

HAV Matrix: Employee Development in PT. X based on Potential Review Assessment

HAV Matriks: Asesmen Potensial Review Karyawan PT. X Sebagai Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia

Nadia Shafira Putri¹

¹Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: nadia.afira.putri-2022@psikologi.unair.ac.id

Endah Mastuti²

²Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: endah.mastuti@psikologi.unair.ac.id

Correspondence:

Nadia Shafira Putri

Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Indonesia
Email: nadia.afira.putri-2022@psikologi.unair.ac.id

Abstract

The individual assessment potential review was conducted as part of talent management activities to obtain a comprehensive understanding of the individual's potential and to identify competencies that require improvement. In addition to providing psychological measures to map employee profiles, the organization also considered performance evaluation results. The tool used in this assessment was the HAV Matrix. The subject of this study was an employee of PT. X. This research employed two data collection methods: psychological testing tools and interviews. At the end of the process, counseling sessions were conducted to provide developmental suggestions tailored to the individual's needs through counseling programs, aiming to enable the individual to perform optimally. The research findings indicated that the subject falls into the "current star" category in the HAV Matrix analysis, which means the subject is classified as a high performer with moderate potential. This finding confirms that the subject is a promising candidate for the position of Purchasing Section Head but requires further development in certain areas.

Keyword: Individual Assessment, HAV Matriks, Talent Management, Potential Review

Abstrak

Penelitian asesmen individu potensial review dilakukan sebagai bagian dari kegiatan *talent management* untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang potensi yang dimiliki oleh individu serta mengidentifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan. Selain menyediakan pengukuran psikologis untuk memetakan profil karyawan, organisasi juga mempertimbangkan hasil evaluasi kinerja. Tools yang digunakan dalam asesmen ini adalah HAV Matriks. Subjek pada penelitian ini adalah 1 orang karyawan PT. X. Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu alat tes psikologi dan wawancara. Pada akhir kegiatan dilakukan konseling untuk memberikan saran pengembangan yang diperlukan untuk kebutuhan pengembangan SDM melalui program konseling agar individu dapat bekerja dengan optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek termasuk dalam kategori "current star" dalam analisis HAV matriks, yaitu subjek berada pada rentang *high performer* dan *moderate potential*. Hal tersebut membuktikan bahwa subjek termasuk kader potensial untuk menduduki jabatan *kasie purchasing* namun membutuhkan beberapa pengembangan.

Kata Kunci: Asesmen Individual, HAV Matriks, *Talent Management*, *Potential Review*

Copyright (c) 2025 Nadia Shafira Putri & Endah Mastuti

Received 2024-03-28

Revised 2024-12-19

Accepted 2025-01-13



LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga bagi setiap perusahaan (Almaaitah et al., 2020). Organisasi yang dapat bersaing bukan semata-mata ditentukan oleh peralatan, teknologi, maupun sisi keuangan, tetapi juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai pelaku, pelaksana, dan penanggung jawab di perusahaan (Cummings & Worley, 2015). Produk yang berkualitas, sistem layanan yang bagus, atau teknologi yang tinggi adalah hasil dari konsep, cara berpikir, perencanaan, dan eksekusi sekelompok individu yang bertalenta (Pella & Inayati, 2011). Talenta merupakan faktor yang membedakan kinerja antar organisasi (Aina & Atan, 2020). Dalam konteks organisasi, talenta mengacu pada keterampilan dan kapasitas individu, serta kontribusi yang dapat diberikan individu tersebut kepada organisasi (Gallardo-Gallardo, 2018). Pegawai yang dapat dianggap menjadi *talent* adalah pegawai yang mampu menunjukkan potensi untuk bekerja di posisi yang lebih tinggi (Meyers et al., 2020). Sekumpulan talent dalam organisasi disebut dengan talent pool. Talent pool yang baik akan sangat penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan (Maulana et al., 2020).

Perusahaan yang ingin bertumbuh dan meningkatkan bisnis harus fokus untuk mencari, menarik, dan mempertahankan orang-orang terbaik di organisasinya (Hongal & Kinange, 2020). Hal ini yang disebut dengan “*war for talent*” yaitu persaingan yang semakin kompetitif dalam merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat. Manusalah yang menentukan kualitas proses, kualitas produk dan layanan, menentukan persepsi kualitas di mata konsumen dan menentukan pangsa market (*market share*) (Pella & Inayati, 2011). Oleh karena itu, kemampuan atau talenta yang dimiliki oleh karyawan berperan penting dalam menentukan keunggulan bersaing organisasi di masa depan (Ali et al., 2019; Swailes et al., 2014).

Salah satu strategi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia ataupun mempertahankan karyawan yang berbakat adalah dengan melakukan manajemen talenta (Purbasari & Syarifah, 2023). Manajemen talenta adalah penggunaan serangkaian aktivitas terpadu untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan saat ini dan di masa depan (Baehr, 1987). Tujuannya adalah untuk memperoleh dan mempertahankan (Claus, 2019), serta mengamankan aliran talenta, mengingat talenta adalah sumber daya utama perusahaan (Armstrong, 2006). Pengelolaan talenta memperkuat fondasi organisasi sekaligus meningkatkan fleksibilitasnya dalam menghadapi persaingan di pasar global (Das, 2022). Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan sangat tergantung pada sumber dayanya, dan tidak seluruh karyawan dapat berkontribusi pada hal tersebut (Kumar, 2022).

