

# PENJAMINAN MUTU INSTRUMEN PENGUKURAN NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN <sup>1</sup>

Ali Ridho <sup>2</sup>

## *Abstrak*

Beberapa model nilai-nilai kepemimpinan dipaparkan. Pengukuran terhadap nilai-nilai kepemimpinan umumnya dilakukan melalui wawancara, pengamatan perilaku, ataupun kuesioner (tes). Penjaminan mutu dilakukan untuk memastikan skor yang dihasilkan oleh pengukuran mampu berfungsi sebagaimana mestinya, disebut sebagai validasi. Beberapa model validasi dikemukakan.

Validasi yang komprehensif, merangkum berbagai konsep sebelumnya adalah konsepsi validasi yang dikemukakan oleh Embretson (2007). Proses ini berupaya menemukan bukti-bukti validnya skor yang dihasilkan oleh alat ukur. Bukti-bukti penjaminan mutu ini dilakukan melalui serangkaian penelitian yang melibatkan banyak pihak yang berkepentingan, memerlukan waktu yang panjang, biaya yang tidak murah. Ilustrasi dalam menjamin mutu pengukuran kepemimpinan transformasional dikemukakan dalam tulisan ini.

*Keyword: penjaminan mutu, validasi skor, kepemimpinan transformasional*

## **A. PENDAHULUAN**

Thrupp dan Wilmott (dalam Woods, 2007) menegaskan bahwa manajerialisme baru, dengan aplikasinya pada bisnis, tujuan dan kinerja yang terukur, telah cenderung mengerucut pada visi pembelajaran lembaga pendidikan, serta kepemimpinan. Literatur kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi telah berkembang, mengarah pada tantangan seperti pengerucutan visi dan penekanan pada aspek-aspek moral, etik, dan emosional (misalnya Bush, 2010; Luckcock, 2008; Woods, 2007). Aspek-aspek yang penting dalam kepemimpinan ini pada akhirnya harus diukur untuk menunjukkan sejauh mana pemimpin memiliki nilai-nilai tersebut.

Kepemimpinan seseorang pada lembaga pendidikan umumnya diukur melalui bagaimana opini orang-orang di sekitarnya, melalui wawancara, pengamatan perilaku, ataupun kuesioner. Hal tidak lain karena untuk menghindari subjektivitas pemimpin yang sedang diukur. Persoalannya kemudian adalah, bagaimana menjamin skor yang

---

<sup>1</sup> Paper dipresentasikan pada Seminar dan Workshop Nasional Manajemen dan Budaya Mutu Islam (26 – 28 April 2012) dengan tema “*Pengembangan Parameter Nilai-nilai Islam dalam Manajemen dan Kepemimpinan di Perguruan Tinggi*”

<sup>2</sup> Dosen di Fakultas Psikologi UIN Maliki Malang. Email: ali.ridho@yahoo.com

dihasilkan oleh alat ukur tersebut betul-betul mampu mencerminkan apa yang seharusnya diukur.

Proses penjaminan terhadap skor yang dihasilkan oleh alat ukur ini dimulai dari konsepsi dasar tentang kepemimpinan seperti apa yang mau diukur, dilanjutkan dengan proses-proses yang mengikuti. Proses yang berkelanjutan ini disebut oleh ahli pengukuran disebut sebagai validasi (Crocker & Algina, 1986; Messick, 1995, 1996, 1998; Nunnally, 1981). Penjaminan mutu kualitas aitem-aitem yang menyusun alat ukur ini pernah dibahas oleh Downing dan Haladyna (1997) yang menyebutkan bahwa validasi skor hasil pengukuran melibatkan kegiatan pengumpulan dan penyusunan bukti-bukti yang mendukung interpretasi dan penggunaan skor dalam konteks yang relevan. Tulisan ini akan mengupas bagaimana sebuah proses penjaminan mutu instrumen pengukuran nilai-nilai kepemimpinan di lembaga pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, ditegakkan.

## **B. NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN DI PERGURUAN TINGGI**

Apabila hendak mengukur suatu entitas dari suatu konsep, sudah barang tentu konsep tersebut harus betul-betul didefinisikan dengan jelas. Demikian pula dengan konsep kepemimpinan, harus ditegakkan terlebih dulu definisinya secara lengkap sehingga apa yang hendak diukur juga jelas. Makin jelas dan operasional definisi yang dapat ditunjukkan, makin jelas pula atribut kepemimpinan seperti apa yang dimaksud.

