

TEKNIK PENILAIAN BERBASIS KOMPETENSI TERHADAP KARYAWAN**Denny Erica**

AKOM BSI

Jl. Ciledug Raya No. 168, Ulujami, Ciledug

Email: denny_eca@yahoo.co.id

Abstract

Company Or organization, will harvest result if employees conduct work effectively. In order to the employees give effective result, they need training. Not merely all 'professional' or all 'coach of full time' in concerned in course of this, but also the personnel manager, line manager, supervisor, and take of duty one who partake to participate effectively in that training.

With system competency-based, employees exposed to by system of training and assessment which focused at performance actual. giving framework of theory to evaluate effectiveness of training and assessment of individual performance.

Keywords : Organizational, effective Result, system competency-based

Organisasi atau perusahaan, akan menuai hasil apabila karyawannya melakukan pekerjaan dengan efektif. Agar karyawan memberikan hasil yang efektif, mereka memerlukan pelatihan. Bukan hanya para "profesional" atau para "pelatih purnawaktu" yang terlibat dalam proses ini, tetapi juga manajer personalia, manajer lini, *supervisor*, dan pemangku tugas adalah orang yang semestinya turut ambil bagian secara efektif di dalam pelatihan itu.

Dengan sistem berbasis-kompetensi, karyawan diperkenalkan dengan sistem pelatihan dan penilaian yang memfokuskan pada kinerja aktual, yang memberikan kerangka teori untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dan penilaian kinerja individu.

Kata Kunci: Organisasi, Hasil yang efektif, Sistem berbasis-kompetensi

I. PENDAHULUAN

Gerakan berbasis-kompetensi diawali sejak tahun 1960, dimana dunia bisnis menuntut peningkatan manajemen kinerja dan pengukuran kinerja yang lebih efektif, sehingga tuntutan tersebut mendorong berbagai penelitian mengenai apa yang membuat orang menjadi efektif dan faktor apa yang membentuk orang menjadi kompeten. Dalam sistem penilaian berbasis-kompetensi, maksud dari penilaian adalah mengumpulkan bukti yang memadai bahwa individu dapat melakukan atau berperilaku sesuai standar yang ditetapkan dalam peran tertentu. Saat ini, ada dua jenis sistem berbasis-kompetensi yang berlaku, yaitu: (1) sistem berbasis-kompetensi yang memfokuskan pada "standar kinerja pekerjaan" yang berkembang di Inggris dan (2) sistem berbasis-kompetensi yang memfokuskan pada "pengembangan kompetensi" yang berkembang di Amerika Serikat.

Di Inggris, pada awal tahun 1970, program *New Training Initiative (MSC 1981)*

untuk pertama kali diluncurkan sebagai landasan standar baru (*Standards of new kinds*). Pada tahun 1986, *White Paper* dan peninjauan kembali kualifikasi keterampilan kejuruan (*vocational qualification*) mengarahkan lahirnya Program Pengembangan Standar (*Standards Development Programme*). Kemudian, *Manpower Service Commission* diberi tanggung jawab untuk mengembangkan standar kinerja pekerjaan untuk semua sektor industri.

Tinjauan terhadap kualifikasi keterampilan kejuruan juga mengarah pada pembentukan *National Council of Vocational Qualifications (NCVQ)*, dan sekarang menjadi *Qualification and Curriculum Authority (QCA)*, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan kriteria kerangka kualifikasi baru berdasarkan standar kompetensi. Program pengembangan besar-besaran pun dimulai, badan asosiasi masing-masing industri diberi tanggung jawab mengelola proyek pengembangan standar kompetensi untuk sektornya sendiri. Sementara itu, unit

metodologi standar dari Departemen Perindustrian bertanggung jawab terhadap pengembangan standar serta penilaian dan sertifikasi terkait, dimana standar berbasis-kompetensi mencerminkan harapan kinerja ditempat kerja. Sedangkan pengembangan standar kompetensi pribadi yang melengkapi standar kompetensi kerja juga terus dilanjutkan.

