

9 Box Model Talent Management: Potential Review Assessment on Bank Employees

9 Box Model Talent Management: Asesmen Potential Review pada Karyawan Bank

Ketut Ayu Pratithi Widnyanadita¹

¹Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: ¹ketut.ayu.pratithi-2019@psikologi.unair.ac.id

Dewi Syarifah²

²Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia

Email: ²dewi.syarifah@psikologi.unair.ac.id

Correspondence:

Ketut Ayu Pratithi Widnyanadita

Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Indonesia

Email: ketut.ayu.pratithi-2019@psikologi.unair.ac.id

Abstract

Potential review individual assessment research is carried out as a form of talent management activity to obtain a comprehensive picture of the subject's potential and what competencies that still need to be developed. The tool used to determine potential competencies and their current and long-term contribution to the organization is the 9-box model. The subjects in this study were 1 person who was an employee at PT Bank X. The subject had just served as a Corporate Culture Supervisor. This study used two data collection methods, the test method (psychological test kits and work samples) and non-test (interview). Data were analyzed using descriptive analysis and qualitative analysis. The results of the study show that in the 9-box model analysis, the subject is included in the "future star" category, which is in the range of moderate performers and high potential in the talent pool of PT Bank X. This proves that the subject is a potential cadre to occupy the position of Corporate Culture Supervisor at PT Bank X.

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

Abstrak

Penelitian asesmen individu *potential review* dilakukan sebagai bentuk kegiatan *talent management* untuk memperoleh gambaran secara komprehensif mengenai potensi yang dimiliki oleh subjek serta kompetensi apa yang masih perlu untuk dikembangkan. Tools yang digunakan untuk menentukan potensi kompetensi dan kontribusi mereka saat ini dan jangka panjang bagi organisasi adalah 9-box model. Subjek pada penelitian ini sebanyak 1 orang yang merupakan karyawan pada PT Bank X. Subjek baru saja menjabat sebagai *Penyelia Corporate Culture*. Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu metode tes (alat tes psikologi dan *work sample*) dan non tes (wawancara). Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam analisis 9-box model, subjek termasuk dalam kategori "*future star*", yang berada pada rentang *moderate performer* dan *high potential* dalam *talent pool* PT Bank X. Hal tersebut membuktikan bahwa subjek termasuk kader potensial untuk menduduki jabatan *Penyelia Corporate Culture* pada PT Bank X.

Kata Kunci : Asesmen Individual, Potential Review, Talent Management, 9-Box Model

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 2022-12-13

Revised 2023-01-20

Accepted 2023-02-06



LATAR BELAKANG

Tak dapat dipungkiri dan tidak diragukan lagi bahwa salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia (SDM) (Ardhi & Darusmin, 2020; Moehersono, 2014; Sinambela, 2016). Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM, sehingga penanganan SDM harus bersifat strategis, menyatu, dan selalu terhubung sesuai dengan tujuan dan visi misi organisasi (Moehersono, 2014). Terdapat banyak tindakan yang dapat dilakukan organisasi agar mampu menjawab tantangan penanganan SDM pada zaman yang selalu mengalami perubahan ini. Salah satunya adalah dengan melakukan pengelolaan *talent* yang ada di organisasi.

Saat ini, *talent* menjadi aset yang berharga dalam suatu organisasi (Gallardo-Gallardo, 2019; Gallardo-Gallardo dkk., 2013; Lee, 2018; Ruddy & Anand, 2010). Menurut Collings dan Mellahi (2009), *talent* yang ada dalam suatu organisasi dipandang sebagai hal penting untuk memaksimalkan kinerja organisasi dan secara konsisten telah menjadi perhatian utama CEO organisasi di berbagai belahan dunia. *Talent* berhubungan erat dengan karakteristik yang berharga dan langka, serta sering disamakan dengan kinerja yang sangat baik dalam domain tertentu (Gallardo-Gallardo, 2019). Pada organisasi, *talent* dapat merujuk pada keterampilan dan kemampuan (*talents*) individu dan apa yang mampu dilakukan atau disumbangkan individu tersebut kepada organisasi (Gallardo-Gallardo, 2019).

Menurut Tetik (2017), *talent* adalah sebuah konsep yang mengacu pada potensi tinggi yang meliputi kemampuan, kapasitas, kapabilitas, komitmen, kompetensi, dan pengetahuan, dimana potensi tersebut siap dikembangkan dan ditransformasikan menjadi kinerja tinggi (*high performance*). Secara umum, menurut Armstrong dan Taylor (2014), *talent* adalah suatu hal yang harus dimiliki individu agar dapat bekerja dengan baik dalam jabatannya. Adanya *talent* akan membuat perbedaan pada performa organisasi melalui kinerja mereka dan dengan potensi yang mereka miliki akan dapat memberikan kontribusi penting di masa depan bagi organisasi. Kumpulan *talent* yang tersedia dalam suatu organisasi disebut dengan *talent pool* (Armstrong & Taylor, 2014).