Kepemimpinan dari sudut pandang terbaru, merupakan sebuah aktivitas dalam sebuah institusi yang tidak hanya berfokus pada aturan-aturan kepemimpinan formal (Eddy & VanDerLinden, 2006). Kepemimpinan pada masa sekarang harus difahami sebuah gerakan dalam membawa lembaga pada arah yang baru, penyelesaian masalah-masalah, menjadi kreatif, berinisiatif melaksanakan program-program baru, mengembangkan struktur organisasi, dan meningkatkan kualitas.

Penekanan kepemimpinan masa sekarang adalah bagaimana kepemimpinan didistribusikan secara proporsional pada tiap-tiap level hingga paling bawah. Kepemimpinan semacam ini disebut sebagai *shared leadership* (Eddy & Rao, 2009; van Ameijde, Nelson, Billsberry, & van Meurs, 2009).

Pengukuran nilai-nilai kepemimpinan di Perguruan Tinggi tidak bisa dilepaskan dari Stakeholder utama, yaitu mahasiswa, orangtua, dan dosen. Dengan demikian

respons dan pendapat dari ketiga komponen ini adalah unsur penting yang perlu diperhatikan oleh pemimpin di lembaga pendidikan.

Melalui studi kasusnya, Odhiambo dan Hii (2012) menemukan harapan yang berbeda antara dosen, mahasiswa, dan orangtua pada pemimpin lembaga pendidikan. Dosen mengharapkan penggunaan power pimpinan melalui aksi yang nyata, sedangkan mahasiswa mengharapkan penguatan pimpinan dalam bentuk motivasi langsung. Orangtua mengharapkan aksi sekaligus motivasi nyata dari pimpinan lembaga pendidikan pada anak-anaknya yang sedang studi sehingga terjaga kualitasnya. Dari ketiga stakeholder ini dapat dikatakan bahwa pimpinan harus mampu memotivasi secara verbal sekaligus melakukan aksi nyata dalam mengarahkan lembaga pada tujuan bersama.

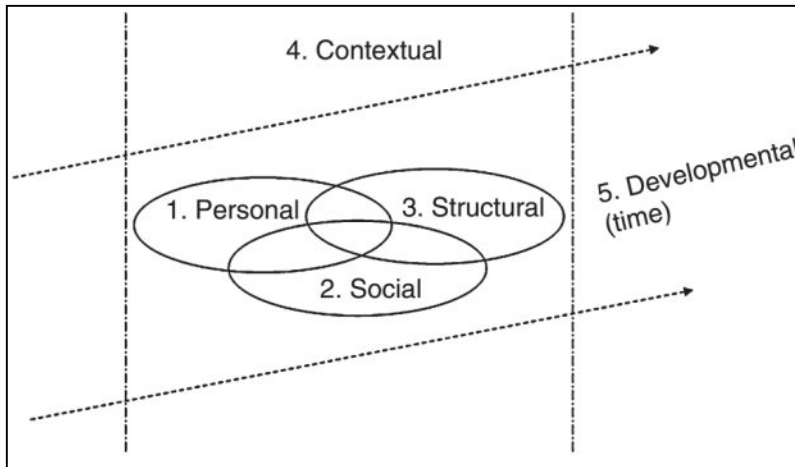
Mahasiswa secara langsung berinteraksi setiap hari dengan lembaga pendidikan, menjalin suatu hubungan timbal balik secara fisik dan psikologis baik dengan dosen, pimpinan, ataupun administratur lembaga. Jadi, stakeholder paling penting ini layak mendapatkan prioritas di antara stakeholder lain. Pendapat mereka penting untuk dipertimbangkan. Penelitian Richards (2012) melalui interviu, fokus grup, survei menemukan adanya prioritas yang berbeda antara kepemimpinan lembaga pendidikan secara teoritik dan empirik berdasarkan sudut pandang mahasiswa. Perbedaan-perbedaan tersebut dituangkan dalam Tabel 1. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat betapa nilai-nilai pedagogi mendapatkan porsi perhatian yang besar.

