

Holland's RIASEC Model: Career and Job Development Assessment for Personnel Administration Staff

Holland's RIASEC Model: Asesmen Pengembangan Karier dan Kerja pada Personnel Administration Staff

Ni Komang Putri Pramudawardani¹

¹Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: ni.komang.putri-2022@psikologi.unair.ac.id

Rosatyani Puspita Adiati²

²Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: rosatyani.adiati@psikologi.unair.ac.id

Correspondence:

Ni Komang Putri Pramudawardani
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
Email: ni.komang.putri-2022@psikologi.unair.ac.id

Abstract

Individual assessment research with the RIASEC model based on Holland was conducted on employees with the aim of mapping the competencies that must be developed by an employee and knowing employee interests. This research uses descriptive research methods through case studies and the sample in this study is an employee with the position of Personnel Administration Staff at PT.X company. This study conducted an assessment of two positions, namely the current position as Personnel and an alternative position, namely Compensation & Benefit Staff. In addition to conducting assessments on both positions and the RIASEC test to map the subject's interests, the author also categorizes the two positions based on the world of work map theory. The results of the individual assessment will provide an overview of the employee's potential and suitability with his/her career interests. The assessment results show that the subject is more recommended for the Personnel Administration Staff position because the subject's personality type tends to like routine, order and administrative work (conventional type).

Keyword : Career Development, Personnel, RIASEC

Abstrak

Penelitian asesmen individu dengan model RIASEC berdasarkan Holland dilakukan terhadap karyawan dengan tujuan untuk memetakan kompetensi yang harus dikembangkan oleh seorang karyawan serta mengetahui minat karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif melalui studi kasus dan sampel dalam penelitian ini adalah seorang karyawan dengan jabatan Personnel Administration Staff pada perusahaan PT.X. Penelitian ini melakukan asesmen pada dua jabatan yaitu jabatan saat ini sebagai Personnel dan jabatan alternatif yaitu Staff Compensation & Benefit. Selain melakukan asesmen pada kedua jabatan dan tes RIASEC untuk memetakan minat subyek, penulis juga melakukan kategorisasi pada kedua jabatan berdasarkan teori world of work map. Hasil asesmen individu akan memberikan gambaran potensi karyawan dan kesesuaian dengan minat karier yang dimilikinya. Hasil asesmen menunjukkan subyek lebih direkomendasikan ke dalam posisi Personnel Administration Staff dikarenakan tipe kepribadian subyek cenderung menyukai rutinitas, keteraturan dan pekerjaan yang administratif (tipe conventional).

Kata Kunci : Personalia, Pengembangan Karier, RIASEC

Copyright (c) 2024 Ni Komang Putri Pramudawardani & Rosatyani Puspita Adiati

Received 2024-03-20

Revised 2024-07-04

Accepted 2024-08-12



LATAR BELAKANG

Perkembangan era globalisasi yang begitu cepat menuntut adanya perubahan dan perkembangan di organisasi (Cummings & Worley, 2015). Setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk dapat melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusianya (Mathis et al., 2017). Perubahan dan perkembangan organisasi menuntut sumber daya di dalamnya untuk adaptif dan fleksibel. Hal ini dilakukan agar kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat unggul dalam menghadapi persaingan industri baik lokal maupun internasional (Cummings & Worley, 2015). Menurut Dessler (2013) perusahaan akan selalu memaksimalkan kemampuannya untuk bisa meningkatkan sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat berupa teknologi, bahan, biaya, dan manusia. Peranan sumber daya manusia atau karyawan memiliki andil penting dalam perkembangan organisasi (Spencer & Spencer, 1993).

Aripin et al. (2024) dan Sholihaningtias (2023) menyebutkan bahwa karyawan merupakan aset utama perusahaan yang memiliki peran sebagai perencana dan pelaku dalam berbagai aktivitas organisasi. Karyawan yang berkualitas akan membantu tercapainya tujuan organisasi. Menurut Collings dan Mellahi (dalam Widnyanadita & Syarifah, 2023) *talent* yang ada dalam suatu organisasi dipandang sebagai hal penting untuk memaksimalkan kinerja organisasi dan secara konsisten telah menjadi perhatian utama di berbagai organisasi. Salah satu cara dalam membentuk karyawan yang berkualitas adalah dengan adanya manajemen karier di suatu organisasi (Mondy & Martocchio, 2016; Yulia Herman et al., 2023). Karier merupakan suatu pola pengalaman yang berkelanjutan yang terkait dengan pekerjaan yang menjangkau aspek kehidupan seseorang Baruch et al. (2004). Arthur, Hall dan Lawrence (dalam Baruch et al., 2004.) mendefinisikan karier sebagai rangkaian perkembangan dari pengalaman kerja seseorang dari waktu ke waktu secara berkelanjutan.

Juneda (dalam Shaito, 2019) menjelaskan bahwa manajemen karier adalah perencanaan aktivitas dan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan yang dijalani dalam perjalanan hidupnya untuk perkembangan individu. Perencanaan karier akan membantu pengembangan karyawan untuk dapat dipromosikan, menurunkan tingkat perputaran karyawan serta dapat membuka saluran potensi karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu untuk membangun jembatan untuk menghubungkan antara perencanaan karier yang dimiliki organisasi dengan perencanaan karier yang dimiliki individu Baruch et al. (2004) Hal ini juga didukung oleh penelitian Ayu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara perencanaan karier dengan pengambilan keputusan karier. Semakin tinggi perencanaan karier maka semakin tinggi pengambilan keputusan karier ataupun sebaliknya.

