

STUDI HUBUNGAN ANTARA  
KEMAMPUAN PERENCANAAN STRATEGIK,  
KETAHANMALANGAN, DAN PEMBERDAYAAN DOSEN  
DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA  
KETUA PROGRAM STUDI  
pada Universitas Swasta di Jakarta Timur

*Oleh:*  
SRI ASTUTI  
No. Reg: 7617004200  
Manajemen Pendidikan/S3

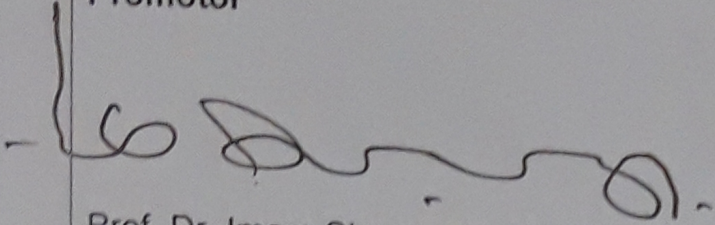
Disertasi yang ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Mendapatkan Gelar Doktor Pendidikan

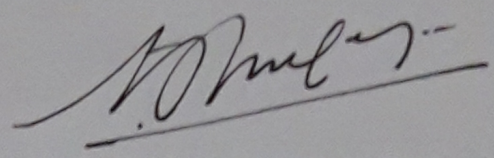
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2009

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA

Promotor

Co-Promotor

  
Prof. Dr. Imam Chourmain, M.Ed

  
Prof. Dr. Aris Pongtuluran, dr, MPH

Tanggal 14-08-09.

Tanggal 3/8-2009

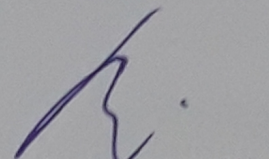
PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DOKTOR

Nama

Tandatangan

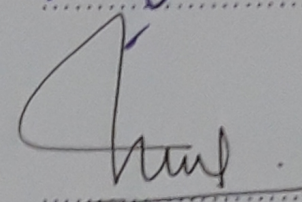
Tanggal

Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd  
(Ketua)<sup>1)</sup>



3/8  
09

Prof. Dr. H. Djaali  
(Sekretaris)<sup>2)</sup>



Nama : Sri Astuti  
No. Registrasi : 7617004200  
Tanggal Lulus :

<sup>1)</sup> Rektor Universitas Negeri Jakarta

<sup>2)</sup> Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan salah satu pranata sosial yang penting bagi terciptanya kehidupan masyarakat yang demokratis, harus diberdayakan bersama-sama dengan pranata hukum, pranata sosial-budaya, ekonomi dan politik. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa pranata pendidikan masih terlalu lemah sehingga kurang mampu membangun masyarakat belajar. Masyarakat belajar ditandai dengan besarnya perhatian dan partisipasi semua komponen masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sebagai suatu gerakan rekonstruksi sosial. Akibatnya, persoalan-persoalan kemasyarakatan yang muncul, seperti disintegrasi sosial, konflik antar-etnis, kekerasan, penyalahgunaan obat-obat terlarang, pola hidup konsumtif dan hedonistik tidak dapat segera ditangani secara tuntas. Oleh sebab itu, untuk pelaksanaan otonomi pendidikan saat ini dan masa yang akan datang perlu dibangun dan dikembangkan sistem pendidikan nasional atas dasar kesadaran kolektif bangsa dalam rangka ikut memecahkan berbagai masalah sosial yang dihadapi bangsa Indonesia.

Salah satu perubahan mendasar dari reformasi pendidikan adalah lahirnya UU No. 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (sidiknas), serta UU Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005. Ke tiga undang-undang tersebut membawa perspektif baru yang amat revolusioner dalam konteks perbaikan sektor pendidikan dan mendorong pendidikan sebagai urusan publik dan urusan masyarakat secara umum dengan mengurangi otoritas pemerintah baik dalam kebijakan kurikulum, manajemen maupun berbagai kebijakan pengembangan institusi pendidikan itu sendiri. Arah reformasi pendidikan di awal abad ke-21 adalah demokratisasi dalam pengembangan dan pengelolaan pendidikan, didukung oleh masyarakat sebagai kontributor penyelenggaraan pendidikan.

Perbaikan sektor pendidikan tidak hanya dalam jalur pendidikan umum, tapi semua jalur dan jenjang pendidikan, bahkan upaya advokasi untuk jalur pendidikan yang dikelola oleh beberapa departemen teknis, dengan tuntutan *social equity* sangat kuat yang tidak hanya disuarakan oleh Departemen terkait sebagai otoritas pengelola jalur pendidikan tersebut, tetapi juga oleh para praktisi dan pengambil kebijakan dalam pembangunan sektor pembinaan sumber daya manusia, karena semua jenis, jalur dan jenjang pendidikan merupakan unsur-unsur yang memberikan kontribusi terhadap rata-rata hasil pendidikan secara nasional. Dengan demikian, kelemahan proses dan hasil pendidikan dari sebuah jalur pendidikan akan mempengaruhi indeks keberhasilan pendidikan secara keseluruhan.

Bersamaan dengan itu, prestasi pendidikan di Indonesia tertinggal jauh di bawah negara-negara Asia lainnya, seperti Singapura, Jepang, dan Malaysia. Bahkan jika dilihat dari indeks sumber daya manusia, yang salah satu indikatornya adalah sektor pendidikan, posisi Indonesia kian menurun dari tahun ke tahun. Padahal Indonesia kini sudah menjadi bagian dari masyarakat dunia yang sudah tidak bisa dihindari. Indonesia kini menjadi bagian dari kompetisi masyarakat dunia. Jika tidak bisa menjadi pemenang, maka akan menjadi yang kalah serta tertinggal dari masyarakat lainnya, khususnya dalam meraih pasar dan peluang kesempatan kerja yang tidak dibatasi oleh garis wilayah kenegaraan, tapi bergerak kian meluas, dan kini dimulai dari wilayah Asia Tenggara yang akan terus bergerak menjadi wilayah dunia. Oleh sebab itu, menurut *Rosyada*, penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas, kompetitif serta memiliki berbagai keunggulan komparatif menjadi sebuah keharusan yang mesti menjadi perhatian dalam sektor pendidikan.<sup>1</sup>

Perguruan Tinggi sebagai penyelenggara pendidikan merupakan lembaga pendidikan yang melaksanakan fungsi Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu darma pendidikan dan pengajaran, darma penelitian dan darma pengabdian kepada masyarakat. Sehubungan hal tersebut, Perguruan Tinggi membangun struktur organisasi mulai tingkat Universitas sampai dengan

---

<sup>1</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2002), p. 2.

Fakultas. Penstrukturan tersebut, dimaksudkan untuk melaksanakan fungsi manajemen Universitas. Di tingkat Fakultas, Program Studi sebagai ujung tombak mempunyai kedudukan strategis mengelola seluruh kegiatan Program Studi.

Program Studi, yang dipimpin oleh Ketua Program Studi, selain melaksanakan Tridarma perguruan tinggi, ia pun memiliki tugas pokok dan tanggung jawab atas program studi secara efektif dan efisien. Tugas pokok Ketua Program Studi adalah memimpin pembinaan dan pengembangan program studi secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan jasa-jasa perguruan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggannya, sedangkan mengenai tanggung jawab Ketua Program Studi bertanggung jawab atas semua tugas pengelolaan Program Studi kepada Dekan, dan bila diminta juga kepada pimpinan perguruan tinggi, baik secara akademik dan hukum maupun moral.<sup>2</sup> Untuk menjalankan semua itu, tentunya diperlukan beberapa kemampuan dan strategi, guna mencapai produktivitas kerja.

Tingkat produktivitas kerja di Indonesia masih sangat rendah. Menurut Sekretaris Jenderal Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) Besar Setyoko, saat ini Indonesia menduduki peringkat ke 59 dari 60 negara. Indonesia hanya berada satu peringkat di atas Venezuela, sedangkan Malaysia berada di peringkat 28, Cina 31, dan Filipina di

---

<sup>2</sup>Daulat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), pp. 196-197.

peringkat 49. Rendahnya produktivitas kerja di Indonesia karena kualitas sumber daya manusia yang tidak mampu bersaing, mutu pendidikan rendah, kurikulum pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, fasilitas balai latihan kerja tidak optimal, dan perhatian pemerintah daerah rendah.

Rendahnya produktivitas juga disebabkan minimnya penghargaan dan intensif bagi pekerja yang memiliki prestasi. Seharusnya, menurut *Damayanti*, sistem pengupahan memberikan penghargaan pada pekerja berprestasi.<sup>3</sup> Mengenai waktu kerja produktif Pegawai Negeri Sipil (PNS), sekarang ini, jumlah PNS sudah mencapai 3,7 juta orang. Menurut Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Taufik Effendi, 55 persen dari total pegawai negeri sipil berkinerja buruk. Beberapa tahun lalu Feisal Tamin, ketika itu juga menjabat Meneg PAN mengatakan, hanya 60% PNS yang bekerja efektif dan selebihnya bisa dikatakan kurang produktif. Menambah jam kerja adalah alternatif yang pernah diwacanakan untuk menggenjot produktivitas para abdi negara ini. Memang bila dibandingkan dengan jam kerja di negara lain, jam kerja pegawai negeri di Indonesia termasuk masih rendah. Di Malaysia, pegawai bekerja 45 jam per minggu, Singapura 42 jam per minggu. Di Thailand dan Korea, pegawai negeri bekerja 40 jam per minggu. Tak heran bila hasil kajian Kementerian PAN dan Universitas Indonesia beberapa waktu lalu menyebutkan, produktivitas

---

<sup>3</sup>Ninin Damayanti, *Produktivitas Kerja di Indonesia Sangat Rendah*, 1 November 2007, [www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com)

pegawai negeri di Indonesia rendah. Sebenarnya, masa kerja lima hari dan jam kerja 37,5 jam, ditetapkan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 68 tahun 1995. Namun, program lima hari kerja itu tak berhasil meningkatkan efisiensi pelayanan kepada publik dan mengangkat kinerja aparatur negara. Banyak aparatur pemerintah yang menggunakan program tersebut bertentangan dengan tujuannya.

Di samping itu, sikap kurang disiplin waktu, etos kerja yang rendah, tanggung jawab terhadap pekerjaan, hingga gaji yang relatif rendah mempengaruhi produktivitas kerja pegawai negeri secara perorangan dan secara kolektif. PNS di Indonesia hanya 1,7 persen dari total jumlah masyarakat Indonesia. Rendahnya kinerja PNS juga berkaitan dengan tingkat pendidikan formal mereka. Tujuh puluh dua persen dari seluruh PNS lulusan SMA. Dari sekitar 4 juta PNS, 53% di antaranya masih perlu dibina terus agar dapat mencapai tingkat produktivitas dan profesionalismen yang diharapkan.

Banyak negara juga mengalami problem rendahnya produktivitas PNS. Ini menjadi alasan bagi dilakukannya reformasi terhadap pola pembinaan sumber daya PNS mereka. Penelitian Personnel Policy Study Group of the European Group of Public Administration, sebagai misal, menemukan adanya problem efisiensi kerja di sepuluh negara eropa yang oleh awam selam ini dianggap telah maju manajemen SDM-nya. Paradigma baru yang perlu dikembangkan, seperti juga sudah dilakukan di banyak negara, adalah



efisiensi birokrasi. Menurut *Gunawan*, perampingan yang diarahkan pada peningkatan profesionalisme dan juga produktivitas.<sup>4</sup>

Sementara itu, di level Perguruan Tinggi pada tingkat Program Studi, produktivitas kerja yang dimaksud adalah hasil kerja Ketua Program Studi dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, pengelolaan program studi, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan program studi, sedangkan kemampuan dan strategi yang dimaksud di antaranya kepemimpinan, komitmen, motivasi kerja, pengetahuan, sikap, keterampilan, kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, pemberdayaan, pelayanan bermutu, kinerja dosen, kualitas forum dosen, perkembangan teknologi, kondisi fisik, sosial, ekonomi, pembagian tugas, struktur organisasi, iklim kerja, kepangkatan dan jabatan akademik, jiwa wirausaha, kepemimpinan manajerial dekan, pembinaan dekan, pendidikan dan latihan, budaya kerja, pemahaman gender, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual. Hal tersebut, masuk dalam faktor internal dan eksternal yang diduga mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja.

Hasil pengamatan pendahuluan tentang hasil akreditasi Program Studi ditemukan bahwa Ketua Program Studi yang memperoleh nilai C adalah Program Studi yang dipimpin oleh Ketua Program Studi yang kurang memiliki kemampuan menyusun perencanaan strategik, kurang optimal mengatasi

---

<sup>4</sup>Gunawan, *Waktu Kerja Produktif PNS*, 1 Februari 2007, [www.sinarharapan.co.id](http://www.sinarharapan.co.id)

kesulitan dalam kerja, dan belum melaksanakan pemberdayaan. Dan sebaliknya, yang memperoleh nilai A adalah Program Studi yang dipimpin oleh Ketua Program Studi yang memiliki dan melakukan hal tersebut.

Setelah mengetahui faktor penyebab rendahnya produktivitas kerja Ketua Program Studi, berikut diperkuat fakta bahwa: (1) jumlah mahasiswa semakin habis, dengan kata lain masukan terserap ke berbagai Universitas lain, karena Program Studi kurang kreatif dan inovatif mengantisipasi perkembangan dunia pendidikan khususnya; (2) jumlah lulusan, tamat tidak tepat waktu; (3) alumni belum loyal; (4) jumlah kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi dan kegiatan Program Studi monoton hanya didominasi oleh satu darma, yaitu pendidikan dan pengajaran; (5) dosen berpotensi lebih banyak berkarir di perguruan tinggi lain; (6) perencanaan yang telah disusun belum terlaksana sepenuhnya; (7) dana yang tersedia belum terserap secara keseluruhan.

Kondisi demikian, tidak bisa disalahkan kepada satu atau dua orang pimpinan struktural saja, melainkan sistem manajemen fakultas yang harus dibenahi. Namun demikian, dikarenakan Ketua Program Studi sebagai pejabat struktural yang bertugas mengelola langsung Program Studinya, maka suka-tidak-suka, ia harus bertanggungjawab dengan kondisi yang mencemaskan itu.

Hasil pengamatan tersebut, didukung oleh beberapa konsep yang mengatakan bahwa kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dapat mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi. Perencanaan strategik adalah proses sistemik yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan di antara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan organisasi. Perencanaan strategik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi.

Perencanaan strategik mengandaikan bahwa sebuah organisasi itu harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Tahap-tahap dasar proses perencanaan strategik, mulai bersiap-siap, mempertegas visi dan misi, menilai lingkungan, menyepakati prioritas-prioritas, penulisan rencana strategik, melaksanakan rencana strategik dan mengevaluasi.

Perencanaan strategik, perencanaan operasional dan perencanaan jangka panjang adalah jenis perencanaan yang masing-masing tahapan dan fungsinya berbeda. Namun di lapangan masih ada Ketua Program Studi yang belum memahami dan menyusunnya secara berbeda sesuai dengan tuntutan zaman. Situasi demikian dimungkinkan mempengaruhi produktivitas kerja

Ketua Program Studi, karena dianggap tidak segera menjawab perubahan lingkungan yang begitu cepat, dinamis dan sulit diramal. Berdasarkan hal tersebut, maka dituntut seorang Ketua Program Studi untuk mampu menyusun segala jenis perencanaan, terutama perencanaan strategik guna dijadikan salah satu alat atau strategi peningkatan produktivitas kerja Program Studi.

Selain kemampuan menyusun perencanaan strategik, faktor lain yang dianggap mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi adalah pemberdayaan yang dilakukan oleh Ketua Program Studi. Pemberdayaan memberikan perspektif dan peluang baru bagi sebagian orang untuk kreatif, inovatif dan mengembangkan diri. Orang-orang yang diberdayakan akan merasakan adanya kejelasan tujuan, dukungan moral, keadilan, pengakuan, kerjasama tim, partisipasi, komunikasi dan lingkungan kondusif yang diciptakan oleh pimpinan. Apabila pemberdayaan tidak berkembang dengan baik, maka menurut *Tampubolon*, merupakan salah satu sebab pokok mutu perguruan tinggi menjadi rendah.<sup>5</sup>

Pimpinan yang mau dan mampu menerapkan pemberdayaan, akan menciptakan dan mengembangkan situasi menang-menang sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, dengan cara menyatukan tujuan dan misi perorangan dengan misi organisasi. Dan terus menerus semangat digerakkan dalam diri orang-orang yang memiliki

---

<sup>5</sup>Tampubolon, *op.cit*, p. 170.

bakat, kecerdikan, dan kreativitas untuk mampu mengerjakan apa pun secara konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati untuk mencapai nilai, visi dan misi bersama. Pemberdayaan yang diterapkan adalah memberikan hak kepada seseorang untuk membuat keputusan dan mengerjakan program kerja sesuai tujuan organisasi dalam rangka mencapai produktivitas kerja.

Namun demikian, tidak semua pimpinan mau dan mampu menerapkan pemberdayaan. Pemberdayaan yang diterapkan tidak memberikan hak kepada seseorang untuk membuat keputusan dan mengerjakan program kerja sesuai tujuan organisasi, sulitnya melaksanakan pemberdayaan akhirnya membiarkan anak buah tidak memiliki sikap positif dalam menghadapi tantangan dan cenderung tidak kreatif. Pola pikir yang tidak memberikan pemberdayaan semacam ini menghambat program studi mendayagunakan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Hal ini disebabkan beberapa faktor penghambat, di antaranya: sikap, paradigma, tindakan, umpan balik dan lingkungan tidak kondusif. Berdasarkan dampak positif dan negatif penerapan pemberdayaan, alangkah baiknya ketua program studi mau dan mampu menerapkan pemberdayaan guna meningkatkan produktivitas kerja Ketua Program Studi.

Setelah kemampuan menyusun perencanaan strategik dan pemberdayaan yang dilakukan oleh ketua program studi, masih ada satu faktor yang diduga mempengaruhi produktivitas kerja yaitu ketahananmalangan. Ketahananmalangan mempunyai tiga bentuk. *Pertama*, ketahananmalangan

adalah satu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan. *Ke dua*, ketahananmalangan adalah sautu ukuran untuk mengetahui respons seseorang terhadap kesulitan. *Ke tiga*, ketahananmalangan adalah serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respons seseorang terhadap kesulitan, yang akan berakibat memperbaiki efektivitas pribadi dan profesional.

Intinya ketahananmalangan adalah kemampuan seseorang mengatasi kesulitan. Dalam kenyataannya masih ditemukan ketua program studi yang benar-benar stres menghadapi masalah dan kesulitan, mereka berharap tidak ingin bertemu dengan masalah dan kesulitan, ini hal yang tidak mungkin, karena yang benar adalah bagaimana ketua program studi mampu mengatasi kesulitan dengan cara merubahnya menjadi kesuksesan. Jika demikian, maka diduga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya, walaupun menjalankan tugasnya diyakini terus menerus menemui masalah dan kesulitan dengan tingkat yang berbeda, dipastikan ketua program studi yang memiliki ketahananmalangan akan meraih sukses, karena mereka mampu merubah tantangan menjadi kenyataan.

Berdasarkan uraian di atas, masalah penelitian ini difokuskan tentang Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan judul: "Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi pada Universitas Swasta di Jakarta Timur".

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor dan masalah yang erat hubungannya dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Berbagai masalah tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan Ketua Program Studi dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
2. Apakah terdapat hubungan antara komitmen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
3. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
4. Apakah terdapat hubungan antara pengetahuan, sikap, dan keterampilan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
5. Apakah terdapat hubungan antara kemampuan perencanaan strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
6. Apakah terdapat hubungan antara ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
7. Apakah terdapat hubungan antara pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
8. Apakah terdapat hubungan antara pelayanan bermutu dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?

9. Apakah terdapat hubungan antara kinerja dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
10. Apakah terdapat hubungan antara kualitas forum dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
11. Apakah terdapat hubungan antara perkembangan teknologi dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
12. Apakah terdapat hubungan antara kondisi fisik, sosial, dan ekonomi dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
13. Apakah terdapat hubungan antara pembagian tugas dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
14. Apakah terdapat hubungan antara struktur organisasi dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
15. Apakah terdapat hubungan antara iklim kerja dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
16. Apakah terdapat hubungan antara kepangkatan dan jabatan akademik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
17. Apakah terdapat hubungan antara jiwa wirausaha dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
18. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan manajerial Dekan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?



19. Apakah terdapat hubungan antara pembinaan Dekan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
20. Apakah terdapat hubungan antara pendidikan dan latihan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
21. Apakah terdapat hubungan antara budaya kerja dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
22. Apakah terdapat hubungan antara pemahaman gender dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
23. Apakah terdapat hubungan antara kecerdasan intelektual dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
24. Apakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
25. Apakah terdapat hubungan antara kecerdasan spiritual dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa permasalahan yang berhubungan dengan produktivitas kerja menyangkut aspek permasalahan yang sangat luas, rumit dan kompleks. Karena keterbatasan peneliti dalam hal biaya, waktu dan tenaga lapangan untuk melakukan penelitian ini, maka penelitian dibatasi pada masalah

“adakah hubungan antara kemampuan perencanaan Strategik, ketahananmalangan, pemberdayaan dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi”. Dengan kata lain, pada penelitian ini permasalahan hanya dibatasi pada hubungan antara tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel tersebut sebagai berikut: (1) variabel kemampuan perencanaan strategik; (2) variabel ketahananmalangan, dan; (3) variabel pemberdayaan, sebagai variabel bebas. Variabel produktivitas kerja Ketua Program Studi, sebagai variabel terikat.

Secara tegas penelitian ini dibatasi pada upaya “mengkaji dan menganalisis apakah terdapat hubungan antara kemampuan perencanaan Strategik, ketahananmalangan, pemberdayaan dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi pada Universitas Swasta di Jakarta Timur”.

#### **D. Perumusan Masalah**

Dari pembatasan masalah di atas maka masalah yang akan dikaji dan dianalisis dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
2. Apakah terdapat hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?

3. Apakah terdapat hubungan antara Pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?
4. Apakah terdapat hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi?

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretik dan empirik, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretik, untuk:
  - a. Menambah referensi tentang alternatif pengukuran sebuah produktivitas kerja Ketua Program Studi di Universitas Swasta.
  - b. Menambah referensi tentang indikator-indikator dominan yang sangat berhubungan dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi.
  - c. Menambah referensi tentang hambatan-hambatan dan strategi pencapaian produktivitas kerja Ketua Program Studi di Universitas Swasta.

2. Manfaat Empirik, untuk:

- a. Memberikan masukan bagi pimpinan Universitas, dalam hal penentuan indikator kualifikasi pemilihan Ketua Program Studi.
- b. Memberikan masukan bagi pimpinan Universitas dan Ketua Program Studi, dalam mengupayakan strategi peningkatan produktivitas kerja program studi.
- c. Memberikan masukan bagi pimpinan Universitas dan Ketua Program Studi dalam mengelola perubahan yang sangat cepat dan kompetitif, dengan menggunakan perencanaan Strategik.
- d. Memberikan masukan bagi pimpinan Universitas dan Ketua Program Studi dalam merespon kesulitan dengan melaksanakan strategi menghadapi tantangan menjadi peluang menuju peningkatan produktivitas kerja program studi, fakultas dan Universitas.
- e. Memberikan masukan bagi pimpinan Universitas dan Ketua Program Studi dalam memberdayakan civitas akademika dan *stakeholders* Universitas, menuju peningkatan produktivitas kerja program studi, fakultas dan lembaga Universitas.

- f. Memberikan masukan bagi pimpinan Universitas dalam merencanakan dan mengambil keputusan Strategik, guna pencapaian produktivitas kerja program studi, fakultas dan lembaga Universitas.
- g. Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan produktivitas kerja.
- h. Memberikan masukan bagi diri peneliti sendiri sebagai dosen, untuk berkontribusi melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi secara maksimal sehingga menghasilkan produktivitas kerja.
- i. Memberikan masukan bagi Koordinator Universitas Swasta dalam melakukan peningkatan produktivitas kerja para Ketua Program Studi.
- j. Memberikan masukan bagi Perpustakaan Universitas Swasta dan Negeri dalam rangka menambah referensi karya ilmiah di bidang produktivitas kerja Ketua Program Studi.
- k. Dijadikan pijakan empirik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, tentang produktivitas kerja Ketua Program Studi dengan menggunakan variabel bebas yang lain.

## **BAB II**

# **DESKRIPSI TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

### **A. Deskripsi Teoretik**

#### **1. Produktivitas Kerja**

Produktivitas menurut *Dewan Produktivitas Nasional* mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.<sup>1</sup> Pandangan ini memerlukan landasan mentalitas berupa kesadaran akan kualitas dan penghargaan terhadap sesama manusia, serta semangat kelompok yang kuat untuk meningkatkan mutu organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu kehidupan. Pandangan ini memfokuskan pada penggunaan sumber daya manusia sebagai bagian dari keseluruhan sumber daya yang digunakan dalam produktivitas. Penggunaan sumber daya dalam produktivitas dinyatakan *Drucker*, satu sumber daya tidak dapat menggantikan sumber daya yang lain, jadi harus membuat semuanya

---

<sup>1</sup>Dewan Produktivitas Nasional, *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia*, dalam J. Ravianto (Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986), p. 280.

produktif.<sup>2</sup> Demikian pula *Stevenson* menyatakan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan.<sup>3</sup> Pencapaian hasil yang dimaksud melalui gerak dinamis seseorang dalam bekerja.

Kerja merupakan aktivitas seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya. Dengan menghasilkan sesuatu yang bersifat fisik berbentuk benda atau sesuatu yang non-fisik berupa pengetahuan, gagasan, atau pun jasa. Untuk bisa mempertahankan hidupnya, orang harus bekerja dan karenanya dapat dikatakan bahwa manusia itu hidup untuk bekerja. Selain menghasilkan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya, kerja juga memberikan nilai lainnya. Dengan berkerja, maka orang akan merasa berguna bagi masyarakat, merasa menjadi berharga, menjadi mempunyai harga diri.

Seseorang yang bekerja dengan sikap mental yang baik akan mencapai produktivitas yang tinggi. Menurut *Umar*, produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi.<sup>4</sup> Sedangkan *Gupta* lebih menfokuskan pada efisiensi sebagai ukuran produktivitas dari proses

---

<sup>2</sup>Peter F Drucker, *Professionals' Productivity* (Copyright © 2002 by ProQuest Company), p. 50.

<sup>3</sup>William J. Stevenson, *Production/Operations Management*, 5<sup>th</sup> Edition (Chicago: Irwin, 1996), p. 40. William J. Stevenson, *Production/Operations Management*, 5<sup>th</sup> Edition (Chicago: Irwin, 1996), p. 40.

<sup>4</sup>Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 1998), pp. 10-11.

transformasi.<sup>5</sup> Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian sasaran yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh sasaran dapat dicapai.

Ilustrasinya demikian, suatu hasil kerja akan bermanfaat bagi orang apabila memenuhi persyaratan yang diminta oleh pemakainya. Maka orang yang bekerja menghasilkan suatu barang atau jasa tersebut harus secara efektif mencapai persyaratan yang diminta oleh si pemakai tadi. Persyaratan dari si pemakai bisa dalam bentuk kualitas, kuantitas, waktu penyerahan, atau kemudahan pemakaiannya. Hal ini yang dipahami sebagai efektivitas kerja.

Dimensi ke dua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil masukan yang dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Ilustrasinya demikian, seseorang yang bekerja akan memakai bahan, alat, energi, dan waktu. Maka dalam melakukan kerja selalu harus diupayakan

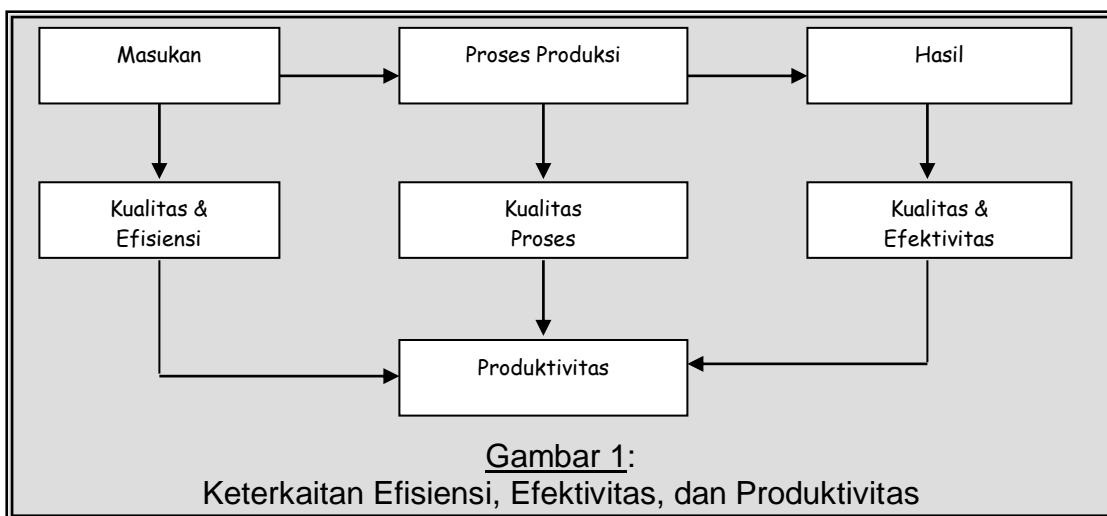
---

<sup>5</sup>Atul Gupta, *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment* (Copyright © 2002 by ProQuest Company), p. 31.



agar bisa dilakukan penghematan atau intinya pemakaian sumber-sumber yang diperlukan. Hal ini yang dipahami sebagai efisiensi kerja.

Dengan demikian, menurut *Aroef*, apabila pengertian efektivitas digabungkan dengan pengertian efisiensi dalam bekerja, maka akan diperoleh pengertian produktivitas kerja.<sup>6</sup> Artinya, seseorang yang bekerja semakin produktif akan selalu berupaya untuk semakin meningkatkan efektivitas kerjanya dalam menghasilkan dengan selalu berusaha mengadakan penghematan penggunaan sumber-sumbernya dalam bekerja. Sehingga, produk atau jasa yang dihasilkan dapat memiliki daya saing yang tinggi di pasar. Lebih lanjut, keterkaitan efisiensi, efektivitas, kualitas, dan produktivitas dapat dilihat dalam skema berikut:<sup>7</sup>



Sumber: Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 1998), p. 10.

<sup>6</sup>Matthias Aroef, *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global* (Bandung: Independent Society Foundation, 2005), p. 26.

<sup>7</sup>Umar, *loc. cit.*

Salah satu masukan sebagai faktor produksi selain mesin, bahan baku, energi adalah tenaga kerja. Faktor-faktor produksi ini secara sendiri-sendiri disebut dengan produktivitas parsial. Untuk peristilahan tenaga kerja sering pula disebut produktivitas tenaga kerja. Menurut *Kopelman*, Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peranserta tenaga kerja per satuan waktu.<sup>8</sup>

Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap ataupun menurun.<sup>9</sup>

Produktivitas bukanlah membuat individu bekerja lebih lama atau lebih keras. Peningkatan produktivitas lebih banyak merupakan hasil dari perencanaan yang tepat, dari investasi yang bijaksana, dari teknologi baru, dari teknik yang lebih baik, dari efisiensi yang tinggi. Dengan kata lain, dari pelaksanaan manajemen yang lebih baik. Di luar ini, produktivitas tergantung pada usaha yang penuh kesadaran dari tiap-tiap individu, kesediaan untuk bekerja secara memadai untuk gaji yang memadai.

---

<sup>8</sup>Richard E. Kopelman, *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective* (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1986), p. 3.

<sup>9</sup>Dewan Produktivitas Nasional, *op. cit.*, p. 281.

Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk: *pertama*, jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumberdaya yang sama; *ke dua*, jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang, dan; *ke tiga*, jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.<sup>10</sup>

Sejalan dengan itu, *Burner* mendefinisikan produktivitas sebagai hasil yang diperoleh seseorang.<sup>11</sup> Orang yang produktivitasnya tinggi adalah orang yang mencapai banyak hasil dalam hidupnya, semakin tinggi tingkat produktivitasnya berarti semakin banyak hasil yang dicapai. Artinya, produktivitas dikatakan meningkat jika dapat menghasilkan lebih banyak dalam jangka waktu yang sama, atau jika dapat menghasilkan sama banyak dalam jangka waktu yang lebih singkat. Hal ini sejalan dengan pernyataan *Anoraga* yang menyatakan bahwa arti sebenarnya dari produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama. Dengan demikian produktivitas adalah efisiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang digunakan.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>*Ibid*

<sup>11</sup><http://www.gayahidupdigital.com>

<sup>12</sup>Panji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), p. 52.

Produktivitas didefinisikan sebagai pencapaian tujuan melalui hasil jam kerja pekerja dengan mempertimbangkan kualitas.<sup>13</sup> Jadi, dalam menentukan produktivitas tidak hanya dilihat faktor kuantitas saja, tetapi juga faktor kualitasnya. Jika seseorang menghasilkan 20 satuan produk bulan yang lalu, dan sekarang dihasilkan 22 satuan, maka dikatakan produktivitasnya naik 10%. Jika, seseorang menghasilkan 20 satuan produk bulan lalu dan sekarang tetap 20 satuan, tetapi dalam kualitas yang lebih baik, maka dikatakan produktivitasnya juga meningkat.

Demikian pula, dengan pendapat *Mulyadi dan Setyawan*, yang mengatakan bahwa pengukuran produktivitas dilakukan dengan mengukur perubahan produktivitas sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap usaha untuk memperbaiki produktivitas.<sup>14</sup> Pengukuran produktivitas dapat bersifat prospektif dan berfungsi untuk pengambilan keputusan strategik.

