

PENYUSUNAN INSTRUMEN PENGUKURAN KOMPETENSI NON-TEKNIS BERBASIS WAWANCARA BBI

Making of Instrument Non-Technical Competency Assesment Based on Behavior Interview (Behavior Based Interview) in PT. "X"

Yudhi Prasetya¹, Nurlaila Effendy², L. Verina Halim³

¹Mahasiswa Program Studi Magister Psikologi Profesi, Sekolah Pascasarjana, Universitas Surabaya

²Dosen Program Studi Magister Psikologi Profesi, Sekolah Pascasarjana, Universitas Surabaya

³Dosen Program Studi Magister Psikologi Profesi, Sekolah Pascasarjana, Universitas Surabaya

ABSTRACT

The phenomenon of competition among industry companies is not something new. PT. "X" is one of the food industry are trying to apply human resource management for the company to remain competitive with other similar industries. PT. "X" hope to have competent workers in the field that the worker will be able to contribute in improving operational performance of the company's. In creating a competent worker takes the right steps to develop existing their competencies. Measurement with behavior-based interview (BBI) is one way that can be recommended to the company in order to identify the competencies of workers. Method of data collection in this research using interviews, observations, and discussions with management. The results is an overview of the process to making of guidelines for interview BBI especially non-technical competencies. In general, the things that need to be prepared is to understand the competency dictionary, how to reduce the question of the competence of the company's competency dictionary, and the need for skills such as probing interviews, paraphrasing, and others.

Key words: *human resource management, competency, behavior based interview*

PENDAHULUAN

Fenomena persaingan di dunia industri bukan sesuatu hal yang baru, salah satunya adalah dalam industri makanan. Hal ini dapat dilihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan bahwa pada triwulan II/2012 pertumbuhan di sektor industri makanan untuk wilayah Jawa Timur sebesar 14,37 persen dibandingkan dengan triwulan I/2012 (secara *quarter to quarter*) atau meningkat secara *year-on-year* mencapai 24,8 persen (www.tribunnews.com). Selain itu data lain dari sumber koran Bisnis Indonesia (2

Mei 2012) juga menyebutkan dengan adanya perubahan pasar di luar negeri dan peluang usaha di dalam negeri setelah triwulan pertama 2012, pertumbuhan bisnis industri makanan mengalami peningkatan produksi 8,7 persen. Berdasarkan hasil data tersebut dapat disimpulkan bahwa industri makanan di Jawa Timur memiliki prospek bisnis yang baik.

Fenomena diatas mendorong berbagai perusahaan bersaing untuk memenangkan pasar di Jawa Timur. Hal tersebut secara tidak langsung akan menuntut perusahaan untuk melakukan

perubahan dan terus meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dalam hal pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Manninen & Viitala (2007), SDM merupakan salah aset perusahaan yang bersifat *intangibile* atau tidak nyata dan perlu dikembangkan terus menerus. Artinya, aset ini terdiri dari pengalaman, pemahaman dan informasi yang tercerminkan dalam tindakan karyawan dan dapat mempengaruhi bagaimana kinerja suatu perusahaan.

Kualitas kinerja karyawan menjadi perhatian penting bagi manajemen PT. "X". Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan bisnis keluarga yang bergerak di bidang sektor industri makanan selama 41 tahun. Ciri khas motto yang dimiliki perusahaan ini adalah "Tomorrow Will Be Better". Motto ini mencerminkan bahwa PT. "X" siap menjadi perusahaan dengan memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen melalui sikap profesional dari sisi SDM. Fenomena di atas disebut dengan manajemen SDM atau *Human Resource Management* (Mukhopadhyay, 2011; Ozcelik, 2006).

Adapun hubungan antara SDM yang berkompoten dengan kinerja operasional perusahaan terlihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Paul & Anantharaman (2003). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa penerapan HRM dengan memfokuskan pada kompetensi karyawan (CBMS) memiliki hubungan tidak langsung dengan produktivitas karyawan sebesar 0,21 ($\text{sig} < 0,01$) dan kualitas produksi sebesar 0,3 ($\text{sig} < 0,01$). Artinya semakin tinggi karyawan kompeten dalam menjalankan suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula hasil kinerja yang akan dihasilkan.

Hasil penelitian dari Paul & Anantharaman (2003) juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Inneke (2011) & Hermawan, dkk (2011). Hasil penelitian dari Inneke (2011) adalah terdapat hubungan positif antara kompetensi teknis maupun non-teknis

terhadap kinerja karyawan sebesar 0, 735 ($\text{sig} < 0,05$). Selain itu, hasil penelitian dari Hermawan, dkk (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi *hard* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,57 dan kompetensi *soft* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,65 ($\text{sig} < 0,05$).

Kompetensi di dunia industri dapat diartikan sebagai karakteristik individu yang berkaitan dengan kriteria situasi pekerjaan tertentu. Adapun aspek yang terkandung dalam kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, sifat, sikap, konsep diri, nilai-nilai, dan motif/dorongan diri (Mc Clelland, sitat dalam Sampson & Fytros, 2011; Spencer & Spencer, 1993; Hoge, dkk, 2005). Kompetensi juga dianggap penting sebagai indikator untuk membedakan antara kinerja yang sangat baik dengan kinerja yang baik. Kompetensi ini umumnya disebut dengan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) (Spencer & Spencer, 1993).

Menurut Lucia & Lepsinger, sebelum mengembangkan karyawan atau SDM berbasis kompetensi, langkah pertama, perusahaan haruslah mulai dengan mengidentifikasi kebutuhan SDM apa saja yang diperlukan untuk mendukung fungsi operasional (sitat dalam Mentzas & Dragnidis, 2006; Sampson & Fytros, 2011). Hal tersebut dapat dimulai dari mengidentifikasi nilai-nilai organisasi yang melekat dalam suatu perusahaan (Ozcelik, 2006).