Pengelolaan talenta yang tepat dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan yang bersifat dinamis dan menjadi sarana pengembangan karyawan

(Purbasari & Syarifah, 2023). 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 & Khawaja Hummayun Akhtar, 2020). Organisasi harus bijak dalam menempatkan karyawan yang dimiliki ke jabatan tertentu yang sesuai dengan potensi, kompetensi, dan karakter yang dimiliki karyawan. Kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan merupakan salah satu bentuk dari *person-job fit* (Widodo et al., 2020). Kesesuaian antara tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan pengetahuan dan potensi yang dimiliki oleh pegawai akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Kaur & Kang, 2021), sedangkan jika terdapat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan potensi pegawai akan mengarah pada ketidakpuasan kerja dan akan memengaruhi performa kerja (Rajper et al., 2020). Selain itu, karyawan dengan *person-job fit* akan lebih percaya diri dengan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Peng & Mao, 2015).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa asesmen individu untuk *potential review* merupakan hal penting yang dapat dilakukan perusahaan untuk membantu menggali informasi terkait kesesuaian individu dengan tuntutan pekerjaan, termasuk kelebihan dan kelemahan individu (Purbasari & Syarifah, 2023). Selain itu, *potential review* juga menghasilkan saran pengembangan yang diperlukan untuk kebutuhan pengembangan SDM melalui program konseling agar individu dapat bekerja dengan optimal (Ardhi & Darusmin, 2020). Dengan menggali informasi mendalam tentang potensi dan kebutuhan pengembangan individu, perusahaan dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran karena setiap individu dalam organisasi berhak memanfaatkan peluang yang tersedia untuk mengembangkan bakat dan keterampilan mereka (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). PT. X sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi kemasan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia ingin mengintegrasikan *potential review* sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM. Hal ini dibutuhkan karena pada saat pengangkatan individu, perusahaan tidak melakukan asesmen yang dapat mengungkap potensi dan kompetensi individu. Hasil dari pelaksanaan *potential review* dalam rangka kebutuhan manajemen talenta ini bertujuan untuk menentukan apakah individu termasuk kader potensial dalam talent pool atau memerlukan pengembangan lebih lanjut dalam jabatannya.

Salah satu model *talent measurement* yang dapat digunakan untuk menempatkan karyawan berada dalam keadaan yang mana di lingkungan perusahaan tersebut adalah HAV Matriks (Pella & Inayati, 2011). *Human asset value matrix* merupakan metode yang dapat digunakan perusahaan untuk meletakkan individu dalam talent mapping dengan menggunakan metode penilaian potensi (*potential*) dan kinerja (*performance*). Salah satu bentuk HAV adalah nine box grid atau biasa disebut matriks 3x3 yang disusun oleh Caruso (2017). Pada nine box grid, posisi karyawan terbagi ke dalam 9 kategori. Gambaran HAV Matriks 3x3

dapat dilihat pada Gambar 1. Berdasarkan gambar diatas, kinerja (*performance*) karyawan ditunjukkan pada garis horizontal dan potensi (*potential*) ditunjukkan pada garis vertikal (Abisapta, 2019). Pada penelitian ini, dimensi *performance* dinilai berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan, sedangkan dimensi *potential* diukur dengan melakukan asesmen potensial karyawan (*potential review*).

Potential review merupakan sebuah proses yang melibatkan penjelasan tentang keterampilan dan kemampuan individu, termasuk identifikasi kelebihan dan kelemahan yang dapat ditingkatkan (Adhha & Darusmin, 2021; Munandar, 2009). Dharmaraj & Mohammed Sulaiman (2015) menyatakan bahwa *potential review* merupakan suatu tindakan dalam manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk menilai kemampuan karyawan, baik dari segi kognitif maupun kepribadian. Penggunaan *potential review* juga dapat digunakan untuk menilai kesesuaian individu dengan tugas yang diberikan saat ini atau yang mungkin akan dihadapi di masa depan yaitu dengan membandingkan kualitas pribadi dengan persyaratan fungsional yang terkait (Khairani & Fahmie, 2018). Karyawan yang dianggap sebagai karyawan dengan potensi tinggi adalah individu yang dapat memenuhi tuntutan peran dalam organisasi.