Lain dari itu, *Herrick* mengatakan bahwa pada beberapa kantor, produktivitas didefinisikan sebagai sejumlah berkas tertentu yang diproses setiap hari, mereka mengadopsi tingkah laku yang membiarkan mereka untuk memproses sejumlah berkas.<sup>15</sup> Sejalan dengan itu, *Richardson* mengatakan

---

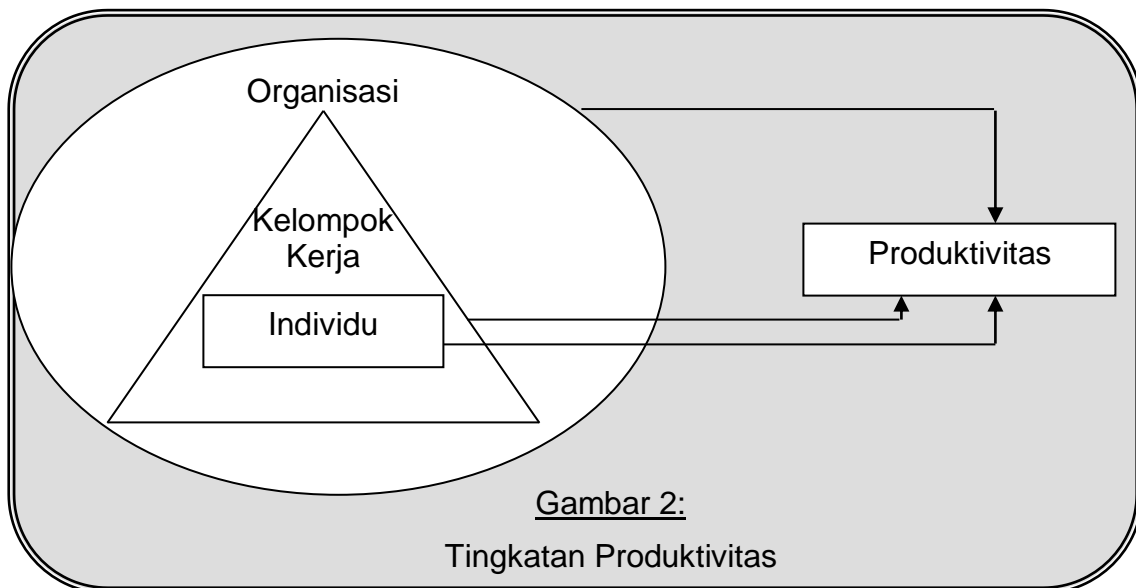
<sup>13</sup>Everett E. Adam, Jr. and Ronald J, *Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior* (London: Free Press, 1996), p. 27.

<sup>14</sup>Mulyadi dan John Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), p. 632.

<sup>15</sup>Neal Herrick, *Joint Management and Employee Participation: Labor and Management at the Crossroads* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), p. 353.

bahwa umumnya tingkat produktivitas berdasarkan jumlah pekerja dan waktu produksi jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi mempertahankan atau mendukung sebuah barang atau jasa bukan hanya pekerja.<sup>16</sup> Jadi, pelibatan pekerja dipandang sebagai bagian dari penggunaan keseluruhan sumber daya yang harus terus bergerak produktif guna pencapaian produktivitas yang tinggi.

Melihat definisi di atas, maka produktivitas ini dapat diukur menurut 3 (tiga) tingkatan: *pertama*, Individu; *ke dua*, Kelompok, dan; *ke tiga*, Organisasi. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robert A. Sutermeister, *People and Productivity* (New York: McGraw Hill Co., 1983), p. 27.

<sup>16</sup>Helen Richardson, *How Do You Measure Productivity* (Copyright © 2002 by ProQuest Company), p. 66.

Ke tiga kelompok di atas yang terdapat dalam organisasi dapat diukur produktivitasnya. Ada tiga ukuran produktivitas yang harus dipertimbangkan dalam mengelola organisasi, yaitu:

1. Untuk tujuan strategik, apakah organisasi sudah benar sesuai dengan apa yang telah digariskan.
2. Efektivitas, sampai tingkat manakah tujuan itu sudah dicapai dalam kuantitas dan kualitas.
3. Efisiensi, bagaimana perbandingan hasil dibagi masukan, di mana pengukuran hasil termasuk kuantitas dan kualitas.

Selanjutnya untuk menghitung tingkat produktivitas, ada 3 (tiga) dasar perhitungan, yaitu:

1. Produktivitas Parsial, yaitu perbandingan hasil dengan salah satu masukan tertentu, misalnya dengan masukan pekerja.
2. Produktivitas Total Faktor, yaitu perbandingan hasil dengan sejumlah masukan yang berhubungan dengan pekerja dan modal.
3. Produktivitas Total, yaitu perbandingan hasil dengan masukan.

Produktivitas digunakan tidak hanya untuk mesin-mesin, tetapi juga untuk tenaga kerja yang merancang, memelihara, dan mengoperasikan alat-alat atau mengelola aliran kerja, intinya tenaga kerja individu adalah kunci dari produktivitas.<sup>17</sup> Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya adalah hasil karya manusia. Berdasarkan uraian di atas, maka produktivitas dapat diukur berdasarkan pengukuran berikut:

Tabel 1:  
Pengukuran Produktivitas

Produktivitas	=	<u>Hasil yang Diperoleh</u> Masukan yang Dikeluarkan
	=	<u>Pencapaian Unjuk Laku</u> Penggunaan Sumber-sumber
	=	<u>Efektivitas</u> Efisiensi

Sumber: Thoby Mutis dan Vincent Gaspersz, *Nuansa Menuju Perbaikan Kualitas dan Produktivitas* (Jakarta: USAKTI, 2004), p. 139

Pekerjaan mempunyai peran dan urgensi dalam kehidupan individu disebabkan oleh beberapa hal: *pertama*, adanya pemikiran tentang pertukaran manfaat; *ke dua*, pekerjaan merupakan salah satu pranata social; *ke tiga*, pekerjaan menciptakan posisi atau strata tertentu yang layak bagi individu dalam masyarakatnya; *ke empat*, ada sisi tertentu dalam bekerja

<sup>17</sup>Gary P. Latham and Kenneth N. Wesley, *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, 2<sup>nd</sup> Edition (USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1984), p. 45.

yang secara sosial bermakna khusus bagi individu. Secara psikologis, pekerjaan dapat menjadi sarana penting bagi aktualisasi dan apresiasi diri.<sup>18</sup>

*Fromm* membatasi lima klasifikasi kepribadian manusia, sebagai berikut: *pertama*, kepribadian yang selalu bersikap pasrah dan pasif; *ke dua*, kepribadian berbakat; *ke tiga*, kepribadian yang bersifat lemah iman terhadap setiap perolehan sesuatu dari luar; *ke empat*, kepribadian berorientasi pasar, dan; *ke lima*, kepribadian produktif.<sup>19</sup>

Lebih lanjut *Fromm* berpendapat bahwa manusia bukan hanya makhluk berakal dan makhluk sosial, tetapi juga makhluk produktif.<sup>20</sup> Untuk hidup, ia harus memproduksi. Dengan mengeksplorasi daya imajinasi, manusia dapat mengubah bahan mentah menjadi hasil produksi. Pemahaman ini tidak terbatas pada produksi material belaka, melainkan lebih luas lagi, yaitu kemampuan manusia untuk mendayagunakan potensi rasio, perasaan, indera, dan fasilitas-fasilitas lain pada dirinya.

Jika seseorang mampu mengembangkan potensi, berarti ia berkepribadian produktif, yakni mampu berpikir bebas dan kritis. Ia merasa, mengindera lingkungan sekitar dan mempengaruhinya, menghormati diri dan sahabat-sahabatnya, mengupayakan kelayakan hidup dengan prinsip

---

<sup>18</sup>Richard M. Steers and L. Porter, *Motivation and Work Behavior*, cet. Ke-2, (New York: Mc Graw Hill, 1997), pp. 555-556.

<sup>19</sup>Erich Fromm, *The One Society* (New York: Rinehart, 1955), pp. 177-184.

<sup>20</sup>*Ibid*



keseimbangan, yakni tanpa depresi dan stres, serta menikmati pekerjaan alamiah dan seni. Dengan kata lain, mampu memantapkan dan mengaktualisasikan diri serta mengambil hal-hal positif dalam kehidupan.

Menurut *Benardin dan Russel*, faktor penentu besar kecilnya produktivitas suatu instansi, adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku.<sup>21</sup> Ada tujuh macam praktek organisasi yang sebagian besar dianggap mempengaruhi produktivitas, yaitu:

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dan pelaksanaan tugas.
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja dan meningkatkan kinerja.
3. Program manajemen berdasarkan sasaran untuk menjelaskan dan membuat sedemikian rupa agar tujuan-tujuan individu sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi, sehingga diharapkan dapat memperbaiki perencanaan kerja dan menambah motivasi dalam melaksanakan tugas.
4. Berbagai prosedur seleksi untuk mencari kemungkinan apakah menyewa individu-individu yang berbakat, berpengalaman dan lebih berkemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas yang relevan dengan tujuan-tujuan organisasi.

---

<sup>21</sup>John H. Benardin and Joy E.A.Russel, *Human Resources Management* (Singapore: McGraw Hill Inc, 1993), p. 40.

5. Program latihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai, sehingga mereka dapat berfungsi lebih efektif.
6. Pergantian kepemimpinan atau program-program latihan untuk memperbaiki efektivitas manajerial.
7. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Menurut *Al-Bahi*, terdapat tiga unsur penting untuk menciptakan kehidupan yang produktif: *pertama*, mendayagunakan potensi yang telah dianugerahkan Allah untuk bekerja, melaksanakan gagasan, dan memproduksi; *ke dua*, bertawakal kepada Allah, berlindung, dan meminta pertolongan kepada-Nya pada waktu melakukan pekerjaan; *ke tiga*, percaya kepada Allah bahwa Ia mampu menolak bahaya kesombongan, dan kediktatoran yang memasuki lapangan pekerjaan.<sup>22</sup>

*Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis produktivitas kerja adalah hasil kerja seseorang dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien, dengan dimensi/indikator: (1) hasil pelaksanaan pendidikan dan pengajaran; (2) hasil pelaksanaan penelitian; (3) hasil pelaksanaan pengabdian masyarakat; (4) hasil pelaksanaan pengelolaan program studi, dan; (5) hasil pelaksanaan pemenuhan kebutuhan pelanggan.*

---

<sup>22</sup>Muhammad Al-Bahi, *Al-Qura'an Al-Karim* (Kairo: Maktabah Wahbah, 1979), pp. 79-80.

## 2. Kemampuan Perencanaan Strategik

Kemampuan adalah kapasitas untuk melakukan sesuatu; kekuatan untuk maju. Dalam hal ini, kemampuan menekankan kekuatan berkembang untuk maju, yang dipengaruhi melalui pengalaman pendidikan sebagaimana bakat alam, tingkah laku, atau kebiasaan.<sup>23</sup> Kemampuan adalah kapasitas potensial dari seseorang untuk menggunakan keahlian, termasuk intelektual, dan fisik, seperti tingkah laku, penampilan, keahlian, bakat.<sup>24</sup>

Kemampuan adalah karakteristik yang diindikasikan oleh kompetensi dalam sebuah bidang.<sup>25</sup> Satu dari enam dasar kualitas karakter: kekuatan, keahlian, keadaan fisik, kepandaian, kebijaksanaan dan karisma. Kemampuan ditentukan dengan jumlah nilai.<sup>26</sup>

Kemampuan adalah kualitas atau suatu keadaan: kekuatan untuk maju, baik fisik, moral, intelektual, konvensional atau legal; kapasitas: keahlian atau kompetensi dalam mengerjakan sesuatu; kekuatan yang cukup, keahlian, sumber daya, dan lain-lain; dalam bentuk jamak, tingkah laku, bakat.<sup>27</sup> Kualitas yang dapat membuat individu untuk melaksanakan tindakan, memecahkan masalah, atau membuat penyesuaian. Kemampuan

---

<sup>23</sup><http://www.standards.nctm.org>

<sup>24</sup><http://www.wmich.edu>

<sup>25</sup><http://www.wrightslaw.com>

<sup>26</sup><http://www.wizards.com>

<sup>27</sup><http://www.bootlegbooks.com>

mengacu pada penampilan potensi atau keahlian tertentu atau pengetahuan dalam jangka waktu tertentu.<sup>28</sup>

Lain dari itu, perencanaan merupakan suatu proses menentukan sasaran yang akan dicapai pada waktu yang akan datang dan cara serta kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Pada umumnya rencana berbentuk serangkaian sasaran yang akan dicapai, program, dan kegiatan yang akan dilakukan, jadwal pelaksanaan program, dan kegiatan, penanggungjawab untuk setiap program dan kegiatan, serta anggaran yang disediakan untuk melaksanakan program dan kegiatan.

Manfaat perencanaan bagi suatu organisasi, antara lain: (1) Mengantisipasi peluang dan dampak negatif dari perubahan; (2) Memenuhi harapan pihak-pihak yang berkepentingan; (3) Memusatkan perhatian pada sasaran; (4) Menjadi dasar bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, dan; (5) Untuk memenuhi persyaratan penyandang dana.

Berdasarkan jangka waktu perencanaan, perencanaan dibedakan menjadi perencanaan jangka pendek dan perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek atau perencanaan operasional merupakan proses menetapkan sasaran dan kegiatan mingguan, bulanan, atau tahunan. Rencana jangka pendek tersebut biasanya cukup terinci dan meliputi kegiatan yang akan dilakukan, waktu dan tempat kegiatan, biaya yang

---

<sup>28</sup><http://www.childrenwithchallenges.net>

diperlukan, dan penanggungjawab kegiatan. Salah satu contoh dari rencana jangka pendek adalah kalender kegiatan tahunan.

Perencanaan jangka panjang adalah proses menetapkan sasaran, strategik, dan program untuk kurun waktu lebih dari satu tahun. Rencana jangka panjang yang dihasilkan masih belum cukup terinci atau bersifat garis besar, karena kurun waktu panjang dan berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Perencanaan jangka panjang yang meliputi keseluruhan organisasi disebut dengan perencanaan strategik yang menghasilkan suatu rencana strategik. Di bawah ini, dapat dilihat perbedaannya secara jelas:

Tabel 2:  
Perencanaan Jangka Panjang Versus Perencanaan Strategik

PERENCANAAN JANGKA PANJANG	PERENCANAAN STRATEGIK
Melihat masa depan sebagai hal yang bisa diprediksi.	Melihat masa depan sebagai hal yang tidak bisa diprediksi.
Melihat perencanaan sebagai proses priodik.	Melihat perencanaan sebagai proses terus menerus.
Menganggap kecenderungan saat ini akan berlanjut.	Mengharapkan tren baru, perubahan dan kejutan.
Menganggap masa depan yang paling mungkin dan menekankan kerja untuk memetakan kejadian dari tahun ke tahun yang diperlukan untuk mencapainya.	Mempertimbangkan serangkaian masa depan yang dimungkinkan dan menekankan pengembangan strategi berdasarkan penilaian lingkungan organisasi.
Tanyakan dalam bisnis apa kita sekarang?	Tanyakan dalam bisnis apa kita seharusnya?
	Apakah kita melakukan hal yang benar?

Sumber: Michael Allikson and Jude Kaye, *Perencanaan Strategik: Bagi Organisasi Nirlaba*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2005), p. 6.

Setelah mengetahui perbedaan antara perencanaan jangka panjang dan perencanaan strategik, berikut dipaparkan pendapat dari para ahli tentang perencanaan strategik.

Menurut *Goetsch dan Davis*, perencanaan strategik adalah sebuah proses di mana suatu organisasi menjawab pertanyaan sebagai berikut: siapa kami? ke mana tujuan kami? bagaimana kami mencapai hal tersebut? apa yang harus kami capai? apa kelemahan dan kekuatan kami? apa peluang dan tantangan dalam lingkungan kami? Perencanaan strategik mencakup mengembangkan rencana tertulis yang meliputi komponen berikut: visi organisasi, misi organisasi, prinsip dasar, tujuan strategik yang lebih luas, dan rencana yang spesifik, proyek atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang lebih luas.<sup>29</sup>

Sejalan dengan itu, *King dalam Gardner, Rachlin, dan Sweeny*, mengatakan bahwa elemen kunci dari perencanaan strategik adalah misi, tujuan dan hasil, serta strategi.<sup>30</sup> Misi adalah sebuah pernyataan dari tujuan bisnis yang lebih luas dari perusahaan atau elemen perusahaan. Tujuan dan hasil adalah target yang lebih spesifik yang harus dicapai jika tujuan bisnis akan dilaksanakan, masing-masing harus dapat dicapai dan semuanya harus memperbaiki posisi kompetitif. Strategi adalah kumpulan program yang dirancang agar perusahaan dapat meraih hasil dan tujuannya. Lebih lanjut, *Goetsch dan Davis*, merumuskan bahwa perencanaan strategik adalah proses di mana organisasi mengembangkan visi, misi, prinsip dasar, tujuan yang lebih luas dan strategis yang spesifik untuk mencapai tujuan yang lebih luas.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>David L. Goetsch and Stanley B. Davis, *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997), pp. 74.

<sup>30</sup>James R. Gardner, Robert Rachlin, and H.W. Allen Sweeny, "Handbook of Strategic Planning", *Formulating Strategies and Contingency Plans*- Chapter 6 by William C. King (New York: A Wiley-Interscience Publication, 1986), p. 3.

<sup>31</sup>*Goetsch dan Davis, op. cit., p. 75.*

Menurut *Rowley, Lujan, dan Dolence*, perencanaan strategik adalah proses formal yang dirancang untuk membantu identitas universitas dan mempertahankan kekuatan optimal dengan unsur yang paling penting dalam lingkungan di mana universitas berada. Lingkungan terdiri dari ekosistem politik, sosial, ekonomi, teknologi dan pendidikan, baik internal maupun eksternal dalam universitas.<sup>32</sup> Lebih lanjut, menurut *Lerner*, proses perencanaan strategis membantu mempersiapkan universitas untuk menghadapi tantangan yang muncul.<sup>33</sup> Perencanaan strategis merupakan salah satu langkah penting yang diambil universitas untuk menghadapi tantangan tersebut. Strategi adalah sebuah alat bagi universitas untuk menemukan keuntungan kompetitif dan tempat dalam lingkungan. *Van Der Werff* mengatakan perencanaan strategis merupakan suatu disiplin ilmu, proses kreatif untuk menentukan bagaimana membawa organisasi saat ini menuju masa depan seperti yang diharapkan.<sup>34</sup> Menurut *Fogg*, walaupun perencanaan strategis merupakan suatu proses intelektual dan analisis yang bersih, sebenarnya elemen manusiawi juga sangat penting.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup>Rowley, Lujan, Dolence, *Strategik Planning toward a Succes Business* (London: Kogan Page, 1997), pp. 14-15.

<sup>33</sup>Alexandra L. Lerner, *Strategi Planning*, [www.adobe.com](http://www.adobe.com).

<sup>34</sup>Terry Van Der Werff, *Strategic Planning for Fun and Profit*, [www.globalfuture.com](http://www.globalfuture.com).

<sup>35</sup>C. Davis Fogg, "The Traditional Strategic Planning Process", *Team Based Strategic Planning: A Completen Guide to Structuring, Facilitatingh, and Implementing The Process* (New York: American Management Association, 1994), p. 3.

Menurut *Doerle*, perencanaan strategik membuat organisasi terfokus, karena hal itu merupakan proses yang dinamis, kegiatan yang terus-menerus dari analisis mandiri.<sup>36</sup> *Steiner* mengatakan bahwa perencanaan strategik adalah proses belajar yang terus menerus, tanpa henti, dialog organisasi, yang mencakup sampai mempertahankan seperangkat tujuan yang sebelumnya telah ditentukan.<sup>37</sup> Perencanaan strategis bertujuan untuk merubah arah suatu organisasi berpikir dan beroperasi, dan menciptakan pembelajaran organisasi. Ketika berhasil, hal itu mempengaruhi semua area dari operasi, menjadi bagian dari filosofi dan budaya organisasi. *Ansoff, Declerck, and Hayes*, mengatakan bahwa hasil yang dikembangkan melalui percobaan, kesalahan dan pertukaran pengalaman, menjadi dikenal sebagai perencanaan strategis.<sup>38</sup>

*More dalam Bryson*, mendefinisikan perencanaan strategis sebagai usaha yang terukur untuk menghasilkan putusan dan kegiatan mendasar yang membentuk dan membimbing suatu organisasi (atau entitas lain), apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya.<sup>39</sup> Sejalan dengan itu, *Gibson*

---

<sup>36</sup>Doerle, *Strategik Planning: an Introduction* (London: Kogan Page, 1991), p. 37.

<sup>37</sup>George A. Steiner, *Strategik Planning: What Every Manager Must Know, A Step-by-Step Guide* (New York: The Free Press Publishing, Co., 1979), pp.13-15.

<sup>38</sup>H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, and Robert L. Hayes, *From Strategic Planning to Strategic Management* (London: John Wiley & Sons, 1976), p. 39.

<sup>39</sup>Thomas Moore, "Why Strategic Planning Is More Important Than Ever", *Strategik Planning for Public and Non-Profit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, edited by John M. Bryson (San Fransisco: John Willey & Sons, 2004), p. 6.



dan Ivancevich, mengatakan bahwa perencanaan strategik merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut.<sup>40</sup>

Menurut Hitt, perencanaan strategik dilakukan untuk jangka waktu antara 3 sampai 5 tahun. Walaupun untuk kurun waktu 3 sampai 5 tahun, perencanaan strategik dapat dilakukan setiap tahun.<sup>41</sup> Perencanaan strategik dimulai dengan mengidentifikasi harapan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).<sup>42</sup> Harapan mereka dijadikan masukan dan pertimbangan untuk menetapkan maupun mengkaji ulang visi dan misi organisasi untuk 3 sampai 5 tahun ke depan. Dalam uraian misi organisasi dapat ditentukan bidang kegiatan organisasi, kelompok masyarakat yang menjadi sasaran kegiatan (*target audience*), dan prinsip-prinsip atau falsafah yang dianut dalam menjalankan kegiatan organisasi.

---

<sup>40</sup>James L Gibson dan John M Ivancevich, *Human Resources Management* (USA: Prentice Hall, 1995), p. 72.

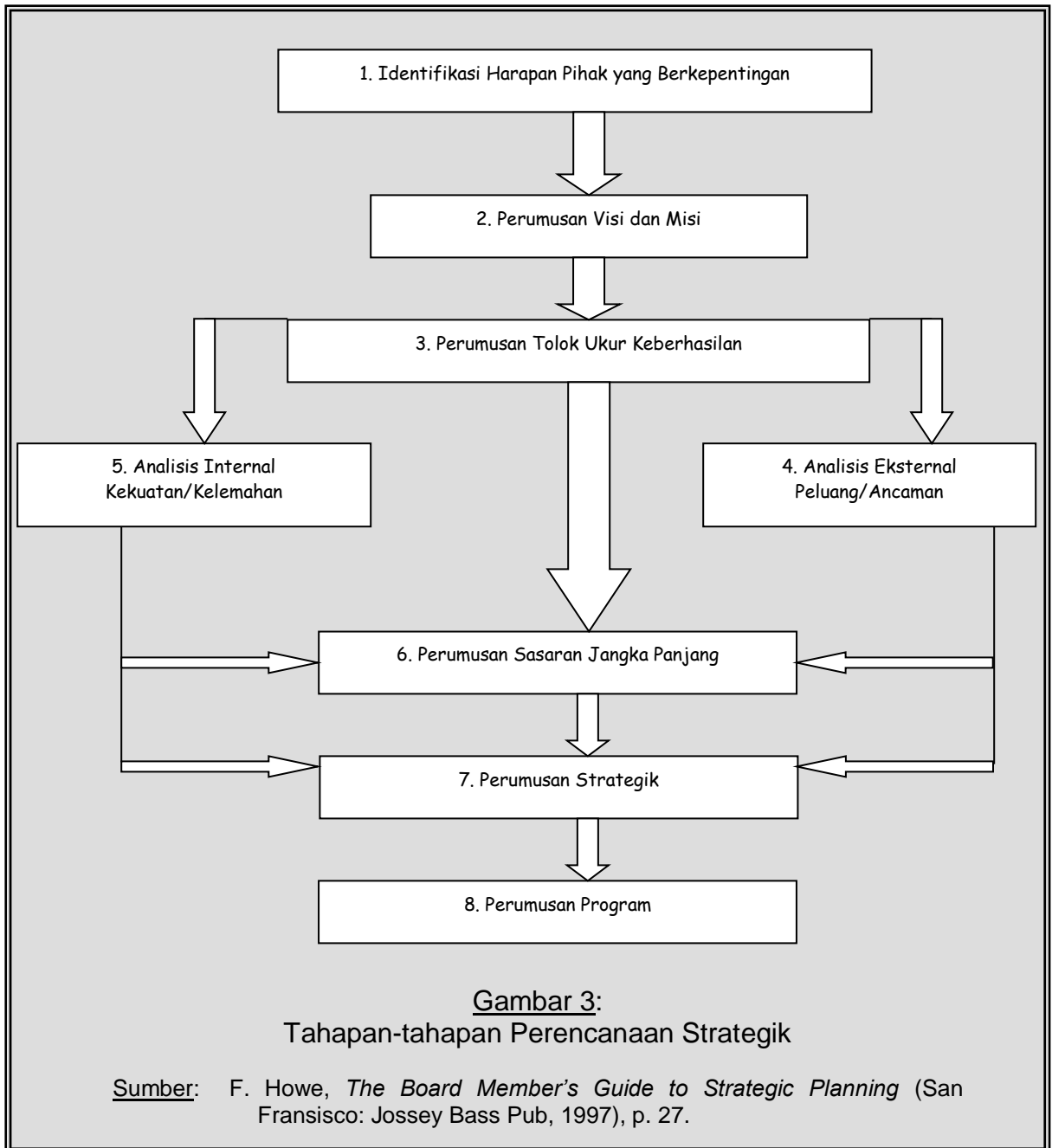
<sup>41</sup>William D. Hitt, *Management in Action: Guidelines for New Managers* (Colombus: Battelle Press, 1990), p. 132.

<sup>42</sup>Stephen G. Haines, *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management* (New York: St. Lucie Press, 2000), p. 7.

Dengan mempertimbangkan situasi yang dihadapi (peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan) dan berpedoman pada organisasi serta kinerja masa lalu, dapat ditetapkan sasaran strategik jangka panjang untuk setiap tolok ukur keberhasilan. Strategik dan program kerja jangka panjang kemudian dapat ditetapkan untuk mencapai sasaran jangka panjang tersebut. Strategik dan program strategik dirumuskan dengan mempertimbangkan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi. Program strategik jangka panjang dapat dijadikan pedoman dalam menyusun rencana operasional jangka pendek tahunan dan bulanan.

Tahap-tahap perencanaan strategik tersebut tidak bersifat mekanistik dan selalu berurutan. Perencanaan strategik dapat dilakukan bolak balik, seperti halnya menilai kembali visi dan misi setelah menemukan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi. Seringkali setelah merumuskan strategik dan program, perencanaan masih perlu meninjau ulang sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Perencanaan strategik juga bersifat analitis yang komprehensif, pembelajaran bersama, penemuan bersama, penetapan kesepakatan, dan kreativitas.

Dengan demikian tahapan di atas merupakan pedoman umum yang tidak perlu dijadikan pegangan secara kaku. Tahapan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Setelah mengetahui tahapan perencanaan strategik, maka harus diketahui juga tingkat-tingkat perencanaan strategik, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 3:**  
**Tingkat-Tingkat Perencanaan Strategik**

Tingkat Usaha Perencanaan kita kiranya adalah:	DIPERPENDEK	MODERAT	EKSTENSIF
<b>Waktu Yang tersedia</b>	<b>SATU ATAU DUA HARI</b>	<b>SATU ATAU TIGA BULAN</b>	<b>ENAM BULAN ATAU LEBIH</b>
<b>Orang Yang terlibat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalau organisasi kecil, biasanya seluruh direksi dan staf.</li> <li>Kalau organisasi besar, biasanya seluruh dewan dan perwakilan staf (biasanya hanya para <i>stakeholder</i> internal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalau organisasinya kecil, lazimnya seluruh dewan dan staf.</li> <li>Kalau organisasinya besar, lazimnya seluruh staf dan perwakilan staf.</li> <li>Sejumlah <i>stakeholder</i> luar memberi masukan (misalnya klien atau penyandang dana).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah besar, termasuk masukan ekstensif dari semua kelompok <i>stakeholder</i> internal maupun eksternal yang penting.</li> </ul>
<b>Kedalaman analisis/ Informasi baru yang Harus dikumpulkan</b>	Sedikit atau tak ada	Lumayan	Banyak: sekurang-kurangnya mencakup data dari para <i>stakeholder</i> dan data obyektif tentang lingkungan operasi.
<b>Hasil-hasil utama Yang dicapai dari Perencanaan Strategik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsensus di antara dewan dan staf tentang misi, strategi inti masa depan, daftar program jangka panjang dan jangka pendek, dan prioritas manajemen/operasi.</li> <li>Bimbingan bagi staf tentang menyusun rencana operasi tahunan terinci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesepakatan di antara dewan dan staf tentang misi, strategi inti untuk masa depan, daftar program jangka panjang dan pendek, dan prioritas manajemen/operasi-operasi.</li> <li>Penegasan program, tujuan dan sasaran manajemen/operasi</li> <li>Pemahaman yang lebih besar tentang lingkungan operasi organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman).</li> <li>Sejumlah diskusi tentang pilihan Strategik.</li> <li>Pedoman untuk staf tentang menyusun rencana tahunan yang terperinci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesepakatan di antara dewan dan staf tentang misi, strategi inti untuk masa depan, daftar program jangka panjang dan pendek, dan prioritas manajemen/operasi.</li> <li>Penegasan tujuan dan sasaran program dan manajemen/operasi.</li> <li>Pemahaman yang lebih besar akan lingkungan operasi organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman).</li> <li>Diskusi mendalam tentang pilihan Strategik.</li> <li>Pedoman bagi staf tentang penyusunan rencana operasi tahunan yang terinci.</li> </ul>

Sumber: Michael Allikson and Jude Kaye, *Perencanaan Strategik: Bagi Organisasi Nirlaba*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2005), pp. xxvii-xxviii.

Tabel di atas membantu dalam memilih tingkat-tingkat perencanaan strategik sesuai dengan tingkat usaha perencanaan organisasinya, jangan takut menyesuaikan proses itu sewaktu mengikutinya bila menemukan bahwa proses kurang intensif lebih cocok bagi organisasi itu sekarang. Selanjutnya, tahapan pada proses perencanaan strategik itu sendiri, sebagai berikut:

**Tabel 4:**  
**Proses Perencanaan Strategik**

BERSIAP-SIAP UNTUK SUKSES	MERUMUSKAN TANTANGAN ANDA		MENETAPKAN BIDANG KERJA ANDA		MENJAGA AGAR RENCANA TETAP RELEVAN	
<i>TAHAP 1</i>	<i>TAHAP 2</i>	<i>TAHAP 3</i>	<i>TAHAP 4</i>	<i>TAHAP 5</i>	<i>TAHAP 6</i>	<i>TAHAP 7</i>
<u>LANGKAH2 TAHAP 1</u>	<u>LANGKAH2 TAHAP 2</u>	<u>LANGKAH2 TAHAP 3</u>	<u>LANGKAH2 TAHAP 4</u>	<u>LANGKAH2 TAHAP 5</u>	<u>LANGKAH2 TAHAP 6</u>	<u>LANGKAH2 TAHAP 7</u>
<p>Mengidentifikasi alasan2 untuk membuat rencana.</p> <p>Memeriksa kesiapan untuk membuat rencana.</p> <p>Memilih peserta perencana.</p> <p>Meringkas profil dan riwayat organisasi.</p> <p>Mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan strategik. Tulis rencana untuk membuat rencana.</p>	<p>Menuliskan (atau mengunjungi lagi) rumusan misi anda.</p> <p>Membuat konsep rumusan misi.</p>	<p>Memperbaiki informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan.</p> <p>Menyatakan strategi terdahulu dan strategi saat ini.</p> <p>Mengumpulkan masukan dari <i>stakeholder</i> internal.</p> <p>Mengumpulkan masukan dari <i>stakeholder</i> eksternal.</p> <p>Mengumpulkan informasi tentang efektivitas program.</p> <p>Mengidentifikasi pertanyaan atau persoalan strategik tambahan.</p>	<p>Menganalisis kaitan antara kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman.</p> <p>Menganalisis kekuatan kompetitif program.</p> <p>Memilih kriteria yang digunakan dalam menetapkan prioritas.</p> <p>Memilih inti strategi masa depan.</p> <p>Meringkas cakupan dan skala program.</p> <p>Menuliskan tujuan dan sasaran.</p> <p>Mengembangkan proyeksi keuangan jangka panjang.</p>	<p>Menuliskan rencana strategik.</p> <p>Menjelaskan rencana konsep untuk dikaji ulang.</p> <p>Mengadopsi rencana strategik.</p>	<p>Membuat rencana kegiatan tahunan.</p> <p>Membuat anggaran kegiatan tahunan.</p>	<p>Menilai proses perencanaan strategik.</p> <p>Mengawasi dan memperbarui perencanaan strategik</p>

<u>HASIL TAHAP 1</u>	<u>HASIL TAHAP 2</u>	<u>HASIL TAHAP 3</u>	<u>HASIL TAHAP 4</u>	<u>HASIL TAHAP 5</u>	<u>HASIL TAHAP 6</u>	<u>HASIL TAHAP 7</u>
Kesepakatan tentang kesiapan organisasi untuk membuat rencana kerja perencanaan strategik.  Merumuskan tantangan anda.	Konsep rumusan misi dan konsep rumusan visi.	Sejumlah persoalan kritis yang menuntut tanggapan dari organisasi dan basis data yang akan mendukung para perencana dalam memilih prioritas dan strategi.	Kesepakatan tentang prioritas inti masa depan, tujuan jangka panjang, dan sasaran khusus.	Sebuah rencana strategik.	Anggaran dan rencana kegiatan tahunan yang terinci.	Penilaian terhadap proses perencanaan strategik dan penilaian atau rencana operasional dan Strategik yang sedang berjalan.

Sumber: Michael Allikson and Jude Kaye, *Perencanaan Strategik: Bagi Organisasi Nirlaba*, (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2005), p. 12.

Tahap-tahap dasar proses perencanaan strategik, disajikan sebagai serangkaian tahapan dan langkah terkait yang memungkinkan keluwesan dan kreativitas. Proses perencanaan strategik melukiskan unsur-unsur pokok dalam proses perencanaan tersebut serta hasil-hasilnya yang lazim. Proses perencanaan strategik ini dapat diberi tambahan sentuhan, seperti menambahkan peluang adanya interaksi antara peserta atau memberi keanggunan pada presentasinya, yang memungkinkan untuk menciptakan rencana yang bukan saja mempertahankan organisasi melainkan membantunya untuk berjaya.

