© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

PELAKSANAAN *ASSESSMENT* KARYAWAN DALAM PROSES PROMOSI JABATAN DI PT HUTAMA KARYA INFRASTRUKTUR

ALYA FAUZANA HERMAN
2305311089

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk memenuhi persyaratan D3 Politeknik Negeri Jakarta

PROGRAM STUDI D3 ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
2026

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA

PROGRAM STUDI DIPLOMA-3 ADMINISTRASI BISNIS

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Alya Fauzana Herman

NIM : 2305311089

Program Studi : Diploma III Administrasi Bisnis

Judul Tugas Akhir : Pelaksanaan *Assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur

Depok, 10 Juni 2026

Kepala Program Studi	Dosen Pembimbing Tugas Akhir
Risya Zahrotul Firdaus, M.Si.	Dr. Narulita Syarweni, S.E, M.E
NIP 198609082020122006	NIP 196410221990122001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Administrasi Niaga

Dr. Wahyudi Utomo, S.Sos., M.Si

NIP 198007112015041001

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
PROGRAM STUDI DIPLOMA-3 ADMINISTRASI BISNIS

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Alya Fauzana Herman
NIM : 2305311089
Program Studi : Diploma III Administrasi Bisnis
Judul Tugas Akhir : Pelaksanaan *Assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur

Telah berhasil dipertahankan di hadapan tim penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md) pada program studi Diploma-3 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta, pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 17 Juli 2026
Waktu : 10;30 – 11.30

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Narulita Syarweni, S.E, M.E
NIP 196410221990122001 (.....)

Penguji I : Dra. Ni Made Widhi Sugianingsih
NIP 196405071992012001 (.....)

Penguji II : Risya Zahrotul Firdaus
NIP 198609082020122006 (.....)

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "Pelaksanaan A*ssessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur" dengan baik dan tepat waktu.

Penyusunan Tugas Akhir ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Studi Diploma III Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta. Dalam proses pelaksanaan magang maupun penyusunan Tugas Akhir ini, penulis memperoleh banyak pengalaman, pengetahuan, serta wawasan yang bermanfaat, khususnya mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada Departemen Human Capital.

Penyusunan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Syamsyurizal, S.E., M.M., selaku Direktur Politeknik Negeri Jakarta.
2. Dr. Wahyudi Utomo, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Jakarta.
3. Risya Zahrotul Firdaus, M.Si., selaku Kepala Program Studi D3 Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Jakarta.
4. Dr. Narulita Syarweny, S.E., M.E., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
5. Naomi Resti Anditya selaku *Analyst Human Capital* dan Aghnialdo Ghaniyzet selaku *Officer Human Capital* PT Hutama Karya Infrastruktur yang telah memberikan kesempatan, bimbingan, arahan, serta dukungan dalam pengolahan data selama kegiatan magang dan penyusunan Tugas Akhir ini berlangsung.
6. Orang tua dan keluarga penulis yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan motivasi selama proses penyusunan Tugas Akhir ini.

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

7. Sahabat, teman, rekan dan pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta kontribusi dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis menerima dengan terbuka kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat serta memperluas wawasan pembaca.

Jakarta, 06 Juni 2026

Penulis,

Alya Fauzana Herman

NIM 2305311089

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **vi**
DAFTAR GAMBAR ..... **viii**
DAFTAR TABEL ..... **ix**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **x**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1. 1 Latar Belakang 1
1. 2 Rumusan Masalah 4
1. 3 Tujuan Penulisan 4
1. 4 Manfaat Penulisan 4
1. 5 Metode Pengumpulan Data 6
BAB II LANDASAN TEORI **8**
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 8
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 8
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 9
2.2 Kompetensi Karyawan 10
2.2.1. Pengertian Kompetensi Karyawan 10
2.2.2. Indikator Kompetensi Karyawan 11
2.2.3. Manfaat Penilaian Kompetensi 13
2.3. *Assessment* Karyawan 13
2.3.1. Pengertian *Assessment* Karyawan 13
2.3.2. Tujuan *Assessment* Karyawan 14
2.3.3. Jenis A*ssessment* Karyawan 15
2.3.4. Tahapan Pelaksanaan *Assessment* 16
2.4. Promosi Jabatan 17
2.4.1. Pengertian Promosi Jabatan 17
2.4.2. Tujuan Promosi Jabatan 18

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

2.4.3. Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan 18

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN 20

3. 1 Sejarah Perusahaan 20

3. 2 Visi Misi Perusahaan 21

3.2.1. Struktur Organisasi 22

3. 3 Tugas dan Wewenang 24

3.4. Aktivitas Perusahaan 27

BAB IV PEMBAHASAN 30

4.1. Pelaksanaan *Assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur 30

4.1.1. Prosedur Pelaksanaan *Assessment* dalam Proses Promosi Jabatan 31

4.1.2. Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Pelaksanaan *assessment* 37

4.1.3. Pendokumentasian Hasil Asessment 40

4.1.4. Penggunaan Hasil *assessment* Sebagia Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan.....44

4.2. Pelaksanaan *Assessment* Karyawan Ditinjau dari Dimensi Pencapaian Tujuan, Integrasi, dan Adaptasi di PT Hutama Karya Infrastruktur 48

4.2.1. Pencapaian Tujuan 49

4.2.2. Integrasi 50

4.2.3. Adaptasi 52

4.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pelaksanaan *assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur 54

