

STUDI SINERGI PENGEMBANGAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN *SOFT SKILLS* BERDASARKAN LATAR BELAKANG SOSIAL EKONOMI

Yosephus Endra Rahmadi dan Benedictus K. Budiprasetyo
Yuskenthus06@yahoo.com, karno_budiprasetyo@yahoo.com
Universitas Katolik Segejapranata, Semarang

ABSTRACT

Globalization changes the need of supporting managerial skills development that encouraged the exploration of some variables that needed for managerial skills development. Knowledge management and the soft skills development were essential variables to be explored and developed, in relation to the higher education as an agent of development. The basic management knowledge as hard skills, the soft skills was needed to support the capability to make the managerial decisions. The development of soft skills was based on the comprehensive understanding that the human capital factor with the knowledge uniqueness was an important factor to the organizational competitive advantage building. The purpose of the research is to identify the synergy pattern of the knowledge management and the soft skills development within the management student in the area of Central Java. The synergy pattern was integrated with the socio-economic background of the student, to find the dominant factors that influence the synergy of the knowledge management and soft skills development that needed for achieving the competitive advantages in the labor market. The research founding shows that majority of the students did not have a comprehensive understanding on the higher education concepts as a agent of new knowledge generating. On the soft skills development, the communication and team works capabilities were the most needed by the students. Both of the knowledge management development and the soft skills improvement did not shows a comprehensive development, since both of those concepts were not developed comprehensively. Some of the socio-economic background of the students influence were also discussed and analyzed.

Keywords:

Knowledge Management, Soft Skills, Higher Education, socio-economic background

LATAR BELAKANG

Perkembangan kebutuhan ketrampilan manajerial pendukung (*soft skills*) dalam era globalisasi merubah pandangan dunia pendidikan terhadap ketrampilan manajerial pendukung sebagai bagian dari pengembangan program pendidikan bisnis (Dacko, 2001). Selain pengetahuan teknis dasar manajerial, terdapat *soft skills* yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan keputusan manajerial dengan baik. Identifikasi AACSB di Amerika Serikat menunjukkan bahwa ketrampilan dalam pengambilan keputusan manajerial sangat penting untuk dikembangkan, selain juga ketrampilan komunikasi tertulis dan lisan, kepemimpinan, inisiatif, komputasi, dan keberanian mengambil resiko yang semestinya dikembangkan dalam kurikulum pendidikan bisnis. Pengembangan *soft skills* bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang mampu memperoleh pekerjaan sekaligus membuktikan kinerja manajerialnya (Clarke,

Flaherty, dan Mottner; 2001). Pengembangan *soft skills* tersebut didasari pemahaman bahwa faktor modal manusia pada tingkat kekhasan pengetahuan menjadi faktor penting di dalam implementasi pembangunan keunggulan bersaing (Perez dan Pablos, 2003; Dharma, 2004).

Di Indonesia sendiri, belum dijumpai hasil penelitian empirik maupun teoritik yang menunjukkan adanya kebutuhan pengembangan kurikulum pendidikan manajemen, seperti yang telah dikembangkan oleh negara-negara maju. Kebutuhan pengembangan kurikulum pendidikan manajemen tersebut hanya didasarkan pada fenomena bahwa para perusahaan pengguna output institusi pendidikan manajemen di Indonesia masih merasakan kurang mampunya para sarjana manajemen untuk dapat segera menampilkan unjuk kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Bahkan, pembahasan pengembangan materi *soft skills* dalam kaitannya dengan pembangunan daya saing dan pengembangan masyarakat berbasis pengetahuan baru dilakukan akhir tahun 2006 yang lalu (Rakerwil Pimpinan PTS). Berdasarkan realitas tersebut, sangat dibutuhkan percepatan dalam proses pengidentifikasian dan pengembangan materi *soft skills* di kalangan mahasiswa pada bidang manajemen untuk dapat mengejar ketertinggalan manajemen dan bisnis Indonesia dalam persaingan global.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pola kebutuhan pengembangan *soft skills* (kepemimpinan, komunikasi, motivasi, kerjasama, dan adaptasi lingkungan) di kalangan mahasiswa strata 1 jurusan manajemen di PTS dan PTN di Propinsi Jawa Tengah, dengan berbagai latar belakang sosial ekonomi.

Proses identifikasi pola kebutuhan pengembangan *soft skills* tersebut akan menghasilkan gambaran tingkatan materi *soft skills* yang dibutuhkan dalam pengembangan kemampuan manajerial pendukung dari para mahasiswa, dengan berbagai latar belakang sosial ekonomi. Secara khusus, hasil identifikasi ini akan dapat dijadikan dasar pengembangan penelitian empirik dan teoritik selanjutnya untuk mengeksplorasi keberadaan berbagai variabel yang dapat berhubungan maupun mempengaruhi pengembangan materi *soft skills* yang dibutuhkan oleh para mahasiswa program pendidikan manajemen.

Berdasarkan pemahaman dan orientasi jangka panjang, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu institusi pendidikan manajemen di Indonesia untuk mengembangkan kemampuan mahasiswanya sesuai dengan harapan para penggunanya selain juga sebagai sarana untuk dapat mengejar ketertinggalan manajemen dan bisnis Indonesia dalam persaingan global.

TINJAUAN PUSTAKA

Peran Pendidikan Tinggi dalam Pengembangan "*Hard Skills*" dan "*Soft Skills*"

Peningkatan kebutuhan para pegeiola bisnis dan pemerintahan terhadap pengembangan ketrampilan manajerial mendorong para pengelola institusi pendidikan tinggi untuk melakukan identifikasi dan pengembangan terhadap ketrampilan manajerial secara spesifik (Dacko, 2001). Beberapa penelitian lapangan yang dilakukan (Porter dan McKibbin-AACSB, 1988; *Association of Graduate Recruiters*, 1995; McClean, Reid, dan Scharf, 1998-1999; *Graduate Management Admissions Council*, 2000) mengidentifikasi adanya kebutuhan pengembangan ketrampilan manajerial tambahan di luar ketrampilan manajerial dasar. Ketrampilan manajerial

tambahan tersebut mencakup *written communication, oral communication, leadership/interpersonal, decision making, initiative, computer, dan risk taking*, di luar ketrampilan *planning/organizing* dan *analytical* yang merupakan ketrampilan dasar manajerial. Hal tersebut menunjukkan bahwa pendidikan manajemen yang ada masih memiliki kekurangan dalam memberikan materi yang nantinya dibutuhkan oleh para alumnya untuk bekerja dan menghasilkan *performance* yang sesuai harapan para penggunanya.