Namun demikian, organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakai oleh para pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya, yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana, seperangkat kebijakan, tahap-tahap pencapaian, organisasi dan personal yang mengisinya, anggaran, dan program aksi.

Dalam penerapannya, dapat saja beberapa unsur di atas mengalami perubahan sebagai akibat dari tak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai di dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tak sesuai dengan harapan. Dapat pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu mengawang atau abstrak sehingga sangat senjang dengan kenyataan yang dihadapi.

Perencanaan dapat membantu kita melakukan evaluasi secara berkala untuk menjamin tercapainya tujuan, sekalipun di dalam perjalannya mengalami beragam kendala dan hambatan. Mungkin dalam proses pencapaian tujuan, perjalanan kita tak mulus namun akan mampu tetap sampai ke tujuan walau harus melewati jalan berliku.

Setiap organisasi sudah barang tentu memiliki rencana. Perbedaannya terletak pada besar dan kompleksitas organisasi, lingkup, maupun variabel-variabel yang digunakan. Pada lingkup negara misalnya, kita mengenal ilmu perencanaan pembangunan. Sementara itu pada lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan strategik. Pengertian Strategik di sini lebih

menekankan pada upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan menyadari terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Perencanaan strategik membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam.

Salah satu prasyarat dari perencanaan yang baik ialah pemahaman atas kondisi internal maupun eksternal, dari faktor-faktor terdekat (endogen dan bersifat variabel) hingga terjauh (*given*, tak bisa dipengaruhi). Perencanaan strategik semakin menjadi kebutuhan mengingat lingkungan selalu berubah. Apalagi mengingat bahwa masa depan kian sulit diprediksikan. Tak seperti di masa lalu, paling tidak sampai dasawarsa 1980-an, masa depan mampu diprediksikan dengan tingkat ketepatan yang cukup tinggi (*a clear enough future prediction*), kini kita dihadapkan pada suatu keadaan yang serba tak menentu (*true ambiguity*). Perubahan datang dari segala arah dan muncul secara tak terduga.

Kita memahami bahwa perubahan tidak semata-mata menimbulkan ancaman (*threat*), bahaya (*danger*), dan tantangan (*challenger*), melainkan juga menumbuhkan harapan atau peluang (*opportunity*). Oleh karena itu, kita tak perlu gentar menghadapi realitas yang kian rumit dan selalu berubah. Perubahan karakteristik dan sifat dari lingkungan eksternal kita justru dapat menjadi pendorong untuk melakukan konsolidasi diri dan lebih membuat kita waspada atas segala pergerakan atau perubahan yang berlangsung di sekeliling kita mulai dari lingkungan terdekat sampai lingkungan terjauh.



Dengan berbekal ilmu pengetahuan dan kepekaan membaca alam semesta beserta isinya, kita berharap dapat memaksimalkan peluang dan meminimumkan ancaman, bahaya, dan tegar menghadapi tantangan.

Perubahan lingkungan yang bersifat tak bisa dipengaruhi bagi pribadi-pribadi kita yang mana secara sendiri-sendiri kita praktis tak punya kemampuan untuk mengubahnya, dapat dijadikan sebagai pendorong untuk melakukan pengayaan intelektual dan rohani. Perubahan sudah sepatutnya diperlakukan sebagai suatu variabel inheren di dalam kerangka pikir, perencanaan masa depan, sikap, dan tindakan kita.

Perencanaan strategik yang ditopang oleh pemahaman terhadap lingkungan eksternal akan membuat kita mampu bertahan dan bahkan semakin berkembang sekalipun badai kerap menerpa. Pertanyaannya? Apakah hanya perusahaan saja yang membutuhkan perencanaan strategik? Tentu saja tidak. Dari paparan di atas jelas kiranya bahwa setiap organisasi membutuhkan perencanaan strategik, karena pada dasarnya lingkungan yang dihadapi oleh berbagai organisasi di dalam suatu wilayah tertentu adalah serupa. Hanya saja, organisasi yang kecil dan yang lingkup karakteristik kegiatannya sederhana serta kecepatan perubahannya rendah sudah barang tentu tak membutuhkan perencanaan serumit organisasi yang sifat kegiatannya dihadapkan pada tantangan perubahan yang cepat dan melibatkan organisasi, proses, dan metode yang sangat rumit.

*Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis kemampuan perencanaan strategik adalah kapasitas seseorang untuk membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama, dengan dimensi/indikator: mampu merumuskan visi, misi, prinsip, sasaran, tujuan, mampu melakukan analisis SWOT, dan mampu mengatur strategi.*

### 3. Ketahananmalangan

Menurut *Stoltz*, ketahananmalangan atau dikenal dengan istilah *Adversity Quotient (AQ)* adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengatasi kesulitan dan sanggup bertahan hidup.<sup>43</sup> Dengan ketahananmalangan, seseorang bagai diukur kemampuannya dalam mengatasi setiap persoalan hidup untuk tidak berputus asa. *Ronnie* menyatakan seseorang yang memiliki ketahananmalangan memiliki sebuah kebulatan hati untuk terus mendaki dalam mengatasi setiap persoalan hidupnya, meski tapak kaki bak tersayat belati.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup>Paul G. Stoltz, *AQ: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), p. 8.

<sup>44</sup>Dani Ronnie, *The Power of Emotional dan Adversity Quotient for Teachers*. (Jakarta: Hikmah, 2006), p. 195.

Dalam kehidupan ini dijumpai kenyataan hidup yang berpasang-pasangan. Ada siang ada malam; ada panas ada dingin; ada tinggi ada rendah; ada kuat ada lemah; ada gembira ada sedih; ada tawa ada tangis; dan sebagainya. Kenyataan yang sama dijumpai dalam bentuk kemudahan dan kesulitan. Hidup manusia akan senantiasa diiringi oleh dua warna kenyataan ini.

Kemudahan dan kesulitan merupakan realita hidup yang pasti dihadapi. Sebagai manusia, berkewajiban melakukan yang terbaik, yaitu mencari jalan-jalan kemudahan dan menghindari pintu-pintu kesulitan. Untuk itu, perlu memahami faktor-faktor yang menimbulkan kesulitan hidup. Hal ini sangat penting agar dapat menyikapi kesulitan-kesulitan sesuai situasi dan kondisinya. Menurut *Waskito*, beberapa faktor kesulitan hidup, antara lain: “Kesulitan sebagai ujian keimanan; kesulitan sebagai resiko perjuangan; kesulitan terjadi karena kemalasan; kesulitan terjadi karena kemaksiatan.”<sup>45</sup>

Hikmah lain yang sangat menarik ialah tentang sebuah proses sukses. Jika bertekad meraih sukses, harus bekerja keras terlebih dahulu. Kerja keras di mana pun terasa berat dan tidak disukai, namun ketika telah membuahkan hasil, akan merasakan kebahagiaan besar. Dengan kata lain, seseorang yang mau menghadapi kesulitan (kerja keras), akan meraih kemudahan (sukses).

---

<sup>45</sup>Abu Muhammad Waskito, *Hidup itu Mudah* (Jakarta: Khalifa, 2007), pp. 7-14.

*Stoltz* membedakan 3 (tiga) jenis manusia dilihat dari ketahanannya untuk melakukan pendakian 'gunung kesulitan' (sebuah konsep metafora yang dipakai oleh *Stoltz* untuk menggambarkan tentang motivasi). Baginya, kelompok manusia dapat dibagi atas 3 (tiga) macam: (1) mereka yang berhenti (*quitters*); (2) mereka yang berkemah (*campers*); dan mereka yang pendaki sejati (*climbers*).<sup>46</sup>

Para *quitter* adalah mereka yang berhenti di tengah proses pendakian, gampang putus asa, menyerah. Mereka menghentikan pendakian, Mereka menolak diberikan oleh gunung. Mereka mengabaikan, menutupi, atau meninggalkan dorongan inti yang manusiawi untuk mendaki, dan dengan demikian juga meninggalkan banyak hal yang ditawarkan oleh kehidupan.

Para *camper* adalah mereka yang tidak mencapai puncak, sudah puas dengan yang telah dicapai. Ucapan mereka, "segini sajalah, sudah cukup, ngapain capek-capek." Orang-orang ini lebih baik dibanding para *quitter*, sekurang-kurangnya dapat melihat dan merasakan tantangan. Banyak orang masuk tipe ini, pendakian yang tidak selesai itu sudah mereka anggap sebagai kesuksesan akhir. Namun sebenarnya tidak demikian, sebab masih banyak potensi mereka yang belum teraktualisasi hingga menjadi sia-sia.

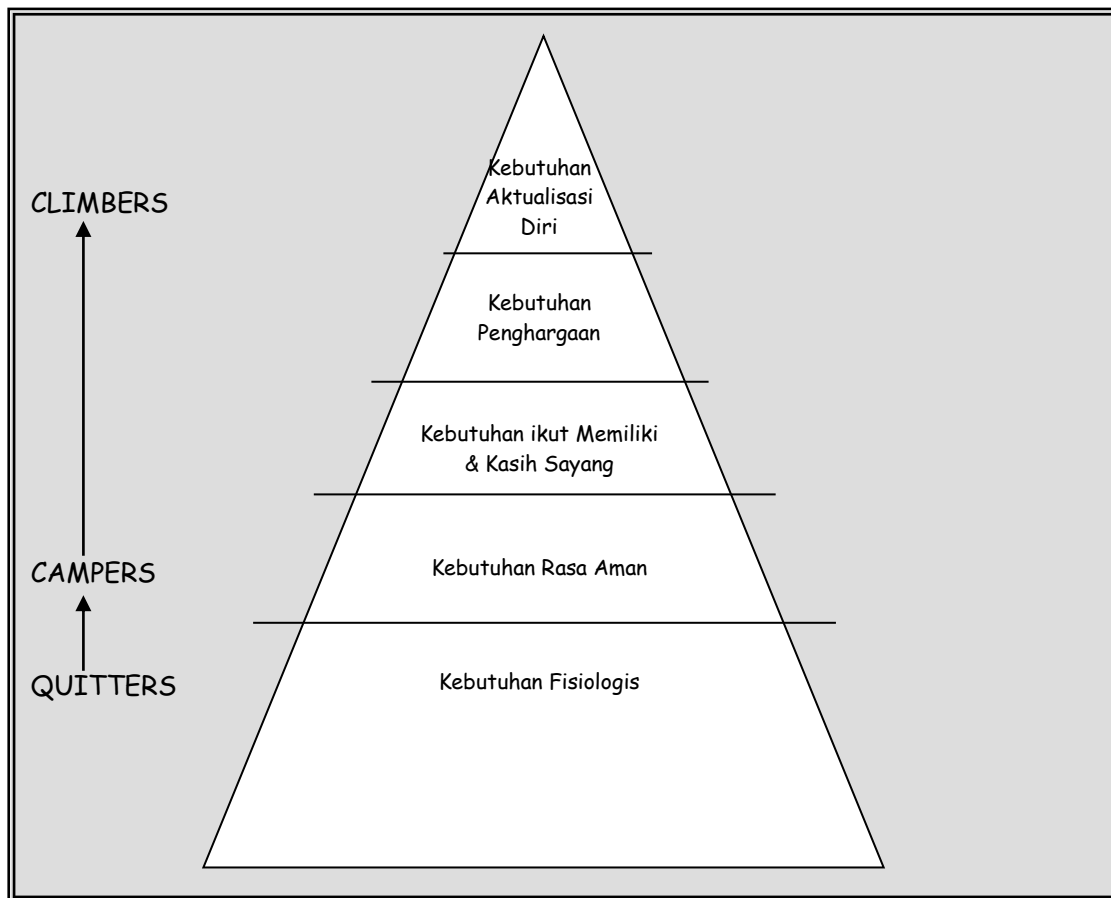
---

<sup>46</sup>*Stoltz, ibid., pp. 18-20.*

Sedangkan para *climber* adalah mereka yang selalu optimistik, melihat peluang-peluang, melihat celah, melihat senoktah harapan di balik keputusasaan, selalu bergairah untuk maju. Noktah kecil yang oleh orang lain dianggap sepele, bagi para *climbers* mampu dijadikannya sebagai cahaya pencerah kesuksesan. Para *climbers* mengibaratkan dirinya sebagai nakhoda dari bahtera yang dikemudikannya. Kekuatan jiwanya akan menentukan seberapa jauh dapat berlayar. Angin memang tidak dapat diprediksi, ia dapat bertiup ke segala penjuru, bagaimana pun sulitnya medan yang harus ditempuh, bagaimana pun dinginnya angin yang menerpa, bagaimana pun gelapnya jalan yang ada dihadapan, para *climbers* tetap fokus pada arahnya, mereka memiliki layar yang fleksibel untuk mengendalikan kapal ke arah yang hendak dituju.

Para *climbers* menyambut baik tantangan-tantangan dan mereka hidup dengan pemahaman bahwa ada hal-hal yang mendesak dan harus segera dibereskan. Mereka bias memotivasi diri sendiri, memiliki semangat tinggi, dan berjuang untuk mendapatkan yang terbaik dari hidup. Para *climbers* merupakan katalisator tindakan; mereka cenderung membuat segala sesuatunya terwujud. Para *climbers* bekerja dengan visi. Seringkali mereka itu penuh inspirasi dan sebagai akibatnya menjadi pemimpin-pemimpin yang baik, dengan selalu menemukan cara untuk membuat segala sesuatunya terjadi.

Stoltz menempatkan para *climber* pada piramida puncak hierarki kebutuhan yang disebut dalam teori *Maslow* sebagai aktualisasi diri. Intinya, AQ-lah yang membedakan antara ketiga jenis manusia tersebut. Ketika situasi semakin sulit, para *quitter* akan menyerah, sementara para *camper* akan berkemah, dan para *climber* akan terus bertahan, nampak dalam gambar:



Sumber: Paul G. Stoltz, *AQ: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), p. 23.

Teori AQ milik *Stoltz* secara umum justru semakin membenarkan makna sa'i dari sisi ilmiah, AQ yang sebenarnya diajarkan ribuan tahun yang lalu. Siti Hajar adalah tipe *climbers* sejati, yang mungkin memiliki tingkat AQ yang sangat tinggi apabila diukur saat itu. Wanita berkulit hitam yang tidak kenal putus asa dan pantang menyerah. Inilah pesan Shafa, Marwah dan Siti Hajar dari Allah SWT. Pesan dari Al Matiin, Tuhan Yang Maha Menggenggam Kekuatan. Dari Al Qowiyy, Tuhan Sang Sumber Kekuatan. Sumber kekuatan para *climbers*.<sup>47</sup>

Kerangka berpikir AQ dibangun oleh *Stoltz* berdasarkan pada 3 (tiga) pengetahuan utama yang disebutnya sebagai "tiga batu pembangunan AQ". Ke tiga batu tersebut adalah: (1) riset dan perkembangan ilmu psikologi kognitif; (2) ilmu kesehatan baru, khususnya yang menyangkut psikoneuromunologi; dan (3) ilmu pengetahuan tentang otak manusia.<sup>48</sup>

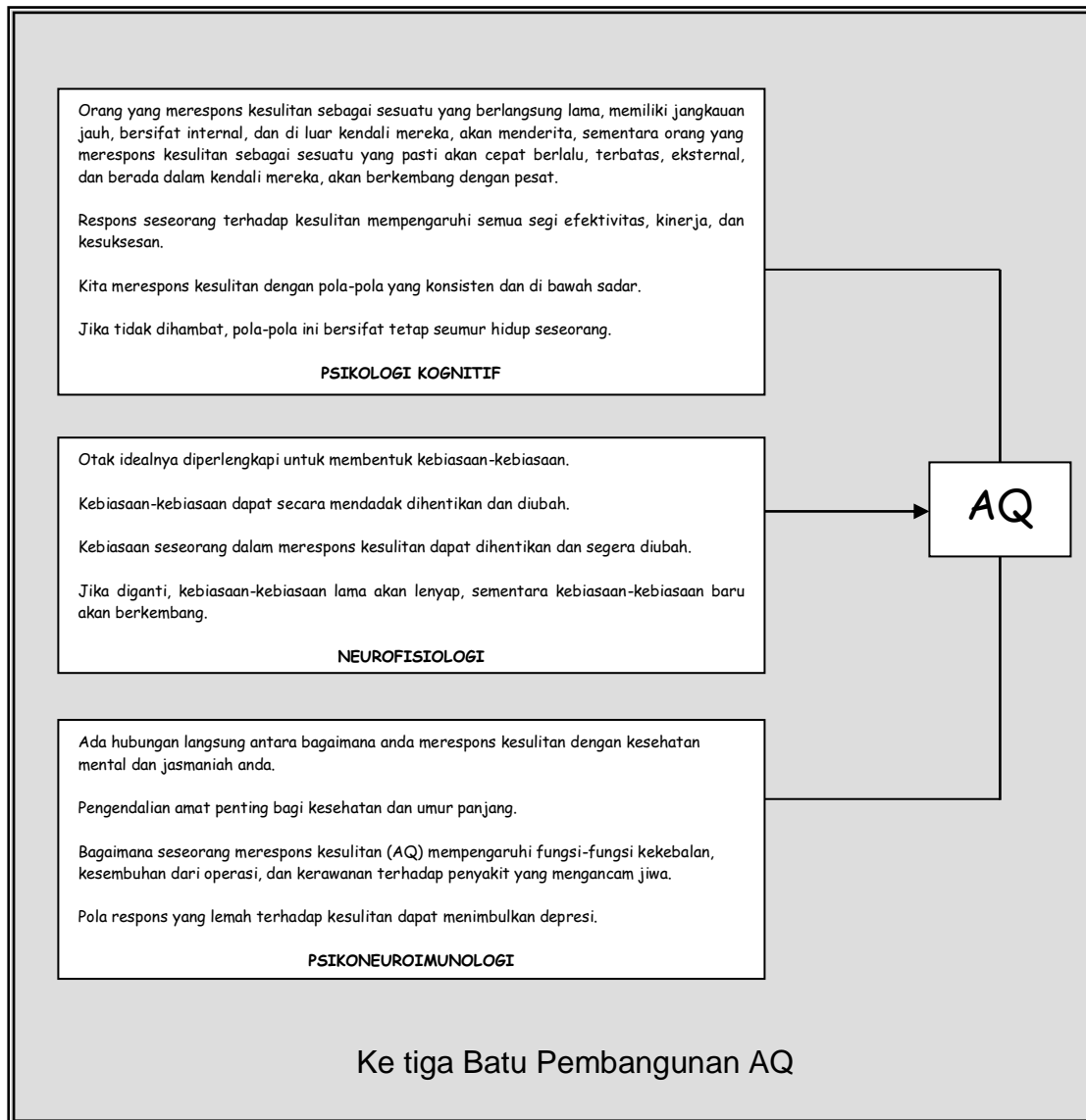
Ke tiga batu pembangunan tersebut  $\frac{3}{4}$  psikologi kognitif, psikoneuroimunologi, dan neurofisiologi  $\frac{3}{4}$  bersama membentuk AQ. Hasilnya adalah sebuah pemahaman, ukuran, dan serangkaian peralatan baru meningkatkan produktivitas manusia. Terobosan-terobosan baru dari ke tiga batu pembangunan tersebut, menjelaskan banyak hal mengapa ada orang, regu, perusahaan, dan masyarakat yang berhenti berusaha untuk berkemah, sementara yang lainnya terus bertahan.

---

<sup>47</sup>Ari Ginanjar Agustian, *Emotional Spiritual Quotient* (Jakarta: Arga, 2001), p. 272.

<sup>48</sup>Stoltz, *op. cit.*, p. 115.

Untuk lebih jelasnya, ke tiga batu pembangunan AQ tersebut digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Paul G. Stoltz, *AQ: Mengubah Hambatan menjadi Peluang*. Alih Bahasa: T. Hermaya (Jakarta: Grasindo, 2000), p. 115.



Berikutnya, dengan teliti dan mendalam *Stoltz* membagi *AQ* ke dalam empat komponen utama (dimensi) penentu kecerdasan *AQ*. Dimensi-dimensi tersebut olehnya disingkat dengan *CORE*. Menurut *Elkin*, dimensi ini dapat menunjukkan seseorang yang optimistik dan tidak, yang menunjukkan kapan seseorang kuat dan tidak, juga menjelaskan mengapa seseorang berhenti, kompromi, atau menyerah ketika sesuatu menjadi sulit.<sup>49</sup> *CORE* dijabarkan sebagai berikut: C dari '*control*', adalah mempertanyakan seberapa jauh kita merasa memiliki kendali atas suatu kesulitan yang kita alami. *Stoltz* yakin bahwa orang ber-*AQ* tinggi merasa memiliki kendali atas apa yang terjadi dan percaya bahwa ia dapat melakukan sesuatu untuk memperbaiki situasi yang sulit. Orang yang ber-*AQ* tinggi memiliki tanggung jawab lebih besar untuk mengatasi masalah dan tidak menyalahkan orang lain atas kemunduran mereka, mereka merasa masalah yang dihadapi ruang lingkupnya terbatas dan dapat diatasi dengan cepat dan efektif.<sup>50</sup>

O dari '*origin*', dan '*ownership*', mempertanyakan siapa yang menjadi asal-usul kesulitan serta sampai sejauh mana kita mengakui adanya kesulitan tersebut. Orang dengan *AQ* rendah menyalahkan dirinya secara destruktif serta memberi label negatif atas ketidakmampuan dirinya menghadapi kesulitan. Akibatnya, ia menjadi lumpuh oleh rasa bersalah berlebihan, namun tidak melakukan tindakan apapun. Orang yang ber-*AQ*

---

<sup>49</sup><http://www.bruceelkin.com>

<sup>50</sup><http://www.hindu.com>

rendah tidak dapat mengatasi keragaman dan dapat dengan mudah terbebani dan emosional kemudian menarik diri dan berhenti berusaha.<sup>51</sup> R dari 'reach', adalah mempertanyakan sampai sejauh mana kita membiarkan suatu kesulitan menjangkau sisi-sisi kehidupan kita yang lain.

Menurut *Stoltz* jika kita ber-AQ rendah, terlalu banyak daya *reach*-nya, karena membiarkan suatu kesulitan menjangkau terlalu luas sisi kehidupan yang lain. Akhirnya, ada faktor E dari 'endurance', mempertanyakan seberapa lama kita memperkirakan kesulitan akan berlangsung. Orang-orang ber-AQ rendah, dengan gampang akan melihat masalah dengan pesimis. Bahwa segalanya tidak akan pernah membaik, dan bahwa dirinya akan selalu gagal. Secara rinci, *Stoltz* memberikan ciri-ciri AQ tinggi versus rendah sebagai berikut:<sup>52</sup> Semakin tinggi AQ seseorang, semakin besar kemungkinan orang akan:

1. Pulih kembali setelah menghadapi kesulitan
2. Menjadi orang dengan kinerja puncak dan dapat memperkirakan kinerja tinggi
3. Bersikap optimistik dengan sebenarnya
4. Mengambil risiko yang perlu
5. Dapat berkembang dengan baik kalau ada perubahan
6. Tetap sehat, energik, dan vital
7. Berani menghadapi tantangan yang sulit dan rumit
8. Gigih
9. Melakukan inovasi untuk menemukan penyelesaian
10. Menjadi pemecah masalah dan pemikir yang gesit
11. Belajar tumbuh dan semakin baik

---

<sup>51</sup> *Ibid*

<sup>52</sup> Paul G. Stoltz, *AQ a Work, Alih Bahasa: Alexander Sindoro* (Jakarta: Interaksa, 2003), pp. 87-88.

Sebaliknya, *Stoltz* menemukan bahwa semakin rendah AQ seseorang, semakin besar kemungkinan kerugian yang ditimbulkan kesulitan pada seseorang dengan berlalunya waktu. Semakin rendah AQ seseorang, semakin besar kemungkinan orang akan:

- a. Menyerah
- b. Berkemah
- c. Ditundukkan
- d. Menderita Sakit
- e. Mengalami Depresi
- f. Merasa Tidak Berdaya
- g. Terbenam Pada Masalah
- h. Menggandakan Pengaruh Narkoba
- i. Menghindari Tantangan Pekerjaan dan Situasi
- j. Tidak Memanfaatkan sepenuhnya potensi seseorang
- k. Meninggalkan Gagasan dan alat yang baik tidak dipergunakan

Untuk memperjelas ciri-ciri tersebut, *Stoltz* memberi salah satu contoh profil orang sukses yang dipakai adalah *Jim Abbott*. Ia adalah seorang anak laki-laki yang dilahirkan dengan impian yang besar, ingin bermain di liga bisbol. Kendalanya, *Jim* lahir cacat, tidak memiliki tangan kanan yang utuh. Namun, berkat sikap orang tuanya yang memperlakukan Jim sama seperti anak normal lain, optimisme *Jim*-pun tumbuh. Ia tidak terlalu mengasihani diri sendiri, melainkan berfokus pada kemampuan yang masih mampu ia kembangkan. Ia terus berlatih dan mengasah keterampilan bisbolnya, bukan hanya sebagai seorang *fielder* tapi juga *pitcher*. Berkat keyakinannya untuk terus mendaki melewati segala rintangan fisik dan cemoohan, *Jim Abbott*

justru berhasil masuk sebagai anggota tim kehormatan di liga terkenal, California Angels.<sup>53</sup>

Untuk memiliki AQ tinggi, *Stoltz* mempunyai suatu teknik yang disingkat dengan “LEAD” (*Listen, Explore, Analyze, and Do*): *pertama*, orang harus belajar untuk mendengar (*Listen*) responsnya sendiri berkaitan dengan faktor CORE (*Control, Origin, Reach, and Endurance*); *ke dua*, melakukan eksplorasi (*Explore*) terhadap hal-hal di mana kita merasa bertanggung jawab tetapi mampu untuk memperbaiki; *ke tiga*, melakukan analisis (*Analyze*) guna menahan pikiran-pikiran negatif, di bagian ini perlu melakukan koreksi terhadap pemikiran yang keliru perihal suatu kesulitan, dan; langkah *ke empat*, melakukan (*Do*) sesuatu untuk mengatasi kesulitan yang terjadi. Dengan tekun melatih *LEAD*, *Stoltz* yakin konsep ini akan menjadi alat ampuh untuk melepaskan diri dari keputusasaan pada saat bantuan orang lain pun akan gagal. Ia percaya, AQ adalah faktor terpenting dalam meraih sukses. Bahkan, semua bakat dan hasrat akan sia-sia jika terus ditimbuni AQ yang rendah.

---

<sup>53</sup>Anthony Dio Martin, *Emotional Quality Management*. (Jakarta: Arga, 2003), p. 57.

*Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis ketahananmalangan adalah daya respon seseorang mengatasi kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang, dengan dimensi/indikator: daya control/kendali; asal-usul dan pengakuan; daya jangkauan; dan daya tahan.*

#### 4. Pemberdayaan Dosen

Foy membedakan antara pemberdayaan dan pendelegasian dengan memberikan analogi sederhana dari permintaan seorang anak perempuan kepada bapaknya: Jika memberi uang putri anda untuk membeli jeans, itu delegasi. Jika memberi dana khusus pakaian, terserah penggunaannya, itu pemberdayaan.<sup>54</sup> Dengan pemberdayaan mendapatkan kekuasaan untuk membuat suara mereka didengar, memberikan kontribusi kepada perencanaan dan keputusan yang mempengaruhi anda, dan menggunakan keahlian anda di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja anda dan kinerja seluruh organisasi.

Sejalan dengan itu, *Applegarth dan Posner*, menyatakan bahwa pemberdayaan bukanlah pendelegasian. Pemberdayaan merupakan keadaan di mana perusahaan menumbuhkan keahlian seorang karyawan dan masih tetap memberikan dorongan kepada orang tersebut hingga saat

---

<sup>54</sup>Nancy Foy, *Empowering People at Work* (London: Grower Publishing Company, 1994), p. 5.

ini, sedangkan pendelegasian menyerahkan sebagian pekerjaan anda kepada orang lain.<sup>55</sup> Proses-proses pendelegasian harus sama dengan proses-proses dalam pemberdayaan. Dalam hal pemberdayaan, wewenang dan tanggung jawab ada di tangan orang yang diberdayakan, dalam hal pendelegasian, tanggung jawab bisa beralih, namun wewenang untuk menjamin terselesainya pekerjaan tersebut dengan baik ada pada orang yang mendelegasikan tugas tersebut.

Sementara itu, Covey mengatakan bahwa: pekerjaan manajemen adalah pemberdayaan, yang intinya memberikan orang umpan dan makanan untuk satu hari, ajarkan memancing, maka kamu memberikan makanan untuk seumur hidup.<sup>56</sup>

Bila kita memberikan orang prinsip-prinsip, kita memberdayakan mereka untuk mengatur diri mereka sendiri. Mereka mempunyai rasa tanggung jawab. Kita harus mempercayai mereka dengan prinsip-prinsip untuk bekerja, pedoman untuk kerja, sumber daya untuk dimanfaatkan. Apabila kita secara penuh memberdayakan orang lain, paradigma kita berubah. Kita menjadi pelayan, kita tidak lagi mengontrol orang lain, mereka mengontrol diri mereka sendiri. Kita menjadi sumber untuk membantu diri kita sendiri.

---

<sup>55</sup>Mike Applegarth and Keith Posner, *Buku Pintar Empowerment*, terjemahan Poltak Siagian (Jakarta: Metalexia Publishing, 2002), p. 12.

<sup>56</sup>Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership* (New York: Simon & Schuter, 1992), pp. 256-257.

Memberdayakan orang lain pada hakikatnya merupakan perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan jalan jika seluruh budaya organisasi tidak berubah secara mendasar. Sedikit saja budaya yang mampu mendukung beberapa jenis perubahan dalam sikap dan praktek yang amat diperlukan bagi pemberdayaan yang efektif.

Titik awal bagi suatu organisasi yang menginginkan pemberdayaan itu sendiri adalah mengambil filosofi umum yang mudah dipahami dan yang dapat dengan cepat dikomunikasikan, seperti dikemukakan oleh *Wilson*: pemberdayaan adalah manajemen yang dimulai dari proses mencakup imajinasi dan keinginan dari semua orang dalam organisasi sehingga membuat mereka dapat berkembang dan memanfaatkan bakat dan kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>57</sup>

Jikalau pemberdayaan merupakan suatu proses, maka ia seharusnya disatukan dengan satu atau lebih sumber-sumber inspirasi (filsafat, ekonomi, distribusi kekuasaan dan kewenangan, peranan, gaya manajemen, mutu, strategi, mistis, dan regu). Hal ini akan menambah pemahaman dan alasan bisnis dan komersial untuk memperkenalkan pemberdayaan. Ia juga akan menentukan kerangka kerja dalam mana orang dapat berpikir tentang pekerjaan mereka dan cara di mana kehidupan kerja mereka diatur.

---

<sup>57</sup>Terry Wilson, *The Empowerment Manual* (London: Gower Publishing Company, 1996), p. 10.

Scott dan Jaffe mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah suatu cara mendapatkan efektivitas, motivasi, dan produktivitas melalui bekerja bersama-sama dengan melibatkan perubahan pada tiga unsur, yaitu: individu, kelompok, dan organisasi.<sup>58</sup>

*Individu*, dalam hal ini individu harus memiliki tanggung jawab dari hanya merasa bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya menjadi merasa bertanggung jawab atas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam pemberdayaan, individu harus dipastikan:<sup>59</sup>

1. Memiliki pengetahuan yang memadai dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya;
2. Memahami visi yang akan dituju organisasi;
3. Memiliki komitmen terhadap visi organisasi;
4. Memanfaatkan teknologi canggih untuk menerapkan pengetahuan mereka dalam pembuatan produk dan penyediaan jasa bagi pelanggan.

Dengan pemberdayaan, individu diberi kemampuan dan kesempatan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana, dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup>Cynthia D. Scott and Dennis T. Jaffe, *Empowerment* (London: Kogan Page, 1997), p. 13.

<sup>59</sup>Mulyadi, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Aditya Media, 1998), p. 126.

<sup>60</sup>*Ibid.*, p. 227.



*Kelompok*, tergambar dari hubungan antara individu dengan kelompoknya. Individu harus mampu berinteraksi dengan kelompok secara harmonis untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Hubungan yang dibentuk adalah kemitraan dan kolaborasi sehingga terjadi sinergi atau gotong royong dalam proses bekerja.

*Organisasi*, dibangun sedemikian rupa sehingga individu merasa dapat mencapai hasil yang diinginkan, dapat melakukan apa yang perlu dilakukan bukan hanya dituntut untuk memberikan sesuatu pada organisasi serta mendapatkan imbalan atas prestasi yang dicapai. Peran organisasi terutama berkaitan dengan sistem ganjaran, terfokus pada faktor manusiawi, otonomi, fleksibilitas serta terciptanya komunikasi untuk menghasilkan pelayanan berkualitas.

Organisasi yang melakukan pemberdayaan memiliki ciri-ciri:<sup>61</sup>

- a. Mempertinggi volume pekerjaan
- b. Memperluas keterampilan dan tugas-tugas untuk penyelesaian pekerjaan
- c. Bebas melakukan kreativitas dan inovasi
- d. Pengawasan yang lebih besar melalui pengambilan keputusan berkaitan dengan pekerjaan
- e. Penyelesaian seluruh tugas secara lengkap.
- f. Kepuasan pelanggan
- g. Orientasi terhadap pasar.

---

<sup>61</sup> Scoot dan Jaffe, *op. cit.*, p. 14.

Untuk menilai sejauh mana organisasi telah menerapkan pemberdayaan dapat dilihat dari indikator-indikator:<sup>62</sup>

- a. Kejelasan Tujuan
- b. Moral
- c. Keadilan
- d. Penghargaan
- e. Kelompok Kerja
- f. Partisipasi
- g. Komunikasi
- h. Lingkungan Kondusif

Adanya *kejelasan tujuan* berarti setiap individu memahami tugas dan tanggung jawab secara jelas serta memahami misi organisasi. *Moral*, berarti setiap individu merasa dihargai sebagai individu serta mendapat dorongan semangat dalam bekerja. *Keadilan*, tergambar dari perasaan individu yang diperlakukan secara adil yang diakibatkan penghargaan yang tepat sehingga dosen memiliki kepercayaan terhadap organisasi. *Penghargaan*, berarti individu merasakan adanya pengakuan dari organisasi atas prestasi. *Kelompok kerja*, dimaksudkan adanya kepedulian di antara sesama individu serta sikap individu bahwa setiap individu bekerja mewakili organisasi bukan bekerja untuk kepentingan sendiri.

