

Spiritual Capacity Development Training Model Students in Realizing Personal Character and Ethics

Khairul Saleh, Hadiahti Utami, Kurniani³, Budi Prasetya

Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Semarang,
E-mail: kurniani@polines.ac.id

ABSTRACT

The issues being studied in this reserach was to define any appropriate model of newly recruited student's spiritual capacity building based on Training Need Analysis. The objective of the research was to know the newly recruited students' need to training in building their spiritual capacity and secondly to to find out the students's actual need through three variabels; namely organizational variabel, job need variabel, and personal variabel as indicators.

It was a qualitative descriptive research whose respondens classified into thre categories: management and policy maker who defines orgnisational, stakeholder and personal need, secondly, 100 respondentts from PESIMA participants and extrainers, taken by random sampling techniques. Data collection method was interview to management and questioanire distributed to participants and extrainer of PESIMA. Discussion scheme was adjusted with TNA model while analytic model was limportance Performance Analysis (IPA) techniques.

*The outcome of this research was normative model based on Training Needs Analysis (TNA) and Scientific journal publication. In addition there was additional Training TOR for Students' Spiritual Building / PESIMA TNA bases. It was concluded that PESIMA, which was conducted for 18 years, in general it has insufficient performance level, or the students' satisfaction was considered low. On the other hand their expectation level to this training was classified into high. It was reflected from the low level of average score index. The mostly expected indicator or the Highest Level of Importance was **pasca training** (follow up) guidance. With the score index of 82,8. Training was assumed as less powerfull to provide any supplies/basic capitals for students to face industrial 4.0 challenges...*

Key Words: Normative Model, Training Need Analysis, Newly recruited sudents'spiritual capacity building.

Model Pelatihan Pengembangan Kapasitas Spiritual Mahasiswa dalam mewujudkan Pribadi Berkarakter dan Beretika

Abstrak

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah untuk menentukan model pengembangan kapasitas spiritual siswa baru yang sesuai berdasarkan Training Need Analysis. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kebutuhan mahasiswa baru yang direkrut untuk dilatih dalam membangun kapasitas spiritualnya dan kedua untuk mengetahui kebutuhan aktual mahasiswa melalui tiga variabel; yaitu variabel organisasi, variabel kebutuhan kerja, dan variabel pribadi sebagai indikatornya.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang respondennya diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: manajemen dan pembuat kebijakan yang mendefinisikan kebutuhan organisasi, pemangku kepentingan dan pribadi, kedua, 100

responden dari peserta PESIMA dan pihak luar, diambil dengan teknik random sampling. Metode pengumpulan data adalah wawancara kepada pengurus dan kuisioner yang dibagikan kepada peserta dan ekstrainer PESIMA. Skema pembahasan disesuaikan dengan model TNA sedangkan model analitik menggunakan teknik Importance Performance Analysis (IPA).

Hasil dari penelitian ini adalah model normatif berdasarkan Training Needs Analysis (TNA) dan publikasi jurnal ilmiah. Selain itu ada tambahan TOR Diklat untuk Bangunan Rohani Siswa/basis PESIMA TNA. Disimpulkan bahwa PESIMA yang dilaksanakan selama 18 tahun pada umumnya memiliki tingkat kinerja yang kurang baik, atau kepuasan siswa tergolong rendah. Di sisi lain tingkat harapan mereka terhadap pelatihan ini tergolong tinggi. Hal itu tercermin dari rendahnya tingkat rata-rata indeks skor. Indikator yang paling diharapkan atau Tingkat Kepentingan Tertinggi adalah bimbingan pasca pelatihan (tindak lanjut). Dengan indeks skor 82,8. Pelatihan dianggap kurang ampuh untuk memberikan bekal/modal dasar bagi mahasiswa dalam menghadapi tantangan industri 4.0...

Kata Kunci: Model Normatif, Training Need Analysis, Peningkatan kapasitas spiritual mahasiswa baru.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal (Schuller, 1990: 57), perubahan internal dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan puncak (nilai dan budaya, etika, serta program pengembangan), struktur organisasi (manajemen sumber daya strategis), budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia), ukuran organisasional (pengendalian perilaku) dan perubahan eksternal dalam lingkungan bisnis meliputi tantangan global dan persaingan akan penguasaan pasar internasional, persaingan domestik dan yang akan mempersiapkan mahasiswa dan lulusannya siap bekerja di dunia industri/masyarakat baik melalui penyiapan *hardskill* dan *soft skill* sesuai kebutuhan. Oleh karena itu Polines, yang setiap tahun merekrut mahasiswa baru sebanyak kurang lebih 1.950 mahasiswa, juga memiliki model pelatihan spiritualitas bagi mahasiswa baru Polines melalui program Pengembangan Spiritual Mahasiswa (PESIMA) yang diharapkan melalui program ini akan membentuk karakter mahasiswa menjadi pribadi-

internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, *glass-ceiling effect*, minoritas, mayoritas dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja), serta trend ekonomi dan organisasional yang meliputi perubahan skill dan pekerjaan, perubahan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis.

Perubahan-perubahan di atas selain mempengaruhi tenaga kerja di semua lini tetapi juga mempengaruhi pola pendidikan dan pelatihan di kampus pribadi yang berintegritas, beretika dan memiliki akhlak mulia sesuai dengan visi Polines. Hal ini bisa dilihat pada statement visi Polines : Mampu bersaing, akuntabel, berkarakter dan beretika dalam penerapan ilmu pengetahuan, teknologi dan Bisnis. (Renstra Polines 2002-2024)

Perubahan yang paling penting yang dapat dilakukan oleh Polines untuk mengimbangi perubahan iklim bisnis adalah dengan menyiapkan mahasiswa memiliki dan mengembangkan kompetensi-kompetensi inti yang harus

dimiliki oleh lulusannya. Untuk itu diperlukan sebuah program pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien yang secara berkelanjutan menyiapkan moralitas, spiritualitas dan mindset mahasiswa dimana salah satunya dengan pelatihan (*training*). Karena pelatihan diyakini sebagai sarana perubahan untuk meningkatkan *skill, knowledge* dan *ability*. Perubahan yang mendasar adalah perubahan skill karena skill merupakan kebutuhan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan profesional dan sesuai dengan yang diharapkan oleh industri dan masyarakat lingkungannya. Sedangkan *knowledge* merupakan sesuatu konstruk yang tidak dapat dilihat sebelum dilekatkan pada tindakan sehingga terjadi perubahan *knowledge, ability* akan merubah skill yang ada. Permasalahannya adalah pelaksanaan program training terkait pengembangan spiritualitas yang dilaksanakan Polines sekarang belum dikaji efektivitas dan efisiensinya, selain belum berbasis kebutuhan training yang berlandaskan pada karakter mahasiswa, kebutuhan organisasi dan jenis dan bidang pekerjaan yang akan dimasuki lulusan serta kebutuhan stakeholder lainnya.

Pengertian Training Needs

Analisis/Analisis Kebutuhan Pelatihan

Training needs analysis (TNA) adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya (Mangkunegara, 2003: 72). Jadi, TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang searah spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang memang menjadi prioritas.

Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu kampus dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana,

Penelitian ini mengkaji tentang model pengembangan kapasitas spiritualitas mahasiswa dengan menyusun kebutuhan pelatihan berbasis pengetahuan ilmiah. Pelatihan sangat dibutuhkan karena untuk menjadi lulusan yang berkarakter, beretika dan berakhlak mulia perlu model pelatihan yang tepat sehingga bisa menjamin pencapaian hasil sesuai yang diharapkan.

Tinjauan Pustaka

Pengertian Model

Model merupakan suatu pola dari sesuatu yang dihasilkan dan menunjukkan suatu pola fungsi tertentu. Menurut Simarmata (1983: 9), model adalah suatu abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan sebenarnya. Pengembangan model dalam penelitian ini termasuk dalam model normatif yaitu model yang dapat memberikan solusi terbaik dalam sebuah persoalan, yang dalam hal ini memberikan solusi terbaik dalam penyusunan model pengembangan TNA untuk menyelesaikan permasalahan pada kesenjangan *skill*.

dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu (Irianto, 2001: 17). Menurut Tovey (1997: 42) *training needs analysis is simply an analysis of the workplace to specifically determinate what training needs to be done so that money, time* pada usaha-usaha yang tidak perlu dilakukan pelatihan. TNA sangat penting dilakukan karena keputusan didasarkan pada analisis yang ada. *Training* hanya dapat dilakukan jika hal tersebut dilakukan dengan tepat dan pada waktu yang tepat sehingga TNA ini berperan penting. *and effort is not wasted on unnecessary training activities*. Dari definisi keduanya maka dapat dikatakan bahwa TNA merupakan analisis sederhana

yang dilakukan terlebih dulu untuk menghindarkan

Makna dan Fungsi *Training Needs Analysis*

Adanya perubahan lingkungan bisnis mengakibatkan perusahaan untuk merespon perubahan tersebut dengan program pelatihan yang baru. Ada dua hal pokok yang harus diketahui oleh manajer (Irianto, 2001: 33) yaitu; *symptoms of the need for change* dan *cause(s) of those symptoms*. *Symptoms of the need for change* adalah sebuah masalah yang kemungkinan muncul dari beberapa sumber. Sedangkan *cause of the symptoms* adalah sebuah faktor yang harus diubah sedemikian rupa untuk mengurangi *symptoms* atau problem tersebut.

Untuk mengatasi dua hal pokok tersebut dibutuhkan sebuah model TNA, karena TNA diakui sebagai model yang dirancang untuk menentukan *the cause(s)* yang telah memunculkan *symptoms* tersebut (Irianto, 2001: 33). Dengan

Jenis *Training Needs Analysis* (TNA)

TNA merupakan suatu proses sehingga secara umum TNA dapat dikategorikan ke dalam dua jenis yaitu (Irianto, 2001: 34):

1. Reaktif

TNA reaktif menurut Camp and Huszeto (dalam Irianto, 2001: 34) dapat terjadi bila *the perceived performance deficiency is a discrepancy between perceived and expected performance for the employee's current job*. Sesuai namanya TNA jenis ini sifatnya reaktif dimana sering terjadi perbedaan tingkat persepsi diantara para pengambil keputusan.

2. Proaktif

TNA jenis ini dirancang *to respond to the perception that current job behaviour reflects an inability to meet future standards or expectations*. Sesuai namanya pula

demikian makna TNA menurut Camp and Huzaezo (dalam Irianto, 2001: 33) sebagai *the examination or diagnostic portion of the training system*. *Symptoms* yang diuji oleh TNA sering merujuk pada persepsi *performance deficiencies* yang timbul manakala terdapat perbedaan (gap) antara *expected* dan *perceived job performance*.

Dan menurut Tovey (dalam Irianto, 2001: 33) TNA pada dasarnya merupakan *a process of comparing the actual performance of individuals with the standart of performance at which they are expected to operate*. Berdasarkan makna yang demikian inilah maka TNA memiliki berbagai fungsi yaitu:

1. *collect information on the skill, knowledge and feeling of the performers,*
2. *collect information on the job content and contex,*
3. *defined the desired and actual performance in useful detail,*
4. *involve stakeholders and build support,*
5. *provide data for planning.*

bahwa TNA ini mencoba bersikap proaktif atas sejumlah fenomena dimana semuanya diarahkan pada refleksi kemampuan kinerja karyawan terhadap standart dan harapan yang sangat mungkin akan mengalami perubahan di masa mendatang. Terdapat dua varian dalam TNA proaktif yaitu : *preventive approach* dan *developmental approach*. Dalampendekatan *preventive* dalam TNA sengaja dirancang untuk menyakinkan bahwa seorang karyawan akan dapat memenuhi *future expectation* dari *current* jobnya, sedangkan *developmental purpose* merupakan buah hasil persepsi manajer sebagai supervisor yang menilai potensi yang kini dapat dilihat dan kelak dapat dikembangkan pada level tertinggi. Berdasarkan persepsi inilah manajer dapat merancang program pelatihan untuk karyawan potensial tersebut (Irianto, 2001: 35).

Proses Training Needs Analysis (TNA)

Menurut Tovey (1997: 49) terdapat enam tahapan pokok dalam proses TNA, yaitu

1. Dokumentasi Masalah

Dokumentasi masalah merupakan tahap pertama dalam proses TNA dimana manajer berupaya menemukan sebanyak mungkin persoalan dan kemudian mendokumentasikannya sehingga akhirnya dapat dibuat pertimbangan di dalam memutuskan tentang berbagai persoalan yang berhubungan dengan *skill gap* dan bagaimana hal itu dapat mengarahkan pada suatu tindakan analisis. Salah satu cara terbaik untuk melakukan tahap pertama ini adalah melalui wawancara dengan beberapa staf atau pihak tertentu yang terlibat dengan munculnya sejumlah isu permasalahan secara *indepth* (mendalam) namun sudah dianggap cukup memadai jika memungkinkan manajer membuat verifikasi bahwa memang telah terjadi persoalan serius dan kemudian memutuskan apakah pelatihan diperlukan atau tidak untuk mengatasinya (Irianto, 2001: 39).

3. Merencanakan Kebutuhan Analisis

Setelah menginvestigasi persoalan dengan seksama, giliran manajer memulai merencanakan membuat kerangka analisisnya. Dalam hal ini manajer mengidentifikasi pelaksanaan analisis itu sendiri berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu; urgensi persoalan, kapasitas manajer dalam konteks penyelesaian masalah akses terhadap beberapa pihak dapat diajak konsultasi, serta segala sesuatu yang berkaitan dengan sarana pendukung untuk membuat analisis.

4. Pemilihan Teknik Analisis

Tahapan proses ini sangat penting karena manajer menetapkan denganteknik apa analisis akan dilakukan. Pemilihan

(Irianto, 2001: 36). Beberapa informasi dapat diperoleh dari tahapan pertama ini misalnya dengan: deskripsi lengkap persoalan, sejarah singkat munculnya persoalan, kapan dan bagaimana persoalan terjadi, dampak persoalan terhadap pekerja dan unit organisasinya, tindakan yang siap dilakukan dan mengapa manajer/staf memandang fenomena tersebut sebagai suatu persoalan.

2. Investigasi Masalah

Setelah melakukan dokumentasi masalah maka manajer menginvestigasi segala kemungkinan yang menjadi penyebab serta duduk persoalan apa yang sebenarnya. Investigasi permasalahan tidak dilakukan

teknik dilakukan dengan cermat untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah sesuai dengan teknik analisisnya. Terdapat berbagai macam pilihan teknik analisis (Irianto, 2001:39) yaitu; *survey of organizational data, survey and questionnaires, observations, performance analysis, task analysis, employee appraisal, work samples* dan sebagainya.

