

Asesmen Potential Review pada Pegawai PT. XYZ

Potential Review Assessment of PT XYZ Employees

Putu Cinthya Citra Iswari^(1*) & Endah Mastuti⁽²⁾

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

Disubmit: 26 Mei 2025; Direview: 29 Mei 2025; Diaccept: 11 Juni 2025; Dipublish: 18 Juni 2025

*Corresponding author: putu.cinthya.citra-2022@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. XYZ dengan jabatan *Talent Management and People Development Superintendent*. Penelitian ini dilakukan untuk melihat potensi subjek pada jabatan manajer. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode tes kognitif, tes kepribadian, wawancara, dan *work sample*. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil menunjukkan bahwa subjek berada pada posisi *high potentials* yang dalam *9 box matrix* berada pada rentang kinerja sedang dan potensi tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa subjek termasuk dalam *talent* yang potensial dan membutuhkan program pengembangan untuk dapat menjadi manajer di PT XYZ.

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

Abstract

The individual assessment for potential review was conducted as part of the talent management activities to obtain an overview of the subject's potential. The results of the potential review assessment were then combined with performance appraisal results to determine the subject's position in the 9-box matrix, also known as talent mapping. The subject in this assessment is an employee of PT XYZ holding the position of Talent Management and People Development Superintendent. This study was carried out to evaluate the subject's potential for a managerial role. Data collection methods included cognitive tests, personality tests, interviews, and work samples. The data were analyzed using descriptive and qualitative analysis. The results indicated that the subject falls within the "high potentials" category, positioned in the moderate performer and high potential range of the 9-box matrix. These findings suggest that the subject is a high-potential talent who requires a development program in order to advance to a managerial position at PT XYZ.

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

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v6i2.760>

Rekomendasi mensitasi :

Iswari, P. C. C. & Mastuti, E. (2025), Asesmen Potential Review pada Pegawai PT. XYZ. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 6 (2): 853-860.

PENDAHULUAN

Persaingan antar organisasi dalam memperebutkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas masih terjadi hingga saat ini dan akan terjadi selama beberapa waktu ke depan, seiring berubahnya kondisi ekonomi, teknologi, serta politik yang terjadi di masyarakat. Perusahaan yang dulunya bisa bersaing hanya dengan memiliki akses sebanyak-banyaknya pada modal dan penciptaan produk, kini harus menambahkan fokus mereka ke arah SDM yang menciptakan produk dan meningkatkan modal yang mereka miliki (Lawler, 2008). Maka, organisasi pun melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan manajemen SDMnya, yaitu dalam mencari dan mempertahankan SDM. Kesuksesan suatu organisasi dalam melakukan manajemen SDM terletak pada seberapa mampu suatu organisasi dalam mencari dan mempertahankan karyawan yang berbakat, terutama pada level senior. Oleh karena itu, *human capital* (HC) di dalam perusahaan memiliki peran besar untuk meningkatkan perkembangan dan produktivitas dari karyawan dengan memanfaatkan dan meningkatkan talenta yang mereka miliki (Chamorro-Premuzic, 2017).

Karyawan yang memiliki talenta, atau yang kerap disebut *talent*, harus dicari dan dipertahankan oleh organisasi karena mereka adalah orang-orang yang berperan besar dalam meningkatkan kesuksesan organisasi. Karyawan yang bertalenta berperan besar dalam memberikan inovasi, perubahan dan kinerja yang optimal. Hal tersebut karena mereka memiliki keahlian dan ide yang dibutuhkan oleh organisasi. Selain itu, karyawan yang bertalenta mampu menerima perubahan

serta mempelajari dan mengeksekusi suatu proses yang baru dengan cepat. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut akan memberikan suatu keunggulan kompetitif bagi organisasi (Lawler, 2008). Namun, karyawan tersebut biasanya jumlahnya lebih sedikit dari pada karyawan yang perannya tidak signifikan untuk organisasi (Chamorro-Premuzic, 2017). Adapun karyawan yang biasa disebut sebagai *talent* oleh organisasi adalah *key technical specialists*, manajemen senior, dan individu lain yang tidak tergolong dalam kategori tersebut namun memiliki potensi yang sangat besar. Oleh karena itu, manajemen talenta diperlukan agar organisasi dapat mengembangkan karyawan-karyawannya yang potensial, yang kelak akan menduduki posisi-posisi strategis di perusahaan (Brewster et al., 2017).