Indikator *partisipasi* ditunjukkan oleh adanya keterlibatan individu dalam pengambilan keputusan serta individu mendapatkan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. Indikator *komunikasi* ditunjukkan oleh adanya komunikasi antar-kelompok yang jelas dan tepat serta individu

---

<sup>62</sup>*ibid.*, p. 30.

memahami mengapa suatu pekerjaan ditanyakan kepada individu tersebut. Indikator *lingkungan kondusif* ditunjukkan dengan adanya birokrasi dan prosedur yang tidak menghambat penyelesaian pekerjaan serta individu dapat berkembang dan belajar sesuatu dari apa yang dikerjakannya.

Seseorang yang memberdayakan perlu mengetahui apa yang harus dilakukan, *stewart* merekomendasikan delapan butir pemberdayaan yang merupakan peraturan atau norma demi pemberdayaan yang berhasil, apa pun situasi pribadi dan apa pun usaha organisasi agar pemberdayaan sesuai dengan keadaan organisasi. Delapan butir pemberdayaan dimaksud adalah mengembangkan visi bersama, mendidik, menyingkirkan rintangan, mengungkapkan, menyemangati, memperlengkapi, menilai, mengharapkan.<sup>63</sup>

Setiap yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam suatu organisasi yang menerapkan pemberdayaan harus memiliki 3 (tiga) sikap, yaitu:<sup>64</sup>

- a. Mengarah pada proses: kelompok harus melihat bagaimana caranya untuk mencapai sasaran tersebut, bekerja lebih baik serta mengembangkan proses untuk mencapai tujuan.
- b. Berani mengambil tanggung jawab dalam kelompok kerja yang terberdaya, setiap pegawai memiliki tanggung jawab. Jika seseorang menemukan masalah atau memiliki gagasan, orang tersebut bertanggung jawab untuk membawa masalah tersebut ke dalam kelompok. Ada penghargaan terhadap gagasan serta setiap orang harus berusaha mencari cara untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Melakukan proses pembelajaran. Setiap orang harus mengambil tindakan, mencari dan memecahkan permasalahan, berani mengambil risiko, berbicara, dan bekerjasama.

---

<sup>63</sup>Aileen Mitchell Stewart, *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, terjemahan Agus M. Hardjana (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1998), pp. 112-113.

<sup>64</sup>*ibid.*, p. 38.

Pemberdayaan berarti pemberian kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dan berimplikasi positif bagi peningkatan kompetensi/kapasitas mereka. *Duncan, Ginter* dan *Swayne* mengemukakan: dengan pemberdayaan, setiap orang diperkenankan ikut bertanggung jawab atas kinerja organisasi. Setiap orang menjadi pemimpin.<sup>65</sup>

*Calloway* menekankan bahwa dengan pemberdayaan, karyawan akan berkata: ini adalah bisnis dan perusahaan saya, dan sayalah pengendali aset-aset ini.<sup>66</sup> Oleh sebab itu, karyawan akan berusaha bekerja dan berbuat yang terbaik bagi perusahaan. *Duncan et al.*, menyatakan pemberdayaan menyediakan lebih banyak sumber daya kreatif dari suatu organisasi, pemberdayaan mengaktifkan dan memberi energi kepada orang-orang untuk berusaha secara individu mengejar yang paling baik.

Pakar-pakar lain juga sering mengungkapkan manfaat pemberdayaan. *Volt* dan *Murrell* mengemukakan bahwa jika karyawan diberi kemampuan untuk memiliki tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan, mereka akan bekerja dan belajar secara optimal.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup>W. Jack Duncan, Peter M. Ginter, dan Linda E. Swayne, *Strategik Management of Health Care Organization* (Cambridge: Blackwell Publishers Inc., 1996), p. 466.

<sup>66</sup>Wayne Calloway, A Different Brand Of Leader, J.p. Donlon (ed), *The Best of Chief Executive* (Homewood, Business One Irwin, 1993), p. 103.

<sup>67</sup>Judith F. Vogt and Kenneth L. Murrell. *Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance* (California: University Associates, Inc., 1990), p. 27.

Sejalan dengan itu, *Drucker* menegaskan bahwa pemberdayaan adalah suatu semangat digerakkan dalam diri orang-orang yang mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati untuk mencapai nilai, visi, dan misi bersama guna melayani kebutuhan pelanggan.<sup>68</sup> *Shardlow* dalam *Drucker* melihat bahwa berbagai pengertian yang ada mengenai pemberdayaan pada intinya membahas bagaimana individu, kelompok atau komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka.<sup>69</sup>

*Marquardt* dan *Reynolds*, yang dikenal sebagai pakar organisasi belajar menyoroti pemberdayaan dari segi pembelajaran, mereka mengemukakan: Pemberdayaan merupakan salah satu dari suatu organisasi belajar yang mencakup kapasitas dan kekuasaan. Pemberdayaan diberi sedekat mungkin ke titik interaksi dengan pelanggan atau klien. Pemberdayaan memungkinkan pembelajaran terjadi melalui tanggung jawab.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup>Peter F. Drucker, "*The Leader of The Future*", *Pemimpin Masa Depan* Alih Bahasa: Bob Widyahartono (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1996), p. 153.

<sup>69</sup>*Ibid.*, p. 32.

<sup>70</sup>Michael Marquardt and H Angus Reynolds, *The Global Learning Organization* (New York: Irwin Professional Publishing, 1994), p. 14.

*Carver dalam Clutterbuck dan Kernaghan*, General Manajer dari Perusahaan Coverdale, mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu bentuk usaha mendorong dan membolehkan individu mengambil tanggung jawab pribadi untuk meningkatkan apa yang dilakukan mereka atas pekerjaannya dan memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Definisi lain termasuk:<sup>71</sup>

1. Menemukan arah baru untuk pemusatan kekuasaan di tangan orang yang meletakkan kekuasaan dengan tepat, tanggung jawab, sumber daya, dan benar pada *level* yang tepat untuk tiap tugas.
2. Mendelegasikan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sampai dengan manajemen lini.
3. Mengawasi pemindahan kekuasaan dari manajemen ke pekerja dalam kepentingan jangka panjang bagi keseluruhan bisnis.
4. Menciptakan keadaan di mana orang-orang dapat menggunakan kecakapan mereka dan kemampuan pada *level* maksimum dalam pencapaian tujuan umum dalam orientasi manusia dan keuntungan.
5. Energi psikologis yang menggerakkan.

Kesimpulan yang dikemukakan oleh *Murrell dan Meredith* tentang pemberdayaan adalah:

1. Saling pengaruh;
2. Pendelegasian kreatif atas kekuasaan;
3. Kerja sama, berbagi tanggung jawab;
4. Utama dan energik;
5. Inklusif, demokratik, dan berkelanjutan;
6. Memungkinkan pengembangan bakat dan kapabilitas;
7. Percepatan pencapaian prestasi;
8. Investasi dalam pembelajaran;
9. Menemukan semangat dan membangun hubungan efektif;
10. Memberitahu, memimpin, melatih, melayani, mencipta, dan membebaskan.

---

<sup>71</sup>David Clutterbuck and Susan Kernaghan, *The Art of HRD: The Power of Empowerment* (New Delhi: Crest Publishing House, 2000), pp. 11-14.

Di sini terlihat bahwa pemberdayaan dimaksudkan sebagai cara bekerjasama yang lebih baik dan demokratis antara atasan dan bawahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai tetapi dengan cara yang lebih menyenangkan untuk semua pihak.

Untuk memahami makna dan dampaknya secara penuh mengenai konsep pemberdayaan, *Wilson* menggambarkannya dalam tiga tingkatan: yaitu tingkat politik, organisasi dan individu.<sup>72</sup> *Tingkat pertama*, pada tingkat politik dan nasional, pemberdayaan dinyatakan sebagai mekanisme bantuan diri sendiri bagi orang-orang. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa justru orang yang ingin mengubah sesuatu mengenai keadaan mereka saat ini adalah diri mereka sendiri. Ketergantungan pada orang lain secara perlahan-lahan diganti oleh ketergantungan pada diri sendiri.

Ada satu gerakan dari ketergantungan kepada ketidaktergantungan dalam banyak bidang. Oleh karena itu, pada tingkat nasional gerakan ketidaktergantungan diri yang terus mendapat tempat. Salah satu alasan mungkin saja alasan filosofis, bahwa kekuatan-kekuatan dalam masyarakat mendorong orang-orang kebebasan yang lebih besar. Alasan lain dan lebih pragmatis adalah bahwa ilmu ekonomi dan dorongan terhadap efisiensi yang lebih besar mendorong pemerintah, organisasi dan masyarakat untuk mencari cara-cara alternatif untuk menjadi lebih efisien, yang merupakan

---

<sup>72</sup>Wilson, *op cit.*, pp. 3-5.

tanggapan langsung terhadap meningkatnya kekurangan sumber daya dan ancaman pelayanan alternatif dari para pesaing.

*Tingkat ke dua*, pada tingkat organisasi, pemberdayaan mempunyai daya tarik. Selalu ada pencarian akan gagasan-gagasan dan konsep baru dan pemberdayaan lebih baru, lebih segar daripada banyak teori peningkatan dan motivasi kerja yang sudah usang. Kata tersebut sangat cocok dengan konsep modern yang mendorong organisasi seperti kualitas total, pembiasaan, manajemen kinerja, kerja sama regu terarah, pelanggan internal, kompetensi manajemen, dan sebagainya. Untuk sampai pada definisinya, penting disadari bahwa hanya mengubah pekerjaan seseorang tidak akan mungkin menghasilkan pemberdayaan. Banyak faktor pemberdayaan dan ketidakberdayaan terkandung dalam nilai-nilai, perilaku, sistem, prosedur, dan budaya organisasi. Perubahan-perubahan harus dilakukan pada tingkat-tingkat ini yang berada di luar pengaruh individu. Mereka tidak mungkin terjadi tanpa perencanaan dan pelepasan yang menyeluruh dari kekuasaan oleh manajer senior organisasi.

*Tingkat ke tiga* dalam menguji pemberdayaan adalah tingkat individu. Di sinilah ada pemahaman terbesar dan daya tarik popular. Kita membayangkan orang yang sebelumnya kurang percaya diri selalu penurut dan dikendalikan oleh kekuasaan, keterampilan, status, kepercayaan dan gambaran diri, meningkat ke hal-hal yang lebih besar dan imbalan yang besar.



Proses pemberdayaan berbeda untuk setiap individu. Ada yang lama, ada juga yang singkat prosesnya. Bila pemberdayaan efektif, hasilnya sangat inspirasional. Individu-individu sudah mengubah kehidupan mereka mencapai tujuan dan target yang terjangkau yang mereka anggap tidak mungkin. Mereka sudah membuka jalan bagi perkembangan dan pertumbuhan yang menguntungkan mereka maupun organisasi. Bila regu dan individu yang diberdayakan secara kolektif bekerja bersama, maka sinergi tercapai. Ke tiga tingkatan di atas membantu untuk memahami batasan pemberdayaan itu sendiri. *The Webster & Oxford English Dictionary* memberikan dua arti yang berbeda dari *to empower* sebagai (a) *to give power or authority to*, dan (b) *to give ability to or to enable*.<sup>73</sup> Pengertian (a) diartikan sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas pada pihak lain. Sedangkan, pengertian (b) diartikan sebagai upaya untuk memberikan kemampuan atau memampukan.

Selain tingkatan tersebut, berikut disampaikan gambar lingkaran pemberdayaan yang dapat digunakan untuk menentukan bentuk pemberdayaan dalam suatu organisasi. Gambar di bawah ini, sebagaimana dikemukakan oleh *Wilson* menunjukkan lingkaran pemberdayaan yang bekerja dalam suatu organisasi.<sup>74</sup> Proses tersebut berawal dari keinginan untuk berubah dan memperbaiki. Tahap pertama adalah salah satu dari yang

---

<sup>73</sup>The Webster & Oxford English Dictionary

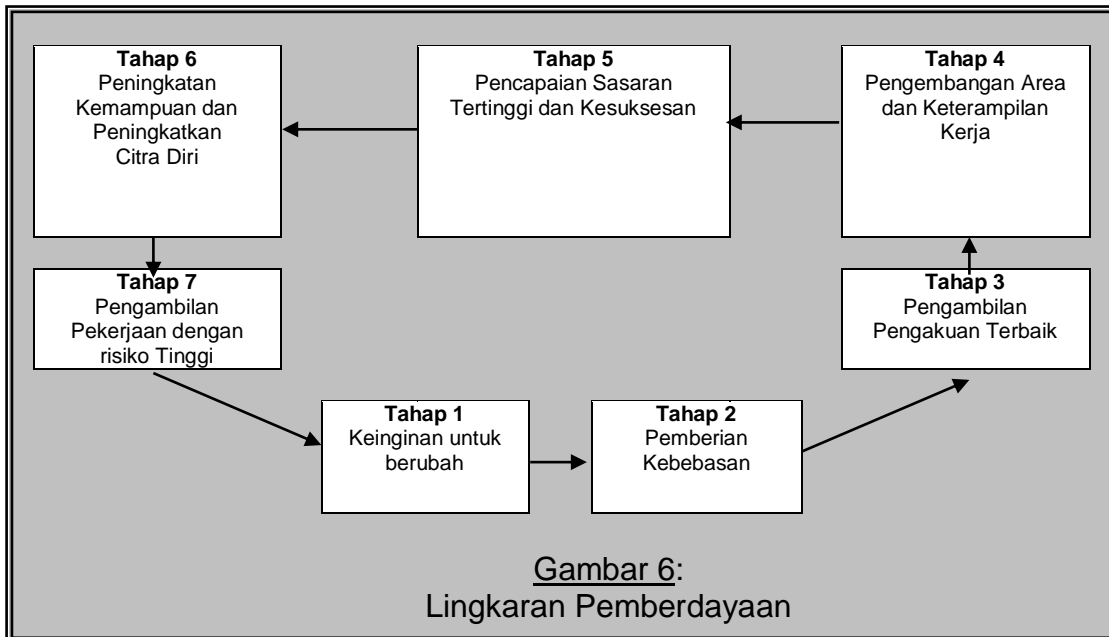
<sup>74</sup>Wilson, *op. cit.*, p. 11.

terpenting bagi setiap individu dan bagi organisasi secara keseluruhan. Jikalau orang tidak yakin akan kebutuhan untuk mengubah dan melaksanakan dengan suatu cara yang berbeda, maka semua tahap yang lain akan sedikit sekali kemungkinan untuk berhasil.

Tahap ke dua adalah melepaskan halangan-halangan yang ada pada orang pada semua tahap dalam organisasi sehingga mereka mampu mengambil tindakan dan melakukan sesuatu tanpa menemui rintangan dan keputusasaan yang begitu sering dihubungkan dengan hirarki dan birokrasi. Bagaimanapun juga tahap ini membutuhkan banyak keberanian dan kepercayaan atas nama manajemen senior. Ia juga memerlukan pelepasan lapisan-lapisan hirarki dan banyak pekerjaan. Faktor penting lainnya pada tahap ini adalah bagi orang untuk menerima dan menggunakan secara konstruktif kebebasan yang ditawarkan oleh organisasi akan secara langsung diterima. Asumsi ini dapat saja benar bagi sementara orang, tetapi dapat saja salah bagi yang lain. Di samping kebebasan, juga harus ditawarkan suatu paket rangsangan dan insentif.

Pada tahap ke tiga, orang sudah menerima kebebasan tambahan dan sekarang mulai merasa memiliki pekerjaan dan tugas-tugas mereka. Perhitungan mereka tentang pekerjaan berubah dari memenuhi kebutuhan yang dicapai untuk membeli materi dalam kehidupan kepada memenuhi kesenangan hidup. Pemisahan antara kerja dan kehidupan rumah menjadi

kurang berbeda selama identitas yang lebih besar berawal dari kerja; menjadi lebih banyak dari pemikiran dan perasaan seseorang.



Sumber: Terry Wilson, *The Empowerment Manual*, (London: Grower Publishing Company, 1996), p. 11.

Bila tahap ke tiga secara teratur dicapai maka tahap ke empat berkembang. Peran dan pekerjaan bertambah karena orang menjadi lebih tertarik pada pekerjaannya dan mengambil tanggung jawab tambahan. Mereka mengerjakan apa yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan berhasil. Hal ini milik mereka dan bagian dari mereka, daripada sesuatu yang diberikan oleh pihak luar. Setiap tanggung jawab dan tugas baru memerlukan pembelajaran keterampilan baru yang menambah minat dan motivasi mereka.

Tahap ke lima adalah tahap di mana hasil-hasil nyata dari pemberdayaan mulai kelihatan. Peningkatan kebebasan kepemilikan yang lebih besar, dan keterampilan pekerjaan tambahan mengakibatkan kinerja yang lebih tinggi, menghasilkan peningkatan motivasi, suatu gerakan naik kepada sasaran dan akibatnya hasil-hasil yang lebih tinggi. Peningkatan ini sebagian dijelaskan oleh minat dan dedikasi tambahan tetapi juga oleh perkembangan pemikiran dan pendekatan kreatif kepada pekerjaan. Metode-metode yang ada mengarah suatu etika perbaikan yang terus-menerus.

Pada tahap ke enam, perubahan perilaku dan sikap yang signifikan terjadi pada orang (pribadi). Keberhasilan mereka mengakibatkan perasaan kompetensi, gambaran diri yang jauh lebih tinggi dan tingginya perasaan psikologis di atas posisi sebelumnya. Mereka sekarang berada pada dataran yang berbeda, menguasai kejadian. Ada ketajaman dan efisiensi dalam perilaku dan tindakan mereka. Keprihatinan dan kecemasan lama diabaikan atau jauh lebih mudah ditangani. Suasana kenikmatan, pertumbuhan dan kesanggupan diperlihatkan.

Tahap ke tujuh memperlihatkan bahwa seseorang telah menguasai pekerjaan mereka yang ada dan sedang mencari lebih banyak tantangan. Saatnya untuk berpindah tanggungjawab yang lebih besar, menerima persoalan yang lebih rumit untuk dipecahkan, mencapai penghargaan yang lebih tinggi, prosesnya menjadi utuh.

Lingkaran pemberdayaan merupakan suatu cara yang bermanfaat untuk menggambarkan proses bahwa individu diharapkan mengikuti perjalanan ke arah prestasi dan kepuasan individu dan pekerjaan yang lebih tinggi. Melengkapi lingkaran tersebut adalah juga membantu mengenali perilaku khusus yang menggambarkan organisasi yang diberdayakan dan mempertentangkannya dengan organisasi yang tidak berdaya.

**Tabel 5:**  
Organisasi yang diberdayakan dan yang tidak diberdayakan

<b>Empowered Organization</b>	<b>Unempowered Organization</b>
<p>Dia membuat kesalahan, kami akan membantunya membetulkannya.</p> <p>Berusaha dan gagal diberikan applause.</p> <p>Setiap orang membuat bakat tersembunyi yang dapat dikembangkan.</p> <p>Criteria keberhasilan dan promosi dalam organisasi adalah kemampuan dan kinerja.</p> <p>Ada orang yang bermotivasi dan kreatif pada semua level dalam organisasi.</p> <p>Kerja adalah menyenangkan dan menyegarkan seperti sisa hidupku.</p> <p>Perusahaan, inisiatif, dan tantangan dari mengusahakan hal-hal baru adalah norma.</p> <p>Kita berusaha mencari ide-ide baru.</p> <p>Kebanyakan orang berusaha untuk terbuka dan ikhlas.</p> <p>Mengerjakan tugas khusus secara sukarela adalah jalan kepada pertumbuhan.</p> <p>Produk dan jasa kita berikan kepada masyarakat adalah kelas dunia.</p> <p>Ada perhatian tulus kepada kesejahteraan dan perkembangan individu.</p>	<p>Dia membuat kesalahan, dia dapat memecahkannya.</p> <p>Berusaha dan gagal dihukum.</p> <p>Beberapa orang bodoh dan tidak akan pernah melakukan sesuatu.</p> <p>Jikalau kita tidak dalam klub, kita tidak pernah berhasil dalam organisasi.</p> <p>Hanya innovator dan orang kreatif berada pada departemen pemasaran dan penelitian.</p> <p>Kita bekerja dari jam 7.30 sampai jam 5.00 dan kemudian kita lari.</p> <p>Kita tetap tunduk kepala dan hidung bersih.</p> <p>Kita sudah melihat semua sebelumnya.</p> <p>Kita harus sinis dalam organisasi.</p> <p>Tidak pernah sukarela untuk sesuatu.</p> <p>Apa yang kita hasilkan adalah tidak baik untuk lebih jelek dari yang lain.</p> <p>Tak seorangpun berminat kita hanya mengelilingi cul-de-sac kita sendiri.</p>

**Sumber:** I Nyoman Sumaryadi, *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat* (Jakarta: CV Citra Utama, 2005), p. 109.

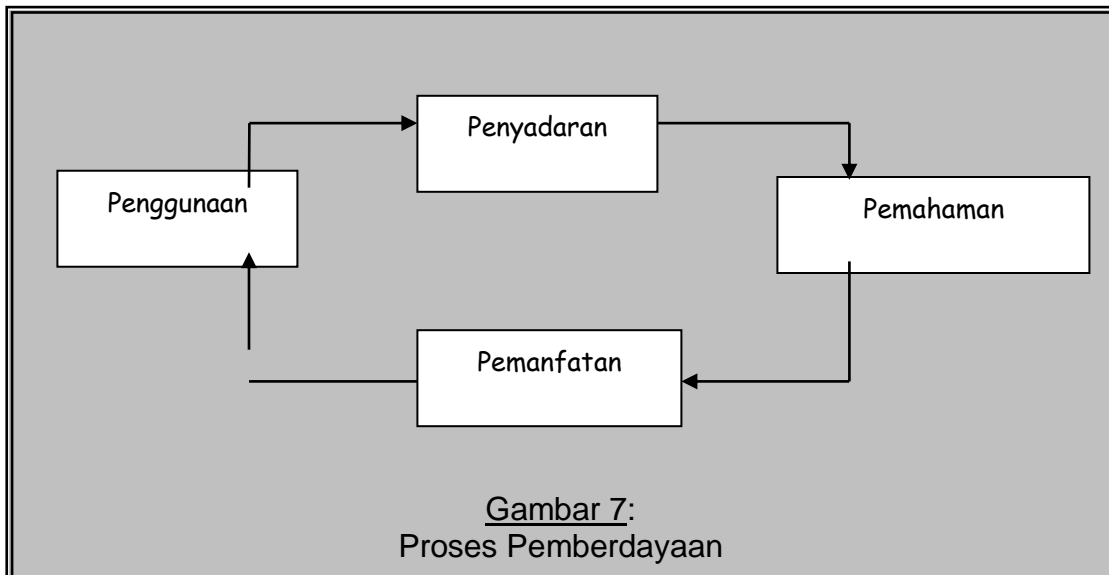
Dengan mengungkapkan filosofi pemberdayaan dalam cara ini orang mampu memahaminya lebih baik karena kata-kata yang digunakan adalah kata-kata komunikasi informal. Pemberdayaan menjanjikan pencapaian keunggulan kompetitif. Penerapannya memerlukan pendekatan baik dari

pihak manajemen/pimpinan untuk rela memberi tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada bawahan disertai 'kepercayaan' maupun dari pihak bawahan untuk terus mengembangkan potensi diri guna menjalankan tugas/tanggung jawab yang dipercayakan. Oleh sebab itu, pemberdayaan perlu diterapkan tidak hanya melalui jalur pelatihan dan pengembangan, tetapi juga jalur manajemen.

Organisasi harus mengembangkan suatu iklim yang kondusif dan mendukung, mengambil semua kebijakan yang relevan, secara utuh memahami konsep pemberdayaan, khususnya para manajer senior, dan mau menginvestasi dalam pembinaan pendidikan dan pelatihan semua orang dalam organisasi. Peran manajer dan karyawan akan berubah mereka perlu mempelajari keterampilan-keterampilan baru dan cara-cara baru untuk melakukan pekerjaannya. Orang akan diberikan kebebasan yang lebih besar untuk mengambil keputusan karena mereka diberikan keleluasaan.

Bagaimanapun juga, iklim dan kebebasan barulah setengah dari formula tersebut. Setengah lainnya adalah menyemangati dan memberikan arahan langsung kepada setiap orang dalam organisasi. Oleh karena itu, perlu ada proses yang membantu manusia menemukan arah apa yang kita lihat adalah apa yang kita dapatkan. Banyak bakat, keterampilan, keinginan, dan dorongan manusia sering tersembunyi dan tidak dikembangkan. Mereka perlu mengikuti suatu proses yang membantu mereka memahami diri mereka sendiri, merencanakan penggunaan sifat dan karakteristik terbaik,

menetapkan arah bagi diri mereka sendiri. Proses seperti ini diperlihatkan *Wilson*.



Sumber: Terry Wilson, *The Empowerment Manual* (London: Grower Publishing Company, 1996), p. 136.

Tahap pertama dari proses pemberdayaan individu adalah penyadaran, yang membantu orang mengadakan penelitian terhadap situasi mereka saat ini, pekerjaan dan posisinya dalam organisasi. Mereka menilai kemajuan pekerjaan atau karir mereka terhadap rencana atau harapan mereka. Lebih jauh, mereka menilai dan menggambarkan kemampuan, sikap dan keterampilan mereka untuk menentukan apakah mereka secara efektif dimanfaatkan. Penyadaran menggerakkan orang ke dalam kesiapan untuk menerima tantangan pemberdayaan.

Tahap ke dua dari proses pemberdayaan individu adalah pemahaman. Orang mendapat pemahaman dan persepsi baru yang sudah mereka dapat mengenai dirinya sendiri, pekerjaannya, aspirasinya dan keadaan umum. Proses pemahaman meliputi belajar untuk secara utuh menghargai pemberdayaan dan apa yang akan dituntut dari orang oleh organisasi. Misalnya, proses mencari alasan mengapa mereka merasa cara mereka melakukan, dan kemudian mengembangkan suatu strategi atau prosedur untuk menyelesaikan suatu masalah. Tahap ke tiga dari proses pemberdayaan adalah pemanfaatan, yang diakibatkan oleh tahap penyadaran dan pemahaman. Individu, yang sudah memperlihatkan keterampilan dan sifat, harus memutuskan bagaimana mereka dapat menggunakannya bagi pemberdayaan.

Tahap terakhir dari proses tersebut adalah menggunakan keterampilan dan kemampuan pemberdayaan sebagai bagian dari kehidupan kerja setiap hari. Pemberdayaan tidak merupakan proyek tunggal dengan awal dan akhir. Ia adalah sebuah filosofi, suatu cara di mana orang berpikir dan melaksanakan. Penyesuaian dan pelaksanaannya memerlukan pembinaan organisasi dan proses pendidikan yang berkelanjutan selama bertahun-tahun.



Pemberdayaan juga memerlukan komitmen yang lama dari setiap individu dalam organisasi bahwa mereka berada pada spiral pribadi dan pertumbuhan pekerjaan yang berlangsung selama pekerjaan mereka. Ketika orang berhenti mengeksplorasi, berhenti mencoba pendekatan baru, dan berhenti belajar, mereka menjadi terkebelakang atau tertinggal. Dalam organisasi yang benar diberdayakan ada suatu gerakan dalam organisasi karena mereka belajar, berkembang, dan bertumbuh, dan terus-menerus mencari tantangan-tantangan baru.

Setiap orang dalam budaya pemberdayaan harus menyadari bahwa satu-satunya batas pada pertumbuhan pribadi adalah tingkat kemampuan dan aspirasinya. Adalah melawan batasan pemberdayaan bahwa individu harus menilai diri sendiri tentang apa tindakan yang harus diambilnya. Beberapa bercita-cita menjadi kepala bagian, yang lain ingin menjadi kepala seksi dan bagian gudang ingin lebih banyak tanggung jawab dan kontrol. Sarana pemberdayaan dapat diberikan tetapi pemberdayaan yang sesungguhnya harus dilakukan oleh individu terkait, dan perubahan akan dirasakan secara langsung. Untuk memberdayakan dan mengubah, diperlukan pola pikir yang:<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup>Patricia Patton, *EQ Leadership Skills* (Jakarta: Pustaka Delaprastra, 1997), p. 39.

1. Menganggap perubahan sebagai tindakan positif;
2. Memahami perlunya perubahan;
3. Meminimalkan pemikiran yang merugikan diri sendiri yang menghambat pertumbuhan pribadi;
4. Memahami dikotomi antara rasional dan emosional ketika perlu mengubah perilaku buruk;
5. Mencari informasi yang menguatkan diri sendiri dan dukungan untuk berubah guna melengkapi kemampuan diri;
6. Mengizinkan orang lain merangsang dan membangkitkan pemberdayaan;
7. Memberdayakan kreativitas dan proaktif dalam mengimplementasikan perubahan.

*Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis pemberdayaan dosen adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri, dengan indikator: (1) mengembangkan visi bersama; (2) mendidik; (3) menyingkirkan rintangan-rintangan; (4) mengungkapkan; (5) menyemangati; (6) memperlengkapi; (7) menilai; (8) mengharapakan.*

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Seorang peneliti pada umumnya mengalami kesulitan menemukan penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukannya, selain menyangkut variabel, juga berkaitan dengan problematika kajiannya. Namun demikian, ada beberapa penelitian yang relevan, seperti penelitian yang dilakukan oleh *Koster*, yang menyatakan bahwa faktor motivasi, kemampuan,

dan kesempatan pegawai secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Secara parsial faktor kemampuan mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas pegawai sebesar 51, 84%.<sup>76</sup> Ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai maka akan semakin tinggi juga produktivitas pegawai.

Lain dari itu, *Walker*, telah melakukan penelitian terhadap delapan perusahaan terbesar di Amerika Serikat untuk mengetahui hubungan antara perencanaan strategik dengan fungsi manajemen sumber daya manusia dan diperoleh gambaran bahwa terdapat empat macam tingkat hubungan antara perencanaan strategik dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu:<sup>77</sup>

1. *Administrative linkage*, yaitu hubungan yang hanya sebatas pada kegiatan rutin harian. Dalam hal ini perencanaan strategik dan fungsi sumberdaya manusia terpisah.
2. *One-way linkage*, yaitu hubungan yang terjadi masih searah dan umumnya manajemen sumberdaya manusia tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia bereaksi melalui disain program yang mendukung tujuan strategik perusahaan.
3. *Two-way linkage*, yaitu hubungan saling ketergantungan dan saling mempengaruhi. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini dianggap sebagai partner. Sumber daya manusia mempengaruhi dan dipengaruhi rencana bisnis. Pendekatan ini mengakui bahwa profitabilitas memerlukan pengkaitan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia karena jika tidak ada figur yang tepat posisi, sasaran kinerja organisasi tidak akan tercapai.

---

<sup>76</sup>Wayan Koster, *Faktor-Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Pegawai*, Survei di PT Asuransi Akenlife di Denpasar Bali, sumber diambil dari internet.

<sup>77</sup>Walker, J.W. (1994), Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning: Human Resources Planning", Vol. 17 No. 2, pp. 59-77.

4. *Integratif linkage*, yaitu hubungan yang dinamis dan interaktif, yaitu hubungan yang dinamis dan interaktif, bersifat formal maupun informal. Senior manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai partner strategik bisnis dan dilibatkan secara total dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu, penelitian terhadap ketahananmalangan atau dikenal dengan istilah *Adversity Quotient (AQ)* yang dilakukan oleh *Stoltz* menyebutkan bahwa *AQ* mendasari semua segi kesuksesan. Berdasarkan hasil penelitian *Stoltz*, bahwa mereka yang memiliki *AQ* lebih tinggi atau *climbers*, maka ia menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja, produktivitas, kreativitas, kesehatan, ketekunan, daya tahan, dan vitalitas yang lebih besar daripada rekan-rekan mereka yang rendah *AQ*-nya.<sup>78</sup>

Lain dari itu, penelitian pemberdayaan kerja yang dilakukan oleh *Debora* diperoleh hasil bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh pemberdayaan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,565.<sup>79</sup> Pengaruh ini signifikan pada  $p < 0,01$ . Secara empiris penelitian ini telah membuktikan bahwa pemberdayaan kerja adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan membuktikan adanya peran mediasi dari pemberdayaan psikologis. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan tentang adanya hubungan antara pemberdayaan kerja dan pemberdayaan psikologis dalam memprediksi tingkat kepuasan kerja.

---

<sup>78</sup>Stolzt, *loc. cit*

<sup>79</sup>Debora, *Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta*, FISIP Universitas Kristen Palangkaraya

Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat para dosen bersedia menerima tantangan-tantangan yang timbul dalam organisasi dan bersedia bertahan bekerja pada lembaga tersebut, kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya akan membuat para dosen memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa intervensi-intervensi manajemen yang bisa meningkatkan pemberdayaan dosen akan meningkatkan kemampuan dosen untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

### **C. Kerangka Berpikir**

#### *1. Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi*

Kemampuan Perencanaan Strategik yang dimaksud adalah kecakapan Ketua Program Studi untuk membantu organisasi memfokuskan visi dan dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan para dosen bekerja ke arah tujuan yang sama. Kecakapan tersebut dapat diukur dengan melihat kemampuan Ketua Program Studi dalam hal merumuskan visi, misi, prinsip, sasaran, tujuan, melakukan analisis SWOT, dan mengatur strategi.

Ke tujuh kemampuan tersebut dijadikan dimensi/indikator untuk mengetahui kemampuan perencanaan strategik Ketua Program Studi tersebut, memberikan gambaran yang jelas, bahwa dalam mengantisipasi dan melaksanakan pekerjaan di era globalisasi yang sangat kompetitif dan perubahan yang terus menerus dan sangat cepat terjadi baik dalam hitungan menit maupun detik, maka jika seseorang memiliki kemampuan merencanakan dalam hal ini perencanaan strategik, diduga sedikit banyak memberi sumbangan yang sangat signifikan untuk melaksanakan pekerjaan di era globalisasi ini.

