

# PENGARUH KOMITMEN DOSEN TERHADAP PERGURUAN TINGGI YANG EFEKTIF

**Christie Kusnandar**

Universitas Pelita Harapan  
e-mail: vanntie15@yahoo.com

## ABSTRACT

*Many lecturers are no longer committed to building effective universities, because they are burdened with social problems that have not been resolved properly, such as lecturers' lack of harmony with both leaders and peers; unbalanced personal life; welfare; psychological state and others. As a result most of the lecturers at the time of carrying out the task not because of his call, but for the needs of fulfillment of life. This condition has a significant impact on the expected quality of education, because educated generations experience confusion and anxiety when lecturers lose focus with their vocation.*

*Keywords: Commitment, Effective College*

## PENDAHULUAN

Beban berat dipundak dunia pendidikan merupakan tanggung jawab besar, yang memerlukan dukungan dan kesadaran sepenuh hati dari *stakeholder* terkait dalam melaksanakannya. Di tengah tantangan dan kendala akibat dampak fenomena abad XXI ini, dunia pendidikan dituntut tetap **eksis** dalam memberikan pencerahan walaupun terjadi ketidakseimbangan peran.

Menurut Danièle Blondel, anggota Komisi Internasional Pendidikan untuk Abad XXI dalam laporannya kepada UNESCO di Paris tahun 1996, menyatakan bahwa tantangan-tantangan abad XXI berkaitan dengan penggunaan sains dan teknologi dalam melayani kemanusiaan dan pembangunan serta membangun suatu cara hidup untuk waktu luang; penerimaan pendekatan global sambil menunjukkan penghormatan pada keanekaragaman; pembangunan

konteks politik untuk pengendalian nasional dan internasional terhadap pembangunan dunia modern yang rumit (1998: 20-22).

Berdasarkan pernyataan di atas tantangan sesungguhnya yang dihadapi dunia pendidikan abad XXI adalah masalah-masalah kehidupan sosial yang semakin rentan, akibatnya mutu pendidikan dalam menjawab tantangan tersebut semakin menurun. Kenyataan inilah yang dialami oleh banyak lembaga pendidikan, permasalahan sosial yang belum terselesaikan mengakibatkan menurunnya mutu pendidikan dalam membangun perguruan tinggi yang efektif, karena dosen tidak lagi memiliki komitmen dalam menjalankan tugasnya.

Tujuan dari penulisan ini adalah:

1. Menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara

komitmen dosen dengan perguruan tinggi yang efektif.

2. Mendorong semua *stakeholder* yang terkait dalam dunia pendidikan untuk menjalankan tugasnya dengan komitmen sesuai panggilannya, agar melahirkan generasi yang siap menjalankan panggilannya sendiri.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Komitmen

*"...the basic philosophy, spirit, and drive of an organization have far more to do with its relative achievements than do technological or economic resources, organizational structure, innovation, and timing. All these things weigh heavily in success. But they are, I think, transcended by how strongly the people in the organization believe in its basic precepts and how faithfully they carry them out."* (Thomas J. Watson, Jr., *A great business leader, A Business and its Beliefs - The ideas that helped build IBM*).

Secara etimologi kata "komitmen" berasal dari kata *to commit* (Inggris), yang berarti melakukan; menjalankan, dan *commitment* berarti janji; tanggung jawab (Echols dan Shadily, 1990:130), sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990:452), komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu. Menurut *Wikipedia Dictionary* ada beberapa arti kata *commitment*, diantaranya yaitu:

1. *The act or an instance of committing, putting in charge, keeping, or trust.*

(Perilaku tuntutan, bertanggung jawab, menjaga atau memercayai)

2. *Promise or agreement to do something in the future.*

(Perjanjian atau persetujuan untuk melakukan sesuatu di masa mendatang)

3. *Being bound emotionally/intellectually to a course of action or to another person/other persons.*

(Terikat secara emosi/intelektual untuk suatu tindakan atau kepada orang lain)

4. *State of being pledged or engaged.*

(Keadaan berjanji atau bertunangan)

5. *The trait of sincerity and focused purpose.*

(Sifat yang tulus dan fokus pada tujuan)

Berdasarkan pemahaman di atas kata "komitmen" dapat diartikan sebagai keteguhan atau ketekunan seseorang untuk melakukan atau menjalankan janji yang sudah diikrarkan demi tercapainya tujuan yang dimaksud. Bahkan lebih jauh dapat dikatakan bahwa kunci kesuksesan dalam diri seseorang dan juga organisasi terletak pada komitmen yang dimilikinya. Komitmen membuat arah langkah dan pengharapan organisasi serta pribadi menjadi semakin jelas dan bermakna.

Beberapa ahli organisasi mengaplikasikan kata "komitmen" ke dalam pemahaman organisasi, sehingga memunculkan beberapa definisi tentang komitmen organisasi; diantaranya seperti Robbins (2001:140) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Artinya keterlibatan yang tinggi seorang individu pada pekerjaan menunjukkan

keberpihakkannya pada pekerjaan tersebut, dengan demikian seorang yang memiliki komitmen organisasi tinggi berarti ia berpihak pada organisasi tersebut.

Sedangkan Luthans (1995:130) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

1. *A strong desire to remain a member of particular organization.*

(Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi tertentu)

2. *A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization.*

(Keinginan untuk berusaha yang keras demi nama organisasi)

3. *A definite belief in, acceptance of the values and goals of the organization.*

(Keyakinan tertentu serta penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi).

Seorang peneliti yang bernama Riggio (2000: 227) menyatakan,

*“Organizational commitment is a worker’s feelings and attitudes about the entire work organization”*

(komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan).