Schuler (2015; dalam Gallardo-Gallardo, 2019) mengungkapkan bahwa *talent* akan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kesuksesan dan keunggulan organisasi ketika dikelola dengan baik. Pengelolaan *talent* dalam suatu organisasi ini disebut dengan *talent management*. Menurut Collings dan Mellahi (2009), *talent management* adalah kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis dari posisi kunci yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi dan/atau pengembangan kumpulan *talent* pemegang jabatan yang berpotensi tinggi (*high-potential*) dan berkinerja tinggi (*high-performing*). Sejalan dengan Scullion (2010; dalam Al Ariss dkk., 2014) yang mengatakan bahwa teori *talent management* telah didorong oleh asumsi bahwa memaksimalkan *talent* karyawan adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Talent management menjadi terkait secara ekstensif dengan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam organisasi dengan harapan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Salah satu kegiatan dalam *talent management* adalah *talent measurement*, yaitu pengukuran khusus kepada karyawan untuk menentukan potensi kompetensi dan kontribusi mereka saat ini dan jangka panjang bagi organisasi, yang dilakukan untuk tujuan memfasilitasi *talent management* itu sendiri (Lee, 2018).

Salah satu model *talent measurement* yang sering digunakan oleh organisasi adalah 9-Box Model yang dikembangkan oleh McKinsey pada tahun 1960-an. Model ini berupa 9 kotak yang dapat melihat posisi penilaian kinerja karyawan sekaligus potensi yang dimiliki oleh karyawan untuk didedikasikan pada perusahaan (Abisapta, 2019). Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa 9-box adalah model untuk menilai *talent* di organisasi melalui dua dimensi, yaitu dimensi kinerja masa lalu (*job performance*) dan dimensi potensi masa depan (*job potential*). Gambaran 9-Box Model dapat di lihat pada Gambar 1. Pada penelitian ini, dimensi *job performance* akan diukur dengan berdasarkan hasil *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan di tempat kerjanya, sedangkan dimensi *job potential* akan diukur dengan melakukan asesmen potensi karyawan atau yang lebih dikenal dengan *potential review*.

Dalam *potential review*, secara khusus, potensi didefinisikan sebagai perkiraan yang diperoleh secara empiris dari tingkat “kesesuaian” antara persyaratan jabatan dan kemampuan, keterampilan, dan atribut yang dimiliki individu pada kinerja mereka (Baehr, 1987). Silzer dan Churuch (2009; dalam Gallardo-Gallardo, 2019) mendefinisikan potensi sebagai kualitas yang dimiliki oleh individu (misalnya, karakteristik, motivasi, keterampilan, kemampuan, pengalaman) untuk secara efektif melakukan dan berkontribusi dalam peran yang lebih luas atau berbeda dalam organisasi di masa depan. Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa *potential review* merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memprediksi potensi individu dalam hal kesuksesan kerjanya pada suatu jabatan baik saat ini maupun di masa depan (Baehr, 1987). Individu yang *potential* adalah individu yang berpotensi untuk menduduki jabatan dan fungsi organisasi tertentu, sehingga dapat dikatakan bahwa seorang individu mungkin memiliki potensi yang berbeda untuk posisi yang berbeda, atau untuk jenis posisi yang sama di berbagai tingkat fungsi organisasi (Baehr, 1987).

Melalui *potential review* akan diperoleh gambaran secara komprehensif mengenai potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut serta kompetensi apa yang masih perlu untuk dikembangkan (Khairani & Fahmie, 2018). *Potential review* ini juga dilakukan untuk mengevaluasi potensi kekuatan dan kelemahan individu, membandingkan kualitas individu dengan tuntutan fungsi yang ditugaskan saat ini ataupun yang akan diproyeksikan untuk individu tersebut di kemudian hari (Khairani & Fahmie, 2018).

Berdasarkan pemaparan di atas, sebagai salah satu upaya pengelolaan SDM yang berdaya saing tinggi, PT Bank X melakukan perubahan strategis melalui perubahan struktur

organisasi. Adanya perubahan struktur organisasi tersebut berdampak pada adanya rotasi jabatan pada beberapa unit kerja. Tak terkecuali pada subjek dalam penelitian ini yang juga terkena rotasi jabatan. Sebelumnya, subjek menjabat sebagai Penyelia *Learning Center* dan kemudian mendapat rotasi ke jabatan Penyelia *Corporate Culture*. Secara umum, tugas pokok seorang Penyelia *Learning Center* adalah mengelola program pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan pada PT Bank X, sedangkan tugas pokok pada jabatan Penyelia *Corporate Culture* adalah mengelola program implementasi budaya pada PT Bank X. Adanya perbedaan tugas pokok tersebut tentu membutuhkan kriteria kompetensi yang berbeda.

