

STRATEGI MENINGKATKAN
PRODUKTIVITAS
KERJA DOSEN

Pendekatan Riset Terhadap Kemampuan Perencanaan Strategi,
Adversity Quotient dan Pemberdayaan

Oleh:
Dr. Sri Astuti

Editor:
Dr. Amirullah, M.M



STRATEGI MENINGKATKAN

PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN

**Pendekatan Riset Terhadap Kemampuan Perencanaan Strategi,
Adversity Quotient dan Pemberdayaan**

Penulis:

Dr. Sri Astuti

Editor:

Dr. Amirullah, M.M

Desain Cover & Penata Isi

Tim MNC Publishing

Cetakan I, Desember 2023

Diterbitkan oleh:



Media Nusa Creative

Anggota IKAPI (162/JTI/2015)

Bukit Cemara Tidar H5 No. 34, Malang

Telp. : 0812.3334.0088

E-mail : mncpublishing.layout@gmail.com

Website : www.mncpublishing.com

MNC
PUBLISHING
FUTURE BOOKS WITH PASSION

ISBN : 978-623-175-436-3

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan/ atau Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

PRAKATA

Pentingnya produktivitas kerja mencakup banyak hal, mulai dari produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas produksi, produktivitas pemasaran, produktivitas finansial, dan produktivitas produk. Pentingnya produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan telah diakui secara universal.

Hasil pengamatan penulis, didukung oleh beberapa konsep yang mengatakan bahwa kemampuan perencanaan strategik, *adversity quotient* (kemampuan memecahkan masalah), dan pemberdayaan dapat mempengaruhi produktivitas kerja pemimpin.

Sebagai upaya untuk memberi kontribusi pada pemahaman dan produktivitas kerja, khususnya produktivitas kalangan pemimpin di tingkat Fakultas disejolah Perguruan Tinggi, penulis wujudkan melalui sebuah kajian riset yang sistematis dan terstruktur. Sejumlah temuan penting telah dihasilkan melalui proses riset yang cukup panjang. Hasil kajian yang penulis lakukan, kemudian disajikan dalam bentuk buku referensi seperti yang Anda baca saat ini.

Penulisan buku "**Strategi Meningkatkan Produktivitas Kerja Dosen; Pendekatan Riset terhadap Kemampuan Perencanaan Strategi, Adversity Quotient dan Pemberdayaan**" didasari keinginan penulis untuk mempublikasikan hasil riset yang pernah penulis lakukan. Buku ini ditulis dalam format buku referensi berbasis riset. Di dalam buku ini, pembaca memperoleh gambaran umum tentang *perencanaan strategi, adversity quotient dan pemberdayaan* yang

mempengaruhi produktivitas kerja. Buku ini terbagi dalam tujuh bab dan memenuhi kaidah ilmiah sebagai buku referensi berbasis hasil riset sesuai dalam Pedoman Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen.

Susunan materi yang di bahas dalam buku ini mencakup: 1) pendahuluan; 2) produktivitas kerja; 3) kemampuan perencanaan strategi; 4) adversity quotient; 5) pemberdayaan dosen; 6) strategi peningkatan produktivitas kerja; dan 7) penutup

Buku ini sangat tepat digunakan sebagai referensi dalam melakukan kajian tentang produktivitas kerja. Sasaran utama penyajian buku ini adalah para pemerhati dan akademisi yang konsen terhadap produktivitas kerja. Buku ini juga disusun dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan para dosen dan akademisi yang akan melakukan sebuah riset, khususnya terkait dengan produktivitas kerja di lingkup Perguruan Tinggi.

Dengan terselesainya penyusunan buku ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan dosen yang ikut memberikan arahan dan kesempatan diskusinya dalam melengkapi materi buku ini. Tidak lupa penulis sampaikan penghargaan kepada editor dan mitra kerja (penerbit) yang telah bersedia membantu untuk menerbitkan buku ini. Semoga tulisan ini menjadi amal ibadah di hadapan Allah Swt teriring do'a semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi pengembangan keilmuan di tanah air.

Jakarta, Oktober 2023

Penulis,

Dr. Sri Astuti

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Produktivitas dalam Konteks Pendidikan Tinggi.....	1
B. Perencanaan Strategi dan Produktivitas	8
C. Pemberdayaan dan Produktivitas	10
D. <i>Adversity Quotient</i> dan Produktivitas	11
E. Ruang Lingkup dan Isi Buku.....	12
BAB 2 PRODUKTIVITAS KERJA	15
A. Hakikat dan Konsep Produktivitas Kerja	15
B. Efektifitas dan Efisiensi	18
C. Dimensi Produktivitas.....	21
D. Tingkatan dan Pengukuran Produktivitas	24
E. Indikator Produktivitas	27
BAB 3 KEMAMPUAN PERENCANAAN STRATEGIK.....	35
A. Hakikat Kemampuan Perencanaan Strategik ...	35
B. Manfaat dan Tujuan Perencanaan	37
C. Jenis - Jenis Perencanaan	39
D. Tahap - Tahap dan Tingkatan Perencanaan Strategik.....	44
E. Elemen Kunci Perencanaan Strategi.....	47

BAB 4	<i>ADVERSITY QUOTIENT</i>	51
	A. Hakikat <i>Adversity Quotient</i>	51
BAB 5	PEMBERDAYAAN DOSEN	61
	A. Hakikat dan Konsep Pemberdayaan	61
BAB 6	STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA	81
	A. Strategi Peningkatan Kemampuan Perencanaan Strategik	81
	B. Strategi Peningkatan <i>Adversity Quotient</i> (AQ)	87
	C. Strategi Peningkatan Pemberdayaan Dosen	90
BAB 7	PENUTUP	99
	DAFTAR PUSTAKA	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Faktor-faktor produktivitas kerja pemimpin...8
Gambar 1.2.	Bentuk <i>adversity Quotient</i> 12
Gambar 2.1.	Dua dimensi produktivitas 22
Gambar 2.2.	Keterkaitan Efisiensi, Efektivitas, dan Produktivitas 24
Gambar 2.3.	Tingkatan Produktivitas 25
Gambar 2.4.	Dimensi/indikator produktivitas kerja pemimpin di Perguruan Tinggi (diolah dari berbagai sumber) 33
Gambar 3.1.	Lima peran perencanaan 39
Gambar 3.2.	Tahapan-tahapan perencanaan strategik 44
Gambar 3.3.	Dimensi/indikator produktivitas kerja pemimpin di Perguruan Tinggi (diolah dari berbagai sumber) 50
Gambar 4.1.	Hierarki kebutuhan Maslow dan Ketahanan Manusia..... 54
Gambar 4.2.	Dimensi <i>adversity quotient</i> pemimpin di Perguruan Tinggi 60
Gambar 5.1.	Lingkaran Pemberdayaan 72
Gambar 5.2.	Proses Pemberdayaan 77
Gambar 5.3.	Dimensi <i>adversity quotient</i> pemimpin di Perguruan Tinggi 80
Gambar 6.1.	Empat strategi peningkatan kemampuan perencanaan strategi 87
Gambar 6.2.	Tiga strategi peningkatan produktivitas kerja pemimpin..... 97

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Pengukuran Produktivitas.....	27
Tabel 3.1. Perencanaan Jangka Panjang Versus Perencanaan Strategik	40
Tabel 3.2. Tingkat - Tingkat Perencanaan Strategik.....	45
Tabel 3.3. Proses Perencanaan Strategik.....	46
Tabel 5.1. Organisasi yang diberdayakan dan yang tidak diberdayakan.....	74

A. Produktivitas dalam Konteks Pendidikan Tinggi

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya. Karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja (Siagian, 2009).

Manajemen memegang peranan utama dalam produktivitas suatu organisasi. Karena itu, semua organisasi harus memusatkan perhatiannya untuk mencapai produktivitas puncak. Studi-studi telah membuktikan bahwa diantara individu yang berkualitas, perbedaan produktivitas bergantung pada sikap dan motivasi. Manajemen tidak hanya secara langsung menentukan sikap, motivasi, dan produktivitas tetapi juga sangat penting dalam mempengaruhi sikap seluruh angkatan kerja (Timpe, 1989).

Peningkatan produktivitas dalam hal ini tidak terkecuali pada organisasi pendidikan atau pendidikan tinggi. 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 dalam hal produktivitas kerja 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 (2002), penyiapan sumber

daya manusia yang berkualitas, kompetitif serta memiliki berbagai keunggulan komparatif menjadi sebuah keharusan yang mesti menjadi perhatian dalam sektor pendidikan (Ravianto, 1986).

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 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 pemimpin, selain melaksanakan Tridarma perguruan tinggi, ia pun memiliki tugas pokok dan tanggung jawab atas program studi secara efektif dan efisien. Tugas pokok Pemimpin 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 Pemimpin 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 (Tampubolon, 2001). Untuk menjalankan semua itu, tentunya diperlukan beberapa kemampuan dan strategi, guna mencapai produktivitas kerja.

Secara nasional, tingkat produktivitas kerja di Indonesia masih sangat rendah. 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 (2007), sistem pengupahan memberikan penghargaan pada pekerja berprestasi (Damayanti, 2007). 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.

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. Rendahnya kinerja PNS juga berkaitan dengan tingkat pendidikan formal mereka.

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 selama ini dianggap telah maju manajemen SDM-nya. Paradigma baru yang perlu dikembangkan, seperti juga sudah dilakukan di banyak negara, adalah efisiensi birokrasi. Perampingan yang diarahkan pada peningkatan profesionalisme dan juga produktivitas (Gunawan, 2007).

Sementara itu, di level Perguruan Tinggi pada tingkat Program Studi, produktivitas kerja yang dimaksud adalah hasil kerja Pemimpin (baca: pemimpin) 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, kesulitan (*adversity quotient*), 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.

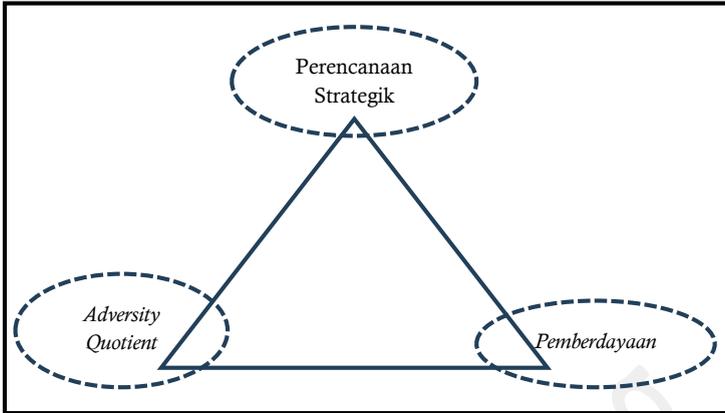
Sebagai gambaran saja, hasil pengamatan penulis tentang hasil akreditasi Program Studi ditemukan bahwa Pemimpin yang memperoleh nilai C adalah Program Studi yang dipimpin oleh pemimpin yang kurang memiliki kemampuan menyusun perencanaan strategik, kurang optimal mengatasi *adversity quotient* dalam kerja, dan belum melaksanakan pemberdayaan. Dan sebaliknya, yang memperoleh nilai A

adalah Program Studi yang dipimpin oleh Pemimpin yang memiliki dan melakukan hal tersebut.

