

Impactful Interviewing Skills

Tuesday - Wednesday, 9 - 10 May 2017

ROADMAP

Impactful Interviewing Skills

I

BUILDING THE INTERVIEWER MINDSET

- A. Tujuan wawancara
- B. Prinsip & Etika Wawancara: Kesetaraan, Keadilan, Objektivitas dan Kerahasiaan
- C. Kiat mengenali dan mengelola bias pewawancara

II

HOW TO BE AN IMPACTFUL INTERVIEWER

A. Tahapan Behavioral Interviewing

- Pahami persyaratan Kompetensi & Integritas
- Membedah CV
- Mengembangkan *Critical Event* dan Pertanyaan Efektif untuk Menggali Kompetensi

B. Teknik Behavioral Interviewing

- Prinsip Past Behavior Predict Future Behavior
- Teknik 4K Sebagai Kerangka *Behaviour Based Interview*: Keadaan, Kapan, Karya, Keluaran
- Teknik *Active Listening & Probing* Untuk Menggali Informasi Lebih Lanjut

C. Keterampilan Pendukung dalam Proses Wawancara

- Tips Menghadapi Berbagai Tipe Interviewee
- Teknik Membaca Bahasa Tubuh Untuk Memperkuat Data Wawancara

D. Membangun Struktur Wawancara

- Opening dengan prinsip BINSAR
- Body
- Closing

III

IMPACTFUL INTERVIEWING SKILLS ROLEPLAY & FEEDBACK



FENOMENA GUNUNG ES

Only 10 of any
iceberg is visible.
The remaining 90%
is below sea level.

Kesalahan Dalam Seleksi

		KEPUTUSAN SELEKSI	
		TERIMA	TOLAK
KOMPETENSI & VALUES	FIT	CORRECT DECISION	REJECT ERROR
	TIDAK FIT	ACCEPT ERROR	CORRECT DECISION

Reject Errors:

Menyisihkan kandidat yang potensial untuk sukses

Accept Errors:

Meloloskan kandidat yang tidak potensial dan kinerjanya buruk

WAWANCARA Adalah...

- 1 Pertemuan untuk mengenali kandidat lebih jauh
- 2 Percakapan yang menggali “kemungkinan-kemungkinan”
- 3 Percakapan yang terarah, butuh perencanaan dan ada ‘tujuan’
- 4 Memberi dan mendapatkan informasi berharga
- 5 Membutuhkan ketrampilan bertanya dan mendengar
- 6 Kesempatan bagi itee untuk menampilkan diri secara optimal
- 7 Situasi simulatif & penilaian

WAWANCARA Bukan...

1. Komunikasi Satu Arah
2. Interogasi yang memojokkan



Manfaat Mengasah Keterampilan Wawancara

1. Membaca dan mencatat yang tersurat sambil menemukan yang tersirat.
2. Mengajukan pertanyaan yang tepat mengingat waktu.



Etika Wawancara

- 1 Kesetaraan** Kedua belah pihak saling membutuhkan, berhak untuk bertanya dan menjawab, saling menggali informasi
- 2 Keadilan** Terapkan perlakuan yang sama bagi semua kandidat
- 3 Kerahasiaan** Jaga kerahasiaan dan mempergunakan informasi hanya untuk kepentingan proses seleksi
- 4 Objektivitas** Penilaian mengacu pada standar seleksi, relevansi dan kualifikasi yang dibutuhkan

Bias umum dalam wawancara

Gut Feeling

Pewawancara secara berlebihan menekankan pada intuisi dalam memberi penilaian positif atau negatif tanpa mempertimbangkan spesifikasi, situasi atau tantangan pekerjaan yang diharapkan dari kandidat

Contoh: “Pendiam sekali anak ini, pasti interpersonal communication-nya jelek”

Halo Effect

Pewawancara memberi penilaian positif berdasarkan sebuah aspek positif dari diri kandidat, misalnya kepercayaan diri atau kemampuan komunikasi yang baik dari diri kandidat

Contoh: “Dari jabat tangan awalnya saja mantab, pasti anak ini tangguh adanya.”

Bias umum dalam wawancara

“Similar to me”

Kandidat memiliki karakter atau perilaku yang serupa dengan pewawancara, sehingga pewawancara cenderung “memafkan” atau mengabaikan informasi negatif yang disampaikan kandidat.

Contoh: “Sesama lulusan Universitas XYZ, pasti anak ini cerdas dan terlatih.”

Inkonsistensi Pertanyaan

Kualitas pertanyaan yang diajukan antara satu kandidat dengan yang lain sangat berbeda sehingga tidak ada dasar untuk membandingkan satu kandidat dengan yang lainnya.

Contoh: Interviewer A menanyakan pertanyaan yang sangat normatif dan mudah, sementara Interviewer B pertanyaan yang sangat sulit dan menekan.

Bias umum dalam wawancara

Leniency

Pewawancara cenderung tidak bersikap kritis, terlalu toleran dan memberi nilai baik meskipun tidak ada bukti yang jelas, kemudian berupaya memberi justifikasi untuk penilaian yang diberikan

Contoh:

“Anak ini mampu beradaptasi (hanya dalam 1 peristiwa), pasti ia anak yang luwes dan fleksible selalu.”

Negative Emphasis

Pewawancara menekankan secara berlebihan penilaian negatif atas sebuah situasi kecil dan tidak lagi mempertimbangkan informasi positif yang disampaikan

Contoh:

“Anak ini gagal beradaptasi (hanya dalam 1 peristiwa), pasti ia anak yang kaku dan tidak mampu beradaptasi kedepannya.”