Potential review dapat dilakukan melalui sejumlah metode beragam. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk *potential review* adalah penerapan tes psikologi, wawancara, dan analisis hasil dari evaluasi. Selain itu, metode yang relevan digunakan mencakup konsultasi dan diskusi dengan berbagai narasumber, seperti karyawan terkait, atasan, bawahan, dan rekan kerja (Goel, 2012). Proyek ini merupakan asesmen individual yang bertujuan untuk memetakan individu berdasarkan kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*) untuk mendapatkan gambaran keseluruhan terkait individu dan merencanakan pengembangan diri lebih lanjut agar dapat bekerja lebih optimal (Jooss et al., 2021). Hasil asesmen ini selanjutnya akan digunakan organisasi dalam pengelolaan *talent pool*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kualitatif deskriptif. Penggunaan kualitatif deskriptif bertujuan untuk

menjelaskan penerapan *talent management* menggunakan HAV Matriks.

Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah seorang laki laki berusia 34 tahun dengan latar belakang pendidikan S1 Sistem Manajemen Informasi. Subjek telah bekerja di PT. X selama 3 tahun sebagai kasie purchasing. Pengangkatan subjek sebagai kasie purchasing tidak didasari oleh standarisasi kemampuan sebagai kasie. Hal ini memperlihatkan bahwa subjek belum pernah mengikuti asesmen. Pihak HR perusahaan PT. X menjelaskan bahwa ia ingin mengetahui kesesuaian antara kompetensi dan potensi dengan jabatan dari subjek.

Seorang kasie *purchasing* memiliki beberapa tugas sebagai berikut (1) Monitoring pelaksanaan proses pembelian/pengadaan barang sesuai dengan prosedur; (2) Bertanggungjawab dalam seleksi pemasok untuk mendapatkan harga dan kualitas terbaik; (3) Bertanggungjawab dalam pemenuhan kebutuhan barang perusahaan; (4) Monitoring pengendalian dokumen mulai dari order pembelian hingga pembayaran; (5) Monitoring pemenuhan kebutuhan perusahaan dan ekspedisi luar; (6) Bertanggungjawab tercapainya sasaran kinerja yang telah disepakati.

Berdasarkan uraian tugas pada jabatan kasie *purchasing* tersebut, peneliti kemudian menentukan kriteria inti dan kriteria pendukung beserta level minimal yang harus dipenuhi pada jabatan kasie *purchasing*. Kriteria inti adalah standar yang harus dipenuhi oleh individu yang menempati suatu jabatan. Jika tidak terpenuhi, individu tersebut Diprediksi akan mengalami kesulitan atau bahkan gagal dalam menjalankan tugas pada jabatan tersebut. Di sisi lain, kriteria pendukung adalah standar tambahan yang membantu individu dalam menjalankan jabatan tersebut. Penetapan kriteria inti dan pendukung serta level minimumnya didasarkan pada hasil wawancara dengan SME (Subject Matter Expert) untuk jabatan kasie *purchasing*. Kriteria inti dan pendukung untuk jabatan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria pada Jabatan Kasie *Purchasing*

Aspek Psikologis	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
Concern for Order	Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja. (Concern for Order – Spencer & Spencer, 1993)					
Monitoring & Evaluating*	Kemampuan untuk melaksanakan pengawasan, pengendalian, hingga evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan/atau tanggung jawab yang dilaksanakan, baik diri sendiri atau kelompok kerja, termasuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengembangkan sistem pengendalian dan evaluasi yang efektif bagi pelaksanaan pekerjaan. (Monitoring & Evaluating - (Integra, 2018)					
Information Seeking	Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan (Information Seeking – Spencer & Spencer, 1993)					

<i>Planning and Organizing*</i>	Mendefinisikan tugas dan tonggak pencapaian untuk mencapai tujuan, sekaligus memastikan penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan tersebut (Planning and Organizing – ORO, 2007)
<i>Directiveness</i>	Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya (Directiveness – Spencer & Spencer, 1993)
<i>Delegation</i>	Mengalokasikan otoritas pengambilan keputusan dan/atau tanggung jawab tugas kepada orang lain yang sesuai untuk memaksimalkan efektivitas organisasi dan individu (Delegation – Harvard, 2006)
<i>Customer Service Orientation</i>	Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Artinya berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan dapat diartikan secara luas, yaitu meliputi pelanggan eksternal (customer dalam arti sebenarnya) atau pelanggan internal (end-user di dalam organisasi). Fokus dari kompetensi ini adalah berusaha memahami kebutuhan orang lain dan melakukan sesuatu untuk membantu atau memberikan pelayanan pada orang tersebut (Customer Service Orientation – Hay Group, 2005)
<i>Accountability</i>	Bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan hasil. Berusaha untuk membangun budaya akuntabilitas di antara bawahan langsung dan di seluruh organisasi, jika memungkinkan; mencontohkan akuntabilitas terhadap orang lain. Menyelaraskan sistem untuk mendukung akuntabilitas (penghargaan dan pengakuan, kompensasi, mobilitas, dll). (Accountability – Harvard, 2006)

Keterangan. Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan kasie *purchasing*; Warna abu-abu (*grey area*) merupakan level minimal pada jabatan *kasie purchasing*

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu metode tes dan non-tes. Adapun

penentuan asesmen yang digunakan mengacu pada aspek-aspek psikologis yang telah ditentukan sebelumnya. Matriks metode pengumpulan data dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Metode Pengumpulan Data