5. Melakukan Analisis

Dalam tahapan ini manajer harus mengidentifikasi kepada semua pihak yang terlibat tentang jadwal pelaksanaan analisis sekaligus ijin dari pihak yang berkepentingan. Pada tahap ini manajer memiliki kesempatan atas bentuk format analisis sebagai laporan kepada senior manajer (Irianto, 2001;39).

6. Analisis Data

Analisis data harus sesuai dengan metode pelaporan yang lazim digunakan secara umum karena akan dibaca oleh pihak lain.

7. Pelaporan Temuan

Tahapan ini adalah tahapan terakhir dari proses TNA, manajer membuat

laporan tentang temuan sekaligus rekomendasi pemecahan masalah persoalan. Umumnya format pelaporan berisi tentang (Irianto, 2001;40): daftar isi, pendahuluan, rekomendasi, rencana pelatihan, latar belakang, temuan, dan konklusi, metode analisis dan pengumpulan data, analisis biaya, usulan biaya terhadap solusi yang direkomendasikan.

Pengembangan Kapasitas Spiritual Mahasiswa

Spiritualitas adalah kemampuan memaknai dan mencari tujuan kehidupan melampaui hal yang terlihat dengan berhubungan dengan sesuatu yang tidak diketahui atau ketidakpastian dalam kehidupan, dan dengan menggunakan sumber dan kekuatan dalam diri sendiri karena adanya perasaan keterikatan dengan diri sendiri dan dengan Yang Maha Tinggi dan Yang Maha Melihat, sesuai dengan keyakinan agama.

Pendidikan tinggi sebagai usaha sadar dan terencana untuk mengembangkan spiritual keagamaan, atau dalam konteks kekinian lebih dikenal dengan istilah *Spiritual Qoutient* (kecerdasan spiritual), harus benar-benar merencanakan pola pengembangan kecerdasan spiritual tersebut dengan suatu kesadaran tentang spiritual keagamaan. Dengan segala aspek dan kesadaran karakteristik perkembangan secara umum dan perkembangan spiritual dari mahasiswa itu sendiri. Sebelumnya sudah disimpulkan bahwa masa sebagai mahasiswa dalam kontkes spiritual keagamaan adalah masa untuk membangun kembali nilai-nilai spiritual yang dapat dipertanggungjawabkan secara sosial guna menjalani hidup yang bernilai di hadapan orangtua, teman sebaya, lawan jenis, dan di hadapan Tuhan Yang Maha Kuasa. Pengembangan kecerdasan spiritual

karena adanya perasaan keterikatan dengan diri sendiri dan dengan Yang Maha Tinggi.

Sementara itu keagamaan dalam spiritual keagamaan memberikan sebuah kerangka acuan, sekaligus juga memberikan dasar bagi ruang gerak spiritualitas. Keagamaan dalam spiritual keagamaan menunjukkan bahwa agama yang diyakini atau dianut seseorang menjadi pagar baginya dalam bergerak secara spiritual. Dalam konteks ini definisi spiritualitas dapat ditambahkan menjadi kemampuan memaknai dan mencari tujuan kehidupan melampaui hal yang terlihat dengan berhubungan dengan sesuatu yang tidak diketahui atau ketidakpastian dalam kehidupan, dan dengan menggunakan

individual oleh Zohar dan Marshall (2007) diusulkan dapat dilakukan dengan cara 7 langkah praktis, yaitu: menyadari dimana saya sekarang; merasakan dengan kuat bahwa saya ingin berubah; merenungkan apakah pusat saya sendiri dan apakah motivasi saya yang paling dalam; menemukan dan mengatasi rintangan; menggali banyak kemungkinan untuk melangkah maju; menetapkan hati saya pada sebuah jalan; dan tetap menyadari bahwa ada banyak jalan.

Pemilihan model pembelajaran di perguruan tinggi, seharusnya tidak menjadikan pembelajaran sekadar menjadi ajang pertukaran informasi dan sekadar menjamah kecerdasan intelektual. Namun lebih dari itu, model pembelajaran di perguruan tinggi haruslah mampu mengembangkan kecerdasan spiritual para mahasiswa secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu ada banyak model pembelajaran yang dapat dipilih dalam mengembangkan kecerdasan spiritual sesuai dengan jalan dan tugas yang diambil (Tampubolon, 2013)

Tujuan Dan Manfaat

Tujuan dari penelitian ini adalah: *pertama* mengetahui kebutuhan mahasiswa baru Polines terhadap pelatihan dalam pengembangan kapasitas spiritual mahasiswa. *Kedua*, untuk mengetahui kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan dan kebutuhan person sebagai indikasi kebutuhan peningkatan dan pengembangan kapasitas spiritualitas mahasiswa, *Ketiga*, untuk menentukan model yang tepat dalam pengembangan kapasitas spiritualitas mahasiswa baru Polines berbasis pengetahuan karakter kepoliteknikan.

Urgensi Hasil Penelitian

Keutamaan Output dan outcome hasil penelitian ini adalah:

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan Penyusunan Model

Rancangan dalam penyusunan model ini dengan paradigma sistem (input, proses, output). Penyusunan *Training Needs Analysis* dalam analisis kebutuhan, yaitu dengan mendokumentasikan permasalahan, identifikasi masalah, merencanakan kebutuhan analisis, melakukan analisis kebutuhan, dan melaporkan hasil temuan akhir.

Teknik Penentuan Informan

Penelitian ini adalah sebuah penelitian deskriptif kuantitatif dan membutuhkan informan untuk mencari fakta terhadap fenomena yang terjadi. Informan adalah orang-dalam pada latar penelitian dan dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, jadi ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian (Moleong, 1996: 132).

Penentuan informan dapat dilakukan dengan cara melalui keterangan orang yang berwewenang, baik secara informal maupun informal (pimpinan,

1. Model dalam penelitian ini termasuk dalam model normative yaitu model yang dapat memberikan solusi terbaik dalam sebuah persoalan, yang dalam hal ini memberikan solusi terbaik dalam penyusunan model pengembangan TNA untuk menyelesaikan permasalahan pada kesenjangan skill.
2. Model ini bisa dimanfaatkan sebagai basis data dalam pengambilan keputusan terkait model pelatihan yang efisien dan efektif dalam pengembangan kapasitas spiritual yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa dan kebutuhan lingkungan bisnisnya atau pekerjaannya.

kajur, dosen, staf tendik, Pelaksana training, dan peserta training), melalui wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal tertentu informan perlu direkrut seperlunya dan diberi tahu tentang maksud dan tujuan penelitian jika hal ini mungkin diperlukan (Moleong, 1996:133).