4.3.1. Faktor Pendukung Pelaksanaan *Assessment* 54

4.3.2. Faktor Penghambat Pelaksanaan *Assessment* 56

BAB V PENUTUP 61

5.1. Kesimpulan 61

5.2. Saran 61

DAFTAR PUSTAKA 63

LAMPIRAN 66

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Logo PT Hutama Karya Infrastruktur 20
Gambar 3. 2 Struktur Organisasi PT Hutama Karya Infrastruktur 22
Gambar 4. 1 *Flowchart* Pelaksanaan *Assessment* dalam Promosi Jabatan 32
Gambar 4. 2 Dokumen Rekapitulasi Hasil Assessment Karyawan..... 40
Gambar 4. 3 Folder Penyimpanan Dokumen Digital Hasil *Asssessment*..... 41
Gambar 4. 4 Proses Pengarsipan Dokumen Fisik Form Evaluasi Promosi Jabatan 42
Gambar 4. 5 Dokumen Hasil *Asessment* Karyawan FIT..... 44
Gambar 4. 6 Dokumen Riwayat Jabatan..... 45
Gambar 4. 7 *Flowchart* Alur Penggunaan Hasil *assessment* 47
Gambar 4. 8 Matrix Kompetensi Jabatan PT Hutama Karya Infratrutur 53
Gambar 4. 9 Perbedaan Format Hasil *assessment* Karyawan 58

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Daftar Vendor *Assessment* di PT Hutama Karya Infrastruktur..... 38

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Pengambilan Data 66
Lampiran 2 Hasil Wawancara 67
Lampiran 3 Hasil Dokumentasi 76
Lampiran 4 Pedoman Wawancara 77
Lampiran 5 Hasil Uji Turnitin dan AI 80

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB I
PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang

Perkembangan sektor infrastruktur di Indonesia yang terus berkembang pesat mendorong perusahaan konstruksi untuk memiliki karyawan yang berkompeten dan berkualitas tinggi di setiap bagian perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena penempatan pegawai adalah proses yang sangat menentu dalam menentukan kualitas dan kemampuan kerja karyawan di sebuah perusahaan (Lestari dkk., 2024:3). Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak di sektor infrastruktur dituntut untuk menerapkan sistem pengelolaan SDM yang terstruktur, terukur, dan efektif agar mampu bersaing dan memenuhi kebutuhan pembangunan nasional. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan tersebut adalah memastikan bahwa setiap karyawan yang menduduki jabatan strategis benar-benar memiliki kompetensi yang sesuai, mengingat kesalahan penempatan dapat berdampak langsung pada kualitas proyek infrastruktur yang dikerjakan

Salah satu alat penting yang digunakan perusahaan dalam mengelola karyawan adalah melakukan *assessment* terhadap kinerja mereka, agar dapat memastikan kualitas tenaga kerja yang dimiliki perusahaan. *Assessment* karyawan adalah proses mengukur seberapa baik kinerja mereka dalam memenuhi target perusahaan (Hadirr. 2023). Proses ini juga berguna untuk mengevaluasi kemampuan dan potensi karyawan, sehingga bisa mendukung pengembangan karier mereka serta membantu pengambilan keputusan terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan (Hadirr. 2023). *Assessment* menjadi salah satu alat penting dalam menentukan kenaikan jabatan karyawan di perusahaan.

Tujuan organisasi melakukan *assessment* terhadap karyawan adalah agar dapat memastikan kemampuan karyawan sesuai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan. Proses ini dilakukan dengan cara mengevaluasi menggunakan berbagai metode seleksi seperti wawancara, tes yang beragam, serta simulasi dalam beberapa aspek pekerjaan tertentu (Muhdorun dan Riyanto, 2022:534). Melalui pendekatan

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

tersebut, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai kemampuan aktual karyawan, bukan hanya berdasarkan penilaian subjektif atasan. Ketepatan hasil assessment inilah yang kemudian menjadi pertimbangan penting sebelum perusahaan mengambil keputusan terkait pengembangan karier maupun promosi jabatan karyawan.

Pelaksanaan assessment menjadi hal yang sangat krusial karena hasil assessment dijadikan dasar pengambilan keputusan SDM yang strategis. Penggunaan tes psikometrik dan assessment berbasis kompetensi terbukti dapat mendukung proses pemilihan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Sari dkk, 2023:5). Namun demikian, keberhasilan pelaksanaan assessment tidak hanya ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, tetapi juga oleh kelengkapan dan konsistensi dokumentasi hasil assessment. Beberapa kendala yang masih ditemui dalam proses evaluasi karyawan di perusahaan antara lain ketidakjelasan ekspektasi kerja dan subjektivitas penilaian, sehingga solusi yang disarankan mencakup komunikasi yang baik dan dokumentasi yang tepat (Lestari dkk., 2025).

PT Hutama Karya Infrastruktur (HKI) merupakan anak perusahaan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT Hutama Karya (Persero) yang bergerak di bidang jasa konstruksi. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2015 sebagai hasil pemisahan (*spin-off*) dari Divisi Jalan dan Jembatan Hutama Karya, sebuah divisi yang telah beroperasi sejak tahun 1961 dan memiliki pengalaman luas dalam pembangunan jalan, jalan tol, jembatan, serta proyek-proyek terkait (Diklatkerja, 2024). Sebagai perusahaan konstruksi infrastruktur berskala nasional, PT HKI memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap karyawan yang kompeten di seluruh departemennya, sehingga pelaksanaan assessment karyawan menjadi sangat penting untuk mendukung proses promosi jabatan. Kebutuhan tersebut semakin terasa mengingat PT HKI terus mengembangkan proyek-proyek strategis nasional yang menuntut kesiapan sumber daya manusia di berbagai level jabatan.

