

HAV Matrix dengan Asesmen *Potential Review* pada Pegawai PT. X

P.I.A. Aryaningsih¹, D. Syarifah²

^{1,2}Program Studi Magister Psikologi Profesi, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia
e-mail: putu.indira.ayu-2020@psikologi.unair.ac.id, dewi.syarifah@psikologi.unair.ac.id

Abstrak

Penelitian asesmen individual untuk *potential review* dilakukan sebagai bagian dari kegiatan *talent management* untuk mendapatkan gambaran mengenai potensi yang dimiliki oleh subjek. Hasil asesmen *potential review* kemudian dikombinasikan dengan hasil penilaian performa kerja untuk mendapatkan informasi mengenai posisi subjek dalam HAV Matrix sebagai peta talenta. Subjek dalam penelitian ini sebanyak satu orang yang merupakan pegawai pada PT X yang baru saja menduduki jabatan baru sebagai Supervisor. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode tes (alat tes psikologi) dan non tes (wawancara). Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek berada pada posisi "*top talent*" dalam HAV Matrix yang berada pada rentang *high performance* dan *optimal capacity*. Hasil ini menunjukkan bahwa subjek termasuk dalam *talent pool* dan merupakan kader potensial pada PT. X.

Kata kunci: asesmen individual, *potential review*, *talent management*, HAV Matrix

Abstract

Individual assessment research for potential review is carried out as part of talent management activities to get an overview of the potential possessed by the subject. The results of the potential review assessment are then combined with the results of work performance assessments to obtain information about the subject's position in the HAV Matrix as a talent map. The subject in this study was one person who was an employee at PT X who had just occupied a new position as Supervisor. Data collection in this study was carried out using test methods (psychological test kits) and non-test (interview). Data were analyzed using descriptive analysis and qualitative analysis. The results of the study show that the subject is in the position of "top talent" in the HAV Matrix which is in the range of high performance and optimal capacity. These results indicate that the subject is included in the talent pool and is a potential cadre at PT. X.

Keywords : *individual assessment, potential review, talent management, HAV Matrix*

1. Pendahuluan

Saat ini, organisasi sangat berupaya dengan keras untuk mencapai keunggulan kompetitif dan sumber daya manusia merupakan sumber daya paling berharga yang membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif (Narayanan, Rajithakumar & Menon, 2018). Sumber daya manusia juga merupakan sumber daya penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk memenuhi tujuan bisnis yang sudah ditetapkan. Organisasi memerlukan *talent* sebagai landasan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Mathis, Jackson, Valentine & Meglich, 2017). Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memperoleh, mempertahankan dan mengembangkan *talent* yang tepat (Hongal & Kinange, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan suatu pendekatan sistematis untuk mengelola sumber manusia agar pegawai mampu memberikan kontribusi (Armstrong, 2006). Organisasi juga perlu menemukan dan menerapkan strategi pengelolaan *talent* yang sesuai agar mampu menciptakan kinerja dan mencapai tujuan (Aina & Atan, 2020).

Talent merupakan faktor yang menjadi kunci keberhasilan bagi organisasi untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya (Aina & Atan, 2020). Selain menjadi faktor kunci, *talent* merupakan aspek penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam ekonomi global di masa depan (Ali, Bashir & Mehreen, 2019; King & Vaiman, 2019). Tersedianya *talent* menjadi sebuah sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan melalui pemanfaatan *talent* yang

dilakukan secara optimal (Anlesinya & Amposah-Tawiah, 2020). Saat ini, *talent* telah menjadi aset penting dan merupakan salah satu pilar yang paling krusial yang membantu organisasi mencapai visi strategis (Almaaitah, Alsafadi, Altahat & Yousfi, 2020; Connolly & Beardwell, 2017).

Talent berkaitan erat dengan karakteristik langka yang berharga dan sering kali disamakan dengan kinerja yang sangat baik dalam bidang tertentu (Gallardo-Gallardo, 2019). *Talent* terdiri dari kapabilitas, pengalaman, pengetahuan, kecerdasan, kualifikasi individu serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang (Nafei, 2015). Dalam konteks organisasi, *talent* dapat didefinisikan sebagai individu-individu yang dapat memberikan perbedaan pada kinerja organisasi dengan menunjukkan potensi tinggi yang dimiliki (Beardwell, 2017). Pegawai dapat dianggap sebagai *talent* apabila mereka mampu menunjukkan potensi untuk bekerja di posisi yang lebih tinggi (Meyers, Woerkom, Paauwe & Dries, 2020). Pegawai yang menjadi *talent* cenderung akan mengisi posisi tinggi dalam organisasi di masa depan (Meyers, 2019). Sekumpulan *talent* dalam organisasi disebut dengan *talent pool* (Armstrong & Taylor, 2014). Pentingnya pegawai dengan potensi yang tinggi mendorong organisasi untuk mempertahankan dan mengelola *talent* untuk mencapai tujuan (Rodríguez-Sánchez, Montero-Navarro & Gallego-Losada, 2019).