Moran dan Riesenberger (1994) mengidentifikasi 12 kompetensi yang dibutuhkan seorang manajer dalam globalisasi, yang diidentifikasi oleh Srinivas (1995) sebagai 8 komponen pola pikir dan perspektif global, sedangkan Rhinesmith (1996) mengidentifikasi kebutuhan pola pikir global yang disertai dengan kemampuan "*doing side*" yang mencakup kemampuan mengatur tingkat kompetisi, tingkat kompleksitas, perubahan, penyesuaian, dan pembelajaran. Conner (2000) mengidentifikasi 6 karakteristik pemimpin global, sementara Rosej dan Digh (2000) menyebutnya sebagai *global literacy*. Clarke, Flaherty, dan Mottner (2001) menunjukkan adanya faktor proses pembelajaran, kemampuan mendapatkan pekerjaan, dan kinerja yang diharapkan tercapai pada saat bekerja, yang diidentifikasi sebagai *career competencies* (de Janasz, Sullivan, dan Whiting, 2003).

Selain beberapa hasil penelitian tersebut di atas, sebenarnya terdapat kebutuhan ketrampilan personal (*life skills learning*) yang dibutuhkan untuk mencapai sukses (Van der Wal dan Van der Wal, 2001). Gill dan Lashine (2003) menyebutnya sebagai 5 ketrampilan manajerial yang harus dimiliki oleh mahasiswa pendidikan bisnis atau manajemen, yaitu : *technical skills, analytical skills, communication skills, multi-disciplinary and inter-disciplinary skills, knowledge of global issues, dan personal qualities*.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut di atas, terlihat bahwa ketrampilan manajerial dasar masih harus didukung dengan ketrampilan manajerial lainnya yang akan memperkaya dan meningkatkan kinerja seseorang. Ketrampilan manajerial pendukung itulah yang sudah semestinya dikembangkan lebih lanjut oleh pendidikan bisnis atau manajemen, yang pada akhirnya akan mengarah pada pengembangan *knowledge, know-how, wisdom*, dan pembentukan pemahaman humanisme dalam kehidupan (Gill dan Lashine, 2003).

Berdasarkan penelusuran hasil penelitian empirik dan pengembangan teori mengenai *knowledge management* dan pengembangan *soft skills*, belum dijumpai pembahasan yang melakukan eksplorasi maupun penelitian di Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan *knowledge management* dan pengembangan *soft skills* di Indonesia belum mendapatkan porsi pengembangan yang signifikan dalam kerangka pengembangan kemampuan *human capital* di Indonesia. Penelusuran yang dilakukan pada berbagai keluaran penelitian pendidikan tinggi di Indonesia, juga belum ditemukan pembahasan dengan topik integrasi pengembangan *knowledge management* dan *soft skills*. Pembahasan pengembangan *soft skills* di kalangan pimpinan pendidikan tinggi di Indonesia baru dilakukan pada Rakerwil Pimpinan PTS se Indonesia, bulan Desember 2006 yang lalu, sehingga penelitian ini menjadi langkah awal untuk melakukan eksplorasi terhadap kondisi dan potensi pengembangan *knowledge management* dan *soft skills*, serta melakukan identifikasi berbagai persoalan

maupun kendala di dalam integrasi pengembangan *knowledge management* dan *soft skills* dalam kerangka pengembangan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Pengaruh Latar Belakang Sosial Ekonomi terhadap Pengembangan "*Hard Skills*" dan "*Soft Skills*"

Keberhasilan pengembangan *hard skills* dan *soft skills* secara individu juga bergantung pada latar belakang dari masing-masing individu, terutama yang berkaitan dengan latar belakang sosial ekonomi. Stereotipe yang berkembang berdasarkan latar belakang sosial ekonomi membentuk persepsi kemungkinan keberhasilan pengembangan pada salah satu ketrampilan (*hard* atau *soft*) saja, sehingga diperlukan pendekatan budaya untuk mengeliminasi adanya perbedaan tersebut. Penelitian Carneiro, Heckman dan Masterov (2003) mengidentifikasi adanya kelemahan dalam akumulasi *soft skills* dari masyarakat minoritas di Amerika Serikat yang didukung beberapa penelitian (Persico, Postlewaite, dan Silverman, 2004; Fan, Wei, dan Zhang, 2005) yang menyebutkan keberadaan stereotipe hitam dan putih yang dipersepsikan oleh masyarakat tersebut membentuk pola pengembangan modal manusia (*human capital*) diantara kedua kelompok masyarakat tersebut sebelum memasuki pasar tenaga kerja.

Latar belakang sosial ekonomi (gender, ras, etnis) tersebut, menurut Moss dan Tilly (2001), juga mempengaruhi persepsi para pemberi kerja terhadap karyawan, terutama mengenai etos kerja, kehandalan, dan kemandirian karyawan dengan latar belakang sosial ekonomi yang berbeda (Lim, 2002). Fakta tersebut membuktikan temuan penelitian Moss dan Tilly (1995, 1996) sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh latar belakang sosial terhadap pembentukan *soft skills*. Perbedaan berdasarkan latar belakang sosial ekonomi tersebut akan dapat memberikan pemahaman yang sangat mendasar terhadap pengembangan daya saing para mahasiswa pendidikan manajemen yang menjadi subyek penelitian ini, dan dalam kerangka pemikiran yang lebih besar akan memberikan pemahaman terhadap pengembangan daya saing sumberdaya manusia Indonesia.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan melakukan eksplorasi pola kebutuhan pengembangan *soft skills* (kepemimpinan, komunikasi, motivasi, kerjasama, dan adaptasi lingkungan) para mahasiswa strata 1 jurusan manajemen, dengan berbagai latar belakang sosial ekonomi. Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif (Parasuraman, 1991; Aaker, et, al., 1995), untuk memberikan gambaran pola kebutuhan pengembangan *soft skills* yang berkembang dikalangan mahasiswa strata 1 jurusan manajemen di Jawa Tengah, dengan berbagai latar belakang sosial ekonomi.