Di Amerika Serikat, pada umumnya pendidikan berbasis-kompetensi berakar dari pendidikan guru, yang disebut sebagai CEBT (*competency-based education and training*). Sedangkan pengembangannya dipercepat oleh pendanaan dari US Of-ice of Education untuk mengembangkan program pelatihan model bagi guru-guru sekolah dasar. Model ini mencakup spesifikasi mengenai kompetensi atau perilaku yang harus dipelajari (penekanannya adalah pada pembelajaran), instruksi yang berdasarkan modul (*modularization of instruction*), pengalaman pribadi dan di lapangan. Penetapan model ini mengarah pada tuntutan kebijakan sertifikasi yang ditujukan untuk memperbaiki mutu sekolah melalui reformasi pendidikan guru. Model yang pertama ini dikenal sebagai pendidikan guru berbasis-kompetensi atau *performance-based teacher education* (PBTE). Model yang kedua yang banyak digunakan adalah model Hay McBer, yang dikenal dengan model Hay. Model ini mengidentifikasi karakteristik pelaksanaan berkinerja unggul (*superior performer*) dalam menjalankan peran pekerjaannya. Model ini sering dikaitkan dengan *soft skill* atau *soft competence*. Hal tersebut dikembangkan oleh McBer Corporation dan Harvard Business School. Kompetensi diperoleh melalui penggunaan metode analisis peristiwa (*incident analysis*), dengan objek penelitian orang yang sangat berprestasi atau sangat berhasil pada bidang pekerjaannya. Karakteristik dari pelaku berkinerja unggul yang berhasil diidentifikasi, dikelompokkan kedalam “kluster”. Model ini telah digunakan dalam pendidikan dan pelatihan manajemen di AS dan Inggris termasuk Indonesia.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Buyung A. Syafei (2007:1), kompeten adalah ketrampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh

kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat-sifat kepribadian dan ketrampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan model input, yang fokus pada ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Ketrampilan-ketrampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan sesuatu.. Dengan munculnya manajemen ilmiah, perhatian orang-orang berbalik lebih pada perilaku para manajer efektif dan pada hasil manajemen yang sukses. Pendekatan ini adalah suatu model output, dengan mana efektivitas manajer ditentukan, yang menunjukkan bahwa seseorang telah mempelajari bagaimana melakukan sesuatu dengan baik.

Menurut Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer (1993:1), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang biasanya terkait dengan kinerja efektif menurut kriteria tertentu dan/atau kinerja superior dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Selanjutnya, Lyle dan Signe menjelaskan, karakteristik dasar tersebut mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, berlaku dalam berbagai situasi dan bertahan hingga batas waktu yang lama.

Menurut Buyung A. Syafei (2007:1), kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kependaian tidak berguna.

Kompetensi organisasi mencerminkan daftar kompetensi yang menguraikan bagaimana organisasi mengharapkan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Kombinasi misi, visi, nilai, kultur, dan kompetensi inti menentukan cara bekerja dalam organisasi. Setiap karyawan harus mendemonstrasikan hal tersebut dalam berbagai aspek pekerjaan. Tersusunnya kompetensi organisasi selanjutnya ditindaklanjuti dengan penentuan kompetensi di tingkat individu. Di sini kompetensi penting untuk menjelaskan

cakupan jabatan/pekerjaan. Fokusnya terletak pada kompetensi teknis dan kinerja, dua hal yang sangat vital untuk sukses.

Implementasi manajemen *human resource* berbasis kompetensi bisa saja dilakukan secara bertahap sepanjang organisasi telah menyusun agenda yang jelas untuk mewujudkan sistem kompetensi dalam manajemen *human resource*. Organisasi harus memiliki kecepatan, fleksibilitas, ekonomi, dan efektivitas untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan pemilihan dan penyusunan model kompetensi secara lengkap, setiap organisasi akan bisa menyusun, menyelaraskan, dan menilai kompetensi untuk:

1. Mengidentifikasi persyaratan kompetensi dan memiliki kompetensi berbasis individu, tim, unit, dan sebagainya.
2. Menghilangkan setiap gap kompetensi melalui seleksi efektif dan/atau training yang tepat
3. Menghargai dan mendorong secara jelas kinerja melalui sistem kompensasi.

Pada saat ini manajemen human resource harus diselaraskan dengan strategi bisnis, maka tuntutan terhadap manajemen *human resource* berbasis kompetensi juga semakin tinggi. Kompetensi menjadikan integrasi manajemen *human resource* dengan strategi bisnis lebih fokus sehingga memberi nilai tambah kepada keseluruhan organisasi. Selain itu, manajemen *human resource* berbasis kompetensi mendorong pemberdayaan individu maupun tim sehingga proses manajemen *human resource* yang kompleks bisa dikurangi.

Menurut Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer (1993:1), pada dasarnya kompetensi membantu terwujudnya kinerja superior, namun tidak ada jaminan untuk itu. Kompetensi dimiliki oleh pekerja. Mereka menerapkannya dalam lingkungan kerja (proses, sistem, dan struktur) untuk menghasilkan output sebagai produk dari kinerja. Faktor lingkungan internal dan eksternal sangat berpengaruh dalam menentukan kinerja.

Menurut Shirley Fletcher (2005:86), mutu penilaian berbasis-kompetensi sangat ditentukan oleh ketrampilan penilainya. Salah satu keterampilan yang harus dikuasai seorang penilai adalah menilai mutu dari jenis-jenis bukti yang dikumpulkan.

