



MODUL 2

WAWANCARA DALAM PENGUKURAN KINERJA

Materi 1 :

Peran wawancara dalam Pengukuran kinerja

Materi 2.

Proses Wawancara

Disusun Oleh

Dini Amalia, SE. M.M

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI YAI

JAKARTA

2020

A. KATA PENGANTAR.

Modul kedua membahas mengenai pentingnya wawancara dalam pengukuran kinerja atau penilaian kinerja. serta proses wawancara dalam pengukuran kinerja. Modul ini didiskusikan pada pertemuan ke dua. Pada dasarnya agar penilaian dapat berjalan secara efektif maka penilaian harus mencakup umpan balik bagi karyawan tentang kinerjanya, umpan balik ini lazim meliputi komunikasi lisan selama wawancara yang direncanakan. konsep dasar Pengukuran kinerja merupakan penjabaran dari pengertian atau arti dari pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

lima unsur-unsur pokok pengukuran kinerja yang dapat dicapai adalah:

1. Pengukuran - menilai hasil diantara target dan standar yang telah disetujui.
2. Umpan balik - memberikan informasi penilaian atas bagaimana ia sedang melakukannya.
3. Penguatan positif - penekanan apa yang telah berjalan dengan baik, agar dilaksanakan yang lebih baik lagi di masa datang; hanya membuat kritik

yang membangun, dengan kata lain yang menunjuk jalan menuju peningkatan.

4. Pertukaran pandangan- memastikan bahwa wawancara tetap melibatkan pertukaran pandangan yang menyeluruh, terus terang dan tentang apa yang telah diperoleh, apa yang perlu dilaksanakan dan apa yang orang yang dinilai pikirkan tentang pekerjaannya, jalan yang memandu dan yang mengatur mereka serta aspirasi mereka.
5. Persetujuan - secara bersama datang pada suatu pemahaman tentang apa yang telah dilaksanakan oleh kedua belah pihak untuk meningkatkan kinerja dan menangani permasalahan pekerjaan apapun yang diangkat selama diskusi tersebut.

Oleh karena itu modul ini penting kiranya kita membahas mengenai wawancara , karena pada saat seorang penilai dan orang yang dinilai bersama-sama, mereka ada di sana untuk mulai terlibat suatu dialog tentang penilaian kinerja dan pengembangan. Ini bukanlah suatu wawancara di mana seseorang mengajukan pertanyaan dan yang lain menyediakan jawaban, tapi . ini lebih seperti suatu pertemuan di mana terjadi pertukaran pandangan sehingga kesimpulan yang disepakati akan tercapai.

Menggambarkan pertemuan penilaian yang formal dalam diskusi menyiratkan bahwa kedua belah pihak secara penuh dilibatkan. Ini adalah pertemuan dengan tujuan dimana tujuan itu akan diraih perusahaan tentang masa depan pengembangan penilaian, area manapun untuk peningkatan dan bagaimana

peningkatan itu akan dicapai. Wawancara diaktifkan dengan berbagai pendekatan dan ketrampilan hubungan antar pribadi yang digunakan untuk membawa pada suatu kesimpulan yang sukses

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami pentingnya wawancara dalam penilaian kinerja , proses wawancara , factor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menganalisis kinerja dan jenis-jenis apa saja yang digunakan dalam wawancara penilaian kinerja ini. Bagaimana menjalankan keterampilan mewawancara untuk membina hubungan antar pribadi serta permasalahan dan solusi dalam penilaian kinerja

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mahasiswa mampu menjelaskan kenapa wawancara kinerja dibutuhkan?
2. Mahasiswa mampu proses wawancara dalam penilaian kinerja.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan factor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan dalam menganalisis kinerja.
4. Mahasiswa mampu mengetahui bagaimana cara membina hubungan antar pribadi
5. Mahasiswa mampu mencari jalan keluar dalam penilaian kinerja apabila terdapat masalah.