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian konklusif, yang hasil akhirnya nanti akan memberikan gambaran lengkap dalam kerangka pengambilan keputusan dan pengembangan tindakan (*action*) selanjutnya (Parasuraman, 1991; Aaker, et, al., 1995). Penelitian ini menggunakan data yang bersifat *cross-sectional*, dimana kesimpulan yang akan dibangun dari penelitian ini adalah didasarkan pada pengumpulan data yang dilakukan dalam periode waktu tertentu.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa strata 1, jurusan manajemen pada perguruan tinggi swasta dan negeri di Jawa Tengah yang diambil secara proporsional berdasarkan jumlah *student body* yang berlaku pada masa penelitian. Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pemahaman adanya kesamaan latar belakang (perilaku dan kebiasaan) mahasiswa di wilayah Jawa Tengah. Kesamaan latar belakang mahasiswa tersebut akan mempermudah analisis dan pengembangan model pelatihan yang menjadi target penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini bersifat *cross sectional*, dimana pengumpulan data primer yang dipergunakan dalam analisis dilakukan sekali saja dengan mempergunakan instrumen kuesioner *scaled structured questionnaire* (Maholtra, 1999). Data primer yang dikumpulkan dengan mempergunakan kuesioner tersebut merupakan data persepsional dari para mahasiswa strata 1 jurusan manajemen di perguruan tinggi swasta dan negeri di Propinsi Jawa Tengah. Data primer sebagai input dari analisis kuantitatif yang dilakukan mencakup variabel kemampuan kepemimpinan, kemampuan komunikasi, kemampuan motivasi, kemampuan kerjasama, dan variabel kemampuan adaptasi lingkungan.

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah 25 jurusan/program studi manajemen yang ada di Propinsi Jawa Tengah, dengan jumlah populasi mahasiswa S1 sejumlah 10.052 orang mahasiswa. Jumlah populasi di atas akan diambil sampel 5 persen sebesar 558 orang mahasiswa.

a. Kerangka Pikir Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pola kebutuhan pengembangan *soft skills* (kepemimpinan, komunikasi, motivasi, kerjasama, dan adaptasi lingkungan) di kalangan mahasiswa strata 1 jurusan manajemen PTS dan PTN di Jawa Tengah, dengan berbagai latar belakang sosial ekonomi. Adapun kerangka pikir penelitian yang secara ringkas menjelaskan alur penelitian yang akan dilakukan, dapat dilihat dalam bagan berikut ini.



Bagan 1. Kerangka Pikir Penelitian

b. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Sumber pengetahuan dapat diartikan sebagai asal dari pengetahuan yang diperoleh oleh para peserta didik, sedangkan implementasi pengetahuan dapat diartikan sebagai lahan penerapan dari pengetahuan yang telah diperoleh. Sumber dan implementasi pengetahuan terdiri dari di dalam kelas selama masa pendidikan dan di luar kelas yang dapat berupa institusi lain selama masa pendidikan, maupun berupa pengembangan hubungan dengan masyarakat yang lebih luas.

Latar belakang sosial ekonomi dapat diartikan sebagai latar belakang individu para peserta didik pendidikan Strata 1 bidang manajemen adalah mencakup : jenis kelamin (wanita, pria), anggota keluarga, termasuk orang tua (<5 orang, 5-7 orang, >7 orang), usia orang tua (<50 tahun, 50-64 tahun, >65 tahun), pekerjaan orang tua (pegawai swasta, pegawai negeri, wiraswasta, petani, nelayan, pensiunan), pendapatan orang tua (rendah, menengah, tinggi), pendidikan orang tua (SD, SLTP, SLTA, Akademi, Perguruan Tinggi, Pasca Sarjana), agama (Islam, Katolik, Kristen, Budha, Hindu, Kepercayaan), dan etnis (Jawa, non-Jawa, Keturunan Cina)

Variabel kemampuan kepemimpinan merupakan persepsi mahasiswa S1 jurusan manajemen terhadap kebutuhan ketrampilan memimpin sebagai ketrampilan manajerial yang harus dikuasai, yang mencakup : kepemimpinan sebagai unsur ketrampilan manajerial, kepemimpinan menjamin kesuksesan manajemen, dan kepemimpinan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

Variabel kemampuan komunikasi merupakan persepsi mahasiswa S1 jurusan manajemen terhadap kebutuhan ketrampilan komunikasi sebagai ketrampilan manajerial yang harus dikuasai, yang mencakup : ketrampilan komunikasi sebagai unsur ketrampilan manajerial, ketrampilan komunikasi menjamin kesuksesan manajemen, dan ketrampilan komunikasi dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

Variabel kemampuan motivasi merupakan persepsi mahasiswa S1 jurusan manajemen terhadap kebutuhan ketrampilan memotivasi sebagai ketrampilan manajerial yang harus dikuasai, yang mencakup : ketrampilan membangun dan mempertahankan motivasi diri dan kelompok sebagai unsur ketrampilan manajerial, ketrampilan membangun dan mempertahankan motivasi diri dan kelompok menjamin kesuksesan manajemen, dan ketrampilan membangun dan mempertahankan motivasi diri dan kelompok dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

Variabel kemampuan kerjasama merupakan persepsi mahasiswa S1 jurusan manajemen terhadap kebutuhan ketrampilan bekerjasama sebagai ketrampilan manajerial yang harus dikuasai, yang mencakup : ketrampilan bekerjasama sebagai unsur ketrampilan manajerial, ketrampilan bekerjasama menjamin kesuksesan manajemen, dan ketrampilan bekerjasama dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

