

## Employee Development in Bank Sector based on Potential Review Assessment with 9 Box Model Talent Management

### Asesmen Potential Review sebagai Dasar Pengembangan Karyawan Bank dengan 9 Box Model Talent Management

Rafika Nirmala Purbasari <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi,  
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: [rafika.nirmala.purbasari-2019@psikologi.unair.ac.id](mailto:rafika.nirmala.purbasari-2019@psikologi.unair.ac.id)

Dewi Syarifah <sup>2</sup>

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi,  
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: [dewi.syarifah@psikologi.unair.ac.id](mailto:dewi.syarifah@psikologi.unair.ac.id)

#### Correspondence:

Rafika Nirmala Purbasari

Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Indonesia

Email: [rafika.nirmala.purbasari-2019@psikologi.unair.ac.id](mailto:rafika.nirmala.purbasari-2019@psikologi.unair.ac.id)

#### Abstract

This research about potential review assessment is carried out to provide an overview of the competencies possessed by Bank X employees. Potential review is known to provide competency profiles and become the basis of employee development strategies. This assessment is a part of talent management. The existence of the right talent management system within an organization can increase employee retention. Researcher has been able to get the information of employee's KPI score and gave psychological assessment, to be able to do the employee mapping. The two dimensions, potential competencies and KPI score are known to be the basis in determining the nine-box model. The subject in this research is a junior staff financial institution in Bank X. Based on the assessment that has been carried out, she is included in "rising star" category, because he has "moderate" work performance and "high" potential competency profile. The result of this assessment will be used by organizations as talent pooling information.

**Keyword** : Individual Assessment, Potential Review, Talent Management, 9 Box Model

#### Abstrak

Asesmen potential review ini dilakukan untuk memberikan gambaran kompetensi yang dimiliki oleh karyawan Bank X. Potential review diketahui dapat memberikan profil kompetensi karyawan dan menjadi dasar strategi pengembangan karyawan. Adanya penilaian potensi kompetensi pada karyawan dapat membantunya bersiap untuk melakukan pengembangan diri. Asesmen ini termasuk dalam bagian talent management. Adanya pengelolaan talenta yang tepat di dalam organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan. Selain memberikan pengukuran psikologis untuk dapat memetakan profil karyawan, organisasi juga perlu memperhatikan penilaian kinerja. Kedua dimensi tersebut, potensi kompetensi serta performansi kerja karyawan secara riil adalah dasar dalam menentukan posisi karyawan melalui model nine-box. Subjek penelitian ini menduduki jabatan junior staff financial institution. Berdasarkan asesmen yang telah dijalankan, ia termasuk ke dalam kategori "rising star", karena berada pada performansi kerja "moderate" dan profil potensi kompetensi "high". Hasil asesmen ini akan digunakan organisasi sebagai dasar talent pooling.

**Kata Kunci** : Asesmen Individual, Manajemen Talenta, Potential Review, 9 Box Model

Copyright © Rafika Nirmala Purbasari & Dewi Syarifah

Received 2023-05-17

Revised 2023-07-24

Accepted 2023-08-14



## LATAR BELAKANG

Indonesia memiliki target pencapaian visi pembangunan ekonomi Indonesia di tahun 2045 (Sitanggang, 2020). Pengembangan industri perbankan diketahui menjadi salah satu hal yang diperhatikan pemerintah agar dapat mencapai visi tersebut. Pertumbuhan ekonomi Negara dipengaruhi oleh pengembangan industri perbankan. Hal ini dikarenakan perbankan adalah salah satu ranah pendorong pergerakan ekonomi di berbagai sektor (Sitanggang, 2020). Bank X adalah salah satu bank pemerintah di Indonesia. Dalam merencanakan kemajuan organisasi, salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Perencanaan suksesi adalah salah satu hal di dalam pengelolaan SDM tersebut (Zafar & Akhtar, 2020). Hal-hal yang menunjang proses perencanaan talenta di dalam organisasi contohnya adalah pengadaan rekrutmen seleksi, pengelolaan kinerja karyawan, *talent management*, pemberian pelatihan dan aktivitas pengembangan karyawan secara berkala serta *reward management* (Odhiambo dkk., 2014 dalam Zafar & Akhtar, 2020). Pengelolaan talenta yang tepat dapat membantu organisasi menghadapi perubahan yang bersifat dinamis dan menjadi sarana pengembangan karyawan. Organisasi memiliki kewajiban untuk membuat strategi pengembangan karyawan dan perencanaan karier yang sistematis (Cummings & Worley, 2015). Pengelolaan talenta adalah kumpulan aktivitas bersifat komprehensif untuk dapat memastikan alur pengelolaan potensi karyawan di dalam organisasi (Lekiqi dkk., 2022). Hal tersebut terbukti mampu meningkatkan retensi karyawan. Sehingga, karyawan akan tetap memilih berada di dalam organisasi saat ini meskipun mendapatkan tawaran yang menarik dari organisasi lain (Cummings & Worley, 2015). SDM adalah salah satu sumber daya yang penting bagi organisasi karena dapat membantu tercapainya tujuan organisasi dengan menggunakan pengetahuan, keahlian hingga pengalaman yang ia miliki (Kalam & Wibowo, 2022). Secara resiprokal, SDM organisasi memiliki hak untuk dapat memanfaatkan setiap kesempatan yang datang agar dapat mengembangkan talenta serta *skill* dalam bekerja (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