Analisis Data

Data yang sudah diolah kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dan diawali dengan proses klasifikasi data agar tercapai konsistensi. Kemudian hasilnya didiskusikan bersama pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan permasalahan penelitian ini, diskusi ini dilakukan untuk memperoleh kualitas analisis. Analisis data dilakukan dengan mencakup proses reduksi dan generalisasi data dan hasil temuan semuanya disusun kedalam sebuah model pengembangan *training needs analysis* (TNA). Sedangkan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah **Importance Performance Analysis (IPA)** John A. Martilla dan John C. James mengembangkan sebuah konsep *Importance Performance Analysis (IPA)*

yang sebenarnya berasal dari konsep *Satisfaction Quality*. Konsep ini berisi bagaimana menterjemahkan apa yang diinginkan oleh pelanggan diukur dalam kaitannya dengan apa yang harus dilakukan oleh penyedia jasa agar menghasilkan produk berkualitas, baik yang berwujud maupun tidak berwujud (Supranto, 2001). *Importance Performance Analysis* menganalisis tentang tingkat kepentingan atau harapan dari suatu variabel di mata pelanggan dengan kinerja badan usaha tersebut. Dengan demikian pelatihan diusahakan lebih terarah dalam pelaksanaannya sesuai dengan prioritas

Dalam hal ini digunakan lima tingkat Skala Linkert untuk penilaian tingkat kepentingan pelanggan, yang terdiri dari:

1. Sangat penting, diberi bobot 5
2. Penting, diberi bobot 4
3. Cukup penting, diberi bobot 3 (poin ini dihilangkan untuk menghindari bias)
4. Kurang penting, diberi bobot 2
5. Tidak penting, diberi bobot 1

Untuk kinerja nyata diberikan lima kriteria penilaian dengan bobot sebagai berikut;

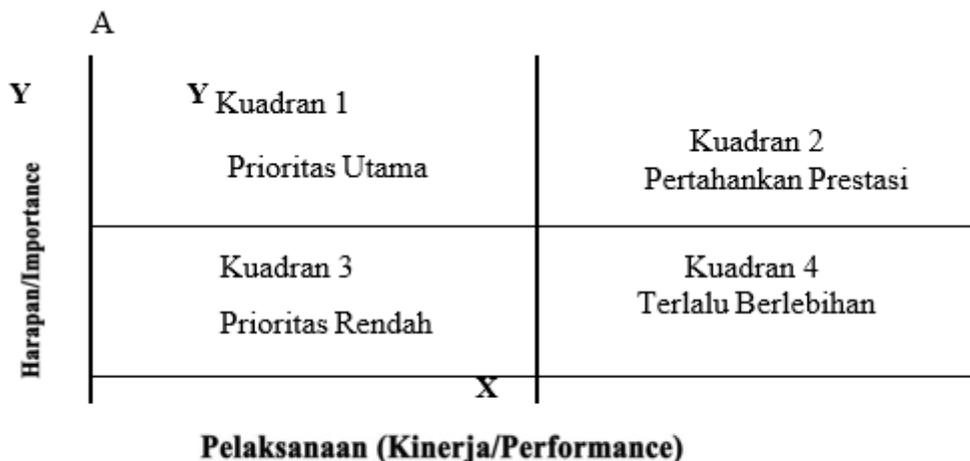
1. Sangat baik diberi bobot 5, yang berarti pelanggan sangat puas
2. Baik diberi bobot 4, yang berarti pelanggan puas
3. Cukup baik diberi bobot 3, yang berarti pelanggan cukup puas (dihilangkan agar tidak bias)
4. Kurang baik diberi bobot 2, yang berarti pelanggan kurang puas
5. Tidak baik diberi bobot 1, yang berarti pelanggan tidak puas

Kemudian nilai rata-rata tingkat kepentingan dan kinerja perusahaan akan dianalisis di *Importance Performance Matrix*. Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan hasil penilaian kinerja maka akan dihasilkan suatu perhitungan

kepentingan pelanggan yang paling dominan. Analisa diawali dengan sebuah kuisioner yang disebarkan kepada pelanggan. Responden diminta untuk menilai tingkat kepentingan/harapan/expected values berbagai atribut dan kepuasan tingkat kinerja/perceived performance values penyedia jasa pada masing-masing atribut tersebut. Dalam penelitian ini digunakan dua variabel X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja terhadap layanan yang memberikan kepuasan pelanggan dan Y merupakan tingkat kepentingan/harapan pelanggan.

mengenai tingkat kesesuaian

1. Kuadran pertama (I), memerlukan penanganan yang perlu diprioritaskan oleh tingkat manajemen karena kepentingan tinggi, sedangkan tingkat kepuasan rendah.
2. Kuadran kedua (II), menunjukan daerah yang harus dipertahankan karena tingkat kepentingan tinggi, sedangkan tingkat kinerja juga tinggi.
3. Kuadran ketiga (III), sebagai daerah prioritas rendah karena tingkat kepentingan rendah sedangkan tingkat kepuasan kinerja juga rendah. Pada kuadran ini terdapat beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan. Namun perusahaan harus selalu menampilkan sesuatu yang lebih baik di antara kompetitor yang lain.
4. Kuadran keempat (IV), dikategorikan sebagai daerah berlebihan karena terdapat faktor yang bagi pelanggan tidak penting, akan tetapi oleh perusahaan dilaksanakan dengan sangat baik. Selain itu dikarenakan tingkat kepentingan rendah sedangkan tingkat kepuasan kinerja tinggi sehingga bukan menjadi prioritas yang dibenahi.
5. Kuadran IPA dalam kerangka Training Need Analysis dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Grafik kuadran IP

HASIL DAN PEMBAHASAN
Statistik Deskriptif Variabel

Untuk mengetahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian ini maka ditentukan melalui angka indeks. Rentang jawaban dalam pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*three box method*). Jumlah 100 responden dan 5 skala maka perhitungan angka indeks dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = (\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) / 5$$

Batas atas rentang score : $(\%F5x5) / 5 = (100x5) / 5 = 100$,

Batas bawah rentang score: $(\%F1x1) / 5 = (100x1) / 5 = 20$, diperoleh rentang 80 dibagi 3 akan menghasilkan 26,7 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu:

- Nilai indeks 20 – 46,7 = interpretasi rendah
- Nilai indeks 46,8 – 74,4 = interpretasi sedang
- Nilai indeks 74,5 – 100 = interpretasi tinggi

interpretasi tinggi

Identifikasi Masalah

Masalah (*problem*) didefinisikan sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang belum sesuai dengan yang diharapkan (*expectation*) atau dibutuhkan (*needs*). Identifikasi masalah dimulai dari mencari rumusan tentang apa yang diharapkan atau ditargetkan oleh institusi tentang kualitas lulusan, dalam hal ini berkaitan dengan kualitas karakter dan etika. Setelah dilakukan dokumentasi masalah dan identifikasi masalah melalui proses komunikasi dan informasi dari berbagai informan internal institusi, maka diperoleh data tentang harapan organisasi/lembaga Polines yang tertuang dalam visi dan dipertegas dalam rumusan Renstra tahun 2015-2019. Khusus mengenai konseptualisasi visi menyangkut kualitas “berkarakter dan beretika” yang kemudian disebut sebagai KARAKTER KEPOLITEKNIKAN. Karakter kepoliteknikan ini ditegaskan sebagai *trigger* atau *causa* terhadap terbentuknya sikap dan **perilaku profesional, pola berfikir** (positif & prasangka baik), tutur kata santun & bermartabat, semangat,

tertib (**waktu, aturan, & ukuran**), peduli, empati, dan bijaksana dalam *manage* dan memimpin. Karakter kepoliteknikan sekaligus ditegaskan sebagai *needs* organisasi dan mahasiswa, sekaligus sebagai standar kinerja program pendidikan. Dalam kerangka mendekatkan celah atau jarak (*gap*) antara kualitas karakter kepoliteknikan dengan kondisi kualitas mahasiswa baru (*row input*) inilah maka Training Pengembangan Spiritual Mahasiswa (PESIMA). Sejauh mana kinerja pelaksanaan program PESIMA sudah sesuai harapan/kebutuhan organisasional, harapan/kebutuhan pekerjaan (*job*), dan harapan terhadap terbentuknya skill pribadi (*person*) akan diteliti melalui analisis kualitatif atas data kuantitatif yang

diambil melalui kuesioner yang telah dibagikan kepada 100 responden eks trainer PESIMA dari beberapa angkatan.