Pernyataan tersebut, diperkuat dengan melihat substansi dan kebermanfaatan perencanaan strategik, yang menginformasikan kepada kita bahwa perencanaan strategik cenderung berjangka panjang, dan bertujuan untuk membentuk masa depan organisasi dalam hal ini program studi, dan perencanaan strategik merupakan dasar untuk mengembangkan rencana operasional, yang bisa berbentuk rencana tetap atau rencana sekali pakai untuk melaksanakan kegiatan kerja guna mencapai produktivitas kerja maksimal atau minimal standar yang ditargetkan.

Dengan demikian, dapat terlihat jelas kerangka berpikirnya, bahwa kemampuan merencana secara strategik sangat diperlukan, guna membantu Ketua Program Studi dalam mengemban visi, misi, dan tujuan program studi ke depan, yang tidak hanya sebatas pada tataran rencana saja pembuktiannya, tetapi harus dibuktikan dengan sebuah produk kongkrit dari

apa yang direncanakan dan dilaksanakan, baik dalam bentuk kuantitas, kualitas, efektivitas, efisiensi dan sikap mental seorang Ketua Program Studi yang produktif.

*Berdasarkan hal tersebut di atas, dengan demikian diduga terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan strategik dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi kemampuan perencanaan strategik, maka makin tinggi produktivitas kerja Ketua program Studi.*

## *2. Hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi*

Ketahananmalangan atau dikenal dengan istilah *Adversity Quotient* (AQ) Ketua Program Studi yang dimaksud adalah kesanggupan Ketua Program Studi merespon kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang.

Untuk mengetahui kesanggupan tersebut, dapat diukur dengan menggunakan beberapa dimensi/indikator pengukuran, yaitu: daya kendali; asal usul dan pengakuan; daya jangkauan. Ke empat hal tersebut, oleh peneliti diarahkan kepada ciri-ciri orang yang memiliki ketahananmalangan, seperti yang tertera dalam kisi-kisi instrumen. Berdasarkan hal tersebut, dapat terinformasikan apakah Ketua Program Studi memiliki derajat AQ tinggi, sedang atau rendah, mengapa menggunakan kata derajat, karena AQ

bukan masalah hitam dan putih, ya atau tidak, sukses atau gagal, tetapi AQ adalah masalah derajat, yang kemudian dapat ditingkatkan.

Lain dari itu, dapat diinformasikan bahwa karakteristik seseorang yang memiliki AQ tinggi adalah jika ia mempunyai kemampuan untuk menghadapi kesulitan yang berat dan terus bergerak maju dan ke atas dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya. Sedang karakteristik AQ sedang adalah jika seseorang mempunyai kemampuan lumayan baik dalam menempuh liku-liku pekerjaan sepanjang segala sesuatunya berjalan relative lancar, dan ia mengalami penderitaan yang tidak perlu akibat kemunduran-kemunduran yang lebih besar, atau mungkin menjadi kecil hati dengan menumpuknya beban frustrasi dan tantangan-tantangan pekerjaan. Dan untuk karakteristik AQ rendah terinformasikan bahwa mereka mengalami penderitaan yang tidak perlu dalam sejumlah hal.

Ke tiga kelompok derajat kepemilikan AQ tersebut, dapat pula dikelompokkan dengan istilah atau tipe orang yang *quitters*, *campers* dan *climbers*. *Quitters* (mereka yang berhenti) intinya, mereka menolak dan mengabaikan, menutupi, atau meninggalkan dorongan inti yang manusiawi untuk mendaki, dan dengan demikian juga meninggalkan banyak hal yang ditawarkan oleh kehidupan dan perubahan. Sedang *campers* (mereka yang berkemah) intinya, mereka tidak melanjutkan pendakiannya atau pertumbuhan dan perbaikan dalam melaksanakan pekerjaan serta menghadapi perubahan, melainkan mereka berhenti atau bersembunyi dari



situasi yang tidak bersahabat atau cepat berubah. Dan untuk *climbers* (mereka yang mendaki) intinya, mereka yang secara terus menerus membaktikan dirinya untuk mendaki dan selalu siap, senang menghadapi perubahan, dengan kata lain ia adalah pemikir yang selalu memikirkan kemungkinan-kemungkinan, dan tidak pernah membiarkan umur, jenis kelamin, ras, cacat fisik atau mental, atau hambatan lainnya menghalangi pendakiannya dalam hal ini produktivitas kerjanya.

*Berdasarkan hal tersebut di atas, dengan demikian diduga terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Ketahananmalangan, maka makin tinggi produktivitas kerja Ketua Program Studi.*

### *3. Hubungan antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi*

Pemberdayaan Dosen yang dimaksud adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

Jika hal tersebut terwujud, bukan hal yang mustahil akan mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi. Pemberdayaan yang terjadi memberi dampak untuk Ketua Program Studi, karena jika ditelusuri konsep perilaku organisasi, bahwa didalamnya terdapat perilaku individu, dan

individu-individu tersebut berkumpul melakukan kegiatan dan menghasilkan kesuksesan untuk perilaku kelompok, kemudian kelompok-kelompok tersebut beraktivitas, maka akan menghasilkan perilaku organisasi atau keberhasilan sebuah organisasi.

Hal lain yang meyakini, bahwa jika dilihat prinsip kerja regu, jelas akan lebih produktif, karena didalamnya akan terdapat heterogenitas protensi yang akan dikomprehensifkan menjadi suatu produk signifikan program studi. Dan jika kita lihat dari konsep kesempatan berprestasi, para Dosen yang mengajar tentu mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Apabila ditinjau dari konsep jendela pemberdayaan, bahwa idealnya pemberdayaan dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini Ketua Program Studi, pemberdayaan harus mencakup keterampilan, pengetahuan, dan hasil-hasil yang telah diketahui atau disepakati oleh kedua belah pihak, dan zona pemberdayaan harus diperluas. Ketua Program Studi harus memberdayakan timnya, sehingga mengurangi zona terbatas, dan timnya harus menunjukkan kemampuannya lebih jauh, sehingga mengurangi potensi tersembunyi. Jika hal tersebut benar-benar dilakukan, diduga di dalam akan memproduksi atau terproduksi kegiatan-kegiatan yang terkait dengan Tridharma Perguruan

Tinggi, dengan demikian akan memberi kontribusi kepada produktivitas Program Studi yang dimotori oleh Ketua Program Studi.

*Berdasarkan hal tersebut di atas, dengan demikian diduga terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi Dengan perkataan lain makin tinggi Pemberdayaan Dosen, maka makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.*

*4. Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.*

Produktivitas kerja yang dimaksud adalah hasil kerja Ketua Program Studi dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien, dengan dimensi/indikator: Hasil Pelaksanaan Pendidikan dan Pengajaran; Hasil Pelaksanaan Penelitian; Hasil Pelaksanaan Pengabdian Masyarakat; Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Program Studi, dan; Hasil Pelaksanaan Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan.

Kemampuan perencanaan strategik yang dimaksud adalah kecakapan Ketua Program Studi untuk membantu organisasi memfokuskan visi dan dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan para dosen bekerja ke arah tujuan yang sama. Kecakapan tersebut dapat diukur dengan melihat kemampuan Ketua Program Studi

dalam hal merumuskan visi, misi, prinsip, sasaran, tujuan, melakukan analisis SWOT, dan mengatur strategi.

Ketahananmalangan Ketua Program Studi yang dimaksud adalah kesanggupan Ketua Program Studi merespon kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang. Untuk mengetahui kesanggupan tersebut, dapat diukur dengan menggunakan beberapa dimensi/indikator pengukuran, yaitu: daya kendali; asal usul dan pengakuan; daya jangkauan.

Pemberdayaan Dosen yang dimaksud adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

Berdasarkan pengertian dari masing-masing variabel tersebut, dapat diduga ketiga variable bebas tersebut akan berhubungan, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan produktivitas kerja Ketua Program Studi. Dugaan ini diperkuat dengan beberapa ahli yang mengatakan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja sangat banyak, menurut *Sutermeister*, produktivitas berdasarkan derajat agregasi yang dilakukan mulai dari produktivitas Nasional, produktivitas sektor, produktivitas perusahaan, organisasi dan kelompok sampai dengan produktivitas individu orang perorang, terdiri dari: perkembangan teknologi; kinerja pegawai; kemampuan; pengetahuan; keterampilan; motivasi; kondisi fisik; kebutuhan

individu; pembagian tugas kerja; kondisi ekonomi; kondisi sosial; organisasi formal; struktur organisasi; iklim kepemimpinan; efisiensi organisasi; kebijakan personel; komunikasi; lingkungan spesifik; organisasi informal; ukuran; kohesivitas; tujuan; kepemimpinan; hubungan dengan superior; keterampilan perencanaan dan gaya kepemimpinan.

Dalam penelitian ini, peneliti menitikberatkan dugaan pada faktor kemampuan, ketahananmalangan dalam hal ini masuk kelompok sikap dan sistem pemberdayaan, yang ketiganya diduga akan mempengaruhi produktivitas kerja Ketua Program Studi. Dugaan tersebut selain diperkuat para ahli, juga didasarkan atas hasil pengamatan sementara tentang kondisi program studi, yang mana ditemukan masing-masing Ketua Program Studi mendapat peluang dan kesempatan yang sama untuk bekerja, namun produktivitas masing-masing mereka terlihat jauh perbedaannya. Ada Ketua Program Studi yang tinggi produktivitasnya, ada yang sedang dan ada yang sangat rendah. Setelah diamati lebih dalam, ternyata penyebab produktivitas mereka tinggi, biasa atau rendah, ditemukan faktor pendukungnya adalah kemampuan dan ketidakmampuan dalam membuat perencanaan strategik, kepemilikan dan tidakpemilikan Ketahananmalangan serta ada dan tidak adanya Pemberdayaan yang diterima dan dilakukan.

*Berdasarkan hal tersebut, dengan demikian diduga terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Kemampuan Perencanaan Strategik, makin tinggi Ketahananmalangan, dan makin tinggi Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama, maka makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.*

#### **D. Hipotesis Penelitian**

1. Terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Kemampuan Perencanaan Strategik, maka makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.
2. Terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Ketahananmalangan, maka makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.
3. Terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Pemberdayaan Dosen, maka makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

4. Terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dengan perkataan lain makin tinggi Kemampuan Perencanaan Strategik, makin tinggi Ketahananmalangan, dan makin tinggi Pemberdayaan Dosen, maka makin tinggi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik, fakta dan informasi yang sah (*valid*) dan benar serta dapat dipercaya (*reliable*) tentang hubungan antara kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan upaya pemberdayaan dengan produktivitas kerja ketua program studi.

Di samping itu penelitian ini secara lebih spesifik bertujuan untuk menguji apakah:

1. Terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan strategik dengan produktivitas kerja ketua program studi.
2. Terdapat hubungan positif antara ketahananmalangan dengan produktivitas kerja ketua program studi.
3. Terdapat hubungan positif antara pemberdayaan dengan produktivitas kerja ketua program studi.
4. Terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan dan pemberdayaan secara bersama-sama dengan produktivitas kerja ketua program studi.



Suatu hal yang juga menjadi kajian penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel mana pada variabel bebas (kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, pemberdayaan) yang hubungannya lebih kuat dengan produktivitas kerja.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Swasta Jakarta Timur, berjumlah 13 (tiga belas) Universitas, yaitu Universitas Islam Jakarta, Universitas Krisnadwipayana, Universitas Kristen Indonesia, Universitas Ibnu Chaldun, Universitas Jakarta, Universitas Borobudur, Universitas Islam As-Syafi'iyah, Universitas Mpu Tantular, Universitas Surapati, Universitas Dharma Persada, Universitas Respati Indonesia, Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, Universitas Surya Dharma.

Dasar pertimbangan dipilihnya Universitas Swasta di Jakarta Timur adalah pada Universitas Swasta diperoleh banyak jumlah Fakultas/Jurusan/Program Studi sehingga memperoleh peluang sample yang lebih besar. Universitas Swasta di Jakarta Timur adalah Universitas Swasta urutan kedua terbanyak Fakultas/Jurusan/Program Studinya dibandingkan dengan kotamadya lainnya. Waktu pelaksanaan pada bulan April sampai Juni 2005 (pelaksanaan ujicoba s/d penelitian lapangan).

Tabel 6:  
Jadwal Penelitian

No	Uraian Kegiatan	2005												2006				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1	Penentuan Masalah	V	V															
2	Kompilasi Literatur		V	V														
3	Menyusun Teori			V	V													
4	Seminar Proposal					V												
5	Menyusun Instrumen					V	V											
6	Ujicoba Instrumen						V	V										
7	Instrumen Penelitian							V	V									
8	Pengolahan Data								V	V								
9	Lap Pendahuluan									V	V							
10	Seminar Hasil										V							
11	Perbaikan											V	V					
12	Ujian Tertutup												V					
13	Perbaikan													V	V			
14	Ujian Terbuka															V		
15	Laporan Akhir															V	V	

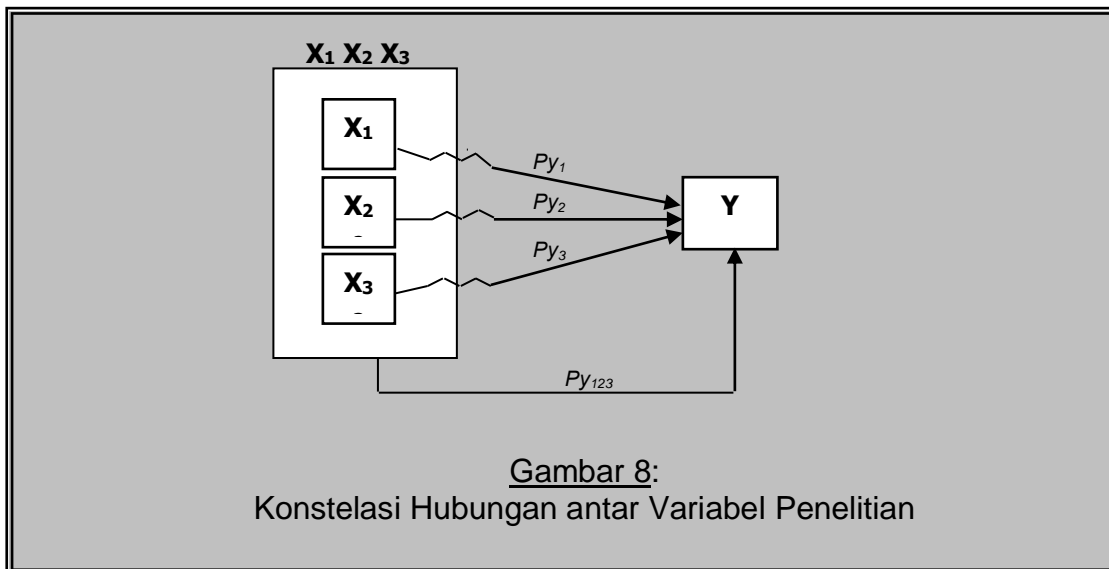
### C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode survei dengan teknik korelasional, sejalan dengan pendapat Ary, Jacobs, dan Razavieh yang mengatakan bahwa survei dapat digunakan untuk menyelidiki hubungan atau untuk menguji hipotesis.<sup>1</sup> Teknik korelasional digunakan untuk mengukur kadar hubungan antara kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan Pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

<sup>1</sup>Donald Ary, Lucy C. Jacobs, and Asghar Razavieh, *Introduction to Research in Education* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1979), p. 301.

Konstelasi hubungan antar variabel dalam penelitian ini melibatkan 1 (satu) variabel terikat dan 3 (tiga) variabel bebas. Variabel terikat adalah produktivitas kerja Ketua Program Studi sebagai parameter (Y), sedangkan variabel bebas adalah: (1) kemampuan perencanaan strategik sebagai parameter ( $X_1$ ); ketahananmalangan sebagai parameter ( $X_2$ ), dan; pemberdayaan sebagai parameter ( $X_3$ ).

Hubungan antara variabel terikat dan variabel-variabel bebas penelitian digambarkan dalam bentuk konstelasi hubungan antar variabel yang terlihat pada gambar berikut:



Keterangan:

- Y = Variabel Terikat, Produktivitas Kerja
- $X_1$  = Variabel Bebas, Kemampuan Perencanaan Strategik
- $X_2$  = Variabel Bebas, Ketahananmalangan
- $X_3$  = Variabel Bebas Pemberdayaan
- $X_1, X_2, X_3$  = Gabungan Variabel Bebas: Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahnamalangan, dan Pemberdayaan secara bersama-sama

$P_{y_1}$	= Korelasi antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja
$P_{y_2}$	= Korelasi antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja
$P_{y_3}$	= Korelasi antara Pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja
$\rho_{y_{123}}$	= Koefisien Korelasi antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja

#### D. Populasi dan Sample

##### 1. Populasi

Populasi Target dalam penelitian ini adalah seluruh Ketua Program Studi Universitas Swasta di Jakarta Timur. Populasi terjangkau sebagai kerangka sampling berjumlah 90 orang.<sup>2</sup>

##### 2. Sample

Sampel penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini berjumlah 60 orang Ketua Program Studi, dengan teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* atau sampling acak sederhana yaitu bentuk sampling probabilitas yang sifatnya sederhana, di mana tiap sample yang berukuran sama memiliki suatu probabilitas atau kesempatan sama untuk terpilih dari populasi. Sampling acak sederhana dapat dilakukan setelah kerangka sampling dibuat dengan benar. Kerangka sampling adalah daftar lengkap semua unit tempat mengambil sampel. Adapun daftar lengkap dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>2</sup>Daftar Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Jakarta Tahun 2003, Kopertis Wilayah III Jakarta, pp. 2-3.

Tabel 7:  
Peta Sampel Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Jakarta Timur\*

No	Perguruan Tinggi	$\Sigma$ Fakultas	$\Sigma$ Program Studi	$\Sigma$ Sampel KaProdi
1	Universitas Islam Jakarta	3	3	1
2	Universitas Krisnadwipayana	4	11	8
3	Univeristas Kristen Indonesia	7	18	13
4	Universitas Ibnu Khaldun	5	6	4
5	Universitas Jakarta	4	6	4
6	Universitas Borobudur	5	11	8
7	Universitas Islam As-Syafi'iyah	5	10	7
8	Universitas Mplu Tantular	3	8	5
9	Universitas Surapati	3	6	4
10	Universitas Dharma Persada	4	9	6
11	Universitas Respati Indonesia	4	10	7
12	Universitas Muh. Prof. DR. HAMKA	6	23	16
13	Universitas Surya Darma	4	10	7
Total			131	90

\*Lebih lengkap, lihat lampiran

Dalam menetapkan sample, peneliti melakukan persiapan melalui tahap-tahap pengambilan sample sebagai berikutL

- a. Menetapkan populasi sasaran Ketua Program Studi di lingkungan Kopertis Wilayah III DKI Jakarta
- b. Menetapkan semua Ketua Program Studi secara proporsional sebagai populasi terjangkau.
- c. Membuat kerangka sampling yang berisi nama responden dalam populasi terjangkau, yaitu 131 Ketua Program Studi dengan nomer 1 sampai dengan 131.

- d. Memilih 90 Ketua Program Studi secara random/acak dari 131 Ketua Program Studi yang ada di lingkungan Kopertis Wilayah III DKI Jakarta.
- e. Memberikan identitas Ketua Program Studi dengan nomer 1 sampai dengan 90 yang ditetapkan sebagai sampel penelitian.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yang diteliti atau diukur, yaitu: (1) Produktivitas Kerja; (2) Kemampuan Perencanaan Strategik; (3) Ketahananmalangan, dan; (4) Pemberdayaan. Ke empat variabel tersebut didefinisikan secara konseptual maupun operasional.

Sebelum menjadi instrumen baku, proses penyusunan instrumen didahului dengan pembuatan konsep kisi-kisi butir instrumen berdasarkan kerangka kajian teoretik, yang terdiri dari dimensi/indikator. Kemudian dilakukan ujicoba validitas dan reliabilitas instrumen untuk memberikan informasi butir yang drop, serta memberikan gambaran banyaknya butir instrumen final mencerminkan indikator yang digunakan dalam penelitian. Lebih jelasnya, berikut diuraikan masing-masing variabel:

## 1. Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

### a. Definisi Konseptual

Produktivitas Kerja Ketua Program Studi adalah hasil kerja Ketua Program Studi dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah kesesuaian perencanaan dengan hasil yang dicapai, atau ketepatan sistem, metode, dan atau proses (prosedur) yang dipergunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan. Efisiensi adalah kehematan dalam penggunaan sumber daya (dana, tenaga, waktu, dan lain-lain) untuk produksi dan penyajian jasa-jasa program studi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

### b. Definisi Operasional

Skor Produktivitas Kerja Ketua Program Studi adalah skor total yang diperoleh dari hasil kerja Ketua Program Studi secara efektif dan efisien, mulai dari pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, pengelolaan program studi, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan program studi.

Skor Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dijabring dengan menggunakan skala berjumlah 60 butir pernyataan, terdiri dari 5 (lima) option, yaitu: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR), Tidak Pernah (TP). Jawaban atas setiap butir pernyataan positif diberi skor mulai dari 5 untuk SL, 4 untuk SR, 3 untuk KD, 2 untuk JR, dan 1 untuk TP. Begitu pula sebaliknya, untuk pernyataan negatif. Dengan demikian, skor minimal  $1 \times 60 = 60$ , sedangkan skor maksimal  $5 \times 60 = 300$ .<sup>3</sup>

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 8:  
Kisi-kisi Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

No	Dimensi/Indikator	Butir	Jumlah
1	Hasil Pelaksanaan Pendidikan dan Pengajaran	1-12	12
2	Hasil Pelaksanaan Penelitian	13-24	12
3	Hasil Pelaksanaan Pengabdian Pada Masyarakat	25-36	12
4	Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Program Studi	37-48	12
5	Hasil Pelaksanaan Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan	49-60	12
<b>Total</b>			<b>60</b>

<sup>3</sup>Instrumen Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dapat dilihat pada lampiran, pp. 254-257.



d. Hasil Ujicoba

1) Pengujian Validitas

Pengujian validitas instrumen Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dicari dengan menggunakan rumus Person Product Moment,<sup>4</sup> sejalan pendapat Azwar yang mengatakan bahwa kalau skor butir bukan dikotomi, tetapi berskala interval, maka teknik korelasi Product Moment dari Pearson dapat digunakan.<sup>5</sup> Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Hasil pengujian validitas dibandingkan dengan tabel harga kritik  $r$  product moment, dari 60 butir pernyataan yang disebarkan terdapat 6 butir pernyataan yang tidak valid,<sup>6</sup> artinya  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel. Ke enam butir pernyataan tersebut adalah butir nomor 2, 30, 42, 44, 49 dan nomor 51, sehingga butir pernyataan tersebut digugurkan (drop). Untuk jelasnya lihat lampiran hal 279.

<sup>4</sup>Norman E. Gronlund, *Measurement and Evaluation in Teaching* (New York: McMillan Publishing Company, 1985), pp. 505.

<sup>5</sup>Saifudin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997), p. 19.

<sup>6</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba dapat dilihat pada lampiran, pp. 280-289.

## 2) Perhitungan Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas instrumen Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dicari dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.<sup>7</sup> Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

$$\sigma = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Reliabilitas Instrumen Produktivitas Kerja Ketua Program Studi adalah rhitung = 0, 92<sup>8</sup>. Dengan demikian dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas sangat tinggi.

### e. Instrumen Final

Dari pengujian validitas dan perhitungan reliabilitas di atas, kemudian dipilih 54 butir yang valid dan reliabel digunakan sebagai instrument penelitian. Sebaran butir sebelum dan sesudah dilakukan ujicoba instrumen tampak pada tabel berikut:

---

<sup>7</sup>Gronlund, *op. cit.*, p. 601.

<sup>8</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba, *loc. cit.*

Tabel 9:  
Sebaran Butir Sebelum dan Sesudah Ujicoba Instrumen  
Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

No	Dimensi/Indikator	Sebaran Butir	
		Sebelum	Sesudah
1	Hasil Pelaksanaan Pendidikan dan Pengajaran	1-12	1, 3-12
2	Hasil Pelaksanaan Penelitian	13-24	13-24
3	Hasil Pelaksanaan Pengabdian Pada Masyarakat	25-36	25-29, 31-36
4	Hasil Pelaksanaan Pengelolaan Program Studi	37-48	37-41, 43, 45-48
5	Hasil Pelaksanaan Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan	49-60	50, 52-60
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>54</b>

## 2. Kemampuan Perencanaan Strategik

### a. Definisi Konseptual

Kemampuan Perencanaan Strategik adalah kapasitas Ketua Program Studi untuk membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan para dosen bekerja ke arah tujuan yang sama.

b. Definisi Operasional

Skor Kemampuan Perencanaan Strategik adalah skor total yang diperoleh dari kapasitas Ketua Program Studi memfokuskan visi dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Hal tersebut dimulai dengan kemampuan merumuskan visi, misi, prinsip, sasaran, tujuan, melakukan analisis SWOT, dan mengatur strategi, yang kesemuanya dijadikan dimensi/indikator instrumen Kemampuan Perencanaan Strategik.

Skor Kemampuan Perencanaan Strategik, dijamin dengan menggunakan tes objektif, yaitu pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kemampuan yang dimiliki oleh Ketua Program Studi. Tes tersebut dalam bentuk *multiple choices* dengan 5 (lima) *option*. Jumlah butir tes ini sebanyak 50 butir soal. Setiap butir soal yang dijawab benar diberi skor 1, dan jawaban salah diberi skor 0, sehingga skor minimal untuk tes ini adalah 0, sedangkan skor maksimal 50.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Instrumen Kemampuan Perencanaan Strategik dapat dilihat pada lampiran, pp. 258-265.

## c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 10:  
Kisi-kisi Kemampuan Perencanaan Strategik

No	Dimensi/Indikator	Butir	Jumlah
1	Kemampuan Merumuskan Visi	1, 2, 3	3
2	Kemampuan Merumuskan Misi	4, 5, 6	3
3	Kemampuan Merumuskan Prinsip	7, 8, 9, 10	4
4	Kemampuan Merumuskan Sasaran	11, 12	2
5	Kemampuan Merumuskan Tujuan	13, 14, 15	3
6	Kemampuan Melakukan Analisis SWOT	16-43	28
7	Kemampuan Mengatur Strategi	44-50	7
<b>Total</b>			<b>50</b>

## d. Hasil Ujicoba

## 1) Pengujian Validitas

Pengujian validitas instrumen Kemampuan Perencanaan Strategik dicari dengan menggunakan rumus Point Biserial,<sup>10</sup> sejalan pendapat Azwar yang mengatakan bahwa kalau skor butir dikotomi, yaitu skor terhadap jawaban item hanya terdiri

<sup>10</sup>Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), p. 100.

atas angka 0 dan angka 1, maka teknik korelasi Point Biserial dapat digunakan.<sup>11</sup> Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

$$\gamma_{pbi} = \frac{M_p - M_t}{S_t} \sqrt{\frac{p}{q}}$$

Hasil pengujian validitas dibandingkan dengan tabel harga kritik r point biserial, dari 50 butir pertanyaan yang disebarkan terdapat 7 butir pertanyaan yang tidak valid,<sup>12</sup> artinya r hitung lebih kecil dari r tabel. Ketujuh butir pertanyaan tersebut adalah butir nomor 1, 6, 10, 13, 14, 36, dan nomor 44, sehingga butir pertanyaan tersebut digugurkan (drop). Untuk jelasnya lihat lampiran hal 279.

## 2) Perhitungan Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas instrumen Kemampuan Perencanaan Strategik dicari dengan menggunakan rumus KR 20/21.<sup>13</sup>

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{M(n-M)}{nS_t^2} \right)$$

<sup>11</sup>Azwar, *op. cit.*, 18.

<sup>12</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba dapat dilihat pada lampiran, pp. 290-299.

<sup>13</sup>Anthony J. Nitko, *Educational Test and Measurement an Introduction* (New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1983), p. 396.

Reliabilitas Instrumen Kemampuan Perencanaan Strategik adalah  $r = 0,98^{14}$ . Dengan demikian dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas sangat tinggi.

b. Instrumen Final

Dari pengujian validitas dan perhitungan reliabilitas di atas, kemudian dipilih 43 butir yang valid dan reliabel digunakan sebagai instrumen penelitian. Sebaran butir sebelum dan sesudah dilakukan ujicoba instrumen tampak pada tabel berikut:

Tabel 11:  
Sebaran Butir Sebelum dan Sesudah Ujicoba Instrumen  
Kemampuan Perencanaan Strategik

No	Dimensi/Indikator	Sebaran Butir	
		Sebelum	Sesudah
1	Kemampuan Merumuskan Visi	1, 2, 3	2, 3
2	Kemampuan Merumuskan Misi	4, 5, 6	4, 5
3	Kemampuan Merumuskan Prinsip	7, 8, 9, 10	7, 8, 9
4	Kemampuan Merumuskan Sasaran	11, 12	11, 12
5	Kemampuan Merumuskan Tujuan	13, 14, 15	15
6	Kemampuan Melakukan Analisis SWOT	16-43	16-35, 37-43
7	Kemampuan Mengatur Strategi	44-50	45-50
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>43</b>

<sup>14</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba, *loc. cit.*

### 3. Ketahananmalangan

#### a. Definisi Konseptual

Ketahananmalangan adalah daya respon Ketua Program Studi dalam mengatasi kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang.

#### b. Definisi Operasional

Skor Ketahananmalangan adalah skor total yang diperoleh dari kesanggupan Ketua Program Studi dalam merespon kesulitan secara konstruktif dengan cara merubah tantangan menjadi peluang. Kesanggupan tersebut, dapat dilihat dari daya respon mengatasi kesulitan dengan indikator sebagai berikut: daya kontrol; asal usul dan pengakuan; daya jangkauan; dan daya tahan, yang kesemuanya menjadi dimensi/indikator instrumen Ketahananmalangan.

Skor Ketahananmalangan dijamin dengan menggunakan skala, berjumlah 50 butir pernyataan, terdiri dari 5 (lima) *option*, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Jawaban atas setiap butir pernyataan diberi skor mulai dari 5 untuk SS, 4 untuk S, 3 untuk



KS, 2 untuk TS, dan 1 untuk STS. Begitu pula sebaliknya untuk pernyataan negatif. Dengan demikian, skor minimal  $1 \times 50 = 50$ , sedangkan skor maksimal  $5 \times 50 = 250$ .<sup>15</sup>

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 12:  
Kisi-kisi Ketahananmalangan

No	Dimnesi/Indikator	Butir	Jumlah
1	Daya Kontrol/kendali	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	13
2	Asal-usul dan Pengakuan	14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26	13
3	Daya Jangkauan	27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38	12
4	Daya Tahan	39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50	12
<b>Total</b>			<b>50</b>

d. Hasil ujicoba

1) Pengujian Validitas

Pengujian validitas instrumen Ketahananmalangan dicari dengan menggunakan rumus Person Product Moment,<sup>16</sup> Sejalan pendapat Azwar yang mengatakan bahwa kalau skor butir bukan dikotomi, tetapi berskala interval, maka teknik korelasi

<sup>15</sup>Instrumen Ketahananmalangan dapat dilihat pada lampiran, pp. 266-269.

<sup>16</sup>Gronlund, *loc. cit.*

Product Moment dari Pearson dapat digunakan.<sup>17</sup> Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Hasil pengujian validitas dibandingkan dengan tabel harga kritik r product moment, dari 50 butir pernyataan yang disebarakan terdapat 2 butir pernyataan yang tidak valid,<sup>18</sup> artinya r hitung lebih kecil dari r tabel. Kedua butir pernyataan tersebut adalah butir nomor 21 dan nomor 31, sehingga butir pernyataan tersebut digugurkan (drop). Untuk jelasnya lihat lampiran hal 279.

## 2) Perhitungan Reliabilitas

Reliabilitas Instrumen Ketahananmalangan dicari dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.<sup>19</sup> Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

---

<sup>17</sup>Azwar, *loc. cit*

<sup>18</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba dapat dilihat pada lampiran, pp. 300-309.

<sup>19</sup>Gronlund, *loc. cit*.

$$\sigma = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Reliabilitas Instrumen Ketahananmalangan adalah  $r = 0,93$ <sup>20</sup>.

Dengan demikian dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang sangat tinggi.

e. Instrumen Final

Dari pengujian validitas dan perhitungan reliabilitas di atas, kemudian dipilih 48 butir yang valid dan reliabel digunakan sebagai instrumen penelitian. Sebaran butir sebelum dan sesudah dilakukan ujicoba instrumen tampak pada tabel berikut:

---

<sup>20</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba, *loc. cit.*

Tabel 13:  
Sebaran Butir Sebelum dan Sesudah Ujicoba Instrumen  
Ketahananmalangan

No	Dimensi/Indikator	Sebaran Butir	
		Sebelum	Sesudah
1	Daya Kendali	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,13
2	Asal-usul dan Pengakuan	14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23, 24,25,26	14,15,16,17,18, 19,20,22,23,24, 25,26
3	Daya Jangkauan	27,28,29,30,31, 32,33,34,35,36, 37,38	27,28,29,30,32, 33,34,35,36,37, 38
4	Daya Tahan	39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48, 49,50	39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48, 49,50
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>48</b>

#### 4. Pemberdayaan Dosen

##### a. Definisi Konseptual

Pemberdayaan Dosen adalah penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

##### b. Definisi Operasional

Skor Pemberdayaan Dosen adalah skor total yang diperoleh dari penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan

kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri melalui mengembanuhkan visi bersama, mendidik, menyingkirkan rintangan-rintangan, mengungkapkan, menyemangati, memperlengkapi, menilai, mengharapkan.

Skor pemberdayaan Dosen dijang dengan menggunakan skala, berjumlah 50 butir pernyataan, terdiri dari 5 (lima) *option*, yaitu: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR), Tidak Pernah (TP). Jawaban atas setiap butir pernyataan diberi skor mulai dari 5 untuk SL, 4 untuk SR, 3 untuk KD, 2 untuk JR, dan 1 untuk TP. Begitu pula sebaliknya untuk pernyataan negatif. Dengan demikian, skor minimal  $1 \times 50 = 50$ , sedangkan skor maksimal  $5 \times 50 = 250$ .<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Instrumen Pemberdayaan Dosen dapat dilihat pada lampiran, pp. 270-273.