Melihat pentingnya *talent* bagi organisasi, praktik *talent management* menjadi prioritas utama bagi banyak organisasi (Beardwell, 2017). *Talent* dipandang sebagai sumber daya strategis yang penting dan organisasi dituntut untuk mampu menerapkan *talent management* guna mempotret, memanfaatkan dan melindungi sumber daya tersebut (Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion, 2020). *Talent management* mengacu pada aktivitas organisasi yang fokus untuk mengembangkan, mempertahankan dan mengelola *talent* agar mampu memberikan kinerja yang lebih baik (Beardwell, 2017). Hongal dan Kinange (2020) menambahkan aktivitas menarik *talent* yang sangat terampil untuk bekerja dalam organisasi sebagai bagian dari praktik *talent management*. *Talent management* dapat dilakukan dengan membangun budaya, keterlibatan pegawai, kapabilitas dan kapasitas melalui proses pengembangan dan penyebaran *talent* (Mondy & Martocchio, 2016).

Talent management dipahami sebagai serangkaian strategi berkelanjutan dari organisasi yang menggunakan sumber daya manusia sebagai *talent* untuk mencapai keunggulan kompetitif (Claus, 2013). Tidak hanya itu, *talent management* juga meliputi aktivitas yang terintegrasi untuk menghasilkan penempatan individu dengan kompetensi yang tepat dalam pekerjaan yang tepat serta tempat dan biaya yang tepat (Claus, 2013). Guna memanfaatkan *talent*, organisasi harus mampu memperoleh dan mengembangkan potensi pegawai untuk kemudian mendorong mereka untuk menerapkan keterampilan dan kemampuan dalam pekerjaan (Whysall, Owtram & Brittain, 2019). *Talent management* menjadi inti dari praktik SDM strategis dengan fokus pada memperoleh dan mempertahankan *talent* (Claus, 2019). Praktik *talent management* juga sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan hidup dan pengembangan berkelanjutan dari setiap organisasi (Hongal & Kinange, 2020).

Talent management sendiri merupakan bagian dari praktik manajemen sumber daya manusia atau MSDM dalam organisasi (Mathis, Jackson, Valentine & Meglich, 2017). MSDM memiliki tujuh fungsi dalam organisasi, salah satunya adalah *talent management* yang meliputi beberapa aktivitas seperti orientasi, pelatihan, pengembangan, perencanaan karir, *talent measurement* dan juga manajemen kinerja (Mathis, Jackson, Valentine & Meglich, 2017; Lee, 2018). *Talent measurement* mengacu pada proses pengukuran khusus yang dilakukan pada pegawai guna melihat potensi kompetensi dan kontribusi saat ini maupun masa depan bagi organisasi untuk kemudian memetakan pegawai pada peta talenta (Lee, 2018). Selain *talent measurement*, manajemen kinerja juga melakukan penilaian pada sumber daya manusia dalam organisasi (Mondy & Martocchio, 2016).

Salah satu model *talent measurement* untuk memetakan pegawai dalam peta talenta adalah *human asset value matrix* atau HAV Matrix. Organisasi membuat matriks posisi pegawai berdasarkan data kinerja dan data potensi (Pella, 2011). Terdapat beberapa bentuk HAV Matrix, antara lain matriks 2x2, matriks 3x3 hingga matriks 9x9 (Pella, 2011). Salah satu bentuk yang banyak digunakan adalah HAV Matrix 3x3. Pada HAV Matrix 3x3, posisi

pegawai terbagi ke dalam 9 kategori dengan nilai kinerja pada sumbu vertikal dan nilai potensi pada sumbu horizontal (Pella, 2011). HAV Matrix melakukan penilaian dan pemetaan pegawai melalui dua dimensi, yaitu dimensi kinerja masa lalu dan dimensi potensi masa depan (Widnyanadita & Syarifah, 2023). Pada penelitian ini, dimensi kinerja masa lalu diperoleh melalui penilaian kinerja, sedangkan dimensi potensi diperoleh melalui penilaian potensi atau *potential review*.

