

**ASSESSMENT CENTRE  
PERTEMUAN 11  
WAWANCARA BERBASIS KOMPETENSI**

**A. DEFINISI INTERVIEW**

Interview merupakan proses tatap muka secara langsung untuk berkomunikasi dan bertujuan untuk mendapatkan informasi. Ada pula yang mendefinisikan bahwa Wawancara merupakan salah satu metode yang cukup handal dan sering digunakan dalam rangka menggali data dan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pemeriksaan psikologis. Metode yang digunakan adalah *Interview* berbasis kompetensi, dimana fokus dalam metode *interview* ini adalah pengungkapan kompetensi dengan menggunakan contoh-contoh perilaku yang ditampilkan pada masa lalu oleh individu.

Beberapa hal yang harus dipenuhi dalam *Interview* berbasis kompetensi :

1. Dilakukan oleh lebih dari 1 *interviewer* untuk meningkatkan ketajaman penggalian data dan menghindari subjektivitas yang tinggi.
2. Menggunakan model kompetensi sebagai sistem skoring terstandar yang mengacu pada indikator-indikator perilaku.
3. Hasil penilaian akhir atas dasar consensus berdasarkan integrasi hasil *interview*.

**Competency Based Interview**

*Competency Based Interview* atau wawancara berbasis kompetensi merupakan salah satu metode interview yang terstruktur dan memiliki panduan dalam proses interviewnya. Struktur pertanyaan difokuskan pada pengungkapan contoh-contoh perilaku yang ditampilkan pada masa lalu sesuai dengan kompetensi apa saja yang digali oleh interviewer.

Pertanyaan wawancara berdasarkan kompetensi memerlukan orang yang diwawancarai untuk memberikan contoh waktu yang spesifik dimana mereka menunjukkan keahlian atau sikap tertentu. Umumnya, pertanyaan-pertanyaan ini mewajibkan orang yang diwawancarai untuk menjelaskan suatu masalah atau situasi, tindakan yang mereka ambil untuk menangani masalah tersebut, dan juga hasil dari situasi tersebut. Pertanyaan semacam itu memungkinkan atasan untuk segera mengevaluasi pola pikir orang yang diwawancarai, dan untuk mengukur bagaimana orang yang diwawancarai menangani situasi tertentu.

Sebagai contoh, seorang supervisor HRD harus memiliki competency yang harus dikuasai meliputi integritas, leadership, customer relationship, menjadi trainer, hubungan industrial, hukum ketenaga kerjaa, K3, dan system penggajian. maka aspek – aspek

kompetensi tersebutlah yang akan ditanyakan dengan panduan yang sudah mengacu kepada kamus kompetensi yang ada serta contoh-contoh perilaku yang ada dalam masing-masing aspek kompetensi tersebut.

Kesimpulan yang didapatkan dari pemaparan mengenai *Competency Based Interview* di atas, antara lain:

1. *Competency Based Interview* ditujukan untuk menggali secara detail dan spesifik contoh perilaku masa lalu candidate yang sesuai dengan aspek kompetensi yang ada.
2. *Competency Based Interview* termasuk sistem interview yang terstruktur dan memiliki panduan
3. *Competency Based Interview* memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi dibandingkan dengan model interview yang lain, terutama interview yang tidak terstruktur.

Pada *Competency Based Interview*, Pewawancara dapat mengajukan pertanyaan tentang berbagai kompetensi tergantung pada keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Misalnya, untuk pekerjaan ritel, pewawancara mungkin mengajukan pertanyaan berbasis kompetensi tentang komunikasi dan kerja tim, pewawancara untuk pekerjaan manajemen puncak dapat mengajukan pertanyaan tentang kepemimpinan, independensi, dan kreativitas.

## **B. JENIS DAN TIPE INTERVIEW**

### **1. *Exploratory* atau *Information Interview*.**

Ini merupakan jenis interview yang digunakan untuk seleksi awal atau informasi bagi kandidat. Umumnya, interviewer akan menjelaskan mengenai struktur organisasi, budaya, pertumbuhan bisnis organisasi, ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi dst. Penggunaan interview ini akan menyaring kandidat awal, apakah memiliki kesesuaian dengan model, struktur, budaya maupun kebutuhan organisasi.