## c. Kisi-kisi Instrumen

**Tabel 14:**  
Kisi-kisi Pemberdayaan Dosen

No	Dimnesi/Indikator	Butir	Jumlah
1	Mengembangkan visi bersama	1,2,3,4,5,6,7	7
2	Mendidik	8,9,10,11,12,13	6
3	Menyingkirkan rintangan-rintangan	14,15,16,17,18,19	6
4	Mengungkapkan	20,21,22,23,24,25	6
5	Menyemangati	26,27,28,29,30,31	6
6	Memperlengkapi	32,33,34,35,36,37	6
7	Menilai	38,39,40,41,42,43	6
8	Mengharapkan	44,45,46,47,48,49,50	7
<b>Total</b>			<b>50</b>

## d. Hasil Ujicoba

## 1) Pengujian Validitas

Pengujian validitas instrumen Pemberdayaan Dosen dicari dengan menggunakan rumus Person Product Moment,<sup>22</sup> sejalan pendapat Azwar yang mengatakan bahwa kalau skor butir bukan dikotomi, tetapi berskala interval, maka teknik

---

<sup>22</sup>Gronlund, *loc. cit.*

korelasi Product Moment dari Pearson dapat digunakan.<sup>23</sup>

Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Hasil pengujian validitas dibandingkan dengan table harga kritik r product moment, dari 50 butir pernyataan yang disebarakan terdapat 3 butir pernyataan yang tidak valid,<sup>24</sup> artinya r hitung lebih kecil dari r tabel. Ketiga butir pernyataan tersebut adalah butir nomor 7, 12, dan nomor 20, sehingga butir pernyataan tersebut digugurkan (drop). Untuk jelasnya lihat lampiran hal 279.

## 2) Perhitungan Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas instrumen Pemberdayaan Dosen dicari dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.<sup>25</sup> Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

---

<sup>23</sup>Azwar, *loc. cit.*

<sup>24</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba dapat dilihat pada lampiran, pp. 310-319.

<sup>25</sup>Gronlund, *loc. cit.*

$$\sigma = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Reliabilitas Instrumen Pemberdayaan Dosen adalah  $r = 0,95$ <sup>26</sup>. Dengan demikian dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang sangat tinggi.

e. Instrumen Final

Dari pengujian validitas dan perhitungan reliabilitas di atas, kemudian dipilih 47 butir yang valid dan reliabel digunakan sebagai instrumen penelitian. Sebaran butir sebelum dan sesudah dilakukan ujicoba instrumen tampak pada tabel berikut:

---

<sup>26</sup>Rangkuman Hasil Ujicoba, *loc. cit.*



Tabel 15:  
Sebaran Butir Sebelum dan Sesudah Ujicoba Instrumen  
Pemberdayaan Dosen

No	Dimensi/Indikator	Sebaran Butir	
		Sebelum	Sesudah
1	Mengembangkan visi bersama	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6
2	Mendidik	8,9,10,11,12,13	8,9,10,11,13
3	Menyingkirkan rintangan-rintangan	14,15,16,17,18,19	14,15,16,17,18,19
4	Mengungkapkan	20,21,22,23,24,25	21,22,23,24,25
5	Menyemangati	26,27,28,29,30,31	26,27,28,29,30,31
6	Memperlengkapi	32,33,34,35,36,37	32,33,34,35,36,37
7	Menilai	38,39,40,41,42,43	38,39,40,41,42,43
8	Mengharapkan	44,45,46,47,48,49,50	44,45,46,47,48,49,50
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>47</b>

Berdasarkan uraian dari keempat variabel di atas, maka dapat dibuat rangkuman analisis butir, sebagai berikut:

Tabel 16:  
Rangkuman Analisis Butir

Variabel	Pengujian Validitas		Jumlah Butir	Perhitungan Reliabilitas
	Butir Valid	Butir Drop		
Produktivitas Kerja	54	6	60	0,92
Kemampuan Perencanaan Strategik	43	7	50	0,98
Ketahanmalangan	48	2	50	0,93
Pemberdayaan Dosen	47	3	50	0,95

#### **F. Teknik Analisis Data**

Data penelitian yang terkumpul dilakukan analisis pendahuluan dengan menggunakan statistik deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan data untuk masing-masing variabel secara parsial. Statistik deskriptif yang digunakan adalah distribusi frekuensi, histogram/poligon frekuensi, mean, median, modus, standar deviasi, dan simpangan baku.

Selanjutnya, digunakan statistik inferensial untuk menguji hipotesis. Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas dan uji homogenitas. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan jamak serta analisis korelasi sederhana dan jamak. Berikut disampaikan masing-masing rumus yang digunakan.

## 1. Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas dan uji homogenitas.

### a. Uji Normalitas Data

Uji ini dimaksudkan untuk menentukan normal tidaknya distribusi data penelitian. Uji normalitas yang digunakan adalah uji "Lilliefors."<sup>27</sup> Data dinyatakan normal bila harga  $L_{hitung} < L_{tabel}$ . Diuji pada taraf signifikansi 0,05. Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

$$L_o = |F(z_i) - S(z_i)| \text{ kemudian tentukan harga mutlak}$$

### b. Uji Homogenitas Varians

Uji ini dimaksudkan untuk menguji kesamaan dua buah varians populasi yang berdistribusi normal. Uji homogenitas yang digunakan adalah uji "Bartlett".<sup>28</sup> Data dinyatakan homogen, bila harga  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Diuji pada taraf signifikansi 0,05. Adapun rumus dimaksud sebagai berikut:

$$\chi^2 = (\ln 10) \left\{ B - \sum (n_i - 1) \log s_i^2 \right\}$$

<sup>27</sup>Nana Sudjana, *Metode Statistika* (Bandung: Tarsito, 1992), pp. 466-468.

<sup>28</sup>*ibid.*, pp. 261-264.

## 2. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pertama, yang berbunyi: *“terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja”*, hipotesis kedua yang berbunyi: *“terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja”*, dan hipotesis ketiga yang berbunyi: *“terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja”* digunakan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana.

Untuk menguji hipotesis keempat, yang berbunyi: *“terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja”* digunakan teknik analisis regresi dan korelasi jamak.

Setelah hipotesis diuji, maka pengujian diperdalam dengan menentukan keberartian korelasi antara masing-masing dan keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji t dan uji F. Keberartian korelasi tersebut ditentukan dengan menentukan koefisien determinasi ( $R^2_{y.12}$ ). Keberartian korelasi ini dimaksudkan untuk menentukan besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, baik sendiri-sendiri atau bersama-sama.

Dalam analisis data bagian terakhir dilakukan perhitungan korelasi parsial dengan mengkorelasikan setiap variabel bebas dengan variabel terikat. Uji ini dimaksudkan untuk meyakinkan pada pengujian korelasi sederhana sebelumnya dan sebagai pengecekan kembali dengan metode korelasi parsial. Korelasi parsial ini dimaksudkan untuk menganggap hubungan dengan variabel dianggap tidak tetap. Apabila Y dikorelasikan dengan  $X_1$  ( $r_{y.12}$ ), maka  $X_2$  dikontrol dan apabila Y dikorelasikan dengan  $X_2$  ( $r_{y.21}$ ), maka  $X_1$  dikontrol. Sedangkan keberartian korelasinya dilihat dengan membandingkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

## **G. Hipotesis Statistik**

Berdasarkan hipotesis penelitian, berikut diajukan hipotesis statistik sebagai berikut:

### 1. Hipotesis Pertama

$$H_0 : \rho_{y1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y1} > 0$$

#### Keterangan:

$\rho_{y1}$  =Koefisien Korelasi Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

2. Hipotesis Ke dua

$$H_0 : \rho_{y2} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y2} > 0$$

Keterangan:

$\rho_{y2}$  =Koefisien Korelasi Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

3. Hipotesis Ke tiga

$$H_0 : \rho_{y3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y3} > 0$$

Keterangan:

$\rho_{y3}$  =Koefisien Korelasi Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

4. Hipotesis Ke empat

$$H_0 : \rho_{y123} = 0$$

$$H_1 : \rho_{y123} > 0$$

Keterangan:

$\rho_{y123}$  =Koefisien Korelasi Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Sebagai tindak lanjut dari instrumen penelitian yang dinyatakan sah dan handal digunakan untuk menjangking data dari responden, maka berikut dibahas secara berturut-turut tentang hasil penelitian dalam bentuk: deskripsi data dari masing-masing variabel, pengujian persyaratan analisis (uji normalitas dan uji homogenitas), pengujian hipotesis- yang menguji hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama, serta keterbatasan penelitian.

#### **A. Deskripsi Data**

Data penelitian ini menyangkut empat variabel, yakni satu variabel terikat (Y) dan tiga variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ). Variabel terikat (Y) adalah Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, sedangkan variabel bebas pertama ( $X_1$ ) adalah Kemampuan Perencanaan Strategik, variabel bebas kedua ( $X_2$ ) adalah Ketahananmalangan, dan variabel bebas ketiga ( $X_3$ ) adalah Pemberdayaan Dosen.

Deskripsi mean, median, modus, dan distribusi frekuensi serta histogram frekuensi disajikan dari masing-masing variabel tersebut.

### **1. Data tentang Produktivitas Kerja Ketua Program Studi (Y)**

Instrumen Produktivitas Kerja Ketua Program Studi berbentuk angket, terdiri dari 54 butir pernyataan dengan skala 5. Dengan demikian, distribusi skor empirik menyebar antara skor terendah 136 sampai skor tertinggi 210. Sedangkan skor teoretik minimal dan maksimal yang mungkin terjadi adalah 54 dan 270. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan mean sebesar 175,93; median sebesar 174,22; modus sebesar 173,67; simpangan baku sebesar 14,11; varian sebesar 198,98.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal, karena harga mean, median, dan modusnya mendekati rata-rata. Dengan demikian kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan, maka didapati 28,34% di antara Ketua Program Studi mencapai skor di atas rata-rata, sedangkan 45% masuk ke dalam kelompok rata-rata, dan 26,66% di bawah rata-rata.

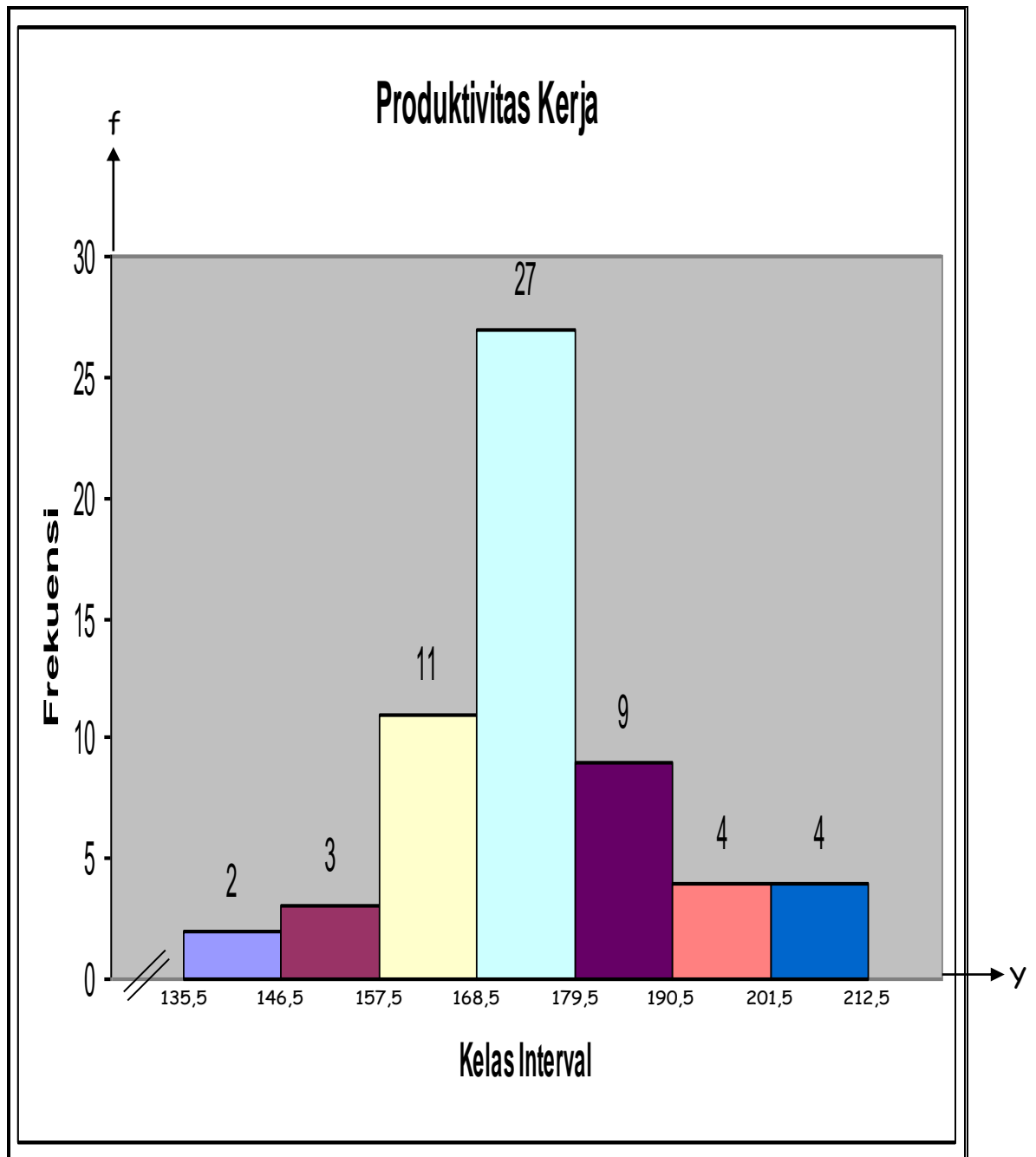
Angka di atas menunjukkan pada umumnya Ketua Program Studi mempunyai produktivitas kerja tinggi, hanya sebagian kecil Ketua Program Studi yang mempunyai produktivitas kerja rendah. Untuk jelasnya, distribusi



frekuensi dan histogram frekuensi data tersebut disajikan dalam tabel dan gambar berikut:

**Tabel 17:**  
Distribusi Frekuensi Nilai Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

<b>Kelas Interval</b>	<b>Frekuensi Absolut</b>	<b>Frekuensi Relatif (%)</b>
136-146	2	3,33
147-157	3	5,00
158-168	11	18,33
<b>169-179</b>	<b>27</b>	<b>45,00</b>
180-190	9	15,00
191-201	4	6,67
202-212	4	6,67
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>



**Gambar 9:**  
Histogram Frekuensi Nilai Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

## 2. Data tentang Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ )

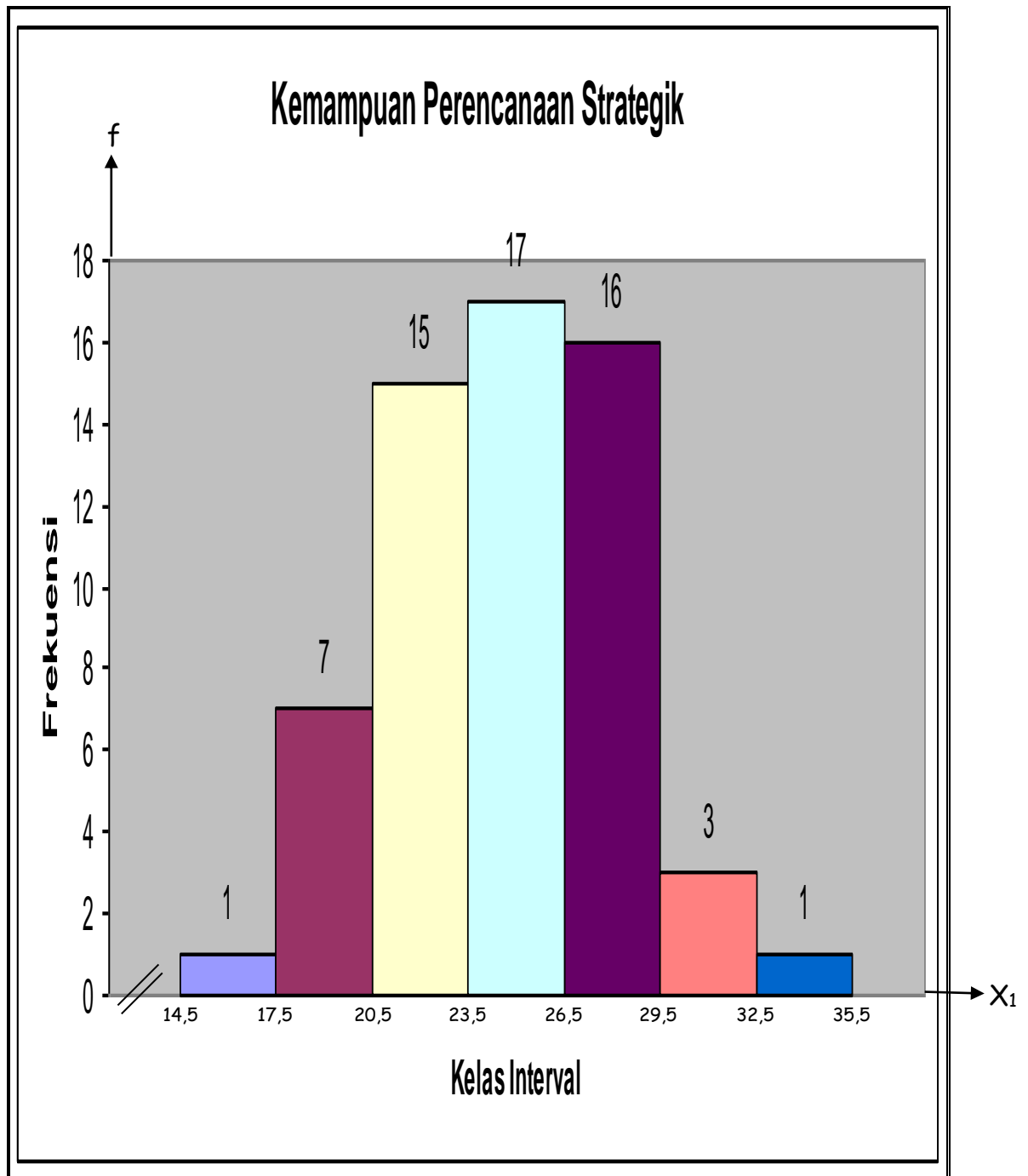
Instrumen Kemampuan Perencanaan Strategik berbentuk tes, terdiri dari 43 butir pertanyaan. Dengan demikian, distribusi skor empirik menyebar antara skor terendah 17 sampai skor tertinggi 33. Sedangkan skor teoretik minimal dan maksimal yang mungkin terjadi adalah 0 dan 43. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan mean sebesar 24,53, median sebesar 24,73; modus sebesar 25,51; simpangan baku sebesar 3,34; varian sebesar 11,13.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal, karena harga mean, median, dan modusnya mendekati rata-rata. Dengan demikian kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan, maka didapati 33,34% di antara karyawan mencapai skor di atas rata-rata, sedangkan 28,33% masuk ke dalam kelompok rata-rata, dan 38,34% di bawah rata-rata.

Angka di atas menunjukkan pada umumnya Ketua Program Studi mempunyai Kemampuan Perencanaan Strategik cukup tinggi, hanya sebagian kecil Ketua Program Studi yang mempunyai Kemampuan Perencanaan Strategik rendah. Untuk jelasnya, distribusi frekuensi dan histogram frekuensi data tersebut disajikan dalam tabel dan gambar berikut:

Tabel 18:  
Distribusi Frekuensi Nilai Kemampuan Perencanaan Strategik

<b>Kelas Interval</b>	<b>Frekuensi Absolut</b>	<b>Frekuensi Relatif (%)</b>
15-17	1	1,67
18-20	7	11,67
21-23	15	25,00
<b>24-26</b>	<b>17</b>	<b>28,33</b>
27-29	16	26,67
30-32	3	5,00
33-35	1	1,67
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



Gambar 10:  
Histogram Frekuensi Nilai Kemampuan Perencanaan Strategik

### 3. Data tentang Ketahananmalangan ( $X_2$ )

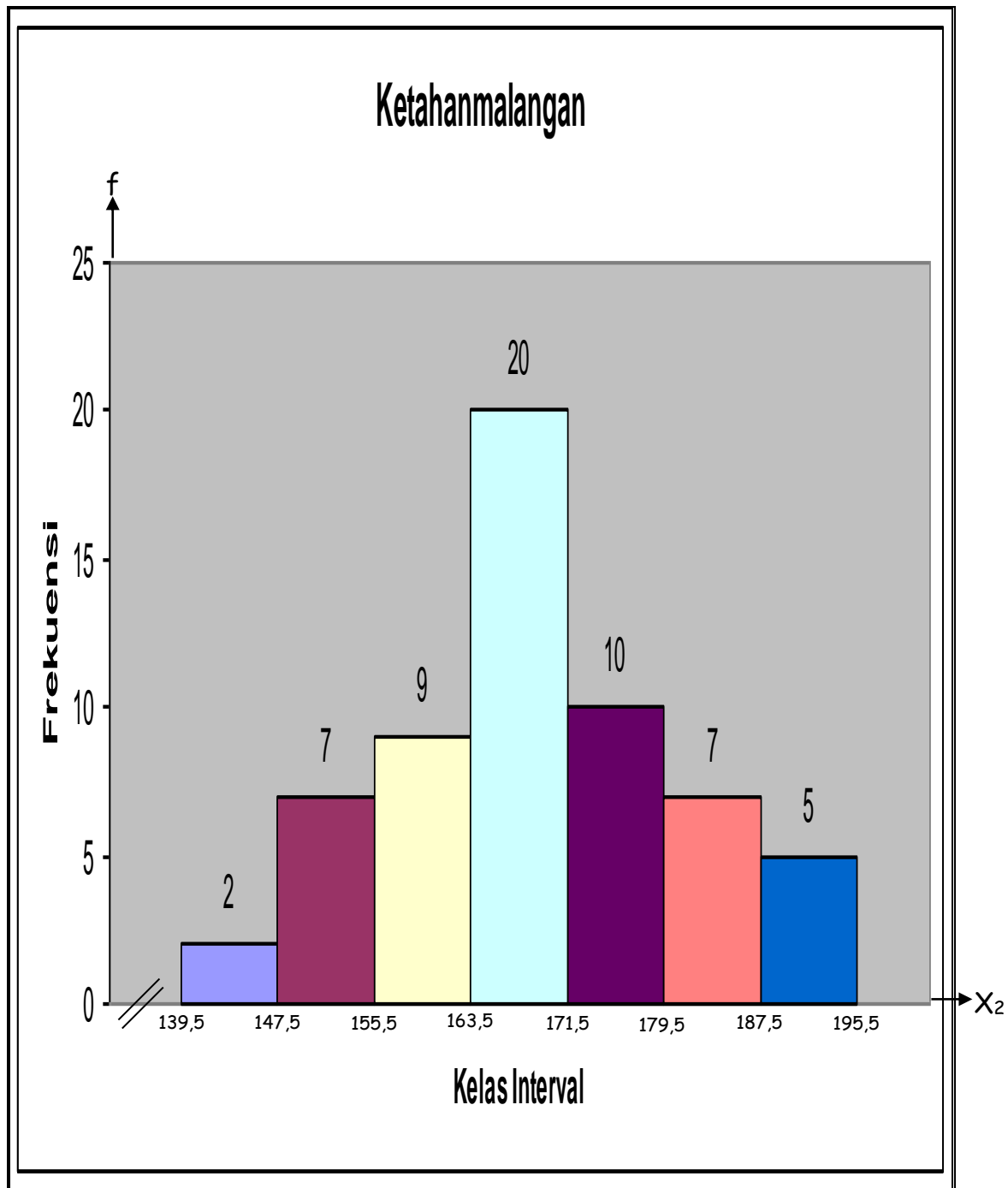
Instrumen Ketahananmalangan berbentuk angket, terdiri dari 48 butir pernyataan dengan skala 5. Dengan demikian, distribusi skor empirik menyebar antara skor terendah 140 sampai skor tertinggi 193. Sedangkan skor teoretik minimal dan maksimal yang mungkin terjadi adalah 48 dan 240. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan mean sebesar 168,43; median sebesar 168,30; modus sebesar 167,66; simpangan baku sebesar 12,26; varian sebesar 150,35.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal, karena harga mean, median, dan modusnya mendekati rata-rata. Dengan demikian kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan, maka didapati 43,33% di antara karyawan mencapai skor di atas rata-rata, sedangkan 40% masuk ke dalam kelompok rata-rata, dan 16,67% di bawah rata-rata.

Angka di atas menunjukkan pada umumnya Ketua Program Studi mempunyai Ketahananmalangan cukup tinggi, hanya sebagian kecil Ketua Program Studi yang mempunyai Ketahananmalangan rendah. Untuk jelasnya, distribusi frekuensi dan histogram frekuensi data tersebut disajikan dalam tabel dan gambar berikut:

Tabel 19:  
Distribusi Frekuensi Nilai Ketahananmalangan

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
140-147	2	1,67
148-155	7	5,00
156-163	9	10,00
<b>164-171</b>	<b>20</b>	<b>40,00</b>
172-179	10	18,33
180-187	7	16,67
188-195	5	8,33
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>



**Gambar 11:**  
Histogram Frekuensi Nilai Ketahanmalangan



#### 4. Data tentang Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ )

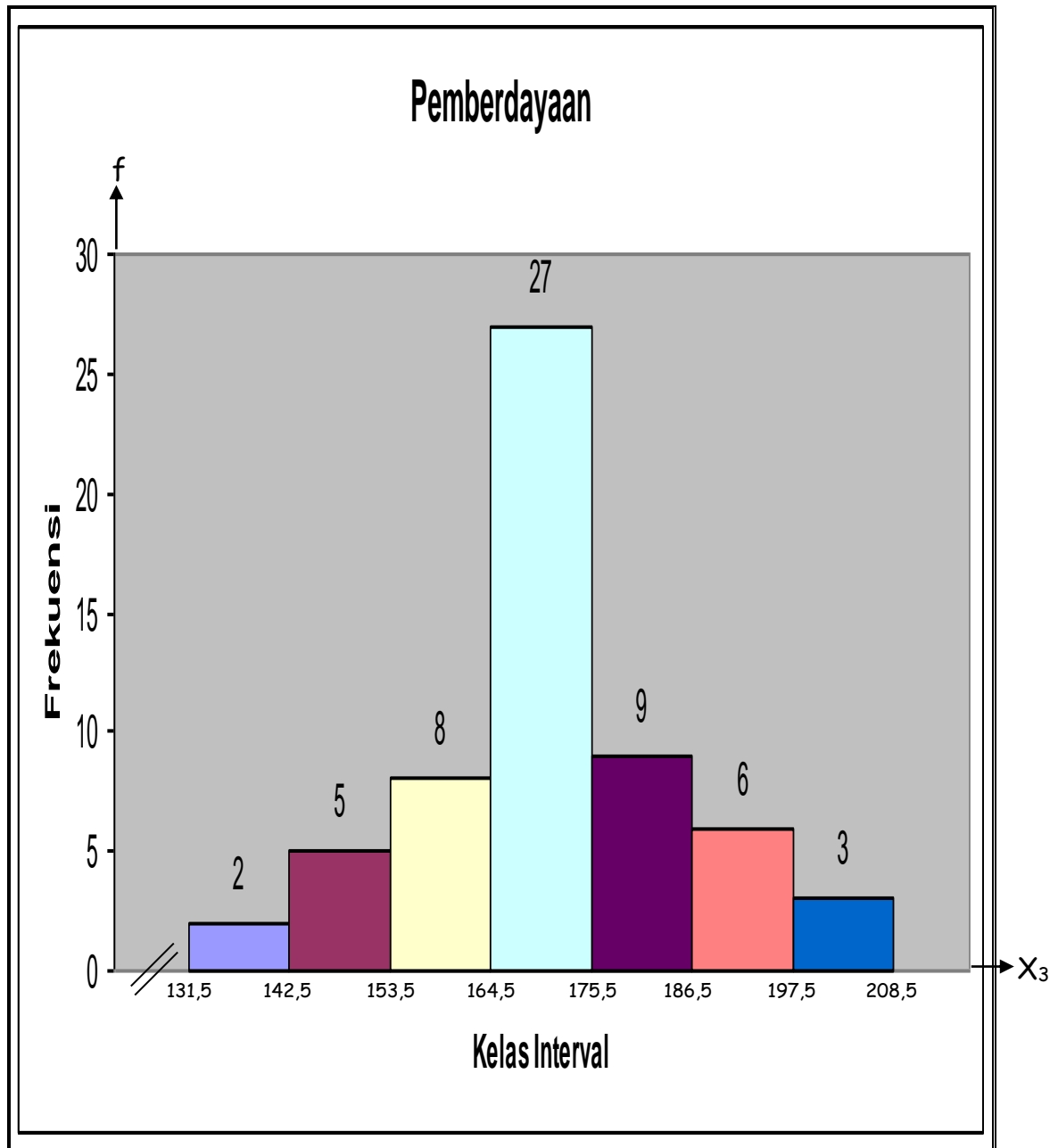
Instrumen Pemberdayaan Dosen berbentuk angket, terdiri dari 47 butir pernyataan dengan skala 5. Dengan demikian, distribusi skor empirik menyebar antara skor terendah 132 sampai skor tertinggi 208. Sedangkan skor teoretik minimal dan maksimal yang mungkin terjadi adalah 47 dan 235. Perhitungan distribusi skor tersebut menghasilkan mean sebesar 172,37, median sebesar 170,55; modus sebesar 170,11; simpangan baku sebesar 15,20; varian 231,05.

Berdasarkan hal tersebut, skor responden cenderung berdistribusi normal, karena harga mean, median, dan modusnya mendekati rata-rata. Dengan demikian kurva penyebaran dari variabel ini cenderung normal. Selanjutnya, bila skor responden dikelompokkan, maka didapati 30% di antara karyawan mencapai skor di atas rata-rata, sedangkan 45% masuk ke dalam kelompok rata-rata, dan 25% di bawah rata-rata.

Angka di atas menunjukkan pada umumnya Pemberdayaan Dosen oleh Ketua Program Studi cukup tinggi, hanya sebagian kecil dari Ketua Program Studi yang rendah dalam Pemberdayaan Dosennya. Untuk jelasnya, distribusi frekuensi dan histogram frekuensi data tersebut disajikan dalam tabel dan gambar berikut:

Tabel 20:  
Distribusi Frekuensi Nilai Pemberdayaan Dosen

Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
132-142	2	3,33
143-153	5	8,33
154-164	8	13,33
<b>165-175</b>	<b>27</b>	<b>45,00</b>
176-186	9	15,00
187-197	6	10,00
198-208	3	5,00
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>



Gambar 12:  
Histogram Frekuensi Nilai Pemberdayaan Dosen

Rangkuman deskripsi data dari ketiga variabel di atas, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 21:  
Rangkuman Deskripsi Data<sup>1</sup>

Deskripsi Data	Variabel			
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
Mean	175,93	24,53	168,43	172,37
Median	174,22	24,73	168,30	170,55
Modus	173,67	25,51	167,66	170,11
Simpangan Baku	14,11	3,34	12,26	15,20
Varian	198,98	11,13	150,35	231,05

**Keterangan:**

Y = Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

X<sub>1</sub> = Kemampuan Perencanaan Strategik

X<sub>2</sub> = Ketahananmalangan

X<sub>3</sub> = Pemberdayaan Dosen

**B. Pengujian Persyaratan Analisis**

Sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi, terlebih dahulu harus dipenuhi beberapa persyaratan, antara lain: (1) sampel diambil secara acak; (2) ukuran sampel minimum terpenuhi, dan; (3) data sampel berdistribusi normal untuk setiap variabel.

Prosedur pemilihan sampel secara acak telah dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*, melalui cara demikian diperkirakan bahwa sampel yang dipilih, secara statistik telah memenuhi syarat keterwakilan. Selanjutnya, pengujian normalitas dan homogenitas

---

<sup>1</sup>Rangkuman Deskripsi Data dapat dilihat pada lampiran, pp. 356-359.

dilakukan berdasarkan data penelitian. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat layak atau tidaknya data hasil penelitian, sedangkan uji homogenitas dimaksudkan untuk melihat kesamaan dua buah varians populasi yang berdistribusi normal. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

#### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data menggunakan uji “Lilliefors”. Kriteria sampel berdistribusi normal, apabila  $L_{hitung} < L_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05. Hasil analisis uji normalitas dirangkum pada tabel berikut:

**Tabel 22:**  
Rangkuman Hasil Uji Normalitas Data Galat Taksiran<sup>2</sup>

Galat Taksiran	n	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Kesimpulan
Y atas $X_1$	60	0,09	0,11	Normal
Y atas $X_2$	60	0,10	0,11	Normal
Y atas $X_3$	60	0,10	0,11	Normal

**Keterangan:**

$\alpha$  = 0,05  
 $L_h < L_t$  = Data Galat Taksiran Normal

<sup>2</sup>Rangkuman Hasil Uji Normalitas dapat dilihat pada lampiran, pp. 375-380.

## 2. Uji Homogenitas Varians

Uji homogenitas varians dilakukan dengan menggunakan teknik uji “Bartlett”. Kriteria sampel bersifat homogen, apabila  $\chi^{2\text{-hitung}} < \chi^{2\text{-tabel}}$  pada taraf signifikansi 0,05. Hasil analisis tentang uji homogenitas di rangkum pada tabel berikut:

**Tabel 23:**  
Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Varians antara Skor Variabel Y atas X<sup>3</sup>

Varians	dk	$\chi^{2\text{-hitung}}$	$\chi^{2\text{-tabel}}$	Kesimpulan
Y atas X <sub>1</sub>	11	14,10	19,70	Homogen
Y atas X <sub>2</sub>	12	12,97	21,00	Homogen
Y atas X <sub>3</sub>	15	22,03	25,00	Homogen

**Keterangan:**

dk = Derajat kebebasan  
 $\chi^{2h} < \chi^{2t}$  = Varians homogen

### C. Pengujian Hipotesis

Setelah uji normalitas data dan uji homogenitas varian dilakukan, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis berikut ini:

#### 1. Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik (X<sub>1</sub>) dan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi (Y).

<sup>3</sup>Rangkuman Hasil Uji Homogenitas dapat dilihat pada lampiran, pp. 372-374.

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{Y_1} = 0$$

$$H_1 : \rho_{Y_1} > 0$$

Hal ini berarti, hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, sebaliknya hipotesis alternatif ( $H_1$ ), yang menyatakan terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana.