Berikut adalah hasil data yang didapatkan oleh peneliti terkait dengan nilai-nilai organisasi yang dianut oleh PT. "X" (lihat tabel 1) pada tanggal 8 Januari 2013:

Tabel 1. Deskripsi nilai organisasi yang dianut oleh PT. "X"

Nilai yang dianut	Penjelasan
Integritas	Kejujuran, penuh dedikasi, menjaga kehormatan, bersikap sebenarnya, menerapkan kebenaran, bertindak menurut etika.
Komitmen	Ketepatan memegang janji.

Nilai yang dianut	Penjelasan
	memegang apa yang disampaikan, melakukan & bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukan.
Kerja sama terpadu	Melakukan tindakan bersama untuk mencapai tujuan dengan membangkitkan dukungan (motivasi), saling percaya, toleransi terhadap konflik, koordinatif, partisipatif dan integrasi.
Inovasi	Berani membuat perubahan, menghasilkan produk yang berbeda dan menghasilkan pemikiran baru.
Perbaikan berkesinambungan	Memikirkan dan melakukan perbaikan secara terus menerus pada proses, sistem, produk, sarana pendukung, dan kualitas SDM.
Peduli	Peka terhadap kebutuhan orang lain, sanggup merasakan perasaan orang lain dan menempatkan pada keadaan orang lain.
Berkembang bersama	Berkembang bersama pelanggan, karyawan dan perusahaan, serta orientasi pertumbuhan bisnis.

Berdasarkan tabel di atas, perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu fokus dari perkembangan SDM di PT. "X". Hal tersebut terlihat dari pandangan dari pihak manajemen SDM yang menilai bahwa pengembangan kualitas SDM di PT. "X" perlu ditingkatkan lagi dari tahun ke tahun.

Menurut Mentzas & Dragnidis (2006), setelah perusahaan mengetahui kinerja operasional seperti apa yang diharapkan, langkah kedua adalah menyusun model kompetensi. Pemetaan kompetensi atau sering dikenal dengan istilah "*competence models*" merupakan alat deskripsi untuk mengidentifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk mendukung tercapainya kinerja operasional yang optimal. Pada umumnya hasil dari identifikasi kompetensi adalah berupa standar kompetensi minimal apa saja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan pada jabatan tertentu (Sampson & Fytros, 2011).

Perihal mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, terdapat langkah praktis yang umumnya sering

dilakukan oleh beberapa perusahaan yaitu identifikasi kompetensi melalui uraian pekerjaan (*job description*) (Sampson & Fytros, 2011). Adapun penelitian yang dilakukan oleh Marwai & Subramaniam (2009), membuktikan bahwa dengan mengetahui uraian pekerjaan suatu jabatan maka dapat diketahui kompetensi apa yang dibutuhkan. Marwai & Subramaniam melakukan penelitian survei terhadap 126 responden dari berbagai perusahaan Malaysia terkait pentingnya uraian pekerjaan didalam organisasi atau perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 98 orang dari responden survei (78 persen) menyatakan bahwa pembaharuan atau menulis uraian pekerjaan dianggap bermanfaat bagi perusahaan mereka. Selain itu dari 98 orang tersebut, mayoritas responden menyatakan bahwa alasan dari pembaharuan atau menulis uraian pekerjaan adalah dapat meningkatkan kekuatan dari organisasi melalui karyawan yang tangguh atau berkompeten (54 orang atau 43 persen).

Langkah ketiga adalah melakukan pengukuran kompetensi karyawan (Mentzas & Dragnidis, 2006). Perihal mendapatkan informasi terkait dengan kondisi kompetensi karyawan yang sebenarnya, maka perusahaan membutuhkan alat pengukuran kompetensi. Disinilah yang menjadi fokus penelitian peneliti yaitu membantu pihak manajemen SDM PT. "X" dalam mempersiapkan pengukuran kompetensi.

Menurut Spencer & Spencer (1993), pengukuran kompetensi di dunia kerja dapat dilakukan dengan menggunakan tiga cara yaitu tes, *asesmen center* dan wawancara berbasis perilaku (BBI). Idealnya dalam pengukuran kompetensi, untuk mendapatkan hasil pengukuran yang optimal seharusnya dapat dilakukan dengan cara menggabungkan ketiga cara di atas. Namun pada kenyataannya, hal tersebut tidak selalu mudah untuk diterapkan bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan

umumnya terkait waktu, tenaga, dan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Secara teoritik, BBI merupakan suatu metode wawancara yang terstruktur yang memiliki empat aspek pengukuran (Hoge, 2005). Menurut McClelland, BBI merupakan metode yang paling efektif untuk mengukur kompetensi (sitat dalam Vathanophas, 2007). Berikut adalah penjelasan singkat terkait dengan empat aspek pengukuran BBI. Aspek pertama adalah situasi / *situation*. Aspek ini berkaitan dengan penggalian informasi tentang situasi seperti apa yang dihadapi dan apa masalah yang dihadapi. Aspek kedua adalah tugas / *task*. Aspek ini menggali informasi terkait tugas apa yang seharusnya dilakukan karyawan dalam situasi tertentu sesuai dengan tanggung jawab dalam pekerjaan. Aspek ketiga adalah tindakan / *action*. Aspek ini berkaitan dengan tindakan apa yang dilakukan oleh karyawan. Aspek keempat adalah hasil / *result*. Aspek ini mengukur bagaimana hasil dari tindakan. Jadi dapat disimpulkan keempat aspek pengukuran ini bersifat kontinu, artinya setiap aspek akan berkaitan satu sama lain (Yuwanto, 2010).

