



**BUKU PEDOMAN
WAWANCARA BERBASIS
KOMPETENSI
(Competency Based Interview)**



Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara
2015

PEDOMAN WAWANCARA KOMPETENSI

**Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
2015**

Penyusun:

1. Danik Wijayanti, S.Psi., M.Si.
2. Dewi Ariani Hertina, S.Psi
3. Depdi Respatiawan, SE
4. Rr. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penayang. Kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan pedoman mengenai Wawancara Kompetensi.

Pedoman ini telah kami susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan pedoman ini. Untuk itu kami menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan pedoman ini.

Terlepas dari semua itu, Kami menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi substansi, susunan kalimat maupun tata bahasanya. Oleh karena itu dengan tangan terbuka kami menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar kami dapat memperbaiki pedoman ini.

Akhir kata kami berharap semoga Pedoman mengenai Wawancara Kompetensi ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca.

Jatinangor, Januari 2015

Penyusun

DAFTAR ISI

A. Latar Belakang	1
B. Tujuan dan Manfaat	1
C. Pengertian Wawancara	2
D. Prinsip-Prinsip	2
E. Keunggulan	2
F. Struktur Wawancara	3
G. Persiapan Wawancara	3
H. Petunjuk Wawancara	6
I. Menginterpretasikan Hasil Wawancara	7
J. Coding	7
K. Penulisan Laporan Hasil Wawancara	9
L. Penentu Efektivitas Penilaian	10

PEDOMAN WAWANCARA KOMPETENSI

A. LATAR BELAKANG

Dalam menilai atau mengukur kompetensi seseorang terdapat berbagai macam metode, dimana salah satunya adalah wawancara kompetensi. Di Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA), PKP2A I LAN juga menggunakan metode wawancara kompetensi dalam menilai kompetensi dari asesi yang dinilai. Hanya saja penggunaan metode wawancara kompetensi ini lebih banyak digunakan sebagai pendukung dari metode assessment center yang biasa digunakan oleh bidang PKKA dalam menilai kompetensi seseorang. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa wawancara kompetensi ini menjadi acuan utama dalam penilaian kompetensi.

Oleh sebab itu seorang asesor harus mempunyai keahlian dan menguasai teknik wawancara kompetensi yang baik. Hal ini agar asesor dapat memperoleh data mengenai perilaku yang merujuk pada kompetensi yang diharapkan dan menilai penguasaan kompetensi yang dimiliki seseorang, dengan benar dan objektif. Dengan demikian dipandang perlu adanya suatu pedoman wawancara kompetensi agar dapat digunakan sebagai bahan petunjuk dan penuntun dalam melaksanakan wawancara kompetensi dengan benar.

B. TUJUAN DAN MANFAAT

Wawancara kompetensi merupakan gabungan antara seni dan ilmu, dimana yang menjadi fokus utama adalah bukti perilaku terkait dengan kompetensi yang dinilai bukan judgement. Oleh karena itu dipandang perlu adanya pedoman dalam melaksanakan wawancara berbasis perilaku/ kompetensi.

Pedoman ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada assessor ataupun calon assessor mengenai bagaimana wawancara berbasis perilaku atau kompetensi dengan benar, sehingga dapat menggali bukti perilaku yang diharapkan.

C. PENGERTIAN WAWANCARA

Wawancara kompetensi dapat diartikan sebagai tehnik wawancara yang terstruktur untuk mengumpulkan bukti tentang kompetensi seorang calon pegawai/pegawai. Wawancara kompetensi bertujuan untuk mencari data yang rinci dari pengalaman masa lalu calon karyawan, seperti apa yang dilakukannya pada situasi tertentu, bukan apa yang mungkin dilakukannya. Data yang dihasilkan dari wawancara tersebut dapat memprediksi tampilnya kinerja superior pada job tertentu.

