

KRITERIA KEBUTUHAN *HARD* DAN *SOFT SKILL* PADA PERUSAHAAN JASA DI MAKASSAR

Kasnaeny Karim
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Nitro Makassar
kasnaeny@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik sumber daya manusia yang menjadi kebutuhan bank dan non bank dalam merekrut karyawan. Penelitian dilakukan dengan cara mengedarkan kuisioner pada perusahaan jasa (bank dan non bank) sebanyak 15 perusahaan jasa yang terdiri dari 10 bank baik konvensional maupun syariah dan 5 perusahaan non bank. Hasil kuisioner kemudian diolah dengan alat analisis Cochran Q test, untuk mengetahui kesamaan pendapat diantara responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk komponen *hard skill*, rata-rata perusahaan menginginkan semua strata pendidikan mulai dari D3 hingga S2, juga memperhatikan keterampilan yang dimiliki terutama bahasa asing dan komputer, kemampuan berkomunikasi lisan dan tulisan, serta pengalaman kerja. Untuk kebutuhan *soft skill* berupa: karakter fisik juga diutamakan, yaitu tinggi badan antara 156-160 untuk wanita dan 170 untuk pria, wajah yang menarik dan penampilan yang menarik. Sehat fisik dan mental, serta kemampuan bertanggungjawab dan memiliki jiwa kepemimpinan juga menjadi keinginan perusahaan dalam menerima karyawan

Kata kunci : *Hard Skill*, *Soft Skill*, dan Perusahaan Jasa

PENDAHULUAN

Besarnya lulusan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi yang ada di Makassar ternyata tidak diiringi oleh pertambahan daya serap lapangan kerja, sehingga menyebabkan banyaknya pengangguran yang mempunyai gelar sarjana. Hal ini semakin mempertegas kedudukan kualitas sumber daya manusia kita secara nasional yang hanya berada pada posisi 102 dari 174 negara di dunia berdasarkan *Human Development Index-HDI* (Nuryanta, 2008,57)

Ketidakmampuan para pencari kerja tertampung pada industri-industri yang ada di Makassar dapat saja terjadi karena lapangan kerja hanya sedikit dibanding jumlah lulusan perguruan tinggi, tidak adanya perusahaan yang menginginkan jurusan dan keahlian yang dimiliki oleh pencari kerja, jikapun ada maka jumlahnya terbatas, dan alasan lainnya adalah meskipun jurusan yang diinginkan

oleh perusahaan tersedia namun spesifikasi keahlian sesuai keinginan mereka tidak terpenuhi.

Banyak pendapat menyatakan bahwa kemampuan kerja ditentukan oleh *hard* dan *soft skill* yang dimiliki karyawan. Menurut Ariadi (2014), Dalam dunia kerja yang dibutuhkan tidak hanya kepandaian akademik/teknis saja, namun juga non akademik. Di sekolah kita lebih diajarkan mengenai kemampuan akademik saja, sedangkan kemampuan non akademik kita tidak begitu diperhatikan. Sedangkan nantinya ketika kita berada di dunia kerja selain mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan, kita juga harus mampu beadaptasi dengan baik di dunia kerja. Kemampuan akademik/teknis disebut juga *hardskill*, sedangkan kemampuan non akademik disebut *softskill*. *Hard skills* merupakan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. Sedangkan *softskill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan

orang lain (interpersonal skills) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (intrapersonal skills) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal.

Penelitian ini didasari belum adanya penelitian yang melakukan penelusuran mengenai kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, saat mempertimbangkan untuk menerima karyawan. Sehingga banyak pelamar hanya mengandalkan ijazah mereka saja.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah pokok penelitian ini adalah mengapa lulusan Perguruan Tinggi banyak yang tidak tertampung pada sector formal (perusahaan jasa)? Hal ini memunculkan pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana karakteristik dari lulusan perguruan tinggi yang diinginkan oleh perusahaan jasa di Kota Makassar?