Manajemen talenta yang baik dalam organisasi mampu mengidentifikasi pengetahuan, *skill* serta karakteristik yang dibutuhkan dalam menyelesaikan penugasan suatu jabatan (Zafar & Akhtar, 2020). Salah satu perencanaan suksesi dalam manajemen talenta adalah dengan mengidentifikasi data-data SDM, memperkirakan *supply and demand* di dalam organisasi dan melakukan penilaian kinerja serta *potential review* (Zafar & Akhtar, 2020). Penilaian kinerja seringkali menjadi sentral bagi organisasi dalam melihat potensi yang dimiliki oleh karyawan namun sebenarnya penilaian kinerja hanya dapat melihat kondisi saat ini dan masa lalu (Jooss dkk., 2019). Dalam memprediksi masa depan, *potential review* diperlukan untuk dapat melihat talenta karyawan secara keseluruhan (Jooss dkk., 2019). Kondisi persaingan bisnis saat ini menuntut organisasi untuk dapat mempersiapkan sumber daya manusianya agar dapat bersaing (Kusuma dkk., 2013). Bagaimana organisasi berinvestasi pada sumber daya manusianya akan

menentukan nilai keunggulan dalam bersaing dengan organisasi lainnya (Wright dkk., 2014 dalam Jooss dkk., 2019). Kesuksesan organisasi dimulai dengan menempatkan karyawan yang dapat beradaptasi mengikuti lingkungan bersifat dinamis. Penempatan karyawan secara tepat dapat memastikan keberlanjutan jangka panjang organisasi (Lawler, 2015 dalam Martin, 2015).

Karyawan yang dinilai sebagai *talent* dengan potensi tinggi adalah ia yang dapat memenuhi kebutuhan perannya dalam organisasi (Iles, 2008 dalam Lee, 2018). Dalam mengidentifikasi potensi individu, dapat menggunakan proses asesmen seperti program *assessment centre*, asesmen individual, penilaian 360 derajat dan metode lainnya (Silzer & Dowell, 2010). Salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi seperti Bank dalam bersaing secara strategis adalah dengan mengelola SDM agar berdaya saing tinggi (Widnyanadita & Syarifah, 2023). Proyek ini merupakan asesmen individual dengan tujuan memberikan gambaran kompetensi karyawan. Subjek saat ini menjabat sebagai *Junior Staff Financial Institution* di salah satu Bank milik pemerintah, yakni, Bank X. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari atasannya, ia memiliki penilaian kinerja yang cukup baik. Hasil penilaian kinerja atau skor KPI tersebut, membuatnya dapat mengikuti *staff development program* atau program promosi di dalam organisasi. Namun, organisasi memiliki kebutuhan untuk melihat bagaimana potensi di dalam diri subjek berkaitan dengan rencana promosi tersebut. Pihak organisasi berharap dengan pengadaan asesmen *potential review*, dapat diketahui bagaimana profil potensi kompetensi yang dimiliki subjek. *Potential review* diketahui dapat membantu organisasi untuk menggali informasi terkait kesesuaian individu dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan organisasi. Termasuk di dalamnya, kelebihan dan kelemahan subjek (Khairani & Fahmie, 2018).

Organisasi yang membantu karyawan memahami talenta di dalam dirinya akan meningkatkan keterikatan kerja. Tak hanya itu, karyawan juga akan memiliki kesempatan untuk lebih mengembangkan dirinya (Ross, 2013). Pengembangan itu, dimulai dengan penilaian potensi kompetensi karyawan dan pengukuran penilaian kinerja secara jujur. Kedua informasi tersebut kemudian dimasukkan ke dalam *tools* bernama *9 box model*. Berdasarkan *9 box model*, hanya karyawan dengan penilaian kinerja tinggi dan potensi kompetensi dalam taraf tinggi, yang dapat dikatakan sebagai kategori *talented* (Nijs dkk., 2014). Model ini memberikan tiga tingkatan dalam penilaian *performance* dan potensi, yakni rendah (*low*), sedang (*moderate*) dan tinggi (*high*). Penilaian *performance* mengacu pada skor KPI. Sedangkan, penilaian potensi diukur dengan menggunakan serangkaian asesmen (Nijs dkk., 2014).

