

Pemanfaatan *HAV Matrix* dan Asesmen *Potential Review* untuk Pengelolaan Potensi Karyawan: Studi Kasus Strategi *Talent Management* di PT. X

Utilization of the HAV Matrix and Potential Review Assessment for Employee Potential Management: A Case Study of Talent Management Strategy at PT. X

Brigitta Prasartika^(1*) & Endah Mastuti⁽²⁾

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

Disubmit: 04 Juli 2025; Direview: 21 Juli 2025; Diaccept: 28 Agustus 2025; Dipublish: 03 September 2025

*Corresponding author: brigitta.prasartika-2022@psikologi.unair.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi potensi dan kinerja seorang karyawan di PT. X melalui asesmen *potential review* yang dipadukan dengan pemetaan *Human Asset Value (HAV) Matrix* sebagai bagian dari strategi manajemen talenta berbasis data. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan menggunakan metode tes (psikologis) dan non-tes (wawancara berbasis peristiwa perilaku). Hasil asesmen menunjukkan bahwa subjek telah memenuhi kriteria minimal kompetensi yang dipersyaratkan, dengan indikasi potensi yang tinggi namun belum sepenuhnya tercermin dalam kinerja aktual. Berdasarkan hasil pemetaan, subjek berada pada kuadran *High Potential – Moderate Performance*, yang mengisyaratkan perlunya intervensi pengembangan yang terarah untuk mengoptimalkan kontribusi kerja. Temuan ini mendukung pentingnya penggunaan *HAV Matrix* sebagai alat bantu strategis dalam pengambilan keputusan pengelolaan talenta, sekaligus menegaskan urgensi asesmen individual untuk merancang program pengembangan yang adaptif dan berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi.

Kata Kunci: Asesmen Individu; Potensi Karyawan; Manajemen Talenta; Pengembangan Karyawan; *HAV Matrix*.

Abstract

This study aims to evaluate the potential and performance of an employee at PT. X through a potential review assessment combined with the Human Asset Value (HAV) Matrix mapping as part of a data-driven talent management strategy. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through psychological tests and non-test methods (behavioral event interviews). The assessment results indicate that the subject meets the minimum required competency criteria, with signs of high potential that have not yet been fully reflected in actual performance. Based on the HAV Matrix mapping, the subject is positioned in the High Potential – Moderate Performance quadrant, suggesting the need for targeted development interventions to optimize work contributions. These findings highlight the importance of utilizing the HAV Matrix as a strategic tool in talent management decision-making and emphasize the urgency of individual assessments to design adaptive and sustainable development programs aligned with organizational needs.

Keywords: Individual Assessment, Employee Potential, Talent Management, Employee Development, *HAV Matrix*,

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v6i3.800>

Rekomendasi mensitasi :

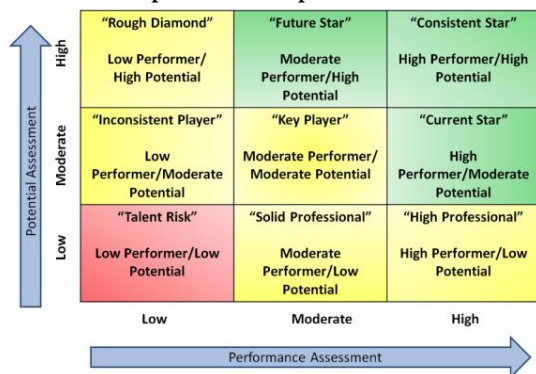
Prasartika, B. & Mastuti, E. (2025), Pemanfaatan *HAV Matrix* dan Asesmen *Potential Review* untuk Pengelolaan Potensi Karyawan: Studi Kasus Strategi *Talent Management* di PT. X. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 6 (3): 1138-1152.

PENDAHULUAN

Di tengah tuntutan lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi dituntut untuk tidak hanya unggul secara struktural maupun teknologi, tetapi juga mampu memiliki sumber daya manusia (SDM) yang menjadi keunggulan strategis. Dalam literatur manajemen strategis, SDM dipandang sebagai salah satu aset kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Wright et al. (1994) mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang suatu organisasi ditentukan oleh keberadaan SDM yang tidak hanya memiliki kompetensi tinggi, tetapi juga mampu memenuhi karakteristik strategis, yakni bernilai, langka, sulit ditiru oleh pesaing, serta tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Hal ini menegaskan bahwa SDM tidak lagi sekadar pelaksana operasional, melainkan merupakan aset strategis yang dapat mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan menjamin keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Dalam konteks tersebut, salah satu tantangan utama dalam manajemen SDM adalah bagaimana mengidentifikasi dan memetakan potensi karyawan secara objektif dan terukur, sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis, seperti suksesi, pengembangan karier, dan perencanaan kebutuhan tenaga kerja (Silzer & Church, 2009). Pengukuran potensi karyawan dianggap penting karena organisasi perlu membedakan antara karyawan yang berkinerja tinggi dengan mereka yang memiliki potensi tinggi untuk berkembang di masa mendatang (Silzer & Church, 2009).

Dalam perspektif manajemen SDM strategis, identifikasi potensi karyawan menjadi langkah kunci dalam membangun *talent pool*, yakni sekumpulan individu yang berkinerja tinggi dan berpotensi besar yang dipersiapkan untuk mengisi posisi-posisi strategis di masa mendatang (Collings & Mellahi, 2009). Meskipun demikian, banyak organisasi menghadapi kesulitan dalam membangun *talent pool* internal karena tidak tersedianya sistem penilaian potensi yang sistematis, objektif, dan menyeluruh (Collings & Mellahi, 2009). Dalam praktik *talent management modern*, konteks organisasi memegang peran yang penting dalam menentukan efektivitas pemetaan potensi karyawan. Vaiman et al. (2017) menegaskan bahwa praktik *talent management* yang tidak mempertimbangkan faktor-faktor budaya organisasi, struktur internal, dan dinamika eksternal rentan mengalami kegagalan dalam mencapai hasil strategis. Sejalan dengan itu, Dries (2013) menyatakan bahwa identifikasi potensi tinggi bersifat kompleks dan kontekstual; organisasi harus menggunakan asesmen berbasis psikometrik, wawancara, dan simulasi untuk memperoleh profil potensi yang akurat dan relevan terhadap kebutuhan strategis. Selain itu, Allen et al. (2010) menekankan pentingnya pemahaman menyeluruh terhadap kesenjangan antara potensi dan kinerja sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pengembangan talenta yang berbasis bukti (*evidence-based*). Perspektif ini menegaskan bahwa pemetaan potensi tidak dapat disamaratakan, melainkan harus mempertimbangkan kesesuaian antara karakteristik individu dan konteks strategis organisasi secara menyeluruh.