### **2. *Structured Interview – Competencies*.**

Ini adalah interview untuk menggali potensi, keahlian, ketrampilan yang dibutuhkan untuk jabatan yang diinginkan. Interview yang digunakan lebih terarah dan terfokus pada kompetensi yang dibutuhkan, sehingga *employer* tidak membuang-buang waktu untuk menggali kompetensi lain yang tidak terlalu penting untuk jabatan yang ditawarkan.

Interview ini sering menggunakan frasa :

" *Ceritakan kepada saya, saat anda mengalami kesulitan terbesar....*", " *bagaimana anda memimpin karyawan yang sulit diatur...*", " *apa yang anda lakukan, ketika boss anda.....*".

### **3. *Behavioral* atau *situational interview*.**

Merupakan jenis interview untuk melihat kandidat bagaimana mereka bereaksi terhadap situasi atau keadaan tertentu. Penggunaan teknik ini mampu memprediksi perilaku (behavior) yang akan dilakukan oleh kandidat bila si kandidat mengalami situasi atau kondisi di dalam pekerjaannya. User atau interviewer dapat menggunakan pertanyaan yang bersifat hipotetik baik untuk menggali perilaku masa lalu atau masa depan.

Jenis pertanyaan yang umum dilakukan adalah :

" *Ceritakan suatu situasi saat anda mengalami....*", " *Apa yang anda rasakan saat itu...*", " *Apa maksud anda melakukan hal itu...*"

#### 4. *Technical Job Interview.*

Jenis ini sangat tepat menggunakan teknik interview ini untuk menggali keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan dalam pengalaman praktek nyata. Umumnya digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keahlian, spesialisasi, atau pengalaman nyata di lapangan (*hands-on experience*).

Pertanyaan yang umum disampaikan berkisar tentang keahlian, pengalaman teknis atau mengatasi situasi secara teknis, seperti : " *Apa yang anda lakukan jika terjadi blow out pada sumur gas..?*", " *bagaimana menghindari jaringan dari spyware, virus, spammer, malicious threat..?*"

#### 5. *Panel Interview.*

Jenis interview yang menggunakan lebih dari satu interviewer, biasanya berasal dari: User langsung, Direktur, Perwakilan Serikat Pekerja, SDM dll. Tiap orang akan menanyakan hal yang menjadi area perhatian mereka, kadangkala digunakan juga pertanyaan yang sifatnya saling berlawanan antara satu sama lain. Penggunaan teknik ini akan membantu user atau employer dalam memilih kandidat yang mampu menghadapi berbagai situasi yang sifatnya menekan atau stress.

### **C. PERSIAPAN PRA INTERVIEW.**

Persiapan dalam proses *interview* dilakukan untuk mendapatkan hasil maksimal dalam mengungkapkan kompetensi dari kandidat.

Berikut ini beberapa langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

#### 1. Memahami *job description*

Tujuan melakukan analisa *job description* adalah untuk mendapatkan gambaran tentang aktivitas kerja dan tanggung jawab individu, gambaran tentang aktivitas kerja dan tanggung jawab individu dalam suatu pekerjaan/jabatan.

#### 2. Persiapan ruangan.

Pada tahapan ini, *Interviewer* harus memastikan bahwa selama proses *interview* ruangan benar-benar bebas dari gangguan. Hal yang tidak kalah penting untuk diperhatikan oleh

*interviewer* adalah kenyamanan ruangan untuk memaksimalkan proses *interview*.

#### **D. MERANCANG PERTANYAAN UNTUK MENGUNGKAPKAN KOMPETENSI**

Tujuan *interview* berbasis kompetensi adalah mengungkapkan kompetensi dengan cara menggali contoh-contoh perilaku yang ditampilkan individu di masa lalu sesuai dengan kompetensi yang diharapkan.