Potential review merupakan salah satu bentuk dari praktik MSDM yang bertujuan untuk mengevaluasi kapasitas pegawai baik secara kognitif maupun kepribadian (Dharmaraj & Sulaiman, 2015). *Potential review* merupakan penilaian yang berorientasi masa depan yang membantu organisasi dalam menentukan kekuatan dan kelemahan individu untuk kemudian memprediksi kinerja di masa depan (Jerin, 2021). Penilaian potensi dan penilaian kinerja adalah dua hal yang berjalan beriringan (Jerin, 2021). Hal yang menjadi pembeda antara penilaian potensi dan penilaian kinerja adalah fokus dan orientasi penilaian. Penilaian potensi memiliki fokus dan orientasi pada masa depan, sedangkan penilaian kinerja memiliki fokus dan orientasi pada masa lalu (Mondy & Martocchio, 2016). Penilaian potensi tidak dapat dipisahkan dengan penilaian kinerja karena penilaian potensi dan penilaian kinerja memberi panduan dan arahan bagi organisasi untuk memetakan pegawai dan mencapai tujuan (Pella, 2011; Jerin, 2021).

Potential review membantu pegawai untuk bergerak ke atas dan mencapai prospek karir yang dituju (Syed, Reddy & Shaik, 2020). Kegiatan *potential review* dibutuhkan untuk memberikan informasi mengenai berbagai faktor seperti prospek di masa depan, kebutuhan pengembangan serta memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai panduan untuk mengembangkan kemungkinan karir (Goel, 2012). *Potential review* juga akan memberikan gambaran mengenai potensi yang dimiliki oleh pegawai serta kompetensi yang memerlukan pengembangan (Khairani & Fahmie, 2018). Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk melakukan *potential review* antara lain wawancara, tes psikologi, konsultasi dan diskusi dengan pegawai terkait, atasan, bawahan dan rekan kerja, serta hasil peninjauan dari evaluasi (Goel, 2012).

Berdasarkan pemaparan di atas, sebagai bentuk praktik MSDM, PT X melakukan proses mutasi dan perubahan jabatan sebagai bentuk pengembangan pegawai. Termasuk subjek pada penelitian ini, yang juga terkena mutasi jabatan. Sebelumnya, subjek menjabat sebagai Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Administrasi di Unit Layanan dan kemudian mendapat mutasi ke jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan di Unit Pelaksana. Secara umum, tugas pokok pada jabatan Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Administrasi adalah merencanakan, mengkoordinasikan dan memonitoring fungsi tata usaha langganan di unit layanan, sedangkan tugas pokok pada jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan adalah merencanakan dan memonitoring peningkatan penjualan tenaga listrik, layanan khusus maupun layanan multiguna. Adanya perbedaan pada tugas pokok akan berdampak pada kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan agar mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

Adanya perbedaan tugas dan kompetensi pada kedua jabatan menyebabkan perlunya *potential review* pada subjek ketika menduduki jabatan baru. Kegiatan *potential review* akan menghasilkan *output* yang berkaitan dengan pemetaan *talent* dan *talent management*. Hasil *potential review* akan memberikan informasi apakah subjek termasuk dalam kader potensial dalam peta talenta ataukah membutuhkan pengembangan dalam menduduki jabatan yang baru serta saran pengembangan apa yang dibutuhkan oleh subjek agar dapat menyelesaikan tugas dan menunjukkan potensi yang optimal.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan penerapan HAV Matrix sebagai salah satu metode *talent management*. Subjek pada penelitian ini adalah seorang laki-laki berusia 36 tahun dengan pendidikan terakhir D3 Teknik Elektro. Subjek telah bekerja di PT X selama kurang lebih 14 tahun. Subjek baru saja mengalami mutasi jabatan sebagai Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan di Unit Pelaksana PT X.

Seorang Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan memiliki beberapa tugas utama antara lain: (1) merencanakan dan memonitoring peningkatan penjualan tenaga listrik, layanan khusus dan layanan multiguna; (2) mengelola pelaksanaan fungsi pemutusan, penagihan piutang dan pelunasan tagihan kepada pelanggan dan instansi terkait; (3) mengumpulkan data kinerja YANTEK, menyusun laporan evaluasi SLA dan melaporkan hasil evaluasi; (4) memonitoring pelaksanaan *response time* dan *recovery time* atas keluhan; (5) memonitoring pelaksanaan pelayanan PB/PD; dan (6) membuat dan melaporkan hasil TMP.