Individu memandang karier sebagai suatu hal yang menggambarkan identitas dirinya. Saat ini perspektif individu dan organisasi terkait perencanaan dan manajemen karier sudah mengalami perubahan. Karier bukan lagi bersifat hirarki akan tetapi dalam bentuk yang beragam (Sullivan & Baruch, 2009). Setiap individu memiliki persepsi tersendiri

mengenai makna kesuksesan kariernya. Baruch et al. (2004) menjelaskan bahwa kesuksesan karier didapat dari pergerakan yang linear ataupun pergerakan yang berubah-ubah dalam perjalanan kariernya di suatu organisasi. Maka dari itu karier dijelaskan sebagai rangkaian posisi ataupun jabatan yang dipilih oleh seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Karier juga didefinisikan sebagai pengalaman yang langsung dialami dan dipilih oleh individu sedangkan dalam konteks pekerjaan, karier individu direncanakan dan dikelola oleh organisasi (Baruch et al., 2004; Mathis et al. 2017).

Perjalanan karier individu umumnya bermula dari kombinasi antara skills dan nilai-nilai kerja yang dimiliki seseorang (Johnly et al., 2017). Andyani et al. (2004) menjelaskan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki tanggung jawab dalam perencanaan dan pengembangan karier yang mampu mendukung peningkatan kompetensi individu. Pengembangan karier memberikan banyak manfaat bagi organisasi dan individu di dalamnya. Bagi sebagian besar karyawan, adanya pengembangan karier di dalam organisasinya membuat meningkatnya motivasi kerja serta loyalitas karyawan (Johnly et al., 2017). Disisi lain, organisasi memiliki peran penting untuk membuat perencanaan dan pengembangan karier jangka panjang serta sesuai dengan keberlanjutan organisasi. Menurut Johnly et al. (2017) sistem pengembangan karier dapat membawa beberapa manfaat seperti semua karyawan dapat memperoleh kesempatan yang sama dan memadai untuk mengembangkan keterampilannya, mempelajari hal-hal yang baru dan juga memperluas wawasannya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Pengelolaan karier di organisasi dilakukan dengan membentuk jalur karier yang menyediakan posisi yang dapat diidentifikasi, keterkaitan antara posisi-posisi tersebut dan kualitas yang diperlukan untuk mengisi posisi tersebut (Baruch et al., 2004). Shaito (2019) menjelaskan bahwa komponen dalam perencanaan karier individu terdiri atas pendidikan, kemampuan, *network*, dan pengalaman. Owyang dalam (Shaito, 2019) menjelaskan bahwa karier yang sukses dimulai dengan pendidikan. Melalui pendidikan individu akan dapat memahami konsep luas dan gambaran industri yang relatif penting. Komponen pengembangan karier selanjutnya adalah kemampuan atau kapabilitas. Kemampuan adalah keterampilan mentah yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. *Network* dianggap penting karena individu-individu di dalamnya dapat diandalkan untuk membantu dalam proses pengembangan karier. Terakhir adalah pengalaman hal ini sangat krusial karena merupakan mayoritas dari resume seseorang (Owyang, dalam Shaito, 2019). Baruch et al. (2004) dan Mathis et al. (2017) menjelaskan bahwa karier dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan sosial dimana individu tumbuh dan berkembang sehingga akan mempengaruhi nilai, norma dan keyakinannya sehingga hal tersebut juga akan mempengaruhi pengembangan karier individu. Dengan demikian, kesesuaian antara minat, potensi dan kepribadian individu dalam pemilihan kariernya menjadi suatu hal yang penting untuk dikaji lebih lanjut.

Holland (1997) memaparkan bahwa individu yang memilih untuk bekerja dalam lingkungan yang serupa dengan tipe kepribadiannya akan lebih berhasil dalam bekerja. Selain itu individu dengan tipe kepribadian tertentu apabila bekerja dalam lingkungan yang serupa dengan karakternya akan dapat bekerjasama dengan baik pula. Seperti misalnya individu dengan tipe kepribadian sosial maka akan berhasil dalam pekerjaan dengan lingkungan sosial. Model yang dapat digunakan untuk bisa mengungkapkan minat dan bakat individu dengan jabatan subyek saat ini dan pilihan karier yang dipilihnya dapat dilakukan pengukuran dengan menggunakan model RIASEC yang dikembangkan oleh Holland (1997). Holland mengkategorikan orang dan lingkungan ke dalam enam tipe yaitu : *Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising* dan *Conventional*. Dua skor tertinggi yang diperoleh individu mencerminkan minat yang dimiliki dalam suatu bidang tertentu. Sehingga diperlukan adanya asesmen karier bagi individu untuk dapat mengetahui karier yang diminati dan dapat menentukan langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan karier personal tersebut. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Kahfi dan Adiati (2023) serta Pau dan Adiati (2023) menunjukkan bahwa kompetensi dan minat kerja individu atau karyawan dapat digunakan untuk melihat kesesuaian antara individu dengan pilihan pekerjaan yang ada dalam fungsi perencanaan karir. Diketahui bahwa perencanaan karir individu akan terbentuk sesuai dengan minat kerja yang dimiliki (Hanna & Rounds, 2020).