Salah satu pendekatan yang dikembangkan untuk mengakomodasi kebutuhan organisasi dalam memetakan potensi secara menyeluruh adalah *HAV Matrix (Human Asset Value Matrix)*, yang memetakan karyawan berdasarkan dua dimensi utama, yaitu *performance* (kinerja aktual) dan *potential* (potensi) (Caruso, 2012; Pella & Inayati, 2011; *Talent Management Institute*, 2023). Model ini umumnya direpresentasikan dalam bentuk struktur matriks 3x3 atau biasa dikenal dengan *9-Box Grid*, sebuah kerangka kerja visual yang secara sistematis mengelompokkan individu ke dalam sembilan kategori berdasarkan kontribusi kinerja aktual dan prospek pengembangan di masa mendatang (Caruso, 2012; *Talent Management Institute*, 2023). Dalam matriks ini, dimensi kinerja digambarkan secara horizontal, sedangkan dimensi potensi diposisikan secara vertikal. Gambaran *HAV Matriks 9-Box Grid* dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. HAV Matrix 3x3

Sumber: HAV Matrix 9-Box Grid (Caruso, 2012).

Penilaian terhadap kinerja dan potensi karyawan merupakan dua aspek utama dalam proses tinjauan kinerja yang digunakan dalam kerangka *talent management*. Berdasarkan panduan dari *Talent Management Institute* (2023), kinerja karyawan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang,

dan tinggi. Klasifikasi ini merepresentasikan tingkat pencapaian karyawan terhadap persyaratan dan target pekerjaan, mulai dari yang tidak terpenuhi sama sekali, terpenuhi sebagian, hingga terpenuhi sepenuhnya. Sementara itu, penilaian potensi juga dilakukan untuk mengelompokkan karyawan ke dalam tiga kategori, yakni potensi rendah, sedang, dan tinggi. Karyawan dengan potensi rendah adalah mereka yang telah bekerja pada kapasitas maksimal dan tidak diharapkan mengalami peningkatan lebih lanjut. Potensi sedang merujuk pada karyawan yang memiliki peluang untuk meningkatkan keahlian atau kinerja mereka di masa mendatang. Sedangkan, karyawan dengan potensi tinggi adalah mereka yang dinilai layak untuk segera dipromosikan atau diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam waktu dekat (*Talent Management Institute*, 2023).

Informasi klasifikasi kinerja dan potensi tersebut menjadi dasar dalam pemetaan talenta menggunakan *HAV Matrix*. Selanjutnya, hasil pemetaan ini dapat dimanfaatkan untuk menyusun *Individual Development Plan (IDP)* yang spesifik dan berbasis data, sehingga intervensi pengembangan talenta dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran. Beberapa penelitian telah menunjukkan efektivitas IDP dalam konteks pengembangan SDM. Rahmatillah & Desiana (2019) menunjukkan bahwa penerapan IDP berbasis pemetaan kompetensi menghasilkan rencana pelatihan yang lebih terarah dan sesuai kebutuhan organisasi. Hal senada diungkapkan oleh Mahdzir et al. (2021), bahwa IDP yang dikembangkan dari basis data kompetensi memungkinkan organisasi menyusun

strategi pengembangan individu yang sistematis dan terintegrasi dengan tujuan bisnis jangka panjang. Sejalan dengan pentingnya integrasi antara pemetaan potensi dan pengembangan individu tersebut, *HAV Matrix* dinilai memberikan keunggulan karena tidak hanya mampu mengukur kinerja individu pada masa lalu, tetapi juga dapat memprediksi perkembangan individu pada masa depan, berdasarkan nilai dan potensi psikologis individu (Silzer & Church, 2009). Dalam penelitian ini, dimensi *performance* dinilai berdasarkan capaian Penilaian Akhir Karyawan (PAK), sedangkan dimensi *potential* diukur melalui proses *potential review*. *Potential review* merupakan proses sistematis dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk mengevaluasi keterampilan, kompetensi, serta karakteristik individu, termasuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu yang dapat dikembangkan (Adhha & Darusmin, 2021).

Dharmaraj & Sulaiman (2015) menyatakan bahwa *potential review* mencakup penilaian terhadap kapasitas kognitif dan aspek-aspek kepribadian individu, sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kesiapan individu dalam menghadapi tuntutan peran saat ini maupun di masa mendatang. Sejalan dengan itu, Khairani & Fahmie (2018) menekankan bahwa proses ini juga mempertimbangkan kesesuaian antara karakteristik personal dan persyaratan fungsional jabatan, sebagai bagian dari perencanaan suksesi. Menurut Silzer & Church (2009), individu dengan potensi tinggi adalah mereka yang menunjukkan indikasi kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dan kompleks ke

depannya. Hasil dari *potential review* dapat dijadikan dasar dalam merancang intervensi pengembangan yang tepat sasaran, menyusun perencanaan karier, serta memastikan kesesuaian antara karakteristik individu, budaya organisasi, dan peran yang akan diemban (Dharmaraj & Sulaiman (2015). Pendekatan ini menjadi kunci dalam membangun sistem *talent management* yang berkelanjutan, sebagaimana yang tengah diupayakan oleh PT. X melalui strategi pemetaan dan pengembangan talenta internal. Upaya ini bukan hanya penting secara strategis, tetapi juga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang memberdayakan, yang memungkinkan individu mengembangkan potensinya secara menyeluruh, baik secara psikologis maupun profesional (Effendy & Subandriyo, 2017).