Hasil dari asesmen tersebut akan digunakan sebagai sarana pengembangan individu serta dapat membantu organisasi dalam memberikan peluang akselerasi pada karyawan secara tepat (Silzer & Dowell, 2010). Selaras dengan penelitian terdahulu, hasil asesmen yang telah dilakukan, dapat menjadi dasar pemberian konseling karier. Hal ini berguna sebagai umpan balik kepada karyawan dan

menyusun program pengembangan yang sesuai. Adanya pemberian umpan balik pada karyawan dapat membantunya menyusun rencana pengembangan diri (Pau & Syarifah, 2023). Adanya informasi terkait kompetensi karyawan dapat membantunya untuk lebih memahami aspirasi karier yang sesuai (Al Kahfi & Adiyati, 2023). Hasil asesmen ini kemudian akan digunakan organisasi dalam pengelolaan *talent pool*.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan 9 Box Model sebagai bagian dalam proses manajemen talenta.

#### Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah seorang *Junior Staff Financial Institution* berusia 29 tahun dengan pendidikan terakhir S1 Ekonomi Pembangunan. Ia telah bekerja di Bank X selama 6 tahun.

*Junior Staff Financial Institution* memiliki penugasan sebagai berikut (1) melakukan analisis atas calon *counterparty* yang berpotensi menjadi mitra kerja dan nasabah yang dapat bertransaksi dengan Divisi Tresuri serta mengusulkan *counterparty* dan nasabah potensial pada direksi melalui FGD yang dihadiri oleh Divisi Risiko Bisnis dan Divisi Kredit; (2)

Memelihara dan mengembangkan hubungan institusional dengan *counterparty*; (3) Menyusun laporan terkait transaksi dengan *counterparty*; (4) *Input* data-data terkait *counterparty* dan/atau instrumen, surat berharga yang ditransaksikan oleh *dealing room* dalam sistem Quantum; (5) Melakukan analisa kesesuaian calon konsumen dan produk yang dimiliki Bank X serta memasarkan dan menjual produk perbankan Bank untuk pangsa pasar perbankan; (6) Memastikan bahwa laporan-laporan yang dibutuhkan oleh Pemimpin Sub-Divisi *Financial Institution*, Pemimpin Divisi Tresuri dan Direktur Keuangan telah terkaji dengan benar.

Berdasarkan penugasan tersebut, peneliti menentukan kriteria inti dan pendukung yang harus dimiliki seorang *Junior Staff Financial Institution* yang mengacu pada kamus kompetensi. Kriteria inti berisi kompetensi yang wajib dimiliki oleh pemegang jabatan. Informasi tersebut juga disertai dengan *level* minimal yang perlu dicapai oleh pemangku jabatan. Sedangkan kriteria pendukung adalah kompetensi yang dapat menunjang pemenuhan penugasan namun tidak wajib dimiliki oleh *Junior Staff Financial Institution*. Penentuan kriteria inti, pendukung hingga *level* minimal ditentukan oleh peneliti bersama-sama dengan *subject matters expert* (SME). Adapun kriteria informasi yang telah terverifikasi tersebut ditampilkan pada Tabel 1:

Tabel 1. Kriteria Jabatan *Junior Staff Financial Institution*

Kriteria	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
Kemampuan Analisa*	Memahami permasalahan/situasi dengan menginterpretasi, menghubungkan dan menganalisa informasi-informasi yang ada. ( <i>Analytical Thinking</i> , ORO Behavioral Competency Dictionary, 2007).					
Orientasi pada Hasil*	Fokus terhadap usaha dalam diri untuk mendapatkan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi ( <i>Results Orientation</i> , ORO Behavioral Competency Dictionary, 2007).					
Kemampuan Komunikasi*	Mampu berkomunikasi secara efektif dan mendengarkan sehingga tercipta komunikasi yang bersifat terbuka ( <i>Communication</i> , ORO Behavioral Competency Dictionary, 2007).					
Membangun Hubungan Mitra	Membangun dan menjaga secara aktif hubungan kerja ataupun mitra untuk bisa mencapai tujuan organisasi ( <i>Networking/Relationship Building</i> , ORO Behavioral Competency Dictionary, 2007).					
Orientasi pada Klien	Mengidentifikasi dan merespon kebutuhan klien saat ini dan di masa depan; menyediakan servis yang baik pada klien internal maupun eksternal ( <i>Client Focus</i> , ORO Behavioral Competency Dictionary, 2007).					
Orientasi pada Standar dan Kualitas	Mendorong dan mempertahankan standar kualitas yang tinggi dalam pekerjaan; Menunjukkan kualitas kerja yang tinggi dan secara konsisten bersikap disiplin ( <i>Quality Focus</i> , Departemen Keuangan RI, 2009).					
Kemampuan Kerja Sama	Bekerja secara kolaboratif dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama dan hasil yang baik ( <i>Teamwork</i> . ORO Behavioral Competency Dictionary, 2007).					