Variabel kemampuan adaptasi lingkungan merupakan persepsi mahasiswa S1 jurusan manajemen terhadap kebutuhan ketrampilan beradaptasi terhadap lingkungan sebagai ketrampilan manajerial yang harus dikuasai, yang mencakup kemampuan adaptasi lingkungan sebagai unsur ketrampilan manajerial, kemampuan adaptasi lingkungan menjamin kesuksesan

manajemen, dan kemampuan adaptasi lingkungan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

c. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, yang menggunakan tabulasi silang (*cross tabulation*) berbagai variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini untuk menghasilkan gambaran lengkap mengenai pola kebutuhan pengembangan *soft skills* yang dialami dan dilakukan oleh para mahasiswa S1 jurusan manajemen pada perguruan tinggi swasta dan negeri di wilayah Jawa Tengah. Analisis data juga dilakukan dengan menguji perbedaan pola kebutuhan pengembangan *soft skills* berdasarkan latar belakang sosial ekonomi para responden. Pengujian perbedaan ini menggunakan teknik pengujian tunggal (satu jalur) untuk memperoleh gambaran yang lengkap terhadap keberadaan latar belakang sosial ekonomi responden.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa jurusan manajemen dari universitas dan sekolah tinggi ilmu ekonomi di wilayah Jawa Tengah, dengan populasi sejumlah 10.052 orang mahasiswa. Dari jumlah populasi, yang akan diambil sebagai sampel adalah 5 persen yakni sebesar 558 orang mahasiswa, yang terdiri dari 113 (20,25%) orang responden dari universitas negeri dan 445 responden (79,75%) dari universitas swasta yang digambarkan dalam Tabel 1. berikut ini.

Institusi	Jumlah	%
Negeri	113	20,25%
Swasta	445	79,75%
Jumlah	558	100,00%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 1. Jumlah Responden Menurut Jenis Institusi

a. Deskripsi Kebutuhan Pengembangan "Soft-Skills"

Beberapa penelitian lapangan yang dilakukan (Porter dan McKibbin-AACSB, 1988; *Association of Graduate Recruiters*, 1995; McClean, Reid, dan Scharf, 1998-1999; *Graduate Management Admissions Council*, 2000) mengidentifikasi adanya kebutuhan pengembangan ketrampilan manajerial tambahan di luar ketrampilan manajerial dasar. Ketrampilan manajerial tambahan tersebut mencakup *written communication, oral communication, leadership/interpersonal, decision making, initiative, computer, dan risk taking*, di luar ketrampilan *planning/organizing dan analytical* yang merupakan ketrampilan dasar manajerial.

Sebenarnya ketrampilan personal (*life skills learning*) sangat dibutuhkan untuk mencapai sukses (Van der Wal dan Van der Wal, 2001), yang menurut Gill dan Lashine (2003) disebut sebagai 5

keampilan manajerial yang harus dimiliki oleh mahasiswa pendidikan bisnis atau manajemen, yaitu : *technical skills, analytical skills, communication skills, multi-disciplinary and inter-disciplinary skills, knowledge of global issues, dan personal qualities*. Ketrampilan manajerial dasar masih harus didukung dengan ketrampilan manajerial lainnya yang akan memperkaya dan meningkatkan kinerja seseorang. Ketrampilan manajerial pendukung itulah yang sudah semestinya dikembangkan lebih lanjut oleh pendidikan bisnis atau manajemen, yang pada akhirnya akan mengarah pada pengembangan *knowledge, know-how, wisdom*, dan pembentukan pemahaman humanisme dalam kehidupan (Gill dan Lashine, 2003). Oleh karenanya, implementasi pengetahuan yang diperoleh mahasiswa dari proses pembelajaran di kelas sangat bergantung dari *hard skills* yang dikembangkan dalam perkuliahan dan *soft skills* yang dikembangkan untuk mendukung proses implementasi pengetahuan itu sendiri.

Soft skills tersebut mencakup ; kemampuan kepemimpinan yang merupakan ketrampilan manajerial dalam menirapin sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu ; kemampuan komunikasi yang merupakan ketrampilan manajerial dalam menyampaikan gagasan dan perintah, dalam bentuk komunikasi lisan maupun tertulis ; kemampuan motivasi yang merupakan ketrampilan manajerial dalam membangun dan mempertahankan motivasi diri dan kelompok dalam organisasi ; kemampuan kerjasama yang merupakan ketrampilan manajerial dalam bekerjasama dengan berbagai individu yang memiliki perbedaan latar belakang budaya dan sosial ekonomi ; dan kemampuan adaptasi lingkungan yang merupakan ketrampilan manajerial dalam beradaptasi terhadap lingkungan kerja yang baru dan perubahan lingkungan kerja. Hal tersebut dijelaskan dalam Bagan 2. berikut ini.



Bagan 2. Kerangka Analisis Konsep *Soft Skills*

Tabel 2. menggambarkan persetujuan mayoritas (rerata 86 % lebih) responden mahasiswa dengan pernyataan bahwa kepemimpinan merupakan unsur ketrampilan manajerial yang menjamin kesuksesan manajemen dan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen. Walaupun demikian, masih terdapat sebagai kecil responden yang menyatakan kurang setuju sampai dengan sangat tidak setuju bahwa kemampuan kepemimpinan merupakan unsur ketrampilan manajerial yang menjamin kesuksesan manajemen dan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

Keterangan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Kepemimpinan sebagai unsur ketrampilan manajerial	3,41%	3,05%	6,45%	32,62%	54,48%	100%
Kepemimpinan menjamin kesuksesan manajemen	1,97%	2,87%	14,70%	31,72%	48,75%	100%
Kepemimpinan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen	1,97%	1,61%	4,30%	39,43%	52,69%	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 2. Persepsi Responden Terhadap Kebutuhan Pengembangan Kemampuan Kepemimpinan

Demikian juga dalam hal kemampuan komunikasi, mayoritas responden (rerata 92 % lebih) menyatakan persetujuannya bahwa kemampuan komunikasi merupakan unsur ketrampilan manajerial yang menjamin kesuksesan manajemen dan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen. Kemampuan komunikasi ini nampaknya lebih penting bagi para responden dibandingkan dengan kemampuan kepemimpinan yang terdapat dalam Tabel 2. sebelumnya. Tabel 3. tentang kemampuan komunikasi berikut ini menunjukkan tingkat penolakan yang lebih rendah dibandingkan tingkat penolakan yang terdapat dalam kemampuan kepemimpinan, sehingga dapat dijelaskan bahwa responden mahasiswa lebih menganggap kemampuan komunikasi ini lebih penting daripada kemampuan kepemimpinan.

