadi kebiasaannya (adanya pengaruh budaya dan sistem kerja yang lama). Hambatan lain dalam proses perubahan adalah penolakan dari anggota organisasi untuk berubah, adanya konflik kepentingan, sikap apriori

atau curiga terhadap perubahan, struktur organisasi yang kaku, dan keterbatasan sumber daya.

Di sisi lain dari perubahan adalah beban tugas dan kondisi tekanan dari lingkungan yang juga bisa menjadi situasi yang menekan. Situasi ini bisa menjadikan sebagian anggota Polri mengalami kondisi stres/tekanan. Peristiwa yang menghebohkan, khususnya dikalangan anggota Polri yang menyangkut perilaku anggota Polri yang jauh dari tujuan reformasi Polri seperti yang telah digulirkan delapan tahun yang lalu. Peristiwa tersebut antara lain, penembakan Wakapoltabes Semarang yang dilakukan oleh anak buahnya, di NTB anggota Polri menembak istrinya dan teman laki-lakinya, ia sendiri bunuh diri, di Papua anggota Polri menembak mantan anak buahnya, anggota Polri dikeroyok warga karena mabuk, dan masih banyak lagi peristiwa yang lain yang menunjukkan kondisi psikologi yang rapuh.

Menurut Robbins (2001), berdasarkan hasil penelitiannya, sikap individu terhadap perubahan dipengaruhi oleh persepsi, kepribadian, dan kebutuhan. Oleh karena itu dampak perubahan kebijakan suatu organisasi terhadap kinerja seseorang tergantung juga pada kondisi individu itu sendiri. Salah satu faktor dalam diri seseorang dalam menyikapi suatu perubahan antara lain kemampuannya dalam beradaptasi dengan situasi baru. Sementara banyak pula faktor yang mempengaruhi keberhasilan seseorang dalam beradaptasi, antara lain komitmen dan kompetensi pribadi yang dimilikinya. Di sisi lain ada teori yang mengungkapkan bahwa individu yang tahan terhadap perubahan adalah mereka yang memiliki orientasi berprestasi yang tinggi.

KINERJA ANGGOTA POLRI

Pada organisasi pemerintahan, industri manufaktur, pelayanan jasa maupun organisasi lainnya termasuk ABRI maupun Polri, sumber daya

manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi pengembangan kualitas kerja anggota. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi sejak tahun 1973 telah dikembangkan di Amerika Serikat, didasarkan kenyataan bahwa untuk memprediksi tingkat keberhasilan pegawai dalam bekerja, paling baik menggunakan pendekatan kompetensi. Pendekatan ini mempunyai prinsip bahwa manusia dan kerja dalam satu kesatuan, dan pengamatan dilakukan secara terus menerus terhadap karakteristik manusia yang berhasil yang ada di lingkungan tersebut. Langkah ini diambil karena dengan menggunakan pendekatan psikometrik tampaknya kurang begitu cocok untuk memprediksi kemampuan seorang pegawai dalam bekerja. Pegawai dengan prestasi akademik dan hasil psikotes yang baik, belum tentu memberikan kinerja yang unggul. Untuk itu masih diperlukan suatu program pengembangan SDM berbasis kompetensi melalui program rekrutmen, seleksi dan penempatan, suksesi, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, serta program kompensasi (Purnomo Yusgiantoro, 2003). Demikian pula pemberian motivasi, pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai, serta pengembangan kompetensi merupakan syarat untuk mencapai tujuan usaha yang bersifat strategik dari suatu organisasi (Stone, 1998). Dalam rangka meningkatkan citra organisasi, setiap organisasi harus memiliki dan menciptakan keunggulan bersaing organisasi agar mampu sejajar bahkan lebih unggul dari organisasi yang lain, termasuk citra Polri. Dua komponen yang diakui dan telah terbukti mampu menciptakan keunggulan kompetitif suatu organisasi adalah komitmen dan kompetensi dari anggotanya yang terlibat. Komponen ini disebut *Intellectual Capital* (Ulrich, 1998). Komitmen yang tinggi diakui mampu membangkitkan kedekatan emosional anggota terhadap organisasi, sehingga semangat juang untuk terus melakukan perbaikan telah menyatu dalam diri mereka, perilaku anggota Polri yang menjadi rumor selama ini semakin lama akan semakin berkurang, dan bahkan akan hilang sama sekali. Dengan demikian citra Polri