Adapun cara mempersiapkan pertanyaan wawancara berbasis kompetensi, yaitu dengan membuat daftar kompetensi yang menurut Anda penting untuk pekerjaan yang Anda wawancarai. Lihatlah kembali daftar pekerjaan untuk contoh keterampilan dan sikap yang dibutuhkan.

Selanjutnya, daftar situasi di mana Anda telah menunjukkan masing-masing kompetensi ini. Untuk setiap situasi, tuliskan situasi atau masalah, tindakan yang Anda ambil untuk menangani masalah, dan hasil akhirnya. Selanjutnya, meninjau daftar ini sebelum wawancara Anda.

Untuk mengungkapkan contoh-contoh perilaku di masa lalu diperlukan beberapa teknik dalam merancang pertanyaan-pertanyaan:

##### **a. Menggunakan pertanyaan terbuka.**

Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang mendorong peserta *assessment center* untuk memberikan jawaban berupa pernyataan atau penjelasan sehingga dapat memberikan informasi yang lebih dalam dan mendetail. Dengan pertanyaan terbuka peserta didorong untuk bercerita tentang pengalamannya berkaitan dengan kompetensi yang akan digali.

Pertanyaan terbuka biasanya diawali dengan pertanyaan seperti :ceritakan tentang.....?, uraikan pengalaman anda tentang.....?. Adapun contoh pertanyaan terbuka :

“Ceritakan pengalaman anda ketika anda menjadi bagian dari suatu tim atau organisasi !” atau “uraikan pengalaman anda ketika anda sangat termotivasi untuk menyelesaikan suatu permasalahan / menyelesaikan suatu tugas / mencapai suatu target !”

Di bawah ini beberapa contoh pertanyaan terbuka yang dapat digunakan untuk menggali beberapa kompetensi.

##### **1. Adaptasi**

“Beritahu kami tentang perubahan terbesar yang harus Anda hadapi dalam pekerjaan sebelumnya. Bagaimana Anda menanganinya?”

##### **2. Integritas**

“Beritahu kami tentang saat seseorang meminta Anda untuk melakukan sesuatu yang Anda keberatan. Bagaimana Anda menangani situasi?”

3. Teamwork

“Jelaskan saat dimana anggota tim Anda tidak akur. Bagaimana Anda menangani situasi?”

4. Kreativitas

“Ceritakan tentang waktu di mana Anda mengembangkan pendekatan yang tidak konvensional untuk memecahkan masalah. Bagaimana Anda mengembangkan pendekatan baru ini? Tantangan apa yang Anda hadapi dan bagaimana Anda menghadapinya?”

b. *Probing*.

*Probing* adalah pertanyaan yang digunakan untuk menggali lebih dalam informasi-informasi yang diberikan oleh kandidat. *Probing* hanya terfokus pada satu kompetensi untuk mendapatkan gambaran detailnya. Secara umum ada beberapa acuan yang biasa dipakai dalam melakukan *Probing*, acuan ini berupa pertanyaan-pertanyaan yang disingkat sebagai STAR dan FACT

1. **STAR (Situation, Task, Action, Result)**

Konsep utama yang dipakai dalam interview model Competency based Interview adalah Metode STAR, dimana Star ini merupakan singkatan dari Situation, Task, Action, Result. setiap aspek kompetensi yang ditanya selalu memiliki point STAR. dimana selalu ditanya, situasinya bagaimana?, tugas Anda apa? Apa yang Anda lakukan? dan bagaimana Hasilnya?. Empat komponen itulah yang menjadi parameter kita melihat perilaku yang tampak dari jawaban interviewee. Di bawah ini adalah contoh implementasi STAR



