

## Peran Asesmen Psikologi dalam Mengidentifikasi Kompetensi Karyawan untuk Kenaikan Jabatan

### *The Role of Psychological Assessment in Identifying Employee Competencies for Promotion*

Maulia Taufidya Evimina

[taufidya@gmail.com](mailto:taufidya@gmail.com)

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

#### **Abstract**

Psychological assessment serves as a strategic instrument to support objective and competency-based job promotion decisions. This study aims to explore the role of psychological assessment in the promotion process at PT X, a strategic company operating in the maritime industry sector. The researcher was directly involved in the implementation of the assessment as part of an internship program in the Assessment Development (AD) Department. This qualitative case study employed data collection techniques including in-depth interviews, document analysis, and participatory observation. The research subjects consisted of two key informants from the AD and Human Capital Services (HCS) departments. Thematic analysis revealed four main themes: (1) stages of psychological assessment implementation; (2) emphasis on leadership, communication, and teamwork competencies; (3) challenges such as low participant motivation and dependence on third-party providers; and (4) innovation through the digitalization of the assessment process. The findings affirm that psychological assessments not only facilitate objective promotion decisions but also serve as a foundation for career development and strategic human resource improvement.

**Key word:** Psychological assessment, employee competency, promotion

#### **Abstrak**

Asesmen psikologi menjadi instrumen strategis dalam mendukung promosi jabatan yang objektif dan berbasis kompetensi. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi peran asesmen psikologi dalam proses promosi di PT X, perusahaan strategis sektor industri maritim. Peneliti terlibat langsung dalam pelaksanaan asesmen sebagai bagian dari program magang di Departemen *Assessment Development* (AD). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif studi kasus dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi partisipatif. Subjek penelitian terdiri dari dua informan kunci dari AD dan Human Capital Services (HCS). Hasil analisis tematik mengungkap empat tema utama: (1) tahapan pelaksanaan asesmen; (2) fokus pada kompetensi kepemimpinan, komunikasi, dan teamwork; (3) tantangan motivasi peserta dan

#### **Article History**

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism Checker No 77

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musyteri.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Liberosis



This work is licensed

under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ketergantungan pada pihak ketiga; serta (4) inovasi melalui digitalisasi asesmen. Temuan ini menegaskan bahwa asesmen psikologi tidak hanya mendukung seleksi promosi secara objektif, tetapi juga menjadi dasar untuk pengembangan karier dan peningkatan kualitas SDM.

**Kata kunci:** Asesmen psikologi, kompetensi karyawan, kenaikan jabatan

## pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik adalah dasar penting bagi keberhasilan dan kelangsungan suatu organisasi. Salah satu elemen strategis dalam manajemen SDM adalah proses promosi, yaitu perpindahan seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi yang datang dengan tanggung jawab dan imbalan yang lebih besar. Promosi bukan hanya sekadar pergeseran status, tetapi juga mencerminkan usaha organisasi untuk mempertahankan, meningkatkan, dan memanfaatkan potensi sumber daya internal yang ada (Dessler, 2020).

Promosi sangat penting untuk menjamin bahwa posisi-posisi strategis diisi oleh individu yang tidak hanya berpengalaman, tetapi juga memiliki keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang. Penempatan yang salah dalam posisi strategis dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya konflik di tempat kerja, hingga kegagalan dalam mencapai target organisasi (Cascio & Aguinis, 2019). Promosi harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan terstruktur terhadap karyawan, bukan hanya pada senioritas atau pertimbangan subjektif lainnya.

Salah satu cara yang efektif untuk mendukung objektivitas dalam proses promosi adalah melalui asesmen psikologi. Asesmen ini mencakup rangkaian prosedur sistematis yang digunakan untuk menilai kemampuan kognitif, kepribadian, kepemimpinan, serta keterampilan interpersonal individu (Muchinsky & Culbertson, 2016). Dengan menggunakan asesmen psikologi, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan secara menyeluruh, serta memprediksi potensi mereka untuk mengambil peran yang lebih tinggi (Baron dkk, 2020).

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa penggunaan asesmen psikologi dalam proses promosi dapat meningkatkan keabsahan keputusan manajerial, mengurangi bias dalam evaluasi, dan mendorong arah pengembangan karier yang lebih terfokus (Sartori dkk, 2020). Riset yang dilakukan oleh Smithey & Wolfson (2020) menyatakan bahwa perusahaan yang mengimplementasikan asesmen psikologi dalam promosi jabatan mengalami peningkatan dalam retensi karyawan berkualitas dan memperkuat budaya organisasi yang berbasis pada meritokrasi.