Adanya tugas dan kompetensi yang berbeda pada kedua jabatan tersebut menyebabkan perlu dilakukannya *potential review* terhadap subjek ketika ditempatkan pada posisinya yang baru, yaitu sebagai Penyelia *Corporate Culture*. *Output* dari dilakukannya *potential review* untuk kebutuhan *talent management* ini adalah apakah subjek merupakan kader potensial dalam *talent pool* untuk menduduki jabatan Penyelia *Corporate Culture* di PT Bank X ataukah membutuhkan pengembangan pada jabatannya yang baru tersebut serta saran pengembangan apa yang dibutuhkan subjek untuk meningkatkan performa kerja kedepannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menjelaskan penerapan *talent management* dengan menggunakan 9 Box Model.

Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah seorang laki-laki berusia 34 tahun dengan pendidikan terakhir S2 Ilmu Hukum. Subjek telah bekerja di PT Bank X selama kurang lebih 10

tahun. Saat ini subjek baru saja terkena rotasi jabatan sebagai Penyelia *Corporate Culture* pada PT Bank X.

Seorang Penyelia *Corporate Culture* memiliki tugas, yaitu (1) Mengelola implementasi nilai-nilai budaya perusahaan yang diterjemahkan di unit kerja (kantor pusat dan kantor cabang) ke dalam *quick wins*, program/inisiatif jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, yang mendorong perbaikan budaya kerja dalam rangka mencapai visi yang dicita-citakan PT Bank X; (2) Mengelola program komunikasi korporat seperti sosialisasi, artikel, poster, *sharing session*, dan menyampaikan materi secara terstruktur, bekerjasama dengan unit kerja terkait; (3) Membentuk dan memperbarui struktur agen perubahan pada setiap unit kerja; (4) Mengkoordinasikan persiapan materi pelatihan dan mengundang pemateri untuk memberikan pelatihan kepada manajemen, pimpinan divisi, dan agen perubahan; (5) Mengundang dan memberikan apresiasi kepada unit kerja dan agen perubahan yang berhasil mengimplementasikan *corporate culture* dalam kegiatan rapat koordinasi bersama agen perubahan.

Berdasarkan uraian tugas pada jabatan Penyelia *Corporate Culture* tersebut, peneliti kemudian menentukan kriteria inti dan kriteria pendukung beserta *level* minimal yang harus dipenuhi pada jabatan Penyelia *Corporate Culture*. Kriteria inti adalah kriteria yang wajib dimiliki dan dipenuhi standarnya oleh individu yang menduduki suatu jabatan, dan jika tidak terpenuhi, individu diprediksi akan kesulitan bahkan gagal dalam menduduki jabatan tersebut. Sedangkan kriteria pendukung adalah kriteria lain yang mendukung individu untuk menduduki suatu jabatan. Penentuan kriteria inti dan kriteria pendukung beserta *level* minimal didasarkan pada hasil wawancara kepada SME (*Subject Matter Expert*) pada jabatan Penyelia *Corporate Culture*. Kriteria inti dan kriteria pendukung pada jabatan Penyelia *Corporate Culture* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria pada Jabatan Penyelia *Corporate Culture*

Kriteria	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
Berpikir Kreatif*	Mempertanyakan pendekatan konvensional, mengeksplorasi alternatif dan menanggapi tantangan dengan solusi atau layanan inovatif, menggunakan intuisi, eksperimen, dan perspektif baru (<i>Creative Thinking</i> – ORO, 2007)					
Kerjasama*	Bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan hasil yang positif (<i>Teamwork</i> – ORO, 2007)					
Perencanaan dan Pengelolaan	Kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan koordinasi yang melibatkan perencanaan yang proaktif, menetapkan prioritas dan pengalokasian sumber daya (<i>Planning & Organizing</i> – ORO, 2007)					
Orientasi Standar dan Kualitas pada	Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas, dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja (<i>Concern for Order</i> – Spencer & Spencer, 1993)					
Mengembangkan Orang Lain	Membina pengembangan orang lain dengan menyediakan lingkungan yang mendukung untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan profesional (<i>Developing Others</i> – ORO, 2007)					

Keterangan. Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan Penyelia *Corporate Culture*; Warna abu-abu (*grey area*) merupakan level minimal pada jabatan Penyelia *Corporate Culture*