Walaupun *talent* disebut-sebut sebagai suatu hal yang langka, tentu akan lebih efektif jika *talent* sebaiknya dipandang sebagai sesuatu yang relatif berlimpah tetapi perlu ditemukan secara teliti, dikembangkan sesuai dengan potensinya, dan ditempatkan kembali secara strategis dalam organisasi. Pendekatan ini memerlukan kemampuan organisasi dalam mengenali *talent* sebagai sebuah aset vital yang dinamis dan akan terus berkembang, bukan sebagai sesuatu yang sifatnya luar biasa, diperoleh dalam keadaan sulit, dan hanya diperlukan pada saat-saat tertentu. Oleh karena itu, organisasi tidak bisa mengharapkan seorang karyawan yang bertalenta akan muncul secara spontan. Mereka harus menciptakan karyawan tersebut (Starr-Glass, 2017).

Pada praktiknya, menciptakan karyawan yang bertalenta bukanlah hal yang mudah bagi organisasi. Organisasi harus memiliki sebuah sistem manajemen talenta yang solid untuk dapat melakukan manajemen pada *talent* di organisasi seperti mencari *talent*. Proses mencari *talent* dapat dilakukan dengan asesmen, agar organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang potensial. Setelah mengidentifikasi *talent*, maka *talent* tersebut harus melalui proses konseling agar mereka dapat memahami dengan tepat apa yang diharapkan dari pengalaman kerja mereka selama bekerja dalam organisasi. Sistem manajemen talenta yang baik juga memberikan pengembangan bagi karyawan dalam membangun kapabilitas dan kompetensi inti dari organisasi. Yang terakhir, sistem manajemen talenta harus mampu untuk mempertahankan para *talent* dari organisasi (Lawler, 2008).

Menimbang manfaat yang didapatkan dari sistem manajemen talenta yang solid, maka untuk mewujudkan sistem tersebut tidak cukup hanya di tangan HC saja, melainkan harus menjadi perhatian bagi manajemen senior dari suatu organisasi. Hal tersebut karena pada akhirnya para *talent* adalah orang-orang yang akan menduduki posisi strategis pada perusahaan, sehingga manajemen senior harus menghabiskan setidaknya 30-50% waktunya untuk mengoptimalkan sistem manajemen talenta (Lawler, 2008). Perusahaan-perusahaan yang mampu mendesain, mengimplementasi dan mengembangkan sistem manajemen talenta secara konsisten terbukti mampu

untuk mencapai efisiensi dan efektivitas tinggi dalam proses bisnis mereka (Latukha, 2018).

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 32 tahun dengan Pendidikan terakhir S2 Psikologi Terapan. Subjek telah bekerja di PT KPL selama 1 tahun 6 bulan.

Jabatan manajer memiliki beberapa tugas antara lain: (1) meningkatkan hasil kerja departemen secara berkelanjutan dan berkesinambungan, (2) membuat, mengimplementasikan dan mengevaluasi suatu konsep terkait program kerja departemen, (3) memfasilitasi tim untuk bekerja secara mandiri, (4) memiliki kewenangan untuk memberikan sanksi dan *reward* serta mengelola anggaran dalam skala departemen.

