



MILLION\$

MANAGEMENT SOLUTIONS

MSDM

Summary

Chapter 7

by: Gabriella Pella

Joanne Nainggolan

Rinda Gultom

Sheila Silalabi

CHAPTER 7 : Interviewing Candidates

Definisi

Interview (wawancara) adalah prosedur yang didesain untuk mengumpulkan informasi dari seseorang melalui respon secara oral (langsung) terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan langsung. Pada bab ini, kita akan menggarisbawahi *selection interview*, yaitu prosedur seleksi yang didesain untuk memprediksi bagaimana kinerja / *job performance* di masa depan seseorang berdasarkan respon oralnya terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Klasifikasi

Interview dapat diklasifikasikan menurut beberapa hal, yaitu :

- Struktur
- Konten (tipe pertanyaan dalam interview)
- Pelaksanaan interview

Menurut struktur :

1. Tidak terstruktur

Manajer tidak mengikuti suatu format, pertanyaannya cenderung bersifat general, tidak memiliki jawaban yang –benar|| atau –salah||

2. Terstruktur

Manajer memiliki format pertanyaan, misalnya : apa pekerjaan pertamanya? Bagaimana dia mendapatkan pekerjaan tersebut? Kemudian, jawaban-jawaban pertanyaan tersebut dievaluasi (diberi nilai) berdasarkan poin-poin standar penilaian yang sudah disediakan.

Which to use? Interview dengan tipe terstruktur dianggap lebih baik, karena:

- Hasil interview lebih valid dan dapat dipercaya (*reliable*)
- Mengurangi subjektivitas dan bias oleh pewawancara
- Membantu pewawancara yang kurang mampu / bertalenta mewawancarai
- Menstandarisasi format membuat adanya konsistensi penilaian antar kandidat

Menurut konten / jenis pertanyaan :

1. Pertanyaan situasional

Pewawancara menanyakan bagaimana tingkah laku *applicants*, bagaimana ia bereaksi dalam situasi tertentu yang diberikan, biasanya situasi masa depan. Misalnya : bagaimana jika Anda harus bekerja dengan orang yang emosional?

2. Pertanyaan behavioral

Pewawancara ingin mengetahui bagaimana ia bereaksi terhadap situasi sebenarnya, yang mungkin sudah pernah terjadi dalam perusahaan. Misalnya: ceritakan kepada saya ketika Anda bekerja sama dengan orang yang emosional, bagaimana Anda membuat suasana lebih baik?

3. Pertanyaan lainnya

Contoh-contoh pertanyaan lainnya :

- a. Job-related interview : menanyakan mengenai pengalaman di masa lalu yang relevan dengan pekerjaan, misalnya : pelatihan.
- b. Stress interview : membuat *applicants* tidak nyaman dengan pertanyaan yang terkadang kasar, ditujukan untuk mengetahui sejauh mana sensitivitas *applicants* dan seberapa tinggi toleransinya.
- c. Puzzle interview : menanyakan pertanyaan-pertanyaan untuk menguji seberapa jauh mereka mampu menghadapi stress, misalnya di perusahaan Google.

Menurut pelaksanaan interviewnya :

1. One-on-one
Satu pewawancara bertemu satu *applicant*.
2. Panel of interview
Beberapa pewawancara mewawancarai satu *applicant*.
3. Phone interview Interview
melalui telepon.
4. Video/web assisted interviews
Menggunakan Web, misalnya: Skype.
5. Computerized
Setiap *feedback* dari *applicants* akan diberikan melalui komputerisasi. Misalnya, pertanyaannya: multiple choice. *Applicant* akan diminta untuk menjawab dengan cepat, sehingga *applicant* harus berkonsentrasi.
6. Second life
Applicants bisa merefleksikan dirinya dalam bentuk avatar (ini juga terkomputerisasi).
7. Speed dating
Applicants dikirimkan email mengenai posisi yang diiklankan, kemudian *applicants* akan *mingle* dengan karyawan perusahaan, one-on-one contacts selama beberapa menit, kemudian dipilih beberapa *applicant* untuk interview selanjutnya.
8. Bain & Company Case Interview
Secara terkomputerisasi, interview diberikan kasus nyata yang dialami perusahaan, dan mereka diminta untuk memberikan *feedback* dalam bentuk solusi.

Tiga Cara Untuk Membuat Interview Menjadi Berguna

1. Menggunakan tipe interview yang terstruktur dan situasional
2. Memilih dengan hati-hati ciri-ciri apa saja yang dapat dilihat melalui interview
3. Berhati-hati dengan error yang terjadi saat interview

Error yang dapat merusak kegunaan interview, adalah :

1. First Impression (Snap Judgments)
Banyak pewawancara yang mulai mengambil kesimpulan tentang *applicant*, bahkan saat wawancara belum dimulai. Kesalahan dalam first impression, adalah :
 - a. Pewawancara lebih mudah terpengaruh oleh informasi yang tidak baik, dibandingkan yang baik dari *applicants*.
 - b. Pewawancara akan lebih mudah untuk beralih dari menyukai menjadi tidak menyukai, daripada dari tidak menyukai menjadi menyukai saat mewawancarai *applicants*.
2. Tidak mengklarifikasi apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut
Banyak *interviewer* yang tidak mempertimbangkan hal-hal yang dibutuhkan untuk

