

## Assessment of Potential Review in Organizations through HAV MATRIX

### Asesmen Potential Review dalam Organisasi melalui HAV MATRIX

Suci Nugrani<sup>1</sup>, Rosatyani Puspita Adiaty<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Psychology, University Airlangga, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[suci.nugrani-2020@psikologi.unair.ac.id](mailto:suci.nugrani-2020@psikologi.unair.ac.id), <sup>2</sup>[rosatyani.adiaty@psikologi.unair.ac.id](mailto:rosatyani.adiaty@psikologi.unair.ac.id)

#### Artikel Info

##### Riwayat Artikel:

Penyerahan 2025-03-13  
Revisi 2025-04-03  
Diterima 2025-07-31

##### Keyword:

HAV Matrix;  
Potential Review;  
Talent Management;  
Individual Assessment.

#### ABSTRACT

The background of this research is the importance of Talent Management in Human Resource Management (HRM). The purpose of Talent Management is to aim at ensuring employees are placed in roles that align with their potential and capabilities (Cummings & Worley, 2015a; Mondy & Martocchio, 2016). Organizations must adopt a systematic approach to identifying employee potential as a basis for strategic decision-making, including promotions, training, and succession planning (Gibson & Mitchell, 2011; Jooss et al., 2021). Potential review serves as a relevant method for objectively assessing individual strengths and weaknesses (Ardhi & Darusmin, 2020; Munandar, 2008). This study aims to support the talent management strategy at PT Z by evaluating employee potential through the Human Asset Value (HAV) Matrix. Amid increasingly complex business dynamics, the strategic management of human resources, particularly in identifying and developing talent, has become increasingly critical. PT Z conducted individual assessments as an initial step to map employee competencies and capacities to support optimal career development planning. A mixed-method approach, comprising psychological testing and interviews, was applied to analyze the data descriptively and qualitatively, resulting in a comprehensive employee profile of an individual serving as an Assistant Analyst for Organizational Culture. The study's findings indicate that the employee possesses strong developmental potential, categorized as "promotable," with a medium performance level and optimal capacity based on the HAV Matrix assessment. These results suggest that the employee is recommended for inclusion in the company's talent pool, with strategic implications for succession planning and sustainable career development at PT Z.

#### ABSTRAK

Latar belakang dari penelitian ini adalah pentingnya Pengelolaan Talenta dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengelolaan Talenta bertujuan memastikan karyawan berada pada posisi yang sesuai dengan potensi dan kapabilitasnya (Cummings & Worley, 2015b; Mondy & Martocchio, 2016b). Perusahaan perlu memiliki pendekatan yang sistematis dalam mengidentifikasi potensi karyawan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, seperti promosi, pelatihan, atau suksesi jabatan (Gibson & Mitchell, 2011; Jooss et al., 2021). Potential review menjadi salah satu metode yang relevan dalam mengungkap kekuatan dan kelemahan individu secara objektif (Ardhi & Darusmin, 2020; Munandar, 2008). Penelitian ini bertujuan untuk mendukung strategi manajemen talenta di PT Z dengan mengevaluasi potensi karyawan melalui Human Asset Value (HAV) Matrix. Di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks, pengelolaan sumber daya manusia secara strategis, khususnya dalam identifikasi dan pengembangan talenta, menjadi semakin penting. PT Z melaksanakan asesmen individual sebagai langkah awal untuk memetakan kompetensi dan kapasitas karyawan guna mendukung perencanaan pengembangan karier yang optimal. Pendekatan metode gabungan yang terdiri atas tes psikologi dan wawancara diterapkan untuk menganalisis data secara deskriptif dan kualitatif, sehingga menghasilkan profil karyawan secara komprehensif, yaitu individu yang menjabat sebagai Assistant Analyst Budaya Organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa subjek memiliki potensi pengembangan yang kuat, dikategorikan sebagai "promotable" dengan tingkat kinerja sedang dan kapasitas optimal berdasarkan hasil asesmen HAV Matrix. Hasil ini mengindikasikan bahwa subjek direkomendasikan untuk dimasukkan ke dalam talent pool perusahaan, dengan implikasi strategis terhadap perencanaan suksesi dan pengembangan karier yang berkelanjutan di PT Z.