akan semakin meningkat dan menjadi kepercayaan masyarakat, Polri adalah mitra dan pengayom masyarakat. Tingkat komitmen yang tinggi akan menghasilkan loyalitas yang lebih tinggi, menumbuhkan kerjasama dan meningkatkan harga diri dan rasa memiliki yang lebih besar, kewibawaan, keterlibatan psikologik, dan merasakan suatu kesatuan yang bersifat integral dengan organisasi (Stone, 1998). Bahkan aktivitas apapun dalam suatu organisasi mensyaratkan komitmen yang tinggi dari anggotanya mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Komitmen saja tanpa didukung oleh kompetensi akan berakibat fatal, organisasi hanya akan dipenuhi oleh orang-orang yang setia, loyal dan taat, tetapi tidak memiliki kemampuan yang memadai, sehingga kreativitas dan inovasi di dalam organisasi menjadi suatu yang langka. Sementara itu organisasi dengan banyak pegawainya yang berbakat dan memiliki kompetensi yang tinggi, namun tanpa komitmen yang kuat, hanyalah sekumpulan orang hebat yang kemungkinan besar tidak melakukan apapun, karena tidak memiliki komitmen.

Berbicara mengenai kinerja anggota Polri, tentunya tidak terlepas dari bagaimana anggota Polri berperilaku di tempat tugas maupun di luar tugas masing-masing. Pada dasarnya perilaku kerja itu diawali dari adanya motivasi disertai dengan sikap kerja yang positif, persepsi, nilai-nilai yang dianut, serta kemampuan atau kompetensi yang dimiliki para anggota Polri. Tanpa aspek tersebut (tentunya yang termasuk kategori baik), mustahil akan dihasilkan kinerja yang baik yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pekerjaan/tugas (Suryana S, 2003). Akan tetapi karena berbagai keadaan dan tuntutan serta pengaruh dari lingkungan, serta kondisi kepribadian yang cenderung kurang kuat, akan berakibat kurang baik dalam kehidupan sehari-harinya di lingkungan tugas maupun di luar tugas. Perilaku mereka akan menjadi berbeda dengan perilaku rekan-rekan sesama anggota Polri. Perilaku mereka lebih dipengaruhi emosi yang mendalam yang berkaitan

dengan kondisi tertekan/stres (stress emotions), yang akan memunculkan perasaan marah, takut, cemburu, cemas, merasa bersalah, murung, sedih, malu, merupakan produk dari reaksi yang stressful dengan lingkungan. Cenderung tidak mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan di mana ia berada. Selain itu juga akan memunculkan perubahan fisiologis (physiological changes), dapat menimbulkan gangguan fisik, meningkatnya detak jantung, mulut terasa kering, perut tegang, sakit perut, migraine, hipertensi. Ada lagi penyakit pencernaan, gatal, alergi, dan rentan terhadap infeksi.

Pada kondisi seperti ini, walaupun memiliki kemampuan, motivasi kerja yang tinggi tidak akan muncul dalam bentuk kinerja yang unggul, akan tetapi akan memunculkan kinerja yang buruk dan dapat membahayakan dirinya sendiri juga orang lain. Para ahli psikologi atau ilmu perilaku, menyebutkan kondisi yang bersangkutan telah masuk pada kondisi stres yang berat. Lain halnya apabila beban kerja atau tuntutan yang tidak menyebabkan stres yang berat, kondisi ini justru akan memacu kinerja yang lebih baik.

Stres sendiri dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. sebagai stimulus, menekankan pada lingkungan. Situasi atau keadaan yang dipersepsikan sebagai ancaman atau bahaya, akan menghasilkan perasaan tegang, dan hal tersebut disebut sebagai stressor. Bencana alam, peristiwa-peristiwa besar dalam hidup (kehilangan pekerjaan dan kematian orang yang dicintai). Asumsi situasi tertentu berpeluang memunculkan kondisi stressful.
- b. Sebagai respon, menekankan pada reaksi orang terhadap stressor. Bila kita berusaha mendefinisikan stres sebagai respon, maka kita tidak akan memiliki cara sistematis untuk menjelaskan apa yang menjadi stressor dan yang bukan stressor. Sampai kita mendapatkan reaksi (respon) atas suatu situasi. Respon memiliki dua komponen yang saling berhubungan, yaitu

psikologis dan fisiologis. Komponen psikologis: tingkah laku, pola pikir, emosi pada saat tegang. Sedangkan komponen fisiologis mencakup meningkatnya mekanisme tubuh: detak jantung, mulut terasa keing, perut tegang, dan berkeringat. Respon fisiologis dan fisiologis terhadap stressor ini disebut sebagai strain.