Setelah mengetahui faktor penyebab rendahnya produktivitas kerja pemimpin, berikut diperkuat fakta bahwa: (1) jumlah mahasiswa semakin menurun, 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 pemimpin sebagai pejabat struktural yang bertugas mengelola langsung Program Studinya, maka suka-tidak-suka, ia harus bertanggungjawab dengan kondisi yang mencemaskan itu.

Hasil pengamatan penulis, didukung oleh beberapa konsep yang mengatakan bahwa kemampuan perencanaan strategik, *adversity quotient* (kemampuan memecahkan masalah), dan pemberdayaan dapat mempengaruhi produktivitas kerja pemimpin. 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.



Gambar 1.1. Faktor-faktor produktivitas kerja pemimpin

B. Perencanaan Strategi dan Produktivitas

Perencanaan menunjukkan tujuan yang penting dan menjelaskan hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapainya (Amirullah, 2015). Perencanaan merupakan pijakan untuk tahap lebih lanjut dari tugas-tugas manajerial yaitu mengalokasikan dan mengatur sumber produksi untuk mencapai tugas-tugas pokok (*pengorganisasian*), mengarahkan usaha sumber daya manusia untuk menjamin tercapainya penyelesaian tugas dengan sempurna (*leading*), dan memonitor tercapainya tugas dan mengambil tindakan koreksi yang diperlukan (*pengawasan*).

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah kemampuan dalam menyusun perencanaan strategis (*strategic planning*). Perencanaan strategis khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi.

Perencanaan strategis merupakan suatu alat perencanaan yang bertujuan ke masa depan dengan mempertimbangkan aspek-aspek lingkungan yang strategis yang terjadi di masa

sekarang dan kemungkinan terjadi di masa mendatang. Perencanaan strategis akan menjamin terjaganya dan terlindunginya eksistensi organisasi dengan peningkatan kualitas kerja dan kinerja sehingga mampu bersaing dengan organisasi lainnya yang serupa (Permatasari, 2017). 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 (Ansoff et al., 1976).

Perencanaan strategik, perencanaan operasional dan perencanaan jangka panjang adalah jenis perencanaan yang masing-masing tahapan dan fungsinya berbeda. Namun di lapangan masih ada pemimpin yang belum memahami dan menyusunnya secara berbeda sesuai dengan tuntutan zaman. Situasi demikian dimungkinkan mempengaruhi produktivitas kerja pemimpin, karena dianggap tidak segera menjawab perubahan lingkungan yang begitu cepat, dinamis dan sulit diramal. Berdasarkan hal tersebut, maka dituntut seorang pemimpin untuk mampu menyusun segala jenis perencanaan, terutama perencanaan strategik guna dijadikan salah satu alat atau strategi peningkatan produktivitas kerja Program Studi.

Di dalam melaksanakan perencanaan strategis ini, berbagai hal yang dimungkinkan dapat mempengaruhi

keberhasilan atau kegagalan operasi akan benar-benar diperhitungkan secara matang, detail dan maksimal sehingga kecenderungan mencapai keberhasilan sangat tinggi (Nurlaelah et al., 2021).

C. Pemberdayaan dan Produktivitas

Selain kemampuan menyusun perencanaan strategik, faktor lain yang dianggap mempengaruhi produktivitas kerja pemimpin adalah pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpin. 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 (2001), merupakan salah satu sebab pokok mutu perguruan tinggi menjadi rendah.

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 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.

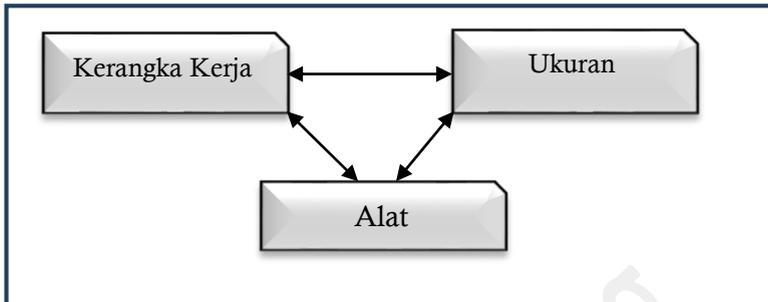
Pola pikir yang tidak memberikan pemberdayaan semacam ini menghambat program studi mendayagunakan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Hal ini disebabkan beberapa faktor penghambat, di antaranya: sikap, paradigma, tindakan, umpan balik dan lingkungan tidak kondusif. Berdasarkan dampak positif dan negatif penerapan pemberdayaan, alangkah baiknya pemimpin mau dan mampu menerapkan pemberdayaan guna meningkatkan produktivitas kerja pemimpin.

D. Adversity Quotient dan Produktivitas

Selain kemampuan menyusun perencanaan strategik dan pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpin, faktor lain yang diduga mempengaruhi produktivitas kerja yaitu *adversity quotient* (AQ). Menurut Hikmatussyarifah (2016) AQ merupakan bentuk kecerdasan yang melatarbelakangi kesuksesan seseorang dalam menghadapi sebuah tantangan disaat terjadi kesulitan atau kegagalan.

Adversity quotient mempunyai tiga bentuk: (a) *adversity quotient* adalah satu kerangka kerja konseptual yang baru untuk memahami dan meningkatkan semua segi kesuksesan; (b) *adversity quotient* adalah suatu ukuran untuk mengetahui respons seseorang terhadap kesulitan; (c) *adversity quotient* adalah serangkaian peralatan yang memiliki dasar ilmiah untuk memperbaiki respons seseorang terhadap kesulitan,

yang akan berakibat memperbaiki efektivitas pribadi dan profesional.



Gambar 1.2. Bentuk *adversity Quotient*

Intinya, *adversity quotient* adalah kemampuan seseorang mengatasi kesulitan. Dalam kenyataannya masih ditemukan pemimpin 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 pemimpin mampu mengatasi kesulitan dengan cara mengubahnya 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 pemimpin yang memiliki *adversity quotient* akan meraih sukses, karena mereka mampu merubah tantangan menjadi kenyataan.

E. Ruang Lingkup dan Isi Buku

Berdasarkan uraian di atas, materi yang akan disajikan dan di bahas dalam buku ini difokuskan tentang produktivitas kerja pemimpin di tinjau dari aspek kemampuan perencanaan strategik, *Adversity quotient*, dan pemberdayaan. Untuk memperkuat kajian dalam buku ini, penulis menyajikan

beberapa hasil riset yang relevan dan riset yang dilakukan oleh penulis sendiri dalam kasus kepemimpinan Ketua Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jakarta Timur.

Isi buku ini tidak menggambar hasil riset penulis sepenuhnya. Ada sejumlah riset terdahulu dan terkini yang penulis sertakan dalam penulisan buku ini. Selain itu, teori-teori terkini juga disajikan dalam pembahasan buku ini.

Bab kedua buku ini akan membahas tentang produktivitas kerja sebagai bagian utama topik dalam buku ini. Subbab yang dibahas mencakup; 1) hakikat dan konsep produktivitas kerja; b) dimensi produktivitas; c) efisiensi, efektivitas, kualitas, dan produktivitas; d) tingkatan produktivitas; dan e) indikator produktivitas

Bab ketiga membahas tentang kemampuan perencanaan strategis. Subbab yang dibahas mencakup; a) hakikat kemampuan; b) manfaat dan tujuan perencanaan; c) jenis-jenis perencanaan; d) tingkatan perencanaan; e) elemen kunci perencanaan; f) perencanaan strategis; dan g) tahap-tahap perencanaan strategis.

Bab keempat membahas tentang *adversitiy quotient* (kemampuan memecahkan masalah. Subbab yang dibahas mencakup; a) hakikat *adversity quotient*; b) kerangka berpikir *adversity quotient*; c) komponen *adversity quotient*; dan d) ciri-ciri *adversity quotient* tinggi dan rendah.

Bab kelima membahas tentang pemberdayaan. Subbab yang dibahas mencakup; a) hakikat dan konsep pemberdayaan; b) pemberdayaan dosen; c) makna dan dampak pemberdayaan; d) lingkaran pemberdayaan; dan e) proses pemberdayaan.

Bab keenam membahas tentang strategi peningkatan produktivitas kerja melalui perencanaan strategi, *adversity*

quotient, dan pemberdayaan. Subbab yang dibahas mencakup; a) strategi peningkatan produktivitas melalui kemampuan perencanaan strategis; b) strategi peningkatan produktivitas melalui *adversity quotient*; c) dan strategi peningkatan produktivitas melalui pemberdayaan.

PRODUKTIVITAS KERJA

A. Hakikat dan Konsep Produktivitas Kerja

Sebagaimana telah dikemukakan di bagian pendahuluan buku ini bahwa Manajemen memegang peranan utama dalam produktivitas suatu organisasi. Karena itu, semua organisasi harus memusatkan perhatiannya untuk mencapai produktivitas puncak.

Produktivitas kerja adalah wujud optimalisasi kinerja yang dapat dilihat dari mampunya pegawai dalam keberhasilan pencapaian target organisasi. Hasil kerja akan sesuai tujuannya jika terwujud j produktifitas kerja yang baik dan sumberdaya manusia diberdayakan sesuai kompetensinya. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (output), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap karyawan bisa berbeda, bisa tinggi atau bisa rendah, bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya (Zulkarnaen & Suwarna, 2017).

Pentingnya produktivitas kerja mencakup banyak hal, mulai dari produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas produksi, produktivitas pemasaran, produktivitas finansial, dan produktivitas produk. Pentingnya produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan telah diakui secara universal.

Dalam menjaga dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, peran manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam upaya agar tenaga kerja mau dan mampu memberikan prestasi kerja yang terbaik. Dalam hal ini, perusahaan berkewajiban untuk memperhatikan kebutuhan karyawannya, baik material maupun nonmaterial. Bentuk perhatian, usaha dan dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya, salah satunya dengan melakukan promosi yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat (Muliati & Susiana, 2023).

Secara tradisional, peningkatan produktivitas dianggap dapat dicapai melalui penggunaan kelebihan energi secara fisik, bahan-bahan yang lebih baik, jalur-jalur produksi yang lebih cepat, atau organisasi yang lebih baik. Meskipun keadaan telah berubah, pendekatan-pendekatan yang dipakai selama era industrialisasi tidak memadai lagi dewasa ini (Timpe, 1989)

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 (Ravianto, 1986). 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.