Metode Pengumpulan Data

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

Matriks metode pengumpulan data dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Metode Pengumpulan Data

Kriteria	Prediktor					
	IST	Kraepelin	PAPI Kostick	DISC	BEI	Work Sample SJT
Berpikir Kreatif*	√	-	-	-	√	-
Kerjasama*	-	-	√	√	-	√
Perencanaan dan Pengelolaan	-	-	√	-	√	√
Orientasi pada Standar dan Kualitas	-	√	√	-	-	√
Mengembangkan Orang Lain	-	-	√	√	√	-

Keterangan. Tanda bintang (*) merupakan kriteria inti pada jabatan Penyelia *Corporate Culture*; BEI= *Behavior Event Interview*; SJT= *Situational Judgement Test*

Metode tes. Metode tes dilakukan dengan menggunakan beberapa prediktor (alat tes), yaitu (1) IST (*Intelligence Structure Test*). Tes ini digunakan untuk menggambarkan potensi intelektual individu terlepas dari aspek kepribadiannya (Suryani, 2018). (2) Kraepelin. Tes Kraepelin digunakan untuk mengukur kinerja atau sikap kerja maksimal individu sehingga proses skoring dan interpretasi didasarkan pada hasil tes secara objektif. Tes ini mampu mengungkap empat aspek, yaitu kecepatan kerja (*panker*), ketelitian kerja (*tianker*), keajegan kerja (*janker*), dan ketahanan kerja (*hanker*) (Indriani dkk., 2020). (3) PAPI Kostick. Tes PAPI Kostick mencakup aspek kepribadian yang relevan dengan tempat kerja secara lengkap (Wilbers, 2015). Tes ini akan menggambarkan kecenderungan *need* (kecenderungan kebutuhan yang tidak bisa dipisahkan dari perilaku individu tersebut) dan kecenderungan *role* (persepsi individu terhadap dirinya dalam lingkungan kerja) individu berdasarkan persepsi mereka (Wilbers, 2015). (4) DISC. Tes DISC bertujuan untuk mengukur gaya perilaku individu, gaya komunikasi dengan orang lain, sikap dalam menghadapi tekanan, dan kerja sama dalam kelompok. Terdapat empat tipe dalam DISC yaitu *dominant* (dominan), *influence* (mempengaruhi), *steadiness* (stabil), dan *compliance* (pemikir) (Nurochim dkk., 2022). (5) *Work sample SJT* (*Situational Judgement Test*). SJT merupakan tes yang dirancang untuk mengukur penilaian individu dalam *setting* peran yang relevan atau dalam *setting* kerja. Tes ini menampilkan skenario dan pilihan respon yang mungkin. Individu kemudian diminta untuk memberikan penilaian terhadap skenario dan respon-respon tersebut (Oktaria dkk., 2017).

Metode non tes. Metode non tes dilakukan dengan menggunakan wawancara semi terstruktur dengan pendekatan BEI (*Behavioral Event Interview*). Metode ini

dipilih karena wawancara memungkinkan pewawancara untuk memberikan pertanyaan secara langsung kepada narasumber, sehingga dapat diperoleh data lebih dalam. Metode ini juga dapat dilakukan secara fleksibel menyesuaikan keadaan wawancara dan narasumber (Cummings & Worley, 2015). Metode wawancara dengan pendekatan BEI dipilih untuk mengetahui apa yang sebenarnya dilakukan individu dalam berbagai situasi kritis yang mereka hadapi, bukan apa yang mereka akan lakukan (Dias & Aylmer, 2019). Metode ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi gambaran situasi paling kritis yang pernah dialami selama bekerja. Pada saat wawancara, subjek diminta untuk menceritakan beberapa situasi yang paling kritikal selama bekerja, kemudian subjek diminta untuk menjelaskan tugas apa yang dilakukan saat itu, siapa saja yang terlibat, apa yang ia dilakukan saat itu, dan apa yang dicapai pada saat situasi tersebut. Melalui jawaban-jawaban yang diberikan oleh subjek akan diketahui karakteristik dari individu tersebut yang sesungguhnya.