Keterangan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Ketrampilan komunikasi sebagai unsur ketrampilan manajerial	1,61%	1,43%	4,84%	41,94%	50,18%	100%
Ketrampilan komunikasi menjamin kesuksesan manajemen	0,90%	0,36%	8,42%	36,20%	54,12%	100%
Ketrampilan komunikasi dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen	1,25%	0,18%	4,30%	35,13%	59,14%	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 3. Persepsi Responden Terhadap Kebutuhan Pengembangan Kemampuan Komunikasi

Tabel 4. tentang kemampuan motivasi juga menunjukkan persetujuan yang mayoritas (rerata 88 % lebih) bahwa kemampuan motivasi merupakan unsur ketrampilan manajerial yang menjamin kesuksesan manajemen dan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen.

Keterangan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Ketrampilan membangun dan mempertahankan motivasi diri dan kelompok sebagai unsur ketrampilan manajerial	1,43%	1,25%	6,63%	32,26%	58,42%	100%
Ketrampilan membangun dan mempertahankan motivasi diri dan kelompok menjamin kesuksesan manajemen	1,43%	1,25%	9,50%	32,44%	55,33%	100%
Ketrampilan membangun dan mempertahankan motivasi diri dan kelompok dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen	2,51%	1,25%	8,96%	30,11%	57,17%	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 4. Persepsi Responden Terhadap Kebutuhan Pengembangan Kemampuan Motivasi

Hanya saja penolakan terhadap kemampuan motivasi ini masih jauh lebih tinggi dibandingkan terhadap kemampuan komunikasi, sehingga dapat diartikan bahwa kemampuan motivasi masih tidak lebih penting dibandingkan kemampuan komunikasi, walaupun masih lebih penting dibandingkan kemampuan kepemimpinan.

Keterangan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Ketrampilan bekerjasama sebagai unsur ketrampilan manajerial	1,43%	0,72%	4,48%	36,92%	56,45%	100%
Ketrampilan bekerjasama menjamin kesuksesan manajemen	1,25%	0,72%	6,09%	37,46%	54,48%	100%
Ketrampilan bekerjasama dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen	1,25%	1,61%	5,73%	36,38%	55,02%	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 5. Persepsi Responden Terhadap Kebutuhan Pengembangan Kemampuan Kerjasama

Demikian juga dalam hal kemampuan kerjasama, mayoritas responden (rata-rata 92 % lebih) menyatakan persetujuannya bahwa kemampuan kerjasama merupakan unsur ketrampilan manajerial yang menjamin kesuksesan manajemen dan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen. Kemampuan kerjasama ini nampaknya sama pentingnya dengan kemampuan komunikasi bagi para responden.

Tabel 5. tentang kemampuan kerjasama di atas menunjukkan tingkat penolakan yang lebih rendah dibandingkan tingkat penolakan yang terdapat dalam kemampuan kepemimpinan dan kemampuan motivasi sehingga dapat dijelaskan bahwa responder, mahasiswa lebih menganggap kemampuan kerjasama ini lebih penting daripada kemampuan kepemimpinan dan motivasi.

Tabel 6. berikut ini tentang kemampuan adaptasi lingkungan juga menunjukkan persetujuan yang mayoritas (rerata 91 % lebih) bahwa kemampuan adaptasi lingkungan merupakan unsur ketrampilan manajerial yang menjamin kesuksesan manajemen dan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen. Hanya saja penolakan terhadap kemampuan adaptasi lingkungan ini masih lebih tinggi dibanwangkan terhadap kemampuan komunikasi dan kemampuan kerjasama, sehingga dapat diartikan bahwa kemampuan adaptasi lingkungan masih tidak lebih penting dibandingkan kemampuan komunikasi dan kemampuan kerjasama, walaupun masih lebih penting dibandingkan kemampuan kepemimpinan dan kemampuan motivasi.

Keterangan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Kemampuan adaptasi lingkungan sebagai unsur ketrampilan manajerial	1,08%	1,25%	6,27%	33,15%	58,24%	100%
Kemampuan adaptasi lingkungan menjamin kesuksesan manajemen	1,43%	1,25%	8,42%	30,11%	58,78%	100%
Kemampuan adaptasi lingkungan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen	1,08%	1,25%	4,66%	30,82%	62,19%	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 6. Persepsi Responden Terhadap Kebutuhan Pengembangan Kemampuan Adaptasi Lingkungan

Berdasarkan tabulasi data persepsi responden sejumlah 558 mahasiswa sebagai sampel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi dan kerjasama merupakan kemampuan paling penting diikuti dengan kemampuan adaptasi lingkungan, motivasi, dan kemampuan kepemimpinan. Hal tersebut ditunjukkan dengan rangking tingginya tingkat penolakan (kurang setuju sampai dengan sangat tidak setuju) yang dijelaskan dalam Tabel 7. berikut ini.

Variabel Konsep <i>Soft Skills</i>	Penolakan	Penerimaan
Kemampuan komunikasi	2,59%	92,24%
Kemampuan kerjasama	2,59%	92,24%
Kemampuan adaptasi lingkungan	2,97%	91,10%

Kemampuan motivasi	3,80%	88,53%
Kemampuan kepemimpinan	4,48%	86,56%

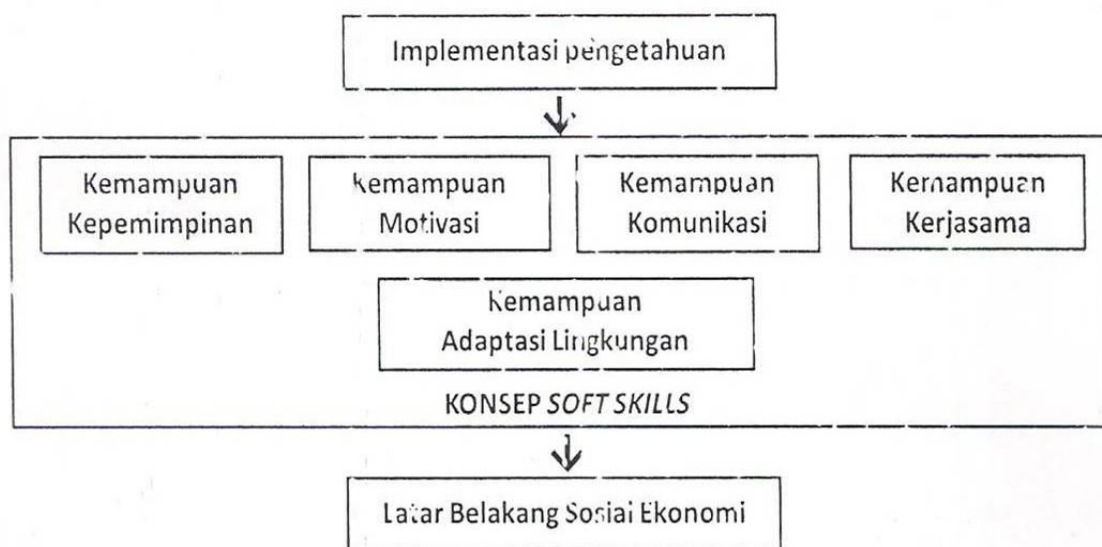
Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 7. Penerimaan dan Penolakan Variabel Konsep Soft Skills