D. Kegiatan Pembelajaran

1. Pembelajaran diselenggarakan untuk memahami materi 1 dengan pendekatan *e-learning*, *contextual Instruction* dan pendekatan *discovery learning*
2. Untuk materi 1 mahasiswa mempelajari penjelasan materi mengenai pentingnya wawancara selama 40 menit.
3. Untuk Materi 2, Mahasiswa mempelajari penjelasan proses wawancara dan bagaimana mempunyai ketrampilan dalam mewawancara, selama 60 menit.

E. Materi Belajar

1. Pentingnya Wawancara Penilaian Kinerja

Langkah paling penting dalam proses penilaian adalah mendiskusikan dengan karyawan. Agar penilaian dapat berjalan secara efektif maka penilaian harus mencakup umpan balik bagi karyawan tentang kinerjanya, umpan balik ini lazim meliputi komunikasi lisan selama wawancara yang direncanakan. Wawancara akan efektif tergantung pada tiga faktor, yaitu:

- ♦ Pengetahuan atasan terhadap pekerjaan dan kinerja pekerjaan bawahan
- ♦ Dorongan dan dukungan atasan terhadap bawahan
- ♦ Dorongan atasa bagi partisipasi bawahan dalam proses penilaian

2. Peran Wawancara Dalam Penilaian Kinerja

- a. Pengukuran - menilai hasil diantara target dan standar yang telah disetujui.

- b. Umpan balik - memberikan informasi penilaian atas bagaimana ia sedang melakukannya.
- c. Penguatan positif - penekanan apa yang telah berjalan dengan baik, agar dilaksanakan yang lebih baik lagi di masa datang; hanya membuat kritik yang membangun, dengan kata lain yang menunjuk jalan menuju peningkatan.
- d. Pertukaran pandangan- memastikan bahwa wawancara tetap melibatkan pertukaran pandangan yang menyeluruh, terus terang dan tentang apa yang telah diperoleh, apa yang perlu dilaksanakan dan apa yang orang yang dinilai pikirkan tentang pekerjaannya, jalan yang memandu dan yang mengatur mereka serta aspirasi mereka.
- e. Persetujuan - secara bersama datang pada suatu pemahaman tentang apa yang telah dilaksanakan oleh kedua belah pihak untuk meningkatkan kinerja dan menangani permasalahan pekerjaan apapun yang diangkat selama diskusi tersebut.

3. Tujuan Wawancara

- a. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan tentang kinerjanya sepanjang kurun waktu penilaian
- b. Menempati kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan
- c. Mencocokkan antara data/informasi yang diperoleh dengan jawaban yang didengar langsung dari karyawan yang dinilai
- d. Melatih karyawan untuk bertanggung jawabkan kinerjanya

- e. Memotivasi karyawan untuk maju dan mengemukakan apa adanya

4. Aspek Penting Dalam Wawancara

- a. Pada saat seorang penilai dan orang yang dinilai bersama-sama, mereka ada di sana untuk mulai terlibat suatu dialog tentang penilaian kinerja dan pengembangan. Ini bukanlah suatu wawancara di mana seseorang mengajukan pertanyaan dan yang lain menyediakan jawab itu. Ini lebih seperti suatu pertemuan di mana terjadi pertukaran pandangan sehingga kesimpulan yang disepakati akan tercapai.
- b. Menggambarkan pertemuan penilaian yang formal dalam diskusi menyiratkan bahwa kedua belah pihak secara penuh dilibatkan. Ini adalah pertemuan dengan tujuan dimana tujuan itu akan diraih perusahaan tentang masa depan pengembangan penilaian, area manapun untuk peningkatan dan bagaimana peningkatan itu akan dicapai. Wawancara diaktifkan dengan berbagai pendekatan dan ketrampilan hubungan antar pribadi yang digunakan untuk membawa pada suatu kesimpulan yang sukses .