Teknik Analisis Data

Analisis data metode tes pada penelitian ini dilakukan berdasarkan prosedur interpretasi data pada masing-masing alat tes secara deskriptif, sedangkan metode non tes (wawancara) dianalisis secara kualitatif dengan cara mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Hasil Asesmen Potential Review

Berdasarkan hasil tes psikologi dan wawancara yang telah dilakukan, diperoleh hasil asesmen *potential review* subjek pada jabatan Penyelia *Corporate Culture* yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Hasil Asesmen Potential Review

Kriteria	Prediktor						Grey area	Penilaian Akhir
	IST	Kraepelin	PAPI Kostick	DISC	BEI	Work Sample SJT		
Berpikir Kreatif*	3	-	-	-	3	-	3	3
Kerjasama*	-	-	3	3	-	4	3	3
Perencanaan dan Pengelolaan	-	-	3	-	4	4	3	4
Orientasi pada Standar dan Kualitas	-	1	3	-	-	3	3	2
Mengembangkan Orang Lain	-	-	4	4	3	-	3	4

Keterangan. Tanda bintang (*) merupakan kriteria inti pada jabatan Penyelia *Corporate Culture*; BEI= *Behavior Event Interview*; SJT= *Situational Judgement Test*; Grey area = skor minimal; 1 = kurang sekali; 2 = kurang; 3 = cukup; 4 = baik; 5 = baik sekali

Dinamika Psikologis

Subjek memiliki inteligensi yang berada pada taraf di atas rata-rata. Hal tersebut mengindikasikan bahwa ia termasuk individu yang memiliki kemampuan berpikir yang mumpuni dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam kaitannya dengan tugas sebagai Penyelia *Corporate Culture*, ia termasuk individu yang cukup mampu melakukan eksplorasi alternatif solusi yang inovatif dan baru, sehingga ia diprediksi cukup mampu memberikan ide-ide baru dalam penyelesaian tugasnya. Ia juga termasuk individu yang memiliki keteraturan dalam bekerja, sehingga hal tersebut dapat membantunya dalam membuat perencanaan dan pengelolaan tugas di dalam timnya nanti. Ketika dihadapkan pada tugas-tugas yang menuntut kesesuaian standar kerja dan kualitas kerja, subjek diprediksi cukup dapat menyelesaikannya namun akan merasa kesulitan pada prosesnya.

Secara umum, subjek termasuk individu yang cukup dapat melakukan komunikasi dua arah dengan orang-orang di lingkungan pekerjaannya, terutama ketika harus melakukan koordinasi terkait penyelesaian tugas, meskipun ada kalanya ia lebih menyukai bekerja sendiri. Di dalam tim, ia termasuk individu yang suka menciptakan suasana kerja yang positif dan menjadi pelopor dalam mengembangkan antusias anggota dalam mencapai tujuan individu dan kelompok. Hal tersebut akan membantunya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan peningkatan kinerja individu dan tim.

Subjek memiliki kelebihan pada kemampuan melakukan perencanaan dan pengelolaan terhadap tugas-tugas yang dinilai baik. Selain itu, kemampuan membina pengembangan anggota dan menciptakan suasana kerja yang positif bagi tim juga dinilai baik. Di sisi lain, subjek perlu meningkatkan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan secara terinci dan rapi sesuai standar dan kualitas kerja yang diharapkan karena dinilai cenderung rendah. Berdasarkan hasil asesmen *potential review*, dapat dikatakan bahwa subjek termasuk kader potensial untuk menempati posisi pada jabatan Penyelia *Corporate Culture*.

Hasil Analisis 9-Box Model

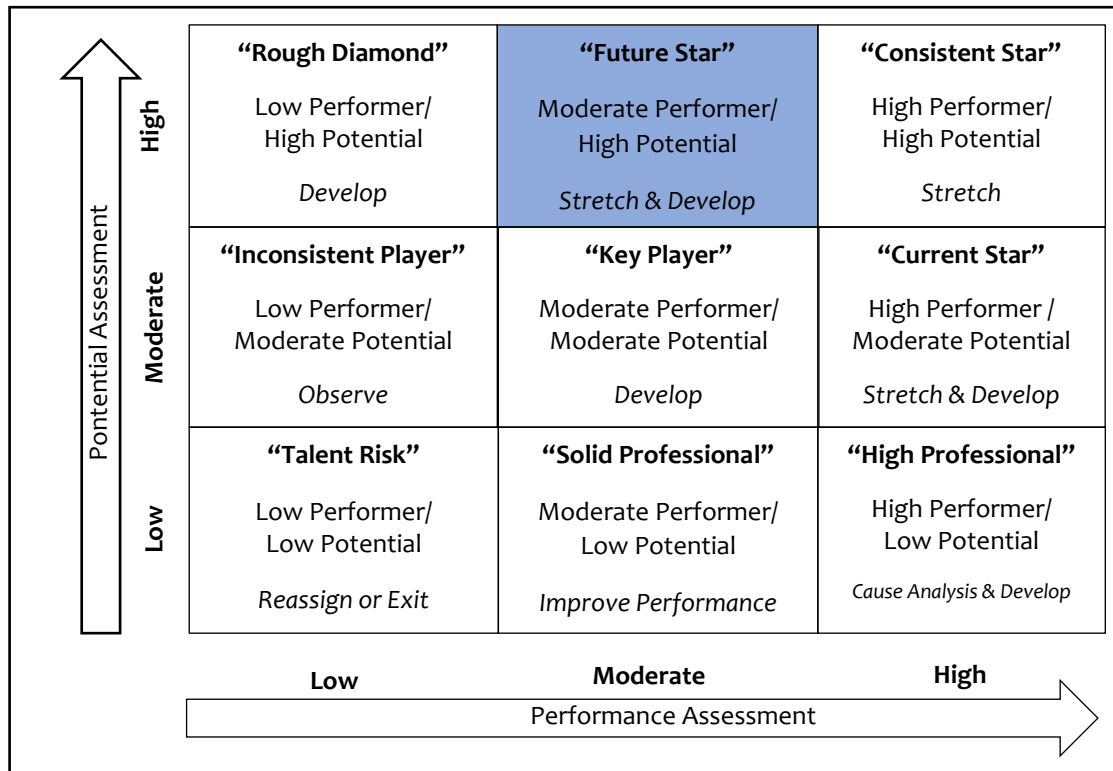
9-box model digunakan untuk mengetahui apakah subjek termasuk kader potensial dalam *talent pool* untuk menduduki jabatan Penyelia *Corporate Culture*. Terdapat dua dimensi yang digunakan untuk mengetahui posisi subjek dalam 9-box model, yaitu dimensi *performance assessment*