Berdasarkan pengalaman penulis selama kegiatan magang di Departemen Human Capital PT Hutama Karya Infrastruktur, penulis mendapatkan tugas untuk merekap hasil *assessment* karyawan dari berbagai vendor *assessment* ke dalam satu dokumen terpadu. Dari kegiatan tersebut, penulis menemukan permasalahan nyata

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

yaitu PT HKI menggunakan vendor *assessment* yang berbeda-beda untuk setiap individu karyawan, namun tidak semua dokumen hasil *assessment* dari vendor-vendor tersebut memiliki informasi yang lengkap sesuai dengan template rekap yang telah ditetapkan oleh Departemen Human Capital. Padahal template rekap tersebut memuat informasi penting seperti lembaga *assessment*, jenis *assessment*, jabatan saat ini, jabatan tujuan, dan status kompetensi individu. Ketidaklengkapan tersebut membuat proses rekapitulasi menjadi lebih memakan waktu, karena penulis harus menelusuri kembali data yang kurang melalui dokumen pendukung lain sebelum dapat disusun ke dalam format yang seragam

Memperoleh data tanpa memberikan kontribusi melalui penyusunan dan langkah-langkah yang sesuai dapat dianggap sebagai kelemahan yang signifikan, karena data dari penilaian seharusnya tidak hanya menjadi sekumpulan angka, melainkan menjadi fondasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan merumuskan kebijakan perusahaan agar lebih efisien (PROACT, 2024). Permasalahan ketidaklengkapan dokumentasi ini apabila dibiarkan berlangsung dapat menghambat proses pengambilan keputusan promosi jabatan, karena Departemen Human Capital memerlukan data yang utuh untuk membandingkan kompetensi antar karyawan secara adil. Selain itu, ketidakseragaman format laporan dari berbagai vendor turut memperbesar risiko kesalahan pencatatan pada saat proses rekapitulasi dilakukan secara manual. Oleh karena itu, permasalahan ini perlu mendapatkan perhatian khusus agar proses assessment dapat memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan.

Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam pelaksanaan assessment karyawan di PT HKI, khususnya terkait standarisasi vendor, kelengkapan dokumentasi, dan tindak lanjut hasil assessment dalam mendukung proses promosi jabatan. Permasalahan tersebut menarik untuk dikaji lebih lanjut karena berkaitan langsung dengan objektivitas proses promosi jabatan yang berlaku di perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai pelaksanaan assessment karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur, sehingga hasil pengamatan ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi perusahaan dalam menyempurnakan sistem assessment yang sudah berjalan. Hasil pengamatan ini juga diharapkan dapat

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

memberikan kontribusi akademik bagi kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada topik assessment karyawan di lingkungan perusahaan BUMN.

1. 2 Rumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah dalam penulisan Tugas Akhir ini, berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas:

1. Bagaimana pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur?
2. Bagaimana pelaksanaan *assessment* karyawan ditinjau dari dimensi pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur?
3. Apa saja faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur?

1. 3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Menggambarkan pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur.
2. Menggambarkan pelaksanaan assessment karyawan ditinjau dari dimensi pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur.
3. Mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan assessment karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur.

1. 4 Manfaat Penulisan

Hasil penulisan Tugas Akhir ni diharapkan bisa memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Penulis

   Penulisan tugas akhir ini memberi kesempatan bagi penulis untuk mengaplikasikan pengetahuan yang sudah diperoleh selama menempuh

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

studi di Program Studi D3 Administrasi Bisnis, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penulis juga bisa memahami lebih jelas bagaimana proses *assessment* karyawan secara nyata di lingkungan perusahaan infrastruktur BUMN, skaligus mengembangkan kemampuan analisis terhadap pelaksanaan suatu sistem SDM yang berlaku di dunia kerja.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penulisan Tugas Akhir ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang konstruktif bagi PT Hutama Karya Infrastruktur, khususnya Departemen Human Capital, dalam mengevaluasi dan menyempurnakan sistem pelaksanaan *assessment* karyawan. Temuan mengenai ketidaklengkapan dokumentasi hasil *assessment* dan penggunaan vendor *assessment* yang tidak terstandarisasi diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan untuk memperbaiki prosedur *assessment* agar lebih efektif dalam mendukung proses promosi jabatan.

3. Manfaat Bagi Institusi

Tugas Akhir ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi Program Studi D3 Administrasi Bisnis di Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta.khususnya dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pelaksanaan assessment karyawan di perusahaan infrastruktur BUMN. Hasil penulisan ini juga diharapkan dapat memperkaya koleksi karya ilmiah mahasiswa yang berbasis pada permasalahan nyata di dunia kerja.

4. Manfaat Bagi Pembaca

Tugas Akhir ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca mengenai pelaksanaan assessment karyawan dalam mendukung proses promosi jabatan di perusahaan. Selain itu, Tugas Akhir ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan ruang lingkup yang lebih luas, khususnya terkait standarisasi vendor *assessment* dan pengelolaan dokumentasi hasil *assessment* di perusahaan konstruksi.

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1. 5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis menerapkan beberapa cara untuk mengumpulkan data, yaitu sebagai berikut.

a. Wawancara

Menurut Esterberg (sebagaimana dikutip dalam Sugiyono, 2019:304), wawancara merupakan pertemuan antara dua individu untuk saling bertukar informasi dan gagasan melalui proses tanya jawab, sehingga memungkinkan terbentuknya pemaknaan mengenai topik tertentu. Berdasarkan definisi tersebut, penulis melakukan wawancara tatap muka dengan staf dari Departemen Human Capital PT Hutama Karya Infrastruktur yang terlibat langsung dalam proses penilaian karyawan, termasuk penilaian untuk promosi jabatan. Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai prosedur penilaian, penggunaan vendor penilaian, mekanisme pendokumentasian hasil, serta faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan penilaian di PT Hutama Karya Infrastruktur. Panduan wawancara disertakan dalam lampiran tugas akhir ini.