D. PRINSIP-PRINSIP

Ada beberapa prinsip dalam melakukan wawancara kompetensi. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

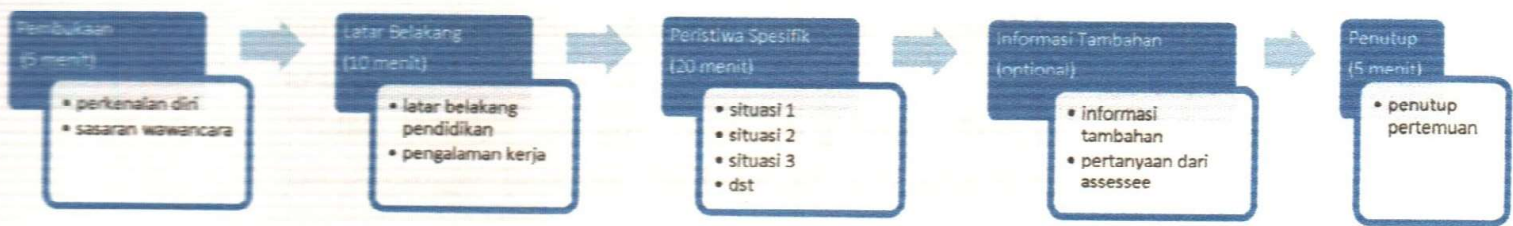
1. Tidakan yang pernah dilakukan merupakan bukti terbaik apakah seseorang memiliki kompetensi atau tidak
2. Bukti bahwa seseorang memiliki kompetensi memperbesar kemungkinan ia akan menunjukkannya di organisasi
3. Semakin penting suatu kompetensi untuk menghasilkan kinerja yang superior, maka semakin penting untuk digali dalam wawancara seleksi
4. Tidak ada jaminan bahwa seseorang akan menunjukkan kompetensi tertentu bila ia belum pernah menunjukkannya

E. KEUNGGULAN

Ada beberapa keunggulan dari wawancara kompetensi, antara lain :

1. Wawancara kompetensi memberikan kesamaan bahasa bagi pewawancara
2. Wawancara kompetensi membantu untuk menstandarisasi criteria untuk mengevaluasi calon pegawai/pegawai
3. Metode wawancara yang dirancang untuk mendapatkan bukti perilaku dan prestasi kerja
4. Menilai dengan lebih baik kesesuaian antara pekerjaan dan manusianya selama proses wawancara
5. Kinerja yang efektif dapat dicapai lebih cepat
6. Mengurangi turnover karena kesalahan dalam proses pemilihan

F. STRUKTUR WAWANCARA



G. PERSIAPAN WAWANCARA

Dalam proses wawancara, ada beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh pewawancara. Persiapan tersebut meliputi :

1. Pelajari kamus dan standar kompetensi jabatan dan kenali situasi-situasi kritis yang memancing kompetensi tersebut pada jabatan target (*critical incidents*). Kriteria *critical incident* meliputi situasi yang melibatkan aktivitas non rutin, tapi bersifat penting dalam perilaku kerja yang menyebabkan suatu kesuksesan atau kegagalan melaksanakan pekerjaan.
2. Buatlah pertanyaan mengenai situasi yang serupa dengan *critical incident* tersebut dalam format pertanyaan terbuka :
“Coba ceritakan situasi pada saat Anda menghadapi....(*critical incident*)..”
“Berikan suatu contoh situasi, ketika Anda dihadapkan pada...(critical incident)..”
3. Persiapkan juga pertanyaan lanjutan untuk menggali lebih dalam :
 - a. Situasi yang dihadapi, fokuskan pada :
 - Kejadian yang sudah lampau 1-2 tahun yang lalu
 - Penyebab peristiwa tersebut
 - Siapa yang terlibat
 - Kapan terjadinya/kerangka waktu
 - b. Apa sikap, perilaku, atau peran yang bersangkutan dalam menghadapi kejadian/situasi tersebut, seperti :
 - “Bagaimana Anda menangani ...situasi tersebut?”
 - “Apa yang Anda lakukan untuk menangani...permasalahan tersebut?”
 - c. Apa hasil/akibat dari sikap, atau peran yang bersangkutan, seperti :
 - “Apa yang terjadi kemudian..?”
 - “Lalu Anda mengambil tindakan apa..?”
 - “Bagaimana reaksi atasan Anda mengenai ini..?”