Spencer & Spencer dan McClelland menyakini bahwa BBI dapat digunakan untuk memprediksi perilaku pada masa yang akan datang melalui perilaku yang ditampilkan pada masa lalu (sitat dalam Hoge, 2005). Melalui BBI akan didapatkan gambaran detail perilaku dan bagaimana seseorang mengerjakan pekerjaannya (*critical-incident "short stories"*) sehingga dapat dinilai tingkat kompetensi yang dimilikinya (Yuwanto, 2010).

Adapun keunggulan dari BBI adalah pertama melalui pertanyaan STAR sesuai dengan kompetensi dari suatu pekerjaan yang hendak digali, dapat diperoleh perilaku yang pernah ditampilkan *interviewee* sebelumnya dan dapat digunakan untuk memprediksi perilaku di masa mendatang (Yuwanto, 2010). Kedua, BBI dinilai lebih efektif

untuk mengukur perilaku manajerial yang tidak dapat diobservasi dan memiliki pengeluaran biaya minimum (*cost effectiveness*) dibandingkan *assessment center* (Kumar, 2004); Ketiga BBI memiliki nilai korelasi dengan kinerja pekerjaan (*job performance*) yang tergolong tinggi (0,51-0,61) (Spencer & Spencer, 1993; Robertson & Smith, 2001; Pulakos, 2005).

Menanggapi persaingan didunia industri yang ketat seperti yang telah dijelaskan di awal, PT. "X" perlu mempersiapkan SDM untuk meningkatkan daya saing dengan perusahaan lainnya. Sebagai langkah awal, PT. "X" membutuhkan alat atau metode pengukuran kompetensi yang efektif dan efisien, yang nantinya mampu menggambarkan kondisi kompetensi karyawan mereka. Adapun peran peneliti dalam hal ini adalah membantu PT. "X" dalam pembuatan alat atau metode pengukuran kompetensi dengan menggunakan metode wawancara berbasis kompetensi (*behavior based interview*).

METODOLOGI

Penelitian ini dilaksanakan dalam dua fase yaitu fase asesmen, dan fase intervensi. Fase asesmen terdiri beberapa tahapan yaitu identifikasi kebutuhan perusahaan terhadap pedoman wawancara BBI dan identifikasi kebutuhan kompetensi. Pada fase ini, peneliti melakukan identifikasi untuk mengenal permasalahan yang ada di perusahaan atau kebutuhan yang ada di perusahaan. Pada fase intervensi terdiri dari tahap penyusunan pedoman wawancara BBI (susunan layout, pembuatan pertanyaan), pelaksanaan uji coba (*try out*), umpan balik hasil uji coba, dan perbaikan pedoman wawancara BBI berupa rancangan.

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari pihak pemegang jabatan tertentu di divisi *manufacturing* dan juga manajemen HRD, berjumlah 12 orang

dengan rincian 3 orang dari departemen produksi, 4 orang dari departemen pergudangan dan logistik, 1 orang dari departemen *quality control*, 2 orang dari departemen mesin, dan 2 orang dari departemen *training & development*. Adapun karakteristik dari masing-masing partisipan penelitian adalah karyawan yang telah bekerja di bidang tersebut minimal 2 tahun.

Berikut ini adalah gambaran umum beberapa teknik pengumpulan data serta hasil yang diharapkan:

Tabel 2. Gambaran Umum Teknik Pengumpulan Data

Hasil yang diharapkan	Teknik pengumpulan data
Identifikasi kebutuhan perusahaan terhadap pedoman wawancara BBI	Peninjauan dokumen perusahaan, Wawancara.
Identifikasi kebutuhan kompetensi	Wawancara, Observasi.
Penyusunan pedoman wawancara BBI	-
Uji coba pedoman wawancara BBI	-
Evaluasi uji coba pedoman wawancara BBI	Angket & Wawancara.
Rancangan pedoman wawancara BBI	-

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pertimbangan peluang perkembangan bisnis yang ada, manajemen PT. "X" ingin meningkatkan daya kompetisinya dengan perusahaan lain. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kompetensi kerja yang dimiliki oleh setiap karyawannya.. Manajemen berencana akan melakukan pengukuran kompetensi dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran kompetensi karyawannya saat ini dan dapat digunakan untuk membuat rencana pengembangan kompetensi karyawannya. Manajemen juga berencana akan membentuk tim *asesor* sebagai pelaksana dalam pengukuran kompetensi, namun yang menjadi kendala adalah belum tersedianya

panduan wawancara yang standar. Perihal manajemen belum memiliki panduan wawancara yang standar, maka peneliti akan membantu pihak manajemen untuk membuat panduan wawancara yang terstandar.

Penyusunan panduan wawancara yang akan dirancang secara umum menggunakan konsep pertanyaan BBI. Penggunaan pertanyaan BBI dengan tujuan untuk mengurangi ketidakbenaran jawaban yang diberikan oleh orang-orang yang akan dilakukan pengukuran kompetensi. Hal tersebut dikarenakan pertanyaan BBI akan meminta jawaban dari pewawancara terkait hal-hal yang sudah dilakukan sebelumnya.

Sebelum menyusun panduan wawancara, langkah utama yang harus dilakukan adalah mengetahui kompetensi apa saja yang akan diukur. Menurut Yuwanto (2010), untuk mengetahui kompetensi apa yang diukur dapat dilakukan dengan menurunkan kompetensi dari uraian jabatan. Berdasarkan hasil asesmen dirumuskan terdapat 15 kompetensi non teknis yang perlu dibuatkan panduan wawancara untuk divisi *manufacturing*, yaitu kepemimpinan, manajemen supervisi, *planning & organizing*, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, analisis & evaluasi, kerjasama terpadu, komunikasi, inisiatif, integritas yang profesional, komitmen, kepedulian, kematangan, semangat berprestasi, dan disiplin.

Setelah didapatkan hasil beberapa kompetensi dari proses asesmen, maka langkah selanjutnya adalah peneliti melakukan perencanaan terhadap *format* dan juga pertanyaan yang dapat digunakan untuk menggali setiap kompetensi.