Berdasarkan uraian tugas pada jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan, selanjutnya peneliti menentukan kriteria dan kriteria inti beserta dengan level minimal yang harus dipenuhi agar pemegang jabatan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Kriteria inti merupakan kriteria yang wajib dimiliki oleh pemegang jabatan dan pemegang jabatan harus memenuhi standar yang sudah ditentukan. Apabila tidak terpenuhi, pemegang jabatan akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Kriteria dan level minimal ditentukan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada *Subject Matter Experts* (SME). Kriteria beserta level minimal dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria dan Nilai Minimal pada Jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan

Kriteria	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
Berpikir Analitis	Kemampuan memahami/mengenal situasi atau masalah yang ditunjukkan dengan mengidentifikasi informasi, melihat keterkaitan satu informasi lainnya sebagai dasar dalam menetapkan masalah yang ada, dan mengembangkan solusi alternatif. Analisis dapat dilakukan dengan cara menguraikan satu situasi menjadi bagian-bagian kecil secara logis atau melacak implikasi dari masalah atau situasi tersebut secara bertahap (<i>Analytical Thinking - DIRKOM PT X, 2012</i>).					
Orientasi pada Standar dan Kualitas	Kemampuan memelihara standar kualitas dengan cara aktif memantau, memeriksa pekerjaan dan mengevaluasi kinerja serta prosedur secara terus menerus, termasuk kejelasan fungsi dan peran tugas, serta kemampuan menerapkan secara konsisten, disiplin, dan ketelitian dalam kegiatan kerja untuk mencapai hasil kerja yang optimal (<i>Concern for Order - DIRKOM PT X, 2012</i>).					
Perencanaan dan Pengorganisasian	Kemampuan menetapkan sasaran dan prioritas, alokasi sumber daya, dan waktu serta menentukan sistem pemantauan dalam melaksanakan program. Kemampuan ini mencakup aktivitas perencanaan untuk diri sendiri dan unit kerja, baik yang bersifat operasional, strategis jangka menengah maupun jangka panjang sesuai dengan tingkat tanggung jawab dalam perusahaan (<i>Planning and Organizing - DIRKOM PT X, 2012</i>).					
Kerjasama Tim*	Kemampuan berkolaborasi dan menjadi bagian dari tim untuk membangun sinergi dengan cara bersikap akomodatif terhadap orang lain dan terlibat aktif dalam menyelesaikan suatu tugas atau proses secara bersama-sama untuk mencapai tujuan perusahaan (<i>Teamwork - DIRKOM PT X, 2012</i>).					

Kriteria	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
Komunikasi Persuasi	Tindakan membujuk atau meyakinkan, mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencananya (<i>Impact and Influence</i> – Spencer & Spencer, 1993).					
Orientasi Pelayanan Pelanggan*	Kemampuan melayani, membangun dan menjaga loyalitas pelanggan (internal dan eksternal) melalui pemahaman dan pengenalan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan. Menekankan keramahan dan kepedulian terhadap pelanggan serta mengembangkan secara berkesinambungan langkah-langkah perbaikan untuk memberikan keunggulan daya saing perusahaan (<i>Customer Servicer Orientation</i> - DIRKOM PT X, 2012).					
Dorongan Berprestasi	Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar (<i>Achievement Orientation</i> - Spencer & Spencer, 1993).					

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan; Warna abu-abu (*grey area*) merupakan level minimal pada kriteria.

Terdapat dua metode pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu metode tes dan metode non tes. Matriks metode pengumpulan data dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Metode Pengumpulan Data

Kriteria	Prediktor				
	CFIT	Kraepelin	PAPI Kostick	DISC	Wawancara
Berpikir Analitis	√	-	-	-	√
Orientasi Pada Standar dan Kualitas Perencanaan dan Pengorganisasian Kerjasama Tim*	-	√	√	-	-
Komunikasi Persuasi	-	-	√	√	√
Orientasi Pelayanan pada Pelanggan*	-	-	-	√	√
Dorongan Berprestasi	-	-	√	-	√

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan.

Metode tes dilakukan dengan menggunakan beberapa alat tes atau prediktor. Terdapat empat prediktor dalam penelitian ini yaitu CFIT, Kraepelin, PAPI Kostick dan DISC. CFIT atau *Culture Fair Intelligence Test* adalah salah satu tes nonverbal yang mengukur *fluid intelligence* dalam pola yang tidak terikat oleh budaya. *Fluid intelligence* diciptakan oleh Raymond B. Cattell yang mengukur kemampuan analisis dalam situasi abstrak (Gregory, 2007). Berdasarkan hal tersebut, CFIT dapat digunakan untuk mengungkap kemampuan berpikir analitis yang dimiliki oleh individu. Kraepelin merupakan salah satu alat pengukuran psikologis yang dirancang untuk mengungkap kecepatan kerja, ketelitian kerja, keajegan kerja dan ketahanan kerja (Koentjoro, 1984). PAPI Kostick merupakan suatu inventori pilihan pekerjaan yang bertujuan untuk mengukur kecenderungan individu di tempat kerja sebagai hasil dari kebutuhan dan peran yang dimiliki (Nastiti, 2019). PAPI Kostick dapat mengukur 20 aspek antara lain motivasi berprestasi, orientasi pada standar dan kualitas, gaya kerja, dan

hubungan sosial (Cemani, Soebroto & Wicaksono, 2013). DISC merupakan alat ukur yang mengungkap kepribadian dan gaya perilaku individu. DISC terdiri dari empat dimensi dan mayoritas individu memiliki kepribadian dengan dua gabungan dimensi. DISC dapat mengungkap kecenderungan individu untuk memberikan perhatian terhadap hal-hal detail dan tingkat persuasi individu dalam berkomunikasi (Beedu, 2021).