#### Kata Kunci

Matriks HAV;  
Potential Review;  
Manajemen Talenta;  
Individual Assesment,

Copyright (c) Suci Nugrani, Rosatyani Puspita Adiaty

#### Korespondensi:

##### Suci Nugrani

Universitas Airlangga

Email: [suci.nugrani-2020@psikologi.unair.ac.id](mailto:suci.nugrani-2020@psikologi.unair.ac.id)



## LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal intelektual yang wajib dimiliki oleh suatu perusahaan dan organisasi (Anggraini & Hapsari, 2023). Salah satu cara untuk mengoptimalkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah melalui *staffing* (Mondy & Martocchio, 2016). *Staffing* atau penataan staf berperan dalam menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kosasih (2022) mengibaratkan *staffing* sebagai proses menempatkan pengemudi yang tepat sesuai dengan jenis kendaraan yang tersedia.

Selain *staffing*, aspek penting dalam MSDM adalah pengembangan tenaga kerja yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan kapabilitas karyawan. Pengembangan ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pemberian apresiasi yang layak. Perkembangan karyawan yang baik akan meliputi tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya, dan dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu (Agustin, 2013). MSDM juga mencakup manajemen kinerja yang harus dievaluasi secara berkala. Evaluasi ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, kebutuhan pelatihan, promosi, maupun pemberhentian karyawan. Oleh karena itu, organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan potensi karyawan guna mendukung pertumbuhan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Cummings & Worley (2015) bahwa pengembangan organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mengidentifikasi potensi karyawan, perusahaan dapat melakukan asesmen individu. Gibson & Mitchell (2011) mendefinisikan asesmen individu sebagai upaya sistematis untuk mengidentifikasi karakteristik dan potensi karyawan. Setiap individu memiliki keunggulan di bidang yang berbeda, sehingga karyawan dengan potensi yang sesuai dapat menjadi aset strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, *potential review* atau evaluasi potensi menjadi langkah penting dalam proses pengambilan keputusan perusahaan.

Mengelola talenta secara efektif merupakan strategi penting bagi organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan. Oleh karena itu diperlukan adanya *Potential review* yang bertujuan untuk membantu individu mengenali serta memahami kompetensi yang dimiliki (Munandar, 2008). Dengan demikian, perusahaan dapat menyusun perencanaan karier dan strategi pengembangan karyawan secara sistematis (Cummings & Worley, 2015a).

Manajemen talenta mencakup serangkaian langkah terpadu yang memastikan pengelolaan potensi karyawan berjalan efektif (Lekiqi et al., 2022). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Church & Silzer (2016) yang menyatakan bahwa manajemen talenta yang optimal memungkinkan organisasi mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan, dan atribut yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas jabatan. Salah satu cara untuk melihat potensi pada setiap karyawan adalah dengan melakukan tes *potential review* (Ardhi & Darusmin, 2020). Tes *potential review* digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi individu,

sehingga individu dapat memahami kemampuan yang dimiliki. Selain itu, *potential review* dapat membantu organisasi dalam memprediksi masa depan dengan mengevaluasi talenta karyawan secara menyeluruh (Jooss et al., 2021; Nurazizah et al., 2024). Kemampuan adaptasi karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis serta penempatan yang tepat berperan penting dalam menjamin keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Purnama, 2020).

Karyawan yang dapat menjalankan perannya secara optimal dalam organisasi dikategorikan sebagai talenta dengan potensi tinggi (Matlakala & Bezuidenhout, 2024). Dalam konteks asesmen individu, *potential review* berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai kompetensi karyawan serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan individu.