**Keterangan. Tanda (\*) merupakan kriteria inti jabatan *Junior Staff Financial Institution*. Warna abu-abu menunjukkan *grey area* yakni level minimal pada jabatan *Junior Staff Financial Institution*.**

#### Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan asesmen dengan dua metode yakni metode tes dan non-tes. Adapun penentuan asesmen yang digunakan mengacu pada

aspek-aspek psikologis yang telah ditentukan sebelumnya. Metode pengumpulan data secara singkat dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Metode Pengumpulan Data

Kriteria	Prediktor					
	IST	Kraepelin	Papikostick	DISC	SJT	BEI
Kemampuan Analisa*	√					√
Orientasi pada Hasil*		√	√			√
Kemampuan Komunikasi*					√	√
Membangun Hubungan Mitra			√	√		√
Orientasi pada Klien			√		√	√
Orientasi pada Standar dan Kualitas		√	√		√	√
Kemampuan Kerja Sama			√		√	√

**Keterangan. Tanda (\*) merupakan kriteria inti jabatan Junior Staff Financial Institution.**

**Metode Tes.** Pengukuran psikologis dapat didefinisikan sebagai proses administrasi, skoring dan interpretasi tes Psikologi (Maloney & Ward, 1976 dalam Miller & Lovler, 2020). Penggunaan alat tes yang kredibel dapat membantu peneliti untuk mendapatkan hasil yang valid dan kredibel. Hal ini dikarenakan pengukuran perilaku melalui tes menggunakan perspektif subjektif secara minimal (Martin, 2015). Pengukuran psikologis dengan metode tes dapat digunakan untuk berbagai kebutuhan organisasi. Terdapat beberapa macam metode tes yakni tes intelegensi, tes kepribadian, tes minat bakat dan *work sample test* (Miller & Lovler, 2020). Adapun tes psikologis yang digunakan pada penelitian ini adalah 1) Tes intelegensi, yaitu mengukur kemampuan kognitif yang dimiliki oleh subjek (Miller & Lovler, 2020).

Tes intelegensi yang digunakan pada penelitian ini adalah *Intelligence Structure Test* (IST). IST dapat membantu mengukur kemampuan analisa, mulai dari bagaimana subjek mengumpulkan hingga menginterpretasikan informasi dalam menganalisa permasalahan yang terjadi. (2) Tes kepribadian, untuk mengukur karakter seseorang. Tes kepribadian dapat bersifat objektif ataupun proyektif (Miller & Lovler, 2020). Alat tes kepribadian yang digunakan pada asesmen ini bersifat objektif, yakni, DISC & Papikostick. (3) Tes sikap kerja yang dapat mengukur potensi dalam diri seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Salah satu yang termasuk dalam tes sikap kerja adalah Kraepelin. Berdasarkan Pane, dkk., (2018), tes Kraepelin dapat mengukur kecepatan, ketelitian, keajegan dan ketahanan kerja seseorang. (4) *Work sample test* adalah metode tes terakhir yang digunakan peneliti. Alat tes yang digunakan adalah *situational judgement test* (SJT). SJT adalah alat tes yang mengukur

atribut kerja seseorang dengan menyediakan simulasi pekerjaan. SJT mengukur atribut profesional dengan memberikan asesmen psikologis pilihan ganda (Affleck dkk., 2016).

**Metode Non Tes.** Pengukuran psikologis non-tes yang digunakan adalah *behavioral event interview* (BEI). BEI adalah wawancara terstruktur untuk bisa mendapatkan informasi utama secara mendalam dari subjek (Dias & Aylmer, 2019). Peneliti menggunakan metode ini untuk dapat menunjang validitas data yang didapatkan. BEI dapat membantu menggali pengalaman dan informasi yang relevan dengan aspek psikologis yang ingin digali. Beberapa keuntungan penggunaan BEI menurut Spencer dan Spencer (1993, dalam Dias & Aylmer, 2019), yakni, (1) Mampu mengidentifikasi secara empiris, kompetensi yang diukur dan data pendukung pengukuran psikologis lainnya. (2) Metode pengukuran yang objektif dan presisi. (3) Terbebas atas bias kultur, ras dan gender. (4) Salah satu penyedia data untuk membantu organisasi menentukan pengembangan dan *career path* karyawannya.

