

**Penelitian mengenai Efektifitas**  
**Pelatihan Pengayaan Pengetahuan Implisit Penggunaan Pertanyaan Sekunder**  
**Terhadap Pengetahuan Implisit Penggunaan Pertanyaan Sekunder**  
**Assessor *Assessment Center* Biro Konsultan X**

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam konsep *talent management* adalah penting untuk mendapatkan sumber daya manusia yang andal serta ditempatkannya sumber daya manusia tersebut secara tepat. Salah satu instrumen yang digunakan untuk menilai kompetensi sumber daya manusia adalah *assessment center*. Berdasarkan pedoman pelaksanaan *assessment* yang ditetapkan oleh *International Task Force on Assessment center Guidelines*, maka hal yang didefinisikan sebagai *assessment center* adalah :

Suatu evaluasi perilaku yang terstandarisasi dimana evaluasi tersebut didasarkan pada berbagai input . Beberapa tehnik dan observer terlatih digunakan. Penilaian atas perilaku ditentukan terutama dari simulasi yang dirancang secara khusus. Penilaian akan dikumpulkan dalam suatu pertemuan diantara assessor atau melalui proses integrasi statistik. Dalam diskusi integrasi,

gambaran perilaku yang komprehensif dan rating akan dikumpulkan. Diskusi akan menghasilkan evaluasi unjuk kerja dari assessee pada dimensi & kompetensi atau variabel yang akan dinilai oleh *assessment center*. Kombinasi metode statistik harus divalidasi sesuai dengan standart profesional.

Di Indonesia ,*assessment center* mulai digunakan sejak tahun 1990. Sejak saat itu, metode ini cukup cepat berkembang dan penggunaannya semakin hari menjadi metode yang umum digunakan. (Kongres Nasional *Assessment center* II, 2007).

Pada dasarnya metode *assessment center* mengandalkan observasi dan wawancara. Data bisa didapatkan berupa observasi atas perilaku yang ditampilkan dalam suatu simulasi (misalnya bagaimana menghadapi pelanggan yang marah dalam simulasi *customer interaction*), tulisan yang dibuat sebagai respon atas masalah yang disajikan secara tertulis (misalnya bagaimana menghadapi berbagai persoalan yang umum dihadapi manajer dan tersaji dalam bentuk memo dan surat), serta dalam bentuk hasil wawancara (baik untuk mengklarifikasi hasil simulasi maupun untuk mendapatkan sampel kompetensi yang dimunculkan dalam kehidupan sehari-hari). Hasil temuan-temuan ini akan diproses oleh assessor (orang yang bertugas melakukan pengamatan dan penilaian peserta) dengan cara melakukan mengelompokkan sampel perilaku tersebut dalam kelompok kompetensi-kompetensi yang digunakan dalam *assessment* tersebut. Selanjutnya, akan

dilakukan *assessor meeting* dimana data yang ada akan diungkapkan dan diintegrasikan dengan hasil pengamatan assessor-assessor lainnya. Dalam kesempatan tersebut, juga akan ditentukan *rating* dan kesimpulan mengenai bentuk kompetensi yang ditampilkan assesee (peserta assessment center yang dinilai). Kegiatan *assessor meeting* akan dipandu dan dipimpin oleh assessor yang lebih berpengalaman (administrator). Walaupun kesimpulan dari *assessor meeting* harus merupakan kesepakatan bersama namun biasanya administrator akan mengambil peran yang lebih dominan dalam menentukan suatu kesimpulan.

Salah satu pelopor pengguna *assessment center* adalah PT Y. Sejak awal 1990-an PT Y sudah mulai melakukan studi banding ke berbagai penyelenggara *assessment center* dan pada akhirnya mendirikan unit penyelenggara *assessment center* yang saat ini dikenal sebagai unit Y (Human Resources Assessment Service). (Kongres Nasional *Assessment center* II, 2007). Sampai saat inipun, penggunaan *assessment center* memegang peranan penting dalam mendukung pencapaian sasaran bisnis PT Y. Apalagi sejak 2010, PT Y melakukan perubahan portfolio bisnis dari bisnis penyedia infrastruktur dan jasa telekomunikasi menjadi jasa telekomunikasi yang terintegrasi. Dalam perubahan bisnis seperti ini, pemetaan kompetensi SDM memegang peranan penting dalam menentukan strategi pengembangan dan pengelolaan SDM yang bisa mendukung perubahan portfolio bisnis. (Syam, 2010)