Secara sederhana, *talent management* merupakan proses strategis dan sistematis yang digunakan organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan individu berkompetensi tinggi dan berpotensi besar dalam mencapai tujuan organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Dengan menerapkan *HAV Matrix* secara optimal, organisasi dapat mengidentifikasi individu berpotensi tinggi secara lebih akurat dan dalam merancang program pengembangan yang tepat sasaran. Pendekatan ini mendukung strategi *talent management* yang efektif dan memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Collings et al., 2018; Silzer & Church, 2009). *HAV Matrix* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, melainkan juga menjadi fondasi bagi manajemen SDM dengan pendekatan berbasis bukti

(*evidence-based human resource management*), memungkinkan pengambilan keputusan SDM yang selaras dengan perencanaan bisnis jangka panjang (Collings et al., 2018).

Beberapa kajian mutakhir di Indonesia turut menguatkan efektivitas *HAV Matrix* sebagai instrumen pengelolaan talenta yang terstruktur dan berdampak terhadap kesiapan suksesi. Studi oleh Pambudi et al. (2024) pada perusahaan FMCG di Indonesia menunjukkan bahwa penggunaan *HAV Matrix* secara sistematis mampu meningkatkan kesiapan suksesi melalui pemetaan kompetensi kunci yang lebih terarah dan berbasis data. Di sisi lain, tinjauan literatur sistematis oleh Linawati et al. (2024) mengungkapkan bahwa meskipun pendekatan *talent management* semakin diadopsi, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam optimalisasi potensi SDM akibat keterbatasan dalam mekanisme pemetaan yang terstruktur. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab kesenjangan tersebut melalui pendekatan asesmen individual berbasis *HAV Matrix*, yang memadukan informasi kinerja aktual dan potensi psikologis karyawan. Fokus penelitian terletak pada pemanfaatan hasil *potential review* untuk memetakan posisi strategis dalam *9-box grid* dan menyusun strategi pengembangan yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, asesmen individual berbasis *HAV Matrix* tidak hanya memberikan gambaran menyeluruh terhadap kapasitas dan potensi karyawan, tetapi juga menjadi landasan strategis dalam pengembangan *talent pool* yang berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika kebutuhan organisasi (Jooss et al., 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam proses penerapan strategi *talent management* dengan menggunakan *HAV Matrix* di PT. X. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami realitas sosial dan fenomena organisasi secara naturalistik dan kontekstual, terutama dalam konteks manajemen SDM (Halim et al., 2024). Metode ini juga dinilai efektif untuk mengeksplorasi dinamika psikologis dan strategi organisasi karena mampu menangkap makna subjektif dari pengalaman individu dalam situasi yang kompleks (Ampauleng et al., 2024). Selain itu, pendekatan deskriptif kualitatif memiliki keunggulan dalam menghasilkan pemahaman yang mendalam terhadap praktik manajemen SDM melalui sintesis naratif dan eksploratif yang kuat (Tufa et al., 2023). Oleh karena itu, pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran menyeluruh dan bermakna atas implementasi *talent management* di lingkungan organisasi.

Subjek pada penelitian ini adalah seorang perempuan berusia 23 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana Psikologi (S1). Subjek telah bekerja selama enam bulan di PT. X sebagai *Organizational Development (OD) Staff* dengan status karyawan kontrak. Penempatan subjek pada posisi tersebut tidak melalui proses asesmen sebelumnya, sehingga belum terdapat informasi objektif mengenai kesesuaian antara kompetensi dan potensinya dengan tuntutan peran yang diemban. Asesmen ini dilakukan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kapasitas individu, serta untuk

mengevaluasi sejauh mana potensi dan kompetensi subjek sesuai dengan kebutuhan jabatan saat ini maupun pengembangan di masa depan.

Dalam konteks peran yang dijalankan, jabatan *OD Staff* di PT. X memiliki beberapa uraian tugas, yaitu (1) Menyusun dan melakukan rangkaian proses analisis jabatan untuk seluruh departemen perusahaan; (2) Memperbarui struktur organisasi untuk seluruh unit sesuai dengan kondisi yang terbaru; Melaksanakan pelatihan pada karyawan baru (*induction training*); (3) Melakukan *monitoring* proses *onboarding* pada karyawan baru; (4) Menyusun dan mengelola materi *training* untuk level *staff*; (5) Menyampaikan materi *training* untuk level *staff*; (6) Mempersiapkan kebutuhan teknis pelaksanaan program *training*; (7) Mempersiapkan dan melaksanakan program MDP (*Management Development Program*); dan (8) Memastikan jadwal atau program kerja yang dilakukan dengan *Training & Development (T&D) Supervisor*.

Berdasarkan uraian tugas jabatan *OD Staff* tersebut, peneliti kemudian menetapkan kriteria inti dan kriteria pendukung, beserta level minimum aspek kompetensi yang harus dipenuhi untuk jabatan tersebut. Kriteria inti merujuk pada standar kompetensi esensial yang wajib dimiliki oleh individu agar dapat menjalankan tugas secara efektif. Apabila kriteria inti tidak terpenuhi, individu tersebut diprediksi akan mengalami kesulitan atau bahkan kegagalan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pada jabatan tersebut. Sementara itu, kriteria pendukung merupakan standar tambahan yang dapat membantu individu dalam menjalankan jabatan tersebut, meskipun bukan merupakan prasyarat utama. Penetapan kriteria-kriteria tersebut, termasuk level minimum yang harus dipenuhi, didasarkan pada hasil wawancara dengan *Subject Matter Expert (SME)* untuk jabatan *OD Staff*. Rincian kriteria inti dan pendukung yang ditetapkan dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Inti dan Pendukung, serta Level Minimum pada Jabatan *OD Staff*