Analisis regresi linear sederhana Produktivitas Kerja atas Kemampuan Perencanaan Strategik menghasilkan persamaan garis linear  $\hat{Y} = 123,23 + 2,15X_1$ . Persamaan garis regresi tersebut cukup berarti dan linear. Hasil uji signifikansi dan kelinearitas regresi ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 24:  
Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  
 $\hat{Y} = 123,23 + 2,15X_1^4$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					0,05	0,01
Total	60	1868892	1868892	-		
Regresi (a)	1	1857152,27	1857152,27	20,21**	4,10	7,10
Regresi (b a)	1	3033,93	3033,93			
Sisa	58	8705,80	150,10			
Tuna Cocok	13	2659,82	204,60	1,52 <sup>ns</sup>	1,95	2,56
Galat	45	6045,98	134,36			

**Keterangan:**

- \*\* = Regresi Signifikan (F<sub>h</sub> 20,21 > F<sub>t</sub> 7,10)  
 ns = Regresi Berbentuk Linear (F<sub>h</sub> 1,52 < F<sub>t</sub> 2,56)  
 dk = Derajat Kebebasan  
 JK = Jumlah Kuadrat  
 RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Harga F<sub>regresi</sub> (F<sub>hitung</sub>) sebesar 20, 21, sedangkan F<sub>tabel</sub> sebesar 7, 10. Hal ini menunjukkan bahwa harga F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> pada taraf signifikansi 0,01. Ini berarti bahwa koefisien arah regresi Produktivitas Kerja atas Kemampuan Perencanaan Strategik, signifikan. Dengan demikian,  $\hat{Y} = 123,23 + 2,15X_1$  dapat dipertanggungjawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas

<sup>4</sup>Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran, pp. 381-386.



Kerja Ketua Program Studi. Dari persamaan ini dapat diartikan bahwa peningkatan satu unit nilai pada Kemampuan Perencanaan Strategik menyebabkan peningkatan sebesar 2,15 unit nilai pada Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Berdasarkan perhitungan menunjukkan harga  $F_{tuna\ cocok}$  diperoleh sebesar 1,52 sedangkan harga  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 13 dan dk penyebut 45 pada taraf signifikansi 0,01 adalah sebesar 2,56 Ternyata  $F_{tuna\ cocok\ hitung} < F_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa bentuk regresi Produktivitas Kerja atas Kemampuan Perencanaan Strategik adalah Linear.

Analisis koefisien korelasi sederhana antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja menghasilkan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,51. Pengujian signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t menghasilkan  $t_{hitung} = 4,52$ . Dari daftar distribusi untuk  $dk = 58$  ( $n-2$ ) dan taraf signifikansi 0,01 diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,41. Tampak bahwa nilai  $t$  yang diperoleh dari analisis ( $t_{hitung}$ ) lebih besar daripada nilai  $t$  yang terdapat pada tabel ( $t_{tabel}$ ). Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  signifikan; dan oleh karenanya, koefisien korelasi sebesar 0,51 pun signifikan.

**Tabel 25:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi Sederhana antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y)

n	$r_{y1}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			0,05	0,01
60	0,51	4,52	1,68	2,41

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja. Yaitu sebesar  $(0,51)^2 = 0,2601$ . Ini menunjukkan bahwa sekitar 26,01% variasi yang terjadi pada Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dapat ditentukan oleh variasi Kemampuan Perencanaan Strategik melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 123,23 + 2,15X_1$ .

**Tabel 26:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Determinasi antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y)

$r_{y1}$	$r_{y1}^2$	KD
0,51	0,2601	26,01%

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y1.2}$  sebesar 0,43 dan  $t_{hitung} = 3,57 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41. Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak; sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Ketahananmalangan.

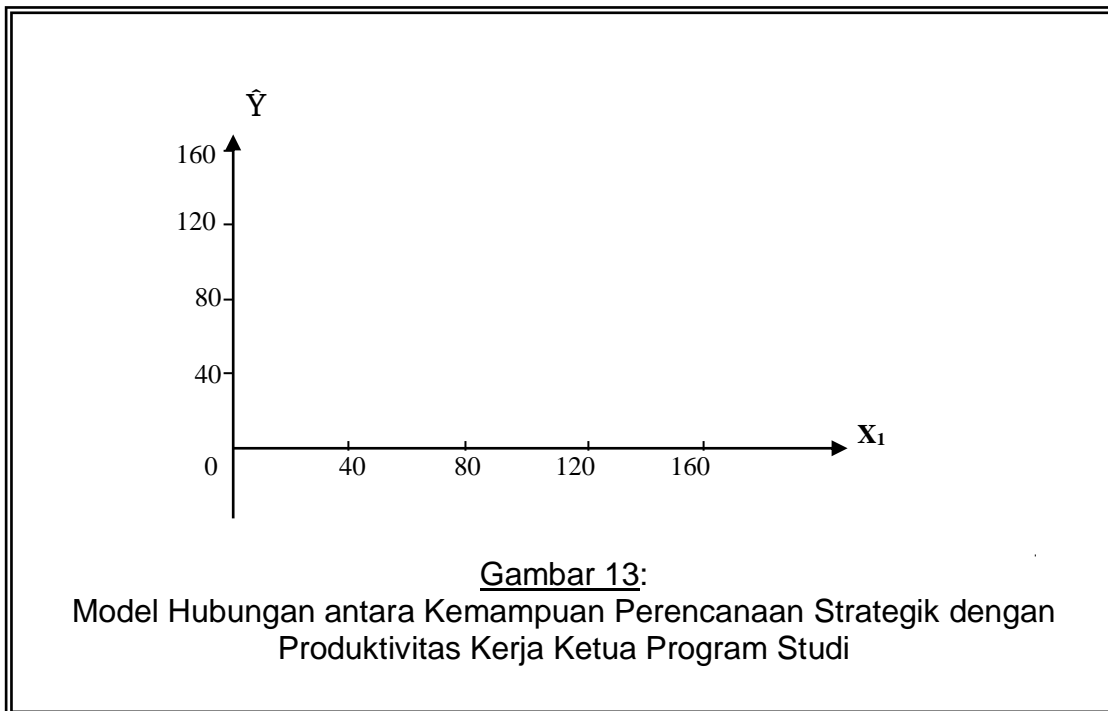
Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y1.3}$  sebesar 0,38 dan  $t_{hitung} = 3,09 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41. Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak; sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Pemberdayaan Dosen.

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y1.23}$  sebesar 0,41 dan  $t_{hitung} = 3,37 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41. Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak; sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Ketahananmalangan dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama.

**Tabel 27:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi Parsial antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja ( $Y$ ) Dikontrol Ketahananmalangan ( $X_2$ ) atau Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ )

n	Korelasi Parsial	Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
				0,05	0,01
60	$r_{y1.2}$	0,43	3,57	1,68	2,41
60	$r_{y1.3}$	0,38	3,09	1,68	2,41
60	$r_{y1.23}$	0,41	3,37	1,68	2,41

Bentuk hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi melalui persamaan  $\hat{Y} = 123,23 + 2,15X_1$  dapat digambarkan dalam bentuk model hubungan seperti pada gambar berikut:



2. Hubungan antara Ketahananmalangan ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi ( $Y$ )

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \rho_{y_2} = 0$$

$$H_1: \rho_{y_2} > 0$$

Hal ini berarti, hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, sebaliknya hipotesis alternatif ( $H_1$ ), yang menyatakan terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana.

Analisis regresi linear sederhana Produktivitas Kerja atas Ketahananmalangan menghasilkan persamaan garis regresi linear  $\hat{Y} = 14,98 + 0,96X_2$ . Persamaan garis regresi tersebut cukup berarti dan linear. Hasil uji signifikansi dan kelinearitasan regresi ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 28:  
Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  
 $\hat{Y} = 14,98 + 0,96X_2$ .<sup>5</sup>

Sumber Varians	dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					0,05	0,01
Total	60	1868892	1868892	-		
Regresi (a)	1	1857152,27	1857152,27	131,04**	4,10	7,10
Regresi (b a)	1	8137,66	8137,66			
Sisa	58	3602,07	62,10			
Tuna Cocok	36	2769,76	76,94	2,03 <sup>ns</sup>	1,96	2,63
Galat	22	832,31	37,83			

<sup>5</sup>Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran, pp. 387-391.

**Keterangan:**

**	=	Regresi Sangat Signifikan	( $F_h 131,04 > F_t 7,10$ )
ns	=	Regresi Berbentuk Linear	( $F_h 2,03 < F_t 2,63$ )
dk	=	Derajat Kebebasan	
JK	=	Jumlah Kuadrat	
RJK	=	Rata-rata Jumlah Kuadrat	

Harga  $F_{\text{regresi}}$  ( $F_{\text{hitung}}$ ) sebesar 131,04 sedangkan  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 7,10.

Hal ini menunjukkan bahwa harga  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 0,01.

Ini berarti bahwa koefisien arah regresi yaitu Produktivitas Kerja atas Ketahananmalangan signifikan. Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y} = 14,98 + 0,96X_2$  dapat dipertanggungjawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dari persamaan ini dapat diartikan bahwa peningkatan satu unit nilai pada Ketahananmalangan menyebabkan peningkatan sebesar 0,96 unit nilai pada Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Berdasarkan perhitungan menunjukkan harga  $F_{\text{tuna cocok}}$  diperoleh sebesar 2,03 sedangkan harga  $F_{\text{tabel}}$  dengan dk pembilang 36 dan dk penyebut 22 pada taraf signifikansi 0,01 adalah sebesar 2,63. Ternyata  $F_{\text{tuna cocok hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , maka dapat disimpulkan bahwa bentuk regresi Produktivitas Kerja atas Ketahananmalangan adalah Linear.

Analisis koefisien korelasi sederhana antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja menghasilkan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,83. Pengujian signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t menghasilkan  $t_{\text{hitung}} = 11,29$ . Dari daftar distribusi t untuk  $dk = 58$  ( $n-2$ ) dan

taraf signifikansi 0,01 diperoleh  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,41. Tampak bahwa nilai  $t$  yang diperoleh dari analisis ( $t_{\text{hitung}}$ ) lebih besar daripada nilai  $t$  yang terdapat pada tabel ( $t_{\text{tabel}}$ ). Hal itu menunjukkan bahwa  $t_{\text{hitung}}$  signifikan; dan oleh karenanya, koefisien korelasi sebesar 0,83 pun signifikan.

**Tabel 29:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi Sederhana antara  
Ketahananmalangan ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y)

n	$r_{y2}$	$t_{\text{hitung}}$	$t_{\text{tabel}}$	
			0,05	0,01
60	0,83	11,29	1,68	2,41

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja yaitu sebesar  $(0,83)^2 = 0,6889$ . Ini menunjukkan bahwa sekitar 68,89% variasi yang terjadi pada Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dapat ditentukan oleh variasi Ketahananmalangan melalui persamaan  $\hat{Y} = 14,98 + 0,96X_2$ .

**Tabel 30:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Determinasi antara  
Ketahananmalangan ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y)

$r_{y1}$	$r_{y1}^2$	KD
0,83	0,6889	68,89%

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y2.1}$  sebesar 0,80 dan  $t_{hitung} = 10,07 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41 Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak, sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik.

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y2.3}$  sebesar 0,70 dan  $t_{hitung} = 7,45 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41 Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak, sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Pemberdayaan Dosen.

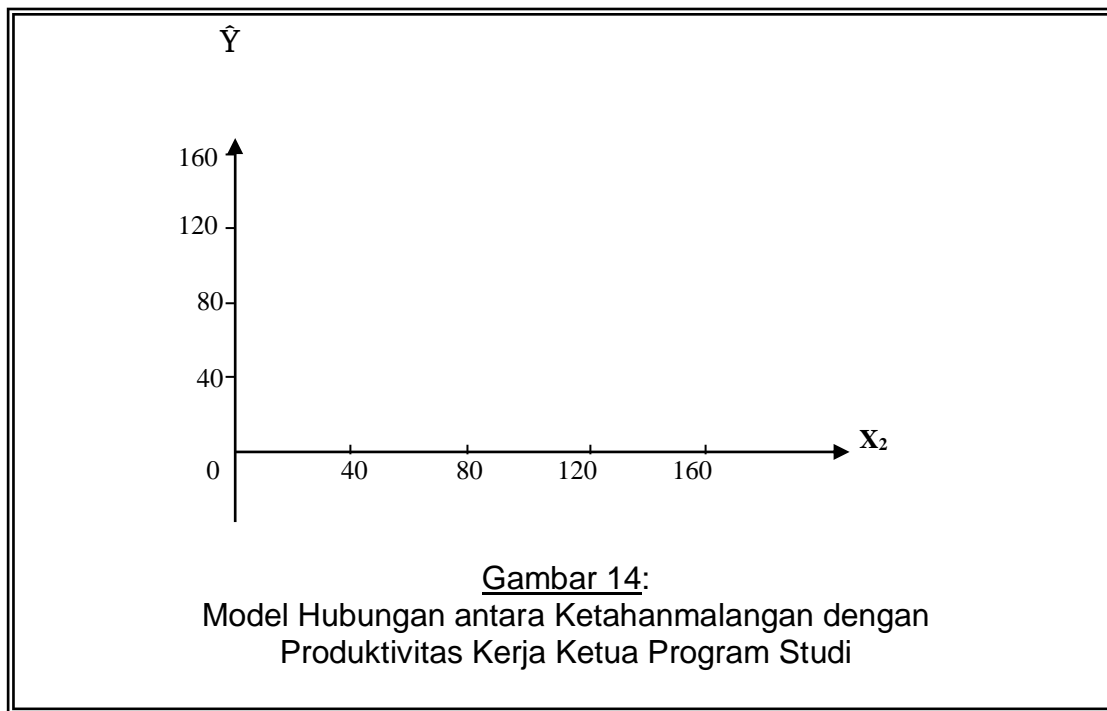
Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y2.13}$  sebesar 0,80 dan  $t_{hitung} = 9,97 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41 Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak, sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik dan Pemberdayaan Dosen.



**Tabel 31:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi Parsial antara  
Ketahananmalangan ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y)  
Dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ )  
atau Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ )

n	Korelasi Parsial	Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
				0,05	0,01
60	$r_{y2.1}$	0,80	10,07	1,68	2,41
60	$r_{y2.3}$	0,70	7,45	1,68	2,41
60	$r_{y2.13}$	0,80	9,97	1,68	2,41

Bentuk hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi melalui persamaan  $\hat{Y} = 14,98 + 0,96X_2$  dapat digambarkan dalam bentuk model hubungan seperti pada gambar berikut:



3. Hubungan antara Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi (Y)

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0: \rho_{y3} = 0$$

$$H_1: \rho_{y3} > 0$$

Hal ini berarti, hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, sebaliknya hipotesis alternatif ( $H_1$ ), yang menyatakan terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana.

Analisis regresi linear sederhana Produktivitas Kerja atas Pemberdayaan menghasilkan persamaan garis regresi linear  $\hat{Y} = 73,27 + 0,60X_3$ . Persamaan garis regresi tersebut cukup berarti dan linear. Hasil uji signifikansi dan linearitas regresi ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 32:  
Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  
 $\hat{Y} = 73,27 + 0,60X_3^6$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					0,05	0,01
Total	60	1868892	1868892	-		
Regresi (a)	1	1857152,27	1857152,27	41,14**	4,10	7,10
Regresi (b a)	1	4871,68	4871,68			
Sisa	58	6868,05	118,41			
Tuna Cocok	30	4560,08	152,00	1,84 <sup>ns</sup>	1,87	2,44
Galat	28	2307,97	82,43			

**Keterangan:**

- \*\* = Regresi Sangat Signifikan (F<sub>h</sub> 41,14 > F<sub>t</sub> 7,10)  
 ns = Regresi Berbentuk Linear (F<sub>h</sub> 1,84 < F<sub>t</sub> 2,44)  
 dk = Derajat Kebebasan  
 JK = Jumlah Kuadrat  
 RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Harga F<sub>regresi</sub> (F<sub>hitung</sub>) sebesar 41,14 sedangkan F<sub>tabel</sub> sebesar 7, 10. Hal ini menunjukkan bahwa harga F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> pada taraf signifikansi 0,01. Ini berarti bahwa koefisien arah regresi yaitu Produktivitas Kerja atas Pemberdayaan Dosen signifikan. Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y} = 73,27 + 0,60X_3$  dapat dipertanggungjawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi. Dari persamaan ini dapat diartikan bahwa peningkatan

<sup>6</sup>Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran, pp. 392-396.

satu unit nilai pada Pemberdayaan Dosen menyebabkan peningkatan sebesar 0,60 unit nilai pada Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Berdasarkan perhitungan menunjukkan harga  $F_{tuna\ cocok}$  diperoleh sebesar 1,84 sedangkan harga  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 30 dan dk penyebut 28 pada taraf signifikansi 0,01 adalah sebesar 2,44. Ternyata  $F_{tuna\ cocok\ hitung} < F_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa bentuk regresi Produktivitas Kerja atas Pemberdayaan Dosen adalah Linear.

Analisis koefisien korelasi sederhana antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja menghasilkan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,64. Pengujian signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t menghasilkan  $t_{hitung} = 6,34$ . Dari daftar distribusi t untuk dk = 58 ( $n-2$ ) dan taraf signifikansi 0,01 diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,41. Tampak bahwa nilai t yang diperoleh dari analisis ( $t_{hitung}$ ) lebih besar daripada nilai t yang terdapat pada tabel ( $t_{tabel}$ ). Hal itu menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  signifikan; dan oleh karenanya, koefisien korelasi sebesar 0,64 pun signifikan.

Tabel 33:  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi Sederhana antara  
Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja ( $Y$ )

n	$r_{y3}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			0,05	0,01
60	0,64	6,34	1,68	2,41

Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi antara Pemberdayaan dengan Produktivitas Kerja yaitu sebesar  $(0,64)^2 = 0,4096$ . Ini menunjukkan bahwa sekitar 40,96% variasi yang terjadi pada Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dapat ditentukan oleh variasi Pemberdayaan melalui persamaan  $\hat{Y} = 73,27 + 0,60X_3$ .

Tabel 34:  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Determinasi antara  
Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y)

$r_{y3}$	$r_{y3}^2$	KD
0,64	0,4096	40,96%

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y3.1}$  sebesar 0,56 dan  $t_{hitung} = 5,10 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41 Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak, sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik.

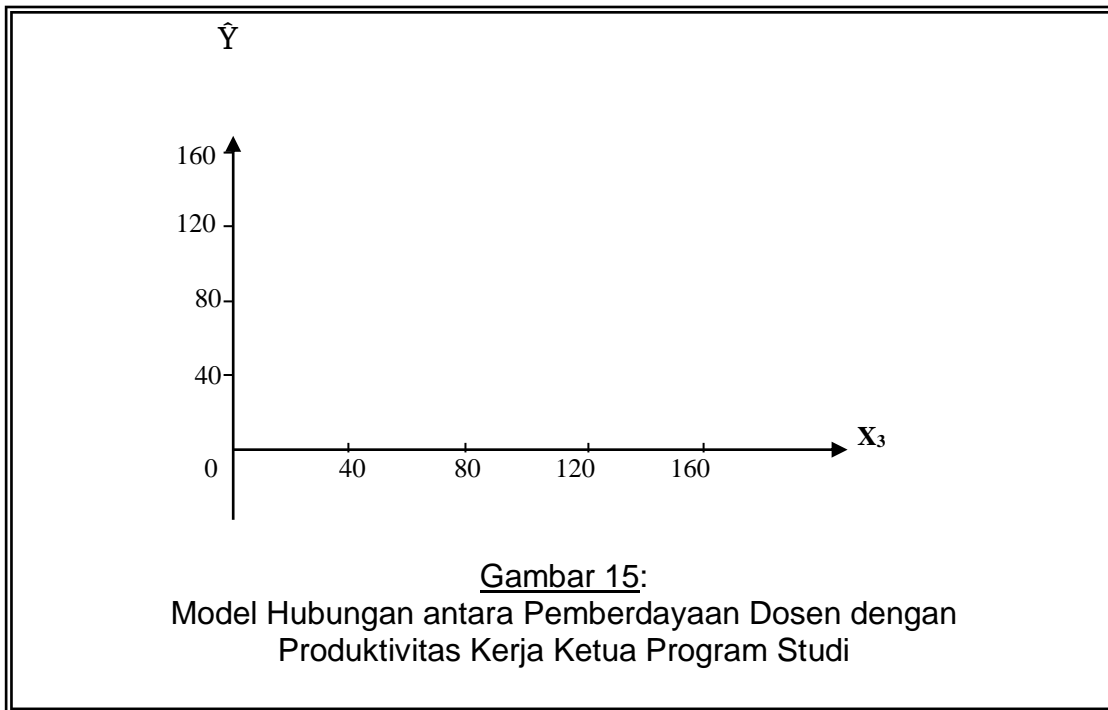
Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y3.2}$  sebesar 0,18 dan  $t_{hitung} = 1,39 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41 Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas diterima, sebaliknya, hipotesis alternatif ditolak. Kesimpulannya ialah tidak terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Ketahananmalangan.

Hasil perhitungan koefisien korelasi parsial menunjukkan  $r_{y3.12}$  sebesar 0,56 dan  $t_{hitung} = 5,05 > t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,01 adalah 2,41. Dengan demikian hipotesis nol sebagaimana dinyatakan di atas ditolak, sebaliknya, hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi, dengan dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik dan Ketahananmalangan.

**Tabel 35:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi Parsial antara  
Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja ( $Y$ )  
Dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ )  
atau Ketahananmalangan ( $X_2$ )

n	Korelasi Parsial	Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
				0,05	0,01
60	$r_{y3.1}$	0,56	5,10	1,68	2,41
60	$r_{y3.2}$	0,18	1,39	1,68	2,41
60	$r_{y3.12}$	0,56	5,05	1,68	2,41

Bentuk hubungan antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi melalui persamaan  $\hat{Y} = 73,27 + 0,60X_3$  dapat digambarkan dalam bentuk model hubungan seperti pada gambar berikut:



4. Hubungan Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) dan Ketahananmalangan ( $X_2$ ), dan Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi ( $Y$ )

Hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0: \rho_{y.123} = 0$$

$$H_1: \rho_{y.123} > 0$$

Hal ini berarti, hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ), Ketahananmalangan ( $X_2$ ), dan Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi ( $Y$ ), sebaliknya

hipotesis alternatif ( $H_1$ ), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ), Ketahananmalangan ( $X_2$ ), dan Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi ( $Y$ ). Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi jamak. Dari hasil perhitungan analisis regresi jamak diperoleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 9,33 + 0,39X_1 + 0,83.X_2 + 0,10.X_3$ . Untuk signifikansi regresi jamak dapat dilihat pada daftar ANAVA pada tabel berikut:

Tabel 36:  
Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi Regresi Jamak  
 $\hat{Y} = 9,33 + 0,39X_1 + 0,83X_2 + 0,10X_3$ <sup>7</sup>

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					0,05	0,01
Regresi (reg)	3	8397,98	2799,33			
Residu (res)	56	3341,75	59,67	46,91**	2,77	4,15
Total	59	11739,73				

**Keterangan:**

- \*\* = Regresi Sangat Signifikan                                  $F_h 46,91 > F_t 4,15$   
dk = Derajat Kebebasan  
JK = Jumlah Kuadrat  
RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan pada tabel 35 dapat dilihat bahwa harga  $F_{hitung}$  adalah 46,91, sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 4,15. Artinya signifikan karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 9,33 + 0,39X_1 + 0,83X_2 +$

<sup>7</sup>Perhitungan lengkap dapat dilihat pada lampiran, pp. 397-402.



0,10X<sub>3</sub> dapat dipertanggungjawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan secara bersama-sama antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

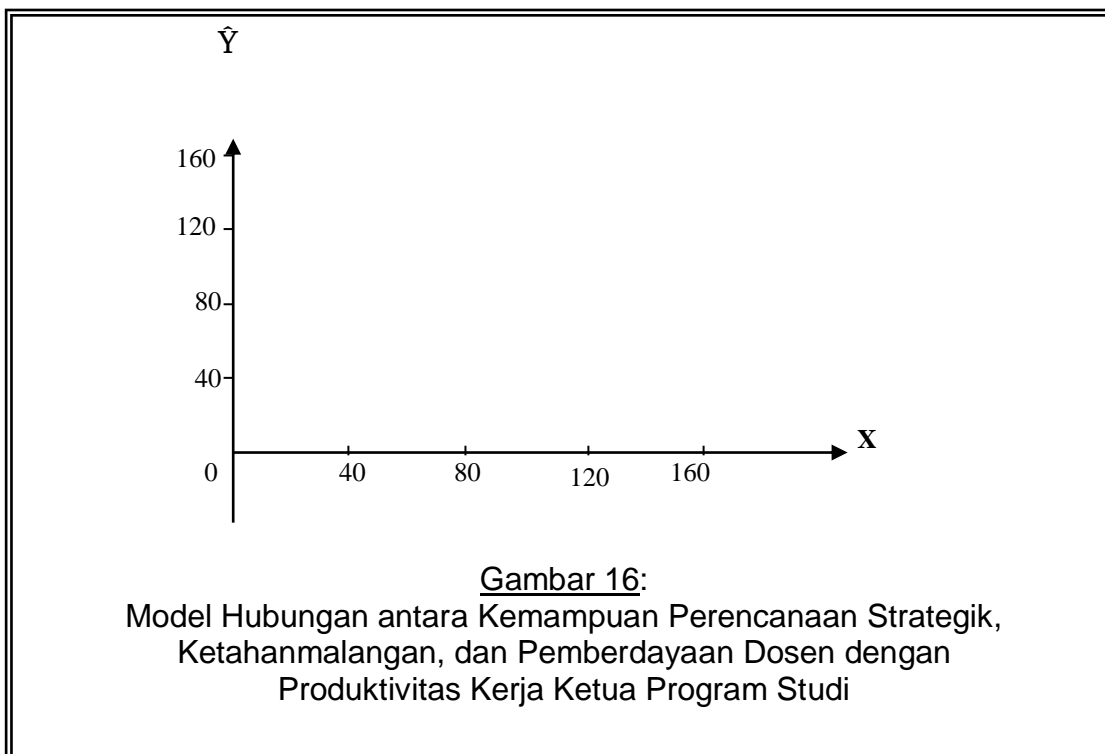
Analisis koefisien korelasi jamak antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja menghasilkan koefisien korelasi ( $R_{y.123}$ ) sebesar 0,85. Uji signifikansi koefisien korelasi jamak menghasilkan  $F_{hitung}$  sebesar 24,00. Dari daftar distribusi F dengan dk pembilang 3 dan dk penyebut 56. pada taraf signifikansi 0,01 diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 4,15 Tampak bahwa nilai  $F_{hitung}$  jauh lebih besar daripada nilai  $F_{tabel}$ . Hal itu menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  signifikan dan oleh karenanya, koefisien korelasi sebesar 0,85 juga signifikan. Dengan demikian, hipotesis nol yang dinyatakan di atas ditolak, dan konsekuensinya hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.

Koefisien determinasi diperoleh sebesar  $(0,85)^2 = 0,7225$ . Ini menunjukkan bahwa 72,25% variasi yang terjadi pada Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dapat dijelaskan oleh variasi Kemampuan Perencanaan Strategik dan Ketahananmalangan secara bersama-sama melalui regresi  $\hat{Y} = 9,33 + 0,39X_1 + 0,83.X_2 + 0,10.X_3$ .

**Tabel 37:**  
Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Determinasi antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ), Ketahananmalangan ( $X_2$ ), dan Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja ( $Y$ )

$r_{y123}$	$r_{y123}^2$	KD
0,85	0,7225	72,25%

Bentuk hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 9,33 + 0,39X_1 + 0,83.X_2 + 0,10.X_3$  dapat digambarkan dalam bentuk model hubungan seperti pada gambar berikut:



#### D. Peringkat Hubungan

1. *Peringkat hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y) Dikontrol Ketahananmalangan ( $X_2$ ) atau Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ )*

Tabel 38:  
Peringkat Hubungan antara  $X_1$  dengan Y  
Dikontrol  $X_2$  atau  $X_3$

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	Keterangan	$F_{tabel}$	
			0,05	0,01
$r_{y1.2} = 0,43$	3,57	Peringkat 1	1,68	2,41
$r_{y1.3} = 0,38$	3,09	Peringkat 2	1,68	2,41

Ternyata peringkat pertama hubungan antara kemampuan perencanaan strategik ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja (Y) dikontrol Ketahananmalangan ( $X_2$ ), sedangkan kemampuan perencanaan strategik ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja (Y) dikontrol pemberdayaan dosen ( $X_3$ ) menempati peringkat ke dua.

2. *Peringkat hubungan antara Ketahananmalangan ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y) Dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) atau Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ )*

Tabel 39:  
Peringkat Hubungan antara  $X_2$  dengan Y  
Dikontrol  $X_1$  atau  $X_3$

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	Keterangan	$F_{tabel}$	
			0,05	0,01
$r_{y2.1} = 0,80$	10,07	Peringkat 1	1,68	2,41
$r_{y2.3} = 0,70$	7,45	Peringkat 2	1,68	2,41

Ternyata peringkat pertama hubungan antara ketahananmalangan ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja (Y) dikontrol kemampuan perencanaan strategik ( $X_1$ ), sedangkan ketahananmalangan ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja (Y) dikontrol pemberdayaan dosen ( $X_3$ ) menempati peringkat ke dua.

3. *Peringkat hubungan antara Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja (Y) Dikontrol Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) atau Ketahananmalangan ( $X_2$ )*

Tabel 40:  
Peringkat Hubungan antara  $X_3$  dengan Y  
Dikontrol  $X_1$  atau  $X_2$

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	Keterangan	$F_{tabel}$	
			0,05	0,01
$r_{y3.1} = 0,56$	5,10	Peringkat 1	1,68	2,41
$r_{y3.2} = 0,18$	1,39	Peringkat 2	1,68	2,41

Ternyata peringkat pertama hubungan antara pemberdayaan ( $X_3$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) dikontrol kemampuan perencanaan strategik ( $X_1$ ), sedangkan pemberdayaan dosen ( $X_3$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) dikontrol ketahananmalangan ( $X_2$ ) menempati peringkat ke dua.

4. *Peringkat hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ), Ketahananmalangan ( $X_2$ ), Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja ( $Y$ ) Dikontrol Ketahananmalangan ( $X_2$ ) dan Pemberdayaan ( $X_3$ ), atau Kemampuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) dan Pemberdayaan Dosen ( $X_3$ ), atau Kemamuan Perencanaan Strategik ( $X_1$ ) dan Ketahananmalangan ( $X_2$ )*

**Tabel 41:**  
Peringkat Hubungan antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dengan  $Y$   
Dikontrol  $X_2$  dan  $X_3$ ;  $X_1$  dan  $X_3$ ;  $X_1$  dan  $X_2$

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	Keterangan	$F_{tabel}$	
			0,05	0,01
$r_{y2.13} = 0,80$	9,97	Peringkat 1	1,68	2,41
$r_{y3.12} = 0,56$	5,05	Peringkat 2	1,68	2,41
$r_{y1.23} = 0,41$	0,37	Peringkat 3	1,68	2,41

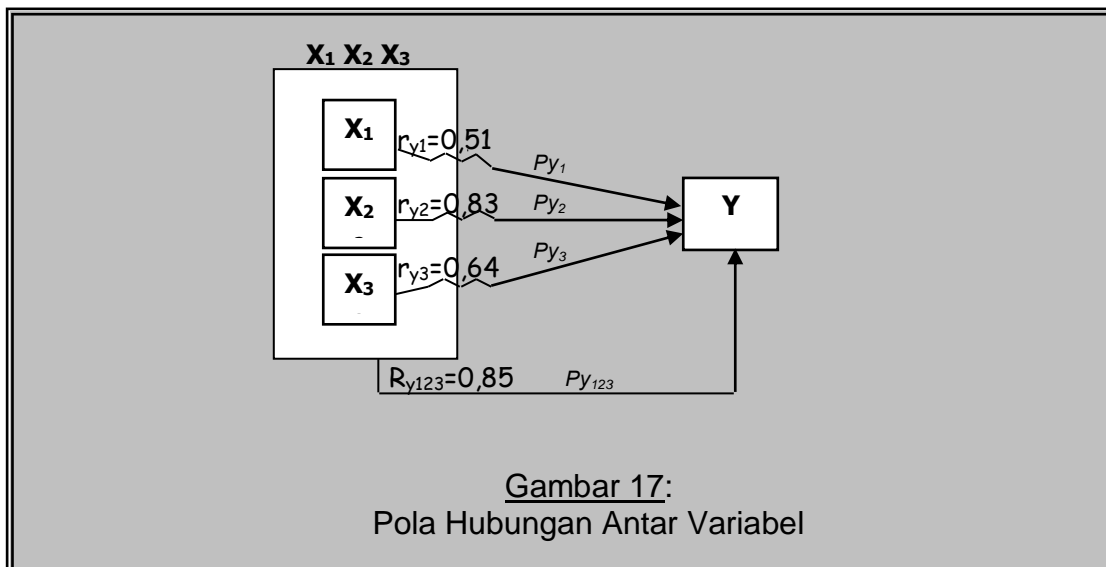
Ternyata peringkat pertama hubungan antara ketahmalangan ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) dikontrol kemampuan perencanaan strategik ( $X_1$ ) dan pemberdayaan dosen ( $X_3$ ), sedangkan pemberdayaan dosen ( $X_3$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) dikontrol kemampuan perencanaan strategik ( $X_1$ ) dan ketahananmalangan ( $X_2$ ) menempati peringkat ke dua, untuk peringkat

ketiga ditempati oleh kemampuan perencanaan strategik ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) dikontrol ketahananmalangan ( $X_2$ ) dan pemberdayaan dosen ( $X_3$ ).