Selama ini, pihak Y lebih mengandalkan tenaga assessor yang bukan merupakan pegawai internal PT Y. Alasan utama penggunaan tenaga assessor dari eksternal PT Y adalah karena tingginya jumlah assessment yang harus dilakukan, sehingga dinilai lebih realistis bila ketersediaan assessor di alih dayakan pada pihak lain. Selain itu, keberadaan assessor eksternal diharapkan bisa lebih memastikan penilaian yang netral, tanpa dipengaruhi kepentingan-kepentingan yang mungkin timbul. Saat ini terdapat tiga vendor yang menyediakan dan mengelola assessor. Biro X merupakan salah satu dari tiga vendor tersebut dan merupakan vendor yang menjalin kerjasama paling awal diantara ketiga vendor tersebut. Sedangkan bagi Biro X, PT Y merupakan pelanggan utama dari Biro tersebut. (Wawancara dengan Manajer PT Y).

Sebagai lembaga penyedia jasa, Biro X berupaya mengedepankan kepuasan pelanggan. Hal ini juga sejalan dengan nilai-nilai yang dikedepankan Biro X yaitu kepuasan pelanggan dan kualitas hasil kerja. Biro X mencapai hal tersebut melalui pengawasan dan pengembangan assessor yang bergabung dengannya. Laporan hasil assessment yang dikumpulkan akan di edit dan diperiksa (walaupun pihak Y juga akan memeriksa dan mengedit laporan yang ia terima dari vendor). Assessor yang bekerja tidak sesuai harapan akan ditegur (bila bertindak kurang profesional) dan bahkan bisa tidak lagi diajak bergabung. Tidak heran bila salah satu prestasi yang berhasil dicapai adalah menjadi vendor pertama yang berhasil menekan jumlah laporan yang

terlambat sampai ke titik nol. (padahal pada awalnya hal ini merupakan masalah menahun dan terjadi pada seluruh vendor). (hasil wawancara dengan pengelola X).

Walaupun penyediaan assessor merupakan tanggung jawab vendor, namun pengembangan assessor merupakan tanggung jawab bersama antara Y dan pihak vendor. Sejak proses seleksipun, baik pihak Y dan vendor sudah saling bekerjasama. Ditetapkan bahwa untuk bergabung menjadi assessor, minimal harus lulus dari S1 Psikolog. Pengalaman kerja dalam bidang Psikologi Industri menjadi nilai tambah bagi kandidat. Adapun bentuk kegiatan pengembangan awal dari calon assessor adalah dengan pelatihan yang dilakukan oleh Y. Dalam pelatihan tersebut, materi yang diberikan adalah pengenalan *assessment center*, pengenalan kompetensi, manajerial level, kode etik assessor, pengenalan proses *feedback* dan praktikum pelaksanaan *assessment center*. Dalam tahap praktikum dari pelatihan tersebut, assessor akan mengobservasi, mencatat, mengklasifikasi, melakukan assessor meeting dan menulis laporan. Mereka juga akan mendapatkan umpan balik dari para fasilitator yang merupakan manajer dan administrator. (Materi Pelatihan Assessor, PT Y 2011).

Kegiatan pengembangan berikutnya adalah tahap magang. Dalam tahap ini, peran vendor seperti Biro X lebih dominan. Selama proses ini, calon assessor harus mengikuti minimal tiga kali kegiatan *assessment center*. Awalnya mereka hanya bisa mengobservasi saja kegiatan yang berlangsung, namun

secara bertahap mereka mendapatkan kesempatan untuk menjalankan berbagai tugas assessor. Mereka juga mendapatkan umpan balik dari rekan-rekan assessor maupun administrator (administrator adalah administrator yang bertanggung jawab atas proses pengambilan data dan terutama dalam memimpin assessor meeting).

Secara berkala baik pihak Y maupun Biro X juga melakukan berbagai kegiatan pengembangan assessor yang dilakukan secara terpisah. Misalnya dengan melaksanakan lokakarya maupun pelatihan mengenai CBI (*competence based interview*), diskusi mengenai makna kompetensi, pelatihan dan umpan balik mengenai laporan tertulis. Dalam Biro X, secara informal, umpan balik sering diberikan terutama kepada assessor yang masih baru. Penyebaran informasi dan alat bantu (misalnya panduan untuk menjadi *role player* simulasi tertentu) untuk melakukan *assessment center* melalui *e mail* pun sering dilakukan. Diskusi antar assessor mengenai *best practices* seringkali terjadi secara informal.