- d. Awali pertanyaan dengan mengemukakan arah pertanyaan :
- “Melakukan pembinaan terhadap pegawai bermasalah merupakan hal yang dituntut dari seorang manajer. Jelaskan pengalaman Anda ketika...”
 - “Tidak seluruh rencana kerja yang telah disiapkan dapat berjalan sesuai dengan harapan. Ceritakan situasi ketika Anda...”
- e. Untuk memperdalam/menggali lebih dalam informasi-informasi dari interviewee (probing), maka ada beberapa acuan pertanyaan yang biasa dipakai. Acuan ini berupa pertanyaan-pertanyaan yang disingkat sebagai **STAR** dan **FACT**
- **STAR** adalah *Situation* (situasi), *Task* (tugas), *Action* (tindakan), *Result* (hasil)
 Contoh pertanyaan menggunakan metode **STAR**
Situation : bagaimana situasi yang anda hadapi saat itu? Apa yang melatarbelakangi situasi tersebut?
Task : tugas apa yang harus anda lakukan saat itu ?
Action : apa yang anda lakukan saat itu? Bagaimana anda melakukannya ? Langkah-langkah apa yang anda ambil ? melibatkan siapa saja tindakan yang anda lakukan?
Result : bisakah anda ceritakan hasil dari tindakan anda tersebut? Apa dampak dari tindakan anda? Apa yang terjadi setelah anda melakukan tindakan tersebut?
 - **FACT** adalah *Feeling* (perasaan), *Action* (tindakan), *Context* (situasi/kondisi), *Thinking* (pemikiran).
 Contoh pertanyaan menggunakan metode **FACT**.
Feeling : apa yang anda rasakan saat itu?
Action : apa yang anda lakukan saat itu? Tindakan apa yang anda lakukan ?
Context : ceritakan situasi saat itu? Kondisi apa yang anda hadapi saat itu ?
Thinking : apa yang anda pikirkan tentang hal tersebut ? apa yang anda harapkan terjadi saat itu ?
- f. Contoh pertanyaan berdasarkan kompetensi yang diuji :
- **Pengambilan Keputusan**
 Ceritakan kejadian saat anda harus mengambil keputusan penting
 - Apa yang terjadi saat itu? Di mana? Kapan? Siapa saja yang terkait?
 - Dalam situasi itu apa yang anda lakukan?

- Apa yang anda pikirkan atau pertimbangkan sebelum mengambil keputusan itu?
- Apakah anda sudah mengetahui resikonya apabila hal tersebut anda putuskan
- Siapa yang paling berpengaruh dalam pengambilan keputusan tersebut?
- Apa saudara sudah mempersiapkan langkah alternative bila keputusan tersebut hasilnya mengecewakan?
- Bagaimana hasil keputusan yang anda lakukan?

▪ **Integritas**

Ceritakan saat anda dalam kondisi bingung atau mengalami konflik batin antara harus mematuhi peraturan tapi dilain pihak terpaksa melanggar karena suatu sebab yang beralasan?

- Apa yang terjadi? Di mana? Kapan?
- Siapa atau apa yang menyebabkan situasi tersebut?
- Dengan cara apa anda melakukan penolakan terhadap masalah tersebut?
- Apakah setelah itu yang anda lakukan?
- Apakah anda sudah mengetahui resiko dari tindakan anda?

g. Perbedaan contoh pertanyaan non behavioral dengan behavioral

NON BEHAVIORAL	BEHAVIORAL
Apa yang membuat anda berpikir bahwa anda punya kemampuan menjual?	Ceritakan tentang penjualan terbesar anda, dan bagaimana anda mencapainya?
Ceritakan tentang kekuatan dan kelemahan anda?	Ceritakan tentang pendekatan yang berbeda dengan yang digunakan orang lain untuk menemukan supplier
Apakah anda seorang yang teratur?	Berikan contoh tentang hari istimewa anda baru-baru ini. Bagaimana anda merencanakannya?
Apa yang akan anda lakukan jika anda diberi tanggung jawab sebagai pemimpin kelompok?	Jelaskan apa saja tindakan yang pernah anda ambil sebagai pemimpin kelompok saat harus mengatasi perbedaan pendapat dalam kelompok?
Bersediakah anda mempelajari banyak hal di pekerjaan baru anda kelak?	Gambarkan situasi yang pernah anda alami ketika anda harus mempelajari program/teknik/metode yang baru saja diimplementasikan!