Contoh pertanyaan menggunakan metode STAR

<b>STAR</b>	<b>Pertanyaan</b>
Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bagaimana situasi yang anda hadapi saat itu?</li> <li>• apa yang melatarbelakangi situasi tersebut?</li> </ul>
Task	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tugas apa yang harus anda lakukan saat itu ?</li> </ul>
Action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apa yang anda lakukan saat itu?</li> <li>• Bagaimana anda melakukannya ?</li> <li>• langkah-langkah apa yang anda ambil ?</li> <li>• melibatkan siapa saja tindakan yang anda lakukan?</li> </ul>
Result	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bisakah anda ceritakan hasil dari tindakan anda tersebut?</li> <li>• Apa dampak dari tindakan anda?</li> <li>• Apa yang terjadi setelah anda melakukan tindakan tersebut?</li> </ul>

Contoh pertanyaan terbuka dan *probing* dalam mengungkapkan kompetensi:

<b>Nama Kompetensi:</b>	<b>Pertanyaan</b>
Kerja sama Tim	
Pertanyaan terbuka	Ceritakan pengalaman Anda ketika Anda menjadi bagian dari sebuah tim atau organisasi !
Situation	bagaimana Anda dapat terlibat dalam tim tersebut? ceritakan kondisi yang anda hadapi!!
Task	apa tugas atau peran Anda dalam tim tersebut?
Action	Apa yang Anda lakukan didalam tim?

Result	Hasil apa yang Anda dan tim anda peroleh?
--------	---

Jika kita bisa memberikan konsep pertanyaan yang benar, maka kemungkinan kita akan mendapatkan jawaban yang sesuai. namun ada beberapa jawaban dari para kandidat yang sebenarnya bukan masuk jawaban star, namun seperti jawaban Star.

Beberapa kategori jawaban dalam proses interview yang masuk kategori FALSE-STAR yaitu :

1. Pernyataan yang tidak jelas (Vague Statement) dimana interviewee berputar2 dalam memberikan jawaban sehingga mengaburkan dari inti jawabannya.
2. Jawabannya berupa Opini atau perasaan. Jawaban ini tidak real dan mengada2 sesuai dengan bayangan dari interviewee. Perlu kejelian dari para interviewer untuk memperhatikan jawaban interviewee dengan seksama agar tidak terjebak dalam menilai.
3. Jawaban berupa Teori atau gambaran masa depan. jawaban ini juga menjebak. biasanya jawaban yang diberikan adalah jawaban ideal dari setiap pertanyaan yang ada. jadi perlu kejelian juga untuk melihat jawaban tersebut.
4. Jawaban memakai kata "KAMI" atau "KITA", jawaban ini mungkin bagus untuk pertanyaan tentang team work karena menunjukkan kebersamaan. namun kata kami/kita membiaskan peran atau kontribusi interviewee dalam kegiatan tersebut. jadi tidak jelas mana yang dia kerjakan dan tidak. disarankan untuk menjawab dengan memakai kata "saya".

## 2. FACT (Feeling, Action, Context, Thinking).

Model Competency based Interview selanjutnya adalah Metode FACT. FACT merupakan singkatan dari Feeling, Action, Context, dan Thinking.

Adapun Contoh pertanyaan dengan metode FACT

FACT	Pertanyaan
Feeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apa yang anda rasakan saat itu?</li> </ul>
Action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apa yang anda lakukan saat itu?</li> <li>• Tindakan apa yang anda lakukan ?</li> </ul>
Context	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ceritakan situasi saat itu?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi apa yang anda hadapi saat itu ?</li> </ul>
Thinking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apa yang anda pikirkan tentang hal tersebut ?</li> <li>• apa yang anda harapkan terjadi saat itu ?</li> </ul>

Contoh pertanyaan terbuka dan *probing* dalam mengungkapkan kompetensi:

<b>Nama Kompetensi:</b>	<b>Pertanyaan</b>
Integritas & Kredibilitas Pribadi	
Pertanyaan terbuka	Uraikan pengalaman anda ketika anda merasa harus memberikan suatu informasi yang dapat memberi dampak negative bagi orang lain!
Feeling	apa yang Anda rasakan saat itu?
Action	Tindakan Apa yang anda lakukan?
Context	Situasi Apa yang membuat anda harus memberikan informasi tersebut?
Thinking	Apa yang Anda pikirkan saat itu?apa yang Anda harapkan terjadi saat itu?