b. Observasi

Menurut Hardani, dkk. (2020:124), observasi adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pengamatan langsung terhadap aktivitas atau peristiwa yang sedang berlangsung pada subjek penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut, penulis melakukan observasi secara langsung selama kegiatan magang di Departemen Human Capital PT Hutama Karya Infrastruktur, dengan mengamati jalannya proses pelaksanaan assessment karyawan, mulai dari koordinasi jadwal dengan vendor, proses penyampaian hasil assessment, hingga penggunaan hasil tersebut dalam pembahasan panel dan komite manajemen. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pelaksanaan assessment di lapangan, sekaligus melengkapi dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari hasil wawancara.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2019:314), dokumentasi adalah catatan peristiwa masa lalu, yang dapat berupa tulisan, gambar, atau karya monumental oleh seseorang, yang berfungsi untuk melengkapi penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Berdasarkan definisi ini, penulis mengumpulkan berbagai data yang mendukung melalui dokumen-dokumen yang terkait dengan pelaksanaan assessment karyawan di PT Hutama Karya Infrastruktur. Data dokumentasi yang digunakan meliputi dokumen rekap hasil assessment karyawan dari berbagai vendor, template rekap assessment yang ditetapkan oleh Departemen Human Capital, serta dokumen pendukung lainnya yang diperoleh selama kegiatan magang berlangsung.

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB V
PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh beberapa temuan yang menjawab rumusan masalah mengenai pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur sebagai berikut:

1. Pelaksanaan assessment karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur dilakukan secara terstruktur melalui kerja sama dengan vendor assessment independen yang bersertifikat, dengan hasil assessment digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan sebelum keputusan promosi ditetapkan melalui tahap panel dan komite manajemen.
2. Ditinjau dari aspek pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi, pelaksanaan assessment karyawan di PT Hutama Karya Infrastruktur pada aspek pencapaian tujuan telah menghasilkan informasi kompetensi yang objektif sebagai dasar promosi jabatan, pada aspek integrasi telah menunjukkan koordinasi yang jelas antara Departemen Human Capital dan vendor assessment meskipun masih terkendala perbedaan format laporan, dan pada aspek adaptasi telah menunjukkan penyesuaian standar kompetensi sesuai kebutuhan tiap jabatan melalui matriks kompetensi yang diperbarui secara berkala.
3. Faktor pendukung pelaksanaan assessment karyawan meliputi kompetensi dan independensi vendor assessment, kejelasan standar kompetensi jabatan, serta kesiapan peserta dalam mengikuti setiap tahapan assessment, sedangkan faktor penghambatnya meliputi keterbatasan waktu akibat ketergantungan pada jadwal vendor dan belum seragamnya format laporan hasil assessment antarvendor.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur, penulis

menyampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan pelaksanaan *assessment*, yaitu sebagai berikut.

1. Menyusun standar format rekapitulasi hasil assessment untuk mengatasi kendala perbedaan format laporan antarvendor yang teridentifikasi pada poin kesimpulan kedua dan ketiga.
2. Melakukan perencanaan dan koordinasi jadwal assessment secara lebih dini dengan vendor, untuk mengatasi kendala keterbatasan waktu yang teridentifikasi pada poin kesimpulan ketiga.
3. Mempertahankan penerapan assessment berbasis kompetensi yang sudah berjalan baik, dengan meninjau ulang matriks kompetensi jabatan secara berkala agar tetap relevan.

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

Bestcloud. (2025). *assessment Adalah: Strategi HR Modern untuk Menilai Kinerja, Potensi, dan Penempatan SDM*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://bestcloud.co.id/*assessment*-adalah/

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson. International Task Force on *assessment* Center Guidelines (2021).

Diklatkerja. (2024). *Sejarah Perusahaan PT Hutama Karya*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://www.diklatkerja.com/blog/sejarah-perusahaan-pt-hutama-karya

Fatika Sari, C., Assajad, I.M., dan Ansori, M.I. (2023). Kompetensi Individu (Individual Competence). *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 1(4). Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JIKMA/article/view/490

Hadirr. (2023). *assessment Karyawan: Manfaat, Jenis, Cara, Alat, dan Tipsnya*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://www.hadirr.com/blog/*assessment*-karyawan-adalah/

Hardani, dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group.

Hasibuan, M.S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

HK Infrastruktur. (2024). *Prinsip Good Corporate Governance PT Hutama Karya Infrastruktur*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://hkinfrastruktur.com/prinsip-cgc/

HK Infrastruktur. (2024). *Sekilas Sejarah PT Hutama Karya Infrastruktur*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://hkinfrastruktur.com/tentang-hki/jejak-langkah/

HK Infrastruktur. (2024). *Standar Internasional HKI*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://hkinfrastruktur.com/about/standar-internasional-hki/

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

HK Infrastruktur. (2025). *Visi dan Misi PT Hutama Karya Infrastruktur*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://hkinfrastruktur.com/tentang-hki/visi-misi-hki/

Hutama Karya. (2025). *Hutama Karya Pertahankan Status BUMN Infrastruktur Terbaik di Fortune 500 Southeast Asia 2025*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://www.hutamakarya.com/en/hutama-karya-pertahankan-status-bumn-infrastruktur-terbaik-di-fortune-500-southeast-asia-2025

Lestari, A., dkk. (2024). Analisis Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Pegawai dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(4). Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://journal.arimbi.or.id/index.php/Lokawati/article/download/1011/1089/4458

Lestari, N.Y., Wolor, C.W., dan Utari, E.D. (2025). Analisis Evaluasi Kinerja Karyawan di Perusahaan ABC. Jurnal Media Akademik, 3(5). Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/download/1850/1552/5388

Michael Armstrong. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*

Muhdorun, M., dan Riyanto, S. (2022). Analisis Efektivitas Sistem *assessment* Center Berbasis CAT Terhadap Pelaksanaan Penilaian Kompetensi Pegawai. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(4), 532–540. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/22020

Pamungkas, Y., dan Suryanto, D. (2024). Efektivitas *assessment* Center dalam Seleksi dan Promosi Jabatan di Polri. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://jurnal.konselingindonesia.com/index.php/jkp/article/view/1496