Menurut Prien et al (2003) terdapat dua jenis asesmen individu yaitu asesmen dengan tujuan seleksi dan asesmen dengan tujuan pengembangan. Asesmen karier bertujuan pengembangan, asesor berfokus pada bagaimana dan seberapa cepat individu dapat dikembangkan terkait pekerjaannya saat ini atau untuk beberapa pekerjaan di masa depan (Prien et al.,2003). Asesmen karier juga menjadi bagian dari pengembangan karier yang penting bagi individu maupun organisasi atau perusahaan. Dalam melakukan asesmen, terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan (Prien et al.,2003) yaitu *job modeling*, penetapan protokol asesmen, pelaksanaan asesmen, integrasi dan interpretasi hasil asesmen, pemberian *feedback* dan pelaporan, dan melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan asesmen. Berdasarkan pemaparan di atas,maka proses asesmen karier dilakukan untuk menentukan arah pengembangan karier dari karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui dan menilai kesesuaian antara minat kerja yang dimiliki individu dengan potensi yang diperlukan untuk menduduki jabatan yang diminatinya. Melalui asesmen karier juga dapat membantu individu untuk mengenali kemampuannya serta hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi dalam perjalanan kariernya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan tujuan memetakan minat kerja karyawan melalui RIASEC sehingga dapat menetapkan tujuan karier karyawan.

Subyek Penelitian.

Subyek dalam penelitian ini berjenis kelamin Perempuan, berusia 30 tahun, dan Pendidikan terakhir S1 Ilmu Fisika. Subyek merupakan karyawan aktif PT.X yang sudah bekerja selama 2 tahun. Subyek memulai kariernya di PT.X pada posisi *logistic & performance staff*. Menurut Subyek, posisi saat ini sebagai *personnel administration staff* merasa tidak kesulitan terkait pengerjaan tugas-tugasnya dikarenakan masih memiliki kesamaan dengan pekerjaan sebelumnya akan tetapi ia merasa posisi saat ini sangat bersifat klerikal dan administratif sehingga ia merasa pekerjaannya kurang menantang. Subyek juga sempat mengatakan bahwa ia lebih menyukai ilmu yang terkait perhitungan atau ilmu yang bisa dilogikakan serta pekerjaan yang membutuhkan daya analisa. Selain itu ia juga lebih menyukai pekerjaan yang sesekali berhubungan dengan orang. Dilihat dari jalur karier yang ada di perusahaan, atasan Subyek menyarankan untuk melakukan asesmen pada jabatan yang masih dalam *job family* yang sama untuk bisa mengembangkan karier karyawan. Jabatan ini juga lebih memerlukan kemampuan analisa dan berhubungan dengan angka serta data yaitu jabatan *compensation & benefit staff*.

Pelaksanaan asesmen individu menggunakan 6 tahapan yang dikemukakan oleh Prien, Schippman, dan Prien (2003). Tahapan pertama yaitu *job modeling*, bertujuan untuk mengetahui aktivitas kerja yang dilakukan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan aktivitas kerja tersebut. Tahapan kedua yaitu penetapan asesmen protokol yang bertujuan untuk menetapkan instrumen pengukuran yang digunakan untuk mengungkap penguasaan individu terhadap suatu kompetensi. Tahapan ketiga yaitu melaksanakan asesmen yang meliputi mengumpulkan dan mengirim calon kandidat, menyambut dan mengarahkan jalannya asesmen, menjelaskan proses, mengelola tes dan inventaris, melakukan wawancara dan memberikan umpan balik. Tahapan keempat yaitu integrasi dan interpretasi data, yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai jenis informasi yang sudah didapat. Tahapan kelima yaitu pemberian umpan balik dan laporan hasil asesmen yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang individu yang dinilai dan memberikan apresiasi terhadap kekuatan dan kelemahan individu mengacu pada pekerjaan yang dituju. Terakhir yaitu pelaksanaan evaluasi program yang bertujuan untuk memberikan informasi terkait jalannya asesmen dan masukan pelaksanaan asesmen di kemudian hari sehingga dapat berjalan lebih efektif.

Pada tahap *job modeling*, penulis menganalisis tugas-tugas yang dilakukan pada jabatan personalia dan *compensation & benefit staff* sehingga dapat mengidentifikasi kriteria atau aspek psikologis yang diperlukan untuk bisa berhasil dalam penyelesaian pekerjaannya. Jabatan *Personnel Administration Staff* memiliki beberapa tugas penting diantaranya : 1) Memproses data-data administrasi karyawan dalam sistem dan juga dokumen cetak untuk memastikan ketersediaan database karyawan akurat dan mutakhir, 2) Memproses dan mengarsipkan korespondensi kekaryawanan serta surat-surat terkait lainnya untuk memastikan aktivitas korespondensi tepat

waktu, 3) Membuat dan memproses dokumen perjanjian kerja (PKWT/PKWTT) serta memonitor tanggal berlaku dokumen yang ada dalam sistem untuk memastikan validitas dan akurasi dokumen perjanjian kerja, 4) Membuat data terkait Jumlah Kerja Selamat (JKS) untuk pelaporan bulanan ke Disnaker. Berdasarkan tugas tersebut terdapat enam dengan empat diantaranya dikategorisasikan sebagai kriteria inti. Kriteria tersebut terdiri dari *excellence, customer focus, integrity dan concern for order*, sedangkan *team work, planning and organizing* kemudian sebagai kriteria pendukung.

Jabatan alternatif yaitu *compensation & benefit staff* yang memiliki beberapa tugas penting diantaranya : 1) Memproses dan mengolah data perhitungan absensi karyawan, baik dari mesin absen maupun rekap absen site untuk memastikan ketersediaan data absen karyawan

akurat., 2) Memproses dan mendaftarkan karyawan ke fasilitas kesehatan yang berlaku serta sesuai dengan ketentuan untuk memastikan semua karyawan terdaftar pada fasilitas kesehatan, 3) Memproses data-data karyawan yang dibutuhkan dalam proses klaim jaminan kesehatan untuk memastikan kelengkapan dalam pengajuan klaim, 4) Memproses tagihan yang terbit dari BPJS maupun asuransi ke dalam rekap untuk menyediakan informasi tagihan tepat waktu, 5) Melakukan pencarian penawaran pada pihak asuransi kesehatan dan membuat data rekap penawaran untuk menyediakan rekomendasi data provider asuransi Kesehatan. Dengan kriteria inti *excellence, customer focus, concern for order, planning & organizing, analytical thinking* dan kriteria pendukung lainnya yaitu *integrity, team work, dan information seeking*.