Penelitian ini membahas mengenai asesmen karyawan PT Z yang menjabat sebagai *Assistant Analyst* Budaya Organisasi. Tugas utama posisi ini mencakup perencanaan, internalisasi, serta monitoring dan evaluasi program budaya perusahaan. Berdasarkan informasi dari pihak manajemen, subjek memiliki penilaian kinerja yang baik, sebagaimana ditunjukkan oleh capaian *Key Performance Indicator* (KPI). Capaian tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengusulan untuk mengikuti program pengembangan karyawan atau mendapatkan promosi jabatan. Namun, keputusan promosi tetap memerlukan evaluasi potensi melalui *potential review*. Dengan asesmen ini, organisasi dapat memperoleh gambaran profil kompetensi kandidat serta menilai kesesuaian individu dengan posisi yang ditawarkan.

Dengan demikian, manajemen talenta yang efektif berperan dalam memastikan karyawan berada pada posisi yang sesuai dengan kapabilitasnya. Evaluasi berkala melalui *potential review* menjadi langkah strategis bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan dan promosi karyawan. Langkah ini tidak hanya berdampak pada pertumbuhan individu, tetapi juga mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan mengeksplorasi pemanfaatan Matriks HAV sebagai strategi dalam manajemen talenta. Subjek penelitian adalah seorang wanita berusia 28 tahun dengan latar belakang pendidikan sarjana di bidang Teknik Industri. Saat ini, ia telah bekerja selama tiga tahun di PT Z dan menempati posisi sebagai *Assistant Analyst* Budaya Organisasi.

Sebagai *Assistant Analyst* Budaya Organisasi, subjek memiliki berbagai tugas strategis, antara lain: (1) menyusun perencanaan arah dan prioritas pengembangan manajemen perubahan serta budaya perusahaan, termasuk inisiasi implementasi budaya organisasi; (2) merancang konsep dan filosofi budaya organisasi dengan memetakan kebutuhan guna mendukung internalisasi budaya secara menyeluruh; (3) mengkoordinasikan pembangunan dan pembinaan budaya perusahaan untuk memperkuat citra perusahaan; (4) mengembangkan sistem pengukuran efektivitas

implementasi budaya organisasi untuk memantau penerimaan serta dinamika budaya dalam perusahaan; (5) melakukan tinjauan dan evaluasi berkala terhadap konsep dan implementasi budaya organisasi guna mendorong perbaikan berkelanjutan; (6) menyediakan layanan bagi pelanggan eksternal dan internal dengan mendukung penerapan budaya perusahaan (*PJB Way*) serta sistem manajemen terkait, seperti SIT, GCG, PJB IMS, kriteria Baldrige, SMK3, dan tingkat kematangan proses bisnis yang selaras dengan visi dan misi perusahaan; serta (7) mengidentifikasi dan memitigasi risiko yang berkaitan dengan tanggung jawab dalam manajemen budaya organisasi.

Berdasarkan uraian tugas jabatan tersebut, penelitian ini menetapkan kriteria inti dan kriteria pendukung beserta

level minimal yang harus dipenuhi dalam posisi *Assistant Analyst Budaya Organisasi*. Kriteria inti tersebut mencerminkan kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh karyawan pada jabatan tersebut. Penentuan kriteria inti dilakukan dengan memperhatikan dampak yang ditimbulkan apabila kriteria tersebut tidak tercapai. Sementara itu, kriteria pendukung berfungsi sebagai faktor pelengkap yang dapat meningkatkan efektivitas individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Penentuan kriteria inti, kriteria pendukung, serta level minimal dilakukan melalui wawancara dengan *Subject Matter Expert (SME)* yang memiliki keahlian dalam bidang *Assistant Analyst Budaya Organisasi*. Detail mengenai kriteria dan level minimal dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Kriteria dan Nilai Minimal pada Jabatan Assistant Analyst Budaya Organisasi**