Pernyataan tersebut didukung oleh Jenifer dan Gareth (2002:76) yang mengemukakan,

*“Organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole”*.

Gambaran lain yang sejalan dengan pendapat di atas mengenai definisi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh

Allen dan Meyer (1991),

*“commitment organizational is the employee’s relationship with the organization or has the implications to affect whether the employee will continue with the organization”*.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, komitmen organisasi merupakan sifat yang merefleksikan hubungan antara individu dengan organisasi; didalamnya terdapat keyakinan individu terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, sehingga individu memiliki kerelaan untuk berusaha secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi di samping keinginannya yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dengan cara mengidentifikasi dirinya. Jadi, komitmen organisasi mengkarakteristikan keadaan psikologis individu dengan organisasi yang implikasinya meliputi loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, serta identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena didalamnya meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengupayakan yang paling tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

### **Perguruan Tinggi Efektif**

Cameron (1984) dalam Hoy dan Miskel (1996:238-239)

mengemukakan konsep efektivitas sebagai puncak dan jurang analisis organisasi. Sebagai puncak karena semua teori praktek organisasi dan administrasi pada akhirnya bertujuan untuk mengidentifikasi dan menghasilkan kinerja efektif. Dan sebagai jurang karena teori-teori dan daftar kriteria efektivitas organisasi merupakan hal yang tidak perlu atau tidak cukup untuk dievaluasi. Efektivitas bukan sesuatu, maka satu definisi dimensional tidak cukup

untuk menilai suatu perguruan tinggi efektif atau tidak.

Selanjutnya Cameron dan Whetten (1995) mengemukakan dua panduan teoritis untuk membuat penilaian dan bertindak sesuai tugas agar tercapai efektivitas perguruan tinggi, yaitu model sasaran (goal model) dan model sistem sumber daya (system-resource model). Dalam konsep tradisional, efektivitas organisasi didefinisikan sebagai tingkat dalam mencapai tujuan. Sama seperti definisi tujuan yang ingin diraih seorang individu, demikian pula keadaan ini merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pencapaian model sasaran, tujuan dan yang berhubungan dengan hal-hal tersebut merupakan sesuatu yang sangat penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Dalam model sasaran, perguruan tinggi dikatakan efektif apabila hasil kegiatannya memenuhi atau melebihi sasarannya. Sedangkan Yuchtman dan Seashore (1967) dalam Hoy dan Miskel (1996:240) mengemukakan, model sistem sumber daya mendefinisikan efektivitas sebagai kemampuan organisasi menjamin posisi keuntungan tawar menawar dalam lingkungannya dan memanfaatkan posisi tersebut untuk memperoleh sumber daya yang langka dan bernilai. Konsep posisi tawar menawar mengimplikasikan pengecualian tujuan tertentu sebagai pokok kriterian efektivitas.

Kemudian Djam'an Satori (2000) mengemukakan perguruan tinggi dalam perspektif manajemen, merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya perguruan tinggi yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan

tindakan, dan pengendalian) untuk mencapai tujuan perguruan tinggi secara efektif dan efisien.

Cameron (1984) dalam Hoy dan Miskel (1996:238-239) mengemukakan konsep efektivitas sebagai puncak dan jurang analisis organisasi. Sebagai puncak karena semua teori praktek organisasi dan administrasi pada akhirnya bertujuan untuk mengidentifikasi dan menghasilkan kinerja efektif. Dan sebagai jurang karena teori-teori dan daftar kriteria efektivitas organisasi merupakan hal yang tidak perlu atau tidak cukup untuk dievaluasi. Efektivitas bukan sesuatu, maka satu definisi dimensional tidak cukup untuk menilai suatu perguruan tinggi efektif atau tidak.

Secara esensial Ashley (2006) menggambarkan perguruan tinggi efektif adalah suatu organisasi yang dipimpin oleh dosen yang berkualitas dalam lingkungan yang tepat. Setiap orang dalam lingkup pendidikan harus memiliki sasaran dan pengharapan yang tinggi untuk perguruan tinggi dan mahasiswanya. Mahasiswa bukan hanya dibekali secara akademis, tetapi juga keterampilan hidup. Perguruan Tinggi yang tidak memenuhi tingkat efektivitas secara umum ditemukan di daerah yang terbatas kemakmurannya, karena mereka tidak memiliki cukup pendanaan, teknologi dan pemimpin yang berkualitas (NEA, 2001).

Lezotte (1991:6) menambahkan bahwa dalam perguruan tinggi efektif terdapat misi sekolah yang diartikulasikan dengan jelas yang melaluinya karyawan dapat membagikan tujuan instruksional, prioritas, prosedur penilaian dan pertanggungjawaban. Kemudian karakteristik tersebut diaplikasikan