Aspek Psikologis	Prediktor		
	Tes Kepribadian	Wawancara	Tes Simulasi
<i>Concern for Order</i>	PAPI Kostick (<i>Workstyle</i>)	BEI	-
<i>Monitoring & Evaluating*</i>	PAPI Kostick (<i>Leadership</i>)	BEI	<i>Work Sample : Case Study</i>
<i>Information Seeking</i>	PAPI Kostick (<i>Workstyle</i>)	BEI	<i>Work Sample : Case Study</i>
<i>Planning and Organizing*</i>	PAPI Kostick (<i>Workstyle</i>)	BEI	-
<i>Directiveness</i>	PAPI Kostick (<i>Leadership</i>)	BEI	<i>Work Sample : Case Study</i>
<i>Delegation</i>	-	BEI	<i>Work Sample : Case Study</i>
<i>Customer Service Orientation</i>	PAPI Kostick (<i>Social Nature</i>)	BEI	-
<i>Accountability</i>	PAPI Kostick (<i>Leadership</i>)	BEI	-

Keterangan. Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan kasie *purchasing*; Warna abu-abu (*grey area*) merupakan level minimal pada jabatan *kasie purchasing*.

Metode tes. Pengukuran psikologis menggunakan metode tes dapat diterapkan untuk berbagai kebutuhan organisasi. Beberapa metode tes yang umum digunakan meliputi tes intelegensi, tes kepribadian, tes minat dan bakat, serta work sample test (Miller & Lovler, 2020). Metode tes yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan dua prediktor (alat tes), yaitu (1) Tes kepribadian, untuk mengungkapkan pola perilaku, sikap, dan karakteristik individu dalam berbagai situasi. Alat tes kepribadian yang digunakan pada asesmen ini adalah PAPI Kostick. PAPI Kostick merupakan tes kepribadian non proyektif yang dapat mengidentifikasi gaya kerja karyawan (Putri et al., 2022). Tes ini terdiri dari 7 faktor yang mengidentifikasi 10 kebutuhan (*needs*) dan 10 tekanan (*roles*) pada individu (Savira & Hidayat, 2017). Tujuh faktor yang diukur oleh tes PAPI Kostick meliputi kepemimpinan, aktivitas kerja, arah

kerja, relasi sosial, sifat temperamen, gaya bekerja, dan posisi birokrasi (atasan- bawahan). (2) *Work sample test* adalah metode evaluasi yang digunakan untuk mengukur kemampuan seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang mirip dengan tugas yang akan dihadapi di tempat kerja (Thompson & Paul, 2020). *Work sample test* yang digunakan pada asesmen ini adalah *case study*.

Metode non tes. Pengukuran psikologis non tes yang digunakan dalam penelitian ini adalah *behavioral event interview* (BEI). BEI adalah salah satu teknik wawancara yang dilakukan dengan menggali informasi mengenai perilaku seseorang yang pernah dilakukannya secara nyata (Dias & Aylmer, 2019). Teknik wawancara ini berisi sekumpulan pertanyaan yang bertujuan untuk menggali kompetensi dengan menanyakan secara sistematis dan terukur untuk mengumpulkan informasi seputar perilaku dan

kebiasaannya. BEI dimaksudkan untuk menggali pengalaman kinerja yang pernah terjadi di masa lalu; mengenai keberhasilan, kegagalan dan cara penyikapannya atas itu, untuk memprediksi kinerja di masa depan (Yoseanto, 2020).

Teknik Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah interpretasi dan integrasi hasil pengukuran tes psikologis secara tes maupun non tes. Hasil tersebut selanjutnya

dianalisis dan dibuat kesimpulan untuk masing-masing aspek psikologis yang diukur.

HASIL PENELITIAN

Hasil Asesmen Potential Review

Berdasarkan hasil tes psikologi dan wawancara yang telah dilakukan, diperoleh hasil asesmen *potential review* subjek pada jabatan kasie *purchasing* yang dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Matriks Hasil Asesmen Potential Review

Aspek Psikologis	Prediktor			Grey Area	Penilaian Akhir
	PAPI Kostick	Work Sample Case Study	BEI		
Concern for Order	2	-	5	4	4
Monitoring & Evaluating*	3	3	3	3	3
Information Seeking	2	4	2	3	3
Planning and Organizing*	2	-	3	3	3
Directiveness	3	2	2	3	2
Delegation	3	2	2	3	2
Customer Service Orientation	3	-	3	3	3
Accountability	3	-	4	3	4

Keterangan. Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan kasie *purchasing*; Warna abu-abu (*grey area*) merupakan level minimal pada jabatan kasie *purchasing*.

Dinamika Psikologis

Berdasarkan hasil pemeriksaan psikologis yang telah dilakukan, Saudara DD merupakan pekerja yang memiliki sistematis kerja yang baik. Saudara DD menata tugas-tugasnya dengan bantuan sistem agar tidak ada data yang terlewat. Selain itu, Saudara DD terdorong untuk memperlihatkan perhatiannya terhadap kejelasan tugas dan memantau kualitas pekerjaan dari orang lain.