Peneliti menggunakan konsep wawancara berbasis perilaku (*behavior based interview*). Menurut Yuwanto (2010), secara umum *behavior based interview* menggunakan 4 hal yang perlu diperhatikan selama wawancara yaitu *situation, task, action*, dan *result* atau yang lebih dikenal sebagai *STAR questions*.

Secara garis besar, penyusunan pedoman wawancara BBI ini mengacu pada standarisasi pengukuran kompetensi yang dikeluarkan oleh pihak departemen pelatihan dan pengembangan tenaga kerja di Australia Barat tahun 2012. Menurut departemen pelatihan dan pengembangan tenaga kerja di Australia Barat dalam pengukuran kompetensi terdapat empat prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Prinsip Validitas

Prinsip validitas merupakan prinsip dimana interpretasi dari hasil pengukuran nantinya haruslah didukung dengan beberapa kejadian atau fakta. Di dalam penelitian ini, prinsip validitas untuk pedoman wawancara terwakili dari daftar periksa perilaku yang disusun untuk setiap leveling. Daftar periksa perilaku yang disusun dalam penelitian ini merupakan bentuk penurunan detail perilaku dari perilaku umum yang tercermin pada setiap level kompetensi. Tujuan dari penurunan detail perilaku ini adalah untuk mendapatkan fakta yang jelas dan dapat diukur sehingga prinsip validitas dalam pengukuran kompetensi dapat terpenuhi.

Menurut Jackson (2001), penurunan detail perilaku seharusnya memenuhi beberapa kriteria tertentu yaitu menggambarkan perilaku secara langsung dan dapat diobservasi, menggambarkan hanya pada satu bagian dari perilaku atau bukti, serta adanya informasi yang cukup kontekstual untuk mengarahkan pada suatu perilaku yang bertujuan (ada dampaknya). Berdasarkan detail perilaku itulah, kemudian peneliti mengubahnya menjadi suatu pertanyaan (Yuwanto, 2010).

Penurunan terhadap pertanyaan STAR dapat dilakukan melalui beberapa langkah yaitu sebagai berikut:

- 1. Menurunkan definisi operasional atau tindakan utama untuk dijadikan pertanyaan awal. Awalnya pertanyaan pertama akan mewakili kategori *situation* maupun *task*, kemudian dilanjutkan pada proses pertanyaan lanjutan untuk menggali kategori *action* dan *result*.**

Pada langkah ini, hal yang perlu diperhatikan selama pembuatan pertanyaan adalah pemahaman terhadap tindakan utama. Selama proses penyusunan pertanyaan ini, partisipan membutuhkan waktu yang cukup lama dalam hal menyesuaikan pemahaman yang sama terhadap konsep dasar kamus kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu dalam hal pemahaman *leveling* dalam kamus kompetensi perusahaan.

Berdasarkan diskusi yang dilakukan, pada akhirnya terdapat beberapa kesepakatan pemahaman untuk setiap *leveling* yaitu sebagai berikut (lihat table 3):

Tabel 3 Tabel Kesepakatan Pemahaman Level

<i>Level</i>	<i>Pemahaman</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya sebatas pengetahuan terhadap kompetensi tersebut.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah memiliki pengetahuan dasar terhadap kompetensi tersebut • Sudah memiliki kesadaran pentingnya kompetensi untuk pekerjaan atau perusahaan. • Mampu menerapkannya namun masih perlu diarahkan/diberi pengawasan.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menerapkannya secara mandiri. • Melakukan sesuai dengan standar yang diharapkan.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan di luar standar yang diharapkan (misalnya bukan hanya melaksanakan tapi dapat mengidentifikasi atau mengevaluasi).
5	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajarkan kepada orang lain.

Perihal tujuan dari pembuatan panduan wawancara ini adalah untuk persiapan asesmen kompetensi karyawan di PT. "X" dan hasil akhirnya nantinya akan digunakan untuk pengembangan kompetensi, maka berdasarkan kesepakatan, minimal *levelling* kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan adalah pada level 3. Hal ini dikarenakan setiap karyawan yang telah diterima dan bekerja di perusahaan diharapkan oleh pihak

manajemen telah mampu menerapkan kompetensi yang disyaratkan secara mandiri dan melakukan kompetensi tersebut sesuai dengan standar yang diharapkan.

2. Menentukan jumlah pertanyaan untuk menggali setiap level dalam satu kompetensi yang akan diberikan pada pemegang jabatan saat proses wawancara berlangsung.

Jumlah pertanyaan yang digunakan untuk setiap level dalam satu kompetensi adalah 3 pertanyaan. Jumlah 3 pertanyaan untuk 1 level kompetensi menjadi rekomendasi dikarenakan untuk memudahkan dalam pemutusan skoring 1 kompetensi.

3. Menentukan sistematika pengajuan pertanyaan dalam pedoman wawancara.

Pertanyaan yang diajukan dimulai pertanyaan yang menggali level 2. Pertimbangannya adalah standar yang diinginkan minimal oleh perusahaan adalah level 3, sehingga sebaiknya pertanyaan diberikan sebanyak 1 level sebelumnya. Proses pemberian pertanyaan harus dimulai secara urut dari pertanyaan nomer 1 hingga pertanyaan nomer 3.

b. Reliabilitas

Prinsip yang kedua menggambarkan konsistensi dari hasil pengukuran. Untuk mendapatkan pengukuran kompetensi yang reliabel, perusahaan dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pembanding untuk memberikan penilaian untuk jawaban dari *interviewee*.

c. Fleksibilitas

Prinsip fleksibilitas menggambarkan kesempatan dari *interviewee* untuk mendapatkan info mengenai tujuan, proses pengukuran, dan waktu pengukuran yang dibutuhkan untuk satu waktu.

d. Kejujuran

Prinsip kejujuran menggambarkan bahwa pengukuran yang dilakukan tidak akan merugikan pihak manapun. Hal ini berarti pengukuran harus didasarkan pada tujuan yang jelas dan diharapkan hasilnya dapat memberikan hal positif bagi karyawan.