5. Jenis Wawancara

- a. Kinerja karyawan dapat dipromosikan
- b. Memuaskan, tapi tidak dapat dipromosikan
- c. Tidak memuaskan, tapi dapat diperbaiki

2. Proses Wawancara

a. Mengumpulkan data:

Pelajari uraian pekerjaan karyawan yang akan dinilai, bandingkan prestasinya dengan standar dan lihat arsip penilaian prestasi sebelumnya.

b. Menyiapkan karyawan yang akan dinilai

Beritahu beberapa hari sebelumnya, baca uraian pekerjaan, analisis masalah dan susun pertanyaan serta komentar

b. Memilih waktu yang tepat:

Pilihlah waktu yang tepat sehingga penilai tidak terganggu oleh panggilan telepon atau tamu.

c. Menelaah uraian jabatan karyawan, membandingkan kinerja karyawan dengan standar

d. Periksa file prestasi karyawan itu sebelumnya dan persiapan karyawan, ingatkan sekurangnya seminggu sebelumnya, baca uraian jabatannya, analisis masalah dan kumpulkan pertanyaan dan komentar mereka. Carilah waktu yang sesuai dan luangkan waktu khusus. Gunakan tempat yang sangat pribadi dimana tidak dapat diinterupsi oleh telepon atau tamu.

3.Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Wawancara Menganalisis

Kinerja :

a. Analisis Kinerja Bukan Analisis Kepribadian

- b. Analisis Kinerja Dalam Kaitannya Dengan Sasaran Hasil Kinerja
- c. Pertimbangan Analisis untuk Baik atau Buruknya Kinerja
- d. Analisis Tingkat Kompetensi
- e. Wawancara Sebagai Media Umpan Balik
- f. Keterampilan Mewawancara Untuk Membina Hubungan Antar Pribadi
- g. Menanyakan Hal-Hal Yang Benar
 - Pertanyaan terbuka
 - Menggali Pertanyaan Dengan cerdas
 - Pertanyaan Tertutup
 - Pertanyaan yang Penting
 - Keseluruhan Pendekatan untuk Mengajukan Pertanyaan
- h. Mendengarkan dengan Tekun (pendengar yang baik)
- i. Gunakan Bahasa Tubuh
- j. Pengamatan Bahasa Tubuh
- k. Perhatian Penuh Kepada Orang Yang Dinilai
- l. Tanggap Terhadap Kritik
- m. Perlu Ketegasan Dalam wawancara

- n. Memberi Persetujuan Bila Perlu
 - o. Manfaat Penggunaan Keterampilan Hubungan Antar Pribadi Secara Efektif
4. **Permasalahan dan Solusi Penilaian Kinerja Dalam Wawancara**
- a. Sikap Negatif Terhadap Penilaian Kinerja
 - b. Dukungan
 - c. Perbuatan Yang Bersifat Menghakimi
 - * Karakteristik Orang Yang Menilai
 - * Interaksi antara Penilai dan Penilaian
 - * Meniru-Niru
5. **Ketrampilan Dalam Pelaksanaan Wawancara**
- Melengkapi Wawancara :**
- a. Langkah-langkah yang Dapat Dilakukan**
 - Cek Pemahaman
 - Rencana Ke Depan
 - Menilai Kinerja
 - Dokumentasi
 - Poin-poin akhir
 - b. Melengkapi Persetujuan Kinerja**
 - Syarat Pekerjaan
 - Sasaran Hasil

- Merencanakan Pekerjaan
- Membangun Kinerja dan Mengembangkan Perencanaan

c. Pemeringkatan

- Tanggapan terhadap pemeringkatan
- Pertimbangan Mempengaruhi Disain dan Skala Pemeringkatan

d. Dokumentasi

- Tujuan
- Format Penilaian Kinerja sebagai Dokumen Kerja

F. Rangkuman

Penting kiranya kita membahas mengenai wawancara , karena pada saat seorang penilai dan orang yang dinilai bersama-sama, mereka ada di sana untuk mulai terlibat suatu dialog tentang penilaian kinerja dan pengembangan. Ini bukanlah suatu wawancara di mana seseorang mengajukan pertanyaan dan yang lain menyediakan jawaban, tapi . ini lebih seperti suatu pertemuan di mana terjadi pertukaran pandangan sehingga kesimpulan yang disepakati akan tercapai.