Secara umum, kelima kemampuan yang menjadi variabel konsep *soft skills* dalam penelitian ini merupakan kemampuan yang sepenuhnya disetujui oleh para responden mahasiswa sebagai unsur ketrampilan manajerial yang menjamin kesuksesan manajemen dan dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi manajemen, hanya saja dari kelima kemampuan tersebut dapat disusun peringkat kepentingannya menurut responden berdasarkan tingkat penolakan yang diekspresikan oleh para responden dalam jawaban kurang setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

Pengujian Perbedaan Persepsi Kebutuhan Pengembangan "*Soft-Skills*"

Analisis data selanjutnya adalah dilakukan dengan menguji perbedaan pola kebutuhan pengembangan *soft skills* berdasarkan latar belakang sosial ekonomi para responden mahasiswa. Model atau kerangka pikir dalam analisis ini dijelaskan dengan Bagan 3. berikut ini.



Bagan 3. Kerangka Analisis Pengujian Perbedaan Persepsi

Tabel 8. berikut ini adalah penggambaran mengenai uji perbedaan konsep *soft skills* yang dimiliki oleh para mahasiswa yang menjadi responden dalam penelitian ini. Adapun unsur pembeda yang dipergunakan adalah ; status institusi, jenis kelamin, anggota keluarga, usia, pekerjaan, pendapatan dan pendidikan orang tua, agama, serta etnis.

Berdasarkan pengujian perbedaan yang dilakukan dalam Tabel 8. nampak bahwa pendapatan orang tua responden mahasiswa merupakan unsur yang membedakan antara mahasiswa satu dengan yang lainnya. Perbedaan tingkat persetujuan antara responden dengan kelompok orang tua tertentu tersebut terlihat pada tingkat persetujuan responden mahasiswa dengan penghasilan orang tuanya berkisar 1-3 juta, 3-5 juta yang lebih tinggi daripada orang tua mahasiswa yang berpenghasilan lebih dari 5 juta perbulan. Artinya, perbedaan penghasilan orang tua mahasiswa menunjukkan bahwa mahasiswa yang memiliki orang tua yang lebih rendah penghasilannya lebih memiliki kesadaran untuk memiliki berbagai kemampuan yang disebut sebagai *soft skills*.

Variabel Penelitian	Status Institusi	Jenis Kelamin	Anggota Keluarga	Usia Orang Tua	Pekerjaan Orang Tua	Pendapatan Orang Tua	Pendidikan Orang Tua	Agama	Etnis
Kemampuan Kepemimpinan	0,19	0,70	0,26	0,24	0,30	0,01	0,84	0,78	0,49
Unsur ketrampilan manajerial	0,15	1,00	0,02	0,83	0,72	0,00	0,36	0,59	0,98
Menjamin kesuksesan manajemen	0,39	0,59	0,93	0,07	0,16	0,19	0,70	0,75	0,24
Untuk melaksanakan fungsi manajemen	0,39	0,66	0,43	0,37	0,29	0,03	0,81	0,51	0,59
Kemampuan Komunikasi	0,51	0,46	0,37	0,16	0,80	0,14	0,85	0,64	0,15
Unsur ketrampilan manajerial	0,54	0,23	0,91	0,24	0,69	0,01	0,53	0,12	0,08
Menjamin kesuksesan manajemen	0,24	0,53	0,95	0,37	0,91	0,68	0,87	0,81	0,48
Untuk melaksanakan fungsi manajemen	0,25	0,99	0,87	0,23	0,74	0,53	0,65	0,80	0,31
Kemampuan Motivasi	0,09	0,77	0,87	0,30	0,92	0,00	0,79	0,97	0,38
Unsur ketrampilan manajerial	0,08	0,55	0,53	0,38	0,80	0,00	0,48	0,97	0,20
Menjamin kesuksesan manajemen	0,08	0,66	0,91	0,58	0,31	0,07	0,95	0,93	0,29
Untuk melaksanakan fungsi manajemen	0,29	0,28	0,97	0,19	0,87	0,01	0,71	0,97	0,94
Kemampuan Kerjasama	0,26	0,58	0,67	0,55	0,81	0,01	0,65	0,94	0,01
Unsur ketrampilan manajerial	0,60	0,42	0,86	0,38	0,63	0,01	0,37	0,96	0,01
Menjamin kesuksesan manajemen	0,31	0,98	0,36	0,52	0,81	0,01	0,54	0,82	0,05
Untuk melaksanakan fungsi manajemen	0,17	0,54	0,85	0,85	0,86	0,10	0,61	0,79	0,07
Kemampuan Adaptasi Lingkungan	0,34	0,08	0,93	0,91	0,92	0,02	0,78	0,68	0,87
Unsur ketrampilan manajerial	0,70	0,06	0,91	0,75	0,98	0,09	0,78	0,33	0,76
Menjamin kesuksesan manajemen	0,21	0,09	0,81	0,94	0,67	0,01	0,88	0,96	0,45
Untuk melaksanakan fungsi manajemen	0,44	0,35	0,92	0,95	0,81	0,10	0,69	0,30	0,48

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 8. Pengujian Perbedaan Persepsi Responden Terhadap Konsep Soft Skills Berdasar Latar Belakang Sosial Ekonomi Responden