Analisis yang dilakukan oleh peneliti terhadap pedoman yang diuji coba menggunakan beberapa struktur penilaian yang diambil dari pendapat Jackson (2001) mengenai bagaimana menyusun pertanyaan dalam wawancara terstruktur adalah pertanyaan yang efektif seharusnya memenuhi beberapa komponen yaitu pertanyaan tersebut sederhana dan mudah dipahami, jelas, dan tidak mempunyai lebih dari satu pengertian. Berdasarkan pertimbangan dari Jackson (2001), peneliti membuat kriteria tersendiri yang nantinya digunakan untuk menilai apakah pertanyaan yang disusun telah memenuhi kriteria pertanyaan efektif. Adapun kriteria yang disusun adalah sebagai berikut:

1. Pertanyaan tidak diulang kembali untuk ditanyakan pada partisipan uji coba.
2. Pertanyaan direspon ≤ 10 detik oleh partisipan uji coba.

Berdasarkan 2 kriteria di atas, peneliti melakukan analisis secara mandiri sebagai proses perbaikan terhadap penyusunan pertanyaan yang disusun pada awal. Proses perbaikan yang dilakukan bertujuan agar pertanyaan yang diberikan mampu memenuhi kriteria pertanyaan yang efektif yang dikemukakan oleh Jackson.

Proses analisis secara mandiri dilakukan kurang lebih selama 2 minggu. Peneliti menggunakan bantuan *stopwatch* untuk mengukur kuantifikasi waktu respon jawaban dari partisipan uji coba. Selain itu peneliti juga menggunakan *checklist* tanda + yang menunjukkan bahwa memenuhi kriteria yang diharapkan dan tanda – jika kriteria tidak terpenuhi. Berikut adalah hasil uji coba yang dilakukan:

Tabel 4. Hasil Uji Coba Pertanyaan Kompetensi

Kompetensi yang diujicobakan	Level	No	Hasil Uji Coba			
			Uji Coba 1		Uji Coba 2	
			+ : pertanyaan tidak diulang; - : pertanyaan diulang	+ : pertanyaan direspon ≤ 10 detik; - pertanyaan direspon > 10 detik	+ : pertanyaan tidak diulang; - : pertanyaan diulang	+ : pertanyaan direspon ≤ 10 detik; - pertanyaan direspon > 10 detik
1. Kepemimpinan	2	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
	3	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
Total (+)			6	6	6	6
Total (-)			0	0	0	0
2. Manajemen Supervisi	2	1	+	+		
		2	+	+		
		3	+	+		
	3	1	+	+		
		2	+	+		
		3	+	+		
Total (+)			6	6	0	0
Total (-)			0	0	0	0
3. Planning & Organizing	2	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	-	-	-	-
	3	1	-	-	-	-
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
Total (+)			4	4	4	4
Total (-)			2	2	2	2
4. Analisis & Evaluasi	2	1	5	5	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
	3	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
Total (+)			6	6	6	6
Total (-)			0	0	0	0
5. Kerjasama terpadu	2	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
	3	1	-	-	-	-
		2	-	-	-	-
		3	+	+	+	+
Total (+)			4	4	4	4
Total (-)			2	2	2	2
6. Komunikasi	2	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
	3	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
Total (+)			6	6	6	6
Total (-)			0	0	0	0
7. Inisiatif	2	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
	3	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
Total (+)			6	6	6	6
Total (-)			0	0	0	0
8. Integritas yang profesional	2	1			-	-
		2			+	+
		3			+	+
	3	1			+	+
		2			+	+
		3			+	+
Total (+)			0	0	5	5

Kompetensi yang diujicobakan	Level	No	Hasil Uji Coba			
			Uji Coba 1		Uji Coba 2	
			+ : pertanyaan tidak diulang; - : pertanyaan diulang	+ : pertanyaan direspon ≤ 10 detik; - pertanyaan direspon > 10 detik	+ : pertanyaan tidak diulang; - : pertanyaan diulang	+ : pertanyaan direspon ≤ 10 detik; - pertanyaan direspon > 10 detik
Total (-)			0	0	1	1
9. Komitmen	2	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
	3	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
Total (+)			6	6	6	6
Total (-)			0	0	0	0
10. Kepedulian	2	1			-	-
		2			+	+
		3			+	+
	3	1			+	+
		2			+	+
		3			+	+
Total (+)			0	0	5	5
Total (-)			0	0	1	1
11. Semangat Berprestasi	2	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
	3	1	+	+	+	+
		2	+	+	+	+
		3	+	+	+	+
Total (+)			6	6	6	6
Total (-)			0	0	0	0

Peneliti berhasil melakukan uji coba terhadap penyusunan pedoman BBI pada 2 orang, yaitu *Operational Machine Maintenance Assistant Supervisor* dan *Workshop Group Leader*. Hasil uji coba pertanyaan BBI menunjukkan dari 15 kompetensi yang akan diuji cobakan, 11 kompetensi berhasil dilakukan uji coba dan terdapat 4 kompetensi yang tidak berhasil diujicobakan. Empat kompetensi tersebut adalah kompetensi pemecahan masalah, pengambilan keputusan, kematangan, dan disiplin. Hal ini dikarenakan karakteristik dari pekerjaan pada partisipan pertama dan kedua tidak dituntut untuk memiliki keempat kompetensi tersebut.