Strategi Kelola Bias Wawancara

1. *Interview* dalam panel
2. Jangan langsung gunakan impresi pertama sebagai pijakan dalam pengambilan kesimpulan
3. Sadari opini pribadi kita tentang gender, agama, ras, penampilan, perilaku atau respon.
4. Fokus pada panduan wawancara agar apa yang ditanyakan atau disampaikan tidak melenceng
5. Pastikan bahwa komunikasi non-verbal anda bersifat terbuka dan netral

Poin-poin kunci teknik wawancara perilaku

Pahami
Kompetensi yang
disyaratkan

Bedah CV

Identifikasi EVENT
yang dapat
memunculkan
perilaku tersebut

Kembangkan
PERTANYAAN
yang tepat untuk
MENGKALI
'BEHAVIOR'
dimaksud

GALI & UJI
jawaban calon
sehingga kita
mendapat BUKTI
yang betul - betul
MEYAKINKAN

Competency

“The ABILITY to do something well”

Definisi Spencer & Spencer:

Karakteristik yang mendasar yang memiliki hubungan sebab akibat dengan **kinerja** terbaik dalam pekerjaan/situasi tertentu

INTEGRITAS

1. INTEGRITY (INTEGRITAS)

Definisi: Menegakkan bisnis yang beretika		Perilaku Utama: <ul style="list-style-type: none"> Bertanggung jawab dan menjalankan komitmen Jujur dan transparan 		
LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> Perlu dibantu dalam menjalankan komitmen diri pribadi Perlu dorongan untuk berlaku jujur dan transparan 	<ul style="list-style-type: none"> Menjalankan komitmen diri pribadi dalam situasi normal Memahami batas kewenangan dan menjaga informasi sesuai aturan yang berlaku 	<ul style="list-style-type: none"> Konsisten menjalankan komitmen pribadi meski dalam kondisi sulit Menjalankan kewenangan dengan penuh tanggung jawab dan menjaga transparansi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> Mendorong komitmen di unit kerjanya dijalankan, meski dalam situasi sulit Menegakkan peraturan dan pelanggaran kewenangan, menndorong transparansi unit kerjanya 	<ul style="list-style-type: none"> Mendorong komitmen organisasi dijalankan sebaik-baiknya Mengoreksi dan mengambil tindakan yang diperlukan mengembangkan bisnis yang jujur dan transparansi informasi dalam organisasi

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

TEAMWORK

2. TEAMWORK (KERJASAMA)

Definisi:

Membangun suasana kerja konstruktif yang berorientasi pada pencapaian tujuan bersama

Perilaku Utama:

- Aktif berkontribusi dan menghargai kontribusi orang lain
- Fokus pada tujuan bersama

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none">▪ Perlu dorongan orang lain untuk memberi kontribusi pada keberhasilan tim▪ Berorientasi pada kepentingan dan tujuan pribadi dalam situasi konflik atau berbeda pendapat	<ul style="list-style-type: none">▪ Memberikan kontribusi sebatas wewenang dan peran pekerjaannya▪ Mendukung keputusan bersama untuk tercapainya tujuan unit kerja	<ul style="list-style-type: none">▪ Tanggap untuk memberi kontribusi lebih yang diperlukan untuk keberhasilan tim▪ Memberi masukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi tim demi tercapainya tujuan unit kerja	<ul style="list-style-type: none">▪ Aktif berkontribusi dalam tim dan obyektif mengapresiasi kontribusi individu di unit kerja▪ Mengelola konflik secara efektif dengan mengedepankan pencapaian tujuan bersama	<ul style="list-style-type: none">▪ Mendorong kontribusi aktif dari berbagai pihak untuk bahu membahu mencapai sasaran organisasi▪ Mengelola konflik lintas fungsi secara efektif, sehingga terjadi kolaborasi efektif untuk mencapai tujuan bersama

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

TENACITY

3. TENACITY (KEGIGIHAN)

Definisi:

Melakukan upaya ekstra untuk memenuhi standar atau sasaran kerja yang ditetapkan

Perilaku Utama:

- Ulet dan gigih mencapai sasaran kerja yang ditetapkan
- Pantang menyerah saat menghadapi hambatan dan mencari solusi

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Butuh dukungan untuk mencapai sasaran kerja yang ditetapkan ▪ Menunjukkan kesulitan untuk mencari solusi atau saat menghadapi hambatan di pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mandiri untuk mengerjakan tugas pribadi untuk mencapai sasaran yang ditetapkan ▪ Mampu mencari solusi untuk tugas sehari-hari dan dapat mengatasi hambatan pekerjaan dengan dukungan atasan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memotivasi rekan kerja lain untuk bersama-sama mencapai sasaran kerja yang ditetapkan ▪ Aktif mencari solusi dan mengatasi hambatan demi tercapainya sasaran kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggerakkan anggota di unit kerjanya untuk mencapai sasaran kerja yang ditetapkan ▪ Menggerakkan anggota tim untuk mencari solusi dan mengatasi hambatan dalam pencapaian sasaran kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memotivasi dan menggerakkan pihak-pihak kunci di organisasi untuk melampaui sasaran yang ditetapkan ▪ Mendorong sinergi antar unit kerja untuk mencari solusi dan menghadapi hambatan yang kompleks demi memastikan sasaran organisasi tercapai

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

IMPROVEMENT

4. IMPROVEMENT (PERBAIKAN)

Definisi:

Melakukan perbaikan proses dan hasil kerja, serta memberi nilai tambah pada pekerjaan yang dilakukan

Perilaku Utama:

- Mengembangkan keahlian dan pengetahuan diri
- Memperbaiki proses dan cara kerja agar lebih efektif dan efisien