TINJAUAN PUSTAKA

REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

Sebuah perusahaan sebelum menempatkan karyawan pada satu pekerjaan, terlebih dahulu melakukan pencarian orang-orang yang tidak hanya karena menginginkan pekerjaan tetapi memenuhi syarat untuk posisi yang tersedia.

Organisasi secara berkala melakukan perekrutan karyawan untuk menambah, atau menyesuaikan keseluruhan tenaga kerja kebutuhan sumber daya manusianya. Hartel *et al.*, (2007:278) menjelaskan bahwa rekrutmen adalah fungsi yang sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia karena hal tersebut mencerminkan jumlah dan kualitas karyawan dalam sebuah organisasi di masa yang akan datang dan rekrutmen merupakan parameter dari tipe dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Stone (2006;187) “ *Recruitment is the process of seeking and attracting a pool of qualified applicants from which candidates for job vacancies can be selected*”

Kriteria seleksi menurut Simamora (2006;206) antara lain:

1. Pendidikan formal.

Atribut-atribut kognitif, gerak, fisik, dan antar pribadi ada karena predisposisi genetik, dan dipelajari di rumah, di sekolah, dan dipekerjaan, dan lain-lain. Sehingga perusahaan berupaya menjangkau kemampuan dengan menetapkan pencapaian akademis, berupa lamanya pendidikan formal dan jenis pendidikannya.

2. Pengalaman/Kinerja Masa Lalu

Kriteria lainnya yang dapat dipakai adalah pengalaman dan kinerja masa lalu. Banyak yang meyakini bahwa kinerja masa lalu dapat menjadi indikator terbaik dari kinerja di masa yang akan datang. Selain itu, perusahaan kerap kali menganggap pengalaman sebagai indikator yang tepat dari kemampuan dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Alasan lainnya adalah karena calon karyawan yang telah melakukan pekerjaan sebelumnya dan melamar pekerjaan serupa tentulah menggemari pekerjaan tersebut dan mampu bekerja dengan baik.

3. Karakteristik Fisik

Di masa lalu, banyak perusahaan yang secara sadar maupun tidak sadar menggunakan karakter fisik (termasuk penampilan si pelamar) sebagai kriteria seleksi. Namun kini praktik semacam itu umumnya dianggap diskriminasi, kecuali dapat dibuktikan bahwa penampilan fisik berhubungan langsung dengan efektifitas kerja.

4. Karakteristik Pribadi dan Tipe Kepribadian

Karakteristik pribadi meliputi status perkawinan, jenis kelamin, usia, sikap, minat tertentu, kedisiplinan, motivasi dan keahlian tertentu.

Selain hal di atas, Simamora juga mengemukakan metode pusat penilaian, yang dapat digunakan untuk seleksi manajemen, dimana teknik pusat penilaian dapat dirancang untuk memprediksi bagaimana seseorang akan berperilaku dijenjang manajemen yang lebih tinggi, yaitu:

- a. Kepemimpinan: kemampuan mengarahkan, mengkoordinasi, membimbing, memantau, memotivasi, memberi tugas dan tanggungjawab dan menindaklanjuti tugas tersebut, mendayagunakan sumber daya manusia dan sumberdaya teknis yang tersedia dalam menyelesaikan tugas.
 - b. Antarpribadi: sensitif terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain, memberikan respon secara empatik, sopan, mampu menjalin hubungan dengan orang lain, mengetahui dan menghargai kebutuhan pengakuan orang lain.
 - c. Perencanaan dan pengorganisasian: kemampuan untuk menyusun strategi untuk memungkinkan dirinya dan orang lain mencapai hasil khusus, mengkoordinasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, membentuk dan memanfaatkan prosedur penindaklanjutan.
 - d. Analisis dan persepsi: mampu mengidentifikasi serangkaian alternatif tindakan, menyadari situasional dan ketidakcocokan data, mengevaluasi faktor yang menonjol dan elemen yang esensial untuk pemecahan masalah.
 - e. Pengambilan Keputusan: mampu melatih penilaian yang sehat dan logis, menilai situasi secara memadai, termasuk membuat prosedur dan pedoman.
 - f. Komunikasi nonverbal dan lisan: menyajikan informasi ke pihak lainnya secara ringkas dan tanpa ambiguitas mengucapkannya secara jernih, intonasi suara, tata bahasa, dan perbendaharaan kata yang tepat, dan memperlihatkan perilaku non verbal yang selaras.
 - g. Adaptabilitas: mampu memodifikasi serangkaian tindakan guna mengakomodasi perubahan situasional, mengubah perilaku selaras dengan perubahan faktor manusia dan antarpribadi.
 - h. Ketegasan: Mengambil keputusan yang tepat, bereaksi secara cepat terhadap perubahan situasional, dan mempertahankan tindakan pada saat ditantang oleh pihak lain.
 - i. Komunikasi tertulis: menyajikan dan menyatakan informasi secara tertulis, tidak mendua, ringkas dan efektif, menggunakan tatabahasa, dan struktur kalimat yang cermat, menyesuaikan gaya penulisan dengan tuntutan komunikasi.
- Pendapat Simamora di atas dipertegas oleh Mathias dan Jackson (2006;19) bahwa ada lima kompetensi utama yang paling sering disebut-sebut untuk karyawan global yang berhasil, yaitu: (1). Penyesuaian kebudayaan, antara lain kesadaran kebudayaan, penyesuaian kebudayaan, penerimaan perbedaan, dan pengalaman global. (2). Persyaratan organisasi, antara lain pengetahuan organisasional, kemampuan teknis, dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan. (3). Karakteristik pribadi, antara lain fleksibilitas dan pengambilan resiko, stabilitas emosional, toleransi ambiguitas, dan penanggulangan fisik/stres. (4). Keterampilan, Komunikasi, antara lain kemampuan bahasa, kesadaran non verbal, kemampuan melatih dan mendengarkan, dan kemampuan menyelesaikan konflik. (5). Faktor pribadi/keluarga, antara lain tuntutan kehidupan pribadi, pertimbangan keluarga, persoalan keuangan/ekonomi, dan perkembangan karir.
- Dengan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh karyawan dan menjadi kebutuhan perusahaan-perusahaan saat ini, diharapkan para calon pelamar dapat mempersiapkan diri semaksimal mungkin untuk mengikuti tahapan-tahapan seleksi dengan baik yang antara lain seleksi dokumen, psikotes, tes pengetahuan/intelegensi, tes kepribadian, tes bakat dan kemampuan, tes kesehatan, dan wawancara. (Umar, 004;9). Dari uraian di atas, secara teori sangat jelas kriteria seseorang untuk dapat tersaring pada saat proses seleksi sumber daya manusia, namun belum ada penelusuran mengenai kondisi sebenarnya pada dunia kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini terfokus pada perusahaan jasa yang ada di Makassar, dengan melakukan pendekatan penelitian berbentuk *survey*. Populasi adalah semua perusahaan jasa yang terdiri dari perusahaan Bank dan Non Bank. Dan lembaga keuangan bank dan non bank yang ada di kota Makassar, berjumlah 13 bank dan 6 lembaga keuangan non bank. Sampel ditentukan berdasarkan metode penunjukan langsung dengan memperhatikan kriteria keterwakilan masing-masing obyek penelitian, yaitu mewakili bank milik pemerintah, bank milik swasta dan bank syariah. Sedangkan untuk lembaga keuangan non bank, yaitu mewakili jenis asuransi, perusahaan umum dan lembaga pembiayaan kredit, sehingga jumlah bank konvensional yang terpilih sebanyak 7 bank dan untuk bank syariah sebanyak 3 bank. Perusahaan non bank sebanyak 5 perusahaan

Penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan statistik dengan menggunakan alat analisis Cochran Q Test.