Saudara DD mampu membuat perencanaan dan pengorganisasian kerja dengan baik. Saudara DD dapat menganalisis, memetakan, dan membuat perencanaan kerja berdasarkan pengalamannya selama di perusahaan. Saudara DD termotivasi untuk memahami kebutuhan rekan untuk memenuhi kebutuhan di perusahaan sehingga pada beberapa kondisi tertentu Saudara DD menunjukkan usaha lebih dalam mencari informasi berkaitan dengan hal-hal di luar pekerjaannya.

Ketika menyelesaikan pekerjaannya, Saudara DD cenderung mendelegasikan tugas-tugas kepada rekan kerjanya, namun Saudara DD kurang mampu menguraikan target pekerjaan. Saudara DD akan mendelegasikan tugas kepada orang yang memiliki pengalaman di bidang tersebut.

Secara terperinci kelebihan yang dimiliki Saudara DD adalah cenderung memberikan perhatian terhadap kejelasan tugas. Hal ini berkaitan dengan tugasnya sebagai kasie *purchasing* yaitu harus jelas kebutuhan yang harus dipenuhi agar tidak menghambat kinerja produksi dan perusahaan.

Saudara DD masih perlu melakukan pengembangan pada aspek memberikan pengarahan dan delegasi kepada bawahannya. Aspek ini merupakan aspek penting sebagai kasie *purchasing* untuk dapat mengoptimalkan kinerja tim.

Hasil Analisis Matriks HAV

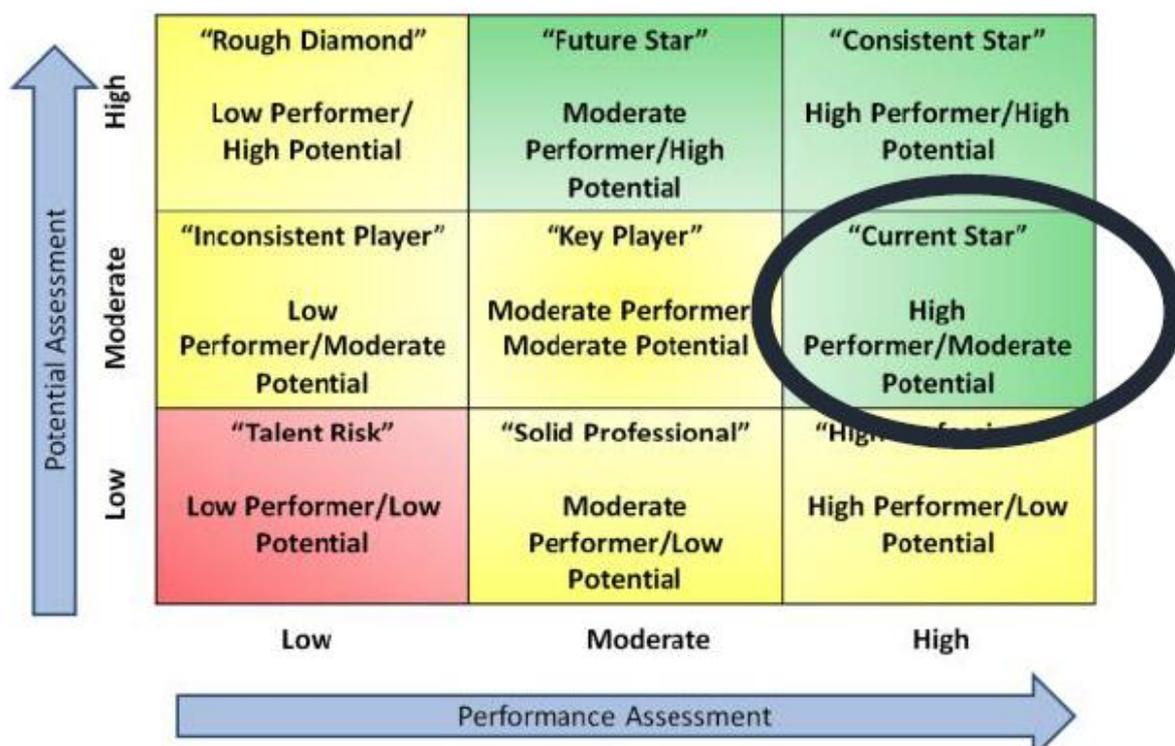
Human asset value matrix merupakan metode yang dapat digunakan perusahaan untuk meletakkan individu dalam talent mapping dengan menggunakan metode penilaian potensi (*potential*) dan kinerja (*performance*) pada jabatan kasie *purchasing*. Dimensi kinerja (*performance*) karyawan ditunjukkan pada garis horizontal dan potensi (*potential*) ditunjukkan pada garis vertikal (Abisapta, 2019). Pada penelitian ini, dimensi *performance* dinilai berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan (Caruso, 2017). Berdasarkan laporan KPI kuartal kedua bulan April-Juni 2023, subjek memiliki nilai KPI *meet expectation* yang berada pada rentang nilai 91,4 (rentang skala 1%-100%). Jika dikonversikan pada HAV matriks, nilai KPI *meet expectation* termasuk ke dalam kolom *high performer*. Hal tersebut didasarkan pada 3 kategori penilaian, yaitu rendah (<70%), sedang (>70,1% - 88%), dan tinggi (88,1%-100%).