Pengurus Pusat *assessment* Center Indonesia. (2022). *Pedoman dan Etika Pelaksanaan assessment Center Indonesia Edisi 2*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://www.*assessment*center-

indonesia.org/web/images/PEDOMAN_ETIKA_PELAKSANAAN_AC_FF_22.pdf

PRIN. (2023). *Memahami Konsep Kompetensi Karyawan Sebagai Dasar Perencanaan SDM*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://prin.or.id/index.php/cemerlang/article/download/3015/2808/9342

PROACT. (2024). *Ketahui 7 Kesalahan yang Perlu Dihindari dalam Proses assessment Karyawan Baru*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://proact.co.id/2024/04/24/ketahui-7-kesalahan-yang-perlu-dihindari-dalam-proses-*assessment*-karyawan-baru/

Robbins, S.P. (2016). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed.1, Cet. 27. Jakarta: Bumi Aksara.

Steers, R.M. (2020). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 32–38.

Tempo. (2024). *Profil PT Hutama Karya, Perusahaan BUMN yang Diberi Modal Paling Besar Saat Ini*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://www.tempo.co/ekonomi/profil-pt-hutama-karya-perusahaan-bumn-yang-diberi-modal-paling-besar-saat-ini--40549

Wikipedia. (2026). *Hutama Karya Infrastruktur*. Diakses pada 20 Juni 2026 dari tautan: https://id.wikipedia.org/wiki/Hutama_Karya_Infrastruktur

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Pengambilan Data

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
Jalan Prof Dr. G.A. Siwabessy, Kampus UI, Depok 16425
Telepon (021) 7270036, Hunting, Fax (021) 7270034
Laman :http://www.pnj.ac.id Pos-el : humas@pnj.ac.id

SURAT IZIN PENGGUNAAN DATA UNTUK
TUGAS AKHIR DAN PUBLIKASI ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: R.A Yussie Indrawati
Jabatan	: Kepala Departemen Human Capital
Perusahaan	: PT Hutama Karya Infrastruktur
Alamat	: HK Tower Lantai 15, Jl. Letjen MT Haryono No. Kav. 8, Cawang, Kecamatan Jatinegara, Jakarta Timur, 13340

Dengan ini menyatakan bahwa:

Nama Mahasiswa	: Alya Fauzana Herman
NIM	: 2305311089
Program Studi	: D3 Administrasi Bisnis
Perguruan Tinggi	: Politeknik Negeri Jakarta

Telah memperoleh izin dari **PT Hutama Karya Infrastruktur** untuk menggunakan dan mencantumkan data yang diperoleh selama kegiatann magang di lingkungan instansi/perusahaan kami sebagai bahan penyusunan tugas akhir yang berjudul:
"Efektivitas *Assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur"

Selain itu, instansi/perusahaan kami juga memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk menggunakan data tersebut dalam publikasi ilmiah terkait tugas akhir yang disusun. Adapun data yang diizinkan untuk dipergunakan adalah sebagai berikut (jika diperlukan rincian):
1.
2.
3.
4.
5.

Demikian surat izin ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 29 Juni 2026

R.A Yussie Indrawati
Kepala Departemen Human Capital

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 2 Hasil Wawancara

HASIL WAWANCARA
PENELITIAN TUGAS AKHIR

Judul Penelitian	:	*Pelaksanaan Assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur
Hari/Tanggal	:	Senin, 22 Juni 2026
Lokasi Wawancara	:	Zoom Meeting
Narasumber	:	1. *Analyst Human Capital* (*Analyst* Human Capital) 2. *Officer Human Capital*(Officer Human Capital)
Pewawancara	:	Alya Fauzana Herman

Hasil Wawancara:

1. **Pembukaan Wawancara**

Peneliti	:	Selamat siang Mbak Naomi dan Mas Aldo. Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk menjadi narasumber dalam penelitian Tugas Akhir saya. Perkenalkan, saya Alya Fauzana Herman, mahasiswi Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Jakarta. Wawancara ini dilakukan sebagai bagian dari pengumpulan data penelitian Tugas Akhir yang berjudul "Efektivitas *assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur." Dengan izin Bapak/Ibu, wawancara ini akan direkam dalam bentuk audio agar tidak ada informasi yang terlewat. Rekaman hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik dan proses penyusunan Tugas Akhir.
Narasumber 1	:	Silahkan.
Narasumber 2	:	Saya juga berkenan.

2. **Pertanyaan 1**

Peneliti	:	Bagaimana proses pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur?
Narasumber 1	:	*assessment* merupakan salah satu tahapan yang sangat penting dalam proses promosi jabatan karena berfungsi sebagai alat untuk mengukur kompetensi perilaku kerja seorang karyawan terhadap jabatan yang akan didudukinya. Di PT Hutama Karya

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Infrastruktur, pelaksanaan *assessment* dilakukan secara independen melalui lembaga *assessment* atau asesor eksternal yang telah memiliki sertifikasi, kredibilitas, dan reputasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Meskipun *assessment* dilakukan oleh pihak ketiga, standar kompetensi yang digunakan berasal dari PT Hutama Karya Infrastruktur. Perusahaan telah memiliki standar kompetensi jabatan mulai dari level Officer hingga Kepala Departemen, bahkan Direksi. Standar tersebut menjadi tolok ukur dalam menentukan apakah kompetensi seorang karyawan telah sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya. Hasil *assessment* merupakan salah satu persyaratan utama dalam proses promosi jabatan. Apabila hasil *assessment* menunjukkan bahwa karyawan memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan, maka proses promosi dapat dilanjutkan ke tahap penilaian panel dan komite manajemen

Narasumber 2 : Dalam proses promosi jabatan, Departemen Human Capital terlebih dahulu memeriksa apakah calon peserta telah mengikuti *assessment* dalam tiga bulan terakhir. Apabila masih terdapat hasil *assessment* yang berlaku, maka hasil tersebut dapat digunakan kembali sebagai dasar pertimbangan promosi jabatan. Apabila belum terdapat hasil *assessment* yang masih berlaku, Departemen Human Capital akan mengajukan permohonan pelaksanaan *assessment* kepada vendor atau konsultan yang bekerja sama dengan perusahaan. Sebelum *assessment* dilaksanakan, perusahaan juga menyampaikan uraian jabatan (*job description*) pada posisi yang akan diisi sebagai acuan kompetensi yang harus dipenuhi. Setelah itu, peserta menerima undangan untuk mengikuti *assessment* sesuai jadwal yang telah ditentukan hingga *assessment* selesai dilaksanakan.