Berdasarkan uraian tugas pada jabatan manajer, 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 Manajer

Kriteria	Definisi	Level				
		1	2	3	4	5
<i>Strategic Thinking*</i>	Merumuskan tujuan dan prioritas, mengimplementasikan rencana yang konsisten dengan tujuan jangka panjang organisasi dalam skala global					
<i>Excellence*</i>	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					
<i>Decisiveness*</i>	Membuat keputusan yang terinformasi dengan baik, efektif, dan tepat waktu, bahkan ketika data atau solusi terbatas dan keputusan yang dibuat memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan; merasakan dampak dan implikasi dari keputusan yang telah dibuat					

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

Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tes kognitif, tes kepribadian, wawancara, dan

Tabel 2. Matrik Metode Pengumpulan Data

Kriteria	Prediktor					
	IST	Papi Kostick	DISC	MSDT	BEI	Case Study
<i>Strategic Thinking*</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>	-	√	√	√	√	-
<i>Decisiveness*</i>	√	√	√	√	√	-

Keterangan: Tanda (*) merupakan kriteria inti jabatan manajer

Metode tes dilakukan dengan menggunakan beberapa alat tes atau prediktor. Pengukuran psikologis didefinisikan sebagai proses administrasi, scoring 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 IST. Prediktor ini digunakan untuk mengukur kecerdasan verbal, kecerdasan numerik, dan kecerdasan spasial (Akmal & Widyastuti, 2021). Maka IST dapat digunakan untuk mengukur kemampuan berpikir analisis dari subjek. Kemudian tes kepribadian untuk mengukur karakter seseorang. Tes kepribadian dapat bersifat objektif maupun proyektif (Miller & loveler, 2020). Alat tes yang digunakan dalam penelitian ini adalah Papi Kostick dan DISC. Selain tes kepribadian, peneliti juga menggunakan *work sample test* yaitu *Case Study*. Karena penelitian ini dilakukan untuk melihat potensi subjek pada jabatan manajer, maka peneliti menambahkan alat tes MSDT agar peneliti mendapatkan gambaran mengenai gaya kepemimpinan subjek (Pertwi et al., 2022).

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 penilaian kinerja dari subjek dan kesesuaian kompetensi subjek dengan kompetensi yang dibutuhkan menggunakan konsep *Just Noticeably Different* dari Weber's Law.

Tabel 3. Kategori Penilaian Kinerja PT XYZ

Rentang Nilai	Kategori
≥ 3.75	Tinggi
$2.34 \leq 3.74$	Sedang
$0 \leq 2.33$	Rendah

Tabel 4. Pemetaan Potensi Level Jabatan Manajer PT XYZ

Kategori	Penjelasan
Tinggi	Terdapat 1 skor di bawah standar minimum dengan seluruh kriteria inti terpenuhi
Sedang	Terdapat 2-3 skor di bawah standar kriteria minimum dengan seluruh kriteria inti terpenuhi
Rendah	Terdapat lebih dari 3 skor di bawah standar kriteria minimum atau 1 kriteria inti yang berada di bawah standar minimum

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data dengan menggunakan tes kognitif, tes kepribadian, wawancara, dan *work sample* mendapatkan hasil sebagaimana terlampir pada tabel hasil *potential review* sebagai berikut:

Tabel 5. Penilaian Kinerja Subjek

Indikator	Nilai	Kategori
Penilaian Kinerja	2.83	Sedang
Penilaian Implementasi Budaya Perusahaan	2.61	Sedang

Tabel 6. Matriks Hasil Asesmen *Potential Review*

Kriteria	Prediktor						Standar minimal	Skor Akhir
	IST	Papi Kostick	DISC	MSDT	BEI	Case Study		
<i>Strategic Thinking*</i>	3	-	-	-	3	3	3	3
<i>Excellence*</i>	3	3	3	-	3	-	3	3
<i>Customer Focus</i>	-	3	3	-	3	-	3	3
<i>Integrity</i>	-	3	3	-	3	-	3	3
<i>Teamwork</i>	-	3	3	-	3	-	3	3
<i>Change Management</i>	-	3	3	-	3	-	3	3
<i>Business Acumen</i>	3	-	-	-	3	3	3	3
<i>Building Talent*</i>	-	-	-	-	3	-	3	3
<i>Leadership</i>	-	2	2	2	2	-	2	2
<i>Decisiveness*</i>	3	3	3	3	3	-	3	3