Tabel 1. Kriteria, Penilaian Minimal dan Prediktor Masing-Masing Jabatan

Kriteria	Penilaian					Prediktor
	1	2	3	4	5	
Jabatan Personnel Administration Staff						
Excellence Mencapai hasil yang berkualitas tinggi dengan senantiasa mencari cara/proses kerja terbaik. (Kamus Perusahaan PT.X)						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Customer Focus Menjadikan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan sebagai fokus utama dalam setiap proses kerja (Internal & Eksternal). (Kamus Perusahaan PT.X)						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Integrity Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan. (Kamus Perusahaan PT.X).						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Team Work Bersikap dan berperilaku saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama. (Kamus Perusahaan PT.X).						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Planning & Organizing Menguraikan tugas dan tahapan untuk mencapai target, serta memastikan pemanfaatan sumber daya yang ada sejalan dengan target (Kamus Kompetensi ORO)						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
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 (Kamus Kompetensi Spencer & Spencer)						DISC PAPI KOSTICK KRAEPLIN Wawancara BEI
Kriteria	Penilaian					Prediktor
	1	2	3	4	5	
Jabatan Compensation & Benefit Staff						
Excellence						DISC

Kriteria	Penilaian					Prediktor
	1	2	3	4	5	
Jabatan Compensation & Benefit Staff						
Mencapai hasil yang berkualitas tinggi dengan senantiasa mencari cara/proses kerja terbaik. (Kamus Perusahaan PT.X)						PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Customer Focus Menjadikan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan sebagai fokus utama dalam setiap proses kerja (Internal & Eksternal). (Kamus Perusahaan PT.X)						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Integrity Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan. (Kamus Perusahaan PT.X).						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Team Work Bersikap dan berperilaku saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama. (Kamus Perusahaan PT.X).						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
Planning & Organizing Menguraikan tugas dan tahapan untuk mencapai target, serta memastikan pemanfaatan sumber daya yang ada sejalan dengan target (Kamus Kompetensi ORO)						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI
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 (Kamus Kompetensi Spencer & Spencer)						DISC PAPI KOSTICK KRAEPLIN Wawancara BEI
Analytical Thinking Kemampuan memahami suatu situasi dengan memecahnya menjadi bagian-bagian yang lebih sederhana atau menelusuri sebab-akibat dari suatu situasi secara satu per satu (Kamus Kompetensi Spencer & Spencer)						IST Wawancara BEI
Information Seeking Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan (Kamus Kompetensi Spencer & Spencer)						DISC PAPI KOSTICK Wawancara BEI

Metode Pengambilan Data.

Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan metode tes dan non tes. Metode tes dilakukan dengan menggunakan beberapa tes psikologi yaitu IST, DISC, KRAEPLIN, PAPI KOSTICK dan RIASEC. Tes IST (*Intelligence Structure Test*) mengukur tingkat kecerdasan umum individu dan memetakan struktur kecerdasan serta menentukan tingkat kecerdasan individu berdasarkan standar kelompok (Tarigan & Fadillah, 2021). Tes DISC merupakan tes yang dikembangkan oleh William Moulton Marston yang mengkategorikan ciri-ciri kepribadian ke dalam empat dimensi utama yaitu *Dominance*, *Influence*, *Steadiness* dan *Conscientiousness* (Nayak et al., 2024). Dimensi tersebut

dapat menentukan ciri-ciri perilaku mana yang memotivasi karyawan (Nayak et al., 2024). Tes KRAEPLIN terdiri dari angka-angka 1-9 yang sederhana dan dapat mengungkapkan faktor bakat seperti kecepatan, ketelitian, keajegan dan ketahanan dalam tekanan (Nada et al., 2022). Tes PAPI KOSTICK merupakan sebuah inventori kepribadian yang dapat mengidentifikasi gaya kerja karyawan (Putri et al., 2022). Tes ini menggambarkan kebutuhan (*need*) dan peran (*role*) yang dimiliki individu (Putri et al., 2022). RIASEC merupakan alat tes yang digunakan untuk memetakan minat individu pada 6 kriteria model antara lain *realistic*, *investigative*, *artistic*, *social*, *enterprising*, dan *conventional* (Hidayat & Wahyuni, 2019). Metode non tes dilakukan dengan

melakukan wawancara dengan pendekatan *Behavioral Event Interview* (BEI). Metode BEI digunakan untuk mampu mengidentifikasi kinerja di masa lampau yang akan digunakan untuk memprediksi kinerja di masa depan (Yuwono dkk.,2015). Menurut Dias & Aylmer (2019) metode wawancara juga bertujuan mengetahui apa yang sebenarnya dilakukan individu dalam berbagai situasi krisis yang mereka hadapi, bukan apa yang berniat individu lakukan.

Teknik Analisis Data.

Analisi data untuk metode tes pada penelitian ini dilakukan secara deskriptif dengan menginterpretasi data dari setiap alat tes. Sementara untuk metode non tes analisis dilakukan secara kualitatif terhadap hasil wawancara dengan menarik kesimpulan berdasarkan hasil wawancara tersebut.