Sejalan dengan itu, Burner (1998) mendefinisikan produktivitas sebagai hasil yang diperoleh seseorang. 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 (Anoraga, 2001) 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 (Anoraga, 2001).

Produktivitas didefinisikan sebagai pencapaian tujuan melalui hasil jam kerja pekerja dengan mempertimbangkan kualitas (Adam, Everett E & Ronald, 1996). 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 (2001), yang mengatakan bahwa pengukuran produktivitas dilakukan dengan mengukur perubahan produktivitas sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap usaha untuk memperbaiki produktivitas. Pengukuran produktivitas dapat bersifat prospektif dan berfungsi untuk pengambilan keputusan strategik.

Penggunaan sumber daya dalam produktivitas dinyatakan Drucker (2002), satu sumber daya tidak dapat menggantikan sumber daya yang lain, jadi harus membuat

semuanya produktif. Demikian pula Stevenson (1996) menyatakan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan. 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.

B. Efektifitas dan Efisiensi

Pemahaman tentang hubungan antara efisiensi dan efektivitas teknis sangat penting untuk perencanaan manajerial dan pengambilan keputusan yang baik. Dalam dunia dengan informasi yang tidak lengkap, suatu operasi bisa menjadi sangat efisien dalam hal rasio input-output (produktivitas) fisik yang sangat mengesankan, namun tidak efektif dalam mencapai tujuan tingkat yang lebih tinggi. Misalnya, sebuah perusahaan yang menghasilkan keuntungan, karena konflik intra-organisasi, dapat memproduksi produk atau jasa yang tidak diinginkan dengan sangat efisien sehingga menghasilkan profitabilitas yang buruk. Kegagalan untuk mencapai tujuan keuntungan minimum akan menghasilkan efektivitas yang rendah meskipun produktivitasnya relatif tinggi (Ephraim, 1984).

Kadang-kadang, mungkin terjadi trade-off antara efisiensi dan efektivitas teknis. Misalnya, terkadang lebih mudah bagi departemen produksi untuk meningkatkan produktivitas dengan melakukan standarisasi produk dengan mengabaikan permintaan yang disesuaikan, sehingga berdampak buruk pada daya jual dan profitabilitas. Secara umum, kita dapat menyebutkan banyak contoh dimana efisiensi dan efektivitas tidak selalu berkorelasi positif. Ini secara sederhana menggambarkan bahwa keduanya efisiensi dan efektivitas harus diukur dan dipantau untuk meningkatkan kesesuaian tujuan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Efisiensi teknis berkaitan dengan cara penggunaan sumber daya fisik digunakan untuk menghasilkan sejumlah output. Dalam pengertian ini efisiensi dan produktivitas dapat digunakan secara bergantian. Namun produksi yang efisien adalah alat untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Organisasi yang memiliki tujuan berusaha untuk beroperasi secara efisien dalam mencapai tujuan tingkat yang lebih tinggi.

Konsep efektivitas berkaitan dengan cara pencapaian tujuan tingkat yang lebih tinggi (misalnya, kelangsungan hidup, profitabilitas, pertumbuhan, reputasi, kondisi kerja yang baik, pelayanan kepada masyarakat, pelayanan kepada masyarakat). Efektivitas diukur dengan sejauh mana tujuan tersebut tercapai (Ephraim, 1984).

Dalam kondisi ideal, jika target efisiensi dan sasaran efektivitas dikoordinasikan dengan tepat, pencapaian efisiensi teknis yang lebih tinggi akan meningkatkan efektivitas. Namun hubungan ini tidak akan terjamin bahkan dalam keadaan yang paling menguntungkan sekalipun tanpa perencanaan, pengelolaan dan pelaksanaan yang hati-hati dan

baik, yang antara lain memerlukan pengukuran efektivitas yang baik. Oleh karena itu, penulis melanjutkan untuk mengkaji secara lebih tepat sumber-sumber konflik antara produktivitas dan efektivitas, mencari cara untuk mendefinisikan dan mengukur efektivitas dan untuk memahami bagaimana ukuran-ukuran efektivitas yang diusulkan berhubungan dengan ukuran-ukuran mendasar dari efisiensi atau produktivitas.

Dalam dunia yang sederhana dengan keselarasan tujuan, informasi yang sempurna, pemantauan tanpa biaya, dan upaya universal untuk memaksimalkan kekayaan, konflik antara produktivitas dan efektivitas tidak perlu muncul. Perusahaan swasta yang tujuan utamanya adalah memaksimalkan kekayaan pemegang sahamnya dengan memilih strategi yang memaksimalkan nilai sekarang dari aliran arus kas bersih yang diharapkan di masa depan pasti akan meningkatkan efektivitasnya (nilai pasar) dengan meningkatkan efisiensi teknisnya. Namun pengelolaan organisasi besar yang terdesentralisasi jauh lebih kompleks.

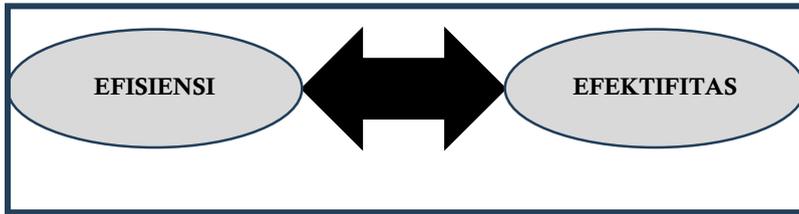
Dengan wewenang atas beragam fungsi dalam organisasi yang didelegasikan kepada banyak agen dengan tujuan pribadi yang berbeda-beda dalam lingkungan dengan informasi yang tidak lengkap dan biaya pemantauan yang signifikan, korelasi positif langsung antara target produktivitas dan sasaran efektivitas tidak dapat dijamin. Manajemen arus informasi, pengendalian dan insentif yang cerdas mungkin diperlukan untuk mencegah manajer dan insinyur produksi meningkatkan efisiensi teknis dengan mengorbankan efektivitas atau untuk menahan dampak produktivitas yang merugikan dari strategi pemasaran atau keuangan tertentu.

Efisiensi dan efektivitas merupakan konsep yang berkaitan namun dapat dibedakan dengan jelas. Keduanya dapat didefinisikan secara ketat dan diukur secara memadai. Organisasi yang memiliki tujuan berusaha untuk mencapai tingkat efektivitas yang dapat diterima untuk menjamin kelangsungan hidup, kesinambungan dan pertumbuhan.

Dalam dunia yang kompetitif, efektivitas jangka panjang jarang dapat dicapai tanpa strategi yang berorientasi pada efisiensi dan pengendalian produktivitas. Namun, kinerja produktivitas yang baik akan meningkatkan efektivitas hanya jika kinerja tersebut diorientasikan secara tepat ke arah tujuan yang lebih tinggi. Kami telah menyarankan dalam bab ini cara-cara di mana efisiensi dan efektivitas dapat dihubungkan secara manajerial untuk meningkatkan pengambilan keputusan, perencanaan dan pengendalian.

C. Dimensi Produktivitas

Seseorang yang bekerja dengan sikap mental yang baik akan mencapai produktivitas yang tinggi. Produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi (Gunawan, 2007). Sedangkan Gupta (2002) lebih memfokuskan pada efisiensi sebagai ukuran produktivitas dari proses transformasi Gupta (2002). 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.



Gambar 2.1. Dua dimensi produktivitas

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

Dengan demikian, menurut Arroef (2005), apabila pengertian efektivitas digabungkan dengan pengertian efisiensi dalam bekerja, maka akan diperoleh pengertian

produktivitas kerja. 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.

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 (1986), produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peranserta tenaga kerja per satuan waktu.

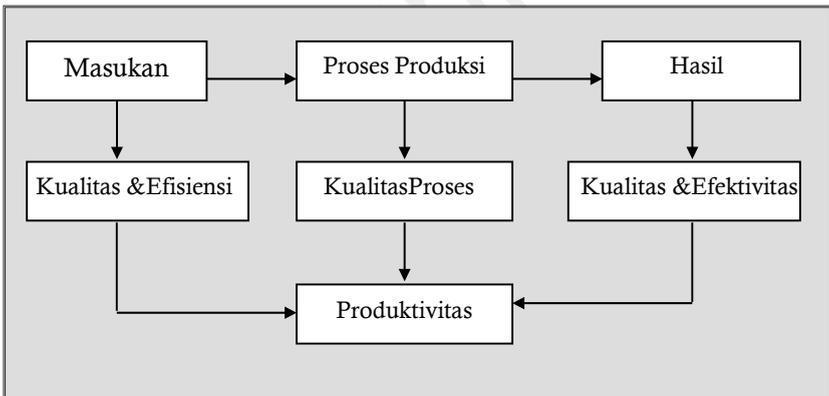
Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan penambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian penambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap ataupun menurun (Anoraga, 2001). Lebih lanjut, keterkaitan efisiensi, efektivitas, kualitas, dan produktivitas dapat dilihat dalam skema berikut

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.

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 (Adam, Everett E & Ronald, 1996).

Lain dari itu, Herrick (1990) 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.



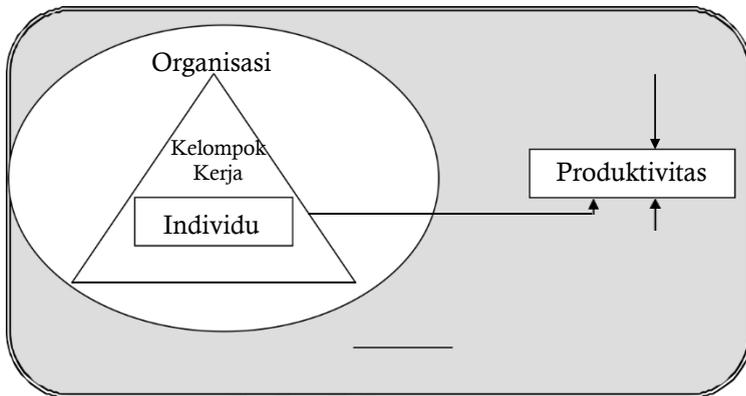
Gambar 2.2. Keterkaitan Efisiensi, Efektivitas, dan Produktivitas

D. Tingkatan dan Pengukuran Produktivitas

Helen (2002) mengatakan 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. 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:



Gambar 2.3. Tingkatan Produktivitas

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

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 (Latham & Wesley, 1984). 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 2.1. 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

E. Indikator Produktivitas

Tujuan utama dari indeks produktivitas faktor total adalah untuk memberikan ukuran tingkat dan tren efisiensi produktif secara keseluruhan dalam pemanfaatan sumber daya tertentu. Peningkatan produktivitas berarti perusahaan dapat menghasilkan tingkat *output* yang sama dengan jumlah sumber daya yang lebih sedikit atau jumlah *output* yang lebih besar dengan sumber daya yang sama (Ephraim, 1984). Apapun alasan variasi efisiensi produktif tersebut, pengukurannya penting karena alasan berikut:

1. Perhitungan angka produktivitas faktor total dari waktu ke waktu menunjukkan tingkat dan tren efisiensi produktif perusahaan. Peningkatan produktivitas biasanya merupakan sumber peningkatan manfaat yang signifikan bagi pemegang saham, karyawan, dan pelanggan. Tren produktivitas memiliki pengaruh langsung pada aspek terpenting kinerja perusahaan, seperti tingkat keuntungan bagi pemegang saham, kualitas dan moral organisasi manusia, loyalitas pelanggan, dan lain-lain. Variasi produktivitas dapat

memberikan petunjuk mengenai beberapa alasan di baliknya. peningkatan atau penurunan aspek-aspek utama kinerja perusahaan.