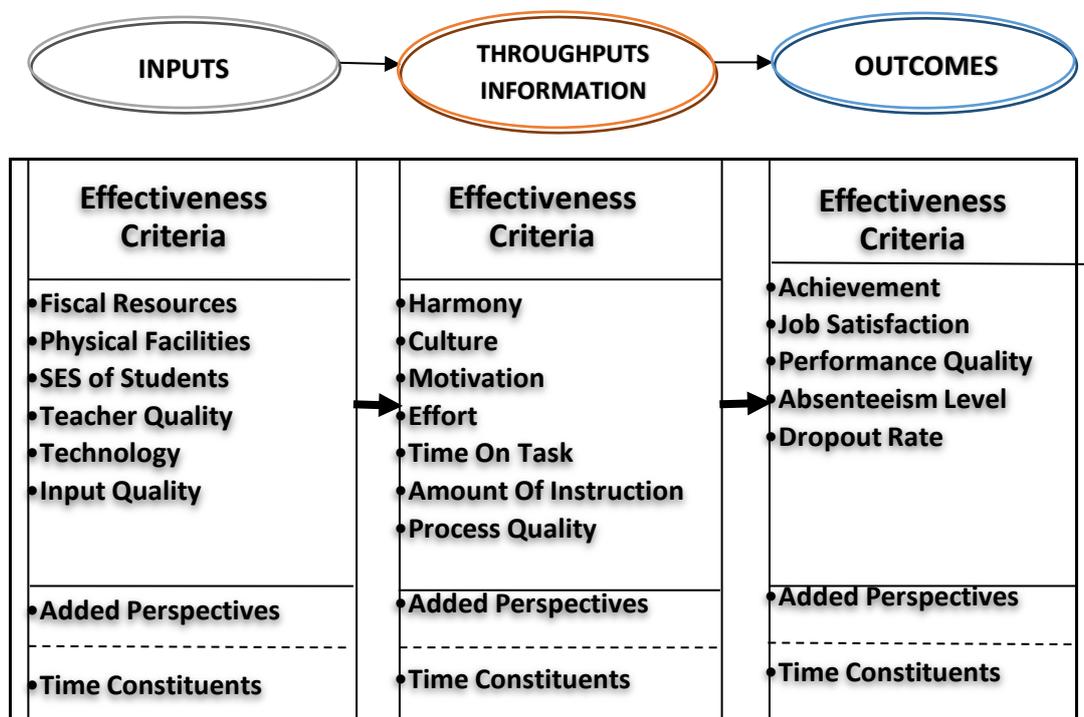
ke dalam fokus dosen yaitu bagaimana mereka mengajar seluruh mahasiswa, baik yang memiliki kemampuan akademis rendah maupun yang memiliki kemampuan kognitif tinggi.

Menurut David Ashley (2005), seorang pimpinan di Parrs Wood High School, Manchester menggambarkan perguruan tinggi efektif sebagai berikut:

*“An effective school is a school in which students achieve high standards that they can use in their future education or the workplace, a school where students feel safe and happy. It promotes those values that will help pupils to become good and*

*responsible citizens, enable them to become involved in their community and become good family members”.*

Jadi berdasarkan berbagai teori di atas dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi efektif dipandang sebagai suatu sistem yang mencakup aspek input, proses, output dan outcome serta tatanan yang ada dalam sekolah tersebut. Berbagai aspek tersebut memberikan dukungan antara satu dengan yang lain untuk mencapai visi, misi dan tujuan perguruan tinggi yang dikelola secara efektif dan efisien, seperti yang digambarkan Hoy dan Miskel (1996:246) dalam bagan di bawah ini:



Gambar 2.2. Integrated Model of Organizational Effectiveness

## PEMBAHASAN

Pengaruh komitmen dosen terhadap perguruan tinggi

yang efektif akan dikaji melalui Model dan Faktor Komitmen serta Ciri Perguruan Tinggi yang Efektif.

### A. Model-Model Komitmen

Meyer and Allen's (1991:61-98) memperkenalkan tiga (3) model komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu:

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen ini didefinisikan sebagai keterikatan emosional karyawan yang positif terhadap organisasi atau keterlibatan emosional seseorang berupa perasaan 'memiliki yang mendalam' pada organisasi. Seorang karyawan yang berkomitmen afektif kuat akan mengidentifikasi dirinya dengan tujuan organisasi dan berkeinginan tetap menjadi bagian organisasi karena kesadarannya secara pribadi (*want to*).

#### 2. Komitmen Berkelanjutan

Karyawan berkomitmen terhadap organisasi karena takut mengalami suatu kerugian yang besar apabila kehilangan keanggotaan organisasi, seperti biaya ekonomi (akrual pensiun) dan biaya sosial (hubungan persahabatan dengan rekan kerja) atau persepsi seseorang atas biaya dan resiko apabila meninggalkan organisasi. Jadi seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi tersebut karena adanya "kebutuhan" (*need to*) yang melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan

alternatif yang dapat dilakukannya.

#### 3. Komitmen Normatif

Komitmen ini berkaitan dengan perasaan kewajiban karyawan yang berasal dari berbagai sumber. Misalnya rasa kewajiban 'moral' dan rasa tetap setia karyawan pada organisasi karena investasi sumber daya yang telah diterimanya dari organisasi atau dimensi moral individu yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab kepada organisasi yang mempekerjakannya. Hal ini seperti yang terdapat pada norma diinternalisasi, yang dimunculkan sebelum orang bergabung dalam organisasi melalui suatu keluarga atau proses sosialisasi lainnya; karyawan dituntut untuk setia pada satu organisasi. Jadi karyawan tetap berada dalam organisasi karena merasa adanya suatu "keharusan/seharusnya" (*ought to*). Jenis-jenis komitmen ini adalah:

- Komitmen Intelektual (penuh)
- Komitmen Emosional (penuh)
- Komitmen Keuangan (bertahap)

Dalam kaitannya dengan komitmen normatif, Argyris dalam Rokhman (1998) membaginya menjadi dua aspek, yaitu:

#### 1. Komitmen Internal

Komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan alasan

dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internalnya. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas diri dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

2. **Komitmen Eksternal**  
Komitmen yang dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan. Peran supervisor sangat penting dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya kesadaran karyawan atas tugas yang diembannya.