Merencanakan Kebutuhan Analisis Variabel Organisasional

Sebagai bahan untuk menganalisis variabel yang telah ditetapkan, maka instrument berupa kuesioner telah disebar dan hasilnya ditabulasikan (terlampir). Variabel organisasi yang dimaksud di sini adalah kebutuhan peningkatan dan pengembangan spiritualitas mahasiswa dalam konsep pengembangan *soft skill* moralitas dan spiritualitas untuk mencapai visi karakter kepoliteknikan

Data disajikan secara diskriptif dalam bentuk tabel 1 dan gambar grafik.

Tabel 1, Tingkat Kinerja Dan Tingkat Kepentingan Organisasional

NO	INDIKATOR	NEED	FREKWENSI				Indeks	KETERANGAN
			1	2	4	5		
1	A1	PJP	2	8	62	28	81	A1 = <i>Softskill</i> (kejujuran, integritas, kerja keras, disiplin)
		EJP	2	23	62	13	72,2	
2	A2	PJP	2	28	55	13	68,6	A2 = Moral & Spiritual Agama
		EJP	3	12	47	38	81	
3	A3	PJP	2	26	59	13	71	A3 = Karakter Mahasiswa (Tepat Waktu, Aturan, Ukuran)
		EJP	2	11	57	31	81,4	
4	A4	PJP	3	19	71	7	72	A4: Kepekan Dan Tangggung Jawab Sosial
		EJP	1	8	63	28	81,8	

Dari Tabel 1, secara umum dengan nilai rata-rata indeks sebesar 79,05 menunjukkan bahwa peserta menilai bahwa kebutuhan terhadap training PESIMA adalah tinggi. Nilai rata-rata indeks tingkat kinerja sebesar 73,15 (sedang). Artinya bahwa bagi organisasi Polines dalam rangka mewujudkan visi lembaga yakni terbentuknya lulusan yang berkarakter & spiritual agama (A2), berkarakter akademis (A3), memiliki

kepekaan dan tanggung jawab social (A4).

Akan tetapi kinerja dinilai masih belum baik yang atau belum sesuai harapan. Kecuali pada indikator A1 (*softskill*) dinilai kinerja pelatihan sudah baik, namun dinilai biasa saja tingkat kepentingannya terhadap kebutuhan lembaga dalam mewujudkan visi sebagaimana yang diinginkan lembaga, lulus yang beretika dan berkarakter.

Tabel 2. Tingkat Kinerja Dan Tingkat Kepentingan Jabatan (Job)

NO	INDIKATOR	NEED	FREKWENSI SKALA				Indeks	KETERANGAN
			1	2	4	5		
1	B1	PJP	7	43	38	12	61	<i>B1: softskill</i> ketika bekerja di perusahaan <i>B2: softskill</i> Sebagai warga negara Indonesia yang baik
		EJP	5	25	44	26	72,2	
2	B2	PJP	3	28	61	8	68,6	<i>B3: softskill</i> yang dibutuhkan lulusan untuk menjadi pemimpin yang baik <i>B4: softskill</i> siap menghadapi tantangan pekerjaan di era Industri 4.0
		EJP	4	19	53	24	74,8	
3	B3	PJP	3	30	53	14	69	B5: Semangat berprestasi dalam bekerja dan berusaha. PJP : <i>Preceived Job Performance</i> (tingkat Kinerja)
		EJP	2	18	50	30	77,6	
4	B4	PJP	8	46	38	8	58,4	EJP : <i>Expected Job Performance</i> (tingkat kepentingan)
		EJP	3	25	46	26	73,4	
5	B5	PJP	3	26	54	15	69,2	- Indeks rata-rata PJP = 65,24 (sedang) - Indeks rata-rata EJP= 74,8 (tinggi)
		EJP	2	17	49	30	76,4	

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 2 di atas dapat diamati melalui data pada kolom menunjukkan level skala penilaian tingkat kinerja Pelaksanaan PESIMA dan tingkat kepentingan/harapan peserta bagi pekerjaan (*job*) yang akan atau telah dijalani, yang ditunjukkan oleh tanggapan mereka masing-masing indikator. Secara umum responden, dalam hal ini peserta PESIMA menilai kinerja pelaksanaan training ada di angka baik dan mereka menilai bahwa apa yang disajikan/materi training penting bagi karir atau bekal dalam bekerja. Nilai rata-rata indeks kinerja rata-rata lebih rendah (65,24) dari indeks rata-rata (74,8) tingkat

bobot

harapan/kepentingan menginformasikan bahwa kinerja pelaksanaan Training masih harus ditingkatkan dan training PESIMA masih dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang ada.

Variabel Personal

Variabel yang dimaksud di sini adalah tingkat kebutuhan pribadi untuk pengembangan diri dalam fungsi dan posisi apapun nantinya dalam lingkungan kerja atau profesinya masing-masing. Dari tabulasi dapat diamati pada tabel 3.

Tabel 3 Variabel Personal

NU	INDIKATOR	NEED					INDEKS	KETERANGAN
			1	2	4	5		
1	C1	PJP	5	32	50	17	70,8	C1: durasi waktu training C2: Metode (ceramah, diskusi, praktek ibadah, C3 : Pendampingan C4 : tempat & sarana prasarana C5: materi pembekalan C6 : kompetensi nara sumber C7 : pembinaan pasca training - Indeks rata-rata PJP = 61,4 (sedang) - Indeks rata-rata EJP=76,27 (tinggi)
		EJP	2	25	52	21	73	
2	C2	PJP	10	21	50	19	71,4	
		EJP	5	16	49	30	76,6	
3	C3	PJP	11	30	43	16	64,6	
		EJP	6	22	46	26	72,8	
4	C4	PJP	8	33	45	14	64,8	
		EJP	4	26	51	19	71	
5	C5	PJP	4	22	59	15	71,8	
		EJP	1	13	62	24	79	
6	C6	PJP	1	16	61	22	77,4	
		EJP	1	14	58	27	79,2	
7	C7	PJP	5	19	55	21	73,6	
		EJP	4	7	49	40	82,28	

Sumber: data primer yang diolah

Dari Tabel 3 di atas mejujukkan tingkat kinerja pelaksanaan PESIMA berada paa rata- rata cukup baik di semua indikator, demikian juga tingkat kepentingan/kebutuhannya terhadap karakter pribadi yang dibutuhkan sebagai pekerja, manajer dll. Secara umum dapat diamati bahwa kinenerja (PJP) dinilai lebih rendah (61,4) dari pada indeks rata-rata kepentingan (EJP) sebesar (76,27) yang menunjukkan bahwa kinerja pelaksanaan training masih belum sesuai harapan peserta, untuk itu harus diperbaiki dari berbagai aspeknya. Pada indikator C7 menunjukkan angka indeks tertinggi pada tingkat kepentingan sebesar 82,28 yang

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Importance Performance Analysis* (IPA). *Importance Performance Analysis* menganalisis tentang tingkat kepentingan atau harapan dari suatu variabel dimata pelanggan dengan kinerja badan usaha tersebut. Analisis mendasarkan diri pada bahan analisis yang sudah dideskripsikan dalam bentuk tabel

menginformasikan betapa responden (peserta PESIMA) sangat berkepentingan adanya pembinaan lanjut (*follow up*) untuk pengembangan spritualitas.