- mengisi pekerjaan, saat mewawancarai *applicants*.
3. Candidate-Order (Contrast) and Pressure to Hire
Bias dalam menilai, karena urutan *applicants*. Misalnya penilaian mengenai *applicant* yang biasa-biasa saja akan berbeda saat setelah menginterview *applicant* yang sangat baik atau *applicant* yang sangat buruk.
Pressure to hire adalah bias diakibatkan kuota pekerjaan yang lowong. Misalnya : kuota masih banyak, sementara *applicants* tinggal sedikit, dsb.
 4. Tingkah laku non verbal dan manajemen impresi
Bias dalam penilaian, misalnya karena : adanya perbedaan high dan low level eye contact.
Manajemen impresi adalah bias dikarenakan adanya impresi yang sengaja dibentuk oleh *applicants*, misalnya: membuat seakan-akan dia dan pewawancara memiliki kepercayaan dan value yang sama, dll.
 5. Karakteristik personal
Beberapa karakteristik personal juga mempengaruhi biasanya penilaian, misalnya ras, disabilitas, gender, atraktif, dll.
 6. Perilaku Interviewer / Pewawancara
Bias disebabkan oleh perilaku pewawancara, misalnya tidak memberikan kesempatan untuk *applicant* menjawab lebih jelas, dll.

Mendesain dan Melaksanakan Interview yang Efektif

Desain Interview yang Terstruktur dan Situasional

Interview yang terstruktur dan situasional adalah rangkaian pertanyaan-pertanyaan relevan dengan pekerjaan yang jawabannya sudah ditentukan sebelumnya, dan ditanyakan oleh seluruh *applicants*.

Tahap-tahap dalam desain interview :

Step 1 : Analisa pekerjaan

Bagaimana *job description*, apa saja yang dibutuhkan, dll.

Step 2 : Berikan peringkat untuk kewajiban-kewajiban dalam pekerjaan

Hal ini agar kita mengetahui seberapa penting komponen-komponen kewajiban tersebut dalam kesuksesan pekerjaan secara keseluruhan.

Step 3 : Membuat pertanyaan-pertanyaan interview

Pertanyaan-pertanyaan dibuat berdasarkan komponen-komponen pekerjaan dan dibuat lebih detail untuk pekerjaan yang lebih penting. Jenis-jenisnya misalnya job knowledge questions, willingness questions, behavioral questions, dll yang biasanya menempatkan *applicant* pada situasi kritis.

Step 4 : Membuat patokan jawaban

Berikan patokan-patokan jawaban untuk standarisasi penilaian. Misalnya 5 untuk jawaban A, 3 untuk jawaban B, dll.

Step 5 : Menentukan pihak-pihak yang akan mewawancarai dan melaksanakan interviewnya

Pelaksanaan Interview yang Efektif

Step 1 : Pastikan pewawancara mengerti pekerjaan yang lowong dan orang seperti apa yang dicari untuk mengisi posisi tersebut.

Step 2 : Buatlah interviewnya terstruktur

- a. Susunlah pertanyaan yang sesuai dengan pekerjaan (minimalisasi pertanyaan yang kurang relevan)
- b. Pergunakan pertanyaan job knowledge, situasional / behavioral.
- c. Gunakan pertanyaan yang sama untuk setiap *applicant*.
- d. Gunakan rating untuk jawaban
- e. Jika memungkinkan, pakailah form yang telah distandarisasi

Step 3 : Get organized

Organize semua hal yang bisa diorganize, ruang dengan minimum interupsi, review CV kandidat untuk mendapatkan kembali titik-titik yang bisa menjadi kelebihan atau kekurangannya, dll.

Step 4 : Jalin hubungan

Setiap *applicant* berhak untuk mendapatkan treatment yang friendly dan sopan.

Step 5 : Tanyakan pertanyaan

Dalam bertanya, ada hal yang patut diperhatikan, misalnya: jangan –memberitahukan|| jawaban yang sebenarnya diinginkan, jangan ada pihak yang memonopoli interview, jangan menanyakan pertanyaan yang jawabannya ya-tidak, motivasi *applicant* untuk memberitahukan pendapat mereka secara menyeluruh, konfirmasi lagi pendapat *applicant*, tanyakan contoh-contoh, dll.

Step 6 : Catat hal-hal penting dengan jujur dan jelas selama *interview* berlangsung.

Step 7 : Tutup interview

Cobalah untuk menutup interview dengan nada yang positif. Buatlah penolakan secara diplomatis, misalnya : walaupun background kamu sangat baik, tapi ada beberapa *applicants* yang backgroundnya lebih dekat dengan apa yang kami cari, dll.

Step 8 : Review interview

Lihat kembali catatan-catatan selama interview, nilai kembali jawaban-jawaban *applicant* dan buatlah keputusan.

Manajemen Talenta : Profil dan Interview Karyawan

Manajemen talenta adalah proses berorientasi tujuan yang terintegrasi dan terdiri dari rekrutmen, pemilihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi pada karyawan. Untuk memastikan usaha ini terintegrasi dan berorientasi pada tujuan, tentu saja harus dipastikan proses ini menggunakan profil yang sama (kompetensi, ciri-ciri, pengetahuan dan pengalaman) dalam rekrutmen, begitu juga dengan proses lainnya.

Profil menjadi aspek yang sangat penting dalam pemilihan karyawan, sehingga profil pekerjaan dapat dijadikan untuk menyusun pertanyaan dalam wawancara. Profil bukan saja penting untuk pemilihan karyawan, namun juga sebagai pedoman untuk memberikan pelatihan, kompensasi, dll.