Praktik asesmen psikologi dalam proses promosi jabatan telah diterapkan di berbagai perusahaan di Indonesia. Contoh perusahaan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang menggunakan asesmen yang terstruktur dan objektif untuk memastikan bahwa promosi dilakukan secara adil dan berdasarkan kinerja serta potensi karyawan. Perusahaan Kimia Farma Cilegon bekerja sama dengan INSAN-Q *Psychological Services* dalam menyelenggarakan asesmen psikologi untuk promosi karyawan, dengan tujuan memastikan kesesuaian antara potensi karyawan dan

kriteria jabatan yang akan diduduki (Wulandari & Setyawan, 2021). Perusahaan PT Phapros Tbk. melibatkan Jasa Psikologi (JAPSI) Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro dalam pelaksanaan *assessment center* untuk pengisian posisi manajer. *Assessment center* ini mencakup berbagai metode untuk menilai kesesuaian tingkat kompetensi pegawai yang akan menduduki posisi tersebut (Widodo & Puspitasari, 2020). Penggunaan asesmen psikologi dalam promosi jabatan juga diterapkan di sektor pemerintahan. *Assessment center* digunakan untuk meningkatkan objektivitas dan akuntabilitas dalam proses promosi, serta membantu menemukan individu yang memiliki kompetensi dan potensi kepemimpinan yang tinggi (sitasi). Asesmen psikologi telah menjadi alat penting dalam proses promosi jabatan di berbagai sektor di Indonesia, membantu memastikan bahwa keputusan promosi didasarkan pada evaluasi yang objektif dan komprehensif terhadap kompetensi dan potensi karyawan.

Penerapan asesmen psikologi juga menghadapi beberapa tantangan, terutama dalam konteks perusahaan yang bergerak di bidang strategis seperti PT X. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan sumber daya dalam perusahaan, ketergantungan pada pihak ketiga, serta kurangnya pemahaman dan motivasi karyawan untuk mengikuti asesmen. Penelitian ini memerlukan lebih mendalam tentang bagaimana asesmen psikologi diterapkan dalam proses promosi, jenis kompetensi yang diukur, serta bagaimana organisasi mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang inovasi yang ada.

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran asesmen psikologi dalam proses promosi di PT X, dengan fokus pada analisis kompetensi yang dievaluasi, tantangan yang dihadapi, dan solusi serta inovasi yang diterapkan dalam konteks industri strategis.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali makna, memahami pengalaman, dan menelusuri dinamika sosial secara mendalam dari sudut pandang partisipan (Creswell & Poth, 2018). Metode studi kasus digunakan untuk mengkaji secara intensif konteks spesifik pelaksanaan asesmen psikologi dalam proses kenaikan jabatan di sebuah perusahaan strategis.

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari dua informan kunci, yaitu Subjek A dari Departemen *Assessment Development* (AD) dan Subjek P dari *Human Capital Services* (HCS) di PT X. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, dengan kriteria bahwa mereka memiliki peran langsung dalam pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi asesmen psikologi untuk promosi jabatan. Teknik *purposive sampling* dipilih untuk memperoleh data yang kaya dan relevan dengan fokus penelitian (Palinkas dkk, 2015).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

- a. Wawancara mendalam (*in-depth interview*), menggunakan panduan semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas eksplorasi data,
- b. Studi dokumen, yaitu telaah terhadap dokumen asesmen, standar kompetensi, dan laporan hasil asesmen di PT X,

c. Observasi partisipatif, yaitu keterlibatan langsung peneliti dalam proses asesmen psikologi selama menjalani program magang di Departemen *Assessment Development* PT. X. Posisi ini peneliti turut menjalankan sebagian aktivitas asesmen dan mendokumentasikan proses yang relevan dengan fokus penelitian.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara yang disusun berdasarkan indikator kompetensi jabatan dan praktik asesmen psikologi dalam konteks organisasi. Untuk menjaga validitas data, dilakukan triangulasi sumber dan teknik, serta member checking kepada informan guna memastikan kesesuaian interpretasi data oleh peneliti (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengakses data secara kontekstual dan aktual melalui pengalaman langsung sebagai bagian dari tim asesmen.

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Subjek A dan Subjek P, diperoleh temuan yang dikategorikan dalam empat tema utama yang merangkum proses asesmen psikologi untuk kebutuhan promosi jabatan di PT X. Berikut adalah ringkasan hasil analisis tematik:

Tema	Deskripsi Tema
Proses dan Pelaksanaan Asesmen Psikologi Kompetensi Utama yang Dinilai	Tahapan asesmen psikologi untuk karyawan internal yang dipromosikan. Fokus pada kepemimpinan, komunikasi, dan kerja tim.
Tantangan dan Solusi dalam Pelaksanaan Asesmen	Rendahnya motivasi peserta dan ketergantungan pada pihak ketiga.
Evaluasi dan Inovasi Proses Asesmen	Digitalisasi dan pengembangan asesmen internal

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan dua informan kunci, yaitu Subjek A dari Departemen *Assessment Development* (AD) dan Subjek P dari *Human Capital Services* (HCS), diperoleh empat tema utama yang mencerminkan dinamika pelaksanaan asesmen psikologi dalam mendukung proses kenaikan jabatan di PT X.

