

Asesmen Potential Review pada Pegawai PT. KPL

Potential Review Assessment of PT KPL Employees

Muhammad Yusuf Shofyan^(1*) & Rosatyani Puspita Adiati⁽²⁾

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

Disubmit: 19 November 2024; Direview: 24 November 2024; Diaccept: 29 November 2024; Dipublish: 10 Desember 2024

*Corresponding author: muhammad.yusuf.ofyan-2021@psikologi.unair.ac.id

Abstrak

Asesmen individual untuk *potential review* dilakukan sebagai bagian dari kegiatan manajemen talenta untuk mendapatkan gambaran mengenai potensi yang dimiliki oleh subjek. Hasil asesmen *potential review* lalu digabungkan dengan hasil penilaian kinerja untuk mendapatkan informasi mengenai posisi subjek dalam *9 box matrix* disebut juga pemetaan talenta. Subjek dalam asesmen ini merupakan seorang pegawai PT. KPL dengan jabatan *crewing recruitment superintendent*. Penelitian ini dilakukan untuk melihat potensi subjek pada jabatan *crewing manager*. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode tes (alat tes psikologi) dan non tes (*behavioral event interview*). Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil menunjukkan bahwa subjek berada pada posisi "*observe effective*" (*effective performance*) yang dalam *9 box matrix* berada pada rentang *moderate performer* dan *low potential*. Hasil ini menunjukkan bahwa subjek belum memenuhi kriteria yang dibutuhkan dan bukan termasuk dalam talen yang potensial pada PT. KPL.

Kata Kunci: Asesmen Individu; *Potential Review*; Manajemen Talenta; *9 Box Matrix*.

Abstract

Individual assessment for potential review is carried out as part of talent management activities to get an overview of the potential possessed by subject. The result of the potential review assessment are then combined with subject performance appraisal to gain information about the subject position in the 9 box matrix also called talent mapping. The subject on this assessment is PT. KPL employee with crewing recruitment superintendent position. This research was conducted to see subject potential for crewing manager position. Data collecting process on this assessment carried out using test method (psychological test) and non-test method (behavioral event interview). Data were analyzed using descriptive analysis and qualitative analysis. The result showed that the subject was in observe effective (effective performance) position in 9 box matrix or talent mapping which is in the range of moderate performer and low potential. The result indicate that the subject not yet full fill all the criteria that needed and not included as a potential talent in PT.KPL.

Keywords: *Individual Assessment; Potential Review; Talent Management; 9 Box Matrix.*

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v5i3.519>

Rekomendasi mensitasi :

Shofyan, M. Y. & Adiati, R. P. (2024), Asesmen Potential Review pada Pegawai PT. KPL. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 5 (3): 957-963.

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan zaman, hadir ideologi baru dimana kekuasaan pasar, desentralisasi, profesionalitas dan kompetensi menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi. Kenyataan ini memperlihatkan bahwa semakin jelas tuntutan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Trost (2014) di masa depan banyak organisasi yang akan menghadapi sesuatu yang dianggap sebagai permasalahan global, organisasi akan berlomba – lomba untuk mencari kandidat yang berkualitas atau bisa disebut dengan fenomena “*War For Talent*”.

Organisasi yang ingin bersaing harus berfokus dalam mencari, merekrut dan mempertahankan orang-orang terbaiknya. Berger & Berger (2004) menjelaskan bahwa agar organisasi dapat bersaing dan berkembang memerlukan enam kondisi yaitu budaya orientasi kinerja, tingkat *turnover* rendah, level kepuasan karyawan yang tinggi, kader pengganti yang berkualitas, investasi yang efektif dalam kompensasi dan pengembangan karyawan dan penggunaan kompetensi (faktor keberhasilan) dalam seleksi karyawan dan proses evaluasi kinerja. Organisasi yang berhasil berfokus secara proaktif dan mengelola secara sistematis sumber daya manusianya yang mencakup kondisi tersebut atau bisa disebut sebagai manajemen talenta.