Jumlah pertanyaan untuk setiap kompetensi yang diuji cobakan terdiri dari enam pertanyaan. Enam pertanyaan tersebut secara spesifik terdiri dari 3 pertanyaan yang menggali kompetensi level 2 dan 3 pertanyaan lainnya menggali kompetensi level 3. Pada penelitian ini, peneliti belum dapat menguji pertanyaan pada level 4 dan level 5. Hal tersebut

dikarenakan tidak ada partisipan dalam penelitian yang memiliki posisi jabatan sebagai *manager* yang diharapkan kompetensinya dapat memenuhi level 4 dan posisi jabatan sebagai *general manager* yang diharapkan kompetensinya dapat memenuhi level 5.

Berikut adalah pembahasan dari masing-masing kompetensi:

1. Kompetensi Kepemimpinan

Berdasarkan tabel 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan kompetensi kepemimpinan yang mengukur kompetensi level 2 maupun level 3 telah memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti pertanyaan BBI pada kompetensi kepemimpinan yang dirancang dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai dan tidak perlu dilakukan langkah perbaikan pertanyaan.

2. Kompetensi Manajemen Supervisi

Pada uji coba pertanyaan kompetensi manajemen supervisi, pertanyaan hanya dilakukan uji coba pada partisipan pertama dan pada partisipan kedua tidak dilakukan uji pertanyaan kompetensi ini. Keputusan dari peneliti untuk tidak melakukan uji pertanyaan kompetensi pada partisipan kedua didasarkan dari hasil asesmen yang dilakukan pada awal sebelum menyusun pertanyaan BBI. Dasar pertimbangannya adalah kompetensi manajemen supervisi tidaklah menjadi spesifikasi jabatan yang diharapkan pada jabatan *Workshop Group Leader*.

Pada uji coba yang dilakukan pada partisipan pertama, seluruh pertanyaan yang telah disusun telah memenuhi syarat uji coba pertanyaan yaitu dari segi pertanyaan diulang dan pertanyaan direspon ≤ 10 detik. Hal tersebut berarti pertanyaan dapat dipahami oleh partisipan uji coba pertama.

3. Kompetensi *Planning & Organizing*

Berdasarkan tabel 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan pertama, dan kedua pada level 2 serta pertanyaan kedua dan ketiga pada level 3 telah memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti empat pertanyaan BBI tersebut dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai.

Pertanyaan ketiga pada level 2 dan pertanyaan pertama pada level 3 belum dapat memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Tidak terpenuhinya 2 syarat uji coba pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa partisipan uji coba kurang dapat dipahami oleh partisipan uji coba. Ada terdapat beberapa kemungkinan partisipan uji coba tidak memahami pertanyaan tersebut adalah istilah “perencanaan kerja”

yang sulit dimaknai oleh partisipan uji coba. Hal tersebut tampak pada perilaku partisipan meminta memberikan contohnya.

Pertanyaan lama sebaiknya dilakukan revisi ulang dengan membuat pertanyaan baru yang dirasa dapat lebih dipahami oleh partisipan uji coba. Pertanyaan baru dalam penelitian ini dinamakan “pertanyaan revisi”. Pertanyaan revisi yang diajukan tetap tidak mengubah maksud dari pertanyaan yang diberikan. Berikut adalah tabel perubahan pertanyaan pada kompetensi *planning & organizing*:

Pertanyaan Lama	Pertanyaan Revisi
Berikan contoh juga bentuk perencanaan kerja yang Anda buat dan masih Anda gunakan hingga sekarang? (pertanyaan ini sama dengan pertanyaan no 3 di level 2 dan pertanyaan no 1 di level 3).	Sebutkan rencana aktivitas kerja yang Anda telah buat bagi tim Anda? Ceritakan kepada saya bagaimana langkah awalnya, dan kenyataannya seperti apa?

4. Kompetensi Analisis & Evaluasi

Berdasarkan table 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan kompetensi analisis & evaluasi yang mengukur kompetensi level 2 maupun level 3 telah memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti pertanyaan BBI pada kompetensi analisis & evaluasi yang dirancang dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai dan tidak perlu dilakukan langkah perbaikan pertanyaan.

5. Kompetensi Kerjasama terpadu

Berdasarkan tabel 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan pertama, kedua, dan ketiga pada level 2 serta pertanyaan ketiga pada level 3 telah

memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti empat pertanyaan BBI tersebut dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai.

Pertanyaan pertama dan kedua pada level 3 belum dapat memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Berdasarkan evaluasi terhadap proses wawancara yang berlangsung, pertanyaan tersebut sulit untuk di jawab oleh partisipan uji coba. Terdapat 2 pertanyaan yang perlu dilakukan revisi. Pertanyaan tersebut adalah pertanyaan pertama berbunyi “ceritakan kepada saya, ide-ide apa saja yang telah Anda berikan kepada tim kerja Anda? Berikan contoh ide yang pernah Anda sampaikan ke tim Anda?”. Pertanyaan ini dirasa kurang familiar bagi partisipan uji coba. Kemungkinan kata yang digunakan kurang tepat yaitu kata “ide”. Partisipan uji coba merasa lebih familiar terhadap kata “pendapat” dibandingkan dengan “ide”. Hal tersebut terlihat ketika si pewawancara mengganti kata “ide” menjadi “pendapat”, partisipan peneliti tidak merasa kebingungan atau lama dalam menjawab pertanyaan.

Pertanyaan kedua berbunyi “ceritakan kepada saya, bagaimana cara Anda menyampaikannya ke tim Anda? Saat kapan hal tersebut Anda sampaikan? (pertanyaan no. 2 di level 3)”. Pertanyaan kedua ini merupakan pertanyaan kurang tepat untuk menggambarkan detail perilaku yang diharapkan pada pertanyaan ini yaitu menyampaikan ide tersebut saat pertemuan tim secara inisiatif atau tanpa diminta pendapat oleh orang lain. “Bagaimana cara” lebih menggambarkan pada cara partisipan dalam memberikan pendapat tersebut. Padahal yang ditekankan adalah adanya tindakan inisiatif atau tanpa diminta pendapat oleh orang lain saat pertemuan atau rapat koordinasi.