Walaupun sudah berusaha menjaga kualitas dan mengembangkan kompetensi assessor, namun ternyata realitanya adalah tidak semua assessor ternyata memiliki kompetensi yang memadai. Berdasarkan pengalaman yang dilalui Biro X sejak pendiriannya, walaupun assessor sudah diberikan pelatihan dan umpan balik seringkali mereka tetap mengalami beberapa kendala. Misalnya ketika melakukan wawancara, assessor belum berhasil mendapatkan informasi yang lengkap. Sedangkan dari pihak pengguna hasil dari *assessment center*,

permasalahan yang terkait dengan wawancara lebih sering muncul dalam bentuk kurang kritisnya assessor sebagai pewawancara dalam mensikapi informasi yang diberikan assessee. Misalkan terjadi beberapa kasus dimana assessee yang menampilkan dirinya sebagai seseorang yang pintar bisa ‘mempesona’ assessor sehingga penilaian-penilaian rating *assessment center* menjadi lebih tinggi daripada kinerja nyata di lapangan. Dalam kasus-kasus ini, tampaknya assessor belum berhasil melakukan wawancara secara lebih kritis dan belum berhasil mendapatkan data yang lebih akurat.

Area persoalan lain yang juga dianggap masih perlu ditingkatkan oleh Biro X maupun pihak Y adalah mengenai kejelasan penulisan laporan. Dalam beberapa kasus, baik pihak Y maupun Biro X masih menemukan laporan *assessment* yang kurang jelas. Misalnya suatu kompetensi mendapatkan rating 2 (di bawah kompetensi yang dipersyaratkan) namun dalam mendeskripsikan kompetensi assessee tersebut, penggunaan kata dan kalimat yang digunakan seolah lebih menggambarkan kekuatan assessee tersebut. (hasil wawancara pengelola Biro X dan manager *assessment* Y). Laporan seperti ini pada akhirnya harus diedit dan diperbaiki terlebih dahulu sebelum diserahkan kepada departemen atau klien.

Untuk lebih memastikan apa yang sebenarnya harus menjadi area pengembangan dari assessor maka dilakukanlah *front end analysis* kepada assessor Biro X. Dalam *front end analysis*, dilakukan analisa pada karakteristik tugas, organisasi dan analisis karakteristik peserta ( Wickens , 2004).

Berdasarkan analisis tugas maka hal yang bisa disimpulkan adalah terdapat berbagai pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan assessor untuk bisa menjalankan tugas dengan efektif. Mulai yang sifatnya sangat teknis (mengetik atau menulis dengan cepat) maupun yang menuntut kemampuan yang cukup rumit. (misalnya kemampuan dalam menyimpulkan perilaku assessee dalam konteks kompetensi). Ditemukan juga bahwa dalam proses wawancara lah, assessor dituntut untuk benar-benar bertindak secara mandiri. Dalam proses lain, masih ada peranan rekan kerja maupun administrator yang dapat mendukung. Misalnya assessor memang dituntut menuliskannya sendiri namun hasilnya masih akan diedit oleh administrator. Selain itu, pada beberapa assessment pada posisi manajerial tertentu, laporan yang disusun ternyata sudah dibantu aplikasi komputer sehingga assessor tidak lagi perlu menyusun laporan secara manual. (Sidharta Tedja, 2011)

Berdasarkan analisis organisasi, disimpulkan bahwa baik Y sebagai pengguna jasa assessor maupun Biro X sebagai penyedia jasa assessor sama-sama menekankan pentingnya pengembangan assessor dan sudah melakukan kegiatan pengembangan assessor. Namun demikian, ditemukan bahwa proses pengembangan assessor ini belum dilakukan secara sistematis. Kegiatan pengembangan assessor memang sudah dijadwalkan untuk dilaksanakan secara berkala namun pemilihan topik kegiatan pengembangan lebih didasarkan kepada temuan di lapangan (misalnya keluhan yang didapatkan), ataupun hasil diskusi baik dari pihak pengguna maupun pengelola serta usulan



dari assessor. Belum pernah dilakukan identifikasi area pengembangan assessor yang lebih sistematis. (Sidharta Tedja, 2011)

Hasil analisis karakteristik peserta menggambarkan lebih mendetail keunggulan dan kelemahan peserta. Proses analisa dilakukan dengan mempelajari curriculum vitae peserta sehingga didapatkan gambaran pengalaman peserta. Selain itu, juga dilakukan wawancara baik dengan assessor, administrator, pengelola Biro X maupun pihak Y. Temuan dari hasil wawancara tersebut kemudian diuji silang dengan mempelajari transkrip dan rekaman audio wawancara assessor selama mengumpulkan data. Hal-hal yang bisa disimpulkan dari proses tersebut adalah:

- Berdasarkan hasil temuan dari curriculum vitae ditemukan bahwa dari sisi latar belakang pendidikan, seluruh assessor merupakan lulusan S1 Psikologi. Bahkan ada assessor yang juga melengkapi pendidikannya dengan S2 Manajemen. Sedangkan dari sisi pengalaman kerja, sebagian besar (83,33%) sudah menjalani pekerjaan sebagai assessor *free lance* selama tiga tahun. Dengan demikian maka dari sisi pengalaman kerja, sebagian besar sudah memiliki pengalaman yang cukup memadai.
- Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Y, pengelola Biro X dan dengan assessor serta administrator ditemukan bahwa :

- Pengelola X menilai bahwa hal yang perlu dikembangkan adalah wawasan mengenai ilmu manajemen ,bisnis serta mengenali bentuk aplikasi dari kompetensi (sebagai kriteria pengukuran) . Hal ini berdampak pada penulisan laporan dan proses wawancara.
- Assessor belum sepenuhnya mampu dengan cepat menganalisa dan menilai kelengkapan informasi yang didapatkan khususnya selama proses pengumpulan informasi melalui observasi & wawancara. Hal ini menjadi kritis khususnya dalam situasi wawancara, dimana assessor harus segera menilai apakah informasi yang didapatkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan apakah perlu segera bertanya dan menggali informasi tambahan.
- Ternyata assessor cukup mampu dalam berrelasi dengan assessee . Mereka cukup terampil dalam membina hubungan baik sehingga pada akhirnya assessee mau bekerjasama. Walaupun harus berhadapan dengan assessee yang sikapnya kurang kooperatif, umumnya assessor masih mampu menghadapinya dengan luwes.
- Berdasarkan hasil transkrip dan rekaman wawancara ditemukan bahwa:  
(total 18 transkrip & rekaman)

- Berdasarkan pola dalam memberikan pertanyaan serta kelengkapan informasi yang dikumpulkan, ternyata kita bisa membagi assessor menjadi tiga kelompok berdasarkan pengalamannya. Kelompok pertama adalah mereka yang sudah lama tidak aktif (sehingga belum banyak mengumpulkan pengalaman) atau baru bergabung. (11,11%) Kelompok kedua adalah assessor yang aktif terlibat dalam *assessment center* dan kelompok ketiga adalah assessor yang berpengalaman dan menjadi administrator (38,88%) . Sebagian besar assessor ( 50%) yang ada di lingkungan X termasuk dalam kelompok kedua, yaitu assessor aktif.
- Kelompok pertama ( mereka yang lama tidak aktif atau baru bergabung), masih sering melakukan wawancara yang kurang efektif dan efisien. Misalnya mereka justru menggali pertanyaan yang tidak relevan dengan kompetensi yang diajukan dan tidak melakukan penggalian informasi saat informasi yang diberikan masih belum cukup jelas.(dilakukan oleh 100% assessor kelompok ini).
- Sebagian besar assessor (kelompok assessor aktif dan administrator) sudah mampu memberikan pertanyaan-pertanyaan pembuka dengan tepat, sehingga topik informasi

yang harus digali sudah berhasil didapatkan.(100% administrator dan 88,89% assessor aktif).

- Perbedaan antara kelompok administrator dan assessor aktif lebih terlihat ketika mereka harus menggali informasi (*pertanyaan sekunder*). Baik administrator dan assessor aktif sama-sama berupaya menggali jawaban terutama ketika menemui jawaban yang tidak lazim atau kurang jelas. Namun assessor aktif kadang masih tidak menggali lebih jauh jawaban atau memberikan pertanyaan yang kurang relevan dengan kompetensi yang hendak digali. (66,67% assessor aktif). Perbedaan lain adalah administrator umumnya tidak hanya fokus kepada *apa* yang menjadi keputusan peserta tapi *mengapa* keputusan tersebut diambil (100% administrator). Bila dibandingkan antara assessor pemula dengan administrator, ditemukan bahwa adminisitrator hampir tiga kali lipat lebih banyak memberikan *pertanyaan sekunder*.
- Perbedaan lain antara kelompok administrator dan assessor aktif adalah ketika mereka bertanya mengenai implikasi atau dampak dari keputusan atau menggali kemungkinan keputusan assessee dalam skenario yang tidak dibahas secara jelas oleh assessee (oleh para assessor pada Biro X, hal ini diistilahkan sebagai *testing the limit*). Tindakan ini dilakukan oleh 100%

administrator, tapi belum ada assessor aktif yang melakukan dengan cara administrator . Assessor aktif lebih jarang melakukan hal ini, atau ada juga assessor yang justru selalu bertanya tentang hal yang harus diantisipasi. (45,45% oleh assessor aktif).