Menurut Pella & Inayati (2011) manajemen talenta sebagai proses untuk memastikan posisi kunci dalam organisasi diisi oleh kandidat internal terlebih dahulu dengan merancang program pengembangan talenta yang terdiri dari sekelompok SDM yang memiliki keterampilan dan

kualifikasi yang tinggi (*Talent Pool*). SDM yang terpilih diberikan program pengembangan khusus berupa pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, penugasan dan program pengembangan lainnya untuk mengoptimalkan kompetensi mereka sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Pella & Inayati, 2011). Terdapat lima tahapan manajemen talenta sebagai berikut (Pella & Inayati, 2011):

1. Menetapkan kriteria talenta dengan memperjelas posisi kunci, posisi penting, posisi dengan risiko tinggi dalam organisasi
2. *Talent pool selection* untuk menyeleksi karyawan yang termasuk *talent* dari berbagai posisi dan level untuk dimasukkan ke dalam *talent pool*.
3. Membuat program percepatan pengembangan talent dengan merancang dan mengimplementasikan program pengembangan yang dipercepat bagi *talent pool*.
4. Penugasan posisi kunci, menugaskan dan menempatkan *talent pool* yang telah menjalani program pengembangan dan dinyatakan lulus untuk menempati posisi yang telah direncanakan.
5. Melakukan evaluasi kemajuan program dengan memonitor dan evaluasi tahapan awal hingga akhir serta membuat perencanaan perbaikan jika diperlukan.

Proyek ini merupakan proyek untuk *potential review* yang merupakan salah satu tahapan dalam implementasi program manajemen talenta yaitu memilih sekelompok orang yang telah diidentifikasi

dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai sebuah investasi bagi perusahaan. Proses pencarian talent dapat dilakukan melalui asesmen, agar perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan potensial. Kemudian *talent* tersebut melewati proses konseling untuk mendapatkan pemahaman akan apa yang diharapkan perusahaan atas kinerjanya selama bekerja di perusahaan. Sistem manajemen talenta yang baik juga memberikan kesempatan pengembangan kepada karyawan untuk membangun kemampuan dan kompetensi dari organisasi serta kemampuan sistem manajemen talenta untuk dapat mempertahankan *talent* terbaiknya (Lawler, 2008).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan penerapan *9 box matrix* sebagai salah satu metode manajemen talenta. Subjek pada asesmen ini adalah seorang laki – laki berusia 29 tahun dengan Pendidikan terakhir D IV Perkapalan. Subjek telah bekerja di PT KPL selama kurang lebih 2 tahun.

Jabatan *Crewing Manager* memiliki beberapa tugas antara lain: (1) strategi pemenuhan kru yang tepat waktu, (2) manajemen kinerja kru yang andal, (3)

peningkatan kompetensi kru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan persyaratan *Standards of Training, Certification and Watchkeeping (STCW)*, (4) terciptanya kaderisasi bagi *junior officer* dan *senior officer* dari dalam perusahaan, (5) Pengelolaan dan peningkatan mutu berkelanjutan atas sistem *onboarding* kru, (6) pengelolaan dan peningkatan mutu berkelanjutan atas sistem *offboarding* kru, (7) program *Vessel Personnel Wellbeing* yang andal, (8) sistem kompensasi dan remunerasi yang sesuai dengan peraturan perundang – undangan dan kemampuan finansial perusahaan, (9) pengembangan perbaikan mutu berkelanjutan atas *Human Resource Information System (HRIS)* kelautan.

Berdasarkan uraian tugas pada jabatan *Crewing Manager*, selanjutnya peneliti menentukan kriteria dan kriteria inti beserta dengan level minimal yang harus dipenuhi agar pemegang jabatan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kriteria inti merupakan kriteria yang wajib dimiliki oleh pemegang jabatan dan pemegang jabatan harus memenuhi standar tersebut. Kriteria dan level minimal ditentukan berdasarkan hasil diskusi bersama *Subject Matter Expert (SME)*. Kriteria beserta level minimal dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Kriteria dan Nilai Minimal pada Jabatan *Crewing Manager*

Kriteria	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
<i>Visioning and Strategic Direction* Excellence</i>	Mengidentifikasi peluang serta hambatan dengan melakukan penyesuaian strategi terhadap rencana dan tujuan operasional Mengelola unit kerja dan sumber daya yang ada untuk selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan dalam meningkatkan target unit kerja					
<i>Customer Focus*</i>	Mendorong unit kerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memberikan solusi yang diharapkan oleh pelanggan					
<i>Integrity</i>	Mengajak unit kerja untuk melaksanakan prinsip integritas dalam keseharian pekerjaan untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi					

<i>Teamwork</i>	Menunjukkan kemampuan memimpin kelompok untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan kelompok
<i>Change Management</i>	Mempertahankan kinerja tim dan menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan
<i>Business Acumen</i>	Mensintesis analisa, temuan, dan sumber daya di dalam bisnis untuk mendukung pengembangan produk baru dalam rangka mendukung peningkatan pendapatan organisasi.
<i>Building Talent*</i>	Mendorong talent untuk tetap berkontribusi optimal dan stay di organisasi dalam waktu yang maksimal
<i>Leadership</i>	Mengembangkan pendekatan interpersonal yang tepat dalam mengembangkan dan membimbing tim untuk mencapai hasil kinerja yang telah ditentukan

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan *Crewing Manager*; Warna abu-abu merupakan standar minimal level pada kriteria.

