

ABSTRAK

X merupakan sebuah biro konsultan yang bergerak dalam penyediaan jasa assessment center. Tentunya kemampuan assessor menjadi hal yang sangat kritis bagi X ketika melayani klien-klien nya. Walaupun sudah diberikan berbagai pelatihan dan kegiatan pengembangan, namun tetap dirasakan adanya kebutuhan untuk mempertajam kemampuan assessornya sehingga bisa bekerja lebih efektif. Penelitian ini dirancang untuk mengembangkan aktivitas pengembangan yang bisa memenuhi kebutuhan assessor maupun X

Sebelum penelitian ini, sudah dilaksanakan penelitian lain yang fokus kepada *front end analysis* dari assessor X. Dalam penelitian tersebut, disimpulkan bahwa walaupun assessor dapat bekerja secara efektif dalam menjalankan dalam berbagai tugas- tugasnya, namun sebagai pewawancara terdapat beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kemampuan mereka tidak sepenuhnya efektif. Selain itu, disimpulkan juga bahwa cara wawancara assessor masih kurang efektif bila dibandingkan dengan cara administrator dalam memberikan wawancara. Perbedaan ini lebih terlihat dalam konteks pemberian *secondary questions*. Oleh karena itu, adalah tujuan penelitian ini untuk mengembangkan cara untuk mengembangkan kemampuan memberikan *secondary questions*. Mengingat bahwa proses mengembangkan kemampuan wawancara (khususnya dalam mengembangkan kemampuan menggali pertanyaan) pada dasarnya merupakan pengembangan keahlian dalam bidang spesifik, maka dihipotesiskan bahwa dengan memfokuskan pada pengembangan pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) maka pada akhirnya kemampuan wawancara akan meningkat. Untuk mengembangkan kemampuan dalam *secondary questions* maka penelitian ini fokus pada mekanisme dan akuisisi transfer *tacit knowledge*. Pendekatan *experiential learning* diterapkan dalam memilih dan mengelola kegiatan dalam pelatihan ini. Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah diskusi, alih peran, modeling dan studi kasus.

Penelitian ini menggunakan desain *pretest post test single group design* Peserta pelatihan adalah sebanyak empat assessor. Mereka sudah memiliki pengalaman setidaknya tiga tahun dan saat ini bekerja sebagai assessor. Hasil menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi pengembangan kemampuan *secondary questions* ($P \text{ value}=0,0625, \alpha= 0,1$). Secara umum nilai rating untuk lima bentuk *secondary questions* meningkat, namun hanya dua bentuk yang mengalami peningkatan signifikan ($P \text{ value}=0,0625, \alpha= 0,1$), yaitu kemampuan untuk memberikan *secondary questions* yang relevan dengan kompetensi dan kemampuan dalam memanfaatkan dugaan awal untuk menjadi pertanyaan-pertanyaan yang termasuk dalam *secondary questions*. Bentuk-bentuk lain dari *secondary questions* juga meningkat tapi tidak signifikan. (kemampuan untuk memberikan pertanyaan spesifik, bertanya berdasarkan pertanyaan yang netral dan kemampuan dalam memberikan pertanyaan berdasarkan pertimbangan level managerial assessee).

Kata Kunci : *secondary questions*, akuisisi *tacit knowledge*, transfer *tacit knowledge*, pengembangan pelatihan, assessor assessment center.

ABSTRACT

X is a human resources consultant which concentrate its expertise on assessment center. Naturally, assessor ability is very critical for Solusi to serves its clients. Although X already given various traing and assessor development activity, it still needs sharpen its assessor ability to work effectively. This research is designed to develop developmental activity that suits assessors and X needs.

Prior to this research, there was another research that focus on front end analysis of Xs Assessor. It has been concluded that generally assessor could effectively carry out their various duties. But as an interviewer, there are evidence that their skills is not very effective. Furthermore, it is concluded that assessor interview skills is less effective than administrator interview skills, especially in giving secondary questions. Therefore it is the aim of this research to develop methods to develop secondary questions. Given that developing interviewing skills (especially giving secondary questions) is similar to expertise development, it is hypothesised that focusing on tacit knowledge development will eventually develop interview skills. To develop secondary question's tacit knowledge, this research focus on acquisition and tacit knowledge transfer mechanism . Experiential learning approach employed to choose and arrange training methods. Activities that would be carried out on the research is using discussion, role playing, modelling and case studies.

This research uses pre-test post test single group design. There are 4 (four) assessor subjects. The subjects has at least three years experience as assessor and currently working as assessor. Results shows that training influences development of secondary questions giving skills (P value=0,0625, $\alpha=0,1$). Overall, ratings of all five form of secondary questions is increasing . But only two forms that increase significantly (P value= 0,0625 , $\alpha=0,1$), which are abilities to ask relevant secondary questions on assessee's competencies and on abilities to develop secondary questions based on prior assumption on assessee effectively. Other forms of secondary questions is increasing but not significantly (secondary questions such as ability to ask specific questions, ability to ask neutrals questions, and ability to giving questions that consider assessee's managerial levels.)

Key Words: secondary questions, tacit knowledge acquisition , transfer of tacit knowledge, training development, assessment center's assessor.