- Dalam memformulasikan pertanyaan, administrator mampu dengan cukup beragam memformulasikan pertanyaan yang ia maksud. (dilakukan 100% administrator dan 22,22% assessor aktif). Namun sebagian besar assessor aktif (66,67% ) masih memberikan pertanyaan yang bisa memancing jawaban yang normatif khususnya ketika menggali kompetensi yang berkaitan dengan *compliance* dan *risk management*. (Sidharta Tedja, 2011)

Secara singkat, maka hal yang bisa disimpulkan dari *front end analysis* mengenai kebutuhan pengembangan assessor Biro X (khususnya assessor aktif) adalah:

- Secara umum para assessor umumnya masih mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan cukup efektif.
- Kemampuan assessor yang dinilai (baik oleh pengelola X maupun pihak Y) masih perlu dikembangkan adalah dalam hal ketajaman melakukan wawancara dan menulis laporan assessment.

- Dari berbagai tahapan tugas yang dilakukan assessor, wawancara merupakan tahap dimana assessor harus menyelesaikan tugas tersebut dengan mandiri. Pada tahap lain, masih ada peluang bahwa pihak lain bisa mengoreksi atau membantu assessor (misalnya saat menuliskan laporan, bisa dibantu dengan aplikasi komputer atau masih bisa dikoreksi oleh administrator yang mengedit laporan tersebut).
- Dari berbagai ketrampilan dan kemampuan yang terkait dengan kemampuan wawancara, kemampuan assessor dalam menggali pertanyaan (memberikan pertanyaan sekunder) merupakan kemampuan yang perlu ditingkatkan.

Ternyata temuan di atas juga merupakan gambaran bahwa mengenai perbedaan pewawancara yang berpengalaman dan yang kurang berpengalaman. Perbedaan antara pewawancara yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman diantaranya dijelaskan oleh hasil temuan Cynthia Kay Stevens (1998) (Gubrium, 2002) menemukan bahwa pewawancara yang terlatih dan berpengalaman lebih sering memberikan pertanyaan yang terfokus pada topik tertentu, lebih sedikit bertanya yang tidak relevan dan mampu mengembangkan pertanyaan yang untuk memastikan informasi yang didapatkan dari *interviewee*. Jack Howard & Gerald Ferris (1996) (Gubrium, 2002) yang menemukan bahwa pewawancara terlatih lebih mampu menilai secara kritis sikap promosi diri dari *interviewee*. Mereka akan menyesuaikan

penilaian terhadap *interviewee* dan tidak mudah ‘diperdaya’ oleh perilaku promosi-diri. Hal ini karena terkait pelatihan- mereka lebih mampu mengenali faktor-faktor yg tidak relevan dalam pengambilan keputusan dan mengurangi bias. Dalam metode BDI (yang menjadi dasar cara-cara melakukan wawancara dalam *assessment center*) disebutkan bahwa terdapat suatu taksonomi atau klasifikasi pertanyaan mulai dari penggalan informasi sederhana sampai yang bisa menggali informasi dengan lebih mendalam. Menurut para penulis BDI (Janz, 1986), pewawancara yang tidak menguasai BDI seringkali berhenti pada pertanyaan faktual saja (misalnya misalnya data biografis, ketrampilan yang dimiliki, serta pengalaman atau aktivitas kerja sang *interviewee*) namun tidak memanfaatkan fakta awal yang dikumpulkan untuk mengumpulkan pertanyaan yang lebih mendalam yaitu bertanya tentang perilaku yang ditampilkan di masa lampau. (*behavior description*).

Perbedaan kemampuan ini juga menunjukkan bahwa tidaklah mudah bagi assessor yang berpengalaman untuk mentransfer semua ketrampilan dan pengetahuannya dalam melakukan wawancara. Manual dan pelatihan bisa menyampaikan tahap-tahap wawancara atau pertanyaan kunci yang harus dijawab. Namun tetap terdapat beberapa aspek pengetahuan dan ketrampilan yang lebih mudah didapatkan dari pengalaman. (misalnya bagaimana cara memilih pertanyaan sehingga bisa mempercepat wawancara tanpa mengurangi kualitas wawancara). Ketrampilan dan pengetahuan inipun tidak mudah

untuk dikomunikasikan begitu saja. Terkadang bagi administrator tidak mudah untuk menjelaskan cara-cara yang biasa ia gunakan. Misalnya berdasarkan hasil wawancara, seorang administrator menggambarkan ketika dalam proses wawancara ia bisa mengenali bahwa proses wawancara sudah bisa berganti topik ke kompetensi lainnya bila di benaknya sudah ‘terbayang’ secara visual gambaran dari perilaku kompetensi assessee.