Menurut Wikipedia Indonesia (2009:1), seorang penilai (*appraiser*) adalah sebuah profesi yang memiliki kualifikasi, pengetahuan, kompetensi, dan pengalaman melakukan kegiatan penilaian, sesuai dengan keahlian dan profesionalisme yang dimiliki dengan mengacu kepada standar penilaian yang berlaku. Profesi penilai di Indonesia mengacu kepada Standar Penilaian Indonesia. Standar Penilaian Indonesia (SPI) adalah Standar yang dipakai oleh Penilai untuk melakukan kegiatan penilaian. SPI bersifat wajib (*mandatory*) bagi semua Penilai yang melakukan kegiatan penilaian di Indonesia. Sifat wajib ini juga diatur di dalam Kode Etik Penilai Indonesia (KEPI). SPI ditetapkan oleh Organisasi Profesi Penilai Indonesia yang lebih dikenal sebagai Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI).

Tujuan Standar Penilaian Indonesia (SPI):

1. Mendorong penilai untuk secara hati-hati menentukan dan memahami kebutuhan dan persyaratan dari pemberi tugas, dan untuk memberikan kepastian kepada penilai bahwa penilai dibekali dengan suatu standar penilaian yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Memajukan penggunaan dasar penilaian dan sasumsi secara konsisten dalam penilaian dan pemilihan dasar penilaian yang tepat sesuai dengan kebutuhan pemberi tugas
3. Membantu penilai untuk mencapai kompetensi profesional dengan standar yang relatif tinggi dalam persiapan dan pelaksanaan pekerjaan penilaian
4. Memastikan bahwa laporan penilaian yang dihasilkan tidak bersifat mendua dan bersifat komprehensif, serta mudah dimengerti yang berisi opini dan informasi, yang dibutuhkan dan harus didapatkan oleh pembacanya
5. Memastikan bahwa referensi yang dipublikasikan dalam laporan penilaian mengandung informasi yang jelas, akurat, dan memadai sehingga tidak menyesatkan.

III. METODE PENELITIAN

1. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan membaca buku literatur tentang teknik penilaian berbasis kompetensi terhadap karyawan, selain itu juga melakukan pencarian data di internet tentang tata cara pelaksanaan dan teknik penilaian berbasis kompetensi dan Standar Penilaian Indonesia (SPI).

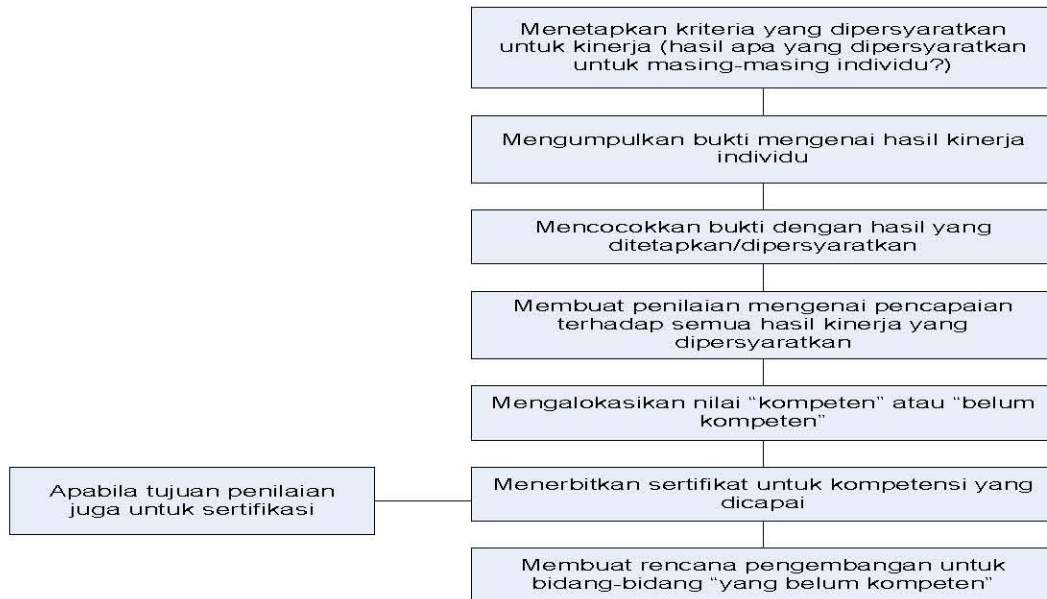
2. Observasi
Observasi dilakukan dalam bentuk observasi non perilaku yaitu dengan mengambil data-data sekunder yang terdapat di internet baik dari situs yang berkaitan dengan teknik penilaian berbasis kompetensi terhadap karyawan yang ada di Amerika dan Inggris, maupun dari situs yang berkaitan dengan penerapan teknik penilaian berbasis kompetensi yang ada di Indonesia, kemudian menganalisa data tersebut.
3. Pengambilan kesimpulan
Setelah proses analisa telah selesai dilakukan, maka dilakukan pengambilan

kesimpulan dengan cara menarik kesimpulan dari analisa data yang dilakukan sebelumnya.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Maksud dan Penggunaan Penilaian Berbasis-Kompetensi