**Teknik Analisis Data.** Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah interpretasi dan integrasi hasil pengukuran tes psikologis, secara tes maupun non-tes. Hasil tersebut dianalisis dan dibuat kesimpulan untuk masing-masing aspek psikologis terukur.

## HASIL PENELITIAN

Penggalan data dengan menggunakan metode tes dan non-tes, memberikan hasil sebagaimana terlampir pada tabel matriks hasil *potential review* berikut:

Tabel 3. Matriks Hasil Asesmen Potential Review

Kriteria	Prediktor							
	IST	Kraepelin	Papikostick	DISC	SJT	BEI	Grey Area	Nilai Akhir
Kemampuan Analisa*	√					√	2	2
Orientasi pada Hasil*		√	√			√	2	2
Kemampuan Komunikasi*					√	√	2	2
Membangun Hubungan Mitra			√	(Communicator)		√	2	3
Orientasi pada Klien			√		√	√	2	2
Orientasi pada Standar dan Kualitas		√	√		√	√	2	2
Kemampuan Kerja Sama			√		√	√	2	2

**Keterangan. Tanda (\*) merupakan kriteria inti jabatan Junior Staff Financial Institution.**

Subjek cenderung mampu berpikir secara logis dalam menganalisa suatu permasalahan hingga menemukan kesimpulan dengan mengidentifikasi pola yang ada serta konsekuensi terkait pilihan yang diambil. Dalam mengelola pekerjaannya, ia dapat bekerja dengan tepat dan cepat. Sehingga, dapat dikatakan, subjek adalah seorang yang konsisten berorientasi pada hasil kerja sesuai dengan standar organisasi. Meskipun diperlukan peningkatan ketika menyelesaikan tugas dalam keadaan yang kurang kondusif. Dalam berelasi dengan klien internal maupun eksternal, ia mampu membangun hubungan positif. Ia mampu menjaga komunikasi dua arah dan bersikap terbuka serta persuasif. Begitu pula dengan kemampuan kerja sama yang dimiliki, ia dapat berpartisipasi sebagai anggota kelompok dan memahami perannya dengan baik. Namun, ketika ia terdaftar dalam program *staff development program* (SDP), ia perlu meningkatkan kemampuan kerja sama yang dimiliki. Hal ini dikarenakan nantinya peran yang diambil akan lebih besar. Kewenangan yang dimiliki ketika mendapatkan promosi akan meningkat dan mendorong untuk bisa memelihara kerja sama serta berkolaborasi dengan lebih banyak pihak. Ketika membangun hubungan dengan mitra kerja, subjek dapat memelihara dan mengembangkan hubungan dengan *key contacts*.

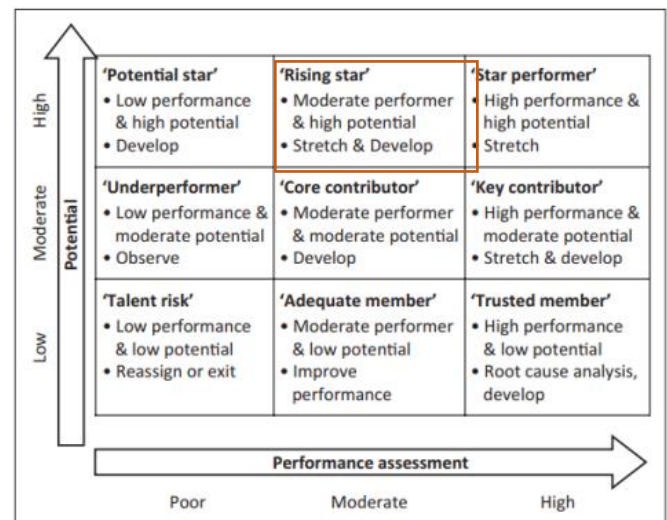
Secara terperinci, area potensi yang saat ini menjadi kelebihan subjek berada pada aspek pengelolaan hubungan dengan klien atau mitra kerja. Sedangkan area pengembangan atau aspek yang masih perlu peningkatan adalah kemampuan kerja sama. Untuk saat ini subjek sudah memiliki kemampuan yang diprasyaratkan pada jabatan *Junior Staff Financial Institution*. Namun, ia memerlukan peningkatan karena ketika ia dipromosikan, ia akan memiliki bawahan sehingga terdapat tambahan kewenangan. Selain itu, sebagai seorang yang teratur, ketika harus menyelesaikan tugas dalam kondisi yang kurang kondusif, kinerja subjek menjadi kurang optimal.