Kompetensi	Definisi	Level
<i>Analytical Thinking*</i>	Kemampuan untuk memahami situasi atau masalah dengan cara memecahnya menjadi komponen-komponen yang lebih kecil. Kompetensi ini melibatkan identifikasi elemen-elemen utama dari suatu masalah, menilai hubungan antar elemen, dan menemukan pola atau kecenderungan yang mendasarinya (<i>Analytical Thinking</i> – Spencer & Spencer, 1993).	3/5
<i>Organizational Awareness*</i>	Kemampuan untuk memahami bagaimana fungsi organisasi, dinamika internal/eksternal, dan konteksnya (<i>Organizational Awareness</i> – Eurocontrol, 2018).	3/5
<i>Information Seeking*</i>	Kemampuan/dorongan untuk secara aktif mencari informasi tambahan atau lebih mendalam guna memahami situasi, masalah, atau peluang secara lebih baik; tindakan aktif dalam mencari data atau pengetahuan yang diperlukan, termasuk melalui pertanyaan, penyelidikan, atau penelitian; tidak hanya terbatas pada pengumpulan informasi yang tersedia, tetapi juga mencakup upaya untuk mendapatkan informasi yang tersembunyi atau tidak langsung tersedia (<i>Information Seeking</i> – Spencer & Spencer, 1993).	3/5
<i>Teamwork</i>	Kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif atau mendorong kolaborasi dengan orang lain dalam upaya mencapai tujuan bersama (<i>Teamwork</i> – Eurocontrol, 2018).	3/5
<i>Concern for Order & Quality</i>	Dorongan individu untuk menjaga keteraturan, akurasi, dan standar tinggi dalam pelaksanaan tugas; perhatian terhadap detail, kemampuan untuk mengorganisir informasi dan sumber daya secara efisien, serta komitmen untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan kualitas terbaik; memastikan bahwa hasil kerja memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi yang ditetapkan (<i>Concern for Order and Quality</i> – Spencer & Spencer, 1993).	3/5
<i>Communication</i>	Kemampuan untuk menyampaikan/mengekspresikan diri dengan jelas, singkat, dan dalam gaya yang sesuai baik itu secara lisan maupun tulisan, serta memastikan informasi yang dibagikan (<i>Communication</i> – Eurocontrol, 2018).	3/5

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti pada jabatan *OD Staff*.

Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu metode tes dan non-tes. Metode tes dilakukan dengan menggunakan beberapa alat tes atau prediktor. Dalam penelitian ini, alat tes yang digunakan meliputi: (1) Tes kepribadian untuk mengungkap pola perilaku, sikap, dan karakteristik subjek dalam berbagai situasi. Tes kepribadian yang digunakan pada penelitian ini adalah PAPI Kostick (*Personality and Preference Inventory*) dan DISC; (2) Tes inteligensi untuk menilai kapasitas intelektual subjek dalam berbagai konteks. Tes inteligensi yang digunakan pada penelitian ini adalah IST; (3) Tes simulasi, yang terdiri dari *roleplay* dan *Situational Judgement Test (SJT)*. *Roleplay* adalah metode simulasi di mana subjek berperan dalam situasi profesional yang dirancang untuk mereplikasi interaksi nyata, dengan tujuan menilai kompetensi interpersonal dan keterampilan praktis secara langsung (Breil et al., 2023; Holsbrink-Engels, 2000). Sedangkan, SJT merupakan metode penilaian berbasis skenario yang merepresentasikan situasi kerja nyata, di mana individu diminta untuk memilih atau mengevaluasi respons yang paling tepat. Pendekatan ini bertujuan untuk mengukur kapasitas pengambilan keputusan dan penilaian situasional yang relevan dengan konteks jabatan (Krum et al., 2020; Oлару et al., 2019; Webster et al., 2020).

Sedangkan, metode non-tes yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Behavioral Event Interview (BEI)*. BEI adalah teknik wawancara untuk menggali pengalaman nyata yang pernah dilakukan individu dalam situasi profesional tertentu, dengan tujuan mengeksplorasi peristiwa-peristiwa kinerja masa lalu, baik yang berujung pada keberhasilan maupun kegagalan, serta bagaimana individu merespons situasi tersebut (Dias & Aylmer, 2019). Informasi ini digunakan untuk memprediksi kinerja individu di masa mendatang, berdasarkan asumsi bahwa perilaku masa lalu merupakan indikator yang dapat diandalkan untuk menilai kompetensi dalam menghadapi peran serupa. Pendekatan ini sejalan dengan praktik wawancara terstruktur berbasis perilaku yang terbukti meningkatkan validitas penilaian sekaligus meminimalkan bias dalam proses seleksi (Bergelson et al., 2022). Dalam penelitian ini, peneliti menyusun daftar pertanyaan berdasarkan aspek kompetensi yang telah dirancang sebelumnya. Wawancara dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk memperoleh data yang mendalam mengenai kebiasaan, cara berpikir, serta pola perilaku individu dalam menyikapi situasi kerja. Matriks metode pengumpulan data dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Metode Pengumpulan Data

Kompetensi	Prediktor			
	Tes Kepribadian	Tes Inteligensi	Tes Simulasi	Wawancara
<i>Analytical Thinking*</i>	-	IST	<i>Situational Judgement Test</i>	BEI
<i>Organizational Awareness*</i>	-	-	-	BEI
<i>Information Seeking*</i>	DISC, Papi Kostick	-	<i>Situational Judgement Test</i>	BEI
<i>Teamwork</i>	DISC, Papi Kostick	-	-	BEI
<i>Concern for Order & Quality</i>	DISC, Papi Kostick	-	-	BEI
<i>Communication</i>	-	-	<i>Role Play</i>	BEI

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti pada jabatan *OD Staff*.

Selanjutnya, untuk memastikan validitas dalam penelitian ini, peneliti menerapkan beberapa strategi validasi data guna meningkatkan kredibilitas temuan. Pertama, dilakukan triangulasi sumber melalui konfirmasi hasil wawancara mendalam dengan subjek kepada atasan langsungnya. Hal ini bertujuan untuk menguji konsistensi informasi dari berbagai perspektif, khususnya dalam konteks kinerja dan perilaku kerja subjek di lingkungan organisasi. Kedua, peneliti juga melakukan triangulasi metode, yaitu dengan membandingkan hasil dari berbagai teknik pengumpulan data, seperti tes psikologis, wawancara *Behavioral Event Interview (BEI)*, serta data objektif dari capaian Penilaian Akhir Karyawan (PAK) subjek. Perbandingan ini membantu peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh terhadap kompetensi dan potensi individu yang dinilai. Ketiga, dalam proses analisis dan interpretasi data, peneliti melakukan upaya validasi antarpeneliti (*peer debriefing*), yang berguna untuk meminimalkan bias subjektif dan meningkatkan keandalan hasil analisis. Strategi ini berkontribusi penting dalam menjaga objektivitas dan integritas interpretasi data.