Kriteria	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
Kemampuan Analisa	Kemampuan dalam mengevaluasi suatu permasalahan dengan mengidentifikasi informasi, menghubungkan berbagai elemen data, serta merancang solusi alternatif. Proses analisis dilakukan dengan menguraikan suatu kondisi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil atau menelusuri dampak dari suatu permasalahan secara sistematis. (Kamus Kompetensi PT Z - <i>Analytical Thinking</i> )					
Perencanaan dan Pengorganisasian*	Kemampuan dalam menetapkan tujuan, menyusun prioritas, mengalokasikan sumber daya, serta menentukan mekanisme pemantauan dalam menjalankan program. Keterampilan ini mencakup perencanaan baik dalam lingkup individu maupun unit kerja, mencakup aspek operasional, strategis jangka menengah, dan jangka panjang sesuai dengan tanggung jawab yang diemban dalam organisasi. (Kamus Kompetensi PT Z - <i>Planning and Organizing</i> )					
Orientasi pada Standar dan Kualitas*	Kemampuan dalam mempertahankan standar kualitas melalui pemantauan, pemeriksaan, serta evaluasi terhadap kinerja dan prosedur kerja secara konsisten. Kemampuan ini juga mencakup kejelasan peran, penerapan disiplin, serta ketelitian dalam melaksanakan tugas guna mencapai hasil yang optimal. (Kamus Kompetensi PT Z - <i>Concern for Order</i> )					
Pembelajaran Berkelanjutan*	Kemampuan untuk terus mengembangkan diri melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan dengan mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kompetensi serta memanfaatkan hasil pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja organisasi. (Kamus Kompetensi PT Z - <i>Continuous Learning</i> )					
Manajemen Resiko	Kemampuan dalam memahami dan mengelola proses bisnis strategis perusahaan dalam jangka panjang (RJPP) serta menerjemahkannya menjadi operasional bisnis (RKAP) dengan mempertimbangkan aspek pengelolaan risiko. (Kamus Kompetensi PT Z - <i>Activity Risk Management</i> )					
Kemampuan Kerja Sama	Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dalam sebuah tim guna menciptakan sinergi, dengan sikap akomodatif serta keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas bersama demi mencapai target organisasi. (Kamus Kompetensi PT Z - <i>Teamwork</i> )					
Orientasi Pelayanan pada Pelanggan	Kemampuan dalam memberikan layanan yang optimal, membangun hubungan baik, serta mempertahankan loyalitas pelanggan baik internal maupun eksternal. Hal ini dilakukan dengan memahami kebutuhan pelanggan serta secara terus-menerus menerapkan langkah-langkah perbaikan guna meningkatkan daya saing perusahaan. (Kamus Kompetensi PT Z - <i>Customer Service Orientation</i> )					

**Keterangan:** Tanda (\*) menunjukkan kriteria inti untuk jabatan *Assistant Analyst* Budaya Organisasi. Area abu-abu menunjukkan level minimal untuk jabatan tersebut.

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan dalam pengumpulan data, yaitu metode tes dan metode non-tes. Metode tes melibatkan empat alat ukur utama: IST, Kraepelin, PAPI Kostick, dan DISC. IST (*Intelligence Structure Test*) mengukur potensi intelektual individu secara terpisah dari aspek kepribadian (Suryani, 2018). Kraepelin menilai kecepatan, ketelitian, konsistensi, serta daya tahan kerja seseorang (Koentjoro, 1984). PAPI Kostick mengevaluasi preferensi kerja individu berdasarkan kebutuhan dan peran yang dijalankan dalam organisasi (Nastiti, 2019). Tes ini mengidentifikasi dua aspek utama: *need* (kebutuhan yang memengaruhi perilaku) dan *role* (persepsi individu terhadap perannya di tempat kerja (Wilbers, 2015). DISC mengklasifikasikan gaya perilaku individu berdasarkan empat dimensi utama untuk memahami pola komunikasi dan ketelitian dalam bekerja (Beedu, 2021).