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu dorongan untuk memikirkan pengembangan keahlian dan pengetahuan diri pribadi ▪ Perlu dorongan untuk memikirkan perbaikan proses dan cara kerja masalah rutin operasional di pekerjaannya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menunjukkan kemauan untuk mengembangkan keahlian dan pengetahuan diri pribadi ▪ Terbuka terhadap cara-cara baru untuk perbaikan proses dan cara kerja yang bersifat rutin- operasional di tempat kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan upaya konkrit untuk mengembangkan keahlian dan pengetahuan diri ▪ Aktif mengajukan usulan-usulan perbaikan proses dan cara kerja di unit kerjanya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendorong anggota tim untuk mengembangkan keahlian dan pengetahuan diri ▪ Aktif melakukan benchmark dan mendorong pengembangan proses dan cara kerja yang lebih baik dalam unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan wawasan ke dalam dan luar organisasi, untuk pengembangan organisasi ▪ Menerapkan sistem dan prosedur untuk perbaikan proses dan cara kerja baru yang menciptakan nilai tambah dan mengoptimalkan pertumbuhan perusahaan

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

SERVICE

5. SERVICE (LAYANAN)

Definisi:

Memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan internal/eksternal untuk kemajuan perusahaan

Perilaku Utama:

- Sikap tanggap dan responsif
- Berorientasi solusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> • Kurang tanggap dalam interaksi dengan pelanggan • Kurang terampil dalam memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggap dan responsif dalam interaksi dengan pelanggan • Dapat memberi solusi yang tepat untuk pelanggan dalam situasi rutin-operasional sesuai sistem dan prosedur yang berlaku 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktif dan responsif dalam interaksi dengan pelanggan • Terampil memberi solusi yang tepat sasaran untuk menjawab kebutuhan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggerakkan tim untuk memberi pelayanan yang responsif untuk kepuasan pelanggan • Aktif mengembangkan solusi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memainkan peran sebagai <i>role model</i> yang tanggap dan responsif untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan internal/eksternal • Mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa depan dan menciptakan solusi-solusi yang memberi nilai tambah bagi organisasi

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

PLANNING & ORGANIZING

1. PLANNING & ORGANIZING (PERENCANAAN & PENGELOLAAN TUGAS)

Definisi:

Merencanakan tindakan dan mengelola tugas dan sumberdaya untuk memastikan pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien

Perilaku Utama:

- Menyusun rencana tindakan dan menetapkan prioritas
- Memonitor implementasi rencana dan melakukan penyesuaian yang diperlukan

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurang memperhatikan penyusunan rencana kerja ▪ Tidak melakukan pengecekan terhadap pelaksanaan rencana kerja yang disusun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyusun rencana dan prioritas kerja untuk diri pribadi dan terkait pekerjaan rutin, sehari-hari ▪ Melakukan pengecekan dan penyesuaian yang dibutuhkan terhadap pekerjaan diri sendiri sesuai dengan rencana awal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyusun rencana dan prioritas kerja jangka pendek (1-2 bulan) untuk unit kerjanya ▪ Melakukan pengecekan dan penyesuaian yang dibutuhkan terhadap pekerjaan di unit kerjanya sesuai dengan rencana awal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyusun rencana dan prioritas kerja jangka menengah (3- 6 bulan) untuk unit kerjanya ▪ Melakukan pengecekan dan penyesuaian yang dibutuhkan terhadap pekerjaan di unit kerjanya sesuai dengan rencana awal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyusun rencana dan prioritas kerja strategis selama 12 bulan, yang bersifat lintas fungsi dan lintas unit kerja ▪ Melakukan evaluasi dan intervensi dengan memperhatikan dukungan dan hambatan internal/eksternal, agar implementasi bisa berjalan sesuai rencana awal

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

LEADING TEAM

2. LEADING TEAM (MENGARAHKAN TIM)

Definisi: Memberikan arahan dan strategi tindakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan		Perilaku Utama: <ul style="list-style-type: none"> • Menyampaikan sasaran dan standar kerja yang diharapkan • Memberikan arahan tindakan untuk mendorong pencapaian sasaran kerja 		
LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum mengkomunikasikan sasaran dan pencapaian tim secara efektif ▪ Tidak dapat memberikan arahan secara jelas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyampaikan sasaran dan standar kerja kepada orang lain, namun hanya sewaktu-waktu dibutuhkan ▪ Memberikan arahan untuk skala pekerjaan yang sederhana dan operasional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyampaikan sasaran dan standar kerja kepada unit kerja secara berkala ▪ Menyampaikan arahan tindakan secara jelas untuk mencapai target unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyampaikan sasaran dan standar, serta pencapaian unit kerja secara sistematis ▪ Menyampaikan arahan tindakan, maupun strategi untuk menghadapi tantangan yang kompleks untuk keberhasilan pencapaian sasaran 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyampaikan sasaran dan standar, serta pencapaian unit kerja secara efektif dan memotivasi ▪ Menyampaikan arahan tindakan, maupun strategi untuk menghadapi tantangan kompleks lintas fungsi, untuk keberhasilan pencapaian sasaran