Menggambarkan pertemuan penilaian yang formal dalam diskusi menyiratkan bahwa kedua belah pihak secara penuh dilibatkan. Ini adalah pertemuan dengan tujuan dimana tujuan itu akan diraih perusahaan tentang masa depan pengembangan penilaian, area manapun untuk peningkatan dan bagaimana peningkatan itu akan dicapai. Wawancara diaktifkan dengan berbagai

pendekatan dan ketrampilan hubungan antar pribadi yang digunakan untuk membawa pada suatu kesimpulan yang sukses

Hal yang paling penting dalam proses wawancara adalah Mengumpulkan data: karyawan yang akan diwawancarai, mempersiapkan karyawan yang akan dinilai, memilih waktu yang tepat kapan wawancara akan dilakukan, menelaah uraian jabatan karyawan, membandingkan kinerja karyawan dengan standard dan memeriksa file prestasi karyawan sebelumnya dan persiapan karyawan, ingatkan sekurangnya seminggu sebelumnya, baca uraian jabatannya, analisis masalah dan kumpulkan pertanyaan dan komentar mereka. Carilah waktu yang sesuai dan luangkan waktu khusus. Gunakan tempat yang sangat pribadi dimana tidak dapat diinterupsi oleh telepon atau tamu.

G. . Evaluasi Belajar

1.Latihan

a. Soal

Jawablah latihan soal di bawah ini

- 1) Apakah yang dimaksud dengan wawancara kerja dalam penilaian kinerja ?
- 2) Jelaskan tujuan kenapa wawancara kerja perlu dilakukan?
- 3) Jelaskan aspek-aspek yang penting dalam wawancara kinerja.
- 4). Jelaskan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menganalisis wawancara Kinerja

5) . Jelaskan jenis-jenis wawancara kinerja

6). Jelaskan ketrampilan apa yang harus dimiliki oleh pewawancara

b. Kunci jawaban

Jawablah latihan di atas dengan singkat dan jelas kemudian cocokkan jawaban anda dengan rangkuman materi 1 dan materi 2.

1. Tugas

a. Cara Mengerjakan

- 1) Carilah beberapa contoh Wawancara kinerja
- 2) Jenis wawancara apa yang digunakan perusahaan tersebut dalam menjalankan wawancara kinerja?
- 3) Kriteria apa yang digunakan oleh perusahaan terhadap karyawan yang akan diwawancarai ?

b. Kriteria Penilaian

- 1) Tugas dibuat mahasiswa dikirim melalui email.
- 2). Diselesaikan sebelum batas akhir penyerahan tugas (Tanggal)

c. Tabel Kriteria Penilaian :

Kriteria	Bobot Nilai	Angka Mutu	Deskripsi Penilaian
Sangat Baik	A (80-100)	4.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan sangat baik.
Baik	B (68-79,9)	3.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan baik.
Cukup	C (56-67,9)	2.0	Mahasiswa memenuhi semua komponen penilaian dan penyelesaian tugas dengan sangat baik serta mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan dengan cukup baik
Kurang	D (45-55,99)	1.0	Mahasiswa tidak memenuhi sebagian komponen penilaian dan tidak penyelesaian tugas dengan cukup baik serta tidak mampu memaparkan materi pratikum dan tugas individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan.
Tidak Lulus	E < 44,99	0.0	Mahasiswa tidak memenuhi semua komponen penilaian dan tidak dapat meaparkan materi dan tugas secara individu sesuai dengan topic yang telah ditentukan