Metode non tes dilakukan menggunakan wawancara semi terstruktur dengan pendekatan BEI atau *Behavioral Event Interview*. Teknik BEI dirancang untuk mengumpulkan data melalui wawancara yang dilakukan secara mendalam (de Oliveira Dias & Aylmer, 2019). Selain dapat menggali informasi secara mendalam, teknik BEI dapat dilakukan dengan fleksibel menyesuaikan kondisi dan situasi dari pewawancara dan narasumber (Cummings & Worley, 2015). Wawancara dengan teknik BEI mampu mengungkap berbagai kompetensi seperti berpikir analitis, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama tim, dorongan berprestasi, komunikasi persuasi dan orientasi pelayanan pada pelanggan (McClelland, 1988). Teknik ini juga dapat mengidentifikasi situasi paling kritis yang pernah dialami narasumber selama bekerja kemudian meminta narasumber menjelaskan apa saja yang ia lakukan dalam menghadapi situasi tersebut (Widnyanadita & Syarifah, 2023).

Setelah mengumpulkan data hasil asesmen, berikutnya adalah menganalisis data yang sudah diperoleh. Pada data hasil tes, analisis dilakukan dengan melakukan interpretasi pada masing-masing prediktor. Kemudian, untuk data hasil non tes, analisis dilakukan secara kualitatif dengan mereduksi data, menyajikan data dan terakhir menarik kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil tes psikologi dan wawancara yang telah dilakukan, diperoleh hasil asesmen *potential review* subjek pada jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan. Hasil asesmen *potential review* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Hasil Asesmen *Potential Review*

Kriteria	Prediktor					Grey Area	Penilaian Akhir
	CFIT	Kraepelin	PAPI Kostick	DISC	Wawancara		
Berpikir Analitis	3	-	-	-	3	3	3
Orientasi Pada Standar dan Kualitas	-	2	3	3	-	3	3
Perencanaan dan Pengorganisasian	-	-	3	-	3	3	3
Kerjasama Tim*	-	-	3	4	4	3	4
Komunikasi Persuasi	-	-	-	3	3	3	3
Orientasi Pelayanan pada Pelanggan*	-	-	3	-	4	3	4
Dorongan Berprestasi	-	-	3	-	3	3	3

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan; *Grey area* = skor minimal; 1 = kurang; 2 = cukup bawah; 3 = cukup; 4 = cukup atas; 5 = baik.

Berikutnya adalah gambaran dinamika psikologis subjek berdasarkan hasil asesmen *potential review* yang sudah dilakukan. Berdasarkan hasil asesmen, subjek mampu berpikir secara sistematis, mengidentifikasi permasalahan yang muncul serta melakukan analisa-sintesa untuk menghubungkan permasalahan yang serupa sehingga berhasil mendapatkan solusi dan menyelesaikan permasalahan tersebut. Subjek juga berhasil menganalisa situasi dan pelanggan yang menjadi lawan bicaranya sehingga dapat menentukan langkah

selanjutnya yang tepat dalam menghadapi situasi tersebut. Kondisi ini juga didukung dengan kapasitas intelegensi yang dimiliki subjek yang berada dalam kategori rata-rata.

Ketika bekerja, subjek mampu mengkombinasikan ketepatan dan kebenaran. Ia memiliki standar dalam bekerja sehingga ia akan selalu berusaha untuk memastikan bahwa hasil pekerjaannya sesuai dengan standar yang ia miliki atau standar yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Subjek memiliki minat yang tinggi dalam memperhatikan detail-detail dalam bekerja dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