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

BUILDING TEAM

3. BUILDING TEAM (MEMBANGUN TIM)

Definisi: Mengenali dan mengoptimalkan potensi dan kekuatan anggota tim untuk pencapaian tujuan		Perilaku Utama: <ul style="list-style-type: none"> • Mengalokasikan tugas dan mendorong sinergi dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan anggota tim • Memfasilitasi pengembangan potensi dan kompetensi anggota tim sejalan dengan sistem dan program di perusahaan 		
LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> • Tidak memahami kekuatan dan kelemahan anggota tim • Tidak aktif memfasilitasi pengembangan talent (potensi – kompetensi) individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi kinerja sesuai ketentuan untuk menemukan kekuatan dan kelemahan anggota tim • Belum sistematis dalam memfasilitasi pengembangan talent 	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan data evaluasi kinerja untuk mengatur tugas dan mendorong sinergi di dalam unit kerjanya • Memberikan tugas dan kesempatan belajar sewaktu-waktu dibutuhkan oleh individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan evaluasi kinerja secara mendalam untuk memahami kebutuhan tiap-tiap individu dan memanfaatkannya untuk mengelola tim secara optimal • Proaktif memberi tugas, pelatihan dan kesempatan belajar untuk pengembangan individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tajam dalam mengidentifikasi Identifikasi potensi calon pemimpin (suksesi) dalam jangka panjang, berdasarkan evaluasi kinerja secara mendalam • Mendorong implementasi program belajar & pengembangan karir (career path & talent management) berjalan konsisten

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

DECISION MAKING

4. DECISION MAKING (PENGAMBILAN KEPUTUSAN)

Definisi:

Menentukan pilihan tindakan dengan mempertimbangkan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas hasil keputusan tersebut

Perilaku Utama:

- Menganalisis akar masalah, dampak dan risiko dari setiap alternatif keputusan
- Membuat keputusan secara tepat waktu dan tepat sasaran

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak tajam dalam menganalisis akar masalah, sehingga kurang dapat menghasilkan keputusan yang tepat sasaran ▪ Membutuhkan dorongan dari pihak lain untuk mengambil keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menganalisis akar masalah, dampak dan risiko dalam lingkup permasalahan operasional sesuai pengalaman sehari-hari ▪ Mengambil tindakan/ keputusan atas permasalahan rutin sesuai dengan wewenang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menganalisis akar masalah, dampak dan risiko dengan memperhatikan berbagai informasi yang tersedia ▪ Mengambil tindakan/ keputusan atas permasalahan yang terjadi sesuai dengan wewenang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktif menggali data dan informasi dari berbagai sumber untuk mempertajam analisis akar masalah, dampak dan risiko atas keputusan yang dibuat ▪ Mengambil tindakan/ keputusan secara tepat waktu dan tepat sasaran untuk menghindari kerugian 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan analisis akar masalah untuk permasalahan yang kompleks dengan mempertimbangkan dampak dan risiko jangka panjang terhadap organisasi ▪ Mengambil keputusan strategis untuk mencegah kerugian dan memaksimalkan keuntungan bagi organisasi

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

ANALYTICAL THINKING

1. ANALYTICAL THINKING (BERPIKIR ANALISIS)

Definisi:

Kemampuan memahami informasi untuk menemukan akar masalah secara logis, sebagai dasar untuk mengambil tindakan, menentukan solusi dan langkah perbaikan

Perilaku Utama:

- Mengidentifikasi akar masalah dan isu kritical dengan cara sistematis
- Merumuskan solusi atau rekomendasi untuk menyelesaikan masalah

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurang mampu mengenali akar masalah dengan tepat dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya ▪ Perlu bantuan dari atasan untuk menyelesaikan masalah sehari-hari 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengidentifikasi masalah yang sederhana dalam lingkup pekerjaan berdasarkan pengalaman pribadi ▪ Mampu melakukan penyelesaian masalah sederhana dalam lingkup tugas pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan metode analisis sederhana untuk mengidentifikasi akar masalah ▪ Mampu melakukan penyelesaian masalah operasional dalam lingkup tugas di unit kerjanya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan metode analisis untuk mengidentifikasi akar masalah untuk isu-isu kritical yang relatif kompleks ▪ Merumuskan solusi untuk menyelesaikan dan mengantisipasi masalah di divisinya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan teknis analisis untuk mengolah data dan informasi dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi masalah kompleks multidimensi ▪ Merumuskan solusi untuk permasalahan kompleks di dalam/antar organisasi

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

CHANGE MANAGEMENT

2. CHANGE MANAGEMENT (MANAJEMEN PERUBAHAN)

Definisi:

Mengelola perubahan yang diperlukan untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan berkesinambungan bagi organisasi

Perilaku Utama:

- Terbuka dan mendukung program perubahan di organisasi
- Berpartisipasi dan memberi kontribusi aktif untuk keberhasilan program perubahan

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none">▪ Bersikap negatif terhadap perubahan▪ Perlu dorongan untuk berpartisipasi dalam program perubahan organisasi	<ul style="list-style-type: none">▪ Memahami pentingnya kebutuhan untuk melakukan perubahan▪ Mendukung program dan langkah perubahan sesuai arahan organisasi	<ul style="list-style-type: none">▪ Menerapkan perubahan dalam lingkup tanggung jawabnya dengan antusias dan sikap positif▪ Memberi masukan-masukan untuk mendukung keberhasilan program perubahan	<ul style="list-style-type: none">▪ Bersikap suportif dan memberi dukungan untuk membantu orang lain mengelola perubahan di unit kerja/divisinya▪ Memfasilitasi diskusi untuk mendorong keberhasilan program perubahan	<ul style="list-style-type: none">▪ Memberi arahan, teladan dan inspirasi dengan mendorong perubahan yang diperlukan untuk kemajuan organisasi▪ Memperkuat konsolidasi dengan berbagai pihak untuk mengelola resistensi dan kompleksitas sebagai dampak dari perubahan

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

CONCEPTUAL THINKING

3. CONCEPTUAL THINKING (BERPIKIR KONSEPTUAL)

Definisi:

Kemampuan memahami tren, pola dan hubungan antar situasi untuk mengembangkan perbaikan sistem dan proses secara tajam dan sistematis

Perilaku Utama:

- Mengenal tren, pola dan hubungan antar situasi
- Mengembangkan konsep dan sistem baru yang mendukung pencapaian sasaran kerja

LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none">▪ Tidak mengenali pola hubungan antar situasi▪ Kurang cakap untuk tugas yang membutuhkan pengembangan konsep dan ide baru	<ul style="list-style-type: none">▪ Mengenali pola hubungan antar situasi sederhana▪ Mengembangkan ide dan sistem baru sebatas untuk perbaikan tugas pribadi	<ul style="list-style-type: none">▪ Mengenali pola hubungan antar situasi yang relatif kompleks▪ Menerapkan konsep yang pernah dipelajari dalam lingkup tugas di unit kerjanya	<ul style="list-style-type: none">▪ Mengenali tren dan pola hubungan antar situasi dalam lingkup tugas yang melibatkan antar bidang▪ Merumuskan sistem dan perbaikan di divisi berdasarkan konsep yang sesuai	<ul style="list-style-type: none">▪ Mengenali tren dan pola hubungan antar situasi dalam lingkup tugas yang melibatkan organisasi secara keseluruhan▪ Menciptakan sistem dan konsep baru untuk memajukan organisasi secara keseluruhan

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

DETAIL ORIENTATION

4. DETAIL ORIENTATION (BERORIENTASI DETIL)

Definisi:

Memfokuskan perhatian pada akurasi dan kehati-hatian dalam pengelolaan data dan detail pekerjaan untuk menghindari kerugian dan kesalahan

Perilaku Utama:

- Melakukan pengecekan untuk memastikan akurasi terhadap detail pekerjaan

LEVEL 0

- Tidak memeriksa kembali detail tugas yang dihasilkan diri sendiri

LEVEL 1

- Memeriksa detail atau akurasi tugas sederhana yang dihasilkan diri sendiri

LEVEL 2

- Melakukan pengecekan data sederhana dalam jumlah besar di lingkup unit kerja

LEVEL 3

- Menerapkan pengecekan yang sistematis untuk mengelola data yang bervariasi dan kompleks dalam lingkup divisi

LEVEL 4

- Menerapkan pengecekan yang sistematis untuk memastikan akurasi dalam mengelola data yang bervariasi dan kompleks dalam lingkup organisasi

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

EFFECTIVE COMMUNICATION

5. EFFECTIVE COMMUNICATION (KOMUNIKASI EFEKTIF)				
<p><u>Definisi:</u></p> <p>Mengelola dan menyampaikan pesan dan informasi secara efektif untuk mendorong keberhasilan pelaksanaan tugas</p>		<p><u>Perilaku Utama:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyampaikan pesan dan informasi secara sistematis • Membangun komunikasi dua arah dan menyesuaikan cara komunikasi dengan kebutuhan audiens 		
LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum sistematis dalam penyampaian informasi ▪ Cenderung berkomunikasi satu arah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektif menyampaikan informasi sederhana dalam situasi antar individu ▪ Membangun komunikasi dua arah dalam situasi kerja sederhana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektif menyampaikan pesan terkait tugas operasional dalam pertemuan antar bagian unit kerja ▪ Aktif melakukan klarifikasi untuk mempertajam pemahaman dalam situasi kerja sehari-hari 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektif memfasilitasi pertemuan dengan audiens dari berbagai bidang/fungsi ▪ Aktif menyesuaikan pesan dan gaya komunikasi untuk mendapatkan atensi audiens dari berbagai bidang/fungsi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektif mengemas pesan kompleks dalam berdialog dengan pihak-pihak otoritas dan pengambil keputusan ▪ Menyesuaikan gaya komunikasi untuk mendapatkan kesepakatan pihak otoritas dan pengambil keputusan