Penerapan ketiga strategi tersebut sejalan dengan temuan dalam literatur metodologis terkini. Morgan (2024) menyatakan bahwa triangulasi, baik terhadap sumber maupun metode, merupakan pendekatan krusial dalam membangun kredibilitas dan *trustworthiness* dalam penelitian kualitatif. Senada dengan itu, Ahmed (2024) menyebutkan bahwa triangulasi dan *peer debriefing* merupakan pilar utama dalam menjamin keabsahan dan akuntabilitas

hasil riset. Selain itu, Malmqvist et al. (2024) menekankan bahwa *peer debriefing* yang dilaksanakan secara reflektif dapat memperkuat kredibilitas serta memperluas perspektif interpretatif dalam proses analisis data. Dengan demikian, strategi validasi yang diterapkan dalam penelitian ini memberikan dasar metodologis yang kuat bagi keabsahan dan reliabilitas temuan yang dihasilkan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif-kualitatif dengan pendekatan kategorisasi berbasis kriteria evaluatif. Data yang diperoleh dari hasil asesmen potensi individu dianalisis berdasarkan pemetaan enam aspek kompetensi yang diukur melalui proses *potential review*. Setiap aspek dinilai berdasarkan kesesuaian terhadap standar minimum yang telah ditetapkan, dan kemudian diklasifikasikan ke dalam tiga kategori potensi, yaitu *High Potential*, *Moderate Potential*, dan *Low Potential*. Penentuan kategori potensi mengacu pada prinsip *just noticeable difference* dalam Hukum Weber (*Weber's Law*), yang secara teoritis menjelaskan bahwa perbedaan $\pm 15\%$ antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan dapat dianggap sebagai perbedaan yang bermakna. Prinsip ini kemudian diadaptasi dalam konteks manajemen SDM, seperti dijelaskan oleh Spencer & Spencer (1993), bahwa: (1) Perbedaan kompetensi hingga 15% masih berada dalam zona prediktif keberhasilan jabatan, (2) Perbedaan antara 15–32% menunjukkan adanya tantangan pengembangan signifikan, dan (3) Perbedaan di atas 32% menandakan adanya kesenjangan kritis (*real stretch*) yang berisiko terhadap efektivitas penempatan.

Berdasarkan kerangka tersebut, peneliti menetapkan batas kategori sebagai berikut: (1) *High Potential*, individu diklasifikasikan sebagai *high potential* apabila jumlah aspek kompetensi yang tidak memenuhi standar minimum adalah maksimal 1 aspek dari total 6 aspek yang diukur ($15\% \times 6 = 0,9$, dibulatkan menjadi 1). Hal ini menunjukkan kesenjangan yang masih dapat ditoleransi secara prediktif dan tidak menghambat kesiapan untuk penempatan pada posisi strategis; (2) *Moderate Potential*, individu dikategorikan sebagai *moderate potential* apabila terdapat maksimal 2 aspek yang tidak sesuai dengan standar minimum ($32\% \times 6 = 1,92$, dibulatkan menjadi 2). Kategori ini mencerminkan individu dengan potensi yang menjanjikan, tetapi memerlukan pengembangan pada

beberapa area kunci sebelum dapat diproyeksikan ke dalam peran yang lebih kompleks; (3) *Low Potential*, individu dimasukkan ke dalam kategori *low potential* apabila terdapat lebih dari 2 aspek yang tidak sesuai dengan standar minimum. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan ($>32\%$) dan berisiko tinggi terhadap keberhasilan adaptasi dalam jabatan yang dituju. Individu dalam kategori ini disarankan untuk mendapatkan intervensi pengembangan yang lebih mendalam sebelum dapat dipertimbangkan dalam *talent pool* strategis. Semua kategori tersebut digunakan sebagai dasar untuk merumuskan rekomendasi pengembangan individu dan perencanaan pengelolaan talenta jangka panjang yang berbasis bukti (*evidence-based*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 3. Matriks Hasil Asesmen *Potential Review*

Kompetensi	Level				
	1	2	3	4	5
<i>Analytical Thinking*</i>				✓	
<i>Organizational Awareness*</i>			✓		
<i>Information Seeking*</i>			✓		
<i>Teamwork</i>			✓		
<i>Concern for Order & Quality</i>			✓		
<i>Communication</i>			✓		

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti pada jabatan *OD Staff*; Warna abu-abu (*grey area*) merupakan level minimum pada jabatan *OD Staff*.

Hasil asesmen *potential review* yang telah dilakukan oleh peneliti dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan hasil asesmen *potential review* terhadap subjek, diperoleh temuan bahwa seluruh enam aspek kompetensi yang diukur, yaitu *Analytical Thinking*, *Organizational Awareness*, *Information Seeking*, *Teamwork*, *Concern for Order & Quality*, dan *Communication* berada pada atau di atas level minimal yang disyaratkan untuk jabatan *OD Staff* di PT. X. Dari keenam

aspek tersebut, tiga di antaranya termasuk dalam kategori kompetensi inti, yaitu *Analytical Thinking*, *Organizational Awareness*, dan *Information Seeking*. Ketiganya telah memenuhi standar minimum, bahkan untuk aspek *Analytical Thinking*, subjek menunjukkan level prediktor yang melebihi batas minimum yang ditetapkan. Sementara tiga kompetensi pendukung lainnya juga memenuhi kriteria minimum. Merujuk pada kriteria klasifikasi potensi dalam

penelitian ini, subjek dikategorikan sebagai *High Potential* karena tidak terdapat satu pun aspek, baik inti maupun non-inti, yang berada di bawah standar. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek memiliki kelengkapan dan kekuatan kompetensi yang diperlukan untuk kesiapan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih kompleks.