### Hasil Analisis 9 Box Model

Pengembangan talenta di dalam organisasi dapat dimulai dengan dilakukannya penilaian kinerja secara jujur. Selanjutnya dilakukan pengukuran potensi karyawan. Hasil kedua pengukuran tersebut dimasukkan ke dalam tools bernama *9 Box Model*. Model *9 Box* adalah sebuah matriks dengan pengukuran dua dimensi, kinerja dan potensi dalam diri karyawan (Jooss dkk., 2019). Berdasarkan teori *9 box*, karyawan yang bertalenta atau disebut HIPO (*high-performing high-potential*) ialah karyawan yang memiliki penilaian kinerja dan hasil asesmen potensi kompetensi yang tinggi (Martin, 2015). Terdapat tiga tingkatan dalam penilaian dimensi kinerja dan potensi berdasarkan model ini, yakni rendah (*low*), sedang (*moderate*) dan tinggi (*high*). Kinerja karyawan diukur dengan melakukan evaluasi pada pengetahuan dan *skill* terkait pekerjaannya (Nijs dkk., 2014). Selain itu, kinerja karyawan juga dapat diukur melalui *input* kerja, perilaku aktual dan *output* yang dihasilkan karyawan tersebut (Shields, 2016). Sedangkan, potensi diukur dengan menggunakan serangkaian asesmen untuk dapat melihat peluang karyawan dalam memberikan kinerja sesuai dengan

peran di organisasi tersebut (Nijs dkk., 2014). Kompetensi dan potensi yang dimiliki karyawan juga dapat menentukan bagaimana ia memenuhi tuntutan pekerjaan dan standar yang ditetapkan organisasi (Fahmie dkk., 2018). Sehingga, talenta yang dimiliki karyawan dapat menentukan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Swales dkk., 2014). Salah satu cara untuk melakukan akselerasi bisnis adalah dengan melakukan akselerasi pengembangan diri bagi karyawan yang termasuk dalam *high potentials* (Al Jawali dkk., 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek dan *Senior Analyst Financial Institution* selaku atasan yang melakukan penilaian kinerja subjek, didapatkan data bahwa saat ini nilai KPI subjek berada pada taraf *meet expectation*. Terdapat lima kategori penilaian dalam Bank X, yakni *poor*, *below expectation*, *meet expectation*, *exceed expectation* dan *outstanding*. Dalam *9 box model* milik McKinsey, nilai KPI subjek termasuk pada tingkat *moderate*. Di sisi lain, berdasarkan asesmen kompetensi potensi yang telah dilakukan, didapatkan data bahwa subjek adalah seorang yang berada pada taraf *high* apabila mengacu pada *9 box model*. Sehingga, saat ini posisi potensi subjek termasuk dalam kategori "*Rising Star*" (*moderate performer* dan *high potential*). Ia mampu memenuhi standar dalam posisi *Junior Staff Financial Institution* dengan 1 aspek melebihi standar yang telah ditentukan, yakni membangun hubungan kemitraan.



Gambar 1. Hasil 9-Box Junior Staff Financial Institution

Seseorang yang termasuk dalam *Rising Star* berpotensi untuk diberikan promosi dikarenakan mampu untuk mencapai ekspektasi pekerjaan saat ini secara konsisten (Ward & Jacobsen, 2011). Karyawan dalam posisi ini dapat diberikan motivasi tambahan dalam bekerja, baik dengan meningkatkan *reward*, kesempatan untuk mengembangkan diri ataupun aspek lain yang dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan (Ward & Jacobsen, 2011). Pemberian *coaching* juga dapat dilakukan pada karyawan dengan kategori *Rising Star* (Ward & Jacobsen, 2011). Hal ini dikarenakan, pemberian umpan balik secara berkala, membantunya untuk lebih memahami apa yang dibutuhkan dalam peningkatan kinerja (Lee, 2018).

Pemberian tantangan baru dengan menambahkan penugasan-penugasan (*stretch assignment*) juga disarankan untuk kategori ini. Sehingga, ia bisa menambah kewenangan serta meningkatkan kemampuannya di jabatan saat ini (Ward & Jacobsen, 2011). Beberapa pengembangan tersebut dilakukan untuk menyiapkan karyawan dalam meningkatkan performa di tempat kerja serta menerima peran yang lebih besar di dalam organisasi (Ward & Jacobsen, 2011). Karyawan pada kategori *Rising Star* diprediksi dapat diberikan promosi karena ia memenuhi target dan penilaian kinerja serta memiliki potensi untuk bisa mengerjakan penugasan yang lebih besar dibandingkan saat ini (Ward & Jacobsen, 2011). Adanya pengembangan diri karyawan untuk dapat melebihi ekspektasi pekerjaan juga dapat meningkatkan produktivitas operasional hingga profit organisasi (Cummings & Worley, 2015). Organisasi perlu memperhatikan manajemen talenta yang bersifat efektif terutama bagi karyawan potensial. Karyawan yang bekerja dengan potensi terbaiknya dapat menjadi salah satu pondasi organisasi untuk lebih berkembang dan bersaing secara kompetitif (Cummings & Worley, 2015).