Berdasarkan alasan di atas, maka pertanyaan lama sebaiknya dilakukan revisi ulang dengan membuat pertanyaan baru yang dirasa dapat lebih dipahami oleh partisipan uji coba. Pertanyaan baru dalam penelitian ini dinamakan “pertanyaan revisi”. Pertanyaan revisi yang diajukan tetap tidak mengubah maksud dari pertanyaan yang diberikan. Berikut adalah tabel perubahan pertanyaan pada kompetensi kerjasama terpadu:

Pertanyaan Lama	Pertanyaan Revisi
Ceritakan kepada saya, ide-ide apa saja yang telah Anda berikan kepada tim kerja Anda? Berikan contoh ide yang pernah Anda sampaikan ke tim Anda? (pertanyaan no.1 di level 3)	Pernahkah Anda memiliki pendapat pribadi yang mendukung kinerja tim anda? Ceritakan kepada saya, satu contoh pendapat yang pernah Anda berikan pada tim Anda?
Ceritakan kepada saya, bagaimana cara Anda menyampaikannya ke tim Anda? Saat kapan hal tersebut Anda sampaikan? (pertanyaan no. 2 di level 3)	Apakah Anda pernah mengikuti rapat koordinasi tim dan disaat itu Anda pernah memberikan pendapat secara langsung? Ceritakan kepada saya pada saat itu?

6. Kompetensi Komunikasi

Berdasarkan tabel 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan kompetensi komunikasi yang mengukur kompetensi level 2 maupun level 3 telah memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti pertanyaan BBI pada kompetensi komunikasi yang dirancang dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai dan tidak perlu dilakukan langkah perbaikan pertanyaan.

7. Kompetensi Inisiatif

Berdasarkan tabel 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan kompetensi inisiatif yang mengukur kompetensi level 2 maupun level 3 telah memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti pertanyaan BBI pada kompetensi inisiatif yang dirancang dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai dan tidak perlu dilakukan langkah perbaikan pertanyaan.

8. Kompetensi Integritas yang Profesional

Pada pertanyaan kompetensi integritas yang profesional, uji pertanyaan hanya dilakukan uji coba pada partisipan kedua dan pada partisipan pertama tidak dilakukan uji pertanyaan kompetensi ini. Penyebab dari tidak berhasilnya dilakukan kompetensi ini adalah masalah waktu, yaitu bertepatan dengan jam istirahat perusahaan pada saat dilakukan uji coba pada partisipan pertama.

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada partisipan kedua, terdapat 1 pertanyaan yang tidak memenuhi uji pertanyaan yaitu dinilai dari pertanyaan tidak diulang dan pertanyaan direspon ≤ 10 detik, Pertanyaan tersebut adalah pertanyaan pada level 2 no 1. Bunyi pertanyaan tersebut adalah “ceritakan kepada saya apa yang Anda ketahui berkaitan dengan etika di perusahaan ini? Berikan contoh konkretnya”. Berdasarkan bunyi pertanyaan tersebut, pemaknaan terhadap etika perusahaan dirasakan kurang familiar bagi partisipan uji coba. Partisipan lebih dapat menjawab aturan yang ada di perusahaan dibandingkan dengan ketika ditanya tentang etika. Oleh karena itu dilakukan perubahan pertanyaan pada kompetensi integritas yang profesional:

Pertanyaan Lama	Pertanyaan Revisi
Ceritakan kepada saya apa yang Anda ketahui berkaitan dengan etika di perusahaan ini? Berikan contoh konkretnya	Jelaskan apa saja aturan yang diberlakukan di perusahaan ini?

9. Kompetensi Komitmen

Berdasarkan tabel 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan kompetensi komitmen yang mengukur kompetensi level 2 maupun level 3 telah memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti pertanyaan BBI pada kompetensi komitmen yang dirancang dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai dan tidak perlu dilakukan langkah perbaikan pertanyaan.

10. Kompetensi Kepedulian

Pada pertanyaan kompetensi kepedulian, pertanyaan hanya dilakukan uji coba pada partisipan kedua dan pada partisipan pertama tidak dilakukan uji pertanyaan kompetensi ini. Penyebab dari tidak berhasilnya dilakukan kompetensi ini adalah masalah waktu, yaitu bertepatan dengan jam istirahat perusahaan pada saat dilakukan uji coba pertama.

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada partisipan kedua, terdapat 1 pertanyaan yang tidak memenuhi uji pertanyaan yaitu dinilai dari pertanyaan tidak diulang dan pertanyaan direspon ≤ 10 detik, Pertanyaan tersebut adalah pertanyaan pada level 2 no 1. Bunyi pertanyaan tersebut adalah “ceritakan kepada saya, apa saja aset-aset perusahaan terkait pekerjaan Anda maupun secara umum yang harus dijaga oleh Anda?”. Pertanyaan ini dirasakan ambigu bagi partisipan uji coba. Partisipan merasa aset adalah sesuatu hal yang luas. Partisipan merasa lebih dapat menjawab pertanyaan si pewawancara ketika ditanyakan tentang

peralatan atau alat kerja apa saja yang perlu dijaga oleh partisipan. Oleh karena terdapat perubahan pertanyaan pada kompetensi kepedulian:

Pertanyaan Lama	Pertanyaan Revisi
Ceritakan kepada saya, apa saja aset-aset perusahaan terkait pekerjaan Anda maupun secara umum yang harus dijaga oleh Anda?	Jelaskan apa saja peralatan kerja di lingkungan kerja Anda yang perlu Anda rawat?