Dimensi potensi (*potential*) karyawan ditunjukkan dengan hasil asesmen *potential review* yang telah dilakukan oleh peneliti. Berdasarkan hasil asesmen potensial yang telah dilakukan, subjek termasuk kader potensial dengan pengembangan. Jika dikonversikan pada HAV matriks, subjek termasuk ke dalam kolom *moderate potential*. Hasil identifikasi subjek dalam matriks HAV dapat dilihat di Gambar 1, dimana kolom dengan tanda lingkaran adaah posisi subjek dalam 9-box model.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut dapat diketahui bahwa subjek termasuk dalam kategori "*current star*", yaitu individu dengan *high performer* dan *moderate potential* (Caruso, 2017). Arti dari individu dengan kategori "*current star*" adalah individu menunjukkan konsistensi dalam kinerja yang tinggi dan pencapaian yang solid, kadang-kadang bahkan melebihi harapan dalam perannya saat ini. Ia

menunjukkan motivasi untuk mencapai keberhasilan dan antusiasme terhadap tantangan yang lebih besar namun pada tingkat atau level organisasi yang sama. Selain itu, individu dapat menerima tantangan baru dan menambahkan keterampilan baru sesuai kebutuhan pekerjaan, serta menerapkan pembelajaran yang diperoleh untuk

meningkatkan keberhasilan di area jabatan sendiri. Subjek juga dapat menunjukkan keterampilan teknis, profesional, manajerial, dan/atau kemampuan kepemimpinan yang diharapkan untuk tingkat organisasi saat ini (Caruso, 2017).



Gambar 1. Hasil Analisis HAV Matriks pada Jabatan Kasie Purchasing

PEMBAHASAN

Asesmen individu atau penilaian individu merupakan proses yang dirancang untuk menilai karakteristik individu yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu (Prien et al., 2003). Asesmen individu dilakukan untuk membuat kesimpulan tentang kinerja individu pada suatu pekerjaan dan melihat perilakunya dalam setting organisasi di masa mendatang. Cara-cara yang digunakan dapat berupa observasi, wawancara, skala psikologis, tes inventori, tes proyeksi, dan lain-lain. Ketepatan dalam melakukan asesmen dapat menghasilkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya sehingga dapat bekerja secara optimal dan produktivitasnya meningkat (Prien et al., 2003).

Penelitian ini menunjukkan bahwa asesmen potential review adalah upaya bentuk kegiatan talent management untuk membantu menggali informasi terkait kesesuaian individu dengan tuntutan pekerjaan, termasuk kelebihan dan kelemahan individu (Widnyanadita & Syarifah, 2023). Selain itu, asesmen potential review juga dapat menghasilkan saran pengembangan yang diperlukan untuk kebutuhan pengembangan SDM melalui program konseling agar individu dapat bekerja dengan optimal (Cummings & Worley, 2015). Sebagai upaya untuk menjembatani hasil asesmen potensi dengan kinerja, diperlukan metode atau alat yang

mampu mengevaluasi kinerja karyawan sekaligus mengembangkan potensinya bagi perusahaan, salah satunya adalah HAV matriks. Model ini merupakan alat yang digunakan dalam aktivitas manajemen talenta dan berfungsi membantu mengidentifikasi berbagai aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia di perusahaan (Reni et al., 2022). Menurut hasil HAV matriks, individu berada pada kategori high performer dan moderate potential.

Hasil asesmen potential review untuk kebutuhan talent management ini juga ditindaklanjuti dengan penyampaian feedback counselling kepada pihak-pihak terkait, yaitu (1) human resource manager; dan (2) individu terkait. Feedback counselling diharapkan dapat membantu karyawan dalam memahami hasil asesmen yang telah dilakukan dan dapat menentukan langkah-langkah pengembangan yang dapat dilakukan individu untuk meningkatkan performa kinerjanya (Gibson & Marianne, 2016). Hal ini sejalan dengan Khairani & Fahmie (2018) yang menyatakan bahwa konseling dilakukan untuk membantu karyawan mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan terutama dalam konteks pekerjaan, sehingga karyawan dapat memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihannya. Selain itu, pemberian feedback counselling pada karyawan dapat membantu dalam merancang rencana pengembangan diri karyawan (Pau & Syarifah, 2023).

Langkah-langkah pengembangan individu yang dimaksud mencakup pelatihan, *coaching*, *mentoring*, konseling karier, dan peningkatan kompetensi lainnya (Miller & Lovler, 2020).