2. Ukuran produktivitas faktor total dari waktu ke waktu dapat digunakan sebagai perbandingan dengan ukuran serupa di industri terkait, untuk memberikan ukuran relatif efisiensi produktif. Perbandingan tersebut dengan perusahaan lain yang terkena kondisi ekonomi eksternal serupa, jika dilakukan dengan hati-hati, dapat memberikan dasar untuk menetapkan tujuan kompetitif atau meningkatkan kinerja bisnis. Hal ini juga dapat dilakukan untuk unit operasi pada perusahaan yang sama.
3. Angka produktivitas di masa lalu dapat digunakan sebagai dasar untuk memperkirakan tren masa depan dalam jangka panjang dan jangka pendek. Perkiraan ini dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan penting seperti (a) sejauh mana peningkatan produktivitas dapat mengimbangi kenaikan biaya dan memungkinkan kebijakan penetapan harga yang fleksibel. atau (b) sumber daya tenaga kerja dan modal yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah *output* tertentu. Oleh karena itu, perkiraan produktivitas yang andal dapat memainkan peran penting dalam perencanaan perusahaan jangka panjang, penganggaran modal, serta perencanaan keuangan jangka pendek dan penganggaran operasional.
4. Basis data produktivitas yang komprehensif membuka jalan baru yang penting untuk penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan perumusan serta estimasi fungsi produksi dan biaya, yang dapat berkontribusi pada pemahaman kita tentang

karakteristik ekonomi dasar yang mendasari kinerja keuangan suatu bisnis.

5. Ukuran produktivitas dapat mempunyai kegunaan manajerial yang penting di sektor publik dan sektor yang diatur dalam mengevaluasi tingkat efisiensi dalam operasi pemerintah dan meningkatkan keputusan penetapan harga di perusahaan pemerintah dan perusahaan yang diatur.

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 yang secara sosial bermakna khusus bagi individu. Secara psikologis, pekerjaan dapat menjadi sarana penting bagi aktualisasi dan apresiasi diri (Steers & Porter, 2997).

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 (Fromm, 1955).

Lebih lanjut Fromm (1955) berpendapat bahwa manusia bukan hanya makhluk berakal dan makhluk sosial, tetapi juga makhluk produktif.²⁰ 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 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 (1993), faktor penentu besar kecilnya produktivitas suatu instansi, adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku. 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. Program latihan dan pengembangan

untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai, sehingga mereka dapat berfungsi lebih efektif.

- 5) Pergantian kepemimpinan, atau program-program latihan untuk memperbaiki efektivitas manajerial.
- 6) Mengubah struktur organisasi, untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Menurut Al-Bahi (Al-Bahi, 1979), 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.

Produktivitas karyawan merupakan variabel yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Afandi (2018) mengklaim bahwa elemen - elemen berikut mempengaruhi efisiensi tempat kerja, khususnya:

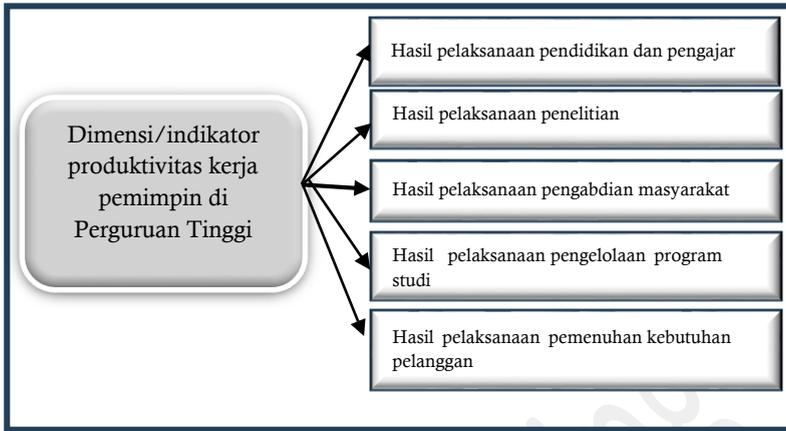
- a) Sikap dalam bekerja.
- b) Tingkat keahlian.
- c) Dinamika antara manajemen puncak perusahaan dan karyawan.
- d) Mengelola produktivitas.
- e) Efisiensi tenaga kerja.
- f) Usaha bisnis.

Sedangkan Hartatik (Hartatik, 2019) menyatakan bahwa berikut ini merupakan faktor yang mempengaruhi variabel produktivitas kerja, antara lain:

- a) Pekerjaan yang menarik.
- b) Membayar upah dengan baik.
- c) Keamanan dan perlindungan tempat kerja.
- d) Lingkungan dan etos kerja.
- e) Fasilitas fungsional.
- f) Pengembangan diri dan promosi seiring dengan pertumbuhan perusahaan.
- g) Simpati tentang masalah pribadi.
- h) Kesetiaan kepemimpinan kepada tenaga kerja.
- i) Etos kerja dan disiplin.
- j) Mereka dapat melihat dan merasakan kegiatan dengan jelas.

Adapun Muliati & Susiana (2023) indikator yang digunakan untuk mengukur produktivitas kerja pegawai dapat mencakup kualitas, kuantitas, kreatifitas kerja, dan pengetahuan kerja.

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.



Gambar 2.4. Dimensi/indikator produktivitas kerja pemimpin di Perguruan Tinggi (diolah dari berbagai sumber)

MNC Publishing

KEMAMPUAN PERENCANAAN STRATEGIK

A. Hakikat 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. Kemampuan adalah kapasitas potensial dari seseorang untuk menggunakan keahlian, termasuk intelektual, dan fisik, seperti tingkah laku, penampilan, keahlian, bakat.

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

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. Kualitas yang dapat membuat individu untuk melaksanakan tindakan, memecahkan masalah, atau membuat penyesuaian. Kemampuan mengacu pada

penampilan potensi atau keahlian tertentu atau pengetahuan dalam jangka waktu tertentu.

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.

Menurut Amirullah (2015) 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.

Walker (1994) 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:

- 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.
 - 4) 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.
 - 5) *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.

B. Manfaat dan Tujuan Perencanaan

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya pembuatan suatu perencanaan. Perubahan ekonomi, naiknya harga barang yang terus-menerus (inflasi), fluktuasi pendapatan masyarakat, kemajuan teknologi, perubahan iklim, perubahan selera konsumen, gejolak politik, dan sistim keamanan yang tidak terjamin memberikan banyak tantangan yang harus dihadapi walaupun penuh dengan resiko. Salah satu cara untuk mengurangi resiko akibat perubahan faktor-faktor tadi adalah dengan membuat pola perencanaan yang terpadu (Amirullah, 2015).

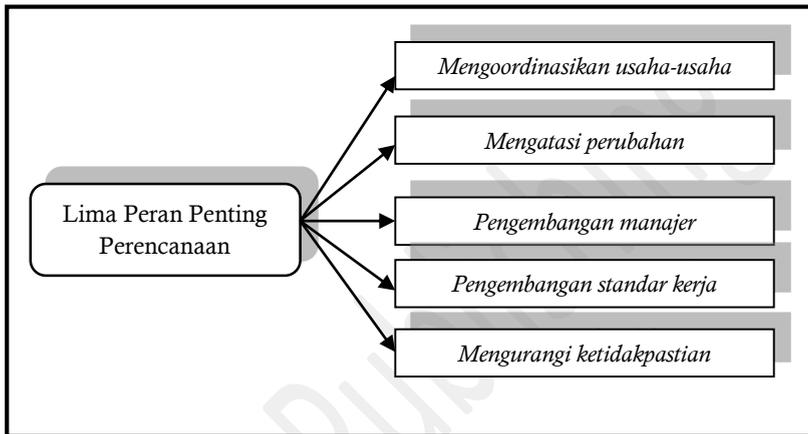
Lebih lanjut, Amirullah (2015) mengungkapkan bahwa selain untuk lebih memantapkan arah bagi organisasi dalam

mencapai tujuannya, perencanaan juga memiliki peranan penting lainnya yaitu:

- a) *Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha.* Di dalam suatu organisasi, pekerjaan-pekerjaan dilakukan oleh individu dan kelompok. Masing-masing individu atau kelompok memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. Agar tujuan dan kepentingan itu tidak keluar dari tujuan organisasi, maka perlu dilakukan koordinasi. Dan perencanaan merupakan salah satu teknik untuk mencapai upaya yang terkoordinir.
- b) *Untuk mengatasi perubahan.* Dengan adanya perencanaan yang matang maka perubahan-perubahan potensial yang akan terjadi akan dapat diantisipasi secepat mungkin. Banyak contoh kasus yang menunjukkan kehancuran dari perusahaan-perusahaan yang diakibatkan kurang siapnya mereka dalam menghadapi perubahan lingkungan. Efektifitas suatu perencanaan sangat bergantung pada seberapa mampu perencana membaca kondisi di masa mendatang.
- c) *Untuk pengembangan manajer.* Salah satu implikasi dari perencanaan bahwa para manajer harus bertindak proaktif dan membuat hal-hal terjadi dan bukan sebaliknya, bertindak reaktif dan membiarkan hal-hal terjadi. Tindakan perencanaan akan mempertajam kemampuan manajer untuk berfikir ketika mereka mempertimbangkan gagasan-gagasan abstrak dan kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
- d) *Untuk pengembangan standar kinerja.* Keberhasilan yang dicapai pada masa lalu akan menjadi standar kinerja untuk masa yang akan datang. Standar itu biasanya disusun dalam suatu rumusan tujuan organisasi. Tanpa

perencanaan, standar performa mungkin menjadi tidak rasional dan subjektif.

- e) *Perencanaan mengurangi ketidakpastian*. Yaitu dengan mendorong para manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan menyusun tanggapan-tanggapan yang tepat.