## PEMBAHASAN

Hasil asesmen menunjukkan kompetensi subjek telah memenuhi standar minimal pada seluruh aspek psikologis, yakni, kemampuan analisa, orientasi pada hasil, kemampuan komunikasi, orientasi pada standar dan kualitas, orientasi pada klien, kemampuan kerja sama dan membangun hubungan mitra. Tidak ada aspek psikologis yang berada di bawah standar minimal.

Asesmen *potential review* ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran potensi karyawan. Potensi adalah perkiraan batas atas yang dapat dicapai karyawan dalam perjalanan karier yang dimiliki (Finkelstein dkk., 2017). Hasil asesmen akan digunakan organisasi sebagai dasar *talent mapping*. Penggunaan asesmen sebagai bagian dari pengembangan talenta diketahui dapat membantu organisasi dalam menentukan aktivitas pengembangan yang tepat. Aktivitas pengembangan yang dimaksudkan seperti pelatihan, *coaching*, *mentoring*, konseling karier serta peningkatan kompetensi lainnya (Miller & Lovler, 2020). Manajemen talenta merupakan salah satu aspek kritis yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan aspek ini sama pentingnya seperti investasi finansial dalam mempengaruhi efektivitas organisasi (Cummings & Worley, 2015). Penilaian potensi karyawan adalah bagian dari pengelolaan talenta yang harus dilakukan secara teratur. Manajemen talenta yang dilakukan secara berkala dapat membantu organisasi untuk lebih memahami proses dan program yang tepat dalam mengembangkan karyawan (Martin, 2015).

Dalam jurnalnya, Meyers, dkk., (2013), menyatakan bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia, organisasi dapat melakukan beberapa pendekatan yang berbeda-beda. Organisasi dapat mengukur kompetensi, kinerja hingga kelebihan yang dimiliki karyawan (Tetik, 2017). Sehingga, organisasi dapat membedakan sumber daya manusia yang merupakan *high performers* dan kelompok

yang masih memerlukan pengembangan (Meyers dkk., 2013). Pendekatan manajemen talenta berdasar pengukuran kompetensi masih menjadi pendekatan yang superior hingga saat ini (Tetik, 2017). Karyawan yang memahami potensi dalam dirinya dapat memberikan kinerja yang maksimal, sehingga pemetaan potensi karyawan (*potential review*) menjadi hal yang penting dilakukan oleh organisasi (Khairani & Fahmie, 2018). Karyawan yang dapat menghasilkan performansi kerja maksimal adalah hasil dari investasi sumber daya manusia yang dilakukan organisasi (Kehoe dkk., 2018).

Hasil asesmen *potential review* yang dilakukan, diinformasikan pada subjek agar dapat membantunya memahami diri sendiri. Metode penyampaian hasil asesmen yang diberikan adalah melalui konseling karier. Selain penyampaian hasil asesmen, peneliti juga memberikan informasi terkait pengembangan diri yang sesuai dengan subjek. Harapannya, subjek dapat lebih mempersiapkan dirinya ketika mendapat kesempatan untuk promosi jabatan. Dalam proses konseling yang telah dilaksanakan, subjek diketahui dapat secara asertif menyusun langkah-langkah pengembangan dirinya. Sehingga, bersama-sama dengan peneliti, subjek mendiskusikan hasil asesmen dan potensi pengembangan di dalam organisasi. Konseling harus bersifat dua arah, sehingga terjalin komunikasi yang baik antara karyawan dan konselor (Baruch dkk., 2004). Karyawan yang mengikuti konseling karier, harus memiliki *self-awareness*, tujuan di dalam kariernya serta strategi untuk mencapai tujuan tersebut (Baruch dkk., 2004). Adanya kesenjangan antara pengetahuan saat ini dengan strategi karier yang dimiliki dibahas di dalam proses konseling untuk ditentukan langkah pengembangan selanjutnya (Baruch dkk., 2004).

## KESIMPULAN

Asesmen individu ini dilakukan dengan tujuan *potential review* karyawan dengan melihat kesesuaian kompetensi yang dimiliki oleh subjek dan jabatan yang diduduki saat ini. Sehingga, didapatkan data potensi diri dan saran pengembangan yang sesuai untuk karyawan tersebut. Pengambilan data asesmen individu dilaksanakan dalam dua hari di kantor subjek. Hasil asesmen dan penilaian kinerja subjek menunjukkan bahwa ia termasuk dalam "*Rising Star*" berdasarkan penempatan *9 box model*.