3. Pertanyaan 2

Peneliti : Siapa saja pihak yang terlibat dalam pelaksanaan *assessment* promosi jabatan dan bagaimana peran masing-masing?

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Narasumber 1 : Dalam pelaksanaan *assessment* promosi jabatan, pihak yang terlibat adalah Departemen Human Capital dan lembaga *assessment* independen sebagai pihak ketiga. PT Hutama Karya Infrastruktur berperan dalam menetapkan standar kompetensi jabatan yang menjadi acuan penilaian. Standar tersebut kemudian digunakan oleh asesor untuk mengukur kesesuaian kompetensi setiap peserta *assessment*. Asesor yang bekerja sama dengan perusahaan merupakan tenaga profesional yang telah memiliki sertifikasi dan pengalaman dalam melakukan *assessment* kompetensi. Mereka bertugas menggali kompetensi, pengalaman, serta perilaku kerja peserta sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan perusahaan. Melalui hasil *assessment* tersebut, asesor dapat memberikan rekomendasi mengenai tingkat kesesuaian kompetensi seorang karyawan terhadap jabatan yang akan didudukinya

Narasumber 2 : Dalam pelaksanaan *assessment*, pihak yang secara langsung terlibat adalah Departemen Human Capital dan vendor *assessment* sebagai pihak ketiga. Departemen Human Capital bertugas mengoordinasikan pelaksanaan *assessment* serta menerima hasil *assessment* dari vendor. Setelah proses *assessment* selesai, Departemen Human Capital menunggu hasil *assessment* sebagai dasar tindak lanjut dalam proses promosi jabatan.

4. Pertanyaan 3

Peneliti : Bagaimana hasil *assessment* didokumentasikan dan dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan promosi jabatan?

Narasumber 1 : Hasil *assessment* merupakan dokumen yang bersifat rahasia sehingga penyimpanannya dilakukan oleh Departemen Human Capital. Selain disimpan oleh perusahaan, hasil *assessment* juga dapat disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan kompetensi. Seluruh hasil *assessment* direkap dalam basis data perusahaan sehingga memudahkan Departemen Human Capital dalam melakukan penelusuran riwayat *assessment* setiap karyawan, termasuk waktu pelaksanaan

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

assessment terakhir dan hasil yang diperoleh. Dalam praktiknya, format laporan yang diberikan oleh masing-masing vendor berbeda-beda. Beberapa vendor menyajikan hasil *assessment* dalam bentuk psikogram dan persentase kompetensi sehingga lebih mudah direkap ke dalam format perusahaan. Namun terdapat pula vendor yang menyampaikan hasil *assessment* dalam bentuk deskriptif sehingga memerlukan penyesuaian pada saat proses rekapitulasi. Meskipun format laporan berbeda, seluruh hasil *assessment* tetap digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam proses promosi jabatan.

Narasumber 2 : Selain direkap ke dalam tabel monitoring, setiap hasil *assessment* juga disimpan dalam folder khusus sesuai nama karyawan. Pendokumentasian tersebut memudahkan Departemen Human Capital dalam memonitor waktu pelaksanaan *assessment* terakhir setiap karyawan serta mengetahui apakah hasil *assessment* masih dapat digunakan atau perlu dilakukan *assessment* ulang. Dengan sistem penyimpanan tersebut, Departemen Human Capital dapat dengan mudah mengidentifikasi karyawan yang belum pernah mengikuti *assessment* maupun karyawan yang masa berlaku hasil *assessment*nya telah berakhir sehingga perlu dilakukan *assessment* Kembali.

5. Pertanyaan 4

Peneliti : Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan *assessment* telah mampu membantu PT Hutama Karya Infrastruktur dalam menentukan kandidat yang tepat untuk promosi jabatan?

Narasumber 1 : Pelaksanaan *assessment* telah membantu perusahaan dalam menentukan kandidat promosi jabatan yang sesuai. Hal tersebut karena proses *assessment* dilakukan oleh asesor independen yang memiliki kompetensi dan pengalaman dalam menggali kemampuan serta perilaku kerja peserta *assessment*. Melalui hasil *assessment*, perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai tingkat kesesuaian kompetensi seorang karyawan terhadap jabatan yang

akan didudukinya. Apabila hasil *assessment* menunjukkan bahwa karyawan telah memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan, maka karyawan tersebut dapat dipertimbangkan sebagai kandidat promosi jabatan dan melanjutkan ke tahapan berikutnya.

Narasumber 2 : Menurut saya, pelaksanaan *assessment* sudah cukup efektif dalam membantu perusahaan menentukan kandidat promosi jabatan. Namun demikian, terdapat kendala dari sisi waktu pelaksanaan karena *assessment* dilakukan oleh pihak ketiga. Apabila perusahaan membutuhkan proses promosi dalam waktu yang cepat, pelaksanaan *assessment* tidak dapat dilakukan secara instan. Perusahaan harus menyesuaikan jadwal dengan vendor *assessment*, sehingga hasil *assessment* umumnya baru diterima beberapa minggu setelah pelaksanaan. Meskipun demikian, dari sisi kualitas hasil penilaian, *assessment* tetap memberikan manfaat yang besar dalam menentukan kesesuaian kompetensi karyawan dengan jabatan yang akan didudukinya.