$$Q = \frac{(k-1)(k \sum_i C_i^2 - (\sum_i C_i)^2)}{k \sum_i R_i^2 - \sum_i R_i^2}$$

dimana k adalah jumlah atribut yang diteliti
 Ci adalah total responden pada i variabel
 n adalah jumlah responden
 Ri adalah total responden pada I pengamatan baris

Penentuan Q tabel (Qtab):

Dengan $\alpha = 0,05$. derajat kebebasan (dk) = k-1, maka diperoleh Q tab (0,05:df) dari tabel Chi Square Distribution

Keputusan : Tolak Ho dan terima Ha, jika Q hit > Q tab, dan Terima Ho dan tolak Ha, jika Q hit < Q tab

Kesimpulan:

Jika tolak Ho berarti proporsi jawaban YA masih berbeda pada semua atribut. Artinya belum ada kesepakatan diantara para responden tentang atribut.

Jika terima Ho berarti proporsi jawaban YA pada semua atribut dianggap sama. Dengan demikian,

semua responden dianggap sepakat mengenai semua atribut sebagai faktor yang dipertimbangkan.

VARIABEL PENELITIAN

Variabel dari penelitian ini adalah semua karakteristik yang diisyaratkan oleh penulis-penulis yang terangkum pada tinjauan pustaka, yaitu:

- X 1 = Pendidikan S1
- X 2 = Pendidikan D3
- X 3 = Pendidikan S2
- X 4 = Waktu studi yang lebih cepat
- X 5 = Waktu Studi sesuai ketentuan PT (3-4 tahun)
- X 6 = Waktu studi lebih dari 3-4 tahun
- X 7 = Pertimbangan Fresh Graduate
- X 8 = Latar belakang pendidikan manajemen
- X 9 = Latar belakang pendidikan selain manajemen
- X10 = Kemampuan penalaran
- X11 = Pengalaman kerja
- X12 = Pengalaman organisasi
- X13 = Keterampilan komputer
- X14 = Keterampilan membuat aplikasi komputer
- X15 = Kemampuan berbahasa Inggris
- X =16 Pertimbangan pelamar yang tidak mampu berbahasa Inggris
- X17 = Pengalaman Praktek kerja lapangan
- X18 = Referensi dari kenalan
- X19 = Pertimbangan tinggi badan
- X20 = Ukuran tinggi pria dan wanita
- X21 = Cara pelamar tersenyum
- X22 = Cara pelamar tersenyum

- X23 = Kemampuan berkomunikasi lisan
- X24 = Kemampuan berkomunikasi tulisan
- X25 = Bahasa tubuh
- X26 = Tutur kata yang sopan
- X27 = Ekspresi wajah
- X28 = Cara berbusana sopan dan serasi
- X29 = Kemampuan mengetahui saat harus berbicara dan saat mendengar
- X30 = Wajah ayu dan tampan
- X31 = Bentuk badan ramping
- X32 = Bentuk badan tidak ramping
- X33 = Karakter yang tegas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan Cochran Q test, maka kebutuhan *Hard Skill* yang diinginkan oleh perusahaan jasa, berupa:

a. Pendidikan dan waktu tempuh studi

Industri bank menginginkan pelamar memiliki pendidikan minimal strata satu dengan waktu tempuh studi sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan oleh perguruan tinggi yaitu 3-4 tahun. Namun pada industri bank, sesuai hasil wawancara menyatakan bahwa pada dasarnya setuju dengan waktu tempuh studi yang cepat, akan tetapi syarat batas usia yang mereka patok adalah maksimal 24 tahun.

Latar belakang pendidikan tidak harus sesuai dengan lowongan, karena lebih mempertimbangkan kemampuan penalaran dalam bekerja, dan mengatasi permasalahan dalam bekerja serta untuk pengambilan keputusan.