Analisis Data

Training Need Analysis (TNA) merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang searah spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang memang menjadi prioritas. Sekaligus untuk menghindari apa yang tidak diperlukan untuk menghindari inefisiensi dan inefektivitas training.

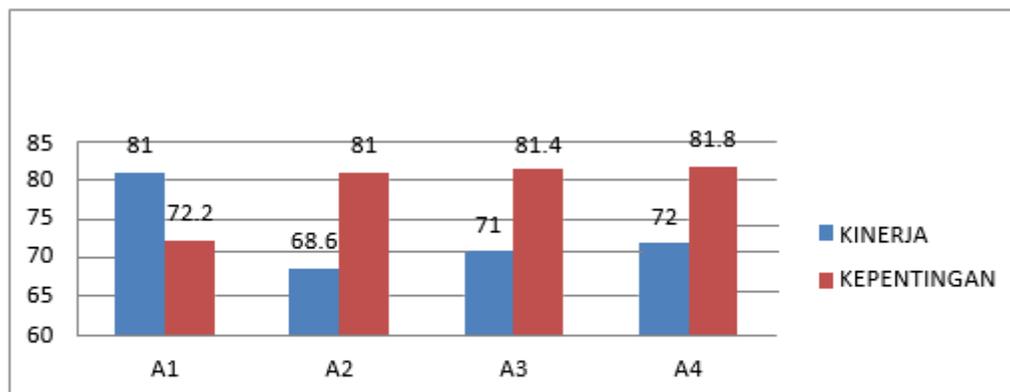
ketiga variabel pada langkah sebelumnya. Untuk lebih mudah melihat perbedaan penilaian responden/output PESIMA terhadap tingkat kinerja dan tingkat kepentingan pada masing-masing variabel, maka disajikan data dalam bentuk grafik.

Analisis kebutuhan Organisasional

Informasi tentang apa yang

diinginkan peserta dan apa penilaian akan kinerja pelaksanaan training PESIMA

tercermin dari grafik yang diturunkan dari data pada tabel 1.

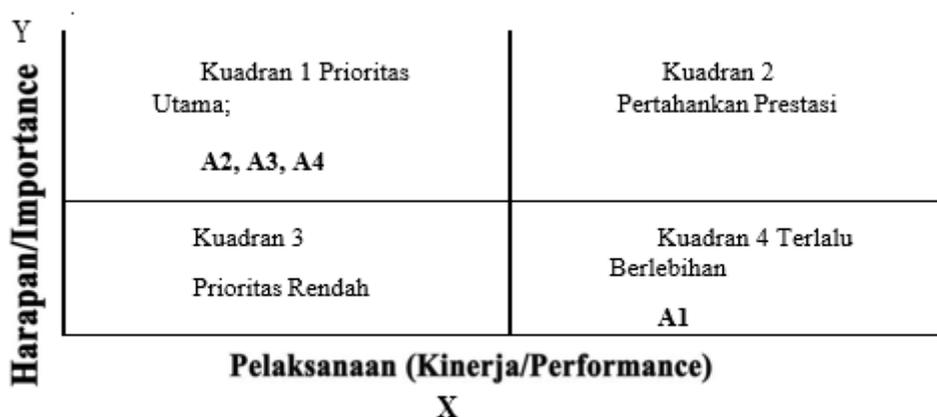


Sumber: data primer yang diolah

Gambar 2. Grafik indeks penilaian variabel Organisasional

Berdasarkan gambar 1 dapat diamati dengan jelas pada indikator A1 dimana kinerja training dinilai sudah baik namun tingkat kepentingan di bawah area penting bagi tercapainya visi dan misi lembaga yakni terwujudnya karakter kepoliteknikan. Pada indikator A2, A3, dan A4 menunjukkan pola yang sama dalam penilaian responden (alumni PESIMA)

bahwa kinerja masih kurang padahal peserta merasa sangat membutuhkan atau penting bagi lembaga untuk menjawab ekspektasi lembaga pada lulusan yang berkarakter kepoliteknikan. Jika dianalisis dengan teknik *Importance Performance Analysis (IPA)* maka posisi masing masing indikator dapat diamati sebagaimana Gambar 3.



Gambar 3. Kuadran Variabel Organisasional

Dari Gambar 3 dapat diamati bahwa indikator A2, A3, A4 masih layak untuk

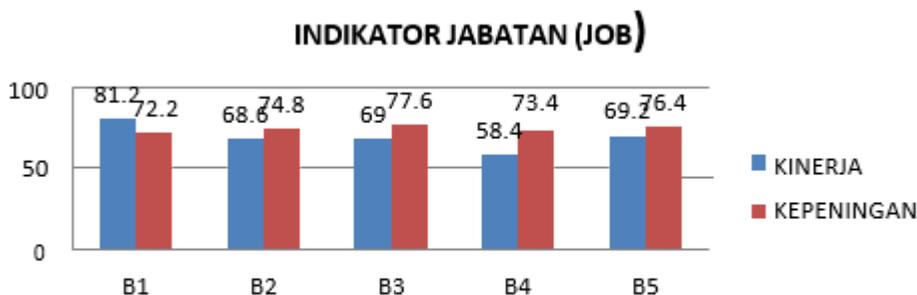
menjadi prioritas utama untuk menjadi kebijakan organisasi Polines untuk

mendekatkan gap antara harapan pada visi dan Renstra Polines tahun depan. karena berada pada kuadran 4.

Analisis Terhadap variabel Pekerjaan atau Jabatan

Informasi tentang apa yang

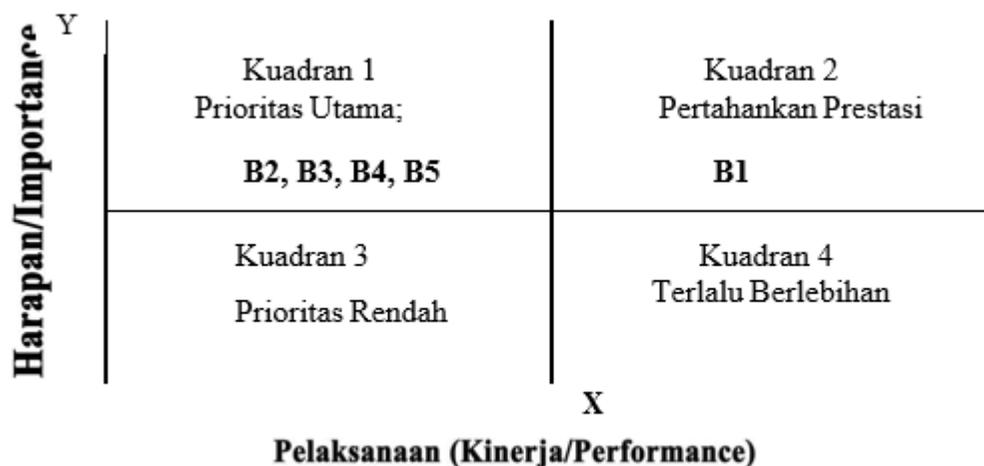
Sementara indikator A1 tentang konsep softskill perlu diefiseinsi diinginkan peserta dan apa penilaian akan kinerja pelaksanaan training PESIMA tercermin dari grafik yang diturunkan dari data pada tabel 2.