Colquitt, Lepine dan Wesson (2009:68-69) menggambarkan ketiga model komitmen di atas dalam sebuah tabel seperti di bawah ini:

## What Makes Someone Want to Stay with t



Gambar 2.1. The Three Types of Organizational Commitment by Colquitt et al

Pada kolom kiri tabel merefleksikan alasan emosional seseorang berada dalam organisasi, meliputi: persahabatan, iklim organisasi, kepuasan telah menyelesaikan tugas; menggambarkan alasan seseorang untuk tetap bertahan karena “keinginannya sendiri”; disebut komitmen afektif. Kolom berikutnya menunjukkan alasan seseorang bertahan dalam organisasi karena alasan biaya “kebutuhan hidup” yang meliputi: upah, keuntungan, promosi serta kekhawatiran kebutuhan keluarga; disebut dengan komitmen berkesinambungan. Dan kolom paling kanan menggambarkan alasan seseorang tetap bertahan karena kewajiban, meliputi: perasaan berhutang pada atasan, lembaga atau perusahaan sehingga merasa

## The Three Types of Organizational Commitment

berkewajiban untuk membayarnya atau dengan kata lain “keharusan untuk melakukannya”; disebut dengan komitmen normatif.

Menurut Robbins (2009:115) terdapat hubungan yang positif antara komitmen dan kinerja yang tergambar dalam penelitian berikut:

Berdasarkan hasil ringkasan terhadap 27 studi, terdapat hubungan antara komitmen dan kinerja, dengan komitmen afektif yang berpengaruh lebih kuat terhadap organisasi dibandingkan komitmen yang lain. Dari hasil studi menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan faktor paling penting dalam terbentuknya perilaku karyawan, seperti persepsi tentang ciri-ciri tugas, kepuasan karir serta keinginan untuk meninggalkan organisasi; berdasarkan 72% nilai yang diraih komitmen afektif dibandingkan 36% nilai untuk komitmen normatif dan 7% nilai untuk komitmen berkesinambungan.

Berdasarkan uraian di atas, komitmen afektif yang memiliki pengaruh paling kuat

terhadap efektivitas karyawan. Dengan demikian dosen yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan efektivitas kerja yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena pelaksanaan tugas lahir dari kesadaran dan keinginan pribadinya untuk melaksanakannya tanpa merasa adanya paksaan dari apapun atau siapapun. Dosen berkomitmen afektif akan mengidentifikasi serta menjadikan dirinya sebagai bagian (*sense of belongings*) yang tidak terpisahkan dari pendidikan, sehingga tujuan pribadinya akan sejalan dengan tujuan pendidikan.

## **B. Faktor-Faktor Komitmen**

Sharafat Khan dalam Rokhman (1997) mengembangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan yaitu:

1. Lama Bekerja (*Timing*)  
Masa bertugas yang dijalani seseorang dalam sebuah organisasi. Semakin lama seseorang bertahan dalam organisasi tersebut maka terlihat bahwa dia semakin berkomitmen terhadap organisasi tersebut.
2. Kepercayaan (*Trust*)  
Membangun kepercayaan antara pimpinan dan karyawan akan menciptakan keadaan organisasi yang sehat dan kondusif dalam pertukaran informasi serta hilangnya rasa curiga dan ketakutan di antara keduanya. Kepercayaan tersebut dapat dibangun dengan cara: (1) Menyediakan waktu dan

sumber daya yang memadai bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan; (2) Menyediakan pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas kerja; (3) Menghargai perbedaan pandangan dan kesuksesan yang diraih karyawan; (4) Menyediakan akses informasi yang cukup dalam menunjang pelaksanaan tugas.

3. Rasa percaya diri (*Confident*)  
Menimbulkan rasa percaya diri pada karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimilikinya akan membangun komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Rasa percaya diri karyawan dapat dibangun melalui: (1) Mendelegasikan tugas penting kepada karyawan; (2) Menggali saran dan ide dari karyawan; (3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen; (4) Menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang terbaik.
4. Kredibilitas (*Credibility*)  
Meningkatkan kredibilitas karyawan dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan dan pengembangan suasana organisasi yang sehat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: (1) Memandang karyawan sebagai rekan sejawat yang paling strategis, (2) Meningkatkan target di semua bidang, (3) Mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi, (4) Membantu menyelesaikan perbedaan

dalam penentuan tujuan dan prioritas.

#### 5. Pertanggungjawaban (*Accountability*)

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan penilaian kinerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Walaupun tahap ini sebenarnya merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian tugas dan wewenang yang diberikan, namun dapat merupakan sarana peningkatan komitmen organisasi. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan, (2) Memberikan tugas dan ukuran yang jelas, (3) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja, (4) Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Jika karyawan memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, maka kecil peluangnya untuk mencari pekerjaan lain, karena adanya pengalaman yang baik dalam bekerja serta usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi membantu setiap karyawan mempelajari organisasi dan pekerjaannya. Dengan demikian akan membangun komitmen mereka yang tinggi terhadap organisasi.

Selain pendapat di atas, menurut Mc Shane dan Glinow (2007:78) faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi meliputi:

1. Keadilan dan Dukungan (*Justice and Support*)

Komitmen afektif merupakan komitmen tertinggi dalam organisasi dalam memenuhi kewajibannya terhadap karyawan dan terikat oleh nilai-nilai kemanusiaan, seperti keterbukaan, sopan santun, pengampunan dan integritas moral. Nilai-nilai tersebut berkaitan dengan konsep keadilan organisasi yang berdampak pada keinginan karyawan untuk mengembalikan loyalitas mereka pada tingkat yang paling tinggi, karena dukungan kesejahteraan yang diperolehnya.

2. Berbagi Nilai-nilai (*Shared Values*)

Definisi komitmen afektif merujuk pada pengidentifikasian seseorang dengan organisasi, dan identifikasi tersebut bernilai tinggi apabila karyawan memercayai nilai-nilai tersebut kongruen dengan nilai-nilai dominan organisasi. Selain itu pengalaman karyawan akan lebih memuaskan dan dapat diramalkan apabila mereka menyetujui nilai-nilai yang mendasari keputusan organisasi. Kepuasan ini akan meningkatkan motivasi mereka untuk tetap berada di dalam organisasi.