Gambar 3.1. Lima peran perencanaan

Sumber: Amirullah (2015)

C. Jenis – Jenis Perencanaan

Berdasarkan jangka waktu perencanaan, perencanaan dibedakan menjadi perencanaan jangka pendek dan perencanaan jangka panjang (Allikson & Kaye, 2005). 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 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 (Allikson & Kaye, 2005). Di bawah ini, dapat dilihat perbedaannya secara jelas:

Tabel 3.1. Perencanaan Jangka Panjang Versus Perencanaan Strategik

Perencanaan Jangka Panjang	Perencanaan Strategik
Melihat masa depan sebagai hal yang bisa diprediksi. Melihat perencanaan sebagai proses priodik.	Melihat masa depan sebagai hal yang tidak bisa diprediksi.
Menganggap kecenderungan saat ini akan berlanjut.	Melihat perencanaan sebagai proses terus menerus. 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* (Goetsch & Davis, 1997), 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.

Sejalan dengan itu, *King* dalam *Gardner et al*, (1986), mengatakan bahwa elemen kunci dari perencanaan strategik adalah misi, tujuan dan hasil, serta strategi. 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* (1997), 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.

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 (Rowley et al., 1997). Lebih lanjut, menurut Lerner (Lerner, n.d.), proses perencanaan strategis membantu mempersiapkan universitas untuk menghadapi tantangan yang muncul.

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* (n.d.) mengatakan perencanaan strategis merupakan suatu disiplin ilmu, proses kreatif untuk menentukan bagaimana membawa organisasi saat ini menuju masa depan seperti yang diharapkan (Werff, n.d.). Menurut Fogg (1994), walaupun perencanaan strategis merupakan suatu proses intelektual dan analisis yang bersih, sebenarnya elemen manusiawi juga sangat penting.

Menurut Doerle (1991), perencanaan strategik membuat organisasi terfokus, karena hal itu merupakan proses yang dinamis, kegiatan yang terus-menerus dari analisis mandiri. Steiner (1979), mengatakan bahwa perencanaan strategik adalah proses belajar yang terus menerus, tanpa henti, dialog organisasi, yang mencakup sampai mempertahankan seperangkat tujuan yang sebelumnya telah ditentukan. 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 et al, (1976), mengatakan bahwa hasil yang dikembangkan melalui percobaan, kesalahan dan pertukaran pengalaman, menjadi dikenal sebagai perencanaan strategis. More (2004) 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. Sejalan dengan itu, Gibson et al (2009), 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.

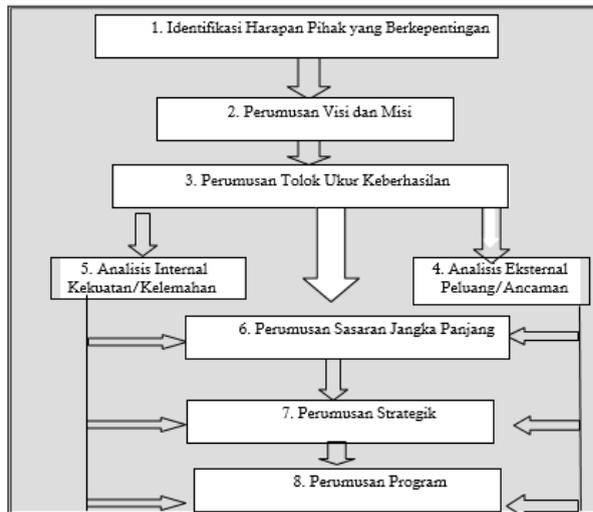
Menurut Hitt (1990), perencanaan strategik dilakukan untuk jangka waktu antara 3 sampai 5 tahun. Walaupun untuk kurun waktu 3 sampai 5 tahun, perencanaan strategik dapat dilakukan setiap tahun. Menurut Haines (2000) Perencanaan strategik dimulai dengan mengidentifikasi harapan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). 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.

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.

D. Tahap-Tahap dan Tingkatan Perencanaan Strategik

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, perencana masih perlu meninjau ulang sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Perencanaan strategik juga bersifat analitis yang komprehensif, pembelajaran bersama, penemuan bersama, penetapan kesepakatan, dan kreativitas (Howe, 1997).



Gambar 3.2. Tahapan-tahapan perencanaan strategik

Sumber: F. Howe, *The Board Member's Guide to Strategic Planning* (San Fransisco: Jossey Bass Pub, 1997), p. 27.

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

Tabel 3.2. Tingkat - Tingkat Perencanaan Strategik

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

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

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 3.3. Proses Perencanaan Strategik

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

E. Elemen Kunci Perencanaan Strategi

Perencanaan dapat membantu kita melakukan evaluasi secara berkala untuk menjamin tercapainya tujuan, sekalipun di dalam perjalanannya 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 meminimalkan ancaman, bahaya, dan tegar menghadapi tantangan.

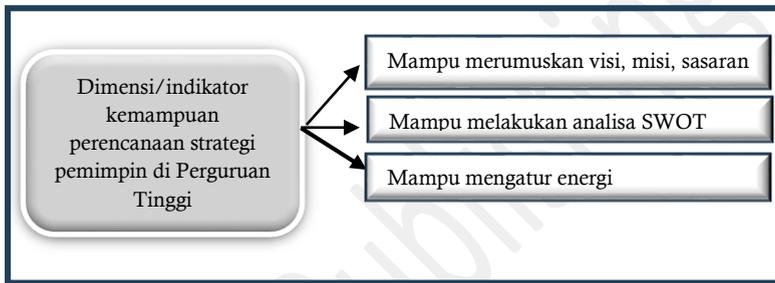
Perubahan lingkungan yang bersifat tak bisa dipengaruhi bagi pribadi- pribadi kita yang mana secara sendiri-sendiri kita praktis tak punya kemampuan untuk mengubahnya, dapat dijadikan sebagai pendorong untuk melakukan pengayaan intelektual dan rohani. Perubahan sudah sepatutnya diperlakukan sebagai suatu 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.



Gambar 3.3. Dimensi/indikator produktivitas kerja pemimpin di Perguruan Tinggi (diolah dari berbagai sumber)

A. Hakikat *Adversity Quotient*

Menurut Stoltz (2000), *Adversity Quotient* atau dikenal dengan istilah *Adversity Quotient (AQ)* adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengatasi kesulitan dan sanggup bertahan hidup. Dengan *Adversity Quotient*, seseorang bagai diukur kemampuannya dalam mengatasi setiap persoalan hidup untuk tidak berputus asa. Ronnie menyatakan seseorang yang memiliki *Adversity Quotient* memiliki sebuah kebulatan hati untuk terus mendaki dalam mengatasi setiap persoalan hidupnya, meski tapak kaki bak tersayat belati (Ronnie, 2006).

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 (*Waskito*, 2007).

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).

Stoltz (2000) 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*).

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

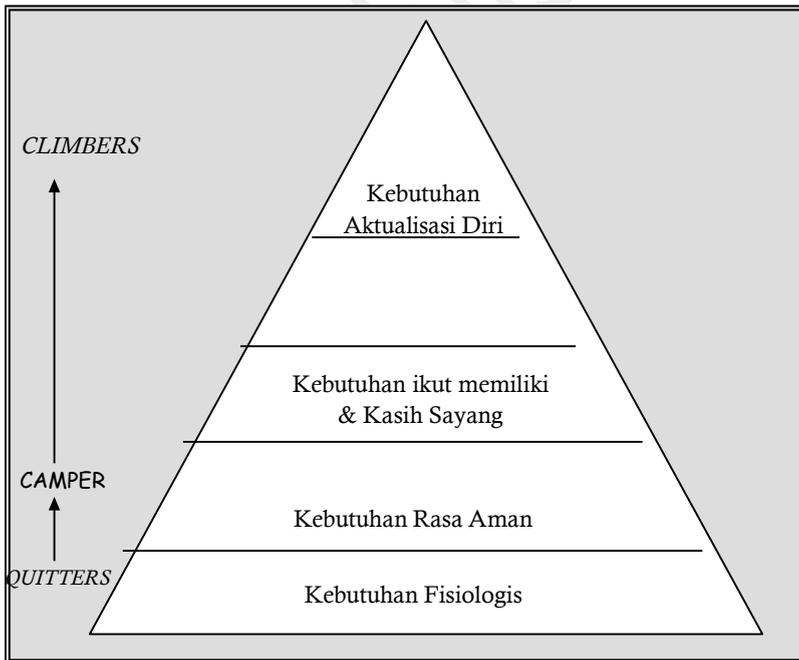
orang masuk tipe ini, pendakian yang tidak selesai itu sudah mereka anggap sebagai kesuksesan akhir. Namun sebenarnya tidak demikian, sebab masih banyak potensi mereka yang belum teraktualisasi hingga menjadi sia-sia.

Sedangkan para *climber* adalah mereka yang selalu optimistik, melihat peluang-peluang, melihat celah, melihat senoktah harapan di balik keputusan, 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 dihadapkan, 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.

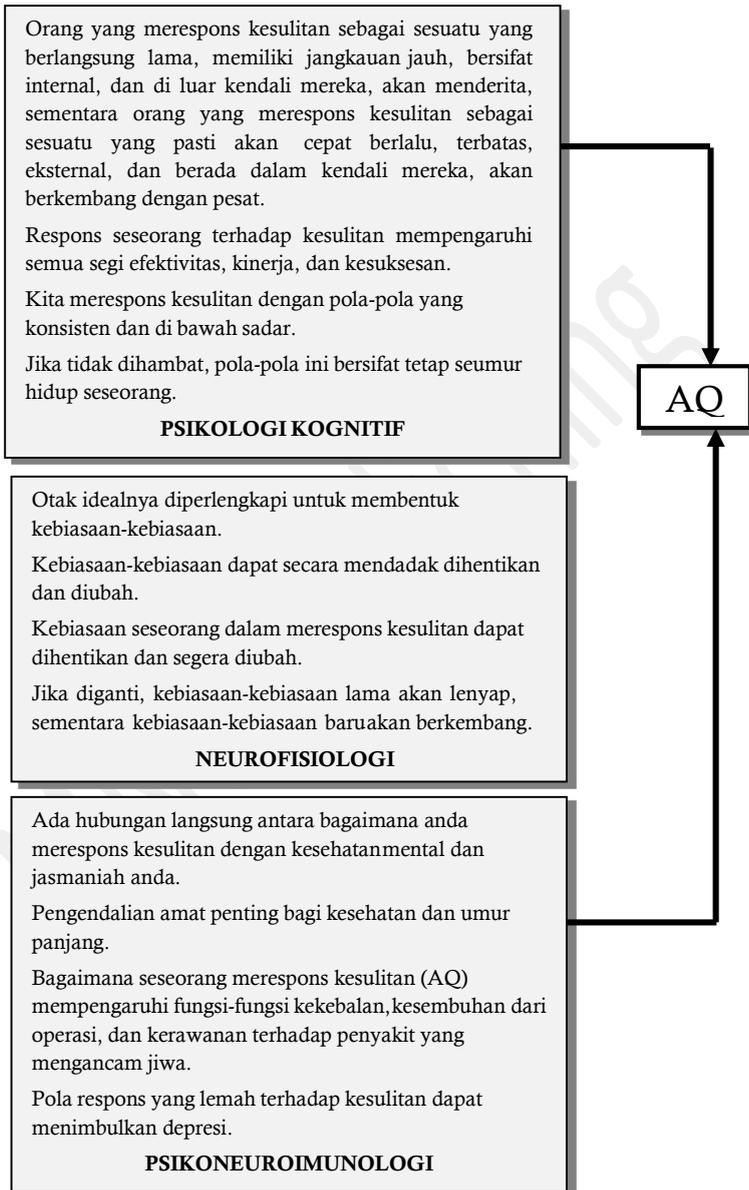
Stoltz (2000) menempatkan para *climber* pada piramida puncak hierarki kebutuhan yang disebut dalam teori *Maslow*

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 Teori AQ milik Stoltz (2000) 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* (Agustian, 2001).