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

Berdasarkan hasil asesmen *potential review*, dapat disimpulkan bahwa subjek memiliki potensi yang tergolong tinggi. Hal tersebut karena seluruh kriteria inti terpenuhi oleh subjek dan hanya terdapat 1 kriteria pendukung yang tidak terpenuhi. Dinamika psikologis subjek secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:

Secara umum, subjek menunjukkan potensi bahwa ia mampu meningkatkan standar dan pelaksanaan prinsip integritas pada unit kerja. Hal tersebut ia tunjukkan dengan mengingatkan stafnya untuk mengerjakan tugas hingga tanpa ragu memberikan surat peringatan (SP) jika stafnya melakukan kesalahan yang fatal. Selain itu, subjek juga menunjukkan bahwa ia meninjau langsung pekerjaan stafnya agar hasilnya dapat memuaskan pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ia memiliki potensi dalam meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan.

Dalam interaksinya dengan kelompok kerja, subjek menunjukkan potensi bahwa ia mampu menghargai dan mengelola perbedaan dalam kelompok. Hal tersebut ia tunjukkan dengan mengakui kesalahan yang dilakukan stafnya sebagai kesalahannya juga dalam bekerja. Subjek juga membuka ruang diskusi selebar-lebarnya pada staf agar staf dapat

mengembangkan diri dengan lebih baik lagi. Hal tersebut menunjukkan bahwa ia memiliki potensi untuk mempertahankan talent. Dalam menghadapi perubahan, subjek menunjukkan potensi bahwa ia mampu mempertahankan perubahan yang efektif dengan melibatkan staf dalam membuat *standard operating procedure* (SOP) secara mandiri.

Pada aspek analisa dan berpikir, subjek menunjukkan potensi bahwa ia mampu mengembangkan metode analisis produk baru. Hal tersebut ia tunjukkan dengan melakukan analisis produk berdasarkan pendapatan dan pengeluaran yang dimiliki perusahaan. Subjek juga menunjukkan bahwa ia mampu memahami tujuan jangka panjang organisasi dengan memperbarui desain manajemen talenta. Dalam mengambil keputusan, subjek menunjukkan potensi bahwa ia mampu membuat keputusan yang terinformasi dengan baik, efektif dan tepat waktu. Hal tersebut ia tunjukkan dengan mengambil keputusan yang efisien terkait asesmen potensi karyawan, dengan data yang terbatas.

Kendati demikian, subjek belum menunjukkan bahwa ia mampu untuk mengembangkan pendekatan interpersonal yang tepat dalam mengembangkan

dan membimbing tim. Hal tersebut ditunjukkan oleh timnya yang hingga saat ini masih belum memiliki inisiatif untuk mendiskusikan terkait hambatan bekerja yang mereka hadapi sehari-hari padanya. Subjek selaku pemimpin juga masih belum menunjukkan interaksi yang intens pada timnya.

Setelah didapatkan data mengenai kinerja potensi dari subjek, langkah berikutnya adalah dengan memasukkan data tersebut ke dalam 9 *box model*.

Aspek Potensi	Potential Gems	High Potentials ✓	Stars
	Inconsistent Performers	Core Players	High Performers
	Bad Hires	Backups	Workhorses
Aspek Kinerja			

Gambar 1. Hasil 9 *Box Grid* subjek pada Jabatan Manajer

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dan asesmen *potential review*, subjek tergolong sebagai karyawan *high potentials*. Hal tersebut karena dari aspek kinerja subjek tergolong sedang dan dari aspek potensi subjek tergolong tinggi. Sebagai karyawan *high potentials*, subjek telah melakukan pekerjaannya dengan cukup baik, namun ia seharusnya masih memiliki potensi untuk melakukan pekerjaan tersebut secara lebih baik. Atasannya dari subjek dapat memberikannya tugas yang lebih menantang untuk membantunya mencapai potensi maksimalnya.