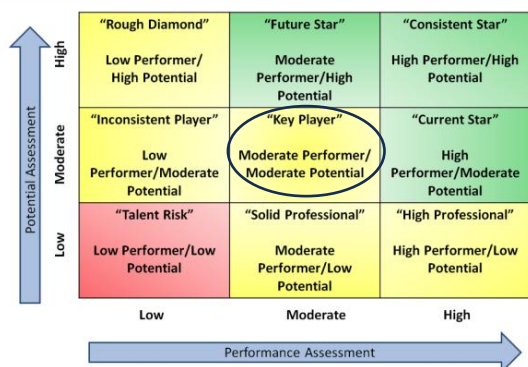
Secara psikologis, subjek menunjukkan stabilitas kompetensi yang tercermin dari pemenuhan standar minimum pada seluruh aspek yang diukur dalam asesmen *potential review*. Aspek *Analytical Thinking*, yang juga merupakan salah satu kompetensi inti, bahkan berada di atas level minimal, mengindikasikan adanya kapasitas berpikir analitis yang tajam dan kemampuan memecahkan masalah secara sistematis. Pada aspek *Organizational Awareness* dan *Information Seeking*, subjek juga memenuhi standar minimum, yang mencerminkan tingkat kesadaran terhadap dinamika organisasi dan dorongan dalam mengumpulkan informasi relevan guna mendukung pengambilan keputusan. Kedua aspek ini menunjukkan bahwa subjek memiliki sensitivitas terhadap konteks organisasi, serta proaktif dalam mencari informasi yang dibutuhkan.

Sementara itu, pada aspek *Teamwork* dan *Communication*, meskipun berada pada level minimal, subjek tetap menunjukkan kecakapan interpersonal yang fungsional, yaitu kemampuan bekerja sama dalam tim serta menyampaikan gagasan secara efektif di lingkungan kerja. Terakhir, pada aspek *Concern for Order & Quality*, subjek juga mencapai level minimal yang menunjukkan adanya dorongan untuk menjaga keteraturan,

akurasi, serta kualitas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Secara keseluruhan, dinamika psikologis subjek memperlihatkan keseimbangan antara kemampuan kognitif, kesadaran situasional, kemampuan berinteraksi sosial, dan orientasi terhadap kualitas kerja. Hal ini memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan lebih lanjut, terutama dalam konteks jabatan *OD Staff* yang menuntut ketepatan analisis, kolaborasi lintas fungsi, serta konsistensi dalam mendukung efektivitas strategi pengelolaan SDM di lingkungan organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *HAV Matrix (Human Asset Value Matrix)* yang memetakan karyawan berdasarkan dua dimensi utama, yaitu *performance* (kinerja aktual) dan *potential* (potensi) (Caruso, 2012; Pella & Inayati, 2011; *Talent Management Institute*, 2023). Dalam penelitian ini, dimensi *performance* dinilai berdasarkan capaian Penilaian Akhir Karyawan (PAK) subjek pada semester I tahun 2024, di mana subjek memperoleh skor sebesar 3,2 dari skala 5. Jika dikonversikan dalam kategori *HAV Matrix*, yaitu *low* (<2,9), *moderate* (3,0–3,5), dan *high* (>3,5). Berdasarkan kategori tersebut subjek berada dalam kategori *Moderate Performance*. Sementara itu, hasil asesmen *potential review* menunjukkan bahwa subjek termasuk dalam kategori *High Potential*, karena seluruh kompetensi inti telah memenuhi standar minimal yang dipersyaratkan. Kombinasi antara potensi yang tinggi dan kinerja yang sedang, menempatkan subjek pada kuadran “*High Potential – Moderate Performance*” atau yang disebut sebagai “*Key Player*” dalam *HAV Matrix*. Hal ini mencerminkan bahwa

meskipun kinerja subjek saat ini masih dalam tingkat sedang, namun dari sisi potensi, subjek menunjukkan kapasitas yang menjanjikan dengan memenuhi seluruh standar kompetensi pada asesmen *potential review*. Posisi ini mengindikasikan bahwa subjek memiliki kapasitas menjanjikan yang dapat dikembangkan lebih lanjut apabila didukung oleh intervensi strategis. Strategi pengelolaan talenta terhadap individu dalam kategori ini menjadi krusial guna memastikan bahwa potensi tinggi yang dimiliki dapat dikonversi menjadi peningkatan kinerja aktual secara berkelanjutan (Caruso, 2012). Posisi subjek dalam *HAV Matrix 9-Box Grid* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Analisis *HAV Matrix* pada Jabatan *OD Staff*

Sumber: *HAV Matrix 9-Box Grid* (Caruso, 2012).

Untuk memaksimalkan potensi individu yang berada dalam kategori *High Potential – Moderate Performance*, sejumlah strategi pengembangan direkomendasikan oleh peneliti dengan merujuk pada temuan empiris dan literatur akademik yang relevan. Pertama, *coaching* dan *mentoring*, yang telah diidentifikasi sebagai strategi efektif dalam meningkatkan kesiapan peran, kejelasan arah pengembangan, serta kontribusi individu terhadap organisasi. Dalam konteks *managerial coaching*, Stone et al.

(2024) menemukan bahwa praktik ini mampu memperkuat kejelasan peran dan keterlibatan karyawan, yang keduanya merupakan faktor penting dalam pengembangan talenta. Dukungan serupa juga ditunjukkan oleh Cannon-Bowers et al. (2023), yang menegaskan bahwa *workplace coaching* secara konsisten berdampak positif terhadap kinerja dan pengembangan profesional individu. Lebih lanjut, efektivitas pendekatan ini tercermin dalam konteks organisasi yang beragam. Studi El Achi & Sleilati (2016) di sektor perbankan Lebanon menunjukkan bahwa praktik *coaching* berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja dan pengembangan kapasitas individu dalam menjalankan peran profesionalnya secara lebih optimal. Sementara itu, penelitian di Indonesia oleh Syailendra et al. (2023) menemukan bahwa kombinasi *coaching* dan *mentoring* secara signifikan meningkatkan kinerja serta kesiapan promosi karyawan, meskipun tidak secara spesifik meneliti jabatan *OD Staff*. Selain itu, studi Azzahra & Arfian (2024) dalam konteks sektor jasa menunjukkan bahwa pendekatan pengembangan berbasis pendampingan, melalui *coaching*, *mentoring*, dan konseling secara efektif mampu memperkuat keterlibatan individu serta meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi tanggung jawab pekerjaan yang lebih kompleks. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa intervensi strategis berbasis pendampingan memiliki potensi kuat untuk mempercepat transisi individu dengan *High Potential–Moderate Performance* menuju kategori performa yang lebih tinggi dalam kerangka *HAV Matrix* dan asesmen *potential review*.