Penilaian merupakan proses pengumpulan bukti. Semua bentuk penilaian dapat dikategorikan sebagai proses pengumpulan bukti, baik mulai dari kegiatan sehari-hari sampai ke sistem statistik yang kompleks. Hal utama yang terdapat dalam pendekatan penilaian berbasis-kompetensi, yaitu: (a) fokus pada hasil, (b) penilaian bersifat individual, (c) tidak ada nilai presentase, (d) tidak ada nilai perbandingan dengan hasil individu lain, (e) semua standar persyaratan harus dipenuhi, (f) proses berkelanjutan (mengarah pada pengembangan dan penilaian lebih lanjut), (g) penilaian hanya dibuat “kompeten” dan “belum kompeten”.



Gambar 1: Proses penilaian-penilaian berbasis-kompetensi
Sumber: Sirley Fletcher (2005:22)

Seperti telah disebutkan sebelumnya, maksud dari penilaian berbasis-kompetensi

adalah mengumpulkan bukti yang memadai untuk menunjukkan bahwa seseorang dapat

melaksanakan atau berperilaku sesuai standar tertentu pada peran tertentu. Dengan demikian, definisi tujuan penilaian berbasis-kompetensi adalah untuk mengumpulkan bukti yang memadai mengenai kinerja di tempat kerja untuk mendemonstrasikan bahwa seseorang dapat melaksanakan atau berperilaku sesuai dengan standar yang dipersyaratkan dalam peran pekerjaan tertentu. Sedangkan kompetensi itu sendiri adalah hasil standar dari

pekerjaan atau perilaku standar dalam peran pekerjaan tertentu.

Penilaian berbasis-kompetensi ini sangat berbeda dengan bentuk penilaian pekerjaan tradisional di mana penilaiannya dikaitkan dengan apa yang telah dipelajari. Dalam penilaian berbasis-kompetensi, perhatian kita adalah pada apa yang dapat dilakukan oleh seseorang bukan pada apa yang diketahui.

Tabel 1 : Penilaian tradisional vs penilaian berbasis-kompetensi (sistem berorientasi kualifikasi)
 Sumber: Shirley Fletcher (2005:14)

	Tradisional (berbasis-pembelajaran)	Berbasis-kompetensi (tempat kerja)
Konsep	Penilaian kemampuan atau prestasi pembelajaran	Penilaian kinerja aktual di tempat kerja
Dasar	Kurikulum, ditetapkan oleh staf pengajar/dewan secara divisional	Standar eksplisit kinerja yang dipersyaratkan yang ditetapkan oleh industry atau peneliti menggunakan kinerja unggul sebagai standarnya
Persyaratan penilaian	Penilaian merupakan bagian integral program pembelajaran	Penilaian bersifat independen dari program pembelajaran
Bukti	Bukti penilaian diambil dari hasil penugasan/ujian pelatihan Jenis bukti ditentukan dalam silabus kursus pelatihan Penilaian merujuk pada norma	Bukti penilaian dikumpulkan dari kinerja aktual di tempat kerja didukung dengan metode lain Penilaian merujuk pada kriteria atau validasi criteria, dan bersifat individual

Pengenalan sistem penilaian berbasis-kompetensi pada level, organisasi, atau departemen memiliki implikasi yang luas terhadap manajer, pelatih (instruktur), dan mereka yang dinilai (*assesse*). Namun, memiliki tujuan yang sama yaitu melakukan peningkatan manajemen kinerja dengan pengukuran kinerja yang efektif, sehingga dapat membuat seseorang menjadi lebih efektif dan berkompeten dibidangnya. Di Inggris sistem penilaian berbasis-kompetensi telah difokuskan pada pengenalan National Vocational Qualification (NVQ) dan Scottish Vocational Qualification (SVQ) di Skotlandia. Meskipun demikian, pengenalan tersebut

hanya dikonsentrasikan pada penggunaan sistem penilaian berbasis-kompetensi untuk sertifikasi.