HASIL PENELITIAN

Hasil Analisis Asesmen Individual

Sebelum membahas hasil tes RIASEC, dua jabatan yang dilakukan pengukuran perlu untuk dikategorisasikan agar mengetahui pemetaan klasifikasi area pekerjaan sesuai dengan teori *work of world map*. Jika dilakukan analisa tugas-tugas pada jabatan *Personnel Administration Staff* lebih banyak berkaitan dengan *data* sehingga individu yang dapat mengerjakan pekerjaan tersebut adalah individu dengan tipe *conventional*. Serupa dengan jabatan *compensation & benefit staff* lebih banyak berkaitan dengan *data* dan *things*, sehingga tipe individu yang sesuai yaitu tipe *conventional*. Berdasarkan hasil tes psikologi dan wawancara diperoleh hasil asesmen karier subyek untuk jabatan Personalia pada table berikut :

Tabel 2. Hasil Analisa Asesmen Karier untuk Jabatan Personalia

No	Alat Ukur	IST	DISC	PAPI KOSTICK	KRAEPLIN	BEI	GREY AREA	NILAI AKHIR
	Kriteria							
1	<i>Excellence*</i>	-	2	2	-	2	2	2
2	<i>Customer Focus*</i>	-	2	3	-	3	2	3
3	<i>Integrity*</i>	-	2	2	-	2	2	2
4	<i>Team Work</i>	-	2	3	-	3	2	3
5	<i>Planning & Organizing</i>	-	2	3	-	2	2	2
6	<i>Concern for Order*</i>	-	2	3	2	3	3	3

Tabel 3. Hasil Analisa Asesmen Karier untuk Jabatan Compensation & Benefit

No	Alat Ukur	IST	DISC	PAPI KOSTICK	KRAEPLIN	BEI	GREY AREA	NILAI AKHIR
	Kriteria							
1	<i>Excellence*</i>	-	2	2	-	2	2	2
2	<i>Customer Focus*</i>	-	2	3	-	3	2	3
3	<i>Integrity</i>	-	2	2	-	2	2	2
4	<i>Team Work</i>	-	2	3	-	3	2	3
5	<i>Planning & Organizing*</i>	-	2	3	-	2	2	2
6	<i>Concern for Order*</i>	-	2	3	2	3	3	3
7	<i>Analytical Thinking*</i>	2	-	-	-	2	2	2
8	<i>Information Seeking</i>	-	2	3	-	2	2	2

Keterangan. Tanda Bintang (*) merupakan kriteria inti jabatan Personalia dan Compensation & Benefit Staff; Grey Area = skor minimal

Saran atau rekomendasi ditentukan berdasarkan perhitungan yang ditentukan oleh Spencer & Spencer (1993) yaitu berdasarkan Weber’s Law : 1) Jika perbedaan kompetensi yang dibutuhkan pekerjaan sebesar 15% maka individu tersebut diprediksi akan sukses pada penempatannya, 2) Jika perbedaan kompetensi individu dibandingkan dengan kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaannya sebesar 32% maka hal tersebut mempresentasikan promosi jabatan yang menantang, 3) dan jika perbedaan individu dibandingkan dengan kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan lebih dari 32% maka individu memiliki resiko kegagalan pada pekerjaan tersebut.

Jika dioperasionalisasikan untuk jabatan *personnel administration staff* maka pengukurannya sebagai berikut : ‘Disarankan’ apabila tidak lebih dari 1 kriteria yang dibawah standar minimal dan keseluruhan kriteria inti terpenuhi. ‘Dipertimbangkan’ apabila tidak lebih dari 2 kriteria yang berada dibawah standar minimal dan keseluruhan kriteria inti terpenuhi, sedangkan ‘Tidak Disarankan’ jika terdapat lebih dari 2 kriteria yang dibawah standar minimal dan terdapat 1 kriteria inti yang berada dibawah standar minimal.

Jika dioperasionalisasikan untuk jabatan *compensation & benefit staff* maka pengukurannya sebagai berikut : ‘Disarankan’ apabila tidak lebih dari 1 kriteria yang dibawah

standar minimal dan keseluruhan kriteria inti terpenuhi. 'Dipertimbangkan' apabila tidak lebih dari 3 kriteria yang berada dibawah standar minimal dan keseluruhan kriteria inti terpenuhi, sedangkan 'Tidak Disarankan' jika terdapat lebih dari 3 kriteria yang dibawah standar minimal dan terdapat 1 kriteria inti yang berada dibawah standar minimal.

Berdasarkan data tabel 2 dan 3 terkait hasil asesmen individu yang telah dilakukan diketahui bahwa Subyek mendapatkan rekomendasi disarankan pada kedua jabatan tersebut. Rekomendasi tersebut mengartikan bahwa Subyek memiliki potensi dan mampu menduduki jabatan *Personnel Administration Staff* dan *Jatau Compensation & Benefit Staff*. Selanjutnya hasil asesmen individu dan hasil pemetaan minat

berdasarkan tes RIASEC dicocokkan dengan karakteristik dari masing-masing jabatan. Hasilnya sebagai berikut :

Hasil Analisis Tes RIASEC

Tes RIASEC diberikan untuk mengetahui minat karier Subyek dan kesesuaiannya dengan potensi/kompetensi yang dimiliki Subyek. RIASEC dikembangkan oleh Holland yang membagi minat karier individu dalam enam kategori yaitu *Realistic (R)*, *Investigative (I)*, *Artistic (A)*, *Social (S)*, *Entrepreneur (E)*, *Conventional (C)* (Baruch, 2004). Enam kategori ini dapat digunakan untuk mengklasifikasikan individu dan pekerjaannya (Armstrong & Anthoney, 2009).