Gambar 4.1. Hierarki kebutuhan Maslow dan Ketahanan Manusia
Sumber: Paul G. Stoltz, *AQ: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), p. 23.

Untuk lebih jelasnya, ketiga 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.

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 (*Stoltz*, 2000).

Ketiga 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.

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.

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 lingkungannya terbatas dan dapat diatasi dengan cepat dan efektif.

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

Menurut Stoltz (2000) 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 (2000) memberikan ciri-ciri AQ tinggi versus rendah sebagai berikut: 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

Sebaliknya, Stoltz (2000) 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:

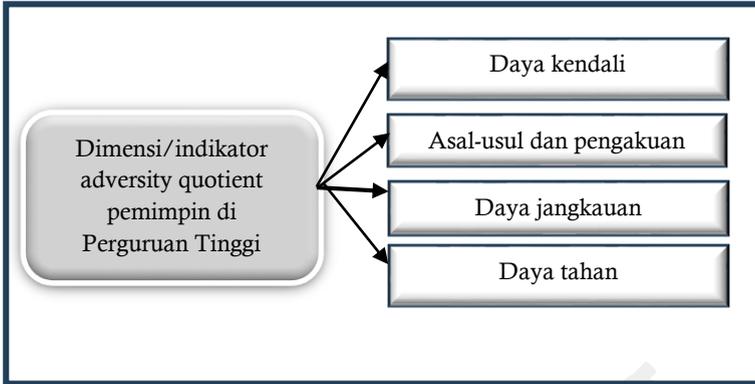
- 1) Menyerah
- 2) Berkemah
- 3) Ditundukkan
- 4) Menderita Sakit
- 5) Mengalami Depresi
- 6) Merasa Tidak Berdaya
- 7) Terbenam Pada Masalah
- 8) Menggandakan Pengaruh Narkoba
- 9) Menghindari Tantangan Pekerjaan dan Situasi
- 10) Tidak Memanfaatkan sepenuhnya potensi seseorang
- 11) Meninggalkan Gagasan 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 (Martin, 2003).

Untuk memiliki AQ tinggi, Stoltz (2000) 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.

Berdasarkan deskripsi teoretik di atas, maka sintesis *Adversity Quotient* 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.



Gambar 4.2. Dimensi *adversity quotient* pemimpin di Perguruan Tinggi

PEMBERDAYAAN DOSEN

A. Hakikat dan Konsep Pemberdayaan

Foy (1994) membedakan antara pemberdayaan dan pendelegasian dengan memberikan analogi sederhana dari permintaan seorang anak perempuan kepada ayahnya: Jika memberi uang putri Anda untuk membeli jeans, itu delegasi. Jika memberi dana khusus pakaian, terserah penggunaannya, itu pemberdayaan. 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 (2002), 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 ini, sedangkan pendelegasian menyerahkan sebagian pekerjaan Anda kepada orang lain. 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

terselesaikannya pekerjaan tersebut dengan baik ada pada orang yang mendelegasikan tugas tersebut.

Sementara itu, Covey (1992) 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.

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 (Applegarth & Posner, 2002).

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 (1996) 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.

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.

Scott dan Jaffe (1997) 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.

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.

Menurut (Mulyadi, 1998) dalam pemberdayaan, individu harus dipastikan:

- 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 (Mulyadi, 1998).

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.

Menurut Scott & Jaffe, (1997) Organisasi yang melakukan pemberdayaan memiliki ciri-ciri:

- 1) Mempertinggi volume pekerjaan
- 2) Memperluas keterampilan dan tugas-tugas untuk penyelesaian pekerjaan
- 3) Bebas melakukan kreativitas dan inovasi
- 4) Pengawasan yang lebih besar melalui pengambilan keputusan berkaitan dengan pekerjaan
- 5) Penyelesaian seluruh tugas secara lengkap.
- 6) Kepuasan pelanggan
- 7) Orientasi terhadap pasar.

Untuk menilai sejauh mana organisasi telah menerapkan pemberdayaan dapat dilihat dari indikator-indikator:

- 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 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 (1998) merekomendasikan

delapan butir pemberdayaan yang merupakan peraturan atau norma demi pemberdayaan yang berhasil, apa pun situasi pribadi dan apa pun usaha organisasi agar sesuai dengan keadaan organisasi. Delapan butir pemberdayaan dimaksud adalah mengembangkan visi bersama, mendidik, menyingkirkan rintangan, mengungkapkan, menyemangati, memperlengkapi, menilai, mengharapkan. Setiap yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam suatu organisasi yang menerapkan pemberdayaan harus memiliki 3 (tiga) sikap, yaitu:

- 1) Mengarah pada proses: kelompok harus melihat bagaimana caranya untuk mencapai sasaran tersebut, bekerja lebih baik serta mengembangkan proses untuk mencapai tujuan.
- 2) 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.
- 3) Melakukan proses pembelajaran. Setiap orang harus mengambil tindakan, mencari dan memecahkan permasalahan, berani mengambil risiko, berbicara, dan bekerjasama.

Pemberdayaan berarti pemberian kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dan berimplikasi positif bagi peningkatan kompetensi/kapasitas mereka. *Duncan et al* (1996) mengemukakan: dengan pemberdayaan, setiap orang diperkenankan ikut bertanggung jawab atas kinerja organisasi. Setiap orang menjadi pemimpin.

Calloway (1993) menekankan bahwa dengan pemberdayaan, karyawan akan berkata: ini adalah bisnis dan perusahaan saya, dan sayalah pengendali aset-aset ini. Oleh sebab itu, karyawan akan berusaha bekerja dan berbuat yang terbaik bagi perusahaan. *Duncan et al.*, (1996) 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. Vogt dan Murrell (1990) mengemukakan bahwa jika karyawan diberi kemampuan untuk memiliki tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan, mereka akan bekerja dan belajar secara optimal.

Sejalan dengan itu, Drucker (1996) 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. *Shardlow* dalam *Drucker* (1996) 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.

Marquardt dan Reynolds (1994), yang dikenal sebagai pakar organisasi belajar menyoroiti 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.

Carver dalam Clutterbuck dan Kernaghan (2000), 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:

- 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 Vogt dan Murrell (1990) 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.

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* menggambarannya dalam tiga tingkatan: yaitu tingkat politik, organisasi dan individu (*Wilson*, 1996);

1. *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 tanggapan

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

2. *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.

3. *Tingkat ke tiga* dalam menguji pemberdayaan adalah tingkat individu. Di sinilah ada pemahaman terbesar dan daya tarik populer. 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.

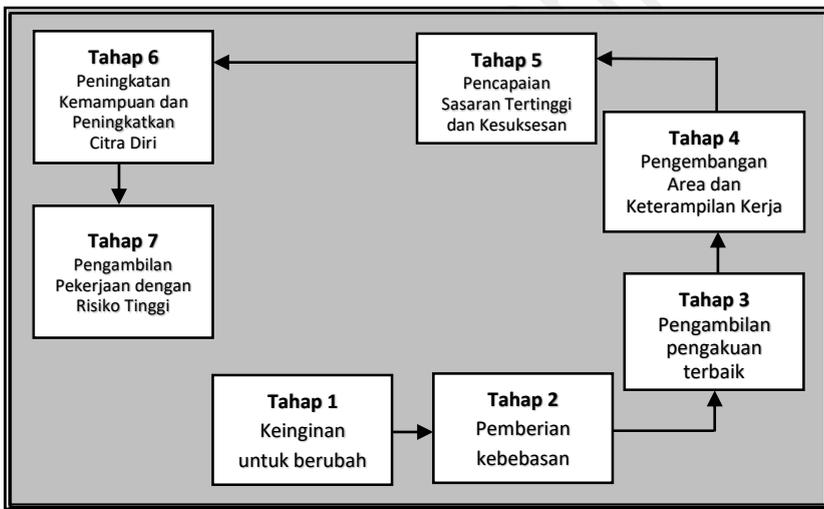
Proses pemberdayaan berbeda untuk setiap individu. Ada yang lama, ada juga yang singkat prosesnya. Bila pemberdayaan efektif, hasilnya sangat inspirasional. Individu-individu sudah mengubah

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*.⁷³ 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 (1996) menunjukkan lingkaran pemberdayaan yang bekerja dalam suatu organisasi. Proses tersebut berawal dari keinginan untuk berubah dan memperbaiki;

- 1) Tahap pertama adalah salah satu dari yang 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.
- 2) 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

keputusan 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.



Gambar 5.1. Lingkaran Pemberdayaan

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

- 3) 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.

- 4) 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.
- 5) 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.
- 6) 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.