Kedua, *stretch assignments* atau penugasan menantang di luar zona nyaman dapat mendorong individu untuk menghadapi situasi kompleks dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara langsung. Meskipun literatur *modern* yang secara eksplisit membahas model ini relatif terbatas, pendekatan ini masih diakui sebagai strategi pengembangan yang efektif dalam konteks manajemen talenta, khususnya untuk memperkuat kapabilitas adaptif dan kesiapan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. McCauley et al. (1994) menegaskan bahwa keterlibatan dalam proyek-proyek yang menantang memungkinkan individu dengan potensi tinggi untuk mengembangkan keterampilan teknis dan non-teknis secara terpadu, sekaligus meningkatkan kesiapan mereka untuk berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi. Ketiga, pemberian umpan balik yang sistematis dan evaluasi berkala untuk memantau serta menyesuaikan arah pengembangan individu, terutama umpan balik positif (*positive feedback*) yang secara empiris terbukti dapat meningkatkan performa dan motivasi individu dalam bekerja (Goller & Späth, 2023). Dalam konteks tersebut, Kaur et al. 2022) menegaskan bahwa pemberian *structured feedback* yang dilakukan secara individual dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kesadaran terhadap kesenjangan kompetensi, tetapi juga memperkuat motivasi untuk memperbaiki diri dan membangun akuntabilitas dalam proses pengembangan. Hal ini menjadikannya komponen penting dalam sistem pengembangan karyawan yang berorientasi pada hasil.

Sebagai tindak lanjut dari proses asesmen, peneliti melakukan *feedback counselling* kepada pihak-pihak terkait, yaitu atasan langsung dan individu yang dinilai. Tujuan dari proses ini adalah untuk menyampaikan hasil asesmen secara transparan, mendorong refleksi diri, serta merumuskan rencana pengembangan yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Johnson et al. (2023) menegaskan bahwa pemberian umpan balik yang dirancang secara sistematis, dengan struktur yang jelas, frekuensi yang tepat, dan metode penyampaian yang sesuai, mendorong individu untuk secara aktif merespons, memperbaiki kinerja, dan meningkatkan motivasi. Pendekatan ini sejalan dengan praktik pengembangan berbasis pendampingan yang menekankan pentingnya keterlibatan aktif individu dalam proses peningkatan kapasitas secara berkelanjutan (Azzahra & Arfian, 2024). Dengan demikian, *feedback counselling* dalam konteks ini berfungsi sebagai jembatan strategis antara hasil asesmen dan implementasi pengembangan individu secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil asesmen *potential review* menunjukkan bahwa subjek telah memenuhi standar minimal pada seluruh enam aspek kompetensi yang diukur, dengan satu aspek, yaitu *Analytical Thinking*, bahkan berada di atas standar minimum. Ketiga kompetensi inti yang dipersyaratkan dalam jabatan *OD Staff*, yaitu *Analytical Thinking*, *Organizational Awareness*, dan *Information Seeking* telah terpenuhi, yang mencerminkan kapasitas subjek dalam berpikir konseptual, memahami dinamika organisasi, serta

menunjukkan dorongan dalam memperoleh informasi yang relevan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Secara psikologis, capaian tersebut mencerminkan dinamika internal yang stabil, adaptif, dan terintegrasi dengan baik antara aspek kognitif, kesadaran situasional, keterampilan interpersonal, serta orientasi terhadap mutu kerja.

Ketika dipetakan ke dalam *Human Asset Value (HAV) Matrix*, subjek berada pada kuadran *High Potential – Moderate Performance*. Posisi ini menunjukkan bahwa meskipun subjek memiliki potensi tinggi, hal tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam performa kerja aktual. *Gap* antara potensi dan kinerja ini tidak serta-merta menjadi hambatan, melainkan mencerminkan peluang strategis untuk dilakukan intervensi pengembangan secara terarah dan sistematis. Strategi yang direkomendasikan mencakup: (1) Pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* untuk memperkuat kapasitas reflektif dan pengambilan keputusan strategis; (2) Penugasan proyek pengembangan (*stretch assignments*) guna memperluas kompleksitas pengalaman kerja; serta (3) Pemberian umpan balik dan evaluasi berkala untuk memantau progres dan mengarahkan peningkatan performa secara adaptif. Dengan dukungan organisasi yang tepat, subjek berpeluang untuk berkembang dan bertransisi menuju kuadran *High Potential – High Performance*, serta menjadi aset strategis dalam sistem *talent management* organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Adhha, A., & Darusmin, D. F. (2021). Asesmen potential review pada karyawan rumah sakit

Islam YY Pekanbaru. *Psyche 165 Journal*, 14(02), 247–254.
<https://doi.org/10.35134/jpsy165.v14i2.107>.

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: performance management to the rescue. *BRQ: Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240.
<https://doi.org/10.1177/23409444211009528>

Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051.
<https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
<https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>

Ampauleng, A., Abdullah, S. A., & Jumady, E. (2024). Examining human resource management: a qualitative study of psychological elements and strategic approaches with literature review. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 99–109.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.483>

Azzahra, S. A., & Arfian. (2024). The effects of coaching, mentoring, and counseling on employee job satisfaction. *Linguanusa Social Humanities Education and Linguistic*, 2(3), 79–93. <https://doi.org/10.63605/ln.v2i3.72>

Bergelson, I., Tracy, C., & Takacs, E. (2022). Best practices for reducing bias in the interview process. *Current Urology Reports*, 23(11), 319–325. <https://doi.org/10.1007/s11934-022-01116-7>

Breil, S. M., Lievens, F., Forthmann, B., & Back, M. D. (2023). Interpersonal behavior in assessment center role-play exercises: investigating structure, consistency, and effectiveness. *Personnel Psychology*, 76(3), 759–795.
<https://doi.org/10.1111/peps.12507>

Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1204166.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>