Metode non-tes dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan pendekatan *Behavioral Event Interview* (BEI), yang bertujuan menggali pengalaman nyata individu dalam menghadapi situasi penting, bukan sekadar rencana tindakan mereka dalam skenario tertentu (Dias & Aylmer, 2019). BEI memberikan fleksibilitas bagi pewawancara dalam menyesuaikan pertanyaan sesuai konteks narasumber

(Cummings & Worley, 2015a). Teknik ini mengidentifikasi berbagai kompetensi, seperti pemikiran analitis, perencanaan dan pengorganisasian, kerja sama tim, motivasi berprestasi, komunikasi persuasif, serta orientasi layanan pelanggan (McClelland, 1998). Selain itu, BEI membantu mengungkap situasi kritis yang pernah dihadapi narasumber serta strategi yang diterapkan dalam mengatasinya (Widnyanadita & Syarifah, 2023).

Setelah data terkumpul, analisis hasil asesmen dilakukan dengan dua pendekatan. Data dari metode tes diinterpretasikan berdasarkan masing-masing prediktor, sedangkan data dari metode non-tes dianalisis secara kualitatif melalui tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil tes psikologi dan wawancara yang telah dilakukan, diperoleh hasil asesmen tinjauan potensi subjek dalam perannya sebagai *Assistant Analyst* Budaya Organisasi. Hasil asesmen *potential review* secara lengkap dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Matriks Hasil Asesmen Potential Review**

Kriteria	Prediktor				
	IST	Kraepelin	Papi Kostick	DISC	Wawancara
Kemampuan Analisa	√				√
Perencanaan dan Pengorganisasian*			√		√
Orientasi pada Standar dan Kualitas*		√	√	(Advocate)	√
Pembelajaran Berkelanjutan*			√		√
Manajemen Resiko			√		√
Kemampuan Kerja Sama					√
Orientasi Pelayanan pada Pelanggan			√		√

**Keterangan:** Tanda (\*) menunjukkan kriteria inti untuk jabatan *Assistant Analyst* Budaya Organisasi

Analisis terhadap hasil asesmen psikologi dan wawancara memberikan gambaran mengenai potensi subjek dalam menjalankan perannya sebagai *Assistant Analyst* Budaya Organisasi.

Hasil asesmen menunjukkan bahwa subjek memiliki pola pikir kritis dan sistematis dalam mengevaluasi serta mengidentifikasi permasalahan. Kemampuan ini memungkinkannya menyusun berbagai alternatif solusi dan

menentukan langkah yang tepat dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi.

Subjek cenderung lebih nyaman dalam lingkungan kerja yang terstruktur dan stabil serta mampu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan tugasnya, ia menunjukkan ketelitian tinggi serta perhatian terhadap detail, terutama ketika tuntutan pekerjaan mengharuskannya demikian. Untuk memastikan kualitas serta hasil kerja yang optimal, subjek berpegang teguh pada

standar dan pedoman yang ada. Selain itu, ia memiliki rasa tanggung jawab yang baik dalam menyelesaikan tugasnya dan menunjukkan ketertarikan dalam menjalani pekerjaannya.

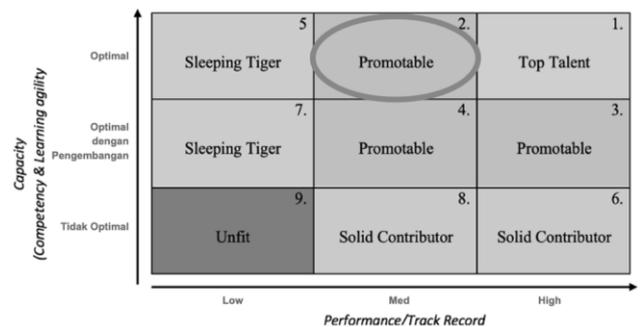
Dalam bekerja, subjek memiliki dorongan untuk menyelesaikan tugas dengan optimal serta menerima masukan konstruktif demi peningkatan kinerjanya. Dalam mengelola tugas yang berkaitan dengan analisis risiko, subjek mampu mengidentifikasi potensi risiko serta menerapkan langkah-langkah mitigasi yang sesuai guna menghindari dampak negatif terhadap proses bisnis. Meskipun demikian, subjek cenderung belum menunjukkan ambisi tinggi untuk mencapai hasil yang melampaui target yang telah ditentukan.