Gambar 4. Grafik indeks Variabel Jabatan

Berdasarkan gambar 4, dapat diamati dengan jelas pada indikator B1 dimana kinerja training dinilai sudah baik namun tingkat kepentingan di bawah area penting bagi bagi bekal jabatan atau pekerjaan lulusan. Pada indikator B2, B3, B4, B5 menunjukkan pola yang sama dalam penilaian responden (alumni PESIMA) bahwa kinerja masih kurang padahal

peserta merasa sangat membutuhkan atau penting bagi lembaga untuk menjawab ekspetasi lembaga pada lulusan yang berkarakter kepoliteknikan. Jika dianalisis dengan teknik *Importance Performance Analysis (IPA)* maka posisi masing masing indikator dapat diamati sebagaimana Gambar 5.



Gambar 5. Kuadran Variabel Jabatan/pekerjaan (Job)

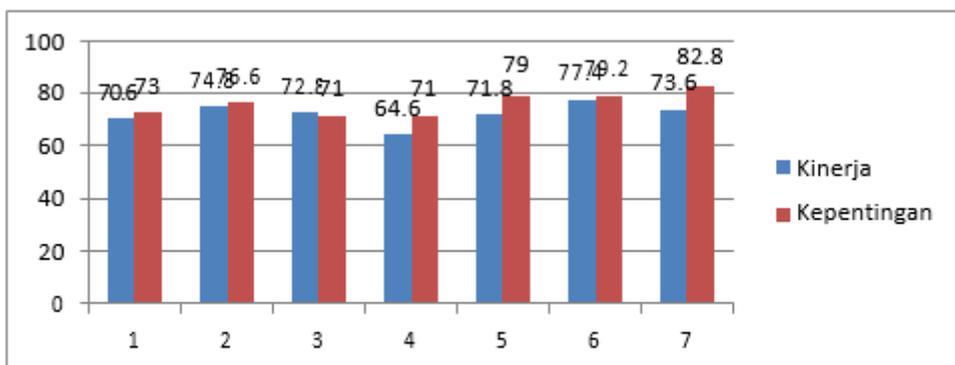
Dari Gambar 5 dapat diamati bahwa indikator B2, B3, B4 dan B5 harus menjadi prioritas utama bagi kebutuhan meraih kesempatan kerja atau jabatan bagi lulusan untuk menjadi kebijakan organisasi Polines untuk mendekati gap antara harapan pada visi dan Renstra Polines tahun depan.

Analisis terhadap Variabel Personal

Informasi tentang apa yang diinginkan peserta dan apa penilaian akan

Sementara indikator B1 tentang harus dipertahankan karena berada pada kuadran 2, karena jarak atau perbedaannya sangat kecil antara kinerja dan kepentingan.

kinerja pelaksanaan training PESIMA tercermin dari grafik yang diturunkan dari data pada tabel 3.

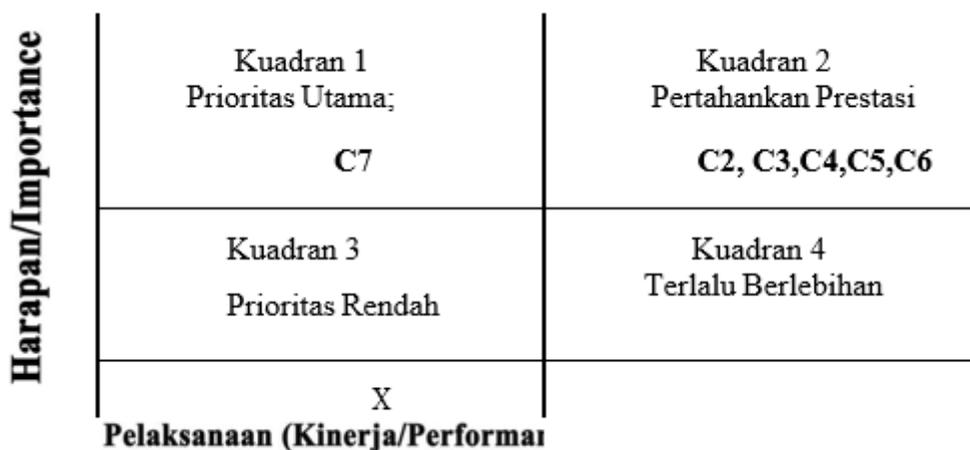


Sumber: Data Primer yang Diolah

Gambar 6. Grafik Indeks Variabel Person

Berdasarkan gambar 6, dapat diamati dengan jelas pada semua indikator (C1,C2,C3,C4, C5, C6,) dimana kinerja training dinilai belum baik sedangkan tingkat kepentingan tidak terlalu tinggi.

Jika dianalisis dengan teknik *Importance Performance Analysis (IPA)* maka posisi masing masing indikator dapat diamati sebagaimana Gambar 7.



Gambar 7. Kuadran Variabel Kebutuhan Person

Dari Gambar 7, dapat diamati bahwa indikator C1 tentang pembinaan lanjutan pasca training menunjukkan penilaian paling tinggi diantara yang lain. Ini artinya sangat dibutuhkan memenuhi kapasitas pribadi baik setelah lulus maupun sebelum lulus. Sementara indikator C1,C2,C3,C4,C5 dan C6 berada di kuadran 2 yang berarti masih layak untuk dipertahankan, karena jarak atau perbedaannya sangat kecil antara kinerja dan kepentingan.

Pelaporan Temuan

Berdasarkan hasil analisis ketiga variabel (Organisasional, jabatan/pekerjaan, person) atas maka peneliti dapat merangkum temuan penelitian, yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan di masa selanjutnya, sebagaimana dideskripsikan pada tabel 4.

Tabel 4. Temuan dan Rekomendasi

VARIABEL	TEMUAN		REKOMENDASI
	INDEKS RATA & INTERPRETASI	KUADRAN	
Organisasional:			
1. Kinerja	73,15 (sedang)	- Kuadran I (prioritas utama)	- Memerlukan penanganan yang perlu diprioritaskan oleh tingkat manajemen karena kepentingan tinggi, sedangkan tingkat kepuasan rendah atau sedang
2. Kepentingan	79,05 (tinggi)		
3. Kasus: Indikator A1 Kinerja Kepentingan	81 (tinggi) 72,2 (sedang)	- kuadran IV	- Perlu adanya efisiensi pelaksanaan
Jabatan/pekerjaan:			
1. PJP/Kinerja	65,24 (sedang)	Kuadran I (prioritas utama)	Memerlukan penanganan yang perlu diprioritaskan oleh tingkat manajemen karena kepentingan tinggi, sedangkan tingkat kepuasan rendah atau sedang
2. EJP/kepentingan	74,8 (tinggi)		
3. Kasus: Indikator B1	81,2 (tinggi) 72,2 (sedang)	Kuadran IV	- Perlu adanya efisiensi pelaksanaan
Person			
1. PJP/Kinerja	61,4 (sedang)	Kuadran I (prioritas Utama)	Memerlukan penanganan yang perlu diprioritaskan oleh tingkat manajemen karena kepentingan tinggi, sedangkan tingkat kepuasan rendah atau sedang.
2. EJP/kepentingan	76,27 (tinggi)		
3. Kasus Indikator C7 (pembinaan lanjutan pasca training - Kinerja - Kepentingan	73,6 (sedang) 82, 8 (tinggi)	Kuadran I Paling paling tinggi dari semua indikator	