- c. Sebagai bentuk interaksi, menekankan pada interaksi antara individu dengan lingkungannya yang berlangsung secara kontinu, yang saling mempengaruhi satu sama lain. Terkait dengan pendekatan ini, stress tidak hanya dipandang sebagai stimulus atau respon, namun lebih sebagai suatu proses dimana individu sebagai perantara yang aktif dapat mengurangi tekanan stressor melalui tingkahlaku, pikiran, dan strategi emosional

Stres terjadi jika pada individu terdapat tuntutan yang membebani atau melampaui sumber daya yang dimiliki oleh individu untuk menyesuaikan diri. Kondisi stres terjadi bila ada kesenjangan atau ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan. (Lazarus & Folkman. 1984). Keadaan tersebut akan menimbulkan sumber stress yang berbeda antara individu yang satu dengan yang lain, dan responnya pun akan berbeda pula.

TUNTUTAN SEBAGAI STRESSOR

Tuntutan memiliki potensi dapat membangkitkan stres atau menjadi potential stressor, bila tuntutan tersebut melibatkan/memunculkan hal-hal berikut :

1. Frustrasi dan ancaman

Frustrasi merupakan suatu kondisi dimana individu menghadapi hambatan dalam pemenuhan kebutuhan atau pencapaian tujuan.

Sedangkan ancaman merupakan suatu kondisi dimana kerugian belum muncul, namun sudah diperkirakan munculnya.

2. Konflik

Merupakan kondisi dimana individu dihadapkan pada suatu keharusan untuk memilih salah satu antara kebutuhan atau tujuan. Biasanya pilihan terhadap salah satu alternatif akan menghasilkan frustrasi bagi pilihan terhadap alternatif lainnya, sehingga stres tidak dapat dielakan lagi

3. Tekanan

Merupakan suatu kondisi di mana individu mendapat tekanan atau paksaan untuk mencapai suatu hasil tertentu dan/atau untuk bertindak laku dengan cara tertentu. Sumber tekanan bisa berasal dari lingkungan

Walaupun secara umum hal-hal ini akan menimbulkan stres, namun penilaian anggota Polri tentang kuatnya hubungan hal-hal tersebut dengan kesejahteraan dirinya akan berperan dalam menentukan derajat stres yang terjadi. Seberapa jauh tuntutan menyebabkan stres dapat dikatakan relatif sifatnya. Sekelompok orang (anggota Polri) menilai tuntutan itu tinggi dan sangat menekan, sehingga menunjukkan stres yang tinggi, akan tetapi sekelompok orang menilai tuntutan itu merupakan kondisi yang tidak membahayakan kesehatannya, maka derajat stresnya pun relatif rendah, malah memacunya untuk pencapaian prestasi kerja yang tinggi. Kondisi stres yang dialami tergantung pada penilaian dalam transaksi dengan lingkungan. Ketika individu menilai adanya keseimbangan/kecocokan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki, maka ia akan mengalami sedikit atau tidak stres, apabila hasil penilaian menunjukkan adanya ketidakseimbangan, maka ia

akan merasa sangat stres. Penilaian ini disebut penilaian kognitif (Lazarus & Folkman, 1984)

Penilaian kognitif merupakan proses yang penting yang mengantarai individu dengan lingkungan karena dua hal, yaitu dalam situasi yang sama kita dapat melihat bahwa anggota Polri yang satu akan memberikan penilaian yang berbeda dengan anggota yang lain dan kita juga dapat melihat reaksi yang berbeda-beda antara anggota yang satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu meninjau faktor individu dengan faktor eksternal menjadi kunci dalam pemahaman proses penilaian kognitif ini. Apakah satu tuntutan mengancam kesejahteraannya, merupakan penilaian individu terhadap situasi yang dihadapinya, penilaian dilakukan dengan membandingkan situasi dengan pengalaman, sehingga dapat diukur apakah situasi itu mengganggu atau tidak. (penilaian primer) atau apakah sumber daya yang dimilikinya mampu memenuhi tuntutan tersebut (penilaian sekunder) (Lazarus & Folkman, 1984)