3. Kepercayaan (*Trust*)

Merupakan keadaan psikologis meliputi karsa untuk menerima kerentanan yang berdasarkan pada pengharapan positif pada maksud atau perilaku orang lain. Kepercayaan berarti menaruh keyakinan pada orang lain atau kelompok, yang juga merupakan aktivitas berbalasan yaitu apabila seseorang menginginkan kepercayaan, maka orang tersebut harus memperlihatkan kepercayaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih memercayai pimpinannya. Hal ini menjelaskan mengapa PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) merupakan pukulan terbesar untuk loyalitas karyawan, melalui pengurangan keamanan kerja, organisasi mengurangi kepercayaan karyawan terhadap pimpinannya dan mengurangi hubungan pekerjaan.

4. Pemahaman Tentang Organisasi (*Organizational Comprehension*)

Seorang yang berkomitmen afektif akan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, keadaan ini diperkuat dengan pemahaman karyawan tentang organisasi, meliputi keadaan masa lalu, sekarang dan yang akan datang. Oleh karena itu loyalitas cenderung meningkat dengan komunikasi yang terbuka dan cepat, baik dari dan untuk pimpinan organisasi sebagaimana kesempatan

untuk berinteraksi dengan seluruh rekan sekerja di organisasi tersebut.

5. Keterlibatan Karyawan (*Employee Involvement*)

Keterlibatan karyawan akan meningkatkan komitmen afektif melalui penguatan identitas sosial karyawan dengan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang menuntun masa depan organisasi akan menimbulkan perasaan bahwa mereka adalah bagian dari organisasi, sehingga akan membangun loyalitas mereka terhadap organisasi karena adanya pemberian kekuasaan yang merupakan demonstrasi kepercayaan organisasi terhadap karyawannya.

Berdasarkan kajian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif seseorang memegang peranan yang penting dalam membentuk komitmen yang tinggi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu komitmen afektif dapat ditingkatkan di antara pendidik melalui keadilan dan dukungan pimpinan (meliputi penghargaan dan perhatian); berbagi nilai-nilai kemanusiaan; memercayai dan dipercayai; pemahaman tentang lembaga pendidikan (meliputi visi dan misi organisasi) serta keterlibatan pendidik (meliputi kredibilitas dan akuntabilitas).

**C. Ciri-Ciri Perguruan Tinggi Efektif**

David Miller Sadker dan Karen R. Zittleman (2006) dari McGraw-Hill Higher Education, dalam penelitiannya

mengemukakan terdapat lima (5) ciri klasik untuk perguruan tinggi efektif, yaitu:

1. Kepemimpinan Yang Tangguh (*Strong Leadership*)  
Seperti yang dilakukan oleh John F. Kennedy saat menjabat sebagai pimpinan, gaya kepemimpinannya kolaboratif dan aktif mencari partisipasi bawahannya. Sebagai pemimpin, Kennedy menginginkan bawahannya bukan saja berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, namun juga memberikan kesempatan untuk mencoba hal yang baru dan bahkan hak untuk mengalami kegagalan; sehingga salah seorang bawahannya yang pernah mengalami kegagalan dapat belajar banyak dari pengalamannya sendiri. Berdasarkan penelitian para mahasiswa akan mengalami kemajuan yang berarti apabila pimpinan:

- *Articulate a clear college mission.*  
(Mengartikan misi perguruan tinggi dengan jelas)
- *Are a visible presence in classrooms and hallways.*  
(Kehadirannya nampak di ruang dan koridor kelas)
- *Hold high expectations for lecturers and students.*  
(Menaruh harapan tinggi pada dosen dan mahasiswanya)
- *Spend a major portion of the day working with lecturers to improve instruction.*  
(Menghabiskan sebagian besar hari kerjanya

dengan dosen untuk meningkatkan arahan)

- *Are actively involved in diagnosing instructional problems.*

(Apakah secara aktif terlibat dalam mendiagnosa permasalahan instruksional)

- *Create a positive college climate.*

(Menciptakan iklim

perguruan tinggi yang positif)

## 2. Misi Perguruan Tinggi Yang Jelas (*A Clear College Mission*)

Pemimpin yang membangun perguruan tinggi efektif, orientasinya bukan sekedar mengatasi permasalahan namun harus dapat membangun dan membagikan visi perguruan tinggi kepada seluruh *stakeholder*. Pemimpin efektif akan mengartikulasikan misi perguruan tinggi dengan terperinci serta menekankan inovasi dan perbaikan. Sebaliknya, yang kurang efektif tidak jelas tentang tujuannya dan akan mempertahankan *status quo*, yaitu status tetap seperti itu, tanpa perlu mengalami perubahan.

## 3. Iklim Yang Aman Dan Tertib (*A Safe and Orderly Climate*)

Sarana yang diperlukan dalam proses belajar mengajar adalah perguruan tinggi yang aman dan tertib. Masyarakat umum berpendapat bahwa kurangnya disiplin mengakibatkan permasalahan paling serius yang harus dihadapi perguruan tinggi.

Sebagian besar perguruan tinggi menyediakan lingkungan yang aman, melebihi detektor metal dan penjaga perguruan tinggi.

Perguruan tinggi yang aman akan fokus pada pencapaian akademik, misi, kegiatan yang mencakup keluarga dan komunitas, menciptakan iklim yang sehat dan kondusif karena adanya saling menghormati di antara dosen, mahasiswa dan pegawai; mengidentifikasi permasalahan mahasiswa sejak dini sebelum keadaan memburuk lalu menjadi kekerasan, serta menyediakan layanan khusus seperti konseling, keluarga pekerja, sosial dan layanan secara menyeluruh untuk meningkatkan komunikasi dan mengurangi ketegangan dalam lingkungan perguruan tinggi.