Dari sisi interaksi sosial, subjek menunjukkan keterbukaan dan inisiatif dalam membangun hubungan dengan lingkungan sekitar. Ia merasa lebih termotivasi dalam lingkungan kerja yang berbasis kolaborasi serta mampu menjalin kerja sama yang baik dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, ia memiliki kecenderungan untuk membangun hubungan interpersonal yang positif serta bersedia membantu pihak internal maupun eksternal sesuai dengan kebutuhannya. Dengan keterampilan sosial yang cukup baik, subjek dapat dengan mudah beradaptasi dan bekerja secara sinergis dengan anggota tim lainnya.

Setelah mengidentifikasi potensi yang dimiliki, langkah berikutnya adalah memetakan data tersebut ke dalam matriks HAV yang diterapkan di PT Z. Matriks HAV ini berbentuk 3x3 dengan sembilan kategori yang menggambarkan posisi karyawan dalam peta talenta berdasarkan kinerja dan kompetensinya. Dalam matriks ini, sumbu X merepresentasikan tingkat kinerja, yang meliputi pencapaian target kerja (*result*) dan perilaku kerja (*behavior*), sementara sumbu Y menunjukkan tingkat kompetensi individu.

Evaluasi kinerja dilakukan dengan mengukur pencapaian target kerja melalui KPI serta penilaian perilaku kerja oleh atasan berdasarkan indikator kompetensi yang relevan. Hasil asesmen menunjukkan bahwa subjek tidak hanya mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi juga menunjukkan pola kerja yang positif. Berdasarkan evaluasi ini, kinerjanya dikategorikan sebagai "baik" dan masuk dalam kelompok dengan tingkat kinerja menengah. Sementara itu, hasil asesmen terhadap potensi menunjukkan bahwa subjek memiliki kapasitas yang tinggi untuk berkembang lebih lanjut.

Dengan mempertimbangkan kedua aspek tersebut, subjek dikategorikan sebagai "promotable" dalam matriks HAV, yang berarti ia merupakan individu dengan tingkat kinerja moderat namun memiliki potensi besar untuk berkembang lebih jauh (Caruso, 2017). Subjek menunjukkan inisiatif dalam mencari tantangan baru, memiliki keinginan untuk memperluas wawasan serta pengalaman, dan mampu dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan. Selain itu, ia secara konsisten menerapkan pembelajaran dari pengalaman sebelumnya dalam menghadapi tantangan yang lebih kompleks dan dinamis (Caruso, 2017). Posisi subjek dalam Matriks HAV dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Matriks HAV Subjek pada Jabatan Assistant Analyst Budaya Organisasi

## PEMBAHASAN

Hasil asesmen menunjukkan bahwa subjek memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar minimal di berbagai aspek psikologis, termasuk analisis, perencanaan, kepatuhan terhadap prosedur, pembelajaran berkelanjutan, pengelolaan risiko, kerja sama tim, serta orientasi layanan. Seluruh aspek ini telah mencapai atau bahkan melampaui batas yang ditetapkan, sehingga menunjukkan kesiapan subjek dalam menjalankan tugasnya secara optimal.

Asesmen ini bertujuan untuk menilai potensi karyawan secara menyeluruh, mencakup kemampuan intelektual dan fisik saat ini serta peluang pengembangannya di masa depan (Ashurbekov et al., 2023). Potensi individu tidak hanya mencerminkan keterampilan yang telah dimiliki, tetapi juga kapasitas untuk mengembangkan kompetensi baru, berinovasi, serta beradaptasi dengan perubahan dan tanggung jawab yang lebih besar (Porret, 2014). Oleh karena itu, pengelolaan talenta menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan organisasi, sehingga perusahaan harus mampu menarik, mempertahankan, dan menyiapkan individu yang memiliki potensi tinggi untuk setiap posisi, termasuk kaderisasi kepemimpinan (González Cánovas et al., 2020).