dan dimensi *potential assessment* (Abisapta, 2019; Caruso, 2012; McCarthy, 2018, 2019).

Dimensi *performance assessment* diukur berdasarkan hasil KPI subjek di tempat kerjanya (Caruso, 2012). Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek dan atasan langsung subjek, diketahui bahwa subjek memiliki nilai KPI *meet expectation* yang berada pada rentang nilai 3,00 – 3,50 (rentang skala dari 1,00 hingga 5,00). Jika dikonversikan pada 9-box model, nilai KPI *meet expectation* termasuk ke dalam kolom *moderate performer*. Hal tersebut didasarkan pada lima kategori penilaian kerja PT Bank X, dimana kategori penilaian *poor* (0,00 – 1,49) dan *below expectation* (1,50 – 2,99) termasuk ke dalam kategori *low performance* dalam 9-box model dan kategori *exceed expectation* (3,61 – 4,25) dan *outstanding* (4,26 – 5,00) termasuk ke dalam kategori *high performance* dalam 9-box model. Selain itu, didukung dari informasi yang diperoleh dari atasan subjek, bahwa pada PT Bank X, kategori *exceed expectation* (3,61 – 4,25) termasuk dalam karyawan yang memiliki performa kerja tinggi terutama pada karyawan operasional bank yang memiliki target kinerja secara kuantitatif. Sehingga berdasarkan hal tersebut dapat dikonversikan bahwa kategori *meet expectation* (3,00 – 3,50) termasuk ke dalam kolom *moderate performer* pada 9-box model.

Dimensi *potential assessment* diukur dengan menggunakan hasil asesmen *potential review* yang telah dilakukan oleh peneliti, berdasarkan hasil *potential assessment* yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa subjek termasuk kader potensial. Sehingga, jika dikonversikan ke dalam 9-box model, maka subjek termasuk ke dalam kolom *high potential*. Hasil identifikasi subjek dalam 9-box model dapat dilihat pada Gambar 1, dimana kolom dengan warna biru adalah posisi subjek dalam 9-box model.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut, dapat diketahui bahwa dalam 9-box model, subjek termasuk kategori “*future star*”, yaitu individu dengan *moderate performer* dan *high potential* (Caruso, 2012). Artinya, dalam kebanyakan kasus, individu pada kolom ini mampu memberikan kinerja dan hasil kerja rata-rata, namun terkadang melebihi harapan untuk posisinya saat ini. Ia menunjukkan inisiatif melalui pengejaran tantangan dan peluang yang lebih besar, dan suka mencari pengalaman baru, serta dapat belajar dengan cepat dan selalu menerapkan pelajaran yang didapat untuk mengatasi tantangan baru, sulit, atau yang terlihat tidak biasa (Caruso, 2012).



Gambar 1. Hasil 9-Box Subjek pada Jabatan Penyelia Corporate Culture

PEMBAHASAN

Menurut Prien dkk. (2003), asesmen individual merupakan proses yang dilakukan oleh praktisi dalam mengukur atau menilai kompetensi tertentu yang dimiliki oleh individu terkait dengan pekerjaan dari satu kandidat pekerjaan atau pemegang jabatan pekerjaan. Asesmen individu dilakukan untuk menghasilkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya, oleh sebab itu dalam pelaksanaan harus dilakukan secara tepat dan terstruktur (Prien dkk., 2003).