- b. Mempertimbangkan pelamar yang memiliki pengalaman kerja dan pernah praktek magang pada perusahaan-perusahaan. Hal ini berarti pihak perusahaan menginginkan calon karyawan lebih cepat untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja. Namun hal ini tidak berarti bahwa pelamar yang tidak memiliki pengalaman kerja tidak bisa terserap, karena untuk kriteria pengalaman kerja lebih dibutuhkan untuk lowongan posisi "Team Leader, Pimpinan, atau Kepala Cabang". Perusahaan juga mempertimbangkan pengalaman berorganisasi, namun pada batas sewajarnya, bukan pada pelamar yang terlalu banyak berorganisasi.
- c. Keterampilan komputer dan berbahasa Inggris, kemampuan berkomunikasi secara lisan dan tulisan turut menjadi pertimbangan bank konvensional dan bank syariah dalam merekrut karyawan. Hal ini disebabkan perkembangan teknologi yang makin memudahkan karyawan dalam mempercepat pelayanan, begitupula dengan kemampuan berbahasa Inggris.
- d. Keterampilan berkomunikasi secara verbal

Perusahaan tidak hanya menginginkan pelamar yang mampu bekerja dan menganalisis, tetapi juga menginginkan karyawan yang mampu berkomunikasi secara lisan, baik dalam mengemukakan gagasan dan saat berdiskusi. Hal ini dilakukan karena karyawan sewaktu-waktu akan mewakili perusahaan dalam beberapa kegiatan, baik promosi maupun kerjasama dengan pihak di luar perusahaan.

Sementara itu hasil penelusuran kebutuhan perusahaan dalam hal *Soft Skill* berupa:

a. Komunikasi Non Verbal

Karakteristik *soft skill* yang menjadi kebutuhan adalah kemampuan berkomunikasi, secara non verbal.

Kemampuan berkomunikasi non verbal terlihat dari memiliki kemampuan berkomunikasi secara lisan (non verbal). Komunikasi lisan untuk

variabel, mengkhusus pada kemampuan pelamar dalam berbicara secara lugas, jelas dan mudah dimengerti. Selain itu komunikasi non verbal lainnya adalah bahasa tubuh saat berbicara, tutur kata yang sopan, cara pelamar tersenyum, berbusana serasi, dan tahu kapan harus berbicara dan mendengar. Pentingnya jenis-jenis komunikasi non verbal ini karena merupakan bentuk penegasan dari kalimat yang terucap, sehingga pendengar memiliki keyakinan akan kebenaran dari si pembicara.

- b. Karakter fisik juga merupakan pertimbangan dalam menerima karyawan, terutama untuk posisi-posisi tertentu, misalnya untuk posisi *front office*, yakni kriteria tinggi badan diatas 156 untuk wanita dan 160 untuk pria. Bahkan ada sebuah bank yang mematok tinggi badan wanita minimal 160 cm dan pria 170 cm. Selain tinggi badan tersebut, perusahaan jasa juga mensyaratkan wajah ayu dan tampan, bentuk badan yang proporsional untuk posisi *front office*. Namun kriteria tersebut dapat berbeda untuk bagian *back office* namun tetap dengan tinggi badan minimal 156 cm untuk wanita dan 160 cm untuk pria. Selain itu pelamar harus sehat secara fisik dan mental. Sehat fisik berarti pelamar tidak menderita penyakit yang secara perlahan akan berdampak pada tubuh mereka, sehingga nantinya mereka akan tetap produktif.

- c. Karakteristik dalam hal kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan karyawan menunjukkan sikap bertanggungjawab, memiliki jiwa kepemimpinan, disiplin dan loyal terhadap perusahaan.

- d. Karakteristik kepribadian,

Perusahaan non bank menginginkan karyawan yang memiliki kemampuan bertanggungjawab, mempunyai jiwa kepemimpinan, serta disiplin dan loyal terhadap perusahaan.