#### **E. PELAKSANAAN INTERVIEW.**

Setelah analisa *job description* dan merancang berbagai macam pertanyaan untuk menggali kompetensi yang akan diajukan dalam *interview* berbasis kompetensi, maka tahap selanjutnya adalah melaksanakan proses *interview*. Dalam pelaksanaan *interview* telah disiapkan beberapa berkas untuk memudahkan proses *interview*, berkas-berkas tersebut adalah :

##### 1. Panduan Wawancara (*Interview Guidance*).

Panduan wawancara berisi tentang langkah-langkah urutan dalam melakukan *Interview* berbasis kompetensi. Di dalam panduan wawancara telah disiapkan daftar pertanyaan-pertanyaan untuk setiap kompetensi beserta indikator perilaku

positif maupun negatif, daftar pertanyaan ini disusun untuk membantu kerja *assessor*. Untuk pengembangan pertanyaan-pertanyaan selanjutnya diserahkan sepenuhnya pada kepada masing-masing *assessor*.

2. Kertas Kerja *Assessor* (*Worksheet Assessor*)

Kertas kerja *assessor* adalah lembar kerja yang digunakan untuk mencatat informasi-informasi perilaku atau pengalaman-pengalaman masa lalu yang berkaitan dengan kompetensi yang digali dari individu berdasarkan hasil wawancara. Informasi dan pengalaman ini dapat berupa perilaku positif maupun negatif. Catatan perilaku dalam kertas kerja *assessor* kemudian akan diklasifikasikan oleh *assessor* sebagai dasar untuk menentukan level indikator pada setiap dimensi kompetensi.

Adapun kertas kerja *assessor* terdiri dari :

- a. Nama kompetensi beserta kode kompetensi.
- b. Catatan perilaku yang digunakan untuk mencatat informasi-informasi dan pengalaman-pengalaman peserta dalam rangka mengungkapkan perilaku dari suatu kompetensi.
- c. Skala adalah merupakan *range* level maksimal dan minimal indikator kompetensi pada jabatan yang dimaksud.
- d. Profisiensi : mencerminkan level indikator perilaku pada setiap dimensi kompetensi yang berguna bagi *assessor* untuk menentukan level indikator kompetensi peserta interview (*assesse*)

3. Model Kompetensi

Model kompetensi adalah kumpulan kompetensi, kompetensi ini mengidentifikasi apa yang membuat seseorang mencapai efektivitas kerja. Setiap kompetensi dalam model kompetensi terdiri dari heading, description dan indicator mulai dari level lebih rendah ke tingkat lebih tinggi / kompleks.

Contoh:

<b>Kepemimpinan</b>	
<i>Kemampuan meyakinkan, mempengaruhi dan memotivasi orang lain dengan tujuan agar mereka mengikuti dan melaksanakan rencana kerja unit / organisasi</i>	
Key Indicator: Mampu meyakinkan, mempengaruhi dan memotivasi orang lain	
0	Membiarkan keadaan setiap orang bekerja tanpa pengarahan
1	Meyakinkan orang lain tentang pentingnya pencapaian tujuan organisasi

2	Membina bawahan dalam penyelesaian pekerjaan
3	Mendelegasikan pekerjaan dan wewenang sesuai kompetensi dan potensi bawahan
4	Mengorganisir sumber daya yang tersedia untuk optimalisasi pencapaian tujuan organisasi
5	Membangun situasi kerja yang kondusif
6	Menggunakan strategi atau perilaku tertentu yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan

#### 4. Lembar Integrasi Assessor

Lembar integrasi assessor adalah lembar membuat kesimpulan bersama untuk menentukan level setiap kompetensi dari individu. Setiap assessor memiliki catatan perilaku dan penilaian tersendiri terhadap level kompetensi individu, diakhir *interview* seluruh assessor yang terlibat dalam proses penilaian melakukan integrasi data. Dalam proses integrasi setiap assessor mengemukakan argumen dan dasar penilaiannya, hasil akhir dari proses ini adalah kesepakatan bersama tentang level kompetensi individu.