6. Pertanyaan 5

Peneliti : Bagaimana perusahaan mengevaluasi bahwa pelaksanaan *assessment* telah berjalan secara efektif?

Narasumber 1 : Efektivitas pelaksanaan *assessment* perlu ditentukan berdasarkan indikator yang digunakan dalam penelitian. Oleh karena itu, peneliti perlu menjelaskan terlebih dahulu definisi efektivitas yang digunakan, misalnya ditinjau dari aspek waktu, biaya, maupun kualitas hasil *assessment*. Apabila ditinjau dari aspek biaya, pelaksanaan *assessment* memerlukan biaya yang relatif besar karena perusahaan menggunakan jasa asesor eksternal yang telah memiliki sertifikasi. Namun apabila ditinjau dari aspek kualitas, penggunaan asesor independen dinilai lebih tepat karena Departemen Human Capital tidak memiliki kompetensi maupun sertifikasi sebagai asesor profesional. Selain itu, pelaksanaan *assessment* oleh pihak ketiga juga merupakan ketentuan yang berlaku di lingkungan BUMN sehingga hasil *assessment* lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian,

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta
Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

efektivitas pelaksanaan *assessment* sangat bergantung pada indikator yang digunakan dalam penelitian.

Narasumber 2 : Menurut saya, pelaksanaan *assessment* sudah efektif dalam mengukur kompetensi seseorang terhadap jabatan yang akan didudukinya. Apabila *assessment* dilakukan secara internal oleh perusahaan, hasilnya belum tentu seobjektif apabila dilakukan oleh asesor profesional. Oleh karena itu, penggunaan pihak ketiga masih menjadi pilihan yang paling tepat karena mampu memberikan hasil *assessment* yang lebih kredibel dan sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang berlaku.

7. Pertanyaan 6

Peneliti : Selain hasil *assessment*, apakah terdapat faktor lain yang menjadi pertimbangan dalam proses promosi jabatan? Seberapa besar pengaruh hasil *assessment* dibandingkan faktor-faktor tersebut?

Narasumber 1 : Hasil *assessment* bukan satu-satunya dasar dalam proses promosi jabatan. Sebelum pelaksanaan *assessment*, perusahaan terlebih dahulu menerima rekomendasi dari atasan langsung terhadap karyawan yang diusulkan untuk promosi. Selanjutnya dilakukan peninjauan terhadap beberapa aspek lain, seperti masa kerja, kebutuhan organisasi atau *manpower planning*, serta kelengkapan persyaratan administrasi. Setelah *assessment* selesai dilaksanakan, proses promosi tidak langsung diputuskan. Perusahaan masih melaksanakan diskusi panel untuk mengevaluasi apakah hasil *assessment* telah sesuai dengan kinerja dan kompetensi nyata yang ditunjukkan oleh karyawan. Oleh karena itu, keputusan promosi jabatan merupakan hasil dari beberapa tahapan yang saling melengkapi. *assessment* memiliki peran yang sangat penting, tetapi tetap dikombinasikan dengan penilaian atasan, kebutuhan organisasi, dan hasil diskusi panel sebelum keputusan akhir ditetapkan.

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Narasumber 2 : Menurut saya, hasil *assessment* memiliki pengaruh yang cukup besar dalam proses promosi jabatan. Apabila dinyatakan dalam bentuk persentase, pengaruh hasil *assessment* dapat mencapai sekitar **75%** karena *assessment* digunakan untuk memastikan bahwa kompetensi seorang karyawan telah sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya. Apabila hasil *assessment* menunjukkan bahwa masih terdapat kompetensi yang belum memenuhi standar, maka hal tersebut akan menjadi catatan dalam proses promosi. Bahkan apabila hasil *assessment* tidak didukung oleh hasil wawancara maupun penilaian lainnya, perusahaan dapat memutuskan untuk tidak melanjutkan proses promosi jabatan. Dengan demikian, hasil *assessment* menjadi salah satu faktor yang paling dominan dalam proses pengambilan keputusan promosi jabatan.

8. Pertanyaan 7

Peneliti : Menurut Bapak/Ibu, faktor apa yang paling memengaruhi efektivitas pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur?

Narasumber 1 : Efektivitas pelaksanaan *assessment* sangat bergantung pada indikator efektivitas yang digunakan dalam penelitian. Oleh karena itu, peneliti perlu menentukan terlebih dahulu aspek efektivitas yang akan dianalisis berdasarkan landasan teori yang digunakan. Dari sisi perusahaan, pelaksanaan *assessment* dinilai sudah efektif karena PT Hutama Karya Infrastruktur telah memiliki standar kompetensi jabatan yang jelas sebagai dasar pelaksanaan *assessment*. Standar kompetensi tersebut kemudian digunakan oleh asesor independen dalam melakukan penilaian sehingga hasil *assessment* dapat dijadikan dasar yang objektif dalam proses promosi jabatan. Selain itu, metode *assessment* yang digunakan oleh vendor serta kompetensi asesor juga turut memengaruhi kualitas pelaksanaan *assessment*. Semakin baik metode *assessment* dan kemampuan asesor dalam menggali kompetensi peserta, maka hasil *assessment* yang diperoleh akan semakin akurat

dan dapat dipertanggungjawabkan. Namun demikian, penilaian mengenai efektivitas tetap perlu disesuaikan dengan teori yang digunakan dalam penelitian sehingga hasil analisis dapat dipertanggungjawabkan secara akademi

Narasumber 2 : Menurut saya, faktor yang paling memengaruhi efektivitas pelaksanaan *assessment* adalah vendor atau lembaga *assessment* yang ditunjuk oleh perusahaan. Karena pelaksanaan *assessment* dilakukan oleh pihak ketiga, seluruh proses *assessment*, mulai dari penjadwalan hingga penyampaian hasil *assessment*, sangat bergantung pada vendor tersebut. Selain itu, kemampuan peserta dalam mengikuti *assessment* juga turut memengaruhi kelancaran proses *assessment*. Apabila peserta mampu menjawab setiap tahapan assessment dengan baik, maka proses assessment dapat berjalan lebih lancar dan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Dari sisi waktu, efektivitas pelaksanaan *assessment* juga dipengaruhi oleh kecepatan vendor dalam menyelesaikan proses *assessment* dan menyerahkan hasil *assessment* kepada perusahaan.