Pengetahuan dan ketrampilan yang tidak bisa dijelaskan secara eksplisit merupakan konsep pengetahuan implisit atau lebih populer dikenal sebagai *tacit knowledge*. Sternberg menjelaskan bahwa yang disebut *tacit knowledge* didefinisikan sebagai pengetahuan yang berorientasi pada tindakan, didapatkan tanpa bantuan orang lain dan memungkinkan seseorang untuk mencapai tujuan yang spesifik. (Matthew, Cianciolo, Sternberg, 2005) . Sedangkan dalam kesempatan yang berbeda, Sternberg lebih menjelaskan konsep *tacit knowledge* dari segi bentuknya. Ia menjelaskan bahwa *tacit knowledge* didefinisikan sebagai sebuah rangkaian kompleks dari pernyataan kondisi-aksi (misalnya muncul dalam bentuk rangkaian pasangan *if-then*) yang berada dalam bidang yang spesifik serta lebih merelfeksikan “*knowing how*” daripada “*knowing that*”. Pada dasarnya terdapat tiga ciri utama dari *tacit knowledge*.



- Pertama adalah *tacit knowledge* didapatkan dengan sedikit dukungan dari orang lain (maksudnya adalah bahwa *tacit knowledge* tidak didapatkan melalui pelatihan atau instruksi).
- Kedua adalah *tacit knowledge* merupakan *procedural knowledge* (walaupun tidak berarti semua *procedural knowledge* termasuk *tacit knowledge*). Sternberg menjelaskan bahwa *tacit knowledge* lebih berupa *know-how* daripada *know-what*. Seringkali kalau berhasil dijabarkan *tacit knowledge* akan muncul dalam bentuk rumusan *if-then* misalnya bila X terjadi maka Y harus dilakukan. Dalam situasi wawancara rumusan *if-then* dari *tacit knowledge* misalnya: BILA dalam situasi wawancara umum assessee memberikan jawaban-jawaban yang secara teoritis atau normatif benar namun tidak memberikan gambaran apa yang ia lakukan MAKA mintalah assessee untuk memberikan contoh peristiwa spesifik terakhir dimana suatu kompetensi diperlihatkan. Selain itu, *tacit knowledge* muncul dalam bentuk *procedural knowledge* dalam lingkup yang spesifik. Suatu *tacit knowledge* umumnya berkaitan dengan ketrampilan khusus. *Tacit knowledge* dalam suatu bidang tidaklah mudah diterapkan begitu saja dalam bidang yang berbeda. Contohnya : *tacit*

*knowledge* seorang tukang roti tidaklah sama dengan *tacit knowledge* seorang tukang kue .

- Ketiga *tacit knowledge* memiliki relevansi dengan tujuan dan kepentingan individu tersebut. Pengetahuan yang didasarkan pada pengalaman praktis pribadi akan lebih bermanfaat dalam mencapai tujuan-tujuannya (atau dalam menyelesaikan persoalan praktis yang ia hadapi) daripada yang didasarkan pada pengetahuan orang lain dan bersifat terlalu generik dan abstrak. (Sternberg, 2002)

Dalam konteks assesor , kita akan membicarakan *tacit knowledge* dalam dimensi kognisi dimana dalam menjalankan tugas-tugasnya para assessor menggunakan model, skema berpikir yang sudah tertanam. (dalam bahasa sehari-hari mirip dengan konsep intuisi). Misalnya ketika assessor melakukan wawancara sebenarnya mereka menggunakan skema berpikir dalam mengenali apakah informasi yang mereka dapatkan sudah cukup lengkap untuk menggambarkan suatu kompetensi . Skema berpikir ini tidak mudah diterjemahkan secara eksplisit karena penggunaannya spesifik bergantung pada konteks situasi wawancara yang terjadi. Mereka juga memiliki skema baik mengenai informasi yang masih dibutuhkan, pertanyaan yang harus diajukan untuk melengkapinya dan mengenai cara-cara tertentu untuk mendapatkan kerjasama dari peserta yang kurang kooperatif misalnya.