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

INFLUENCING & NEGOTIATION

6. INFLUENCING & NEGOTIATION (PERSUASI & NEGOSIASI)

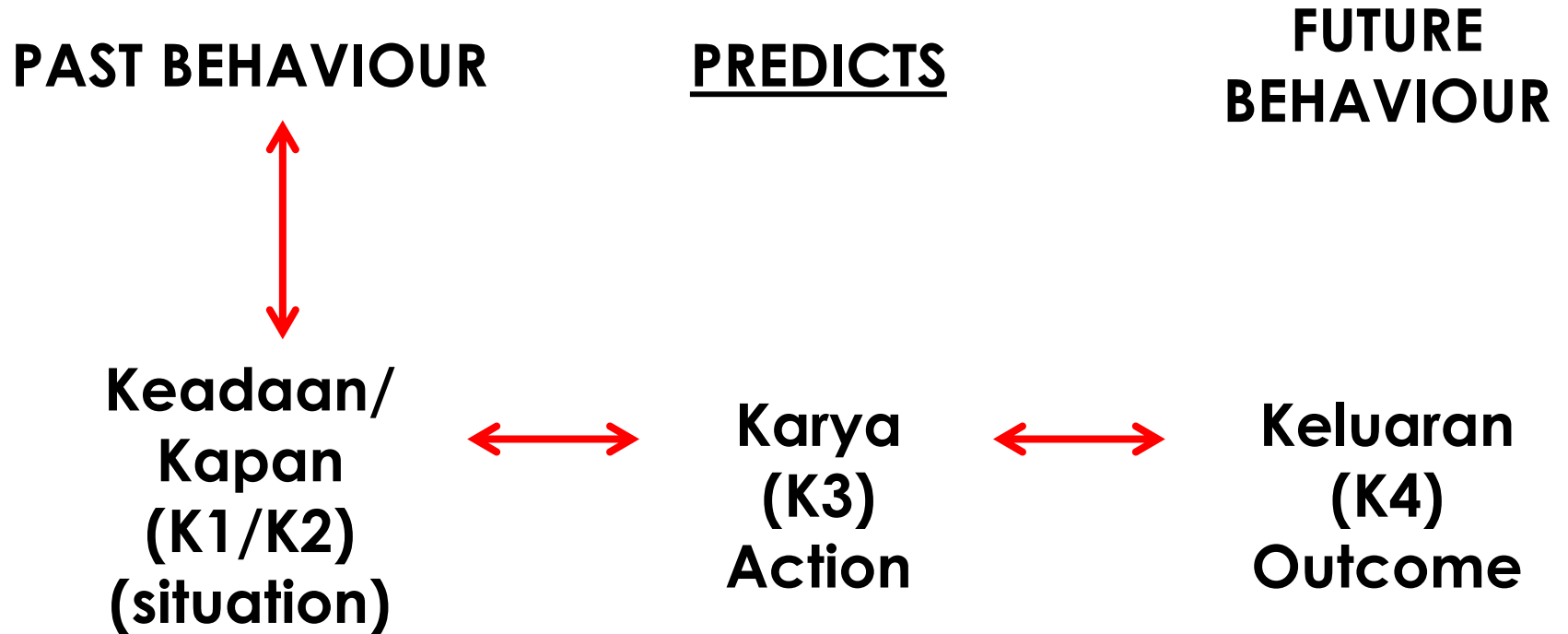
<u>Definisi:</u> Mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan demi keberhasilan perusahaan		<u>Perilaku Utama:</u> <ul style="list-style-type: none">• Mengelola informasi yang bermanfaat untuk menyusun strategi persuasi dan negosiasi• Percaya diri untuk meyakinkan lawan bicara		
LEVEL 0	LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<ul style="list-style-type: none">▪ Butuh arahan untuk mencari informasi yang dapat bermanfaat untuk meyakinkan orang lain▪ Kurang percaya diri dan butuh dukungan untuk meyakinkan pihak lain	<ul style="list-style-type: none">▪ Memanfaatkan informasi sederhana untuk meyakinkan orang lain▪ Menyampaikan sudut pandang pribadi secara jelas dan percaya diri	<ul style="list-style-type: none">▪ Mengelola berbagai informasi yang dapat mendukung tercapainya kesepakatan▪ Percaya diri untuk meyakinkan individu yang sulit	<ul style="list-style-type: none">▪ Efektif menggunakan informasi yang ada untuk meyakinkan lawan bicara menyepakati alternatif yang menguntungkan▪ Gigih dalam meyakinkan lawan bicara dan menemukan titik temu yang menguntungkan	<ul style="list-style-type: none">▪ Mengelola informasi kompleks untuk memperkuat argumentasi yang menguntungkan organisasi dan bisnis▪ Gigih untuk membangun dukungan dari berbagai pihak kunci untuk menghasilkan kesepakatan dengan pihak-pihak penting bagi perusahaan

Pikirkan Critical Event Yang Mungkin Memunculkan Perilaku Yang Mengindikasikan Kompetensi Ini!

Teknik Wawancara Perilaku

- 1 Berdasarkan prinsip *Past Behavior*** adalah prediktor terkuat untuk *future behavior* seseorang.
- 2 Menggali contoh-contoh perilaku** untuk memahami riwayat pekerjaan dan pengalaman kandidat
- 3 Membatasi kemungkinan individu 'memalsukan'** data dengan memberikan respons yang 'kabur'
- 4 Mencegah kesan pribadi** mempengaruhi penilaian

Teknik Wawancara Perilaku



Bedah CV

1. Apa hal-hal yang menarik?
2. Mana data yang terkesan 'tidak fit'?
3. Mana data yang menggambarkan **kepiawaian** kandidat?
4. Mana data yang membentuk **pola** tertentu
(menggambarkan **preferensi** dan **ke-khas-an karakternya**?)
5. Adakah hal-hal khusus dari **pengalaman hidup** kandidat yang ingin Anda gali?
6. Informasi apa yang perlu kita 'kejar'?
7. Pertanyaan apa yang akan diajukan?