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

Tabel 2. Matrik Metode Pengumpulan Data

Kriteria	Prediktor					
	CFIT	Papi Kostick	DISC	Role Play	BEI	Case Study
<i>Visioning and Strategic Direction*</i>	√	-	-	-	√	-
<i>Excellence</i>	-	√	-	-	√	-
<i>Customer Focus*</i>	-	-	-	√	√	-
<i>Integrity</i>	-	-	-	-	√	-
<i>Teamwork</i>	-	√	√	-	√	√
<i>Change Management</i>	-	√	-	-	√	-
<i>Business Acumen</i>	√	-	-	-	√	√
<i>Building Talent*</i>	-	-	-	√	√	-
<i>Leadership</i>	-	√	√	-	√	√

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan *Crewing Manager*

Metode tes dilakukan dengan menggunakan beberapa alat tes atau prediktor. Pengukuran psikologis didefinisikan sebagai proses administrasi, skoring dan interpretasi tes psikologi (Maloney & Ward, 1976 dalam Miller & Lovler, 2020). Penggunaan alat tes yang reliabel dapat membantu peneliti mendapatkan hasil yang valid dan reliabel. Pengukuran psikologis dengan metode tes dapat digunakan dalam setting kebutuhan organisasi. Terdapat beberapa metode tes yaitu tes intelegensi, tes kepribadian, tes minat dan bakat serta *work sample test* (Miller & Lovler, 2020).

Tes psikologis yang digunakan dalam penelitian ini antara lain tes intelegensi yaitu mengukur kemampuan kognitif subjek (Miller & Lovler, 2020). Tes intelegensi yang digunakan dalam

penelitian ini adalah CFIT. Prediktor ini digunakan untuk mengungkap kemampuan analisis dalam situasi abstrak (Gregory, 2007). Maka CFIT dapat digunakan untuk mengukur kemampuan berpikir analisis dari subjek. Kemudian tes kepribadian untuk mengukut karakter seseorang. Tes kepribadian dapat bersifat objektif maupun proyektif (Miller & Lovler, 2020). Alat tes yang digunakan dalam penelitian ini adalah CFIT dan Papi Kostick. *Work sample test* adalah metode tes terakhir yang digunakan penelitian. Alat tes yang digunakan adalah *Role Play* dan *Case Study*.

Metode non tes yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Behavioral Event Interview* (BEI) yaitu wawancara terstruktur untuk mendapatkan informasi secara mendalam dari subjek (Dias &

Aylmer, 2019). BEI membantu menggali pengalaman dan informasi yang relevan dengan aspek psikologis yang ingin diketahui. Beberapa keuntungan menggunakan BEI menurut Spencer & Spencer (1993) yaitu (1) mampu mengidentifikasi secara empiris kompetensi yang diukur, (2) metode pengukuran yang objektif dan presisi, (3) terbebas atas bias kultur, ras dan gender (4) salah satu penyedia data untuk membantu organisasi dalam menentukan pengembangan dan jalur karir karyawannya.

Kemudian Teknik analisis data pada penelitian ini adalah interpretasi dan integrasi hasil pengukuran tes psikologis baik secara tes atau non-tes. Hasil tersebut dianalisis dan dibuat kesimpulan untuk masing-masing aspek psikologis. Proses pengambilan keputusan untuk rekomendasi jabatan merujuk pada kesesuaian kompetensi subjek dengan kompetensi yang dibutuhkan menggunakan konsep *Just Noticeably Different* dari Weber's Law.