#### F. TUGAS POKOK SEORANG INTERVIEWER DALAM INTERVIEW BERBASIS KOMPETENSI

Seorang Interview dalam melakukan interview juga harus melakukan beberapa tugas pokok yang dapat menunjang hasil interview yang dilakukannya. Adapun tugas-tugas pokok tersebut, antara lain:

##### 1. Observasi.

Melakukan pengamatan dan memperhatikan perilaku (apa yang dipikirkan, dikatakan, dirasakan) peserta ketika menjalani aktivitas-aktivitas dalam proses interview.

##### 2. Pencatatan.

Membuat catatan tertulis mengenai perilaku individu secara verbatim pada waktu kejadiannya untuk dianalisis kemudian. Perilaku dalam hal ini meliputi tindakan dan perkataan yang telah dilakukan di masa lalu, yang berfungsi sebagai bukti-bukti kinerja dan kemampuan individu / assesse

##### 3. Klasifikasi.

Menggolongkan perilaku yang teramati dan tercatat kedalam berbagai dimensi kompetensi dalam model kompetensi.

##### 4. Evaluasi.

Menentukan level dimensi kompetensi berdasarkan bukti-bukti yang telah terhimpun.

Pada pelaksanaan interview pun, juga ada hambatan-hambatan yang dapat mempengaruhi kevalidan dalam pencatatan perilaku. Hambatan-hambatan tersebut, antara lain:

1. Efek kesan pertama (*Halo effect*).  
Kesan pertama yang cukup kuat terhadap peserta akan membuat kesan yang terbentuk pada saat-saat berikutnya menjadi kurang berarti.
2. Keterampilan berbicara.  
Seorang peserta yang pintar berbicara dapat menimbulkan bias terhadap penilaian kompetensi individu yang bersangkutan. Dalam hal ini *interviewer* harus memperhatikan isi dan konteks yang dibicarakan oleh individu yang bersangkutan.
3. Sentimen (suka/tidak suka).  
Perasaan suka tidak suka dari *interviewer* terhadap individu dapat terjadi karena adanya keserupaan / kesamaan antara *interviewer* dengan individu yang di *interview* seperti dalam hal : pendidikan, minat, gaya komunikasi, daerah asal. Selain kemiripan, pola pikir *interviewer* dapat mempengaruhi kesan terhadap individu yang di *interview*. Pola pikir akan membentuk kategori tertentu mengenai orang-orang yang diamati, melabelinya, dan menempatkan karakteristik tertentu pada individu. Contoh : Y berbadan kurus, orang kurus biasanya kurang memiliki kekuatan fisik, maka Y kurang mampu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya selama ini karena sangat berkaitan dengan kekuatan fisik.
4. Menurunnya konsentrasi.  
Mendengarkan dan melakukan pencatatan selama beberapa jam bukanlah hal yang mudah, seringkali *interviewer* secara sadar maupun tidak sadar mengalami “kelelahan” sehingga pencatatan perilaku seringkali tidak objektif dan bersifat terburu-buru. *Interviewer* harus menyadari keadaan seperti ini dan mengambil waktu istirahat sejenak untuk mengurangi kepenatan.

## G. ILUSTRASI PELAKSANAAN INTERVIEW

Untuk dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan interview, berikut ini akan dijelaskan dengan memberikan ilustrasi pelaksanaannya.



### 1. Menjelaskan tujuan Interview.

Ketua tim *interviewer* menjelaskan bahwa tujuan *interview* untuk menggali potensi dan kompetensi peserta assessment untuk tujuan promosi atau untuk proses development.