Pengujian perbedaan dari persepsi responden terhadap konsep *soft skills* tersebut di atas menunjukkan persamaan persepsi antara responden mahasiswa yang memiliki latar belakang yang berbeda. Perbedaan persepsi yang timbul hanya didasarkan pada latar belakang pendapatan orang tuanya saja, sedangkan unsur pembeda lainnya tidak cukup memberikan

bukti bahwa latar belakang sosial ekonomi responden mahasiswa menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi terhadap konsep *soft skills*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini dengan sejumlah 558 responden mahasiswa manajemen dari 25 institusi pendidikan manajemen yang ada di Jawa Tengah dalam hal pola kebutuhan pengembangan *soft skills*, terlihat bahwa kemampuan komunikasi dan kerjasama merupakan kemampuan yang memperoleh persetujuan yang lebih tinggi dibandingkan ketiga kemampuan lainnya (adaptasi lingkungan, motivasi, dan kepemimpinan). Para responden mahasiswa lebih cenderung membutuhkan kemampuan komunikasi dan kerjasama sebagai kemampuan yang lebih dibutuhkan dibandingkan kemampuan lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks ilmu manajemen dan pekerjaan manajerial para responden nantinya, kemampuan komunikasi dan kerjasama merupakan kemampuan yang diharapkan dapat diperoleh sebagai bekal para responden untuk dapat bekerja dalam level manajemen dengan baik.

Sementara itu, dilihat dari latar belakang sosial ekonomi responden, pendapatan orang tua merupakan latar belakang responden mahasiswa yang cukup membedakan persetujuan responden terhadap pemahaman dan kebutuhan pengembangannya. Penghasilan orang tua mahasiswa sebagai unsur pembeda persepsi responden menunjukkan bahwa mahasiswa yang memiliki orang tua yang lebih rendah penghasilannya lebih memiliki kesadaran untuk memiliki berbagai kemampuan yang disebut sebagai *soft skills*.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap pola kebutuhan pengembangan *soft skills*, ternyata dibutuhkan kemampuan tambahan sebagai penunjang *hard skills* dalam bentuk pengembangan kemampuan komunikasi dan kemampuan kerjasama yang diharapkan akan dapat menjadi nilai tambah bagi para mahasiswa manajemen untuk dapat bersaing dengan lebih baik di pasar tenaga kerja. Proses pengembangan *soft skills* sebagai penunjang *hard skills* tersebut merupakan sebuah proses penambahan *value* bagi sumberdaya manusia manajerial yang sangat penting untuk membentuk sumberdaya yang sangat dibutuhkan oleh dunia bisnis. Proses pengembangan dan penciptaan *value* ini tidak akan berhenti dalam proses ini, namun harus terus dikembangkan sesuai dengan sistem *value* dan *culture* yang ada di dalam perusahaan atau organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, perguruan tinggi sebagai sebuah titik proses untuk menghasilkan sumberdaya bagi dunia bisnis membutuhkan suatu penyempurnaan dalam prosesnya, dimana pengembangan *hard skills* harus dibarengi dengan pengembangan *soft skills* untuk menciptakan *value* dari output yang dihasilkannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A., Kumar, V., and Day, G.S., (1995). *Marketing Research*, 5th ed., John Wiley and Sons, Inc., Canada.
- Abeles, TP (2002). The Internet, knowledge and the academy, *foresight* 4 ,3 2002 , pp. 32-37
- Adams, EC (2000). The Emerging Knowledge Management Approach and Educational

- Organizations. On the Horizon . March/April, 7-10
- American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB). (2001). AACSB business accreditation standards [Online]. Available: <http://www.aacsb.edu/baccrd1.html>. Last accessed 1 February 2007.
- Bierly, PE, EH Kessler and EW Christensen. (2000). Organisational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organisational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Carneiro, P., Heckman, JJ., and Masterov, DV., (2003). "Labor Market Discrimination and Racial Differences in Pre-Market Factors," NBER Working Paper No. w10068.
- Clarke I., Flaherty, TB., and Mottner, S. (2001). Student Perceptions of Educational Technology Tools, *Journal of Marketing Education*, Vol. 23 No. 3, December 2001 169-177
- Conner, J. (2000). Developing the global leaders of tomorrow, *Human Resource Management*, Vol. 39 No. 2-3, pp. 147-57.
- Dacko, SG. (2001). Narrowing Skill Development Gaps in Marketing and MBA Programs: The Role of Innovative Technologies for Distance Learning, *Journal of Marketing Education*, Vol. 23 No. 3, December 2001 228-240
- Davenport, T and L Prusak (1998a). *Working Knowledge: Managing What Your Organisation Knows*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (2000). The last big thing, *CIO Magazine*, 1 November.
- Davies, D (1998). The virtual university: A learning university. *Journal of Workplace Learning*, 10(4), 175-213.
- De Janasz, SC., Sullivan, SE., and Whiting, V. (2003). Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times, *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 4, pp 78-91
- Duderstadt, JJ (1999). The Future of Higher Education New Roles for the 21st-Century University. *Science and Technology Online*, Winter,
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques, *Human Relations*, Vol. 50 No. 9, pp. 1085-1113.
- EUA, (2003). Forward from Berlin: the role of universities to 2010 and beyond, European University Association, Leuven, 4 July 2003, didownload Maret, 2004
- Fan, CS., Wei, X., and Zhang, J., (2005). Soft Skills, Hard Skills, and the Black/White Earnings Gap, *IZA Discussion Paper*, No. 1804, October 2005
- Gibbons, M., (1997). What kind of university? Research and teaching in the 21st century, Beanland lecture, Victoria University of Technology, didownload Maret, 2004
- Gill, A and Lashine, S. (2003). Business education: a strategic market-oriented focus, *The International Journal of Educational Management* 17/5 [2003] 188-194
- Graduate Management Admission Council (GMAC). (2000). The 2000 Global MBA Survey