Situasi penilaian primer yang dihayati individu dibedakan menjadi tiga yaitu, (1) tidak relevan (situasi dihayati sebagai sesuatu yang tidak bermakna atau tidak berpengaruh terhadap kesejahteraan dirinya), (2) baik-positif, bermakna positif dan dapat meningkatkan kesejahteraannya, (3) menimbulkan stres (*stressful*), dihayati bermakna negatif dan dapat menimbulkan kerugian, kehilangan dan gangguan pada diri individu.

Stressful meliputi :

- *Harm/loss* (kerusakan/kehilangan) penilaian terhadap kerusakan yang ditimbulkan oleh sumber stres. Akan mengakibatkan cacat, kehancuran harga diri baik sosial maupun personal, atau kehilangan sesuatu yang berharga dan dicintai.

- *Threat* (ancaman), penilaian akan kerusakan yang mungkin timbul di masa mendatang, individu akan melakukan antisipasi terhadap kerusakan atau kehilangan yang mungkin muncul, biasanya dicirikan dengan emosi negatif, seperti rasa takut, cemas, dan marah
- *Challenge* (tantangan), pemaknaan akan kemungkinan mengatasi permasalahan bahkan mendapatkan keuntungan dari permasalahan tersebut, penilaian ini memungkinkan mobilisasi usaha untuk penanggulangan stres, dicirikan dengan emosi yang menyenangkan, kemauan untuk berusaha, antusias, dan rasa senang.

Munculnya emosi negatif dan perubahan fisiologis mungkin mengarahkan individu pada hal-hal berikut (dalam banyak kasus sering terjadi, seperti dicontohkan oleh anggota Pori di Semarang, NTB, dan Papua):

1. Munculnya keganjilan tingkah laku, menyimpang dari tingkah laku yang biasa, tingkah lakunya mungkin ganjil, aneh, ofensif, atau gila, akan membuat orang lain tidak percaya, takut, atau jengkel dan akhirnya mengkhawatirkan/menyusahkan orang lain dalam konteks sosial.
2. Melemahnya keefektifan dalam menangani tuntutan lingkungan atau mencapai tujuan pribadi. Misalnya menghindari lingkungan sosial, kecemasan dalam menghadapi situasi evaluatif (ujian, seleksi dsb) yang dapat mengarah pada terganggunya kinerja ybs. Kemarahan akan mengakibatkan individu melakukan tindakan-tindakan yang tidak layak terhadap orang lain, keblahan menyebabkan kesulitan untuk mengikuti kegiatan, memiliki pengetahuan tapi tetap diam dan tidak dapat mengungkapkan kepada orang lain. Kurang efektif dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya.

3. Distress yang subyektif, secara terus menerus merasa cemas, bahkan panik atau mungkin sering merasa murung, merasa bersalah, atau marah, tanpa memahami secara jelas apa yang menyebabkannya.

PENGEMBANGAN PERILAKU

Apabila kita simak bersama, oleh sebagian orang stres seringkali disebut mengganggu, akan tetapi hal ini tergantung pada individu masing-masing bagaimana menanggapi sumber stres. Pada kadar stres yang tinggi, kondisi tersebut membuat para anggota bekerja tidak maksimal, bahkan dapat merugikan dirinya, orang lain dan bahkan lingkungan fisik disekitarnya akan terganggu serta kerusakan peralatan kerja. Untuk itu diperlukan program intervensi bagi yang mengalami stres yang berat, agar mampu menyesuaikan kembali dengan baik di lingkungan kerja maupun lingkungan sosialnya. Program intervensi diberikan pula bagi para anggota yang mengalami stres pada taraf ringan untuk memacu bekerja lebih baik.