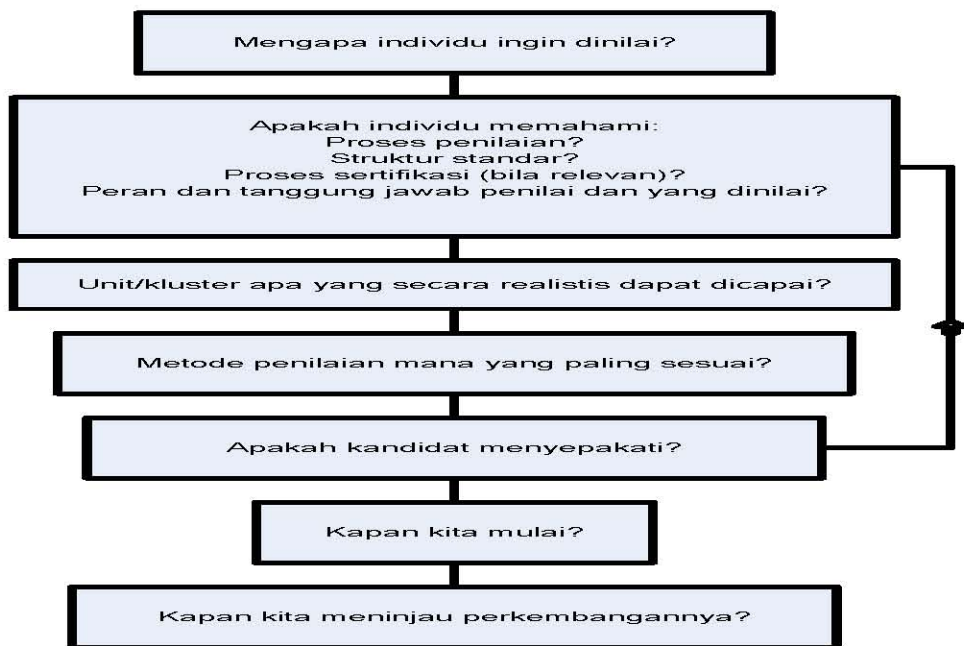
Dalam sistem berbasis-kompetensi, penilaian untuk sertifikasi adalah “sertifikasi kinerja kompeten”, bukan sertifikasi kemampuan belajar atau menyelesaikan program pembelajaran. Pada sistem ini seseorang akan menerima sertifikat apabila dapat mendemonstrasikan kinerja yang memenuhi semua standar yang dipersyaratkan. Sertifikat tersebut menerangkan bahwa pemiliknya: (a) telah menghadiri atau mengikuti seminar, kursus atau pelatihan, (b) telah menyelesaikan studi atau pembelajaran,

(c) telah mendemonstrasikan bahwa teori/fakta tertentu telah dipelajari, (d) telah mencapai nilai tertentu pada ujian tertulis, (e) telah mencapai nilai tertentu pada ujian praktik.

Peraturan Metode Penilaian dan Peraturan Bukti

Sistem penilaian berbasis - kompetensi beroperasi pada basis individu. Penilai harus membuat kesepakatan mengenai rencana penilaian dengan individu yang akan dinilai. Termasuk dalam kesepakatan menetapkan unit atau kluster kompetensi yang dapat dinilai secara realistis dalam peran pekerjaan individu yang bersangkutan. Kesepakatan rencana penilaian sangat penting, karena dengan kesepakatan rencana tersebut, individu yang dinilai mengetahui bahwa penilaian dilakukan secara berkelanjutan. Individu yang

bersangkutan juga mengetahui bentuk penilaian yang akan dilakukan. Dimana pada sistem ini rencana penilaian secara terus-menerus akan ditinjau dan diperbaharui bersamaan dengan perkembangan dan pencapaian kompetensi individu yang dinilai. Apabila sistem penilaian dikaitkan dengan proses sertifikasi, terutama dengan sertifikasi nasional, dalam proses tinjauan dan pembaharuan juga mencakup penentuan rekomendasi. Agar perencanaan penilaian individu dapat berlangsung efektif, penilai harus memahami prinsip-prinsip penilaian berbasis-kompetensi dan terampil menggunakan berbagai metode penilaian. Yang perlu diingat adalah “merencanakan penilaian” dalam konteks berbasis-kompetensi tidak sama dengan “menyiapkan tes keterampilan” atau mengatur ujian.



Gambar 2 : Menyusun rencana penilaian
Sumber: Shirley Fletcher (2005:61)

Penilai harus menyepakati alasan melakukan penilaian. Apakah penilaian bertujuan agar individu yang bersangkutan dapat memperoleh sertifikasi?, apakah untuk promosi jabatan?, apakah untuk kepentingan pelatihan dan perkembangan?, apakah penilaian merupakan bagian integral dari sistem manajemen kinerja perusahaan?. Gambar 3, mengilustrasikan tahapan untuk membuat kesepakatan rencana penilaian, dan

kesepakatan harus dibuat dengan masing-masing individu yang akan dinilai. Pastikan bahwa individu yang dinilai memahami struktur unit dan standar sistem penilaian yang digunakan. Selain itu, cek juga apakah individu yang dinilai memahami proses penilaian yang akan dilewatinya. Individu yang dinilai harus tahu bahwa penilaian dilakukan secara berkelanjutan, bukan hanya satu kali. Tanggung jawab dan peran baik

individu yang dinilai ataupun penilai harus dibuat jelas.