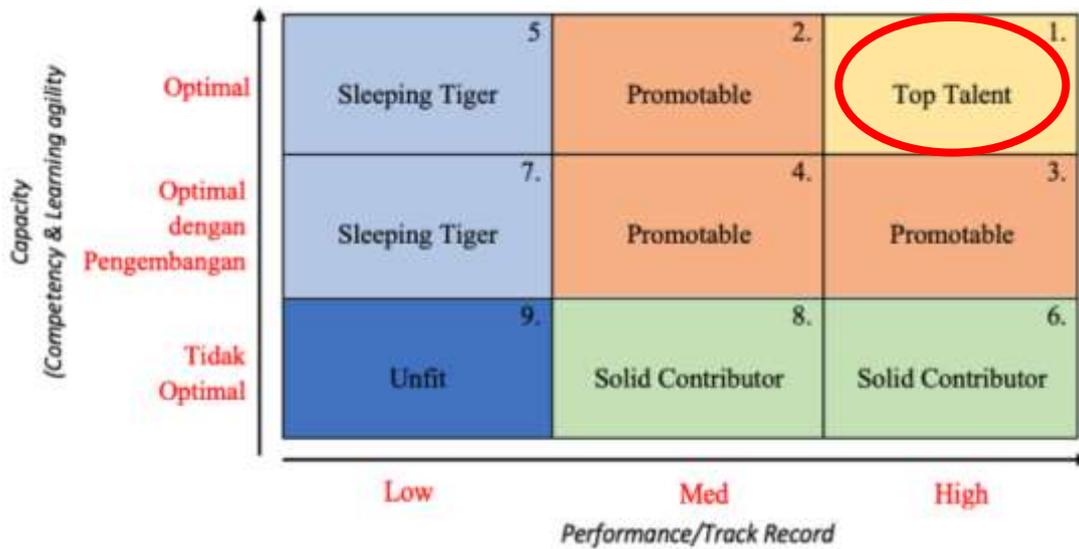
Subjek mampu membuat perencanaan dan pengorganisasian kerja dengan baik. Ketika dihadapkan pada pekerjaan yang membutuhkan sumber daya melebihi yang dimiliki, subjek mampu menganalisis, memetakan dan membuat perencanaan kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada. Berdasarkan analisa, pemetaan dan perencanaan kerja yang sudah dilakukan, subjek berhasil mendapatkan sumber daya tambahan yang membantunya menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, subjek juga mampu membuat perencanaan kerja berdasarkan situasi yang dihadapinya.

Subjek mampu bekerja sama dan berkolaborasi dengan unit kerja lain. Subjek aktif membagi tugas dan peran kepada anggota tim demi tercapainya tujuan bersama. Tidak hanya itu, subjek juga berusaha dengan baik untuk memahami tujuan yang akan dicapai serta pencapaian yang diharapkan oleh organisasi. Subjek memiliki kepercayaan yang tinggi dalam hubungan sosial dan memiliki kesetiaan pada rekan-rekan kerjanya. Dalam bekerja, subjek memiliki kemauan yang cukup tinggi. Subjek cukup bertanggung jawab pada pekerjaan yang diberikan kepadanya. Subjek juga berupaya untuk mencapai target kerja yang diberikan.

Subjek berhasil membujuk dan meyakinkan pelanggan yang kurang puas dengan pelayanan organisasi. Subjek meyakinkan pelanggan dengan memberikan penjelasan yang melebihi harapan pelanggan tersebut. Selain itu, subjek juga dapat menyesuaikan gaya diskusi dengan karakteristik pelanggan dimana hal ini membantu pelanggan merasa puas. Ketika berhadapan dengan pelanggan, subjek berusaha memberikan pelayanan dan penjelasan sesuai dengan prosedur. Kemampuan subjek dalam memahami pelanggan dapat membantu subjek memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan karakteristik pelanggan.

Setelah mendapatkan data mengenai potensi dari subjek, berikutnya adalah memasukan data tersebut ke dalam HAV Matrix. HAV Matrix yang digunakan oleh PT X merupakan matriks 3x3 yang berisi 9 kotak. Penggunaan HAV Matrix untuk mengetahui posisi pegawai dalam peta talenta membutuhkan data kinerja dan data kompetensi dari pegawai yang bersangkutan. Pada HAV Matrix, sumbu X berisi data kinerja dan sumbu Y berisi data kompetensi. Data kinerja diperoleh dari perhitungan antara *result* atau target kerja dan *behavior* atau perilaku kerja. Data mengenai target kerja didapat berdasarkan hasil KPI sedangkan data mengenai perilaku kerja didapat berdasarkan penilaian atasan terhadap perilaku kunci pada aspek yang dibutuhkan sesuai dengan jabatan yang bersangkutan. Berdasarkan kalkulasi antara target kerja dan perilaku kerja, diperoleh bahwa subjek memberikan hasil kerja melebihi target yang diharapkan dengan menunjukkan perilaku kerja yang menonjol. Mengacu pada hasil kalkulasi tersebut, subjek menunjukkan data hasil kinerja yang *excellent* dan termasuk dalam kategori *high performance*. Lalu, mengacu pada hasil asesmen *potential review* yang sudah dilakukan, subjek memiliki potensi yang optimal.