H. PETUNJUK WAWANCARA

1. Membangun Hubungan dengan Interviewee

- Menyapa kandidat
- Tata letak Ruang :
 - Mencerminkan kesetaraan antara interviewer dan interviewee
 - Hindari kemungkinan interupsi
- Perilaku selama proses wawancara :
 - Senyum, jabat tangan, kontak mata, bahasa tubuh, tekanan suara
- Percakapan pembuka

2. Probing diartikan sebagai pertanyaan yang digunakan untuk menggali lebih dalam informasi-informasi yang diberikan oleh interviewee. Probing hanya terfokus pada satu kompetensi untuk mendapatkan gambaran detailnya. Probing ini dilakukan apabila :

- Hanya diperoleh informasi yang bersifat non verbal
- Belum memperoleh informasi yang bersifat behavioral

Teknik Probing :

- Lakukan probing dengan mengacu pada komponen STAR
- Lakukan probing untuk memperoleh gambaran perilaku spesifik, apabila respon yang muncul berupa : pendapat pribadi, pengalaman kerja yang sangat umum, respon yang sangat umum

3. Teknik mengontrol wawancara

a. Mempercepat proses

- Informasi awal mengenai proses interview termasuk arah percakapan dan durasi waktu
- Interupsi pada saat yang tepat (setelah menyelesaikan pokok pikiran-sebelum menyelesaikan seluruh kalimat)
- Simpulkan pernyataan interviewee

b. Memperpanjang proses

- Klarifikasi pertanyaan yang disampaikan
- Manfaatkan situasi berdiam diri dengan menampilkan bahasa non verbal yang mendorong interviewee untuk berbicara lebih banyak

4. Kesalahan Umum dalam Wawancara

a. Bersumber dari interviewer dan proses wawancara

- Perbedaan bahasa atau istilah yang digunakan
- Interviewee mengetahui jawaban yang diinginkan
- Mengintimidasi interviewee

- Berbicara terlalu banyak
- Terlalu sering mencatat
- Gagal untuk mendengarkan secara aktif

b. Bersumber dari interviewee

- Interviewee terlalu banyak bicara
- Interviewee enggan untuk bicara
- Interviewee berupaya menekan interviewer

5. Hal-hal yang harus dihindari pada saat wawancara

- Hindari pertanyaan mengenai hal-hal yang terkait dengan aspek minoritas-mayoritas (agama, jenis kelamin, ras, dsb)
- Jangan bertanya hanya karena rasa ingin tahu
- Jangan bertanya kepada wanita lajang mengenai rencananya untuk menikah
- Jangan bertanya kepada wanita, siapa yang akan merawat anaknya jika ia bekerja, atau rencananya untuk memiliki/tidak memiliki anak
- Jangan bertanya kepada kandidat usia lanjut mengenai berapa lama lagi dia akan bekerja

I. MENGINTERPRETASIKAN HASIL WAWANCARA



J. CODING

Coding didefinisikan sebagai mengidentifikasi perilaku yang dapat dinilai sebagai bukti kompetensi (behavioral evidence). Dalam wawancara berbasis perilaku, informasi yang diperoleh harus mengandung kompetensi yang dicari. Informasi yang termasuk ke dalam codeable adalah informasi yang dengan jelas menunjukkan adanya bukti kompetensi dalam diri pegawai. Untuk dapat disebut codeable, maka informasi tersebut harus memenuhi 5 syarat, yaitu :

a. Dimulai dengan kata "saya" bukan "kami"

Merupakan pernyataan yang jelas tentang apa yang dipikirkan, dirasakan atau dikerjakan oleh pegawai.

Contoh :

"Ketika kami sampai pada keputusan masalah tersebut, saya katakan kepada atasan saya bahwa resiko mengangkat pelamar tersebut terlalu besar, karena saya tidak melihat adanya bukti yang telah ditunjukkannya dalam strategi pemasaran. Saya melihat kembali catatan yang saya buat dan bertanya kepada atasan saya apakah menurut dia saya telah melewatkan sesuatu..."