Tabel 3. Matriks Hasil Asesmen *Potential Review*

Kriteria	Prediktor						Standar minimal	Skor Akhir
	CFIT	Papi Kostick	DISC	Role Play	BEI	Case Study		
<i>Visioning and Strategic Direction*</i>	2	-	-	-	2	-	3	2
<i>Excellence</i>	-	2	-	-	2	-	3	2
<i>Customer Focus*</i>	-	-	-	2	3	-	3	3
<i>Integrity</i>	-	-	-	-	2	-	3	2
<i>Teamwork</i>	-	2	2	-	2	2	3	2
<i>Change Management</i>	-	2	-	-	2	-	3	2
<i>Business Acumen</i>	2	-	-	-	2	2	3	2
<i>Building Talent*</i>	-	-	-	2	2	-	3	2
<i>Leadership</i>	-	2	2	-	2	2	3	2

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan *Crewing Manager*

Berdasarkan hasil asesmen *potential review* matriks didapatkan gambaran dinamika psikologis subjek sebagai berikut:

Secara umum subjek mampu menyelesaikan tugas pekerjaan sehari-hari dengan mengumpulkan informasi dan data yang dibutuhkan menggunakan proses analisis tingkat sederhana. Subjek mampu membantu penyesuaian kinerja tim

Rekomendasi pengambilan keputusan ialah sebagai berikut: "Disarankan" jika terdapat perbedaan maksimal 15% dari total kriteria dengan kesesuaian minat utama, "Dipertimbangkan" jika terdapat perbedaan sebesar 15%-32%, dan "Tidak disarankan" jika terdapat perbedaan lebih dari 32% dan tidak ada kesesuaian minat pekerjaan. Dalam kategori "Disarankan" dan "Dipertimbangkan," kriteria inti harus memenuhi level yang ditentukan, sedangkan minat berada pada bidang *Realistic-Social-Conventional*. Kategori "Tidak disarankan" terjadi jika terdapat perbedaan kompetensi melebihi 32%, kriteria inti tidak sesuai dengan standar level, dan tidak ada kesesuaian antara minat pekerjaan dengan bidang pekerjaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data dengan menggunakan metode tes dan non-tes, mendapatkan hasil sebagaimana terlampir pada tabel hasil *potential review* sebagai berikut:

dengan memperbaiki data base crewing mempermudah kinerja dan koordinasi tim agar lebih efisien.

Dalam bekerja subjek menjadi teladan bagi rekan kerjanya dalam mencapai standar unit dengan melakukan perbaikan demi tercapainya efisiensi kerja tim. Subjek mampu memberikan solusi yang diharapkan pelanggan dengan cara

koordinasi bersama anggota tim serta melakukan followup atas permintaan klien secara berkelanjutan. Subjek mampu mendorong tim untuk komit dan konsisten dalam bekerja dengan cara melakukan koordinasi dan berkomunikasi dengan crew kapal terkait kontrak kerja crew. Subjek menunjukkan kemampuan memimpin kelompok secara proaktif melibatkan tim dalam penyelesaian masalah crew kapal yang melakukan jump ship.

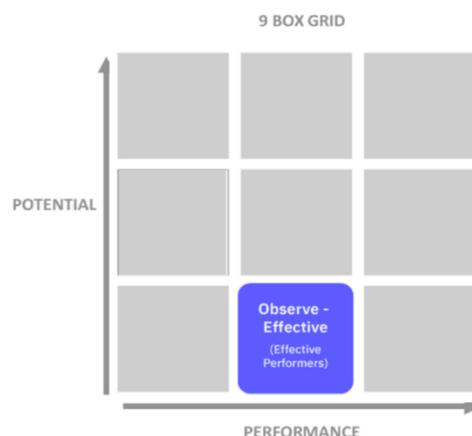
Dilingkungan perusahaan subjek memberikan kontribusi dalam menjalani perubahan dengan cara membuat memo untuk crew kapal agar memahami dan mendukung atas perubahan pajak dan thr bagi crew. Subjek juga mampu membantu rekan kerjanya untuk berkembang dengan cara memberikan umpan balik dan pengetahuan yang dimiliki agar membentuk keterampilan dan potensi rekan kerjanya. Sebagai pemimpin subjek dapat mengarahkan anggota untuk mencapai target kinerja dengan mengawasi progres kerja serta memberikan arahan agar target kerja tercapai.

Dalam menyelesaikan tugas – tugas kerjanya subjek cenderung menyukai penyelesaian secara mandiri dibandingkan dengan mendelegasikan tugas tersebut kepada anggota tim nya. Meski begitu ketika diberi tanggungjawab sebagai leader, ia mampu menjelaskan target yang telah ditetapkan kepada anggota timnya. Ia juga dapat memantau kinerja anggota timnya dan melakukan evaluasi untuk mencapai target yang sudah ditentukan.