Sebagai metode evaluasi, asesmen potensi digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana seorang karyawan dapat berkembang dalam kariernya (Silzer & Church, 2009). Hasilnya digunakan untuk memetakan talenta sehingga individu dapat ditempatkan sesuai keahliannya. Integrasi asesmen ini dalam strategi manajemen sumber daya manusia memungkinkan organisasi merancang intervensi yang efektif, seperti program pelatihan, bimbingan karier, mentoring, serta pengembangan keterampilan (Priscillah et al., 2024). Dengan menerapkan pendekatan ini, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis dan berkesinambungan (Collings et al., 2019).

Manajemen talenta yang efektif tidak hanya mendukung pertumbuhan individu, tetapi juga memperkuat daya saing serta efektivitas organisasi secara keseluruhan (Scullion & Collings, 2011). Oleh karena itu, asesmen potensi harus dilakukan secara berkala agar strategi pengembangan karyawan tetap sejalan dengan kebutuhan bisnis. Melalui pendekatan sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi individu dengan potensi tinggi dan merancang program pengembangan yang mendukung regenerasi kepemimpinan serta pertumbuhan bisnis (Garrow & Hirsh, 2008).

Hasil asesmen disampaikan kepada subjek melalui sesi konseling karier agar ia dapat memahami potensinya serta merencanakan langkah pengembangan diri. Selain itu, peneliti memberikan wawasan mengenai strategi peningkatan kompetensi yang dapat mendukung kesiapan subjek untuk peluang promosi jabatan. Kurangnya keyakinan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan dapat berdampak negatif pada produktivitasnya (Setyawan & Paryontri, 2023). Dalam proses konseling, subjek menunjukkan keterampilan asertif dalam menyusun rencana pengembangannya. Oleh sebab itu, diskusi yang dilakukan bersama peneliti berfokus pada identifikasi peluang peningkatan kompetensi dalam organisasi, dengan menekankan pentingnya tanggung jawab pribadi dalam mengelola karier (Garavan et al., 2012).

Konseling karier berfungsi untuk membantu karyawan memahami motivasi kerja mereka, menetapkan tujuan profesional, serta menghadapi perubahan karier. Selain itu, pendekatan ini bertujuan meningkatkan perilaku kerja, mendukung pengambilan keputusan, memperkuat keterampilan adaptasi, serta membangun hubungan profesional yang lebih efektif. Dengan demikian, konseling berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi (Kathukya et al., 2022).

### KESIMPULAN

Penilaian individu dalam *potential review* merupakan bagian dari matriks HAV, yang digunakan untuk memetakan talenta dan mengelola strategi pengembangan karyawan di PT Z. Matriks ini membantu perusahaan menilai posisi karyawan berdasarkan kinerja dan potensi mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Berdasarkan matriks HAV, subjek dikategorikan sebagai “promotable,” yaitu individu dengan kinerja cukup baik dan potensi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa subjek termasuk dalam *talent pool* PT Z dan berpeluang untuk menempati posisi yang lebih tinggi.

Sebagai tindak lanjut, sesi umpan balik dilakukan untuk menyampaikan hasil asesmen kepada subjek. Dalam sesi ini, subjek diberikan pemahaman mengenai potensinya serta saran untuk mempertahankan dan mengembangkan kemampuannya agar dapat terus berkembang dalam karier. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar asesmen dilakukan terhadap lebih banyak karyawan dengan tingkat kinerja yang bervariasi. Hal ini akan memungkinkan analisis matriks HAV yang lebih luas dan mendalam, sehingga strategi pengembangan SDM dapat dirancang dengan lebih efektif.

### DAFTAR PUSTAKA

Agustin, R. P. (2013). Hubungan produktivitas kerja dengan pengembangan karir karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(4).

Anggraini, S. A., & Hapsari, M. T. B. (2023). Work commitment to contract employees in government organization komitmen kerja pada pegawai non ASN di instansi pemerintah. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(2), 174–179.