1. Peran dan tanggung jawab individu yang dinilai mencakup:

- a. menyampaikan semua bukti yang relevan dengan penilaian berkelanjutan kepada penilai (termasuk bukti dari pengalaman masa lampau).
- b. menyepakati rencana penilaian dengan manajer lini.

2. Peran dan tanggung jawab penilai mencakup:

- a. penilai di tempat kerja biasanya adalah manajer lini, karena manajer lini adalah organisasi yang dapat mengamati secara langsung dan wajar kinerja di tempat kerja.
- b. Penilai di tempat kerja bertanggung jawab untuk menilai bukti kinerja dan memastikan bahwa bukti tersebut benar dari segi jenis ataupun mutu.
- c. Penilai di tempat kerja dapat menggunakan sejumlah metode, namun metode utama yang harus digunakan adalah observasi kinerja. Umpan balik diberikan secara individual dan teratur, serta kebutuhan pelatihan diidentifikasi selama proses penilaian.
- d. Penilai di tempat kerja juga bertanggung jawab untuk mencatat proses dan hasil penilaian. Detail bukti dan penilaian yang dibuat harus dimasukkan ke dalam catatan penilaian.

Sistem penilaian semacam ini memberikan perspektif baru di banyak organisasi. Dalam sistem berbasis-kompetensi,

penilai di tempat kerja adalah manajer lini. Oleh karena itu, semua manajer lini harus diberi keterampilan dan penerapan sistem penilaian berbasis-kompetensi. Pelatihan penilaian sistem ini kepada manajer lini dapat memberikan keuntungan jangka panjang, yaitu manajer menjadi lebih efektif dalam mengukur dan mengelola kinerja dan menjalankan pekerjaannya dengan lebih berorientasi pada orang.

Metode yang berbeda dapat digunakan untuk penilaian yang berbeda untuk menghasilkan jenis bukti yang berbeda. Ada beberapa metode penilaian, misalnya: (a) observasi kinerja, (b) uji keterampilan, (c) latihan simulasi, (d) proyek atau penugasan, (e) pertanyaan lisan, (f) ujian lisan, (g) pertanyaan tertulis dengan jawaban berganda. Dari metode tersebut ada yang menghasilkan bukti kinerja, ada pula yang menghasilkan bukti pengetahuan dan/atau aplikasi pengetahuan dan pemahaman. Penilai dapat menggunakan semua atau sebagian dari metode tersebut. Mengenai bagaimana dan kapan menggunakan metode-metode tersebut sangat dipengaruhi oleh empat komponen utama, yaitu: (a) apa yang dinilai (standar), (b) kerangka penilaian (unit/kluster), (c) konteks penilaian (kendala operasional), (d) keterampilan penilai. Pada saat mempertimbangkan metode penilaian yang akan digunakan, penilai harus mengingat pertanyaan berikut ini: (a) bukti apa yang penilai perlukan?, (b) seberapa banyak yang penilai butuhkan?, dan (c) metode apa yang dapat memberikan bukti bermutu?. Secara umum, bukti yang dihasilkan dari kegiatan di tempat kerja normal memiliki mutu tertinggi. Kita dapat mengurutkan skala mutu seperti yang diilustrasikan pada gambar 3.



Gambar 3: Mutu bukti kompetensi pekerjaan
 Sumber: Shirley Fletcher (2005:85)

Mutu penilaian berbasis-kompetensi sangat ditentukan oleh ketrampilan penilainya. Salah satu keterampilan yang harus dikuasai seorang penilai adalah menilai mutu dari jenis-jenis bukti yang dikumpulkan. Menurut Shirley Fletcher (2005:86) ada tujuh istilah untuk menggambarkan berbagai jenis bukti, yaitu:

1. **Bukti Kinerja**
 Istilah bukti kinerja merujuk pada bukti seseorang benar-benar sedang melakukan sesuatu.
2. **Bukti Pengetahuan**
 Istilah bukti pengetahuan merujuk pada bukti yang menunjukkan kemampuan individu untuk mengingat, menerapkan, dan mentransfer pengetahuan dalam lingkungan kerja.
3. **Bukti Langsung**
 Istilah bukti langsung merupakan bukti yang member informasi jelas mengenai kinerja orang yang dinilai. Bukti ini akan mengambil bentuk: (a) produk kinerja aktual, (b) hasil observasi kinerja, (c) hasil pertanyaan dari penilai.
4. **Bukti Utama**
 Istilah bukti utama merupakan bukti yang memberi informasi mengenai kinerja aktual atau penerapan pengetahuan dan

- pemahaman dalam kegiatan realistik (normal) di tempat kerja.
5. **Bukti Tidak Langsung**
 Istilah bukti tidak langsung memberikan penilai informasi mengenai individu yang dinilai. Informasi tersebut dapat berbentuk: (a) referensi atau surat validasi, (b) foto pekerjaan yang telah diselesaikan, (c) rekaman audio, (d) piala dan piagam, (e) surat dan pelanggan/rekan kerja, (f) catatan produksi, (g) catatan pelatihan.
 6. **Bukti Pendukung atau pelengkap**
 Istilah bukti pendukung atau pelengkap merupakan bukti tambahan terhadap bukti utama.
 7. **Bukti Historis**
 Istilah bukti historis memberikan informasi mengenai prestasi (pencapaian) seseorang di masa lampau. Di Inggris, istilah ini banyak ditemukan pada literatur *accreditation of prior learning* (APL) atau akreditasi prapembelajaran.