Tabel 4. Hasil Minat Karier Subyek berdasarkan tes Holland Self-Inventor

R	I	A	S	E	C
4	4	5	6	3	7

Identifikasi kategori dari subyek dilakukan berdasarkan hasil tes Holland Self-Inventor. Subyek dimasukkan ke dalam dua kategori tipikal minat domain. Hasil pengukuran menggunakan tes RIASEC menunjukkan bahwa profil subyek yang tertinggi atau paling dominan adalah tipe C (*Conventional*) dan diikuti oleh tipe S (*Social*). Karakteristik individu tipe C menurut Holland's RIASEC types adalah individu yang menyukai aktivitas atau pekerjaan yang sesuai dengan standar atau prosedur yang telah ditetapkan (Nauta, 2010). Individu tipe ini memiliki sifat yang teliti, efisien praktis dan lebih menyukai pekerjaan yang menggunakan data secara detail. Individu dengan tipe conventional akan bekerja

dengan baik sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan, mampu menyelesaikan banyak tugas dalam waktu yang singkat, menjaga keakuratan data.

Sedangkan jika ditambahkan gambaran dari tipe *social*, karakteristik subyek menurut Holland (1997) dan Nauta (2010) dideskripsikan sebagai individu yang memiliki ketertarikan sebagai individu yang memiliki ketertarikan untuk bekerja dengan orang lain, seperti melatih, mengembangkan, adanya interaksi dengan orang lain ketika bekerja, memberikan informasi, melayani dan peduli dengan kesejahteraan orang lain.

Tabel 5. Kategori dan Karakteristik Subyek Berdasarkan Tes Holland Self-Inventor

No	Kategori	Skor	Karakteristik	Kesesuaian Pekerjaan
1	<i>Conventional (C)</i>	7	Tipe conventional lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang terarah dan terorganisir. Berkaitan dengan hal tersebut, tipe conventional menyukai lingkungan pekerjaan yang penuh dengan perencanaan dan pengorganisasian. Individu dengan tipe conventional akan mencari lingkungan yang pasti dan tidak ambigu.	<ul style="list-style-type: none"> Personnel Administration Compensation & Benefit
2	<i>Social (S)</i>	6	Tipe social lebih menyukai aktivitas-aktivitas yang melibatkan orang lain dalam rangka membantu, mengajar atau menyediakan bantuan. Tidak hanya itu, tipe social juga menyukai pemecahan masalah yang dilakukan dengan diskusi dan kerja sama tim. Individu dengan tipe social akan mencari lingkungan dengan kesempatan menggunakan keterampilan verbal dan layanan sosial.	-

Tabel 6. Kesesuaian Pekerjaan dengan Minat dan Hasil Asesmen

Jenis Pekerjaan	Fungsi Jabatan	Kategori Pekerjaan	Minat Individu	Hasil Asesmen Psikologis	Kesesuaian
<i>Personnel Administration Staff</i>	Memproses dan mengarsip data-data karyawan termasuk apabila ada perubahan, penerbitan surat keterangan dan melakukan monitoring data perjanjian kerja karyawan yang	Data (Conventional)	Conventional - Social	Disarankan	Sesuai

Jenis Pekerjaan	Fungsi Jabatan	Kategori Pekerjaan	Minat Individu	Hasil Asesmen Psikologis	Kesesuaian
	ada dalam database serta sistem untuk memastikan data karyawan up to date dan valid.				
Compensation & Benefit Staff	Memproses data-data rekap absensi yang berasal dari mesin absen head office dan juga laporan dari masing-masing site dan mengolahnya untuk memastikan data penggajian karyawan tepat dan seluruh karyawan mendapatkan hak kesejahteraan yang sesuai.	Data - Things (Conventional)	Conventional - Social	Disarankan	Sesuai

PEMBAHASAN

Asesmen individual merupakan proses yang dilakukan oleh praktisi untuk mengukur atau menilai kompetensi tertentu yang dimiliki individu terkait dengan pekerjaan dari satu kandidat pekerjaan atau pemegang jabatan pekerjaan (Prien et al., 2003). Asesmen individu dilakukan untuk menghasilkan kesesuaian individu dengan pekerjaannya maka dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara tepat dan terstruktur (Prien et al., 2003). Dalam penelitian ini, asesmen individu dilakukan bertujuan untuk mengetahui arah pengembangan karier subyek serta melihat kesesuaian antara potensi dan minat karir yang dimiliki subyek dengan jabatan yang diharapkan.

Dalam penelitian ini, terdapat dua jabatan yang berbeda yaitu *Personnel Administration Staff* dan *Compensation & Benefit Staff*. Kedua jabatan ini memiliki tugas pokok dan tanggung jawab yang berbeda. Berdasarkan hasil tipe kepribadian pekerjaan milik Holland, Subyek memiliki kesesuaian karier pada kedua pilihan jabatan. Jika dilihat pada tabel 6, jabatan *personnel administration staff* dan *compensation & benefit staff* harus memiliki kecenderungan tipe *Conventional*. Hal ini sejalan dengan hasil pada tabel 5 terkait hasil dari minat karier Subyek yang paling dominan yaitu *conventional*, artinya ia menyukai pekerjaan dengan aktivitas yang berhubungan dengan data dan teratur. Oleh karena itu, secara kesesuaian tipe kepribadian pekerjaan, kedua jabatan ini cukup sesuai dengan karakteristik dan ketertarikan yang dimiliki subyek.