Ardhi, D. R., & Darusmin, D. F. (2020). Asesmen potential review pada karyawan rumah sakit xx dalam pengembangan sumber daya manusia di bagian penagihan. *Psychopolytan: Jurnal Psikologi*, 4(1), 27–38. <https://doi.org/10.36341/psi.v4i1.1255>

Ashurbekov, R., Chernikova, Y., & Tverdola, N. (2023). Labor potential: rules for evaluating the effectiveness of employees of the enterprise. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 12(3), 77–79. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-3-77-79>

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*. ViaPeople, Inc.

Church, A. H., & Silzer, R. (2016). Are we on the same wavelength? Four steps for moving from talent signals to valid talent management applications. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 645–654.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *The oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015a). *organization development and change*. Cengage.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015b). *Organization Development and 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>

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402.

Gibson, R. L., & Mitchell, M. H. (2011). *Bimbingan dan konseling*. Pustaka Pelajar.

González Cánovas, A., Fernández Millán, J., Fernández Navas, M., & Sánchez Mas, V. (2020). Development of the performance-potential survey for the quantitative placement of employees on the talent matrix. *Intangible Capital*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.3926/ic.1362>

Jooss, S., McDonnell, A., & Burbach, R. (2021). Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4551–4577. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651>

Kathukya, C. S., Mwangi, D. C. I., & Machogu, P. C. (2022). Effect of career counselling on employee performance in murang'a water and sanitation company limited. *International Journal of Management and Humanities*, 8(8), 12–20. <https://doi.org/10.35940/ijmh.H1460.048822>

- Koentjoro. (1984). *Pembakuan norma tes kraepelin sebagai alat pengukur kecepatan kerja, ketelitian kerja, keajegan kerja dan ketahanan kerja pada sarjana lulusan ilmu pengetahuan sosial dan sarjana lulusan ilmu pengetahuan eksakta dan alam yang berada di Kotamadya Yogyakarta*. Universitas Gadjah Mada.
- Kosasih, N. (2022). *Pengantar manajemen*. Guepedia.
- Lekiqi, B., Loku, A., & Neziraj, E. (2022). The talent management and strategic perspectives of their preoccupation and commitment in high research institutions. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 1158–1173. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.110>
- Matlakala, H. N., & Bezuidenhout, A. (2024). Administrative staffs' training needs and talent development at a Health Sciences University. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2548>
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016a). *Human resource management fourteenth edition global edition*. Pearson Education Limited.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016b). *Human Resource Management Fourteenth Edition Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi industri dan organisasi* (1st ed.). Universitas Indonesia.
- Nastiti, D. (2019). *Psikologi Proyeksi (Pengantar memahami kepribadian secara akurat)*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2019/978-623-7578-13-0>
- Nurazizah, H., Fitria, A., Komalasari, S., & Musfichin, M. (2024). Tes potential review pada pegawai BSPJI banjarbaru dalam pengembangan self awareness. *Sasambo. Jurnal Abdimas (Journal of Community Service)*, 6(1), 44–52. <https://doi.org/10.36312/sasambo.v6i1.1678>
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (6th ed.). ESIC.
- Priscillah, W., Febriani, A., Laila, F. N., Susanti, A. Y., Wantias, I., & Paramarta, V. (2024). Proses Asesmen Komprehensif untuk Pengembangan Talenta di Organisasi. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(4), 1246–1255. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i4.715>
- Purnama, A. N. C. (2020). Pengaruh persepsi pengembangan karir dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 316–328.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global talent management: Introduction. In *global talent management*.
- Setyawan, J., & Paryontri, R. A. (2023). Analysis of the navy's work stress factors in terms of perception of the physical work environment. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(3), 306. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i3.10776>
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412.
- Suryani, Y. E. (2018). Aplikasi rasch model dalam mengevaluasi Intelligenz Structure Test (IST). *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), 73. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i1.2052>
- Widnyanadita, K. A., & Syarifah, D. (2023). 9 Box model talent management: Asesmen potential review pada karyawan bank. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(1), 40–47.
- 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.