## 4. Memonitor Kemajuan Mahasiswa (*Monitoring Student Progress*)

Pemimpin efektif akan selalu nampak di koridor kelas dan senantiasa memonitoring kemajuan mahasiswanya melalui hasil-hasil studi yang ditempelkan pada ruang majalah dinding kelas ataupun perguruan tinggi, melalui ujian dan kerja kelompok mahasiswa serta penilaian akan tugas pribadi, sehingga dapat menolong kekurangan dan mendukung kelebihan mahasiswanya. Perguruan tinggi efektif akan dengan hati-hati memonitor dan menilai kemajuan mahasiswa dalam bentuk:

- *Norm-referenced tests* (test yang berdasarkan norma), yang dilakukan dengan cara membandingkan mahasiswa secara pribadi dengan yang lain dalam norma kelompok nasional.
  - *Objective-referenced tests* (test yang berdasarkan referensi), yang diukur ketika mahasiswa telah menguasai bagian pengetahuan atau materi yang disampaikan oleh dosen.
5. Pengharapan Yang Tinggi (*High Expectations*)  
 Pengharapan yang dibentuk dari persepsi dosen terhadap mahasiswa melalui komitmen, penampilannya, pandangan publik terhadap sesuatu (seperti gender, status sosial dan budaya), perilakunya dan lain-lain akan melahirkan persepsi tertentu yang berdampak salah penilaian. Pengharapan dosen yang tinggi pada mahasiswa akan menghasilkan prestasi mahasiswa yang tinggi, demikian sebaliknya. Adapun bentuk perlakuan dosen dengan pengharapan yang rendah seperti:
- *Fewer opportunities to respond* (Sedikit kesempatan untuk merespon)
  - *Less praise* (Sedikit pujian atau apresiasi)
  - *Less challenging work* (Sedikit tugas yang menantang)
  - *Fewer nonverbal signs* (*eye contact, smiles, positive regard*) (Sedikit tanda-tanda nonverbal (tatapan mata, tersenyum, penghargaan yang positif))
- Di perguruan tinggi efektif, dosen berkomitmen yang berpengharapan tinggi pada mahasiswa akan menterjemahkan pengharapan ini dalam perilaku pengajarannya. Mereka akan menetapkan tujuan, bekerja ke arah penguasaan tujuan tersebut, menghabiskan lebih banyak waktu pada instruksi, dan secara aktif memantau perkembangan mahasiswa; karena mereka memiliki keyakinan bahwa mahasiswa akan berhasil.
- Menurut Purkey dan Smith (De Roche, 1987:2; Scheerens dan Bosker, 1997:154), indikator yang menggambarkan ciri perguruan tinggi yang efektif adalah manajemen perguruan tinggi yang berbasis pengambilan keputusan secara demokratis, kepemimpinan instruksional, waktu belajar yang maksimal, perencanaan kolaboratif serta adanya pola hubungan kolegial di antara para dosen yang berkomitmen. De Roche (1987) memberikan ciri perguruan tinggi efektif adalah adanya peran aktif pimpinan mengatasi dan menyelesaikan masalah pengajaran serta pembelajaran, mengobservasi kelas, baik pimpinan maupun dosen yang berkomitmen dengan memiliki harapan yang tinggi terhadap mahasiswa.
- Kemudian David A. Squires, et.al. (1983) merumuskan ciri-ciri perguruan

efektif sebagai berikut: (1) adanya standar disiplin yang berlaku bagi pimpinan, dosen, mahasiswa dan karyawan; (2) memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas; (3) mempunyai standar prestasi perguruan yang sangat tinggi; (4) mahasiswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan; (5) mahasiswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; (6) adanya penghargaan bagi mahasiswa yang berprestasi; (7) mahasiswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi; (8) para mahasiswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum; dan (9) pimpinan mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para dosen melalui komitmen mereka, sehingga memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.

Dalam tinjauan manajemen, Djarn Satori (2000) dalam Nur Hasanah (2011) mencirikan perguruan tinggi efektif dengan indikator:

1. Layanan Belajar Bagi Mahasiswa  
Dimensi ini mencakup seluruh kegiatan yang ditujukan untuk menciptakan mutu pengalaman belajar.
2. Komitmen Dosen  
Aspek ini merupakan refleksi dari kinerja profesional dosen yang ditunjukkan dalam penguasaan bahan ajar, metode dan teknik mengajar untuk mengembangkan

interaksi dan suasana belajar mengajar yang menyenangkan, pemanfaatan fasilitas dan sumber belajar, serta melaksanakan evaluasi hasil belajar. Indikator komitmen dapat dilihat melalui mutu mengajar dalam dokumen perencanaan mengajar, catatan khusus mahasiswa bermasalah, program pengayaan, analisis tes hasil belajar, dan sistem informasi kemajuan/prestasi belajar mahasiswa.

### 3. Kelancaran Layanan Belajar Mengajar

Sesuai dengan jadwal layanan belajar mengajar merupakan "*core bussiness*" perguruan tinggi. Kelancaran layanan yang sesuai dengan jadwal tersusun merupakan indikator penting kinerja manajemen perguruan tinggi efektif. Adanya gejala "kelas bebas" karena dosen tidak masuk kelas atau mahasiswa tidak belajar karena interupsi rapat atau kegiatan lainnya, merupakan suatu keadaan yang tidak boleh dianggap wajar.