Pelaksanaan *feedback counselling* ini menggunakan pendekatan humanistik yang menekankan pada individu sendiri dalam menyelesaikan semua persoalan yang dihadapi. Proses pemberian konseling dilakukan secara langsung dan tatap muka agar klien dapat mengetahui kelebihan dan kelemahannya sehingga mampu mengarahkan dirinya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki ke arah pengembangan yang optimal (Djunaidi, 2019). Konselor bertugas sebagai fasilitator dalam menentukan langkah yang akan diambil subjek tanpa mengarahkan (Corey, 2013). Hasil asesmen menunjukkan bahwa subjek memenuhi enam kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan kasie *purchasing*, yaitu *concern for order*, *monitoring & evaluating*, *information seeking*, *planning & organizing*, *customer service orientation*, dan *accountability*. Namun subjek tidak memenuhi standar minimal pada dua kompetensi, yaitu *directiveness* dan *delegation*. Sehingga hal ini menyebabkan subjek berada dalam kategori “dengan pengembangan”. Selanjutnya setelah dikategorikan pada HAV matriks, subjek tergolong pada kategori “*current star*”.

Berdasarkan kategori HAV matriks tersebut, terdapat beberapa cara pengembangan yang dapat diberikan kepada subjek menurut Caruso (2017), yaitu: (1) Berfokus pada menyiapkan individu dan melakukan asesmen terhadap kemampuan mereka untuk menangani tanggung jawab dan tugas dengan cakupan yang lebih luas; (2) mendorong adanya peluang pengembangan diri yang bersifat jangka panjang; (3) menargetkan pengembangan diri pada aktivitas atau kompetensi tertentu yang akan menjadi kebutuhan di masa depan, atau tugas yang secara khusus dirancang untuk memperkuat kompetensi atau keterampilan tersebut; (4) Memberikan kesempatan untuk memberikan bimbingan kepada orang lain guna mengembangkan keterampilan dan menumbuhkan bakat orang lain; (5) Melibatkan individu sebagai penanggung jawab dalam program perubahan yang diinisiasi oleh organisasi; dan (6) Memberikan tugas atau penugasan proyek dengan ciri-ciri tertentu, seperti memberikan paparan pada berbagai situasi yang dialami perusahaan, memberikan visibilitas tinggi, sehingga pencapaian individu dapat dengan mudah dilihat dan diakui oleh orang lain serta bertanggung terkait pendapatan dan biaya yang substansial.

KESIMPULAN

Asesmen *potential review* pada penelitian ini dilakukan sebagai upaya bentuk kegiatan *talent management* untuk membantu menggali informasi terkait kesesuaian individu dengan tuntutan pekerjaan, termasuk kelebihan dan kelemahan individu. HAV matriks digunakan untuk meletakkan individu dalam talent mapping dengan menggunakan metode penilaian potensi (*potential*) dan kinerja (*performance*). Berdasarkan hasil asesmen *potential review* yang telah dilakukan pada posisi kasie *purchasing* di PT X, beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Subjek memenuhi enam kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan kasie *purchasing*, yaitu *concern for order*, *monitoring & evaluating*, *information seeking*, *planning & organizing*, *customer service orientation*, dan *accountability*. Namun subjek tidak memenuhi standar minimal pada dua kompetensi, yaitu *directiveness* dan *delegation*.
2. HAV matriks menunjukkan bahwa subjek tergolong pada kategori “*current star*”, yaitu individu dengan *high performer* dan *moderate potential*.

Feedback counselling diharapkan dapat membantu karyawan dalam memahami hasil asesmen yang telah dilakukan dan dapat menentukan langkah-langkah pengembangan yang dapat dilakukan individu untuk meningkatkan performa kinerjanya. Berdasarkan hasil analisis *potential review* dan pemetaan HAV matriks, saran pengembangan yang dapat diberikan kepada subjek adalah menyiapkan individu untuk menangani tanggung jawab dan tugas dengan cakupan yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abisapta. (2019). 9 Box Model, Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan Guna Pengembangan Potensi. In TUW Knowledge. <https://tuw.co.id/artikel/index.php/2019/03/01/mengenal-kriteriapenilaian-kinerja-karyawan-dengan-model-9-box-matrix/>
- Adhha, A., & Darusmin, D. F. (2021). Asesmen Potential Review pada Karyawan Rumah Sakit Islam YY Pekanbaru. *Psyche 165 Journal*, 14(02), 247–254.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62–78. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>
- Almaaitah, M. F., Altahat, S., & Alsafadi, Y. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2931–2936. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Ardhi, D. R., & Darusmin, D. F. (2020). Asesmen Potential Review pada Karyawan Rumah Sakit XX dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bagian Penagihan. *Psychopolytan: Jurnal Psikologi*, 4(1), 27–38. <https://doi.org/10.36341/psi.v4i1.1255>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th edition*. Cambridge University Press.
- Baehr, M. E. (1987). A review of employee evaluation procedures and a description of “high potential” executives and professionals. *Journal of Business and Psychology*, 1(3), 172–202.
- Caruso, K. N. (2017). *Ultimate Guide to Talent Development Using the 9 Box*. Viapeople, Inc.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Corey, G. (2013). *Teori dan praktek konseling dan psikoterapi* (7th ed.). Refika Aditama.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change, 10th Edition*. Cengage Learning. www.ichapters.com
- Das, P. K. (2022). An Introduction to the Study of Talent Management. *World Journal of Education and Humanities*, 4(2), p66. <https://doi.org/10.22158/wjeh.v4n2p66>
- Dharmaraj, D. A., & Mohammed Sulaiman, I. (2015). Employee's Perception