Caruso, K. N. (2012, April 12). *Development at The Top: Use The 9 Box to Develop Talent in Succession Planning*. viaPeople. Diakses pada tanggal 18 Mei 2025 dari <https://www.viapeople.com/blog/viaPeople>

- blog/bid/81566/Development-at-the-Top-Use-the-9-Box-to-Develop-Talent-in-Succession-Planning
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: a multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.
<https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Dharmaraj, A., & Sulaiman, I. M. (2015). Employee's perception of potential appraisal (a study among managerial cadre employees in public sectors in Kerala). *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 5(4), 155–161.
<https://doi.org/10.9756/BIJEMS.8119>
- Dias, M. de O., & Aylmer, R. (2019). Behavioral event interview: sound method for indepth interviews. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.12816/0052846>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Effendy, N., & Subandriyo, H. (2017). Tingkat flourishing individu dalam organisasi PT X dan PT Y. *Experientia: Jurnal Psikologi Indonesia*, 5(1), 10–18.
<https://doi.org/10.33508/exp.v5i1.1548>
- El Achi, S., & Sleilati, E. (2016). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets (IJTGM)*, 9(2), 137–169.
<https://doi.org/10.1504/IJTGM.2016.076321>
- Eurocontrol. (2018). *Competency Framework for Air Traffic Safety Electronics Personnel (ATSEP)*. Brussels: European Organisation for the Safety of Air Navigation.
- Goller, D., & Späth, M. (2023). 'Good job!' The impact of positive and negative feedback on performance (arXiv Preprint No. 2301.11776). <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.11776>
- Halim, A., Susianah, S., Gunawan, G., Mansyur, A., & Tirtawana, M. (2024). Human resource management strategy: integrating psychological perspectives through qualitative description and literature review. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 110–122.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.484>
- Holsbrink-Engels, G. A. (2000). Designing role-plays for interpersonal skills training. *Performance Improvement*, 39(9), 32–39.
<https://doi.org/10.1002/pfi.4140390911>
- Johnson, D. A., Johnson, C. M., & Dave, P. (2023). Performance feedback in organizations: understanding the functions, forms, and important features. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(1), 64–89.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2089436>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Burbach, R. (2021). Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4551–4577.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651>
- Kaur, D., Negi, G., Jain, A., Meinia, S. K., Sidhu, T. K., & Rathore, B. B. (2022). Structured feedback: A teaching and learning tool for the postgraduate medical students in transfusion medicine. *Asian Journal of Transfusion Science*, 17(1), 13–20.
https://doi.org/10.4103/ajts.ajts_127_21
- Khairani, D. A., & Fahmie, A. (2018). Potensial review karyawan Hotel X sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia. Dalam *Prosiding The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018: Pemberdayaan dan penguatan daya saing bisnis dalam era digital* (hlm. 394–404).
- Krumm, S., Mussel, P., Lievens, F., König, C. J., Freudenstein, J.-P., & Schäpers, P. (2020). The role of situations in situational judgment tests: Effects on construct saturation, predictive validity, and applicant perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 800–818.
<https://doi.org/10.1037/apl0000457>
- Linawati, D., Aswad, M., & Azis, Y. (2024). Talent management phenomenon in Indonesia – systematic literature review. *Jurnal Borneo Administrator*, 20(1), 29–42.
<https://doi.org/10.24258/jba.v20i1.1375>
- Mahdzir, M. N., Abd Rahim, A. S. A., Mohd Seni, M. K., & Othman, A. K. (2021). Integrating competency based-management into individual development plan for university staff. *Advances in Business Research International Journal*, 7(1), 117–128.
<https://doi.org/10.24191/abrij.v7i1.13178>

- Malmqvist, J., Atterström, A., & Swärd, A.-K. (2024). But was it trustworthy? Methodological experiences from a study of a hard-to-reach group. *Qualitative Research*. <https://doi.org/10.1177/16094069241234805>
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544–560. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.544>
- Morgan, H. (2024). Using triangulation and crystallization to make qualitative studies trustworthy and rigorous. *The Qualitative Report*, 29 (7), 1844–1856. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.6071>
- Olaru, G., Burrus, J., MacCann, C., Zaromb, F. M., Wilhelm, O., & Roberts, R. D. (2019). Situational judgment tests as a method for measuring personality: development and validity evidence for a test of dependability. *PLoS ONE*, 14(2), e0211884. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211884>
- Pambudi, A. I., Pepe, C. K., & Saragih, E. H. (2024). Talent management strategy for succession planning at PT K Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 9(11), 1–21. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i11.5099>
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rahmatillah, D. D., & Desiana, P. M. (2019). Developing employee's competency through the implementation of an Individual Development Plan (IDP) for Isra Presisi. *1st Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/apbec-18.2019.38>
- Silzer, R. F., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01172.x>
- Silzer, R. F., & Church, A. H. (2009). The potential for potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(4), 446–452. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01172.x>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Stone, K., Nimon, K., & Ellinger, A. D. (2024). Examining the predictive validity of a managerial coaching scale: a longitudinal study. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1277422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1277422>
- Syailendra, S., Setiawan, M., Sopian, Kusuma Atmaja, E. K. A., & Rati Sari. (2023). Effectiveness of coaching and mentoring for employee career development within the organization. *Jurnal Ecoment Global*, 8(3), 100–120. <https://doi.org/10.36982/jeg.v8i3.3483>
- Talent Management Institute. (2023, November 21). *Talent Management and The 9-Box Grid – What You Must Know*. TMI Blog. Diakses pada tanggal 10 Mei 2025 dari <https://www.tmi.org/blogs/talent-management-and-the-9-box-grid-what-you-must-know>
- Tufa, G., Kant, S., & Dinber, G. N. (2023). Meta-analysis: qualitative review of human resource management studies. *Advanced Qualitative Research*, 1(1), 42–62. <https://doi.org/10.31098/aqr.v1i1.1365>
- Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294–297. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2017-070>
- Webster, E. S., Paton, L. W., Crampton, P. E. S., & Tiffin, P. A. (2020). Situational judgement test validity for selection: a systematic review and meta-analysis. *Medical Education*, 54(10), 888–902. <https://doi.org/10.1111/medu.14201>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>