Hal ini didukung oleh kajian yang dilakukan Carless (2005) dan Rajper et al. (2020) yang menemukan bahwa individu dengan karakteristik dan kompatibilitas yang sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja akan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Selain berhubungan dengan kinerja karyawan, individu yang memiliki kesesuaian karakteristik dapat dengan pekerjaan yang dituju akan memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang meningkat (Hoffman & Woehr, 2006). Ardhi dan Darusmin (2022) dan Anindito & Adiati (2023) memiliki pendapat yang sejalan yaitu semakin tinggi kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaannya maka akan semakin tinggi prediksi performa tinggi jabatan. Kaur & Kang (2021) dalam

studinya mengatakan bahwa karyawan dengan *person-job fit* yang tinggi dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan memiliki OCB yang tinggi. Selain itu mereka akan lebih percaya diri dengan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan (Peng & Mao, 2015).

Berdasarkan hasil asesmen yang dilakukan, Subyek memenuhi seluruh kriteria yang dibutuhkan sebagai *personnel administration staff* dan *compensation & benefit staff*. Maka untuk saat ini subyek paling sesuai untuk menduduki jabatan sebagai *personnel administration staff*. Hal ini disebabkan tipe kepribadian subyek *conventional* yang cenderung menyukai rutinitas, keteraturan, dan pekerjaan yang melibatkan tugas-tugas administratif yang terstruktur dengan jelas sangat sesuai dengan aktivitas kerja dari karakteristik pekerjaan *personnel administration staff* (Holland, 1997). Jabatan *personnel administration staff* seringkali melibatkan manajemen dokumen, pengaturan jadwal, dan pekerjaan administratif lainnya yang memerlukan keteraturan. Sedangkan jabatan *compensation & benefit staff* dapat dijadikan pertimbangan bila ada peluang untuk pindah jabatan di masa yang akan datang.

Tindak lanjut dari hasil asesmen pengembangan karier dengan memberikan *feedback* kepada subyek agar ia dapat mengetahui hasil dari asesmen yang telah dilakukan dan membantunya untuk menentukan apa yang harus ia lakukan terkait arah pengembangan dirinya agar ia dapat bekerja dengan maksimal dan sesuai dengan yang ia minati. Sesuai dengan Prien et al (2003). bahwa pemberian *feedback* hasil dari asesmen yang telah dilakukan pada individu merupakan tahapan yang harus dilakukan segera setelah asesmen dilaksanakan. *Feedback* yang diberikan berupa konseling karier dengan menyampaikan beberapa rekomendasi pengembangan dapat diberikan kepada subyek terkait karier dan pekerjaannya. Menurut Baruch et al. (2004) konseling karier dapat dilakukan dengan atasan ataupun bagian SDM untuk memberikan masukan mengenai program pengembangan yang sesuai untuk karyawan sesuai dengan potensi dan minat yang dimilikinya.

Untuk dapat tetap menjaga dan meningkatkan kinerja subyek maka peran atau pengawasan dari pimpinan atau atasan langsungnya sangat krusial. Area pengembangan individual lainnya dapat berupa pengembangan keterampilan dan pengetahuan berupa *training*, keterampilan

perencanaan dan pengorganisasian berbentuk penugasan dan lain sebagainya (Wilson, 2004). Dalam penelitian ini, subyek direkomendasikan untuk untuk meningkatkan dan mengembangkan area yang perlu dikembangkan dengan diberikan kesempatan mengikuti pelatihan serta *knowledge transfer* terkait personalia dan *compensation & benefit* dari pegawai internal, atasan langsung ataupun instansi lain. Untuk meningkatkan motivasi subyek dalam bekerja di bidang personalia maka dapat dilakukan *job enlargement* (Luthans et al., 2021). Atasan subyek dapat direkomendasikan untuk melakukan *job enlargement* terhadap stafnya. Dengan adanya *job enlargement* hal ini akan menambah variasi pekerjaan dari subyek untuk bekerja sebagai *personnel administration staff*. Selain itu subyek tidak hanya melakukan pekerjaan berupa penginputan data seluruh karyawan saja akan tetapi juga bisa diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam *project-project* di HRO seperti misalnya membantu proses sosialisasi mengenai kebijakan perusahaan dan lain sebagainya.

Penelitian ini memiliki kelebihan dan keterbatasan. Kelebihan dari penelitian ini adalah mampu memberikan gambaran perbedaan kriteria dan prediktor pada dua jabatan yang berbeda. Selain itu penelitian ini juga mampu menggunakan asesmen minat sebagai saran pertimbangan pengembangan dan pemetaan jalur karier. Sedangkan keterbatasan penelitian ini yaitu pada jumlah subyek. Diharapkan pada penelitian selanjutnya, asesmen dapat dilakukan kepada beberapa subyek sehingga dapat melihat penerapan pengembangan karier dengan hasil yang lebih beragam sesuai dengan potensi masing-masing subyek.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil asesmen pengembangan karier yang telah dilakukan oleh Subyek, maka dapat disimpulkan bahwa minat karier dan potensi yang dimiliki Subyek lebih sesuai untuk menduduki jabatan sebagai *Personnel Administration Staff*. Hal ini dikarenakan hasil potensi dan hasil minat karier dalam diri Subyek sesuai dengan karakteristik dan cluster jabatan *Personnel Administration Staff*. *Compensation & Benefit Staff* dapat dijadikan sebagai pilihan karier bagi Subyek di masa yang akan datang apabila mendapatkan kesempatan. Rekomendasi pengembangan diri bagi Subyek saat menduduki jabatan *Personnel Administration Staff* yaitu dengan mengajukan diri mengikuti pelatihan administrasi personalia untuk bisa lebih mendalami fungsinya di pekerjaan tersebut dan time management untuk bisa meningkatkan fokusnya ketika mengerjakan tugas sehingga akan meningkatkan ketelitiannya dalam bekerja. Berbeda dengan *Compensation & Benefit Staff*, Subyek membutuhkan pengembangan diri berupa pelatihan *problem solving* untuk bisa meningkatkan kemampuan analisa permasalahannya dalam pekerjaan tersebut dan mengajukan pada atasan untuk melakukan *knowledge transfer*. Selain itu upaya yang dapat dilakukan untuk bisa meningkatkan motivasi kerja Subyek yang merasa pekerjaannya kurang menantang adalah dengan memberikan rekomendasi kepada atasan untuk melakukan *job enlargement* sehingga variasi pekerjaannya dapat bertambah.