1. Program konseling pribadi dilakukan bagi yang mengalami stres pada kondisi berat, untuk memulihkan kepercayaan dirinya dan kemampuan untuk menyesuaikan diri di lingkungan kerja maupun lingkungan sosialnya. Program konseling harus ditangani oleh ahlinya (konselor) yang berlatar belakang psikologi (Klinik), atau mereka yang telah memiliki keahlian untuk konseling pribadi.
2. Program pengembangan kompetensi berkelanjutan, diperuntukkan bagi yang mengalami stres taraf ringan, dan yang telah selesai mengikuti program konseling. Program ini diperlukan dalam rangka meningkatkan kemampuan/kompetensi dan untuk membangun kembali citra Polri di mata masyarakat.

Program-program intervensi yang dapat diberikan antara lain: pelatihan, magang, pendidikan lanjutan, yang sesuai dengan tujuan reformasi Polri,

Polri sebagai abdi dan pengayom masyarakat. Peningkatan kompetensi pelayanan yang prima, tampaknya sangat penting dan perlu mendapat prioritas yang tinggi, tanpa mengesalkan peran kompetensi yang lain. Kompetensi yang diperlukan selain keahlian dibidang kepolisian, adalah (1) Kemampuan merencanakan untuk peningkatan prestasi dan mengimplementasikan (achievement & action), (2) Kemampuan melayani (helping & human service), (3) Kemampuan memimpin (impact & influence), (4) Kemampuan mengelola (managerial), (5) Kemampuan berpikir (cognitive), dan (6) Kemampuan bersikap dewasa (personal effectiveness) (Spencer & Spencer, 1993).

Program lain yang dapat dilakukan adalah:

1. Program peninjauan ulang beban kerja serta kemampuan anggota Polri yang memikul beban tersebut. Program ini dilakukan agar beban kerja tidak melebihi kemampuan anggota untuk memikulnya, untuk menghindari munculnya stress berkepanjangan yang memberikan dampak pada menurunnya kinerja serta gangguan hubungan antar anggota.
2. Program sosialisasi mengenai tujuan reformasi Polri yang luhur, dalam rangka mengubah budaya yang kurang baik, dan mengembangkan budaya yang sudah baik menjadi lebih baik untuk membangun kembali citra Polri

Perubahan perilaku ke arah perilaku yang diharapkan oleh Polri sesuai dengan visi dan misi Polri harus memenuhi proses seperti berikut (Suryana S. 2002):

1. Pencairan (*unfreezing*) yaitu penerimaan secara jelas terhadap kebutuhan akan perubahan sehingga individu, kelompok, atau

organisasi siap melihat dan menerima bahwa perubahan harus terjadi

2. Pengubahan (*changing*) yaitu suatu proses menemukan dan 'mengadopsi' sikap, nilai, dan tingkah laku baru dengan bantuan agen perubahan terlatih, yang memimpin individu, kelompok, atau seluruh organisasi melalui proses tersebut. Anggota organisasi akan menyesuaikan diri dengan nilai, sikap, dan tingkah laku dari orang yang memimpin atau membimbing proses perubahan dalam situasi organisasi, menyerapnya, setelah mereka menyadari keefektifan dalam pelaksanaan kerja
3. Pemantapan (*refreezing*) berarti meneguhkan pola tingkah laku baru pada tempatnya dengan cara mendukung atau memperkuat, sehingga menjadi norma yang baru.

Untuk itu memerlukan komitmen bersama dari seluruh jajaran Polri dari tingkat pimpinan tertinggi sampai dengan tingkat yang paling bawah, serta dukungan dari pemerintah dan masyarakat.

KEPUSTAKAAN

1. Lazarus, Richard S. & Susan Folkman. 1984. *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company
2. Purnomo Yusgiantoro, 2002. *Konsep Kebijakan Pengembangan SDM Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral*. Dep.ESDM. Jakarta
3. Robbins, Stephen P. (2001), *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
4. Setyo Riyanto. 2002. *Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Nilai Pelayanan serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Pelanggan*. Disertasi, Universitas Padjadjaran. Tidak dipublikasikan
5. Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, 1993. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York : John Willey & Sons, Inc.
6. Stone, 1998. *Human Resource Management*, Third Edition. Brisbane ; John Willey & Sons Australia, Ltd

7. Suryana Sumantri. 2002. *Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Fakultas Psikologi Unpad
8. Suryana Sumantri. 2003. *Pidato Pengukuhan Guru Besar Unpad*, Universitas Padjadjaran
9. Ulrich, Dave. 1998. Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*