Bandingkan dengan :

"Kami berdebat tentang banyak hal dan pada akhirnya setuju bahwa kami tidak akan menerima kandidat tersebut, karena tidak ada bukti bahwa dia mengerjakan apa yang dibutuhkan di pekerjaan kami"

b. Terjadi di masa lalu

Dinyatakan dalam situasi masa lalu sebagai suatu yang benar-benar telah terjadi dan bukan teori atau pendapat umum yang mungkin tidak diterapkan dalam praktek.

Contoh :

"Pada waktu itu saya pikir penting bagi kita untuk meningkatkan pelayanan, jadi saya memutuskan untuk menyusun formulir umpan balik dari pelanggan, sehingga kita dapat melihat apa yang diinginkan oleh pelanggan tentang..."

Bandingkan dengan :

"Saya lebih suka melihat gambaran besar terlebih dahulu sebelum saya membuat rekomendasi strategi..."

c. Situasi yang spesifik

Yang dimaksud spesifik disini adalah tentang sebuah situasi dan bukan pendapat umum

Contoh :

"Sebelum saya menyelesaikan presentasi saya bulan lalu, saya membicarakannya dengan atasan saya untuk meyakinkan bahwa saya telah memasukkan semua hal penting. Saya juga memastikan bahwa kami berdua telah mempunyai gambaran yang sama sebelum kami presentasikan di hadapan dewan..."

Bandingkan dengan :

"Saya selalu meyakinkan diri saya bahwa saya telah mencakup semua keinginan atasan sebelum membuat presentasi.."

d. Detil/rinci

Memberikan gambaran rinci tentang apa yang dipikirkan, dirasakan atau dikerjakan oleh pegawai.

Contoh :

"Saya melihat kembali arsip yang ada dan meneliti segala sesuatu yang kami tahu tentang pesaing, kemudian dengan diam-diam saya menelpon mitra saya di PT ABC, untuk mengetahui apa yang dia tahu. Kami mempunyai hubungan yang baik dan saling mengetahui jenis informasi yang kami peroleh bersama, sehingga saya merasa bahwa mengambil tindakan yang beresiko rendah dengan berbicara kepadanya..."

Bandingkan dengan :

"Saya berikan presentasi tentang apa yang saya pikirkan tentang pesaing, kemudian.."

e. Data dari Interviewee

Contoh :

Interviewer : "Apa yang anda rasakan saat itu?"

Interviewee : "Saya merasa tertantang karena belum pernah mengerjakan tugas seberat itu "

Bandingkan dengan :

Interviewer : "Apakah anda merasa senang waktu mendapat tugas itu?"

Interviewee : "Ya saya kira begitu"

f. Menilai Hasil Wawancara

Penilaian ini hanya dapat dilakukan setelah wawancara selesai. Sebaiknya gunakan skala penilaian yang sesuai dengan model kompetensi yang digunakan. Jangan terpengaruh oleh kesan-kesan umum mengenai pegawai yang bersangkutan. Interviewer harus konsisten dalam menerapkan skala penilaian terhadap semua pegawai.

K. PENULISAN LAPORAN HASIL WAWANCARA

Hal-hal yang perlu diperhatikan ketika menulis laporan adalah :

- a. Bandingkan kualifikasi interviewee dengan spesifikasi jabatan
- b. Pelajari hal-hal yang tidak dapat terobservasi secara langsung
- c. Tuliskan hasil wawancara ke dalam formulir laporan
- d. Tuliskan hasil evaluasi secara behavioral

L. PENENTU EFEKTIVITAS PENILAIAN

Efektivitas penilaian ditentukan oleh beberapa hal sebagai berikut :

- a. Interviewer diberi waktu untuk melakukan observasi /wawancara yang spesifik dan mencatatnya
- b. Interviewer memberikan rating segera setelah observasi/wawancara dan tidak mengandalkan daya ingat
- c. Criteria dari perilaku efektif terdefinisi dengan jelas
- d. Interviewer tidak memiliki kepentingan tertentu dan mampu menilai secara objektif
- e. Interviewer harus familiar terhadap suatu pekerjaan sebelum membuat prediksi keberhasilan