Setelah didapatkan data mengenai potensi dari subjek, langkah berikutnya adalah dengan memasukkan data tersebut ke dalam 9 box model. Penggunaan 9 box model untuk mengetahui posisi subjek

dalam pemetaan talenta membutuhkan data *performance appraisal* dan hasil asesmen kompetensi dari subjek. Berdasarkan perhitungan antara *performace appraisal* dimana subjek mendapat penilaian akhir dengan nilai 3 dalam rentan 1-5 atau dapat dikatakan *moderate performer*. Sedangkan dari hasil kompetensi menunjukkan bahwa subjek memiliki potensi dalam kategori rendah. Data *performance appraisal* dan potensi dimasukkan ke dalam 9 box model maka didapatkan pemetaan subjek berada dalam kategori *effective performer*.

Kategori ini merupakan kategori yang cukup menantang. Mereka mampu bekerja namun apabila perusahaan melakuakn investasi waktu dan uang untuk memberikan pelatihan besar kemungkinan tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap organisasi. Pendekatan terbaik bagi karyawan yang masuk dalam kategori ini ialah untuk membuat rencana pengembangan peforma untuk mengetahui poin pengembangan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk membuktikan dirinya.



Gambar 1. Hasil 9 Box Grid subjek pada Jabatan *Crewing Manager*

Asesmen individu adalah proses yang dirancang untuk melihat dan mengukur ksesuaian kompetensi individu dengan

pekerjaan tertentu (Prien et al., 2013). Pada penelitian ini asesmen untuk *potential review* merupakan bentuk manajemen talenta di PT. KPL yang bertujuan untuk melihat potensi yang dimiliki oleh subjek serta melihat posisi subjek dalam pemetaan potensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat kesesuaian antara potensi yang dimiliki oleh subjek dengan kriteria kebutuhan jabatan yang dituju. Agar karyawan mencapai kinerja yang baik diperlukan kesesuaian antara tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan pengetahuan dan potensi yang dimiliki (Rapjer et al, 2020). Ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan potensi karyawan akan mengarah pada ketidakpuasan kerja dan mempengaruhi performa kerja karyawan (Rapjer et al, 2020).

Hasil asesmen *potential review* yang dilakukan kemudian dilanjutkan oleh pemberian umpan balik pada subjek untuk membantunya memahami terkait pengembangan diri yang dibutuhkan. Dalam proses pemberian umpan balik dalam bentuk konseling. Peneliti juga berdiskusi dengan subjek terkait langkah – langkah apa saja yang dibutuhkan untuk pengembangan diri subjek. Pemberian konseling umpan balik ini harus dua arah sehingga terjalin komunikasi yang baik antara karyawan dengan peneliti (Baruch et al, 2004).

SIMPULAN

Asesmen individu ini dilakukan dengan tujuan *potential review* karyawan dengan melihat kesesuaian kompetensi yang dimiliki oleh subjek dengan jabatan yang dituju. Sehingga didapatkan data potensi diri dan saran pengembangan yang

sesuai untuk subjek. Hasil asesmen dan penilaian kinerja subjek menunjukkan bahwa ia termasuk ke dalam box *effective performer* berdasar 9 box model.

Setelah melakukan asesmen penelitian memberikan konseling dan umpan balik. Hal ini dilakukan sebagai sarana pemberian informasi hasil asesmen *potential review* dan saran pengembangan diri. Berdasarkan asesmen yang telah dilakukan, subjek memerlukan perencanaan peningkatan performa dengan mengatasi kendala dan meningkatkan skill yang dibutuhkan serta dibutuhkan *coaching* dan *mentoring* bagi subjek agar rencana peningkatan performa dapat dievaluasi sesuai dengan perkembangan subjek.

DAFTAR PUSTAKA

- Baruch, Y., Bozionelos, N., & Cpsychol, P. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Pearson Education. www.pearsoned.co.uk
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill Companies, 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>
- Gregory, R. J. (2007). *Psychological Testing: History, Principles and Application 5th Ed*. New Jersey: Pearson Education.
- Lawler III, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*.
- Miller, L. A., & Lovler, R. L. (2020). *Foundations of psychological testing* (Sixth Edition).
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent management (mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mangi, R. A. (2020). The Impact of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Job Performance: A Study among Employee of Services Sector. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.