Tabel 1. Prioritas nilai-nilai kepemimpinan secara teoritik dan empirik

No	Teoritik	Empirik
1)	Transparan dan jujur	Melakukan pembelajaran berdasar pengalaman
2)	Peduli dengan nilai-nilai dan etika	Mempertimbangkan berbagai pendapat sebelum mengambil keputusan
3)	Tetap tenang di bawah tekanan	Memotivasi orang lain untuk mencapai hasil positif
4)	Empati dan mampu bekerjasama dengan bawahan	Mampu menggunakan teknologi informasi secara efektif untuk berkomunikasi

No	Teoritik	Empirik
5)	Mengerti kelebihan dan kekurangan bawahan	Memiliki hasrat mencapai hasil terbaik
6)	Mampu mengontrol pekerjaan bawahan dan mengatur waktu secara efektif	Memberi masukan dari kesalahan bawahan
7)	Berenergi dan berhasrat tinggi dalam pembelajaran	Mengerti kelebihan dan kekurangan bawahan
8)	Mengidentifikasi berbagai informasi isu-isu inti dalam berbagai situasi	Tetap tenang di bawah tekanan
9)	Melakukan pembelajaran berdasar pengalaman	Menjelaskan hubungan antar berbagai aktivitas
10)	Memberi masukan dari kesalahan bawahan	Mengatur dan menjustifikasi prioritas kinerja bawahan
11)	Berpikir kreatif dan lateral	Mengambil aksi bila ada kesempatan untuk arah yang baru
12)	Mendiagnosa sebab laten dari masalah dan mampu beraksi guna menyelesaikannya	Mampu melakukan presentasi efektif pada berbagai kelompok

Beldon, Petrov, dan Gosling (2008) memberikan pandangan lain tentang bagaimana memahami kepemimpinan di Perguruan Tinggi, yaitu membaginya dalam 5 dimensi: personal, sosial, struktural, kontekstual, dan developmental. Sebagaimana pada Gambar 1, cara pandang terhadap nilai-nilai kepemimpinan menjadi lebih komprehensif dan lebih mudah dimengerti.



Gambar 1. Dimensi kepemimpinan di Perguruan Tinggi menurut Beldon, Petrov, dan Gosling (2008)

Dimensi *personal* mengacu pada kualitas, pengalaman, dan kecenderungan individu seorang pemimpin. Nilai-nilai yang penting dalam dimensi ini adalah kredibilitas profesional dan akademik, bersifat konsultatif, dan terbuka. Oleh sebab itu, peran pemimpin informal (misalnya para guru besar) memiliki andil yang besar dalam ikut memberikan sumbangsih ide-ide baik dalam penyelesaian masalah ataupun pengembangan perguruan tinggi.

Dimensi *sosial* mengacu pada jaringan sosial yang dimiliki, terbagi menjadi dua, yaitu kapital sosial dan identitas sosial. Kapital sosial, yakni niat baik individu atau kelompok. Dalam dunia akademik, kegiatan profesional terkait dengan disiplin ilmu sekaligus lembaga dimana ia berada. Sementara itu identitas sosial mengacu pada persepsi keanggotaan kelompok dapat mempengaruhi identitas pribadi sekaligus perilaku yang menyertai.

Dimensi *struktural* terkait dengan aspek situasi, termasuk sistem organisasi, struktur lembaga dan proses-prosesnya terutama terkait dengan finansial, hubungan antar manusia, teknologi informasi, rencana strategi, dan lingkungan. Boleh jadi struktur lembaga telah begitu jelas, lengkap dengan tugas dan fungsi masing-masing. Namun demikian, karakter tiap kepala bagian akan ikut mewarnai pola yang ada.

Dimensi *kontekstual* merupakan model yang terdiri dari konteks eksternal ataupun internal. Dari sisi internal, di dalamnya termasuk kultur lembaga, sejarah, dan prioritas-prioritas yang telah ditetapkan. Sedangkan sisi eksternal, sering kali perguruan tinggi dipolitisasi dan mengalami banyak tekanan dari luar.

Dimensi terakhir dalam Gambar 1 adalah dimensi *developmental* atau pengembangan. Inilah dimensi waktu efektif yang tersedia, dapat digunakan oleh pemimpin dalam masa itu untuk melakukan pengembangan-pengembangan terhadap lembaga pendidikan yang ia pimpin. Pilihan-pilihan model dapat ia tentukan guna membawa lembaga pada suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Bryman (2007) mereview literatur jurnal pada rentang waktu 1985 – 2005. Ia menyimpulkan ringkasan berupa perilaku-perilaku kepemimpinan utama di Perguruan Tinggi yang efektif, yaitu:

- 1) Memiliki strategi arah / visi yang jelas;
- 2) Mempersiapkan komponen-komponen lembaga untuk memfasilitasi arah yang telah ditetapkan;
- 3) Memiliki pertimbangan-pertimbangan mendalam saat mengambil keputusan;
- 4) Memperlakukan staf secara adil dan berintegritas;
- 5) Dapat dipercaya dan memiliki integritas personal;
- 6) Memberikan kesempatan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan /mendorong komunikasi yang terbuka;
- 7) Mampu mengomunikasikan arah lembaga secara baik melalui suatu model dengan kredibilitas tinggi;
- 8) Menciptakan suasana kerja yang positif kolegial;
- 9) Meningkatkan kompetensi konstituen internal dan eksternal sekaligus memberikan umpan balik;
- 10) Memenuhi sumberdaya yang dibutuhkan stakeholder, utamanya dalam menstimulasi beasiswa dan penelitian;
- 11) Membuat ketetapan-ketetapan yang meningkatkan reputasi lembaga.

### **C. PENJAMINAN MUTU PENGUKURAN NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN**

Penjaminan mutu skor yang dihasilkan oleh instrumen perlu ditegakkan dengan cara menjamin validitas skor yang dihasilkan. Validitas, mengacu pada konsepsi tunggal, disebut sebagai validitas konstrak (Messick, 1995, 1996, 1998). Beberapa aspek validitas konstrak adalah:

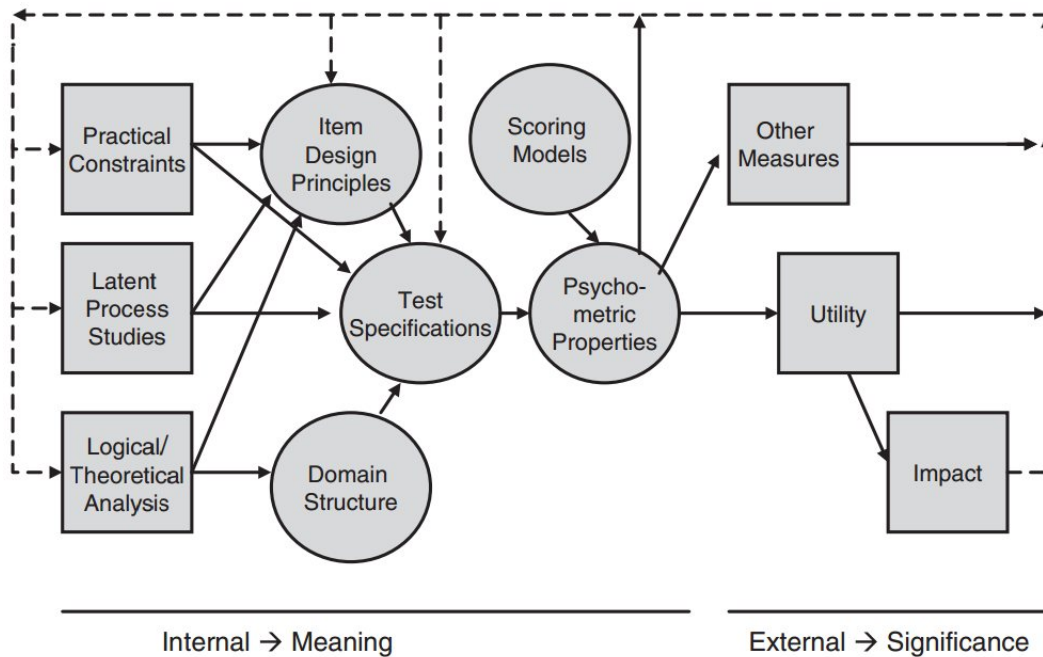
- 1) *Content* – bukti-bukti relevansi dan keterwakilan;

- 2) *Substantive* – bagaimana dan mengapa subjek ukur menjawab dan bagaimana jawaban tersebut berpengaruh terhadap kuesioner;
- 3) *Structural* – struktur internal pengukuran, yaitu validitas faktorial
- 4) *Generazability* – sejauh mana korelasi hasil pengukuran dengan pengukuran lain yang relevan;
- 5) *External* – bukti-bukti relevansi kriteria;
- 6) *Consequential* – sejauh mana pengukuran bersifat adil dan tidak bias, baik pada level aitem ataupun tes.

Keenam aspek-aspek yang disebutkan di atas merupakan bukti-bukti validitas. Dengan demikian, validasi dalam rangka menjamin kualitas hasil ukur merupakan serangkaian proses besar berbentuk mozaik temuan konvergen dan diskriminan yang mendukung pemaknaan skor hasil pengukuran.