Jika data kinerja dan data kompetensi yang telah diperoleh dimasukan ke dalam HAV Matrix, maka subjek termasuk dalam kolom *top talent* dimana subjek mampu menunjukkan kinerja yang tinggi dan memiliki potensi yang optimal. Individu dalam kategori ini secara konsisten akan menunjukkan hasil kerja yang tinggi dan terkadang melebihi standar yang diharapkan (Caruso, 2017). Ia juga akan menunjukkan keterampilan dan kompetensi yang diharapkan oleh organisasi (Caruso, 2017). Hasil identifikasi subjek pada HAV Matrix dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil HAV Matrix Subjek pada Jabatan Supervisor Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan

Asesmen individual merupakan suatu proses yang dirancang untuk melihat dan mengukur kompetensi individu berkaitan dengan pekerjaan tertentu (Prien, Schippman & Prien, 2013). Proses asesmen yang dilakukan dengan tepat akan menghasilkan informasi mengenai kecocokan individu dengan pekerjaan yang dituju (*person-job fit*) (Prien, Schippman & Prien, 2013). Pada penelitian ini, asesmen individual untuk *potential review* merupakan salah satu bentuk kegiatan *talent management* di PT X yang bertujuan untuk melihat potensi yang dimiliki oleh subjek serta kompetensi yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Kemudian, hasil asesmen *potential review* akan dikombinasikan dengan hasil penilaian kinerja yang selanjutnya dapat memberikan gambaran mengenai posisi pegawai dalam peta talenta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara potensi yang dimiliki subjek dengan tuntutan potensi dari jabatan yang diduduki. Semakin tinggi kesesuaian antara potensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan, maka akan semakin tinggi pula prediksi terhadap kinerja tinggi yang akan ditunjukkan oleh pegawai (Ardhi & Darusmin, 2020). Guna mencapai kinerja kerja yang tinggi diperlukan kesesuaian antara tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan pengetahuan dan potensi yang dimiliki oleh pegawai (Rapjer, Ghumro & Mangi, 2020). Ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan potensi pegawai akan mengarah pada ketidakpuasan kerja dan akan memengaruhi performa kerja (Rapjer, Ghumro & Mangi, 2020).

Penelitian ini juga memberikan hasil bahwa HAV Matrix sebagai peta talenta dapat mengidentifikasi pegawai dengan berbagai kinerja dan potensi. HAV Matrix merupakan metode yang digunakan oleh organisasi untuk menempatkan pegawai dalam peta talenta dengan menggunakan kombinasi antara penilaian kinerja dan penilaian juga potensi (Siregar & Kartika, 2020). HAV Matrix membantu organisasi untuk mengidentifikasi pegawai yang dapat dikategorikan sebagai *talent pool*. *Talent pool* sangat penting bagi organisasi karena membantu organisasi untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan (Maulana, Gultom & Sudaryat, 2020). Secara khusus, hasil penelitian ini dapat mengidentifikasi subjek sebagai *talent* dengan kinerja dan potensi yang tinggi.

Hasil asesmen *potential review* untuk kebutuhan peta talenta sebagai salah satu bentuk *talent management* ini kemudian ditindaklanjuti dengan pemberian *feedback* kepada pihak-pihak terkait, yaitu asisten manajer SDM dan subjek terkait. Tindak lanjut hanya berupa umpan balik karena subjek berhasil menunjukkan kinerja kerja yang tinggi dan memiliki potensi yang optimal. Kegiatan umpan balik dapat membantu pegawai untuk mengetahui hasil asesmen dan mendapatkan gambaran mengenai potensi yang dimilikinya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan serta merancang langkah pengembangan selanjutnya

untuk meningkatkan atau mempertahankan potensi yang dimiliki (Widnyanadita & Syarifah, 2023). Merancang langkah pengembangan merupakan salah satu hasil dari pelaksanaan pemetaan HAV Matrix (Martin, 2015). Pengembangan ini dapat berupa pengembangan keterampilan, pengembangan interpersonal maupun pengembangan karir (Wilson, 2004). Pada saat pemberian umpan balik, peneliti juga memberikan saran untuk mempertahankan potensi dan performa kerja dari subjek. Saran tersebut adalah dengan memberikan berbagai pelatihan dan pengembangan yang sejalan tuntutan pekerjaan dari subjek.