Dikarenakan kompetensi *leadership* subjek berada di bawah standar minimum, subjek dapat meningkatkan kompetensi *leadership*nya dengan menjadi figur *coach* yang dapat mengembangkan karyawan. Salah satu syarat *coach* yang belum dimiliki oleh subjek adalah membangun rasa keterkaitan dan terhubung dengan staf untuk menciptakan keterbukaan dan rasa

percaya (Handoyo et al., 2023). Hal tersebut dapat dilihat pada kondisi tim sdr. AA yang tidak komunikatif padanya. Sehingga, menurut Handoyo et al. (2023), sdr. AA perlu meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan yang dimiliki staf dengan beberapa alternatif sebagai berikut:

1. Memberikan informasi pribadi yang lebih lengkap pada waktu yang tepat. Sebagai contoh, menyampaikan keadaan keluarga, membahas rencana pribadi, tujuan, dsb.
2. Menyampaikan pikiran dan perasaan diri ketika diperlukan, atau hal tertentu yang tidak terkait dengan proses *coaching*.
3. Berbicara terkait keyakinan diri secara konsisten.
4. Menyampaikan apapun secara jujur untuk menjaga komitmen.
5. Memelihara setiap kepercayaan yang diberikan.
6. Menunjukkan dukungan pada *coachee*, bahkan saat tidak berlangsungnya sesi *coaching*. Sebagai contoh, dengan menjaga identitas *coachee*.

Bertindak demi kebaikan *coachee* setiap saat. Sebagai contoh, dengan tetap fokus pada tujuan *coachee* dan menjadikan keberhasilannya sebagai prioritas selama proses *coaching*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dan asesmen *potential review*, subjek tergolong sebagai karyawan *high potentials*. Sebagai karyawan *high potentials*, subjek telah melakukan pekerjaannya dengan cukup baik, namun ia seharusnya masih memiliki potensi untuk

melakukan pekerjaan tersebut secara lebih baik. Atasan dari subjek dapat memberikannya tugas yang lebih menantang untuk membantunya mencapai potensi maksimalnya. Sementara, subjek dapat meningkatkan kompetensi *leadershipnya* dengan mengasah keterampilan *coaching* yang ia miliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, N. & Widyastuti, H. N. (2021). Psychometric Properties Analysis of IST (Intelligenz Structur Test). *Indonesian Journal of Educational Studies Vol, 24*(2).
- Brewster, C., Cerdin, J. L. & Sharma, K. (2017). Global Talent Management in the Not-for-Profit Sector. *Competencies and (Global) Talent Management*, 1-24.
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). *The talent delusion: Why data, not intuition, is the key to unlocking human potential*. Piatkus.
- 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>
- Handoyo, S., Azaria, S., Aryunia, R., & Ulum, B. (2023). *Keterampilan Coaching-Panduan Praktis dengan Pendekatan Psikologi*. Airlangga University Press.
- Latukha, M. (2018). Talent Management in a Global Environment: New Challenges for Regions, Firms and Managers. *Talent Management in Global Organizations: A Cross-Country Perspective*, 3-8.
- Lawler III, E. E. (2008). Talent: Making people your competitive advantage.
- Miller, L. A., & Lovler, R. L. (2020). Foundations of psychological testing (Sixth Edition).
- Pertiwi, B. R., Setyawan, C. F., Sudirman, D. F., & Sari, D. P. (2022). Management Style Diagnostic Test (MSDT). *Flourishing Journal*, 2(1), 43-52.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Model for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.
- Starr-Glass, D. (2017). Organizational propensities to share: Revisiting talent mobilization and redistribution in multinational corporations. *Competencies and (Global) Talent Management*, 49-71.