Literatur yang lebih baru memberikan pandangan komprehensif tentang validasi dalam rangka menjamin mutu skor yang dihasilkan oleh sebuah alat ukur. Embretson (2007) mengemukakan pentingnya menemukan bukti-bukti validitas berdasarkan aspek-aspek: (1) *Logical/Theoretical Analysis*; (2) *Latent Process Studies*; (3) *Practical Constraints*; (4) *Item Design Principles*; (5) *Domain Structure*; (6) *Test Specifications*; (7) *Psychometric Properties*; (8) *Scoring Models*; (9) *Utility*; (10) *Other Measures*; dan (11) *Impact*. Sebanyak 11 aspek ini saling terkait, tidak berdiri sendiri, membentuk satu hubungan satu sama lain sebagaimana pada Gambar 2.

Skema yang dituangkan pada Gambar 2 merupakan skema sistem validitas. Garis lurus menunjukkan dampak secara langsung; garis putus-putus menunjukkan umpan balik. Sumber-sumber bukti internal dan eksternal ditunjukkan garis pada bagian bawah.



Gambar 2. Sistem validitas universal menurut Embretson (2007)

Sebagai contoh untuk memberikan ilustrasi proses penjaminan mutu skor hasil pengukuran, berikut ini adalah proses validasi yang dikemukakan oleh Morton dkk. (2011) dalam validasi alat ukur kepemimpinan transformasional. Aitem dikembangkan untuk direspons oleh orang-orang di sekitar pemimpin yang diukur, terutama bawahan. Aitem-aitem yang telah dikembangkan adalah sebagai berikut.

- 1) Berperilaku sebagai orang yang memang saya harapkan
- 2) Optimis terkait dengan apa yang akan saya capai
- 3) Mengarahkan saya untuk menjadi diri sendiri
- 4) Menunjukkan ketertarikan personal pada saya
- 5) Berperilaku sebagai orang yang dapat saya sandari
- 6) Menunjukkan kepercayaan pada saya
- 7) Menyemangati saya untuk berani mengambil keputusan sendiri dan dari sisi yang berbeda
- 8) Membantu bila saya mengalami kesulitan
- 9) Berperilaku sebagai orang yang dapat saya percaya
- 10) Antusias dalam menghargai apa capaian saya
- 11) Membebaskan saya dalam mengekspresikan ide-ide
- 12) Hangat dan mau memahami bila saya sedang bingung



- 13) Memperlakukan saya sedemikian rupa sehingga menumbuhkan respek padanya
- 14) Menyemangati saya dalam mencapai tujuan
- 15) Menunjukkan respek pada ide-ide dan pendapat saya
- 16) Menunjukkan perhatian yang tulus pada saya

Mengacu pada pendapat Embretson (2007), langkah yang perlu ditempuh dalam memastikan skor hasil pengukuran kepemimpinan transformasional betul-betul mencerminkan konstruk yang dimaksud, adalah sebagai berikut.

- 1) *Logical/Theoretical Analysis*. Menegakkan teori tentang kepemimpinan transformasional berikut hubungan antar aspek / indikator-indikator kepemimpinan transformasional. Bila mengacu pada Morton dkk. (2011), maka aspek-aspek kepemimpinan transformasional adalah: *idealized influence* (II), *inspirational motivation* (IM), *intellectual stimulation* (IS), dan *individualized consideration* (IC). Kegiatan ini dilakukan dengan analisis terhadap literatur-literatur kepemimpinan transformasional. Dokumen-dokumen literatur yang dijadikan dasar merupakan bukti validasi yang diperlukan
- 2) *Latent Process Studies*. Melakukan penelitian tentang hubungan antar II, IM, IS, dan IC; dampak format aitem-aitem tes; waktu yang akan diberikan; dan situasi tempat tes. Hasil-hasil penelitian dan analisis merupakan bukti telah dilakukannya kegiatan ini.
- 3) *Practical Constraints*. Pemilihan yang tepat dalam hal metode administrasi, mekanisme penskoran, alokasi waktu, dan lokasi tes. Hasil penelitian ataupun justifikasi dari para ahli.
- 4) *Item Design Principles*. Penentuan format, konteks aitem, kompleksitas dan materi khusus sebagai stimulus. Bukti dipenuhi dengan adanya dokumen yang menunjukkan hubungan antara domain kepemimpinan transformasional dengan spesifikasi tes.
- 5) *Domain Structure*. Berbagai tingkat dan struktur susunan antar II, IM, IS, dan IC.
- 6) *Test Specifications*. Cetak biru yang menyebutkan secara lengkap representasi aspek-aspek II, IM, IS, dan IC.