### 4. Umpan Balik Yang Diterima Mahasiswa

Mahasiswa sepatutnya memperoleh umpan balik yang menyangkut mutu pekerjaannya, seperti hasil ulangan, ujian atau tugas-tugas yang telah dilakukannya.

### 5. Layanan Keseharian Dosen Terhadap Mahasiswa

Untuk kepentingan pengajaran atau hal lainnya, mahasiswa perlu menemui dosennya untuk berkonsultasi.

Kesediaan dosen untuk melayani konsultasi mahasiswa sangat penting untuk mengatasi kesulitan belajar. Kepuasan mahasiswa terhadap layanan mengajar dosen. Mahasiswa merupakan pelanggan utama di perguruan tinggi, karena itu mereka sepatutnya mendapatkan kepuasan atas setiap layanan yang diterimanya di perguruan tinggi.

6. **Kenyamanan Ruang Kelas**  
Ruang kelas yang baik memenuhi kriteria ventilasi, tata cahaya, kebersihan, kerapian, dan keindahan akan membuat para mahasiswa merasa nyaman dan aman berada di dalamnya.
7. **Sarana Dan Prasarana Perguruan Tinggi**  
Perguruan tinggi memiliki kewajiban menyediakan setiap fasilitas yang mendukung implementasi kurikulum, seperti ruang manajemen (ruang kerja pimpinan dan layanan administratif), ruang kerja guru, ruang kebersamaan (*gathering room*), ruangan kelas yang memadai, laboratorium, perpustakaan, fasilitas olah raga, fasilitas kesenian dengan ruang pentas, ruang serba guna, kafeteria, ruang ibadah, ruang komputer, fasilitas internet dan lain sebagainya untuk pengembangan aspek-aspek kepribadian. serta fasilitas lainnya seperti kafetaria, toilet, ATM dan lain sebagainya.
8. **Pengelolaan Dan Layanan Mahasiswa**

Mahasiswa adalah konsumen utama layanan pendidikan. Sebagai pelanggan, para siswa sepatutnya memperoleh kepuasan. Kepuasan tersebut menyangkut: (1) mutu layanan yang berkaitan dengan kegiatan pembelajarannya, (2) mutu layanan dalam menjalani tugas-tugas perkembangan pribadinya, sehingga mereka lebih memahami realitas dirinya dan dapat mengatasi sendiri setiap persoalan yang dihadapinya, dan (3) pemenuhan kebutuhan kemanusiaannya (dari kebutuhan dasar, rasa aman, penghargaan, pengakuan dan aktualisasi diri).

Untuk menjamin layanan di atas, perguruan tinggi efektif menyediakan layanan bimbingan konseling dan sistem informasi yang efektif, serta layanan untuk memenuhi bakat dan minat mahasiswa dalam bentuk pengembangan program-program ekstra kurikuler. Dengan terjaminnya layanan, perguruan tinggi efektif akan memiliki mahasiswa disiplin dengan motivasi belajar yang tinggi.

9. **Program Dan Pembiayaan**  
Perguruan tinggi efektif memiliki perencanaan strategis dan tahunan yang dipatuhi dan diketahui oleh seluruh *stakeholder*. Kepemilikan perencanaan strategis membantu mengarahkan dinamika orientasi perguruan tinggi yang dibimbing visi, misi, kejelasan prioritas program,

sasaran dan indikator keberhasilannya. Perencanaan tahunan merupakan penjabaran dari perencanaan strategis yang berisi program-program operasional perguruan tinggi.

Program-program tersebut, didukung oleh pembiayaan yang memadai dari sumber-sumber anggaran yang dapat dipercaya dan permanen. Kebijakan dan keputusan pengembangan perguruan tinggi dilakukan dengan memperhatikan partisipasi seluruh *stakeholder*. Dengan demikian akuntabilitas kelembagaan perguruan tinggi, baik yang dilakukan melalui “*self-assessment/internal monitoring*” maupun “*external evaluation*” akan berkembang secara sehat karena semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) mendapat tempatnya dalam setiap aspek pengembangan perguruan tinggi.

#### 10. Partisipasi Masyarakat

Di samping memberdayakan staf secara optimal, perguruan tinggi efektif akan menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pemberdayaan masyarakat. Hal ini diwujudkan dengan cara menyediakan wadah yang memungkinkan pihak-pihak yang berkepentingan ikut terlibat dalam memikirkan, membahas, membuat keputusan, dan mengontrol pelaksanaan perguruan tinggi. Di Australia dikenal dengan “*school council*”, yang terdiri dari

orang tua mahasiswa, anggota masyarakat setempat (seperti tokoh agama, pengusaha, petani sukses, cendekiawan, politikus, dan sejenisnya), dan representatif pegawai dari dinas pendidikan setempat.

#### 11. Budaya Perguruan Tinggi

Budaya perguruan tinggi merupakan tatanan nilai, kebiasaan, kesepakatan- yang direfleksikan dalam tingkah laku keseharian, baik perorangan maupun kelompok. Budaya perguruan tinggi dapat diartikan sebagai respon psikologis anggota perguruan tinggi terhadap peristiwa keseharian yang terjadi di kampus.

Budaya perguruan tinggi bersifat konstruktif apabila sebagian besar atau seluruh anggota menunjukkan respon positif dan menyenangkan, apabila sebaliknya maka bersifat destruktif. Budaya perguruan tinggi sering diartikan sama dengan iklim kampus, yaitu suasana kehidupan keseharian yang berlangsung di kampus yang memberi pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap respon psikologis orang-orang yang ada didalamnya.