Ada enam konsep utama yang harus diingat. Konsep-konsep ini berkaitan dengan mutu metode penilaian dan mutu bukti yang dinilai. Gambar 4, mengilustrasikan hal tersebut, dilanjutkan dengan penjelasan lebih rinci pada bagian selanjutnya.



Gambar 4 : Konsep utama dan mutu
 Sumber: Shirley Fletcher (2005:90)

3. **Peraturan Metode Penilaian**
 - a. **Transparansi**

Transparan berarti terbuka dan jelas bagi semua orang yang ingin dan menelitinya. Sistem penilaian berbasis-kompetensi harus jelas bagi semua pihak yang terlibat. Jika suatu standar dapat diakses, mudah dipahami dan memiliki makna bagi penggunaannya. Apabila rencana dan metode penilaian telah dipikirkan, maka peran dan tanggung jawab dalam penilaian menjadi lebih mudah dilakukan.

- b. **Validitas**
 Dalam penilaian yang direncanakan dengan baik, penilai ataupun individu yang dinilai memahami dengan jelas apa yang dinilai dan bukti apa yang dihasilkan. Selain itu, jenis dan bentuk bukti akan memberikan pembuktian realistik terhadap standar tertentu. contoh umum dari penilaian

yang tidak valid adalah tes tertulis keterampilan praktik. Penilaian yang valid untuk keterampilan praktis adalah observasi langsung.

c. Reliabilitas

Reliabilitas adalah apabila penilai yang berbeda menilai orang yang sama berdasarkan bukti yang sama akan menghasilkan keputusan yang sama. Penilaian akan bermanfaat jika hanya memiliki reliabilitas ini. Pada sistem penilaian yang didesain dengan baik, tes reliabilitas dibangun melalui pengendalian mutu dan pemantauan penilaian. Skema penilaian dalam perusahaan disebut *reliable*, apabila dua penilai yang berbeda, diberi bukti yang sama mengenai kinerja seseorang, akan menghasilkan kesimpulan yang sama.

4. Peraturan Bukti

a. Validitas

Isu yang sama, menilai apa yang ingin dinilai, muncul pada saat mempertimbangkan bukti. Penilaian utama yang harus diajukan oleh penilai mengenai bukti adalah “bukti ini member informasi apa kepada penilai?” mungkin bukti tersebut memberi tahu penilai sesuatu mengenai standar atau member tahu anda mengenai beberapa kegiatan lain yang terkait.

b. Keautentikan

Bagaimana penilai tahu kalau bukti yang diajukan benar-benar bukti mengenai kinerja individu yang akan dinilai? apakah bukti-bukti tersebut disusun sendiri, atau dalam tim? pertanyaan ini, terutama relevan apabila penilai berurusan dengan bukti historis, tetapi tetap mempertimbangkan bukti-bukti terbaru saat ini. Apabila penilai hendak menilai kompetensi seseorang berdasarkan bukti-bukti yang diajukan, keautentikan bukti-bukti tersebut harus dipertimbangkan.

c. Kebaruan

Isu kebaruan sangat relevan untuk bukti dari prestasi sebelumnya (bukti-bukti historis). Meskipun demikian,

untuk penilaian terhadap proses yang sedang berjalan di tempat kerja, isu kebaruan informasi dari bukti, adalah dengan memanfaatkan standar sebagai titik berangkatnya. penilai sangat mudah jatuh dalam perangkap dengan membuat asumsi mengenai bukti. hal ini disebabkan oleh banyaknya pengaruh terhadap proses penilaian, karena kurangnya perencanaan, atau karena penerapan peraturan penilaian yang tidak baik. Namun, penyebab paling sering dari jatuhnya penilai terhadap perangkap asumsi adalah kegagalan merujuk kepada standar yang telah ditetapkan. Bukti dapat disebut baru hanya jika informasi yang diberikan oleh bukti tersebut dapat dicocokkan dengan standar yang ditetapkan.