- 7) 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 5.1. Organisasi yang diberdayakan dan yang tidak diberdayakan

Empowered Organization	Unempowered Organization
<p>Dia membuat kesalahan, kami akan membantunya membetulkannya. Berusaha dan gagal diberikan aplaus.</p> <p>Setiap orang membuat bakat tersembunyi yang dapat dikembangkan.</p> <p>Kriteria keberhasilan dan promosi dalam organisasi adalah kemampuan dan kinerja.</p> <p>Ada orang yang bermotivasi</p>	<p>Dia membuat kesalahan, dia dapat memecahkannya. Berusaha dan gagal dihukum.</p> <p>Beberapa orang bodoh dan tidak akan pernah melakukan sesuatu. Jikalau kita tidak dalam klub, kita tidak pernah berhasil dalam organisasi.</p> <p>Hanya inovator dan orang kreatif berada pada departemen pemasaran dan</p>

<p>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. Ada perhatian tulus kepada kesejahteraan dan perkembangan individu.</p>	<p>penelitian.</p> <p>Kita bekerja dari jam 7.30 sampai jam 5.00 dan kemudian kita lari. Kita tetap tunduk kepala dan hidung bersih.</p> <p>Kita sudah melihat semua sebelumnya. 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. Tak seorangpun berminat kita hanya mengelilingi cul-de-sac kita sendiri.</p>
--	--

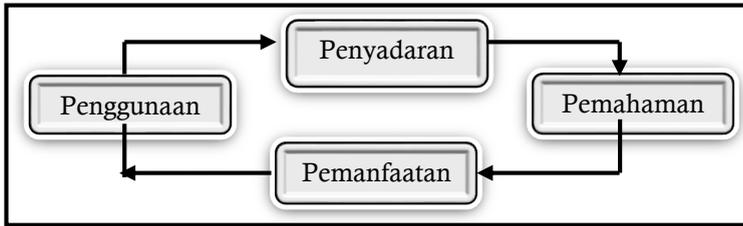
Sumber: I Nyoman Sumaryadi, *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat* (Jakarta: CV Citra Utama, 2005), p. 109.

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.



Gambar 5.2. Proses Pemberdayaan

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

Proses pemberdayaan sebagaimana ditunjukkan pada gambar 5.2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Tahap 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.
2. *Tahap 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.
3. *Tahap pemanfaatan*, yang diakibatkan oleh tahap penyadaran dan pemahaman. Individu, yang sudah

memperlihatkan keterampilan dan sifat, harus memutuskan bagaimana mereka dapat menggunakannya bagi pemberdayaan.

4. *Tahap penggunaan*, 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.

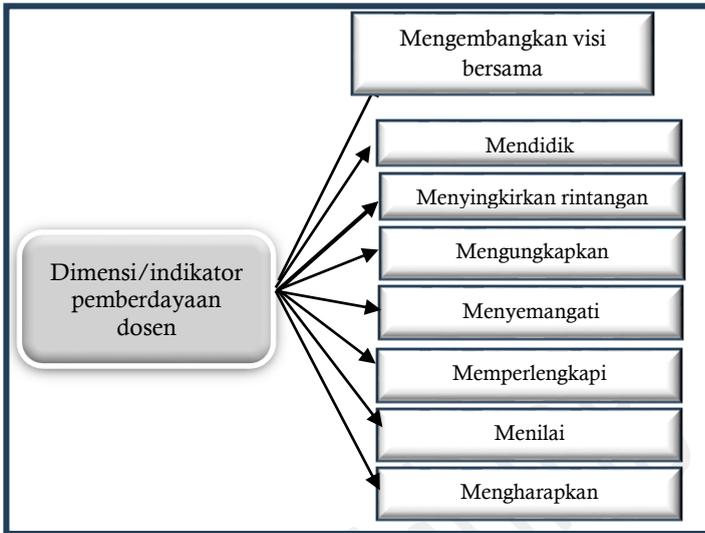
Setiap orang dalam budaya pemberdayaan harus menyadari bahwa satu-satunya batas pada pertumbuhan pribadi adalah tingkat kemampuan dan aspirasinya. Adalah melawan batasan pemberdayaan bahwa individu harus menilai diri sendiri tentang apa tindakan yang harus diambilnya. Beberapa bercita-cita menjadi kepala 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

terasakan secara langsung. Untuk memberdayakan dan mengubah, diperlukan pola pikir yang: (Patton, 1997)

- 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) Mengharapkan



Gambar 5.3. Dimensi *adversity quotient* pemimpin di Perguruan Tinggi

A. Strategi Peningkatan Kemampuan Perencanaan Strategik

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Koster (2000) menginformasikan bahwa faktor motivasi, kemampuan, dan kesempatan pegawai secara mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Motivasi pegawai, merupakan faktor penting terhadap peningkatan produktivitas pegawai diikuti faktor kemampuan dan kesempatan. Faktor motivasi dan kemampuan perencanaan strategis berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas pegawai, sebaliknya faktor kesempatan pengaruhnya tidak signifikan. Ini artinya setiap peningkatan kemampuan perencanaan strategis pegawai akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai. dalam hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai maka akan semakin tinggi juga produktivitas pegawai.

Peningkatan pada kemampuan perencanaan strategik menyebabkan peningkatan pada produktivitas kerja. Sehubungan dengan pernyataan ini maka ada sejumlah langkah strategi yang penting dilakukan dalam meningkatkan produktivitas kerja pemimpin (ketua program studi), yaitu: 1) menyusun karakteristik proses perencanaan strategi;

2) menetapkan syarat khusus; 3) menghindari jebakan-jebakan yang mungkin terjadi; 4) membuat SWOT analysis.

1. Menyusun karakteristik proses perencanaan strategi

Dalam membuat perencanaan strategik, pemimpin diharapkan mampu menerapkan karakteristik-karakteristik keberhasilan dalam proses perencanaan strategik, jika hal tersebut dilaksanakan akan berdampak kepada produktivitas kerja pemimpin.

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 realistik; mengembangkan dan menggunakan bukti-bukti untuk pembuatan rekomendasi; menetapkan dan menjamin pertanggungjawaban untuk *outcomes*.

Dalam membuat perencanaan strategik, pemimpin diharapkan mampu mengungkap pertanyaan-pertanyaan yang merupakan komponen dari proses perencanaan strategik, jika hal tersebut dilaksanakan akan berdampak kepada peningkatan produktivitas kerja

pemimpin. pertanyaan-pertanyaan yang dimaksud, adalah: (1), ketua program studi harus mengungkap di mana organisasi berada sekarang; (2), ketua program studi harus mengungkap di mana organisasi ingin berada di masa datang; (3), harus mengungkap bagaimana organisasi mencapai sasaran dan tujuan, dan; (4), harus mengungkap bagaimana organisasi menelusuri kemajuan.

Untuk mengungkap di mana program studi berada sekarang, maka pemimpin 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 pemimpin 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.

2. Menetapkan syarat-syarat khusus

Syarat khusus yang dimaksud antara lain adalah 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 perencana;; 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.

3. Menghindari jebakan-jebakan yang mungkin terjadi

Jebakan yang dimaksud seperti; *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.

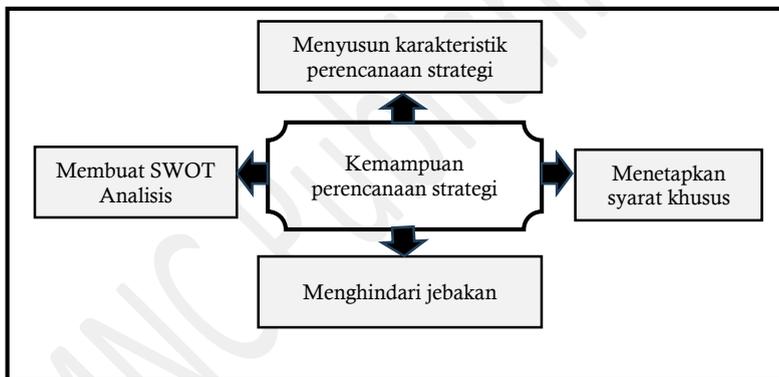
4. Membuat SWOT analisis secara matang

Menyusun SWOT Analisa dimaksudkan agar segera terdeteksi dan berbuat, dengan menentukan percaturan 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.



Gambar 6.1. Empat strategi peningkatan kemampuan perencanaan strategi

B. Strategi Peningkatan *Adversity Quotient* (AQ)

Stolzt (2003) dikenal dengan bukunya *Adversity Quotient* (AQ) atau *adversity quotient*, sebelum diterbitkan dalam bentuk sebuah buku, tulisan Stolzt bersumber pada penelitiannya yang menyebutkan bahwa AQ mendasari semua segi kesuksesan. Berdasarkan hasil penelitian Stoltz (2003), 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 Stoltz, 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.

Riset yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan terdapat hubungan positif antara *adversity quotient* dengan produktivitas kerjapemimpin (Ketua Program Studi). *Adversity quotient* pemimpin berperan sangat besar terhadap peningkatan produktivitas kerjanya. Hal ini dimungkinkan, pemimpin tidak akan mudah menyerah manakala menemukan kesulitan dalam setiap pekerjaannya, yang akan berbanding lurus dengan produktivitas kerjanya, demikian pula sebaliknya.

Makin baik *adversity quotient*, maka makin tinggi produktivitas kerja. Strategi peningkatan produktivita kerja melalui *adversity quotient* dapat dilakukan dengan cara:

1. Pemimpin memahami dan memaksimalkan akar proses pohon kesuksesan dalam mencapai tujuan, diantaranya pemberdayaan genetika, pendidikan dan keyakinan yang dimiliki.
2. Pemimpin menggunakan LEAD untuk membimbingnya mendapatkan AQ yang lebih tinggi.

Pertama, pemimpin 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, pemimpin 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, pemimpin 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) Tambahkan 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?

C. Strategi Peningkatan Pemberdayaan Dosen

Berdasarkan hasil penelitian *Debra* (2006) bahwa pemberdayaan kerja dapat meningkatkan 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 organisasi, 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.

Pemberdayaan dosen memberikan sumbangan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja pemimpin. Hal ini dimungkinkan, keberhasilan pemimpin dalam penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang atau suasana kerja yang kondusif dalam organisasi, sehingga semua dosen memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

Peningkatan pada pemberdayaan dosen menyebabkan peningkatan pada produktivitas kerja. Dengan pemberdayaan, individu memiliki otonomi, motivasi, dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dalam suatu cara yang memberikan mereka rasa kepemilikan dan Kepenuhan 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"*.

1. Pembentukan *mindset* pemimpin 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.

2. 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*.

3. *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.

4. *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.

5. *Empowerment process*

Pemimpin 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.

6. *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.

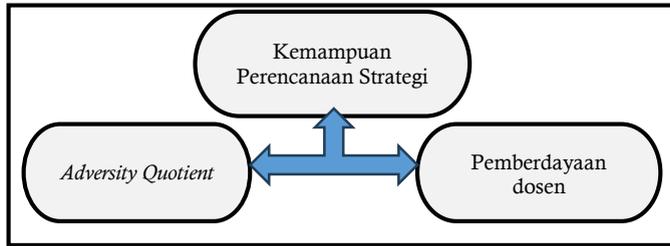
Pada level ke empat, pemberdayaan berarti bahwa karyawan level dasar secara penuh terlibat dalam menjalankan organisasi secara keseluruhan, dalam semua fungsi dari pengembangan strategi sampai operasi.