11. Kompetensi Semangat Berprestasi

Berdasarkan tabel 4, tidak ada perbedaan antara hasil uji coba pertanyaan BBI pada partisipan pertama dengan partisipan kedua. Pertanyaan kompetensi semangat berprestasi yang mengukur kompetensi level 2 maupun level 3 telah memenuhi 2 syarat uji coba pertanyaan yaitu pertanyaan yang diajukan tidak diulang dan respon dari pertanyaan ≤ 10 detik. Hal ini berarti pertanyaan BBI pada kompetensi semangat berprestasi yang dirancang dapat dipahami oleh orang yang diwawancarai dan tidak perlu dilakukan langkah perbaikan pertanyaan.

KESIMPULAN

1. Kebutuhan dari penggunaan format pedoman BBI bagi PT. "X" adalah sebagai persiapan yang mendukung proses pengukuran kompetensi yang akan dilakukan pada akhir tahun 2013.
2. Kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pengukuran kompetensi pada divisi *manufacturing* berjumlah 15 kompetensi non teknis. Kompetensi tersebut adalah kepemimpinan, manajemen supervisi, *planning & organizing*, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, analisis & evaluasi, kerjasama terpadu, komunikasi, inisiatif, integritas yang profesional, komitmen, kepedulian, kematangan, semangat berprestasi, dan disiplin.

3. Langkah yang pertama yang perlu dilakukan dalam penyusunan pedoman wawancara BBI adalah memahami maksud atau definisi dari kompetensi dan membuat batas-batas (deskripsi) perilaku untuk setiap level. Langkah kedua adalah menurunkan menjadi pertanyaan dan membuat *layout* pedoman yang praktis atau sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan.
4. Pembuatan rancangan pedoman untuk pihak perusahaan cukup dapat diterima dari segi kepraktisan penggunaan, kejelasan pertanyaan yang ditulis, dan ketepatan dalam menurunkan pertanyaan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen of Training and Workforve Deveopment. (2012). *Guidelines for assessing competence in VET*. Government of Western Australia
- Dessler, G (2006). *Manajemen sumber daya manusia (10ed)*. Jakarta: PT. Indeks.
- Hermawan, dkk. (2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kerja karyawan. *Manajemen IKM*, 6(2), 81-87. Bogor.
- Hoge, M.A., Tondora,J., & Marrelli, A.F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health*, 5 (32), 509-531. Springer Science Business Media, Inc.
- Hoge, M.A., Tondora,J., & Marrelli, A.F. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 5 (32), 533-561. Springer Science Business Media, Inc .

- Inneke, Q. (2011). Pengaruh perencanaan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung, *Jurnal Ekonomi*, 2 (14), 63-73. Fakultas Ekonomi, USU.
- Jackson, O.B. (2001). *Developing and Administering Structured Interviews*. Oklahoma: Office of Personnel Management.
- Kalb, K.B., dkk. (2006). A competency-based approach to public health nursing performance appraisal, *Journal of Public Health Nursing*, 2 (23), 155-138. Blackwell Publishing, Inc.
- Kumar. (2004). *Behavioral Event Interview: Overview and Technique*.
- Manninen, R.L., & Viitala, R. (2007). *Competence management and human resource development*. United States: Haaga Helia.
- Marwai, S.A., & Subramaniam, I.D. (2009). A review of the need for writing & updating job description for 21st century organizations. *European Journal of Social Sciences*, 2 (12). Malaysia: Faculty of Management, Multimedia University.
- Mentzas, G., & Dragnidis, F. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Journal of Information management*, 14 (1), 51-64. Emerald Group Publishing Limited.
- Moekijat. (2008). *Analisis jabatan*. Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, W. (2008). *Human resource management (10ed)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mukhopadhyay, K., dkk. (2011). A competency based management systems for sustainable development by innovative organizations: a proposal of method and tool, *Journal of Business Perspetive*, 15 (2), 153-162. Sage Publications.
- Ozcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5 (1), 72-91. Sage Publications.
- Palan, R. (2007). *Competency management*. Jakarta: PPM.
- Paul, A.K., & Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *Journal of Human Resources Management*, 1246-1266. Taylor & Francis Ltd.
- Pujangkoro, S.A. (2004). Analisis jabatan (job analysis). Universitas Sumatera Utara: Teknik Industri.
- Pulakos, E.D. (2005). *Selection assessment method*. United stated of America: Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation.
- Robertson, I.T., & Smith, M. (2001). Personel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441-472. The British Psychological Society.
- Sampson, D., & Fytros, D. (2011). *Competence models in technology-enhanced: competence-based learning*. Greece: Departemen of Technology Education and Digital System, Univesity Piraeus.

- Safdar, R. (2010). Impact of job analysis on performance: Analysis of a hypothesized model. *Journal of Diversity Management*, 2 (5), 17-36. Pakistan: PEMRA.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Vathanophas. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3 (1), 45-70. Mahidol University.
- Wickramasinghe, V. (2007). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of Management Development*, 4 (28), 344-360. Emerald Group Publishing Limited.
- Widiyanto. (2011). Pemanan kompetensi pekerja terhadap kebutuhan industri untuk meningkatkan daya saing perusahaan. *Eksplanasi*, 6(1), 94-108. Fakultas Ekonomi UNNES.
- Yuwanto, L. (2010). *Panduan Wawancara Kerja*. Surabaya: Putra Media Nusantara.

LAMPIRAN

CONTOH LAYOUT PEDOMAN WAWANCARA BBI

Check list untuk menentukan level		Departemen:	
		Seksi:	
Kompetensi:		Jabatan:	
		Standar level:	
Definisi:			
Daftar Periksa Perilaku Level 2			
No		Ok	Not Ok
1		
2		
3		
Total rata-rata			
Daftar Periksa Perilaku Level 3			
No		Ok	Not Ok
1		
2		
3		
Total rata-rata			
Daftar Periksa Perilaku Level 4			
No		Ok	Not Ok
1		
2		
3		
Total rata-rata			
Daftar Periksa Perilaku Level 5			
No		Ok	Not Ok
1		
2		
3		
Total rata-rata			