Pada penelitian ini, asesmen individu *potential review* dilakukan sebagai bentuk kegiatan *talent management* untuk memperoleh gambaran secara komprehensif mengenai potensi yang dimiliki oleh subjek serta kompetensi apa yang masih perlu untuk dikembangkan. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa adanya kesesuaian antara potensi yang subjek miliki dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Carless (2005) dan Ardhi & Darusmin (2020), yang mengatakan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan maka semakin tinggi prediksi performa tinggi karyawan. Peng dan Mao (2015) juga mengatakan hal serupa bahwa karyawan dengan *person-job fit* yang tinggi dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih baik, memiliki sedikit stres kerja, dan lebih mungkin mendapatkan pengakuan dan pujian dari atasan mereka. Selain itu, mereka juga akan lebih percaya diri dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka (Peng & Mao, 2015). Pada penelitian yang dilakukan oleh Sayyidah dan Adib (2022), kompetensi yang

sesuai dengan fungsi pokok pekerjaan akan membuat karyawan lebih terikat dengan pekerjaannya.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa 9-box model dapat mengidentifikasi *talent* dengan kinerja rata-rata (*moderate performer*) dan potensi tinggi (*high potential*) yang ada dalam *talent pool* perusahaan. Temuan ini sejalan dengan pendapat dari Martin (2015) yang mengatakan bahwa 9-box model dapat secara efektif mengungkap siapa penerus terbaik dalam organisasi, yang pada akhirnya mengidentifikasi individu dengan kinerja tinggi (*high performace*) dan potensi tinggi (*high potential*). Melalui hasil identifikasi tersebut, dapat diketahui dengan mudah siapakah karyawan yang paling siap memimpin di masa yang akan datang dalam *talent pool* yang ada (Ford dkk., 2010).

Hasil asesmen *potential review* untuk kebutuhan *talent management* ini juga ditindaklanjuti dengan penyampaian *feedback counselling* kepada pihak-pihak terkait, yaitu (1) kepada manajer langsung subjek yang memiliki pengetahuan baik tentang sikap, perilaku, dan keterampilan subjek; (2) kepada manajer HR; dan (3) kepada individu terkait. Adanya *feedback counselling* dapat membantu karyawan untuk mengetahui hasil dari asesmen yang telah dilakukan dan secara bersama-sama menentukan langkah pengembangan apa yang dapat dilakukan oleh individu tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Martin (2015) yang mengatakan bahwa hasil dari penggunaan 9-box model sebagai *tools* dalam melakukan *talent measurement* ini adalah pembuatan rancangan strategi pengembangan dan retensi yang akurat bagi setiap *talent* dalam perusahaan. Area pengembangan individual tersebut dapat berupa pengembangan keterampilan (*skill development*),

keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*), pengembangan karier (*career development*) atau lainnya (Wilson, 2004). *Feedback counselling* ini juga dilakukan sebagai pemenuhan kebutuhan karyawan untuk menjadi lebih fleksibel dan mandiri dalam pengembangan diri mereka (Hays, 2013).

Pada saat memberikan *feedback counselling*, peneliti juga memberikan saran pengembangan yang sesuai dengan individu yang berada pada kategori “*future star*” dalam 9-box model. Saran pengembangan tersebut mencakup suatu tantangan yang ditujukan untuk memaksimalkan kinerja, memberikan tugas dengan variasi dan intensitas yang signifikan, dan memberikan kesempatan untuk membimbing orang lain (Caruso, 2012). Sedangkan saran pengembangan yang berkaitan dengan kekurangan subjek adalah agar selalu meluangkan waktu dalam setiap penugasan untuk melakukan pengecekan kembali terhadap kualitas tugas-tugasnya, sehingga hasil akhir dari tugas sesuai dengan kualitas dan standar yang diharapkan.

KESIMPULAN

Asesmen *potential review* pada penelitian ini dilakukan untuk keperluan *talent management*. 9 Box Model digunakan dalam melakukan *talent management* pada penelitian ini. Beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian antara potensi yang subjek miliki dengan jabatan yang saat ini diduduki oleh subjek.
2. Hasil 9-box model menunjukkan bahwa subjek berada pada kolom “*future star*”, yaitu berada pada rentang *moderate performer* (kinerja rata-rata) dan *high potential* (potensi tinggi). Artinya, subjek termasuk kader potensial dalam *talent pool* PT Bank X untuk menempati posisi pada jabatannya saat ini.

Feedback counselling dilakukan sebagai bentuk tindak lanjut dari hasil asesmen. *Feedback counselling* dilakukan dengan penyampaian hasil asesmen dan pemberian saran pengembangan yang relevan guna pembuatan rancangan strategi pengembangan dan retensi subjek kedepannya.

Saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah dengan melakukan asesmen kepada beberapa subjek yang memiliki performa kinerja yang berbeda, sehingga penerapan *talent management* dengan 9 Box Model dapat teridentifikasi dengan hasil yang beragam sesuai dengan performa dan potensi subjek masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Abisapta. (2019). 9 Box Model, Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan Guna Pengembangan Potensi. TUW Knowledge. <https://tuw.co.id/artikel/index.php/2019/03/01/mengenal-kriteria-penilaian-kinerja-karyawan-dengan-model-9-box-matrix/>
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Ardhi, D. R., & Darusmin, D. F. (2020). Asesmen Potential Review pada Karyawan Rumah Sakit XX dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Psychopolytan*, 4(1), 27–38.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Ashford Colour Press Ltd.
- Baehr, M. E. (1987). A Review Of Employee Evaluation Procedures and

- Descriptions of “High Potential” Executives and Professionals. *Journal of Business and Psychology*, 1(3), 172–202.
- Carless, S. A. (2005). Person–Job Fit Versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429. <https://doi.org/10.1348/096317905X25995>
- Caruso, K. (2012). *Development at The Top - Use The 9 Box to Develop Talent in Succession Planning*. Via People Insight. <https://web.viapeople.com>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change*. 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>
- Ford, J., Harding, N., & Stoyanova, D. (2010). Talent Management and Development: An Overview of Current Theory and Practice. In *Centre for Managerial Excellence* (Issue September). Bradford University School of Management. www.bradford.ac.uk/management
- Gallardo-Gallardo, E. (2019). The Meaning of Talent in The World of Work. In *Global Talent Management Second Edition* (pp. 33–58). Routledge.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is The Meaning of “Talent” in The World of Work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Hays, D. G. (2013). *Assessment in Counseling: A Guide to The Use of Psychological Assessment Procedures*, 5th Ed. American Counseling Association.
- Indriani, N., Sakethi, D., & Syarif, A. (2020). Pengembangan Simulasi “Stress Test” Menggunakan Tes Kraepelin pada Tes Psikologi. *Jurnal Pepadun*, 1(1), 63–71.
- Khairani, D. A., & Fahmie, A. (2018). Potential Review Karyawan Hotel X Sebagai Dasar Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 394–404.
- Lee, G. J. (2018). Talent Measurement: A Holistic Model and Routes Forward. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.990>
- 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>
- McCarthy, D. (2018). *How to Use The Nine-Box Matrix for Succession Planning and Development*. The Balance Carrers. <http://www.thebalancecareers.com>
- McCarthy, D. (2019). *The Nine-Box Matrix for Succession Planning and Development*. The Balance Carrers. <http://www.thebalancecareers.com>
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Edisi Revisi*. Rajawali Press.
- Nurochim, A. D., Wardani, A. A., & Putri, A. R. (2022). Pembentukan dan Perkembangan Alat Tes DISC: Sebuah Literature Review. *Jurnal Flourishing*, 2(1), 59–63. <https://doi.org/10.17977/10.17977/umo70v2i12022p59-63>
- Oktaria, D., Oktafany, & Lisiswanti, R. (2017). Situational Judgement Test (SJT): Alternatif Metode Seleksi Mahasiswa Baru di Fakultas Kedokteran. *JK Unila*, 1(3), 598–602.
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The Impact of Person – Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Springer Science and Business Media*, 805–813. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>
- Prien, E., Schippmann, J., & Prien, K. (2003). *Individual Assessment As Practiced in Industry and Consulting*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Putri, V. S., & Batubara, M. (2022). Work Engagement Petugas Laboratorium Kesehatan. *Psikostudia*, 11(4), 612–622.
- Ruddy, T., & Anand, P. (2010). Managing Talent in Global Organizations. In *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (pp. 549–594). Jossey-Bass.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Suryani & R. Damayanti (eds.); Vol. 4, Issue 1). PT Bumi Aksara.
- Suryani, Y. E. (2018). Aplikasi Rasch Model dalam Mengevaluasi Intelligenz

Structure Test (IST). *Psikohumaiora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), 73–100. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21580/pjpp.v3i1.2052>
Tetik, S. (2017). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and A Guideline for Practioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4), 40–56. <https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77>
Wilbers, L. (2015). *An Investigation Into The First-Order Factor Structure Of The*

Personality And Preference Inventory - Normative (PAPI-N) On A Relatively Large South African Sample. University of Stellenbosch.
Wilson, J. P. (2004). *Human Resources Development 2nd Edition: Learning & Training for Individuals & Organization*. In Kogan Page Limited.