DAFTAR PUSTAKA

- Andyani, N., Saddhono, K., Mujuyanto, Y., & Mangkuprawira, T. S. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Sinergik. In *Basastra* (Vol. 4, Issue 2).
- Anindito, H. A., & Adiati, R. P. (2023). Asesmen Pengembangan Karir pada Karyawan di Industri Pembangkitan Listrik PT. X. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(11), 17489–17501. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i11.14091>
- Ardhi, D.R., & Darusmin, D.F. (2020). Asesmen Potential Review pada Karyawan Rumah Sakit XX dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bagian Penagihan.
- Aripin, S.S., Imlakiyah, I., & Suharyat, Y. (2024). TRANSFORMASI ORGANISASI DI ERA SOCIETY 5.0: INOVASI, ADAPTASI, DAN KETERLIBATAN MANUSIA DALAM REVOLUSI TEKNOLOGI. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 37–44. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1841>
- Ayu, M.N., Widarnandana, I.G., & Retnoningias, D.W. (2022). Pentingnya Perencanaan Karier Terhadap Pengambilan Keputusan Karier. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 11(3), 341–350. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3>
- Baruch, Y., Bozionelos, N., & Cpsychol, P. (2004). *Managing Careers Managing Careers Theory and Practice*. www.pearsoned.co.uk
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol. 78, Issue 3, pp. 411–429). <https://doi.org/10.1348/096317905X25995>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change*. Dessler, Gary. (2013). *Human resource management*. Pearson Education Inc.
- 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>
- Herman, Y., Handayani, A.M., Ananda, A.D., Agustino, M., Ginting, R.D., & Nelson, A. (2023). ANALISIS PERENCANAAN KARIER DAN PERENCANAAN SUKSESI PADA PERBANKAN SWASTA DI BATAM. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*. <https://doi.org/10.53625/jcjournalcakrawalailmiah.v2i5.4635>
- Hidayat, F. K., & Wahyuni, S. N. (2019). Pendektesian minat dan bakat menggunakan metode RIASEC. *Indonesian Journal of Business Intelligence (IJUBI)*, 2(1), 32. <https://doi.org/10.21927/ijubi.v2i1.1023>
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment* (3rd ed.). Florida : Psychological Assessment Resources. .
- Johnly (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Karir*.
- Kahfi, R.L., & Adiyati, R.P. (2023). Career & Work Aspirations: Assessment of Work Competencies and Interests as a Basis for Employee Career Planning. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(2), 155–161. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2>
- 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>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource management Fifteenth Edition*. www.cengage.com/highered
- Nada, Q., Arhami, M., & Simbolon, Z.K. (2022). Pengukuran Aptitude dengan Uji Kraepelin Menggunakan Metode Linear Congruential Method (LCM). *Jurnal Teknologi*.
- Nauta, M. M. (2010). The Development, Evolution, and Status of Holland's Theory of Vocational Personalities: Reflections and Future Directions for Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 57(1), 11–22. <https://doi.org/10.1037/a0018213>
- Nayak, S., Gupta, M., Suri, H., Kaushik, S., & Kumar, S. (2024). Personality Traits Prediction using DISC. *Proceedings of the 3rd International Conference on Applied Artificial Intelligence and Computing, ICAIC 2024*, 1041–1046. <https://doi.org/10.1109/ICAIC60222.2024.10575728>

- 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>
- Putri, C.A., Rofiqoh, E., Wulandari, F., & Prastiningrum, F.A. (2022). IMPLEMENTASI ALAT TES PAPI KOSTICK (REVIEW SISTEMATIS). *Flourishing Journal*, 2(2), 121–129. <https://doi.org/10.17977/10.17977/umo70v2i22022p121-129>
- Prien, E., Schippmann, J., & Prien, K. (2003). *Individual Assessment as Practiced in Industry and Consulting*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 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*. <https://doi.org/10.34091/jass.13.1.05>
- Shaito, F. (2019). Career Development: An Overview. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14081.81760>
- Sholihaningtias, D. N. (2023). Penerapan Kombinasi Metode MAUT dan ROC Dalam Seleksi Karyawan. *Techno.Com*, 22(1). <https://doi.org/10.33633/tc.v22i1.7480>
- Spencer, L. M. Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. In *Journal of Management* (Vol. 35, Issue 6, pp. 1542–1571). <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Tarigan, M. (2021). PROPERTI PSIKOMETRI STRUKTUR INTELIGENSI IST SUBTES VERBAL (SATZERGAENZUNG, WORTAUSWAHL, DAN ANALOGIEN) BERBAHASA INDONESIA. *Versi Cetak*, 5(1), 63–72. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v5i1.9623>
- Widnyanadita, K.A., & Syarifah, D. (2023). 9 Box Model Talent Management: Potential Review Assessment on Bank Employees. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(1), 40–47. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1>
- Wilson, J. P. (2004). *Human Resources Development 2nd Edition: Learning & Training for Individuals & Organization*.
- Yuwono, I., Suhariadi, F., Handoyo, S. Fajrianti, Muhamad B.S., & Septarini, B. G. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.