CV sebagai bahan untuk mengembangkan pertanyaan wawancara

Find weak spots

Find discrepancies

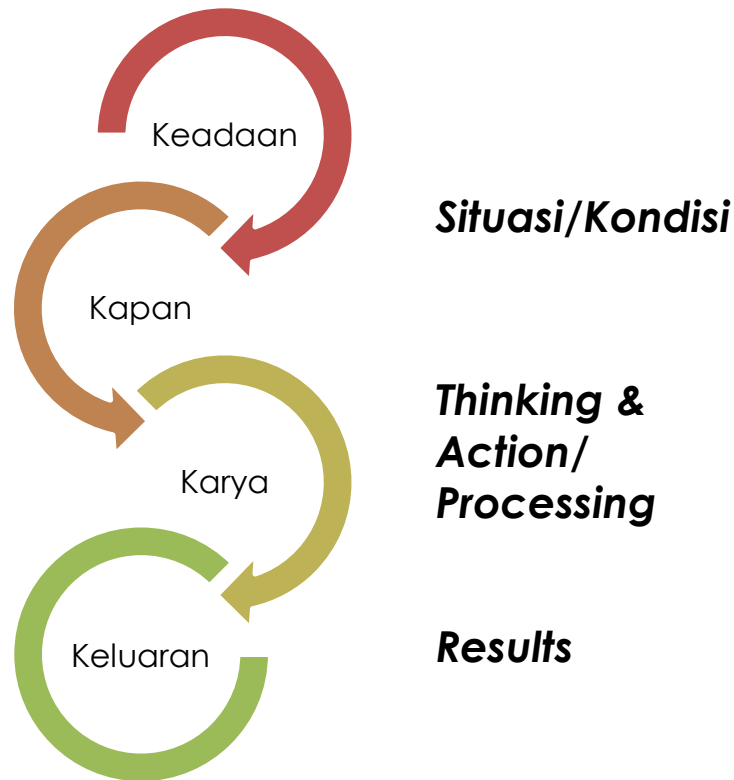
Find loop holes

Find diamonds



Teknik K-4 dalam wawancara perilaku

K - 4



PRINSIP K-4

Teknik Wawancara Perilaku

K-1

KEADAAN yang dialami atau situasi yang melatarbelakangi tindakan

PROBING

K-2

KAPAN keadaan dialami

PROBING

K-3

KARYA atau tindakan yang dilakukan oleh individu

PROBING

K-4

KELUARAN atau hasil tindakan yang diambil

PROBING

Pertanyaan untuk menggali K1 (Keadaan) & K2 (Kapan)

1. “Ceritakan situasi spesifik ketika Anda...”
2. “Mohon ceritakan suatu peristiwa ketika Anda harus mengambil keputusan yang kritis dalam 6 bulan belakangan ini..
3. “Merujuk kepada CV Anda mohon jelaskan apa yang terjadi ketika.. ”
4. “Kapan terjadiannya?”
5. “Bagaimana Anda menggambarkan kondisi yan muncul pada saat itu?”

Pertanyaan untuk menggali K3 (Karya)

1. “Apa tindakan konkrit yang Anda ambil?”
2. “Gambarkan bagaimana Anda..?”
3. “Apa peran Anda dalam proyek tersebut, bagaimana Anda mengerjakannya?”
4. Langkah apa yang Anda tempuh...?
5. “Ketika masalah tersebut muncul apa yang kemudian Anda lakukan?”

Pertanyaan untuk menggali K4 (Keluaran)

1. “Bagaimana *progressnya* setelah....?”
2. “Bagaimana pengaruhnya pada....?”
3. “Seberapa efektif langkah yang Anda ambil tersebut?”

Pertanyaan untuk menggali K5 (Kenapa)

1. “Kenapa Anda melakukan hal tersebut....?”
2. “Mengapa hal itu penting bagi Anda....?”
3. “Waktu Anda melakukan hal itu, bagaimana perasaan Anda?”

Kenali K-4

K-4 Lengkap

Seluruh komponen K-1, K-2, K-3 dan K-4 ada dalam jawaban kandidat

K-4 Palsu

‘Kabur’, Opini, Teori, Hipotesis

K-4 Parsial

Salah satu komponen belum lengkap atau belum muncul, sehingga harus digali/dipastikan lebih lanjut

Ajukan pertanyaan lanjutan (probing), bila...

- Salah satu komponen (K1/K2/K3/K4) belum muncul
- Respons kandidat 'kabur' dan tidak berbentuk contoh perilaku konkrit, seperti :

VAGUE:

“saya selalu...”,

“prestasi saya rata-rata saja...”,

“saya jarang...”,

“saya biasanya...”

TEORITIS:

“seharusnya...”,

“kalau situasinya demikian, tentu kita harus ...”

OPINI:

“menurut saya...”,

“Rasanya”,

“saya kira...”,

“dalam pandangan saya...”

Pertanyaan Lanjutan (Probing)

- Diperlukan untuk memahami jawaban dari kandidat secara utuh
- Pertanyaan “probing” sifatnya menggali hal-hal yang telah disebutkan oleh individu dan bukan mengajukan topik pertanyaan yang baru
- Probing sangat penting untuk membantu pewawancara mendapatkan informasi tanpa memberi penilaian atau mempengaruhi jawaban yang diberikan



Gali Lebih Lanjut PERNYATAAN 'KABUR'

1. Saya **selalu** memikirkan apa yang diinginkan pelanggan dan saya berhasil membuat banyak nasabah happy dengan cara itu
2. Saya bertanggung jawab agar **semua** proposal mengikuti sistem
3. Saat kami hampir tidak berhasil memenuhi deadlines, **kami** bekerja sama dan berhasil menyelesaikannya
4. Prestasi saya **biasa saja**
5. Saya **biasanya** tidak punya masalah dengan rekan kerja.

Gali Lebih Lanjut

PERNYATAAN HIPOTESIS

1. Saya **berencana** untuk mengambil pendidikan lebih lanjut di bidang manajemen
2. Saya **akan** mengerahkan seluruh staf untuk terlibat dalam proyek change management yang sedang berjalan
3. Saya **tidak akan** mengambil keputusan untuk memulai pekerjaan jika saya menduduki pekerjaan tersebut

Teknik Probing

Elaborate

Untuk mendorong individu menceritakan lebih jauh: *“Bisa diceritakan lebih lanjut mengenai...”*

Exemplify

Untuk memperjelas situasi dengan contoh riil: *“Dapatkah anda berikan contoh mengenai hal tersebut?”*

Explain

Untuk membantu pewawancara memahami situasi yang digambarkan dengan lebih jelas: *“Dapatkah anda menjelaskan lebih dalam mengenai...”*

Specify

Saat jawaban individu terlalu umum/general: *“Dapatkah anda menceritakan lebih rinci mengenai...”*

Restate

Mengungkapkan kembali apa yang anda pahami untuk mendorong individu bercerita lebih lanjut

Pertanyaan Menggali Perilaku

1. Menggunakan pertanyaan terbuka (*open-ended*) untuk mendorong informasi mengalir dari individu
2. Efektif mendorong individu menjawab secara mendalam dan lebih elaboratif
3. Mengarahkan pada pengalaman individu

Contoh: “***Ceritakan pengalaman anda dalam...***”

Pertanyaan Negative Balance

1. Gunakan format Pertanyaan 'Negative-Balance' jika dalam wawancara, kandidat tampak selalu menunjukkan keberhasilannya
2. Pertanyaan negatif balance menanyakan hal-hal yang sifatnya juga menggali ketidakberhasilan atau kondisi sulit yang pernah dialami kandidat agar pewawancara tetap obyektif dalam memandang kandidat

Contoh: “....., saya sangat terkesan dengan keberhasilan yang Anda ceritakan. Sekarang, bisakah anda ceritakan situasi di mana anda mengalami kesulitan dalam....”