Sumber: Data primer yang diolah

KESIMPULAN

Setelah melalui tahap-tahap penelitian terhadap obyek penelitian, dengan berbasis model normative Training Needs Analysis (TNA) diperoleh poin-poin kesimpulan

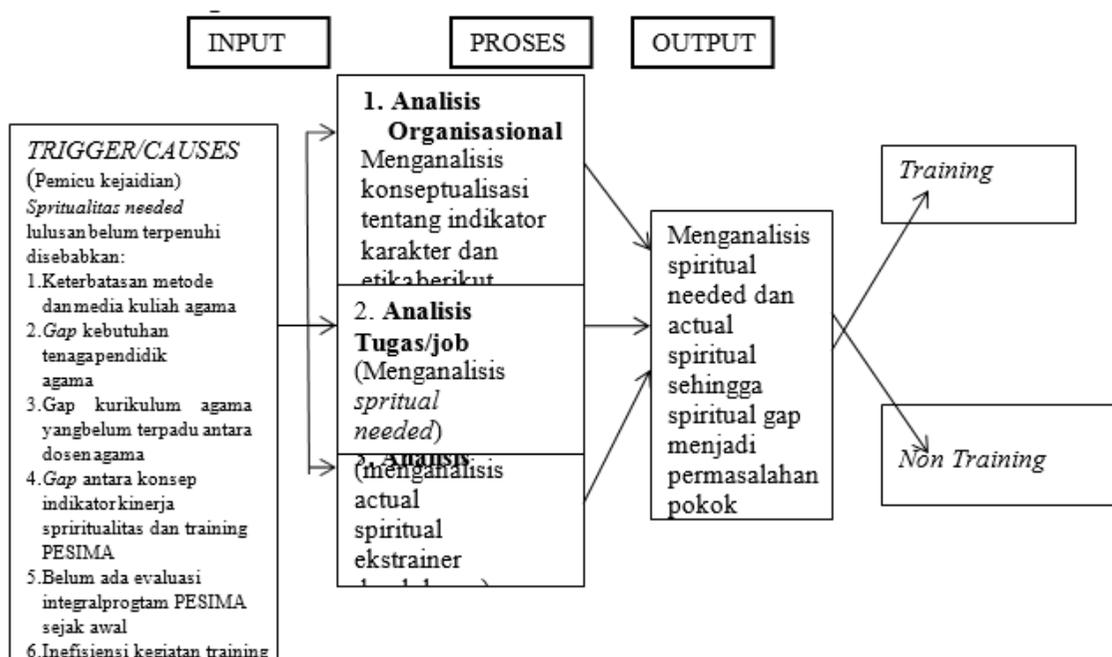
sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif kualitatif terhadap data responden ekstrainer PESIMA sebanyak 100 orang, terdapat temuan bahwa pada variabel

organisasional, Jabatan/tugas (*job*), dan person PESIMA dipandang berada pada area sangat diperlukan atau dipentingkan yang dibuktikan dengan nilai indeks rata-rata tinggi. Sementara pada indeks tingkat kinerja pelaksanaan Training dipersepsikan masih berada di area rendah dan sedang. Ditemukan pula kasus pada indikator A1 tentang kebutuhan lembaga terhadap *softskill* bagi terwujudnya lulusan yang berkarakter kepoliteknikan dinilai terlalu berlebihan proporsinya dalam

training sementara tingkat kebutuhan sudah tidak begitu penting lagi. Indeks tertinggi ditemukan pada indikator C7 pada variabel person tentang kebutuhan (*need*) pembinaan pasca training sebesar 82,8 yang berarti peserta sangat membutuhkan program PESIMA lanjutan.

- Hasil analisis penelitian ini juga telah menemukan sebuah model pengembangan paradigma training PESIMA berbasis Model Normatif Training Need Analysis (TNA), yang disajikan pada Gambar 8.



Gambar 8. Model training PESIMA berbasis TNA

Saran

Berdasarkan temuan yang dihasilkan pada penelitian ini, diajukan saran sebagai berikut:

- Keterbatasan dari penelitian ini terletak pada terlalu luasnya dan umumnya bidang kajiannya yakni masalah kebutuhan spritualitas yang abstrak, disarankan penelitian selanjutnya pada kebutuhan yang lebih spesifik misalnya skill, integritas,

toleransi.

- Kelemahan dan keterbatasan pada penelitian ini adalah baru bisa menemukan model normative, belum disertai analisis biaya dan suplemen desain training. Saran untuk penelitian lanjutan model yang disertai analisis biaya.
- Temuan yang lainnya sebagaimana ditabulasikan pada tabel 4 dapat dijadikan pertimbangan dalam

pengambilan kebijakan pelaksanaan PESIMA dan pelatihan semacamnya ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abouzeedan, A., and M. Busler, 2004. Typology analysis of performance models of small and medium-size enterprises (SMES). *Journal of International Entrepreneurship*.
- Allen, N.J., & J.P. Meyer, 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Beal, R.M., 2000. *Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms*. *Journal of Small Business Management*.
- Blau, G.J., 1987. Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Cushway B. 1994. *Human Resources Management: Planning, Analysis, Performance & Reward*, Kogan Page Ltd. UK.
- D'Netto, B., & Sohal, A.S., 1999. Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*.
- Griffin, M.A., M.G. Patterson, & M.A. West, 2001. Job satisfaction and team work: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*.
- Hult, G.T.M., 2002. Cultural competitiveness in global sourcing. *Industrial Marketing Management*.
- Husaini, M., S. Hardjosoekarto, H., Nurasa, & T. Mariman, 1996. Small scale enterprises development in Indonesia dalam M. Pangestu (editor). *Small-scale business development and competition policy*. Jakarta, CSIS.
- Irianto, Jusuf. 2001. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan: Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan. Insan Cendekia. Surabaya.
- Luthans, F., 1985. *Organizational behavior* (4th ed.). New York, McGraw-Hill Book Company.
- Moleong, Lexy. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda karya. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mondy, R.W., & R.M. Noe, 2005. *Human Resource Management* (9th ed.). New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Simarmata, DJ, A. 1983. *Operation Research: Sebuah Pengantar*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Schuller, RS & Jackson, SE. 1990. *Human Resources Management Positioning For The 21th Century*. Six edition. West Publishing Company.
- Strandholm, K., K.Kumar, & R. Subramaniam, 2004. *Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance*. *Journal of Business Research*.
- Tampubolon, Simon, 2013, Mengembangkan Kecerdasan Spiritual Mahasiswa Di Perguruan Tinggi, *Humaniora* Vol.4 No.2 Oktober 2013: 1203-1211
- Whitener, E.M., 2001. *Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*. *Journal of Management*.
- Winardi, J., 2004. *Manajemen perilaku organisasi*. Bandung, Prenada