- of Potential Appraisal (A Study among Managerial Cadre Employees in Public Sectors in Kerala). *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 5(4), 155–161. <https://doi.org/10.9756/bijiems.8119>
- 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>
- Djunaidi. (2019). Peningkatan Kinerja Staf Melalui Bimbingan Konseling dan Studi Komparasi. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 4(2), 1–30.
- Gallardo-Gallardo, E. (2018). *The Meaning of Talent in the World of Work* (2nd ed.). Routledge.
- Gibson, R. L., & Marianne, H. M. (2016). *Bimbingan dan konseling* (7th ed.). Pustaka Pelajar.
- Goel, D. (2012). *Performance Appraisal And Compensation Management*. PHI Learning.
- Harvard. (2006). *Harvard University Competency Dictionary*.
- Hay Group. (2005). KAMUS KOMPETENSI PT Hay Group. *Kamus Kompetensi*, 1–23.
- Hongal, P., & Kinange, D. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Integra, M. S. (2018). *Kamus Pengembangan Kompetensi Individu*. Magnet Solusi Integra.
- Jooss, S., McDonnell, A., & Burbach, R. (2021). 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>
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347–359. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.12.003>
- Khairani, D. A., & Fahmie, A. (2018). Potensial Review Karyawan Hotel X Sebagai Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 "Pemberdayaan Dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital,"* 394–404.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Maulana, I. N. Y., Gultom, E., & ... (2020). Talent Pool on The Appointment of Directors of PLN (Persero) Viewed from Good Corporate Governance. *Unnes Law Journal: Jurnal ...*, 6, 225–258. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/ulj/article/view/39150>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Miller, L. A., & Lovler, R. L. (2020). *Foundations of Psychological Testing: A Practical Approach* (6th edition). In *Personnel Psychology* (6th ed., Vol. 60, Issue 3). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00091.11.x>
- Munandar, U. (2009). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Rineka Cipta.
- ORO. (2007). *Behavioral Competency Dictionary: Organizational Readiness Office*. Bureau de gestion du changement.
- Pau, T. M. P., & Syarifah, D. (2023). Individual Assessment for Career Development of State Civil Apparatus. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(2), 192. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2.9898>
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan Dan Kinerja Prima*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The Impact of Person-Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Source: Social Indicators Research*, 121(3), 805–813. <https://doi.org/10.1007/s>
- Prien, E. P., Schippmann, J. S., & Prien, K. O. (2003). *Individual Assessment: As Practiced in Industry and Consulting*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Purbasari, R. N., & Syarifah, D. (2023). 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. *Psikostudia*, 12(3), 349–355.
- Putri, C. A., Rofiqoh, E., Wulandari, F. A., & Prastiningrum, F. A. (2022). Implementasi Alat Tes Papi Kostick (Review Sistematis). *Flourishing Journal*, 2(2), 121–129. <https://doi.org/10.17977/um07ov2i2022p121-129>
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mangi, R. A. (2020). The impact of person job fit and person organization fit on employee job performance: A study among employees of services sector. *Abasyn Journal of Social Sciences, January*. <https://doi.org/10.34091/jass.13.1.05>
- Reni, A. T., Wicaksono, W. S., Wijaya, D. J., Prianto, & Hermawan, F. (2022). Application Of Talent Assessment Using Korn Ferry's 9 Box Matrix Concept at PT. Independent Talent Bank. *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, 11(2), 241–256. <https://doi.org/10.22202/mamangan.v11i2.7091>
- Savira, A. W., & Hidayat, R. (2017). Validitas Prediktif Papi-Kostick dan Baum terhadap Pengendalian Emosi Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 44(3), 223–235. <https://doi.org/10.22146/jpsi.28243>
- Spencer, & Spencer. (1993). *Kamus Kompetensi*. 1–36.
- Swailes, 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>
- Thompson, M., & Paul, M. (2020). *Work Sample Tests*. 73, 4. <https://digitalcommons.unl.edu/qicwdumbrella/73%0AThis>
- Widnyanadita, K., & Syarifah, D. (2023). 9 Box Model Talent Management: Potential Review Assessment on Bank Employees 9 Box Model Talent Management: Asesmen Potential Review pada Karyawan Bank. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(1), 40–47. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.9559>
- Widodo, S., Sahono, B., Agustina, E., Suryosukmono, G., & Pareke, F. (2020). Person-Job Fit, Person-Organization Fit And The Effect On Employee Performance: Organizational Commitment As Mediator Role. *Psychology and Education*, 57(9), 5257–5269. www.psychologyandeducation.net
- Yoseanto, B. L. (2020). *Teknik Behavioral Event Interview*. BQND Publishing House.
- 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>