- [Online]. Available: http://www.gmac.com/research/data_trends/mba_trends/index.htm. Last accessed 1 February 2007.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Greer, L., Robinson, T., and Sweetman, T., approaches to learning: an international comparison of higher education in the former socialist states of central and eastern Europe, Teesside Business School, University of Teesside, Middlesbrough, didownload Maret, 2004
- Haug, G. and Tauch, C., Towards the European higher education area : survey of main reforms from Bologna to Prague, didownload Maret, 2004
- Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (2001). Turning knowledge into business advantage [Mastering Management Supplement]. *Financial Times*, pp. 8–10.
- Jauchau, R. (2001). Culture, e-management and accounting", Plenary paper presented to 4th International Conference of the Journal o Accounting, Commerce and Finance: the Islamic Perspective, Palmerston North, 12-14 February.
- Kaynama, S.A., and Keesling, G. (2000). Development of a Web-based Internet marketing course. *Journal of Marketing Education* 22 (2): 84-89.
- Keong, FOC, Willett RJ., and Yap KL. (2001). Building a knowledge-based business school. *Education + Training*, Volume 43, Number 4 . 2001 . pp. 268±274
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kidwell, Jillinda J., Vander Linde, Karen M., and Sandra L. Johnson (2001). "Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education." In Berribom, Gerald, editor, *Information Alchemy: The Art and Science of Knowledge Management*. EDUCAUSE Leadership Series #3. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 1-24.
- Lim, N. (2002). Who Has More Soft-skills?: Employers' Subjective Ratings of Work Qualities of Racial and Ethnic Groups, Working Paper Series Labor and Population Program, 02-10
- Love, P (2000). Education: new economy, new challenges? foresight/ the journal of futures studies, strategic thinking and policy vol.02, no.05, oct.00
- Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press, 1962.
- McClellan, C., Reid, C., and Scharf, F. 1998-1999. The development of transferable skills in business studies degrees. *IBAR19/20* (1): 47-64.
- MFCED, (2001). *Education in Flanders : The Flemish educational landscape in a nutshell*, Ministry of the Flemish Community Education Department, didownload Maret, 2004
- Moffett, S., McAdam, R., and Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 7 NO. 3 2003, pp. 6-26,

- Moran, R.T. and Riesenberger, J.R. (1994). *The Global Challenge. Building the New Worldwide Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, London.
- Moss, P., and Tilly, C. (1995). Skills and Race in Hiring: Quantitative Findings from Face-to-Face Interviews. *Eastern Economic Journal* 21:357-374.
- Moss, P., and Tilly, C. (1996). 'Soft' Skills and Race: An Investigation of Black Men's Employment Problems. *Work and Occupations*, 23.252-276.
- Moss, P., and Tilly, C. (2001). *Stories Employers Tell. Race, Skill, and Hiring in America*. New York: Russell Sage Foundation.
- Moses, Y.T., (2003). Diversity and the New American University, Fourth Annual Faculty Development Conference Arizona State University, October 30, didownload Maret, 2004.
- Parasuraman, A., (1991). *Marketing Research*, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Co. Inc., Texas.
- Pedler, M, T Boydell and J Burgoyne (1988). *Learning Company Project Report*. Sheffield: Training Agency.
- Persico, N., Postlewaite A., and Silverman D., (2004) "The Effect of Adolescent Experience on Labor Market Outcomes: The Case of Height," *Journal of Political Economy*, 112(5): 1019-53.
- Petty, R. and Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 2, pp. 155-76.
- Perez, JR., and de Pablos, PO., (2003). knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 7 NO. 3, pp. 82-91.
- Piper, D.W. (1993). *Quality Management in University*, Australian Government Publishing Service, Canberra.
- Plass, J., Salisbury, M. and March, J. (2000). Integrated instruction as a component of a knowledgemanagement system: a case example, Paper presented at the World Conference on the WWW and Internet (WebNet 2000). November, San Antonio, TX.
- Porter, Lyman, W., and McKibbin, LE. (1988). *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century?* New York: McGraw-Hill.
- Raybould, B. (1995). "Performance support engineering: an emerging development methodology for enabling organizational learning", *Performance Improvement Quarterly*, Vol 8 No. 1, pp. 7-22.
- Reichert, S., and Tauch, C., (2003). Trends 2003 Progress towards the European Higher Education Area : Bologna four years after: Steps toward sustainable reform of higher education in Europe, The European University Association.
- Rhinesmith, S.H. (1996). *A Manager's Guide to Globalization. Six Skills for Success in a Changing World*, McGraw-Hill New York, NY.

- Rosen, R. and Digh, P. (2000). *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Rowley, J (2000). Is higher education ready for knowledge management? *The International Journal of Educational Management*, 14(7), 325-333.
- Salisbury, M. (2001a). "Creating a process for capturing and leveraging intellectual capital", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 202-19.
- Salisbury, M. (2001b). An example of managing the knowledge creation process for a small work group", *Management Learning*, Vol. 32 No. 3, pp. 305-19.
- Salisbury, M. and Plass, J. (2001). A conceptual framework for a knowledge management system, *Human Resources Development International*, in press.
- Salisbury, MW (2003). Putting theory into practice to build knowledge management systems, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 7 (NO. 2), pp. 128-141,
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York, NY.
- Smart, D.T., Kelley, CA., and Conant, JS., (1999). Marketing education in the year 2000: Changes observed and challenges anticipated. *Journal of Marketing Education* 21 (3): 206-16.
- Southon, G. and Todd, R. (1999). Knowledge management: a social perspective, KNOW'99 Conference, Sydney, November.
- Srinivas, K.M. (1995). Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets, *Journal of Management Development*, Vol. 14 No. 3, pp. 26-49.
- Strauss, J., and Frost, RD. (2001). *E-marketing*. 2d ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Svieby, K.E. (2000). Read on 1 February 2007 at: [http:// address, www.svieby.com.au/80/KnowledgeManagement.html](http://address, www.svieby.com.au/80/KnowledgeManagement.html)
- UNESCO, World Conference on Higher Education - Follow-up Strategy, (<http://www.unesco.org/education/>), didownload 05 Juli 2002.
- Van der Wal, RJ., and Van der Wal, R., (2003). Assessing life skills in young working adults – Part 1: the development of an alternative instrument, *Education + Training* Volume 45 . Number 3 . 2003 . pp. 139-151
- Wattananimitkul, W., (2004). Revisiting the mission and educational strategic management of universities, Siam University, Thailand, didownload Maret 2004
- Wedgwood, M., (2002). Higher education and the creative industry sector of the northwest, Manchester Metropolitan University, February 2002, Discussion Paper, didownload Maret 2004.
- Zeleny, M (2000). Knowledge vs. information. *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, pp. 162-168. London: Thomson Learning.