- 7) *Psychometric Properties*. Penyelidikan tentang hubungan antar aitem, *differential item functioning* (DIF), dan reliabilitas aspek-aspek antar II, IM, IS, dan IC. Bukti dipenuhi dengan adanya hasil analisis DIF dan reliabilitasnya.
- 8) *Scoring Models*. Pemilihan model psikometrik dan prosedur untuk mengombinasikan respons dalam dan antar aitem, bobot aitem, seleksi aitem, hubungan skor dengan atribut kepemimpinan transformasional. Dokumen bukti berupa justifikasi model penskoran yang dipilih
- 9) *Utility*. Hubungan antara skor hasil pengukuran dengan variabel, kriteria, dan kategori eksternal. Dokumen bukti berupa laporan hasil penelitian dengan variabel, kriteria, dan kategori eksternal.
- 10) *Other Measures*. Hubungan antara skor hasil pengukuran instrumen kepemimpinan transformasional dengan hasil pengukuran model kepemimpinan yang lain. Dokumen hasil penelitian tentang hubungan kepemimpinan transformasional dengan model kepemimpinan lain diperlukan guna menjamin aspek ini.
- 11) *Impact*. Konsekuensi penggunaan tes, dampak pada level trait kepemimpinan transformasional.

#### **D. KESIMPULAN**

Proses penjaminan mutu skor hasil pengukuran kepemimpinan di lembaga pendidikan pada dasarnya tidak lain adalah proses validasi alat ukur yang digunakan. Bukti-bukti penjaminan mutu dilakukan melalui serangkaian penelitian yang melibatkan banyak pihak yang berkepentingan, memerlukan waktu yang panjang, biaya yang tidak murah. Namun demikian, kegiatan tersebut wajib dilakukan sejauh kemampuan lembaga yang hendak melakukan pengukuran terhadap kepemimpinan pimpinannya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Leadership Practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 358-376. doi: 10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x

- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710. doi: 10.1080/03075070701685114
- Bush, T. (2010). Spiritual Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 402-404.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory* (1 ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Downing, S. M., & Haladyna, T. M. (1997). Test Item Development: Validity Evidence From Quality Assurance Procedures. *Applied Measurement in Education*, 10(1), 61-82.
- Eddy, P. L., & Rao, M. (2009). Leadership development in higher education programs. *Community College Enterprise*, 15(2), 7-26.
- Eddy, P. L., & VanDerLinden, K. E. (2006). Emerging Definitions of Leadership in Higher Education. *Community College Review*, 34(1), 5-26.
- Embretson, S. E. (2007). Construct Validity: A Universal Validity System or Just Another Test Evaluation Procedure? *Educational Researcher*, 36(8), 449-455.
- Luckcock, T. (2008). Spiritual Intelligence in Leadership Development: A Practitioner Inquiry into the Ethical Orientation of Leadership Styles in LPSH. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(3), 373-391.
- Messick, S. J. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50(9), 741-749.
- Messick, S. J. (1996). Validity and Washback in Language Testing. *Research Report No. 96-17*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Messick, S. J. (1998). Consequences of Test Interpretation and Use: The Fusion of Validity and Values in Psychological Assessment. *Research Report No. 98-48*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Morton, K. L., Barling, J., Rhodes, R. E., Mâsse, L. C., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2011). The Application of Transformational Leadership Theory to Parenting: Questionnaire Development and Implications for Adolescent Self-Regulatory Efficacy and Life Satisfaction. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 33(5), 688-709.
- Nunnally, J. C. (1981). *Psychometric Theory*. New Delhi: McGraw-Hill Company Limited.
- Odhiambo, G., & Hii, A. (2012). Key Stakeholders' Perceptions of Effective School Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2), 232-247. doi: 10.1177/1741143211432412
- Richards, D. (2012). Leadership for Learning in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(1), 84-108. doi: 10.1177/1741143211420617
- van Ameijde, J. D. J., Nelson, P. C., Billsberry, J., & van Meurs, N. (2009). Improving leadership in Higher Education institutions: a distributed perspective. [Article]. *Higher Education*, 58(6), 763-779. doi: 10.1007/s10734-009-9224-y
- Woods, G. (2007). The 'Bigger Feeling': The Importance of Spiritual Experience in Educational Leadership *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 135-155.