Jadi dari pemahaman di atas dapat disimpulkan, perguruan tinggi yang efektif dapat dilihat dari beberapa ciri yang dimilikinya, yaitu: adanya kepemimpinan yang tangguh (handal), memiliki visi dan misi yang jelas, dosen yang berkomitmen, memiliki iklim kampus yang sehat, selalu memonitoring kemajuan mahasiswa dan memiliki

pengharapan yang tinggi pada dosen, mahasiswa dan karyawannya, memiliki budaya perguruan tinggi yang positif serta adanya partisipasi dari masyarakat.

## **PENUTUP**

Berdasarkan kajian di atas maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan tentang Pengaruh Komitmen Dosen Terhadap Perguruan Tinggi Yang Efektif, yaitu:

1. Komitmen dosen sebagai salah satu *stakeholder* dalam lingkup pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan dalam membangun perguruan tinggi yang efektif, hal ini dapat diukur melalui kinerjanya serta prestasi mahasiswanya..
2. Dosen yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan efektivitas kerja yang tinggi dalam membangun perguruan tinggi yang efektif, karena pelaksanaan tugas lahir dari kesadaran dan keinginan pribadinya untuk melaksanakannya tanpa merasa adanya paksaan dari apapun atau siapapun. Dosen berkomitmen afektif akan mengidentifikasi serta menjadikan dirinya sebagai bagian (*sense of belongings*) yang tidak terpisahkan dari pendidikan, sehingga tujuan pribadinya akan sejalan dengan tujuan pendidikan untuk selalu meningkatkan kompetensi diri dan perguruan tinggi.
3. Peranan aktif pimpinan dalam meningkatkan dosen yang

memiliki komitmen afektif untuk membangun perguruan tinggi yang efektif dapat dilakukan melalui perbaikan dan pemberian perhatian secara khusus terhadap hal-hal yang berkaitan dengan keterbatasan dan kekurangan yang ada di kampus. Wujud pelaksanaan perbaikan tersebut adalah melalui peningkatan layanan perguruan tinggi yang maksimal dan efektif terhadap seluruh *stakeholder* di perguruan tinggi, seperti terciptanya lingkungan yang kondusif dan harmonis di antara pimpinan, dosen, pegawai dan masyarakat, visi dan misi yang jelas dan terbuka kepada seluruh *stakeholder*, pemenuhan kesejahteraan hidup dosen dan karyawan, layanan yang maksimal dan efektif terhadap setiap mahasiswa, sarana dan prasarana yang memadai, penghargaan terhadap dosen dan mahasiswa yang berprestasi dan lain-lain.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1993. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?". *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Argyris, Chris. 1964. *Integrating The Individual and The Organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ashley, D. (June 2006). "Creating An Effective School". *Curriculum Management Update*, Retrieved September 10, 2008, from

- <http://www.teachingexpertise.com/articles/creating-an-effective-school-1034>, diakses 12 Nopember 2011)
- Cameron, Kim and David Whetten. 1995. *Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation: Higher Education: Handbook of Theory and Research 11*. Springer Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Collins English Dictionary – Complete and Unabridged*. 2003. New York: Harper Collins Publishers.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A. and Wesson, Michael J. 2009. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Curtis, Susan, and Dennis Wright. 2001. “Retaining Employees - The Fast Track to Commitment”. *Management Research News*, Volume 24. (diakses 9 Desember 2011)
- Delors, Jacques et al. 2002. *Pendidikan Untuk Abad XXI: Pokok Persoalan dan Harapan*. Jakarta: Depdiknas.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index.
- Echols, John M. and Shadily, Hassan. 1990. *Kamus Indonesia Inggris: An Indonesian-English Dictionary*. Jakarta: PT Gramedia.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R. 2002. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. 1996. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. 1996. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 5th ed. New York: Mc Graw Hill.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*. 1990. Jakarta: Balai Pustaka.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Lezotte, L.W. 1991. *Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation*. Okemos, MI: Effective Schools Products.
- Mc Shane, Steven L., and Glinow, Mary Ann Von. 2007. *Organizational Behavior (Essentials)*. New York: Mc Graw-Hill.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. 1997. *Commitment in The Workplace: Theory, Research And Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Meyer, J P and Allen, N J. 1991. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98. (diakses 20 Januari 2012)
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- NEA (February 2001). “America's Top Education Priority: Lifting Up Low Performing Schools”. *National Education*

- Association. Retrieved September 10, 2008, from (<http://www.nea.org/priorityschools/priority.html>, diakses 7/1/12)
- Purkey, Stewart C. and Marshall S. Smith. 1983. Journal Article Effective Schools: A Review Vol. 83, No. 4, Special Issue: Research on Teaching pp. 426-452, The University of Chicago Press
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Ed. 12. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Riggio, R.E. 2000. Introduction to Industrial Organizational Psychology, Third Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Printice Hall,
- Sadker, David Miller, & Zittleman, Karen R. 2006. "What Makes A School Effective?". *McGraw Hill*, Retrieved September 10, 2008, from ([http://www.education.com/reference/article/Ref\\_What\\_Makes\\_School/#](http://www.education.com/reference/article/Ref_What_Makes_School/#), diakses 27 Januari 2012)
- Satori, Djam'an, 2000. Dimensi Indikator Sekolah Efektif, Bandung, Makalah Seminar Nasional HMJ Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia
- Ugboro, Isaiah O. 2006. "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing". *Institute of Behavioral and Applied Management*. 233-257. North Carolina A&T State University. (diakses 9 Januari 2012)
- Wren, Daniel A. 1994. *The Evolution of Management Thought*. New York: Wiley.  
[http://www.education.com/reference/article/Ref\\_What\\_Makes\\_School/](http://www.education.com/reference/article/Ref_What_Makes_School/) (diakses 19 Januari 2012)
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/commitment> (diakses 18 Januari 2012)