Bila kita kembali ke pembahasan di atas mengenai bagaimana suatu pengetahuan dan ketrampilan yang sifatnya implisit perlu ditransfer oleh mereka yang lebih ahli, maka bahasan yang harus kita bicarakan adalah bagaimana *tacit knowledge* bisa didapatkan. Dalam konteks bahasan mengenai pemrosesan informasi menurut Sternberg, dalam akuisisi suatu informasi (termasuk *know how*), terdapat tiga aspek yaitu *selective encoding*, *selective combination* dan *selective comparison* (Hedlund & Antonakis & Sternberg, 2002). Tiga aspek inilah yang juga yang menjadi dasar dari pemerolehan *tacit knowledge*. *Selective encoding* meliputi ekstraksi informasi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi dan tujuan praktis yang ingin dicapai. *Selective combination* meliputi penggabungan informasi sehingga didapatkan makna dan pola hubungan baru. Selanjutnya dengan *selective comparison* maka apa yang didapatkan akan dibandingkan dengan *tacit knowledge* yang pernah didapatkan. Dengan kata lain, ketika seseorang ingin memperkaya *tacit knowledge* ataupun harus berhadapan dengan situasi atau permasalahan yang baru maka ketiga aspek akuisisi *tacit knowledge* akan digunakan sehingga pada akhirnya terbentuk *tacit knowledge* yang lebih lengkap atau semain kaya.

Hal yang menarik adalah walaupun *tacit knowledge* pada dasarnya tidak mudah dinyatakan secara eksplisit namun tetap mungkin untuk ditransfer/dialihkan kepada orang lain. Matthew, Cianciolo, dan Sternberg mengingatkan bahwa dengan mempertimbangkan bahwa sifat *tacit knowledge*

yang tidak mudah dinyatakan maka bentuk transfer *tacit knowledge* tidak mungkin dilakukan secara eksplisit seperti misalnya melalui kuliah. Cara yang lebih baik adalah dengan memfasilitasi proses transfer *tacit knowledge* bukan membagikan isi dari *tacit knowledge* begitu saja. Kuncinya adalah dengan memberdayakan ketiga aspek akuisisi informasi yaitu *selective encoding*, *selective combination* dan *selective encoding*

Sternberg berpendapat bahwa akuisisi *tacit knowledge* merupakan bentuk yang lebih spesifik dari pengembangan keahlian. Dimana untuk mengembangkan keahlian maka ia mengusulkan agar kita belajar dari pengalaman para ahli (atau mereka yang dinilai sukses dalam bidang tertentu). Selain itu ia juga mengusulkan pengembangan kemampuan yang mendasari proses akuisisi informasi misalnya bagaimana secara selektif mengartikan informasi, bagaimana kita menggabungkan dan membandingkan informasi dengan apa yang sudah kita ketahui. Mereka juga sebaiknya berlatih bagaimana mendefinisikan masalah, memilah informasi, menghasilkan alternatif dan memantau hasilnya dalam situasi nyata. Mencermati temuan-temuan ini, bila kita kembali ke konteks *tacit knowledge* dalam dunia assessor, maka kita dihadapkan pada pertanyaan-pertanyaan berikut: Dapatkah kita menerapkan prinsip-prinsip akuisisi *tacit knowledge* yang diusulkan oleh Sternberg untuk meningkatkan kemampuan wawancara khususnya dalam menggali informasi (pertanyaan sekunder)? Bila banyak kemampuan dan ketrampilan ini berada dalam ranah *tacit knowledge* dan tidak ditemukan cara-

cara yang lebih efektif dalam men-transfer pengetahuan dan ketrampilan ini maka kita berhadapan dengan masalah regenerasi yang tidak mudah dipecahkan. Bila kemampuan dan ketrampilan ini, bergantung pada pengalaman individu dan sangat bergantung pada konteks spesifik maka dengan demikian perlu dicari cara yang lebih efektif untuk segera menyebarkan *tacit knowledge* diantara para assessor. Mengingat dalam konteks Biro ini, assessor yang masih baru akan menjalani pelatihan dan pengembangan tersendiri dan perlu mengembangkan kemampuan dasar terlebih dahulu, maka dalam penelitian ini fokusnya lebih kepada assessor yang sudah memiliki pengalaman walaupun bukanlah administrator. Selain itu, dalam penelitian ini tidak akan dilakukan pemberian pemberlakuan mengenai ketrampilan dasar sehingga bisa lebih fokus. Berdasarkan permasalahan dan pertanyaan-pertanyaan tersebut maka disusunlah penelitian ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan temuan dari fakta-fakta di atas dan terlihat dari gejala yang diamati, maka bila dirumuskan maka pertanyaan yang harus dijawab dalam penelitian ini adalah: apakah terdapat perbedaan kemampuan dalam memberikan pertanyaan sekunder antara sebelum dan sesudah diberikannya pelatihan akuisisi dan transfer pengetahuan implicit/ *tacit knowledge* dalam kemampuan memberikan pertanyaan sekunder wawancara pada assessor?

### **1.3 Maksud, Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memastikan bahwa cara pengembangan pengetahuan implisit/*tacit knowledge* yang diusulkan bisa digunakan untuk membantu pengayaan *tacit knowledge* assessor khususnya dalam melakukan penggalian informasi selama wawancara (memberikan pertanyaan sekunder) sehingga memperkuat kemampuan mereka dalam melakukan wawancara.