Dari penjabaran di atas nampak bahwa pada dasarnya karakteristik hard dan *soft skills* yang dibutuhkan perusahaan baik pada perusahaan jasa, dan non jasa adalah sama. Perbedaan hanya pada item-item tertentu misalnya tinggi badan yang

menjadi persyaratan khusus bagi bank, sementara bagi perusahaan non bank tidak terlalu menjadi karakteristik khusus. Selain itu perusahaan non bank lebih mengutamakan pelamar dengan pengalaman kerja dan pernah melakukan praktek kerja lapangan.

KESIMPULAN

Pada dasarnya karakteristik yang menjadi kebutuhan industri bank dan non bank untuk memilih karyawan ada 5 faktor, yaitu :

Hardskills berupa:

1. Perusahaan menginginkan tingkat pendidikan pelamar paling rendah S1, sedangkan untuk S2 akan disesuaikan dengan posisi yang spesifikasinya mengharuskan S2. Sedangkan untuk perusahaan non bank masih memungkinkan untuk menerima D3 pada posisi tenaga pemasar.
2. Pengalaman kerja dan pelamar yang pernah magang atau praktek kerja lapangan, merupakan karakteristik selanjutnya yang menjadi kebutuhan perusahaan utamanya untuk perusahaan non bank.
3. Pelamar kerja harus memiliki keterampilan komputer dan berbahasa asing utamanya bahasa Inggris

Softskills berupa:

1. Kemampuan berkomunikasi secara tertulis dan lisan, serta komunikasi verbal sebagai pendukung komunikasi lisan berupa karakter, cara tersenyum, cara berpakaian, ekspresi wajah, juga merupakan karakteristik yang menjadi kebutuhan industri bank dan non bank.
2. Karakter fisik berupa tinggi badan, bentuk tubuh, wajah ayu dan tampan merupakan pendukung bagi pelamar terutama bagi posisi-posisi tertentu.
3. Karakteristik kepribadian berupa kemampuan bertanggungjawab, jiwa kepemimpinan, disiplin dan loyalitas merupakan karakteristik yang menjadi pertimbangan industri bank dan non bank untuk merekrut karyawan.

SARAN

Perlu bagi perguruan tinggi untuk memperhatikan item hardskills dan softskills yang diinginkan oleh perusahaan saat melakukan rekrutmen karyawan, dengan melakukan perbaikan pada materi ajar atau kurikulum.

Bagi calon pelamar, perlu melakukan pengembangan diri secara sukarela, dengan memotivasi diri untuk lebih meningkatkan kemampuan hard dan softskills, dan tidak hanya bergantung pada materi yang diperoleh dari perguruan tinggi.

REFERENSI

- [1] Ellita, Lena. 2002, Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002: 65 - 76*
- [2] Handoko, T. Hani. 2001, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Yogyakarta, BPFE
- [3] Hartel, Charmine, dkk, 2007. *Human Resource Management-Transforming Theory Into Innovative Practise*, Australia; Pearson Education
- [4] Hasibuan, Malayu S.P. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara
- [5] Mahmoeddin, H. As. 1996, *Etiket Pelayanan Bank*, Cetakan III, Jakarta, PT. Toko Gunung Agung
- [6] Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, 2006, *Human Resource Management*, 10th Edition, Ohio, Thomson South-Western
- [7] Nuryanta, Nanang, 2008, Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi), *Jurnal Pendidikan Islam*, Hal 55-59)
- [8] Simamora, Bilson, 2004. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- [9] Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Yogyakarta, STIEYKPN
- [10] Stone, Raymond, J, 2006, *Managing Human Resources* 1st Edition. Australia, Wiley
- [11] Umar, Husein, 2004, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utam
- [12] <https://mrizqiariadi.wordpress.com/2014/>
- [13] Schroeder, U. (2009). Web-based learning - Yes we can! Proceedings of the 8th International Conference on Advances In Web based Learning 2009. Lecture Notes in Computer Science, 5686, 25-33
- [14] Rosenberg, M. (2001). e-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. New York: McGraw-Hill, p28
- [15] Few, Stephen. 2006, *Information Dashboard Design*, O'Reilly; ISBN: 0-596-10016-7.