d. Kememadaian

Setelah penilai melakukan pengumpulan bukti dan penerapan peraturan validitas, keautentikan dan kebaruan bukti, masih ada satu pertanyaan lagi yang harus dijawab: apakah penilai memiliki cukup bukti yang bermutu baik untuk membuat keputusan yang meyakinkan mengenai kompetensi? bagi penilai baru, pertanyaan ini sangat sulit untuk dijawab. Mereka kesulitan untuk menentukan seberapa yang disebut cukup? disini kita kembali ke prinsip-prinsip penilaian berbasis-kompetensi dan format standar kompetensi pekerjaan yang diambil. Peraturan dasar penilaian berbasis-kompetensi adalah semua standar harus dinilai. Ini berarti bahwa bukti harus dikumpulkan untuk mendemonstrasikan bahwa individu yang dinilai telah menjalankan elemen-elemen dari standard dan kriteria kinerja yang terkait yang mencakup seluruh rangkaian kegiatan sebelum elemen dari standar tersebut dinyatakan telah dijalankan dengan baik dan sertifikasi untuk unit standar tersebut dikeluarkan.

Memonitor Penilai

Proses pemantauan penilai biasanya disebut sebagai verifikasi. Sistem penilaian berbasis-kompetensi harus beroperasi dalam kerangka verifikasi. Kerangka yang dipilih tergantung pada sistem yang digunakan. Setiap penilai harus dimonitor untuk memastikan reliabilitas penilaiannya. *Reliable* berarti

penilaian yang diberikan oleh seorang penilai akan sama dengan penilaian yang diberikan oleh penilai lain apabila bukti yang diberikan sama. Untuk mencapai hal itu, dibutuhkan seseorang untuk memonitoring penilai (pemerifikasi) dan koordinator pusat perusahaan



Gambar 5 : Kerangka verifikasi yang diperluas
 Sumber: Shirley Fletcher (2005:114)

Pemverifikasi internal adalah seseorang yang bekerja di perusahaan tersebut dengan posisi diatas manajer lini. Peran pemverifikasi adalah mengamati penilaian dan memastikan bahwa prosedur pengendalian mutu terjaga. Selain itu pemverifikasi internal akan memeriksa “sampel” proses penilaian dan member tanda tangan persetujuan pada catatan penilaian. Pemverifikasi internal dimonitor oleh pemverifikasi eksternal (koordinator perusahaan).

Pemverifikasi eksternal adalah orang dari badan pemberi sertifikasi (berlaku untuk sistem Inggris, sistem Hay yang banyak berlaku di Indonesia tidak mengenal pemverifikasi eksternal). Pemverifikasi secara berkala mengunjungi tempat penilaian dan member persetujuan. Pemverifikasi eksternal digunakan apabila perusahaan menggunakan sistem *National Vocational Qualification* (NVQ). Pemverifikasi eksternal akan melihat catatan penilaian individu yang dinilai dan sampel bukti yang dikumpulkan. Mereka akan mengecek apakah sistem pengendalian mutu

dioperasikan sepenuhnya atau tidak. Hasil pengecekan tersebut akan dilaporkan kepada badan pemberi sertifikasi mengenai berbagai kesulitan yang ditemui.

V. KESIMPULAN

Tidak akan banyak bermanfaat didalam mengembangkan sistem penilaian berbasis-kompetensi apabila model pemastian mutu hanya bertujuan untuk memastikan bahwa standar dan kredibilitas sistem terjaga. Apa pun tujuan pengembangan sistem tersebut, isu yang harus dibahas dalam mendesain dan/atau mengembangkan sistem pemastian mutu adalah seleksi penilai, pelatihan penilai, dan pemantauan penilai. Terdapat beberapa aspek sistem pemastian mutu dalam sistem penilaian berbasis-kompetensi. Aspek tersebut tergantung dari apakah perusahaan akan menerapkan sistem sertifikasi tingkat nasional (secara umum sistem semacam ini tidak berlaku di Indonesia) atau untuk sistem penilaian berbasis-kompetensi yang berlaku

untuk intern perusahaan sendiri. Selain itu seorang penilai harus memiliki beberapa kriteria, yang mencakup pengalaman dalam bidang pekerjaannya, pengalaman dalam melakukan supervisi/manajer lini, dan keinginan untuk melakukan penilaian. Hal tersebut harus terpenuhi karena seorang penilai merupakan orang-orang kunci dalam sistem penilaian berbasis-kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

Fletcher Shirley. 2005. *Competence-based Assesment Techniques*. London, Kogan Page.

Majalah Human Capital, Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer, Kompetensi, Diambil dari [<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/strategi/1id198.html>] (Accessed 2004)

Syafei A, Buyung. Kompeten dan kompetensi. Diambil dari : [<http://deroe.wordpress.com/2007/10/05/kompeten-dan-kompetensi/>] (Accessed 5 Oktober 2007)

Wikipedia. Penilai (*appraiser*) dan standar penilaian Indonesia (SPI). Diambil dari: [http://id.wikipedia.org/wiki/Standar_Penilaian_Indonesia] (Accessed 28 Juni 2009).