4. Simpulan dan Saran

Asesmen individual untuk *potential review* dilakukan untuk kebutuhan HAV Matrix sebagai peta talenta dan bentuk *talent management* di PT X. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara potensi yang dimiliki oleh subjek dengan tuntutan pekerjaan.
2. Hasil HAV Matrix berdasarkan kombinasi penilaian performa kerja dan penilaian potensi menunjukkan bahwa subjek berada pada kotak "*top talent*" yaitu berada pada rentang *high performance* (performa kerja tinggi) dan *optimal capacity* (potensi optimal). Hal ini menunjukkan bahwa subjek termasuk dalam *talent pool* di PT X dan termasuk ke dalam kader potensial.

Pelaksanaan asesmen *potential review* kemudian ditindaklanjuti dengan kegiatan umpan balik untuk menyampaikan hasil asesmen dan memberikan gambaran mengenai potensi subjek serta memberikan saran untuk mempertahankan potensi yang sudah dimiliki subjek.

Saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah melakukan asesmen kepada beberapa pegawai dengan performa kerja yang beragam sehingga dapat melihat penerapan HAV Matrix dengan hasil yang beragam sesuai dengan kinerja dan potensi masing-masing subjek.

Daftar Pustaka

- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- 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.
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). *Towards a responsible talent management model*. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 279–303. doi:10.1108/ejtd-07-2019-0114
- 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.
- Beardwell, J. (2017). Talent management. Dalam J. Beardwell & A. Thompson (Eds). *Human Resource Management: A Contemporary Approach Eighth Edition*. Hal 145-211. UK: Pearson Education.
- Beedu, G. K. (2021). *A Study on The Effectiveness of DISC Personality Test*. (Disertasi tidak dipublikasikan). Selinus University.
- Caruso, K. N. (2017). *Ultimate Guide to Talent Development Using the 9 Box*. Plainsboro: viaPeople, Inc

- Cemani, D. P., Soebroto, A. A., & Wicaksono, S. A. (2013). Sistem pakar tes kepribadian papi kostick untuk seleksi dan penempatan tenaga kerja. *MATICS: Jurnal Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi (Journal of Computer Science and Information Technology)*.
- Claus, L. (2013). Global talent management: An overview. Dalam L. Claus (Eds). *Global HR Practitioner Handbook Vol 1*. Hal 117-137. Silverton: Global Immersion Press.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Connolly, H., & Beardwell, J. (2017) Strategic human resource management. Dalam J. Beardwell & A. Thompson (Eds). *Human Resource Management: A Contemporary Approach Eighth Edition*. Hal 30-66. UK: Pearson Education
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change 10th Ed.* USA: Cengage Learning.
- de Oliveira Dias, M., & Aylmer, R. (2019). Behavioral event interview: sound method for indepth interviews. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 8(1), 1-6.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Gregory, R. J. (2007). *Psychological Testing: History, Principles and Application 5th Ed.* New Jersey: Pearson Education.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Koentjoro. (1984). *Pembakuan Norma Tes Kraepelin Sebagai Alat Pengukur Kecepatan Kerja, Ketelitian Kerja, Keajegan Kerja dan Ketahanan Kerja Pada Sarjana Muda Ilmu Pengetahuan Sosial dan Sarjana Muda Ilmu Eksakta dan Alam di Kotamadya Yogyakarta*. Universitas Gadjah Mada.
- 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>
- Maulana, I. N. Y., Gultom, E., & Sudaryat, S. (2020). Talent Pool on The Appointment of Directors of PLN (Persero) Viewed from Good Corporate Governance. *Unnes Law Journal: Jurnal Hukum Universitas Negeri Semarang*, 6(2), 225-258.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331-339.
- Meyers, M. C. (2019). *The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing*. *Human Resource Management Review*, 100703. doi:10.1016/j.hrmmr.2019.100703
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management Fourteenth Edition*. USA: Pearson

- Nafei, W. A. (2015). Talent management and health service quality from the employee perspective: A study on teaching hospitals in Egypt. *American International Journal of Social Science*, 4(1), 91-110.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 153448431881215. doi:10.1177/1534484318812159
- Nastiti, D. (2019). *Buku Ajar: Psikologi Proyeksi (Pengantar Memahami Kepribadian Secara Akurat)*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- 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 Employee of Services Sector. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1).
- Rodríguez-Sánchez, J. L., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2019). The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources. *Sustainability*, 11(20), 5785.
- Siregar, G. A., & Kartika, L. (2020). Talent Management Design Strategy for Non-Management Staff Positions at PT XYZ. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(1), 1-12.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). *The new talent management challenges of Industry 4.0*. *Journal of Management Development*. doi:10.1108/jmd-06-2018-0181
- Wilson, J. P. (2004). *Human Resources Development 2nd Edition: Learning & Training for Individuals & Organization*. In *Kogan Page Limited*.