DAFTAR ISI

Lembar Judul	
Lembar Pengesahan	
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL& DIAGRAM.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	21
1.3 Maksud ,Tujuan dan Kegunaan Penelitian	22
1.3.1 Maksud Penelitian.....	22
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	22
1.3.3 Kegunaan Penelitian.....	22
1.4 Metodologi.....	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teoritis.....	26
2.1.1 <i>Tacit Knowledge</i> /Pengetahuan implicit.....	26
2.1.1.1 <i>Tacit Knowledge</i> dalam Perspektif Psikologi Kognitif (Sternberg).....	28
2.1.1.1.1 Definisi <i>Tacit knowledge</i> menurut Sternberg.....	28
2.1.1.1.2 <i>Tacit knowledge</i> dan inteligensi.....	31
2.1.1.1.3 <i>Tacit knowledge</i> dan unjuk kerja.....	33
2.1.1.1.4 Faktor yang berpengaruh pada <i>Tacit Knowledge</i>	35

2.1.1.1.5 Akusisi & Transfer <i>Tacit Knowledge</i>	36
2.1.2 Wawancara.....	45
2.1.2.1 Definisi Wawancara.....	45
2.1.2.2 Jenis Pertanyaan	48
2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Wawancara dalam Konteks Wawancara untuk Seleksi ,Rekrutment atau Penempatan.....	51
2.1.3 <i>Assessment Center</i>	58
2.1.4 <i>Experiential Learning</i>	61
2.1.5 Evaluasi Progam Pelatihan.....	64
2.2 Kerangka Pikir.....	65
2.3 Asumsi-asumsi.....	82
2.4 Hipotesis.....	85
BAB III METODE DAN SUBYEK PENELITIAN	86
3.1 Rancangan Penelitian.....	86
3.2 Variabel Penelitian.....	88
3.2.1 Definisi Konseptual.....	88
3.2.2 Definisi Operasional.....	88
3.3 Alat ukur.....	89
3.3.1 Alat Ukur Ketepatan Penggunaan Pertanyaan Sekunder.....	89
3.3.2 Data penunjang.....	96
3.4 Subyek Penelitian.....	96
3.5 Validitas dan Reliabilitas.....	97
3.5.1 Validitas.....	97
3.5.2 Reliabilitas.....	97
3.6 Metode analisis.....	97
3.7 Modul.....	101
3.7.1 Tujuan Pelatihan.....	102

3.7.2 Hasil Penentuan Materi Pengayaan <i>Tacit Knowledge</i>	103
3.7.3 Modul Kegiatan Pengayaan <i>Tacit Knowledge Secondary Questions</i>	106
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	115
4.1 Hasil.....	115
4.1.1 Profil Subyek Penelitian	115
4.1.2 Hasil Perbandingan Pre test dengan Post test.....	117
4.1.3 Hasil Perbandingan Pre test dengan Post test pada Bentuk Pertanyaan Sekunder dengan Fokus Kepada Spesifikasi Pertanyaan.	120
4.1.4 Hasil Perbandingan Pre test dengan Post test pada Bentuk Pertanyaan Sekunder Merumuskan Pertanyaan yang Relevan dalam Menggali Kompetensi.....	122
4.1.5 Hasil Perbandingan Pre test dengan Post test pada Bentuk Pertanyaan Sekunder Pertanyaan yang Mempertimbangkan Level Jabatan <i>Job Target</i> dari Kegiatan <i>Assessment Center</i>	125
4.1.6 Hasil Perbandingan Pre test dengan Post test pada Bentuk Pertanyaan Sekunder Penggunaan Dugaan Awal untuk Menyusun Pertanyaan.....	127
4.1.7 Hasil Perbandingan Pre test dengan Post test pada Pertanyaan Sekunder dengan Merumuskan Pertanyaan yang Netral.....	129
4.1.8 Hasil Evaluasi Pelatihan	131
4.1.9 Hasil Kesimpulan Pelatihan.....	132
4.2 Pembahasan	133
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	156
5.1 Kesimpulan.....	156
5.2 Saran.....	157
DAFTAR PUSTAKA	161

DAFTAR TABEL & DIAGRAM

Diagram 2.2 Kerangka Pikir.....	82
Diagram 3.1 Single Group Pretest-Posttest Design.....	87
Tabel 3.7.2 Tabel Metode & Proporsi Waktu Pelatihan.....	104
Tabel 4.1.1 Pendidikan & Pengalaman Kerja Peserta	115
Tabel 4.1.3 Rata-rata Rating Setiap Peserta	119
Tabel 4.1.4 Tabel Persentase Rata-rata Perubahan Rating Setiap Peserta.....	119
Tabel 4.1.8.1 Tabel Rata-rata Rating Evaluasi Pelatihan untuk Setiap Sesi.....	131
Tabel 4.1.8.2 tabel Rata-rata Rating Evaluasi Pelatihan.....	132
Diagram 4.1.9.1 <i>Pie Chart</i> Proporsi Pembahasan Topik <i>Tacit Knowledge</i> Pertanyaan Sekunder yang dibahas & dirumuskan.....	133

DAFTAR LAMPIRAN

Front End Analysis Assessor Biro Konsultan Solusi

Alat ukur

Materi Pre test

Materi Post test

Panduan Penilaian Alat Ukur

Evaluasi hasil Pelatihan

Materi Pelatihan

Sesi 1

Sesi 2-Lembar Evaluasi Wawancara

Sesi 3- Materi Simulasi Wawancara –untuk Nara Sumber

Sesi 3- Materi Simulasi Wawancara- untuk *role player*

Sesi 4- Materi Simulasi Wawancara- untuk assessor

Sesi 4- Materi Simulasi Wawancara- untuk *role player*

Sesi 4a- Materi Simulasi Wawancara- untuk assessor

Sesi 4a- Materi Simulasi Wawancara- untuk *role player*

Kesimpulan Perumusan *Tacit Knowledge* dalam Pertanyaan Sekunder