## 2. Mengajukan pertanyaan.

*Interviewer* mengajukan pertanyaan untuk menggali kompetensi peserta. Telah disiapkan contoh pertanyaan-pertanyaan untuk tiap-tiap kompetensi (lihat tabel item pertanyaan). Pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dapat dikaitkan dengan situasi kerja, pengalaman berorganisasi atau pengalaman dalam bermasyarakat, disesuaikan dengan tujuan *interview* dan latar belakang peserta *interview* (contoh : Peserta adalah lulusan S1 tanpa pengalaman kerja, maka pertanyaan dapat dikaitkan dengan pengalaman organisasi atau pengalaman dalam masyarakat.)  
contoh item pertanyaan :

<b>Integritas&amp;kredibilitas Pribadi</b>	Pertanyaan
<p><b>Perilaku positif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyampaikan informasi apa adanya.</li> <li>• Membangun rasa percaya terhadap dirinya dengan menyelesaikan kewajiban dan tanggung jawabnya.</li> <li>• Mengungkapkan fakta apa adanya.</li> <li>• Mampu menerima dampak negatif dari sebuah fakta dan berusaha untuk menetralkan situasi.</li> <li>• Mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada, berani untuk membuat keputusan yang sulit walaupun keputusan tersebut tidak disukai oleh banyak orang.</li> <li>• Menerima kesalahan dan kegagalan yang telah dibuat tanpa</li> </ul>	<p><b>Ceritakan pengalaman Anda ketika Anda mendapatkan kepercayaan dari orang lain / atasan / rekan kerja untuk menjalankan suatu tugas / menyelesaikan suatu permasalahan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tugas apa yang diberikan kepada Anda ?</li> <li>▪ Apa tindakan yang Anda lakukan ?</li> <li>▪ Kesulitan-kesulitan apa yang muncul ?</li> <li>▪ Bagaimana tanggapan ybs terhadap hasil kerja Anda ?</li> </ul> <p><b>Berikan salah satu kejadian ketika Anda merasa harus menyampaikan / memberikan suatu informasi yang dapat menimbulkan dampak bagi orang lain !</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situasi apa yang Anda hadapi saat itu ?</li> <li>▪ Apa yang Anda pikirkan dan rasakan tentang situasi ini ?</li> <li>▪ Bagaimana Anda memastikan bahwa informasi yang Anda berikan adalah</li> </ul>

<p>menyalahkan situasi "dunia luar".</p> <p><b>Perilaku negative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyembunyikan informasi demi keamanan diri sendiri.</li> <li>• Menyembunyikan fakta karena akan berakibat buruk bagi orang lain.</li> <li>• Membuat keputusan yang populer dengan pertimbangan keamanan diri sendiri</li> <li>• Cenderung membela diri atas tindakan dan keputusan yang telah dibuat.</li> </ul>	<p>benar-benar fakta ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apa dampak informasi yang Anda berikan bagi orang lain ?bagaimana Anda menghadapinya ?</li> </ul> <p><b>Uraikan pengalaman Anda ketika harus membuat suatu keputusan / kebijaksanaan penting untuk kepentingan bersama tetapi berdampak negatif bagi sebagian orang /sebagian anggota kelompok !</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situasi apa yang Anda hadapi sehingga Anda terdorong untuk melakukan tindakan tersebut ?</li> <li>▪ Apa dampak keputusan / kebijaksanaan yang Anda ambil ?</li> <li>▪ Bagaimana hasil dari kebijaksanaan yang Anda ambil ?</li> </ul>
---	---

### 3. Melakukan pencatatan perilaku.

Setelah mengajukan pertanyaan, *interviewer* melakukan pencatatan perilaku masa lalu yang diungkapkan oleh individu. Seringkali peserta *interview* mengungkapkan perilaku atau pengalamannya terlalu cepat. Untuk memudahkan *interviewer* melakukan pencatatan perilaku, dalam item pertanyaan telah disiapkan contoh-contoh perilaku positif dan negatif, *interviewer* dapat menyimpulkan pengalaman yang diungkapkan oleh individu kedalam contoh-contoh perilaku tersebut. Namun tidak menutup kemungkinan munculnya contoh perilaku peserta yang tidak ada dalam daftar contoh perilaku tersebut, *assessor* bebas untuk menambahkan dalam catatan perilaku.