**Tabel 42:**  
Rangkuman Peringkat Hubungan antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dengan  $Y$   
Dikontrol  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ;  $X_1$  dan  $X_2$ ;  $X_1$  dan  $X_3$ ;  $X_2$  dan  $X_3$

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	Keterangan	$F_{tabel}$	
			0,05	0,01
$r_{y1.2} = 0,43$	3,57	Peringkat 6	1,68	2,41
$r_{y1.3} = 0,38$	3,09	Peringkat 8	1,68	2,41
$r_{y1.23} = 0,41$	3,37	Peringkat 7	1,68	2,41
$r_{y2.1} = 0,80$	10,07	Peringkat 1	1,68	2,41
$r_{y2.3} = 0,70$	7,45	Peringkat 3	1,68	2,41
$r_{y2.13} = 0,80$	9,97	Peringkat 2	1,68	2,41
$r_{y3.1} = 0,56$	5,10	Peringkat 4	1,68	2,41
$r_{y3.2} = 0,18$	1,39	Peringkat 9	1,68	2,41
$r_{y3.12} = 0,56$	5,05	Peringkat 5	1,68	2,41

Untuk pola hubungan ke tiga variabel penelitian di atas digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 17:**  
Pola Hubungan Antar Variabel

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian dari kesimpulan hipotesis yang dikemukakan di atas dapat dikatakan bahwa temuan penelitian ini menginformasikan adanya hubungan antara kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dosen dengan produktivitas kerja ketua program studi, baik secara individu maupun secara bersama-sama.

Secara keseluruhan kemampuan perencanaan strategik memiliki kontribusi terhadap produktivitas kerja ketua program studi sekitar 26,01%, sedangkan ketahananmalangan dan pemberdayaan dosen masing-masing memiliki kontribusi 68,89% dan 40,96%, kemudian seluruh kontribusi kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan dan pemberdayaan dosen sekitar 72,25% ditentukan secara bersama-sama atau dari ketiga faktor tersebut, yang berarti masih ada sekitar 27,75% faktor-faktor bebas atau variabel-variabel bebas lainnya sebagai kontribusi penentu produktivitas kerja ketua program studi, seperti komitmen tugas, motivasi kerja, sikap kerja, budaya kerja, kecerdasan emosional dan lain-lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.

Secara rinci walaupun dari bobot kontribusi kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan dan pemberdayaan dosen sebesar 72,25%, namun secara keseluruhan masih belum mencapai sempurna bagi peningkatan produktivitas kerja ketua program studi. Lebih rinci ulasan yang terkait dengan penelitian yang relevan akan mewarnai pembahasan tanpa hubungan atau hubungan antara variabel bebas (kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan dan pemberdayaan dosen) dengan variabel terikat produktivitas kerja ketua program studi adalah sebagai berikut:

*1. Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi*

Seperti diungkap pada sub bab penelitian yang relevan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh *Koster* menginformasikan bahwa faktor motivasi, kemampuan, dan kesempatan pegawai secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Motivasi pegawai, merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai diikuti faktor kemampuan dan kesempatan. Secara parsial faktor motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai sedangkan faktor kesempatan pengaruhnya tidak signifikan. Persamaan regresi yang menyatakan hubungan antara kemampuan pegawai ( $X_2$ ) dengan produktivitas pegawai ( $Y$ ) ditunjukkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 25,3 +$



0,9  $X_2$ . Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh bahwa nilai F hitung = 5,60, sedangkan pada  $\alpha = 0,05$  diperoleh nilai F tabel = 4,0. Oleh karena itu, hipotesis nol ditolak sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 25,3 + 0,9 X_2$  adalah signifikan. Ini artinya setiap peningkatan satu satuan skor kemampuan pegawai akan dapat meningkatkan skor produktivitas pegawai sebesar 0,9 pada konstanta sebesar 25,3. Persamaan regresi digambarkan sebagai berikut, kekuatan hubungan antara kemampuan pegawai dengan produktivitas pegawai ditunjukkan oleh koefisien korelasi  $r_{y_2} = 0,72$ . Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa nilai hitung = 7,81 sedangkan pada  $\alpha = 0,01$  diperoleh nilai tabel = 2,390, maka nilai hitung lebih besar dari nilai tabel.

Oleh karena itu, hipotesis nol ditolak, sehingga disimpulkan bahwa hubungan antara kemampuan pegawai dengan produktivitas pegawai adalah positif. Ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai maka akan semakin tinggi juga produktivitas pegawai. Besarnya pengaruh kemampuan pegawai terhadap produktivitas pegawai adalah sebesar  $r^2_{y_2} = 51,84\%$ .

Implementasi dan relevansi dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara kemampuan dengan produktivitas kerja ketua program studi. Pada penelitian yang dilakukan *Koestor*, kontribusi kemampuan terhadap produktivitas sangat signifikan yakni sebesar 51,84%, sementara pada

penelitian yang dilakukan oleh peneliti kontribusi kemampuan terhadap produktivitas sebesar 26, 02%. Besar kecilnya prosentase yang dihasilkan dimungkinkan lebih pada orientasi kemampuan yang dijang, pada kemampuan yang dilakukan *Koestor*, kemampuan yang dijang bersifat umum, seperti kemampuan pencari nasabah. sementara pada kemampuan yang dijang peneliti lebih spesifik yakni kemampuan perencanaan strategik

## 2. *Hubungan antara Ketahananmalangan dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi*

Paul G Stolzt dikenal dengan bukunya *Adversity Quotient (AQ)* atau Ketahananmalangan, sebelum diterbitkan dalam bentuk sebuah buku, tulisan *Stolzt* bersumber pada penelitiannya yang menyebutkan bahwa AQ mendasari semua segi kesuksesan. Berdasarkan hasil penelitian *Stolzt*, bahwa mereka yang memiliki AQ lebih tinggi disebut *climbers*, maka mereka menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja, produktivitas, kreativitas, kesehatan, ketekunan, daya tahan, dan vitalitas yang lebih besar daripada rekan-rekan mereka yang rendah AQ-nya. Sejalan dengan *Stolzt*, penelitian tentang AQ sudah banyak diterapkan, salah satunya pada Singaporean Students yang menggunakan teknik AQ disingkat dengan "LEAD" (*Listen, Explore, Analyze, and Do*): pertama, orang harus belajar untuk mendengar (*Listen*) responsnya sendiri berkaitan dengan

faktor CORE (*Control, Origin, Reach, and Endurance*); *ke dua*, melakukan eksplorasi (*Explore*) terhadap hal-hal di mana kita merasa bertanggung jawab tetapi mampu untuk memperbaiki; *ke tiga*, melakukan analisis (*Analyze*) guna menahan pikiran-pikiran negatif, di bagian ini perlu melakukan koreksi terhadap pemikiran yang keliru perihal suatu kesulitan, dan; langkah *ke empat*, melakukan (*Do*) sesuatu untuk mengatasi kesulitan yang terjadi. Dengan tekun melatih *LEAD, Stoltz* yakin konsep ini akan menjadi alat ampuh untuk melepaskan diri dari keputusasaan pada saat bantuan orang lain pun akan gagal.

Implementasi dan relevansi dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara ketahananmalangan dengan produktivitas kerja ketua program studi. Hasil penelitian yang dilakukan peneliti menginformasikan bahwa kontribusi ketahananmalangan terhadap produktivitas kerja sebesar 68, 89%, suatu prosentase yang sangat besar bahkan di antara dua variabel bebas lainnya, yang mengimplikasikan bahwa ketahananmalangan ketua program studi berperan sangat besar terhadap peningkatan produktivitas kerjanya. Hal ini dimungkinkan, ketua program studi tidak akan mudah menyerah manakala menemukan kesulitan dalam setiap pekerjaannya, yang akan berbanding lurus dengan produktivitas kerjanya, demikian pula sebaliknya.

### 3. Hubungan antara Pemberdayaan Dosen dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

Berdasarkan hasil penelitian *Debora* bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa intervensi-intervensi manajemen yang bisa meningkatkan pemberdayaan dosen akan meningkatkan kemampuan dosen untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

Dalam situasi demikian, diperlukan penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

Menciptakan dan mengembangkan situasi menang-menang adalah prinsip utama dalam memberdayakan sumberdaya manusia. Agar situasi menang-menang tercipta dan berkembang, semua kebijakan harus didasarkan pada data kebutuhan yang objektif serta dilaksanakan dengan jujur dan sungguh-sungguh dalam semangat keterbukaan.

Implementasi dan relevansi dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara pemberdayaan dosen dengan produktivitas kerja ketua program studi. Pada penelitian yang dilakukan *Debora*, kontribusi pemberdayaan kerja terhadap kepuasan kerja sangat signifikan yakni sebesar 56, 50%, prosentase ini pada gilirannya akan memberikan

sumbangan yang sangat signifikan terhadap produktivitas kerja. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh peneliti, kontribusi pemberdayaan dosen terhadap produktivitas kerja sebesar 40, 96%, suatu prosentase yang cukup besar, yang mengimplikasikan bahwa pemberdayaan dosen memberikan sumbangan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja ketua program studi. Hal ini dimungkinkan, keberhasilan ketua program studi dalam penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang atau suasana kerja yang kondusif dalam program studi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

*4. Hubungan antara Kemampuan Perencanaan Strategik, Ketahananmalangan, dan Pemberdayaan Dosen bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi.*

Berdasarkan hasil penelitian *Koestor*, bahwa faktor motivasi, kemampuan, dan kesempatan pegawai secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Motivasi pegawai, merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai diikuti faktor kemampuan dan kesempatan. Secara parsial faktor motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai sedangkan faktor kesempatan pengaruhnya tidak signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian *Stoltz*, bahwa mereka yang memiliki AQ lebih tinggi disebut *climbers*, maka mereka menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja, produktivitas, kreativitas, kesehatan, ketekunan, daya tahan, dan vitalitas yang lebih besar daripada rekan-rekan mereka yang rendah AQ-nya.

Berdasarkan hasil penelitian *Debora*, bahwa intervensi-intervensi manajemen yang bisa meningkatkan pemberdayaan dosen akan meningkatkan kemampuan dosen untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

Implementasi dan relevansi dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dosen dengan produktivitas kerja ketua program studi. Hasil penelitian yang dilakukan peneliti menginformasikan bahwa kontribusi kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dosen terhadap produktivitas kerja sebesar 72, 25%, suatu prosentase yang sangat besar, yang mengimplikasikan bahwa ketiga variabel bebas tersebut berperan sangat besar terhadap peningkatan produktivitas kerja ketua program studi. Hal ini dimungkinkan, ketua program studi mampu memfokuskan visi dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan anggota program studi bekerja ke arah tujuan yang sama; ketua program studi tidak akan

mudah menyerah manakala menemukan kesulitan dalam setiap pekerjaannya; ketua program studi menciptakan dan mengembangkan situasi menang-menang sebagai prinsip utama dalam memberdayakan sumberdaya manusia.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

- a. Dalam perekrutan data melalui instrumen, tidak semua instrumen dari masing-masing variabel penelitian menggunakan sumber data selain responden itu sendiri.
- b. Waktu pengisian instrumen ada beberapa responden dan sumber data yang mengisi instrumen secara berturut-turut, sementara yang diharapkan perlu ada istirahat/waktu jeda dari masing-masing variabel, guna menghindari ketidaktepatan dalam menjawab.
- c. Dalam penentuan wilayah sampling, peneliti hanya mampu mengambil wilayah Jakarta Timur, untuk itu hasil penelitian tidak bisa digeneralisasi se Propinsi DKI Jakarta.
- d. Dalam mengungkap variabel produktivitas kerja ketua program studi, keterbatasannya tidak membandingkan dengan skor angka kredit yang dimiliki ketua program studi.

- e. Dalam mengungkap variabel kemampuan perencanaan strategik ketua program studi, keterbatasannya adalah instrumen tersebut tidak sampai mengungkap atau meminta secara kongkrit , masing-masing responden untuk membuat perencanaan strategic atau minimal para responden memberi foto copi model-model perencanaan yang pernah dibuat, hal ini dilakukan sebagai bahan pembanding atau penguat antara soal *multiple choice* yang mereka jawab dengan kondisi empirik yang mereka lakukan.
- f. Dalam mengungkap variabel ketahananmalangan ketua program studi, keterbatasannya adalah tidak membandingkan dengan instrumen baku, yang kemungkinan bisa dijadikan pembanding dengan jawaban instrument penelitian.
- g. Dalam mengungkap variabel pemberdayaan dosen oleh ketua program studi, keterbatasannya tidak semua ketua program studi menggunakan sumber data dari dosen yang dibina.
- h. Kesimpulan dari keterbatasan penelitian adalah ada pada titik wilayah generalisasi, sumber data, dan pengungkapan variabel-variabel penelitian.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dipaparkan pada Bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan strategik dengan produktivitas kerja. Keduanya berjalan seiring, artinya makin baik kemampuan perencanaan strategik, maka makin tinggi produktivitas kerja. Variasi produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variasi kemampuan perencanaan strategik. Ini berarti bahwa peningkatan pada kemampuan perencanaan strategik menyebabkan peningkatan pada produktivitas kerja.
2. Terdapat hubungan positif antara ketahananmalangan dengan produktivitas kerja. Keduanya berjalan seiring, artinya makin baik ketahananmalangan, maka makin tinggi produktivitas kerja. Variasi produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variasi ketahananmalangan. Ini berarti bahwa peningkatan pada kemampuan perencanaan strategik menyebabkan peningkatan pada produktivitas kerja.

3. Terdapat hubungan positif antara pemberdayaan dosen dengan produktivitas kerja. Keduanya berjalan seiring, artinya makin baik pemberdayaan, maka makin tinggi produktivitas kerja. Variasi produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variasi pemberdayaan dosen. Ini berarti bahwa peningkatan pada pemberdayaan dosen menyebabkan peningkatan pada produktivitas kerja.
4. Terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dosen secara bersama-sama dengan produktivitas kerja. Keduanya berjalan seiring, artinya makin baik kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dosen secara bersama-sama, maka makin tinggi produktivitas kerja. Variasi produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variasi kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dosen secara bersama-sama.

Ini berarti bahwa peningkatan pada kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan, dan pemberdayaan dosen secara bersama-sama menyebabkan peningkatan pada produktivitas kerja.

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang menyatakan terdapat hubungan antara produktivitas kerja dengan kemampuan perencanaan strategik, ketahananmalangan dan pemberdayaan dosen, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, dapat disimpulkan

bahwa Produktivitas Kerja Ketua Program Studi dapat ditingkatkan melalui: *pertama*, kemampuan perencanaan strategik; *kedua*, ketahananmalangan; dan *ketiga*, pemberdayaan dosen.

## B. Implikasi

- 1) Peningkatan Kemampuan Perencanaan Strategik dalam Upaya Peningkatan Prduktivitas Kerja Ketua Program Studi
  - a. Dalam membuat perencanaan strategik, ketua program studi diharapkan mampu menerapkan karekteristik-karakteristik keberhasilan dalam proses perencanaan strategik, jika hal tersebut dilaksanakan akan berdampak kepada produktivitas kerja ketua program studi. adapun karakteristik-karakteristik proses perencanaan strategik yang dimaksud adalah: adanya dukungan penuh dari manajemen puncak (*chief executive officer*); sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mudah dipahami; melibatkan stakeholder pada semua tingkat dari organisasi dan menerapkan manajemen partisipatif; mendefinisikan tanggungjawab dan periode waktu yang jelas; memberikan pemahaman dan tujuan bersama serta menyeluruh dari organisasi; memiliki kesadaran terhadap lingkungan di mana perencanaan strategik itu berfungsi, perencanaan strategik mengidentifikasi semua *stakeholders*

(mereka yang berkepentingan dengan *outcomes*) dan memperoleh perspektif dari banyak tingkat dan sumber-sumber daya, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi; memiliki *outcomes* dan sumber-sumber daya (*resources*) yang realistis; mengembangkan dan menggunakan bukti-bukti untuk pembuatan rekomendasi; menetapkan dan menjamin pertanggungjawaban untuk *outcomes*.

Dalam membuat perencanaan strategik, ketua program studi diharapkan mampu mengungkap pertanyaan-pertanyaan yang merupakan komponen dari proses perencanaan strategik, jika hal tersebut dilaksanakan akan berdampak kepada peningkatan produktivitas kerja ketua program studi. pertanyaan-pertanyaan yang dimaksud, adalah: *Pertama*, ketua program studi harus mengungkap di mana organisasi berada sekarang; *ke dua*, ketua program studi harus mengungkap di mana organisasi ingin berada di masa datang; *ke tiga*, harus mengungkap bagaimana organisasi mencapai sasaran dan tujuan, dan; *ke empat*, harus mengungkap bagaimana organisasi menelusuri kemajuan.

Untuk mengungkap di mana program studi berada sekarang, maka ketua program studi harus melakukan dua hal, pertama: penilaian internal/eksternal yang merupakan suatu analisis dan evaluasi data kondisi internal dan eksternal beserta kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi organisasi/program studi; kedua: identifikasi pelanggan dan stakeholder yang merupakan definisi formal dari mereka yang secara langsung atau tidak langsung menggunakan pelayanan program studi atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terpengaruh oleh tindakan-tindakan atau kebijakan-kebijakan program studi.

Untuk mengungkap di mana program studi berada di masa mendatang, maka ketua program studi harus merumuskan visi, misi, prinsip-prinsip, sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan. visi mengungkap gambaran konseptual dari keinginan di masa mendatang; misi mengungkap suatu pernyataan singkat dan menyeluruh tentang manfaat dari organisasi, program dan subprogram; prinsip mengungkap nilai inti dari filosofi yang menggambarkan bagaimana suatu program studi melaksanakan misinya; sasaran mengungkap hasil akhir yang diinginkan; tujuan mengungkap target-target spesifik dan dapat diukur untuk mencapai sasaran yang diterapkan.

Untuk mengungkap bagaimana program studi mengukur kemajuan, maka ketua program studi harus menggunakan ukuran-ukuran kinerja dan produktivitas yang akan digunakan untuk mengukur hasil-hasil dan menjamin pertanggungjawaban.

Untuk mengungkap bagaimana program studi mencapai sasaran dan tujuan, maka ketua program studi harus membuat rencana tindakan dan alokasi sumberdaya. rencana tindakan mengungkap suatu deskripsi terperinci dari strategi-strategi dan langkah-langkah yang digunakan untuk menerapkan rencana strategik; alokasi sumber daya mengungkap penentuan dan penjatahan dari sumber-sumber daya atau harta yang diperlukan untuk melaksanakan strategi-strategi dan mencapai tujuan-tujuan, dalam suatu kerangka kerja prioritas.

Untuk mengungkap bagaimana program studi menelusuri, maka ketua program studi harus memantau implementasi dari sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan serta menggunakan hasil-hasil untuk mengevaluasi kemajuan secara periodik. program studi harus mengembangkan suatu sistem penelusuran untuk memantau kemajuan, mengumpulkan informasi manajemen dan menjaga agar sasaran berada pada jalur yang tepat.

- b. Ketua program studi mampu mengikuti syarat-syarat khusus yang harus dipenuhi sebelum menentukan perencanaan strategik, yaitu: *komitmen* dan dukungan dari pucuk pimpinan;, terutama dekan dan ketua jurusan dalam keseluruhan proses, komitmen untuk menjelaskan peran-peran dan harapan-harapan bagi semua civitas akademik dalam proses perencanaan, termasuk kejelasan mengenai siapa yang akan menyumbangkan masukan pada rencana itu dan siapa yang akan membuat keputusan akhir;’, *komitmen* teguh untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi yang relevan untuk menilai program yang ada dan mengevaluasi bagaimana caranya memenuhi kebutuhan pelanggan perguruan tinggi sekarang dan masa depan memerlukan riset pasar secukupnya;, ketua program studi dan tim dosen sebagai seorang visioner, bersedia secara *aktif* ikut serta dalam panitia perencanaan;, kerelaan untuk bersikap inklusif dan mendorong partisipasi luas, sehingga orang merasa ikut “memiliki”;, komitmen sumber daya organisasi secukupnya untuk merampungkan proses perencanaan sebagaimana telah dirancang;, *kesediaan* untuk mempertanyakan status quo, untuk melihat cara baru melakukan segala sesuatunya, kesediaan untuk mengajukan pertanyaan sulit, menghadapi pilihan sulit, dan membuat keputusan yang terbaik bagi pelanggan

perguruan tinggi;, hubungan-*hubungan kerja* yang bagus dan tak ada konflik serius antara pemain kunci.

Hal tersebut diharuskan, karena terkait dengan produktivitas kerja yang diduga muncul secara kuantitas dan kualitas, jika point-point persyaratan tersebut, dapat disinergikan dalam rangka pencapaian tujuan program studi.

- c. Ketua program studi mampu menghindari jebakan-jebakan yang mungkin terjadi, seperti sebagai berikut:

*Pertama*, asumsi pimpinan puncak bahwa dia dapat sepenuhnya mendelegasikan fungsi perencanaan ke pimpinan lain, dan tidak tetap terlibat secara aktif. *Kedua*, ketua program studi disibukkan dengan permasalahan sekarang, sehingga tidak punya waktu atau energi melihat cukup jauh ke depan untuk menyusun rencana bagi masa depan. *Ketiga*, kecenderungan ketua program studi menolak keputusan yang dibuat selama proses perencanaan dan lebih suka pada keputusan intuitifnya sendiri. *Kempat*, keengganan untuk menyusun rencana strategik yang realistis yang akan memberikan pedoman bagi keputusan operasional sekarang. *Kelima*, tiadanya iklim organisasi yang mengilhami pemikiran ke depan menghargai kreativitas serta pemikiran strategik.



Jebakan-jebakan tersebut harus dihindari, karena akan berpengaruh dengan kuantitas dan kualitas produktivitas kerja ketua program studi.

- d. Ketua program studi membuat SWOT analisis secara matang, agar segera terdeteksi dan berbuat, dengan menentukan perimbangan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman., dengan menggunakan alat Bantu untuk menilai dan menyepakati prioritas-prioritas program, manajemen, dan operasional yaitu menggunakan kisi SWOT. Analisis kisi SWOT dapat menolong membuat nyata sejumlah dinamika penting yang mempengaruhi pilihan-pilihan strategik organisasi, perpotongan antara kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, peluang-peluang dan ancaman-ancaman, dan dapat memberikan saran-saran tentang tindakan yang seharusnya dipertimbangkan oleh organisasi untuk dilakukan.

Dalam sebuah artikel *from comparative advantage to damage control: clarifying strategik issues using swot analysis*, professor keven kearns mengatakan bahwa bila sebuah organisasi sekadar mengadakan sumbang saran tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, analisis SWOT dapat merosot menjadi

latihan dangkal untuk menghasilkan daftar yang memproduksi empat daftar tanpa hubungan: daftar kekuatan, daftar kelemahan, daftar peluang, dan daftar ancaman. Tanpa usaha sistematis untuk menghubungkan daftar itu satu sama lainnya, daftar-daftar itu terbatas manfaatnya, terutama dalam menjelaskan pilihan-pilihan kebijakan dasar yang dihadapi organisasi, analisis swot membutuhkan pemikiran non linier dan berulang-ulang, yang mengandaikan bahwa tujuan strategi-strategi itu muncul dari penjajaran peluang dengan ancaman di lingkungan luar dan kekuatan dengan kelemahan di lingkungan internal.

- 2) Peningkatan Ketahananmalangan dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi
  - a. Ketua program studi memahami dan memaksimalkan akar proses pohon kesuksesan dalam mencapai tujuan, diantaranya pemberdayaan genetika, pendidikan dan keyakinan yang dimiliki.
  - b. Ketua program studi menggunakan LEAD untuk membimbingnya mendapatkan AQ yang lebih tinggi.

*Pertama*, ketua program studi mendengarkan respon diri sendiri dengan menggunakan panca indera untuk menangkap segala macam kesulitan, adalah merupakan langkah penting dalam mengubah AQ dari sebuah pola seumur hidup, tidak sadar, yang sudah menjadi kebiasaan, menjadi sebuah alat yang sangat ampuh untuk perbaikan pribadi dan efektivitas jangka panjang.

*Ke dua*, ketua program studi menjajaki semua asal usul dan pengakuan diri atas akibatnya, artinya, ketua program studi diharapkan dapat mengingat bahwa asal usul mencakup menerima rasa bersalah sebagai penyebab suatu peristiwa, tidak lebih dan tidak kurang, baik rasa bersalah produktif maupun yang tidak produktif. Memikul tanggung jawab untuk bagian kesulitan yang ditimbulkan dan belajar dari tingkah laku merupakan rasa bersalah yang produktif. Menghajar diri sendiri dengan kritik-kritik yang tidak perlu adalah rasa bersalah yang tidak produktif, dan bisa sangat merusak, menerima rasa bersalah yang sewajarnya akan memperkuat integritas dan kredibilitas. Dan untuk pengakuan, dimaksudkan ketua program studi mampu mengakui akibatnya berarti menganggap dirinya bertanggung jawab untuk melakukan sesuatu guna menangani dan memperbaiki, jika bukan

menyelesaikan, situasi yang ditimbulkan oleh kesulitan, meskipun seandainya bukan dirinya sebagai penyebab.

*Ke tiga*, ketua program studi menganalisis bukti-bukti, artinya mampu memisah-misahkan pengandaian dengan fakta, dan mencari informasi lebih lanjut dalam diri sendiri merupakan tindakan positif, karena menggerakkan diri sendiri untuk belajar dan melakukan perbaikan.

*Ke empat*, ketua program studi mampu melakukan sesuatu dibantu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, sebagai berikut:

1. Tambahan informasi manakah yang saya butuhkan?  
Bagaimana saya akan mendapatkannya?
2. Apa yang dapat saya lakukan untuk mendapatkan sedikit kendali atas situasi ini?
3. Apa yang dapat saya lakukan untuk membatasi jangkauan kesulitan ini?
4. Apa yang dapat saya lakukan untuk membatasi berapa lama kesulitan berlangsung dalam keadaannya sekarang ini?
5. Manakah di antara tindakan-tindakan ini yang akan saya tempuh terlebih dahulu?

6. Tepatnya kapan saya akan melakukan tindakan ini? Hari apa, jam berapa?

### 3) Peningkatan Pemberdayaan dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja Ketua Program Studi

Dengan pemberdayaan, individu memiliki otonomi, motivasi, dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dalam suatu cara yang memberikan mereka rasa kepemilikan dan kepuasan bilamana mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi.

Berdasarkan definisi pemberdayaan tersebut, maka dapat dirumuskan implikasi penelitian, sebagai berikut: *pertama*, pembentukan mindset yang semestinya, baik di dalam diri ketua program studi maupun di dalam diri dosen; *ke dua*, mewujudkan mindset pemberdayaan dosen dalam struktur sistem pengendalian manajemen; *ke tiga*, upayakan menerapkan *'the sense of reward'*, *keempat*, upayakan melakukan dan mengembangkan *'the empowerment circle'*; *ke lima*, upayakan melakukan *'empowerment process'*, dan; *ke enam*, upayakan memperhatikan *'levels of empowerment'*.

Pertama; “pembentukan mindset ketua program studi dan dosen”.

Pembentukan mindset yang semestinya, baik di dalam diri ketua program studi maupun di dalam diri dosen.

Di dalam diri ketua program studi perlu di tanamkan keyakinan dasar bahwa: (a) dosen adalah manusia, (b) orang pada dasarnya baik, (c) birokrasi membunuh inisiatif, (d) tugas ketua program studi adalah bermitra dan memfasilitasi. Di samping itu, ketua program studi perlu menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan kerendahan hati.

Di lain pihak, dalam diri dosen perlu di tanamkan keyakinan dasar bahwa: (a) pemberdayaan hanya terwujud berdasarkan kepercayaan yang tumbuh dalam diri ketua program studi terhadap dosen, dan (b) kepercayaan ketua program studi terhadap dosen tumbuh karena kompetensi dan karakter yang di bangun dalam diri dosen. Di samping itu, dalam diri dosen perlu di tanamkan nilai-nilai kejujuran, keberanian, integritas, mental berlimpah, dan kesabaran dalam mewujudkan visi.

Ke dua; “mewujudkan mindset pemberdayaan dosen dalam struktur”.

Mewujudkan mindset pemberdayaan dosen dalam struktur sistem pengendalian manajemen, yaitu: (a) organisasi semakin datar, (b)

peran organisasi sebagai destabilizer, (c) *virtual organization*, (d) *de-jobbed organization*, (e) organisasi yang banyak *leaders*.

Ke tiga; “*the sense of reward*”.

Dosen yang diberdayakan mempunyai jenis keterlibatan yang berbeda daripada para dosen yang tidak diberdayakan. Dosen yang termotivasi akan terlibat dalam organisasi dan mampu mencapai “*the sense of reward*” yang mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi. Dosen yang diberdayakan, terlibat dalam pembagian pengetahuan dan tanggung jawab organisasi dan dosen dapat selalu bertindak dengan kepentingan yang terbaik. Dosen yang termotivasi komit terhadap pekerjaannya sendiri; dosen yang diberdayakan komit terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Ke empat; “*the empowerment circle*”.

Lingkaran pemberdayaan (*empowerment circle*) merupakan suatu cara yang bermanfaat untuk menggambarkan proses bahwa dosen diharapkan mengikuti perjalanan mereka ke arah prestasi, kepuasan kerja dan pekerjaan yang lebih tinggi dalam hal ini produktivitas kerja.

Intinya jika para dosen diarahkan untuk mengalami proses pemberdayaan yang dimulai dari tahap pertama bahwa para dosen menilai dan menggambarkan kemampuan, sikap dan keterampilan mereka untuk menentukan apakah mereka secara efektif dimanfaatkan untuk menerima tantangan pemberdayaan; dan tahap ke dua bahwa para dosen sudah belajar untuk secara utuh menghargai pemberdayaan dan apa yang akan dituntut dari dosen oleh program studi; dan ke tiga adalah para dosen sudah memperlihatkan ketrampilan dan sifat, dan sudah memutuskan bagaimana mereka dapat menggunakannya bagi pemberdayaan; tahap ke lima adalah para dosen menggunakan keterampilan dan kemampuan pemberdayaan sebagai bagian dari kehidupan kerja setiap hari.; maka dapat dipastikan bahwa produktivitas kerja ketua program studi dapat meningkat, karena jika kita lihat masing-masing tahap, sangat signifikan memberi kontribusi produktivitas individu dan organisasi.

Ke lima; *“empowerment process”*

Ketua program studi harus mengembangkan suatu iklim yang kondusif dan mendukung, mengambil semua kebijakan yang relevan, secara utuh memahami konsep pemberdayaan, dan mau menginvestasi dalam pembinaan dan pendidikan (training and education) semua



dosen dalam program studi. Bagaimanapun juga, iklim dan kebebasan barulah setengah dari formula tersebut. Setengah lainnya adalah menyemangati dan memberikan personal direction kepada setiap orang dalam organisasi. Oleh karena itu, perlu ada proses yang membantu manusia menemukan arah apa yang kita lihat adalah apa yang kita dapatkan. Banyak bakat, keterampilan, keinginan dan dorongan manusia sering tersembunyi dan tidak dikembangkan.

Intinya jika para dosen mengalami dan merasakan iklim yang kondusif, dipastikan ia akan bekerja maksimal untuk dirinya sendiri dan organisasi, jika demikian jelas akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja individu maupun organisasi.

Ke enam: "level of empowerment"

Pada level satu, menunjukkan bagaimana pekerjaan tersebut diperluas di mana dosen mengambil alih proporsi tugas mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengontrol. Tugas-tugas baru ini sebelumnya dilakukan oleh ketua program studi. Dengan perubahan ini para ketua program studi banyak menghabiskan waktu untuk perencanaan ke depan.

Pada level dua, pemberdayaan pada level tempat kerja menunjukkan bahwa dosen dan tim di mana mereka menjadi bagian dari itu mempunyai pengaruh yang signifikan kepada tempat kerja mereka. Mereka diharuskan melakukan pekerjaan utama mereka yang juga mereka atur, koordinasi, dan control. Pemberdayaan tempat kerja dapat sangat efektif karena orang-orang melakukan tugas yang dialokasikan kepada mereka dan terlibat dalam cara bagaimana tempat kerja tersebut diorganisir dan dikelola.

Pada level ke tiga, pemberdayaan unit mengarahkan individu-individu ke daerah yang sangat berbeda dibandingkan dengan pemberdayaan kerja dan tempat kerja. Seseorang berpartisipasi dalam pengembangan strategi. Banyak organisasi, terlepas dari organisasi yang berpikiran jauh ke depan, boleh jadi tidak berkeinginan untuk masuk ke level pemberdayaan ini, karena karyawan mempengaruhi arah yang akan diikuti unit tersebut dan juga membantu memformulasikan kebijakan-kebijakannya.

Pada level ke empat, pemberdayaan berarti bahwa karyawan level dasar secara penuh terlibat dalam menjalankan organisasi secara keseluruhan, dalam semua fungsi dari pengembangan strategi sampai operasi.

Intinya, dalam hal ini ketua program studi harus memperhatikan level pemberdayaan untuk dikenakan kepada dosen yang mana, karena hal ini sangat penting untuk dapat menggali produktivitas yang tinggi sesuai peta potensi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing dosen.

### **C. Saran**

1. Pimpinan Universitas/Fakultas Perlu Menyusun Program Pelatihan Perumusan Perencanaan Strategik, mulai dari Tahap bersiap-siap untuk sukses sampai dengan kemampuan menjaga agar rencana tetap relevan.
2. Ketua Program Studi hendaknya telah menyiapkan Konsep Rumusan Visi, Misi, dan Tujuan Program Studi sebagai bahan mengikuti Pelatihan Perumusan Perencanaan Strategik.
3. Pimpinan Universitas/Fakultas perlu menyusun Program Pelatihan ketahananmalangan yang interaktif dan eksperiensial yang disesuaikan dengan kebutuhan para Dosen, Program Studi, Fakultas dan Universitas.

4. Ketua Program Studi idealnya, memiliki Profile Ketahananmalangan dari masing-masing dosen, yang akan digunakan untuk berbagai macam pengembangan, termasuk perencanaan karier, manajemen kinerja, pemberdayaan, manajemen perubahan dan untuk mengatasi kesulitan.
5. Pimpinan Universitas/Fakultas, hendaknya menciptakan budaya kerja "tiada hari tanpa pemberdayaan".
6. Ketua Program Studi, idealnya memiliki peta kemampuan dan kelemahan para dosen, dalam rangka penerapan level pemberdayaan yang proporsional dan tepat.
7. Ketua Program Studi hendaknya proaktif mencari dan melakukan perubahan bukannya bersikap reaktif terhadap situasi.
8. Ketua Program Studi hendaknya memfokuskan pada pencapaian dan peningkatan outcomes setiap tahun. Dengan kata lain, hasil-hasil kerja seyogianya mulai difokuskan pada efisiensi dan efektivitas rasional.