Pertanyaan Untuk Tujuan Khusus

Pertanyaan tertutup/close ended

1. *Directive* dan terfokus
2. Hanya memancing jawaban 'Ya' atau 'Tidak'
3. Dipergunakan untuk menegaskan suatu keadaan, menggali komitmen atau sebagai pertanyaan awal untuk melanjutkan ke pertanyaan selanjutnya.

Contoh: “**Apakah anda merasa sukses dalam pekerjaan ..?**”

Pertanyaan Untuk Tujuan Khusus

Pertanyaan menjurus/mengarahkan (leading)

1. Dihindari karena mendorong kandidat untuk memberikan jawaban yang ia pikir diharapkan oleh pewawancara, atau jawaban yang sudah jelas arahnya.
2. Bermanfaat bila penggunaannya hanya untuk melakukan verifikasi atau menguji informasi yang telah diberikan oleh kandidat.

Contoh: ***“Apakah anda sanggup untuk menyelesaikan permasalahan..?”***

Pertanyaan Untuk Tujuan Khusus

Pertanyaan Hipotesis (*Hypothetical*)

1. Menanyakan ‘bagaimana jika...’
2. Mendorong calon menjawab secara teoritis
3. Bisa berguna untuk menganalisa sikap dan reaksi



Dimensi Perilaku

Aspek	Deskripsi	Contoh
Durasi	Berapa lama orang bekerja atau memegang suatu peran tertentu?	Pengalaman kerja 2 tahun vs pengalaman kerja 10 tahun
Frekuensi	Seberapa sering sebuah perilaku ditampilkan atau sebuah peran dijalankan?	10 kali telat masuk dalam sebulan vs 1 kali telat masuk dalam sebulan
Kompleksitas	Seberapa luas dan rumit tugas yang dijalankan atau permasalahan yang dihadapi?	Mengelola team beranggotakan 2 orang vs beranggotakan 200 orang
Kualitas	Seberapa baik hasil kerja atau seberapa efektif perilaku yang ditampilkan dalam menyelesaikan masalah?	Prestasi kerja below expectation vs above expectation
Dampak	Seberapa besar dampak yang dihasilkan oleh perilaku kandidat?	Cost Saving Rp. 100.000 vs Cost Savng 2M

Menganalisis Perilaku

■ Konsistensi

- Apakah pembicaraannya konsisten?
 - Message dengan CV?
 - Antar kejadian, apakah detail berubah-ubah?
 - Apakah Visi, Values sesuai dengan perilaku realnya?
 - Konsisten dengan bahasa tubuhnya? Ada tanda tidak nyaman?
 - Apakah ada pola berulang?
 - Apakah ada keyword yang diulang-ulang?

■ Koherensi

- Apakah logis (masuk akal)?
- Apakah data saling melengkapi atau saling bertentangan?
- Apakah kandidat bisa menjelaskan perilakunya dengan baik?

TIPS hadapi itee

Tipe PENDIAM

1. Pelajari latar belakang riwayat / CV untuk memancing jawaban / cerita itee agar tidak blank atau harus mulai dari nol, sekaligus untuk cross check kebenaran ceritanya
2. Bina rapport sejak awal, posisikan diri setara dengan itee
3. Diam menunggu informasi lebih lanjut, terkadang efektif untuk digunakan
4. Jika kandidat butuh waktu berpikir untuk suatu pertanyaan, bisa disampaikan kalau Anda memberi waktu berpikir dan akan kembali ke pertanyaan tersebut belakangan

TIPS hadapi itee

Tipe yang GUGUP

1. Sambut dengan hangat untuk membangun suasana positif
2. Mulai dengan hal-hal ringan seputar non pekerjaan, pertanyaan yang menggali fakta yang mudah untuk dijawab
3. Bicara dengan tempo yang lebih lambat dan suasana yang lebih rileks



TIPS hadapi itee

Tipe 'Senang Cerita' & Kurang Fokus

1. Tetap simak cerita Itee yang berkaitan dengan konteks yang ditanyakan, untuk mendeteksi informasi yang penting
2. Sampaikan bahwa wawancara yang akan dilakukan akan berupa wawancara terstruktur dengan waktu yang terbatas
3. Jangan larut dalam ceritanya, arahkan ke pertanyaan semula dengan sikap yang sopan
4. Gunakan kalimat pengantar untuk memfokuskan kembali pembicaraan (=teknik re-focus)
5. Jika diperlukan, ingatkan adanya batas waktu

TIPS hadapi itee

Tipe DOMINAN & INTELEKTUAL

1. Informasikan aturan main dalam interview yang perlu disepakati
2. Bila perlu, sampaikan maksud dan tujuan pertanyaan Anda
3. Bersikap empati terhadap keinginannya untuk mendominasi pembicaraan
4. Ekstra mendengar aktif
5. Ekspresikan sikap Percaya Diri dan Efisien
6. Ajukan pertanyaan behavioral yang langsung mengacu pada cerita atau informasi yang ia sampaikan
7. Kuasai teknik menginterupsi yang nice dan tegas

Thank you