### 4. Memberikan penilaian berdasarkan model kompetensi.

Berdasarkan informasi-informasi tentang perilaku yang telah diungkap, *interviewer* memberikan penilaian tentang level kompetensi individu. Penilaian berdasarkan pada model kompetensi yang telah ada.

Contoh :

Nama Kompetensi : <b>Integritas dan kredibilitas pribadi</b>	
<i>Kondisi pribadi yang mempunyai prinsip moral dan etika kerja yang kuat; kebenaran moral dan etika kerja. Pribadi yang utuh dan tidak terbagi, memiliki kesatuan internal, terpadu dari seluruh bagian-bagian yang berlainan pada dirinya bekerja dengan baik dan berfungsi sesuai rancangan. Hal ini mengenai keutuhan dan keefektifan sebagai pribadi. Pribadi autentik atau memiliki integritas yang tinggi adalah pribadi yang terpercaya (kredibel) dan dapat diandalkan.</i>	
0	Tidak tampak
1	<b>Membangun kepercayaan</b>  Membangun rasa kepercayaan orang lain terhadap dirinya; menyelesaikan kewajiban dan tanggung jawab pribadi, menyampaikan informasi apa adanya, berusaha memahami, berempati terhadap kenyataan orang lain, berkenan memberikan bantuan kepada orang lain, dan menghargai kerentanan orang lain.
2	<b>Berorientasi kepada kebenaran</b>  Menyadari kenyataan dan melihat kenyataan secara jernih, berani menghadapinya dan tidak menyembunyikan fakta, apapun akibatnya termasuk ketika kebenaran tersebut menyakitkan orang lain dengan cara tertentu. Berusaha mencari dan menemukan kenyataan yang sebenarnya, tidak menolak kebenaran, dan mampu menerimanya dengan menetralkan kebenaran yang menyakitkan, tanpa disertai emosi yang buruk dan merusak hubungan dengan orang lain.
3	<b>Bekerja keras untuk memperoleh hasil</b>  Bersedia membuat keputusan sulit yang tidak disukai/ bisa membuat kesal orang lain, dan berdampak buruk pada orang lain. Gigih dan mampu untuk terus melangkah ketika menghadapi rintangan. Berani menerima kekalahan/ kegagalan, menghadapi kenyataan kalah/ gagal, senantiasa/ terus bekerja keras dengan konsisten dan rajin disertai keuletan. Tidak menyalahkan "dunia luar" untuk kurangnya kesuksesan dalam kerja atau hubungan tertentu.

Hasil catatan perilaku kemudian dibandingkan dengan indikator perilaku yang terdapat dalam model kompetensi yang

telah ada. Dalam contoh diatas level kompetensi individu yang bersangkutan adalah level 1.

### **5. Integrasi.**

Proses terakhir dari *interview* berbasis kompetensi adalah proses integrasi, dalam tahap integrasi seluruh *interviewer* menyampaikan hasil penilaiannya, bila terjadi perbedaan dalam penentuan level kompetensi maka setiap *interviewer* dapat saling memberikan argumen hingga tercapai kesepakatan bersama (konsensus) tentang penentuan level kompetensi individu yang bersangkutan.

Hasil kesepakatan kemudian dimasukkan kedalam tabel Integrasi. Setelah proses integrasi untuk setiap individu peserta *interview* selesai, seluruh data dan berkas-berkas diserahkan kepada penanggung jawab assessment untuk kemudian dilanjutkan kepada staff departemen Planning & Development untuk diolah hingga muncul hasil akhir berupa laporan *interview* dan rekomendasi.

#### **Sumber:**

<https://www.urbanhire.com/blog/5-hal-tentang-wawancara-kerja-berbasis-kompetensi/>

<https://id.routestofinance.com/competency-based-interview-questions>

<https://belajarhrd13.wordpress.com/2013/02/11/competency-base-interview/>

<https://ilmusdm.wordpress.com/2008/04/03/mengenal-berbagai-jenis-interview/>

<https://hracademyindonesia.wordpress.com/2015/03/13/competency-based-interview-teknik-dan-contoh-contoh-pertanyaan-praktis/>