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.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap produktivitas kerja Ketua Program Studi (pemimpin) pada Universitas Swasta di Jakarta menunjukkan terdapat hubungan positif antara kemampuan perencanaan strategik, *adversity quotient*, dan pemberdayaan dosen dengan produktivitas kerja pemimpin. Hal ini menginformasikan bahwa kontribusi kemampuan perencanaan strategik, *adversity quotient*, dan pemberdayaan dosen terhadap produktivitas kerja berperan sangat besar terhadap peningkatan produktivitas kerja pemimpin. Hal ini dimungkinkan, pimpinan 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; pimpinan menciptakan dan mengembangkan situasi menang-menang sebagai prinsip utama dalam memberdayakan sumberdaya manusia.

Peningkatan pada kemampuan perencanaan strategik, *adversity quotient*, dan pemberdayaan dosen secara bersama-sama menyebabkan peningkatan pada produktivitas kerja. Atau dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja pemimpin dapat ditingkatkan melalui: *pertama*, kemampuan perencanaan strategik; *kedua*, *adversity quotient*; dan *ketiga*, pemberdayaan dosen. Strategi peningkatan produktivitas kerja pemimpin dalam kaitannya dengan kemampuan perencanaan strategik, *adversity quotient*, dan pemberdayaan dosen dapat ditunjukkan pada gambar 6.1



Gambar 6.2. Tiga strategi peningkatan produktivitas kerja pemimpin

Untuk memperkuat upaya peningkatan produktivitas kerja pemimpin maka ada sejumlah catatan penting yang juga harus diperhatikan, yaitu;

- 1) Pimpinan perlu menyusun program pelatihan perumusan perencanaan strategik, mulai dari Tahap bersiap-siap untuk sukses sampai dengan kemampuan menjaga agar rencana tetap relevan.
- 2) Pimpinan hendaknya telah menyiapkan konsep rumusan visi, misi, dan tujuan program studi sebagai bahan mengikuti Pelatihan Perumusan Perencanaan Strategik.
- 3) Pimpinan menyusun program pelatihan *adversity quotient* yang interaktif dan eksperiensial yang disesuaikan dengan kebutuhan para stakeholder.
- 4) Pimpinan memiliki profile *adversity quotient* 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 hendaknya menciptakan budaya kerja "tiada hari tanpa pemberdayaan.
- 6) Pimpinan idealnya memiliki peta kemampuan dan kelemahan para dosen, dalam rangka penerapan level pemberdayaan yang proporsional dan tepat.

- 7) Pimpinan hendaknya proaktif mencari dan melakukan perubahan bukannya bersikap reaktif terhadap situasi.
- 8) Pimpinan hendaknya memfokuskan pada pencapaian dan peningkatan *outcomes* setiap tahun. Dengan kata lain, hasil-hasil kerja seyogianya mulai difokuskan pada efisiensi dan efektivitas rasional.

Bagian akhir dari buku ini adalah penutup. Pada bagian ini penulis menyajikan kesimpulan dan rekomendasi yang bermanfaat bagi berbagai pihak dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja dosen. Dengan membaca keseluruhan isi buku ini diharapkan pembaca dapat memperoleh gambaran bagaimana memahami produktivitas dan bagaimana strategi meningkatkan produktivitas kerja dosen.

Selanjutnya, penulis akan menyimpulkan beberapa materi yang sudah dibahas pada bab-bab sebelumnya sekaligus saran-saran sebagai masukan kepada pengelola organisasi, khususnya produktivitas dosen di perguruan tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian Koster (2000), 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 (2000), 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 (2006), 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, *adversity quotient*, dan pemberdayaan dosen dengan produktivitas kerja ketua program studi. Hasil penelitian yang dilakukan peneliti menginformasikan bahwa kontribusi kemampuan perencanaan strategik, *adversity quotient*, dan pemberdayaan dosen terhadap produktivitas kerja, yang mengimplikasikan bahwa ketiga unsur tersebut berperan sangat besar terhadap peningkatan produktivitas kerja pemimpin.

Hal ini dimungkinkan, pemimpin mampu memfokuskan visi dan prioritas sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan memastikan anggota program studi bekerja ke arah tujuan yang sama; pemimpin 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Everett E, J., & Ronald, J. (1996). *Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior*. Free Press.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Agustian, A. G. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Arga.
- Al-Bahi, M. (1979). *Al-Qura'an Al-Karim*. Maktabah Wahbah.
- Allikson, M., & Kaye, J. (2005). *Perencanaan Strategik: Bagi Organisasi Nirlaba*. Yayasan Obor.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media.
- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. John Wiley & Sons.
- Applegarth, M., & Posner, K. (2002). *Buku Pintar Empowerment*. Metalexia Publishing.
- Arroef, M. (2005). *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*. Independent Society Foundation.
- Benardin, H. J., & Russel, J. E. A. (1993). *Humans Resource Management: an Experimental Approach (Internatio)*. McGraw Hill, Inc.
- Calloway, W. (1993). *The Best of Chief Executive*. Business One Irwin.
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. (2000). *The Art of HRD: The Power of Empowerment*. Crest Publishing House.
- Covey, S. R. (1992). *Principle-Centered Leadership*. Simon & Schuter.
- Damayanti, N. (2007). Produktivitas Kerja di Indonesia Sangat Rendah. *Www.Tempinteraktif.Com*, 50.
- Debora. (2006). Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 8(2), 61–71.
- Doerle. (1991). *Strategik Planning: an Introduction*. Kogan Page.

- Drucker, P. F. (1996). *The Leader of The Future*”, Pemimpin Masa Depan. Elex Media Komputindo.
- Drucker, P. F. (2002). *Professionals’ Productivity*. ProQuest Company.
- Duncan, W. J., M.Ginter, P., & Swayne, L. E. (1996). *Strategik Management of Health Care Organization*. Blackwell Publishers.
- Ephraim, F. S. (1984). *Productivity Based Management Studies in Productivity Analysis* (A. Dogramaci (Ed.)). Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Fogg, C. D. (1994). *The Traditional Strategic Planning Process, Team Based Strategic Planning: A Completen Guide to Structuring, Facilitatingh, and Implementing The Process*. American Management Association.
- Foy, N. (1994). *Empowering People at Work*. Grower Publishing Company.
- Fromm, E. (1955). *The One Society*. Rinehart.
- Gardner, J. R., Rachlin, R., & Sweeny, H. W. A. (1986). *Handbook of Strategic Planning; Formulating Strategies and Contingency Plans*. Wiley-Interscience Publication.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Mc.Graw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (1997). *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services*. Prentice Hall International Inc.
- Gunawan. (2007). Waktu Kerja Produktif PNS. *Www.Sinarharapan.Co.Id*.
- Gupta, A. (2002). *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment*. ProQuest Company.
- Haines, S. G. (2000). *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*. Lucie Press.
- Hartatik. (2019). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Laksana.
- Helen, R. (2002). *How Do You Measure Productivity*. ProQuest Company.
- Herrick, N. (1990). *Joint Management and Employee Participation: Labor and Management at the Crossroads*. Jossey-Bass Publishers.
- Hikmatussyarifah, H., Hasanah, U., & Tarma, T. (2016). Pengaruh Kelekatn Keluarga Terhadap Adversity Quotient Pada Mahasiswa Bidik Misi. *Jurnal Kesejahteraan Keluarga Dan Pendidikan*, 3(2), 94–99.
- Hitt, W. D. (1990). *Management in Action: Guidelines for New Managers*. Battelle Press.

- Howe, F. (1997). *F. Howe, The Board Member's Guide to Strategic Planning* (San Fransisco: Jossey Bass Pub, 1997), p. 27. Jossey-Bass Publishers.
- Kopelman, R. E. (1986). *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*. McGraw-Hill.
- Koster, W. (2000). Faktor-Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Pegawai. *Www.Depdibtos. Com*.
- Latham, G. P., & Wesley, K. N. (1984). *Increasing Productivity through Performance Appraisal* (2nd ed.). Addison-Wesley Publishing Company.
- Lerner, A. L. (n.d.). *Strategi Planning*. *Www.Adobe.Com*. www.adobe.com
- Marquardt, M., & Reynolds, H. (1994). *The Global Learning Organization*. Irwin Professional Publishing.
- Martin, A. D. (2003). *Emotional Quality Management*. Arga.
- Moore, T. (2004). *Why Strategic Planning Is More Important Than Ever", Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (J. M. Bryson (Ed.)). John Wiley & Sons.
- Muliati, L., & Susiana, A. (2023). Produktivitas Kerja Karyawan Dipengaruhi Oleh Jenjang Karir Dan Etos Kerja Pada Pt. Victory Chingluh Indonesia. *Dynamic Management Journal*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.31000/dmj.v7i1.7296>
- Mulyadi. (1998). *Total Quality Manajemen*. Aditya Media.
- Mulyadi, & Setyawan, J. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Nurlaelah, A., Ilyas, M., & Nurdin. (2021). Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis Siswa SD. *Proximal: Jurnal Penelitian Matematika Dan Pendidikan Matematika*, 4(2), 89–97. <https://doi.org/10.30605/proximal.v4i2.1367>
- Patton, P. (1997). *EQ Leadership Skills*. Pustaka Delaprapta.
- Permatasari, A. (2017). Analisa konsep perencanaan strategis. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, 9(2), 13–17. <http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/jimia/article/view/27>
- Ravianto, J. (1986). Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia. *Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha Dan Produktivitas*.
- Ronnie, D. (2006). *The Power of Emotional dan Adversity Quotient for Teachers*. Hikmah.

- Rosyada, D. (2002). *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Prenadamedia Group.
- Rowley, Lujan, & Dolence. (1997). *Strategik Planning Toward a Succes Business*. Kogan Page.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1997). *Empowerment*. Kogan Page.
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta.
- Steers, R. M., & Porter, L. (2007). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategik Planning: What Every Manager Must Know, A Step-by-Step Guide*. The Free Press.
- Steventon, W. J. (1996). *Production/Operations Management* (5th ed.). Irwin.
- Stewart, A. M. (1998). *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Kanisius.
- Stoltz, P. G. (2000). *AQ: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*. PT Grasindo.
- Stoltz, P. G. (2003). *AQ a Work, Alih Bahasa: Alexander Sindoro*. Interaksa.
- Tampubolon, D. P. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abd ke-21*. Gramedia Pustaka Utama.
- Timpe, D. A. (Ed.). (1989). *The Art and Science of Business Management Productivity*. Kend Publishing Inc.
- Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance*. University Associates, Inc.
- Walker, J. . (1994). Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning. *Human Resources Planning*, 17(2), 59–77.
- Waskito, A. M. (2007). *Hidup itu Mudah*. Khalifa.
- Werff, T. Van Der. (n.d.). *Strategic Planning for Fun and Profit*. www.Globalfuture.Com. www.globalfuture.com.
- Wilson, T. (1996). *The Empowerment Mannual*. Grower Publishing Company.
- Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di BagianMekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *Jurnal Ilmia Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi*, 1(1), 33–52.