Setelah melakukan asesmen, peneliti memberikan *feedback counseling*. Hal tersebut dilakukan sebagai sarana pemberian informasi hasil *potential review* dan saran pengembangan yang relevan. *Feedback counseling* diharapkan dapat membantu subjek untuk lebih memahami langkah-langkah pengembangan dirinya di dalam organisasi. Berdasarkan asesmen yang telah dilakukan, subjek memerlukan pemberian umpan balik atas kinerjanya secara berkala dan kegiatan pengembangan diri. Adapun pengembangan diri yang sesuai dengan subjek berupa *stretch assignment* ataupun promosi sebagai bentuk pemberian tantangan baru. Sehingga, diharapkan mampu meningkatkan keterikatan kerja dan mencapai hasil kinerja melebihi ekspektasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affleck, P., Bowman, M., Wardman, M., Sinclair, S., & Adams, R. (2016). Can we improve on situational judgement tests? Dalam *British Dental Journal* (Vol. 220, Nomor 1, hlm. 9–10). Nature Publishing Group. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2016.17>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256–2284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764>
- Al Kahfi, L. R., & Adiyati, R. P. (2023). Aspirasi Karir & Kerja: Penilaian Kompetensi dan Minat Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Karir Karyawan. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(2), 155–161. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2>
- Baruch, Y., Bozionelos, N., & Cpsychol, P. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Pearson Education. [www.pearsoned.co.uk](http://www.pearsoned.co.uk)
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (tenth edition). Cengage Learning.
- Dias, M. de O., & Aylmer, R. (2019). Behavioral Event Interview: Sound Method for Indepth Interviews. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.12816/0052846>
- Fahmie, A., Monica, L., Despiana, D., & Kusri, E. (2018). Leadership Assessments in Business Organizations in Indonesia. *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*, 608–611. <https://doi.org/DOI:10.2991/ebic-17.2018.97>
- Finkelstein, L. M., Costanza, D. P., & Goodwin, G. F. (2017). Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success. *Personnel Psychology*, 71(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/peps.12225>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Burbach, R. (2019). Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4551–4577. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651>
- Kalam, R. P., & Wibowo, D. H. (2022). Kohesivitas Kelompok dan Intensi Turnover: Studi Korelasional pada Karyawan. *Psikostudia: Jurnal Psikologi* by <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO>, 11(3), 360–367. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3>
- Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2018). Let's Call a Star a Star: Task Performance, External Status, and Exceptional Contributors in Organizations. *Journal of Management*, 44(5), 1848–1872. <https://doi.org/10.1177/0149206316628644>
- Khairani, D. A., & Fahmie, A. (2018). Potensial review karyawan Hotel X sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital"*, 394–404.
- Kusuma, A. R., Adriansyah, M. A., & Prastika, N. D. (2013). PENGARUH DAYA JUANG, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN MODAL SOSIAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 2(2), 100–116. <https://doi.org/DOI:10.30872/PSIKOSTUDIA.V2i2.2241>
- Lee, G. J. (2018). Talent measurement: A holistic model and routes forward. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.990>
- Lekiqi, B., Loku, A., & Neziraj, E. (2022). The Talent Management and Strategic Perspectives of Their Preoccupation and Commitment in High Research Institutions. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 1158–1173. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.110>
- Martin, A. (2015). Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3–4), 112–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.003>
- Miller, L. A., & Lovler, R. L. (2020). *Foundations of psychological testing* (Sixth Edition).
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Pau, T. M. P., & Syarifah, D. (2023). Asesmen Individu Untuk Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(2), 192–199. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2>
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166–170. <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>
- Shields, J. (2016). *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies* (2nd Edition). Cambridge University Press.
- Silzer, R. F., & Dowell, B. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. Jossey-Bass. [www.josseybass.com/email](http://www.josseybass.com/email)
- Sitanggang, L. (2020, Agustus 17). *Peran perbankan penting bagi pertumbuhan ekonomi*.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Tetik, S. (2017). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practitioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4), 40. <https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77>
- Ward, K., & Jacobsen, M. (2011). Relational Talent Management: Where organisational strategy meets individual choice. *The Ashridge Journal, Relational Talent Management, Summer*, 1–7.
- Widnyanadita, K. A., & Syarifah, D. (2023). 9 Box Model Talent Management: Asesmen Potential Review pada Karyawan Bank. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(1), 40–47. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1>
- Zafar, A., & Khawaja Hummayun Akhtar, G. (2020). Effect of succession planning on organizational growth. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1), 21–33. <https://doi.org/10.46568/jssh.v59i1.323>