Pertama, proses dan pelaksanaan asesmen psikologi di PT X telah dirancang secara sistematis untuk mengevaluasi karyawan yang dinilai berpotensi menempati jabatan struktural. Tahapan asesmen diawali dengan evaluasi *hard competency*, seperti pengetahuan teknis dan kemampuan analitis, melalui ujian tertulis dan simulasi kerja. Selanjutnya, karyawan menjalani asesmen *soft competency* melalui wawancara, *focus group discussion* (FGD), dan presentasi. Subjek A menyampaikan bahwa, “*Tes soft kompetensi biasanya dilakukan secara tatap muka oleh pihak ketiga, termasuk wawancara dan presentasi untuk posisi manajerial.*” Hal ini mencerminkan upaya perusahaan untuk memperoleh gambaran menyeluruh terkait kompetensi interpersonal dan kepemimpinan kandidat. Sejalan dengan itu, Muchinsky & Culbertson (2016) menekankan pentingnya penggunaan metode multi-instrumen dalam asesmen psikologi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil.

Kedua, kompetensi utama yang menjadi fokus evaluasi adalah kepemimpinan (*leadership*), komunikasi, dan kemampuan bekerja sama dalam tim. Subjek A menjelaskan bahwa “*leadership adalah yang paling utama, karena peran manajerial menuntut kemampuan dalam memimpin, mengambil keputusan strategis, dan mengelola dinamika kelompok kerja.*”

Kompetensi ini sesuai dengan indikator dalam standar kompetensi BUMN yang digunakan oleh PT X. Spencer & Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi kepemimpinan mencakup karakteristik perilaku dan motivasi yang berkorelasi tinggi dengan keberhasilan dalam peran kerja tertentu. Evaluasi terhadap aspek komunikasi dan teamwork bertujuan memastikan bahwa kandidat mampu membangun kolaborasi dan menyampaikan informasi secara efektif lintas unit kerja, terutama dalam konteks perusahaan dengan struktur organisasi yang kompleks.

Ketiga, tantangan dalam pelaksanaan asesmen mencakup rendahnya motivasi beberapa karyawan saat mengikuti tes, serta ketergantungan perusahaan pada biro psikologi eksternal. Subjek P menyampaikan bahwa beberapa peserta merasa kurang percaya diri saat mengetahui siapa pesaing mereka, yang kemudian memengaruhi performa selama asesmen. Menurut Ghoni (2022), motivasi intrinsik sangat berpengaruh terhadap kesiapan psikologis peserta dalam menghadapi asesmen, terutama yang bersifat kompetitif seperti promosi jabatan. Selain itu, ketergantungan pada pihak ketiga menimbulkan kendala dalam pengendalian kualitas dan penyesuaian instrumen asesmen terhadap budaya organisasi internal. Sartori & Clarke (2018) memperingatkan bahwa *outsourcing* asesmen dapat menyebabkan risiko ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dan interpretasi hasil asesmen yang dilakukan oleh pihak luar.

Keempat, evaluasi dan inovasi dalam proses asesmen menjadi prioritas PT X dalam upaya peningkatan kualitas SDM. Subjek A menjelaskan bahwa perusahaan sedang mengembangkan sistem asesmen berbasis digital dengan pengawasan kamera dan integrasi ke server internal perusahaan. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi proses serta mengurangi biaya dan ketergantungan terhadap pihak luar. Temuan ini sejalan dengan studi Sartori dkk, (2020), yang menekankan bahwa digitalisasi dalam asesmen SDM dapat meningkatkan akurasi, objektivitas, dan skalabilitas proses. Selain itu, hasil asesmen juga digunakan untuk menyusun program pengembangan individu seperti pelatihan atau coaching bagi karyawan yang belum memenuhi standar kompetensi. Subjek P menambahkan, "*Kami memberikan feedback kepada kandidat yang nilainya rendah pada aspek tertentu, diikuti dengan rekomendasi pengembangan.*" Hal ini menunjukkan bahwa asesmen tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk perencanaan pengembangan karier jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa asesmen psikologi memainkan peran krusial dalam mengidentifikasi dan memvalidasi kesiapan kompetensi karyawan untuk naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Dengan struktur asesmen yang menyeluruh, perusahaan dapat menekan risiko kesalahan promosi dan memastikan bahwa setiap karyawan yang dipromosikan telah melewati proses evaluasi berbasis data dan standar kompetensi yang objektif.

## Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa asesmen psikologi memainkan peran penting dalam mendukung proses kenaikan jabatan di PT X. Melalui tahapan asesmen yang mencakup

evaluasi *hard* dan *soft competency*, perusahaan mampu mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi strategis. Kompetensi utama yang menjadi fokus asesmen adalah kepemimpinan, komunikasi, dan kerja tim, yang merupakan indikator penting dalam efektivitas manajerial. Meskipun terdapat tantangan dalam pelaksanaannya, seperti rendahnya motivasi peserta dan ketergantungan pada pihak ketiga, perusahaan telah berupaya mengatasi hal tersebut melalui inovasi digitalisasi dan evaluasi berkelanjutan. Asesmen psikologi tidak hanya berfungsi sebagai alat seleksi untuk promosi jabatan, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam merancang strategi pengembangan karier karyawan. Pendekatan ini mendukung prinsip meritokrasi dan pengambilan keputusan berbasis data dalam manajemen sumber daya manusia.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah informan yang terbatas hanya mencakup dua individu dari unit kerja tertentu, sehingga sudut pandang yang diperoleh belum mencerminkan keseluruhan sistem asesmen di PT X. Kedua, data diperoleh melalui wawancara dan dokumen internal, meskipun peneliti terlibat langsung dalam proses asesmen sebagai bagian dari tim AD selama magang, cakupan wawancara masih terbatas pada dua informan kunci karena keterbatasan akses terhadap informan lain.

### Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan dari berbagai level organisasi, termasuk peserta asesmen, agar memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh dan seimbang. Selain itu, pengumpulan data melalui observasi langsung atau *participatory evaluation* dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya terhadap dinamika asesmen. Di sisi praktis, PT X disarankan untuk mulai mengembangkan kapasitas internal dalam pelaksanaan asesmen psikologi agar dapat mengurangi ketergantungan pada pihak ketiga, serta meningkatkan kontrol terhadap kualitas dan kesesuaian proses asesmen dengan budaya organisasi.

### Referensi

- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th ed.). Prentice Hall.
- Baron, I. S., Melania, & Agustina, H. (2020). The Role of Psychological Testing as an Effort to Improve Employee Competency. *Journal of Management and Marketing Review*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.1037/apl0000474>
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management* (9th ed.). Pearson.
- Commission, E. E. O. (2019). *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*. <https://www.eeoc.gov/laws/guidance/uniform-guidelines-employee-selection-procedures>
- Ghoni, A. (2022). Pengaruh Sistem Kenaikan Pangkat dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Jurnal Abiwara*, 3(2), 140-150.
- Ghoni, M. (2022). Keterbatasan asesmen psikologi pihak ketiga dalam seleksi karyawan. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 10(1), 1-12.
- Muchinsky, P. M., & Culbertson, S. S. (2016). *Psychology Applied to Work* (12th ed.). Cengage Learning.
- Pamungkas, M. J. A., & Putri, E. I. E. (2025). Gambaran Penilaian Kinerja Karyawan PT X.

- Character*      *Jurnal*      *Penelitian*      *Psikologi*,      12(1),      49-61.  
<https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n1.p49-61>
- Sartori, R., & Clarke, D. (2018). The Risks of Outsourcing Psychological Assessment. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 53-62. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000201>
- Sartori, R., Costantini, A., & Ceschi, A. (2020). Psychological Assessment in Human Resource Management: Discrepancies between Theory and Practice. *Personnel Review*, 49(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0415>
- Smithey, J. E., & Wolfson, R. W. (2020). *Personality and Integrity Tests for Hiring and Promoting Employees*. Lexis Practice Advisor.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Widodo, E. S., & Puspitasari, D. (2020). Peran Assessment Center dalam Penempatan Jabatan Manajerial di BUMN: Studi pada PT Phapros Tbk. *Jurnal Psikologi Organisasi Dan Industri*, 7(2), 87-98. <https://doi.org/10.26740/jpoi.v7n2.p87-98>
- Wirawan, H. (2020). Pengaruh Penggunaan Jasa Asesmen Psikologi Pihak Ketiga terhadap Kualitas Seleksi Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 23-38.
- Wulandari, R., & Setyawan, H. (2021). Kerja Sama Pihak Ketiga dalam Asesmen Psikologi: Studi Kasus pada PT Kimia Farma Cilegon. *Jurnal Human Capital*, 5(1), 45-58. <https://doi.org/10.23887/jhc.v5i1.35872>