#### **1.3.2 Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menghasilkan rekomendasi berupa langkah-langkah yang bisa digunakan Biro X untuk memperkaya pengetahuan implicit/*tacit knowledge* dalam melakukan penggalian informasi wawancara pada assessornya. (misalnya melalui modul pelatihan, panduan dalam *coaching* dan lain-lain, bergantung pada hasil temuan). Adapun yang dimaksud dengan assessor adalah assessor yang bukan assessor baru dan bukan yang sudah menjadi administrator.

#### **1.3.3 Kegunaan Penelitian**

##### **1) Kegunaan Praktis**

1. Kegunaan penelitian ini bagi assessor Biro X adalah setelah mereka mendapatkan kegiatan yang bisa meningkatkan *tacit knowledge* dalam melakukan penggalian informasi dalam wawancara diharapkan pada akhirnya mereka bisa menjadi pewawancara yang lebih handal.

2. Bagi para administrator, mereka akan mendapatkan pemahaman mengenai cara-cara yang bisa digunakan untuk mengembangkan ketrampilan & pengetahuan yang berada dalam bentuk *tacit knowledge* assessor lainnya khususnya dalam konteks wawancara.
3. Bagi Biro X, penelitian ini akan mempermudah proses regenerasi antar assessor. Dengan mendapatkan cara-cara yang lebih efektif dalam mengembangkan kemampuan dan ketrampilan assessornya khususnya dalam hal memperdalam informasi ketika wawancara , maka Biro X bisa mendapatkan assessor yang handal dengan lebih cepat.
4. Bagi penyelenggara *assessment center*, diharapkan hasil penelitian ini bisa membantu dalam mengembangkan cara-cara yang lebih tepat guna dalam membina assessor.

## **2 )Kegunaan Teoretis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kejelasan mengenai efektifitas cara-cara pengembangan *tacit knowledge* dalam mengembangkan keahlian dalam profesi tertentu. Kejelasan ini akan memperkaya khazanah metode yang bisa digunakan untuk mengembangkan bidang keahlian seseorang.

### **1.4 Metodologi**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *quasi experiment* . Dalam penelitian ini, ingin diketahui bagaimana suatu independent variable berupa sebuah perlakuan/*treatment* akan mempengaruhi dependent variable. Independent variable

dalam penelitian ini adalah *treatment* dari penelitian ini adalah pelatihan & *coaching* yang akan diberikan kepada assessor. Pelatihan dan *coaching* disusun sedemikian rupa untuk memperkaya *tacit knowledge* assessor dalam mengembangkan pertanyaan sekunder (melakukan penggalian informasi dalam wawancara. Sedangkan dependent variable dari penelitian ini adalah *tacit knowledge* dalam (memberikan pertanyaan sekunder ) yang terukur melalui kemampuan melakukan wawancara. Adapun alasan mengapa dilaksanakan *quasi experiment* adalah karena situasi yang terjadi tidak memungkinkan untuk mengendalikan semua variable dengan ketat. Penelitian ini juga harus dilakukan dalam situasi yang nyata (bukan penelitian di labotarium) mengingat *tacit knowledge* berkaitan erat dengan konteks spesifik pekerjaan secara langsung (Sternberg ,2005) sehingga tidak mungkin dilakukan dalam konteks yang bukan sebenarnya.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah *single group pre-test& post test design*. Dalam rancangan penelitian ini, akan dilakukan pengukuran awal kemampuan wawancara peserta.(*pre test*) Pengukuran tidak bisa dilakukan secara langsung mengingat sifat *tacit knowledge* yang implisit. Oleh karena itu pengukuran dilakukan melalui menempatkan peserta dalam situasi dimana *tacit knowledge* sering digunakan dalam konteks penggalian informasi dalam wawancara. Kriteria pengukuran didasarkan pada ciri dari pertanyaan sekunder, prinsip wawancara berbasis kompetensi (CBI), dan berdasarkan praktek yang dilakukan oleh administrator. Pengukuran akan dilakukan kembali setelah *treatment* berupa pelatihan selesai dilakukan. (*post test*) Setelah diambil data *post test*, maka akan



dibandingkan antara *pre* dan *post test* . Perubahan hasil antara *pre* dan *post test* bisa mengindikasikan perubahan *tacit knowledge* dalam hal penggunaan pertanyaan sekunder..

Analisis terhadap data-data yang diperoleh dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji perbedaan antara hasil *pre* dan *post* . Pengujian tersebut menggunakan teknik analisis *non-parametric Wilcoxon signed rank t test*.