9. Pertanyaan 8

Peneliti : Apakah terdapat evaluasi maupun rencana pengembangan terhadap pelaksanaan *assessment* promosi jabatan di masa yang akan datang?

Narasumber 1 : PT Hutama Karya Infrastruktur terus melakukan penyesuaian terhadap pelaksanaan *assessment* sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi.

Salah satu rencana pengembangan yang akan dilakukan adalah menyesuaikan standar *assessment* dengan struktur jabatan baru yang mulai diterapkan pada periode berikutnya. Selain itu, perusahaan juga berupaya menyelaraskan penggunaan asesor dengan standar yang digunakan oleh PT Hutama Karya (Persero) sehingga hasil *assessment* karyawan PT Hutama Karya Infrastruktur memiliki kesesuaian dengan sistem *assessment* yang berlaku di lingkungan perusahaan induk. Melalui penyesuaian tersebut, diharapkan proses *assessment* dapat semakin terintegrasi serta menghasilkan penilaian

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta
Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

kompetensi yang lebih konsisten dalam mendukung proses promosi jabatan.

Narasumber 2 : Menurut saya, pelaksanaan *assessment* saat ini telah berjalan dengan baik. Pengembangan pelaksanaan *assessment* ke depan tetap mengikuti kebijakan dan arahan yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan maupun komite yang berwenang dalam proses promosi jabatan.

10. Penutup Wawancara

Peneliti : Baik, Bapak/Ibu. Seluruh pertanyaan yang telah saya siapkan telah selesai disampaikan. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Mbak *Analyst Human Capital* dan Mas Aghniyaldo atas waktu, bantuan, serta informasi yang telah diberikan selama proses wawancara. Informasi yang disampaikan sangat membantu saya dalam memperoleh data penelitian untuk penyusunan Tugas Akhir. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik bagi PT Hutama Karya Infrastruktur maupun sebagai referensi akademik di bidang manajemen sumber daya manusia. Sekali lagi saya mengucapkan terima kasih. Semoga Bapak/Ibu selalu diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menjalankan pekerjaan. Selamat siang.

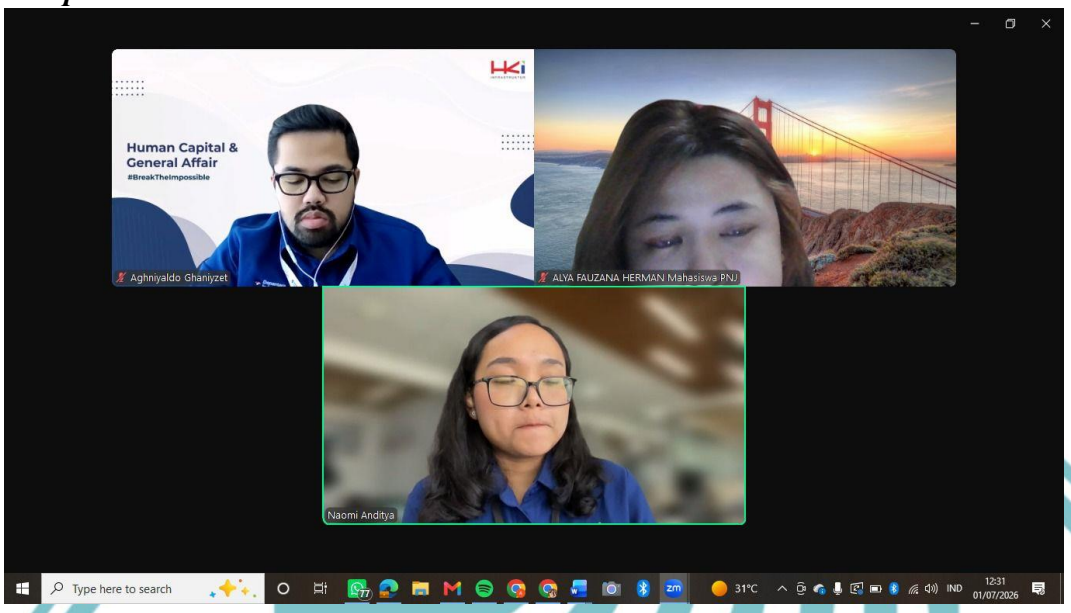
Narasumber 1 : Sama-sama. Semoga penelitian yang dilakukan berjalan lancar dan memberikan hasil yang baik.

Narasumber 2 : Sama-sama. Semoga sukses untuk penyusunan Tugas Akhirnya.

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 3 **Hasil Dokumentasi**



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 4 **Pedoman Wawancara**

PEDOMAN WAWANCARA

PENELITIAN TUGAS AKHIR

"Pelaksanaan Assesment Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur"

Identitas Peneliti

Nama	: Alya Fauzana Herman
NIM	: 2305311089
Institusi	: Program Studi Administraisi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Jakarta

Identitas Narasumber 1

Nama	: *Analyst Human Capital*
Instansi	: PT Hutama Karya Infrastruktur
Departemen	: Human Capital
Jabatan	: *Analyst* Pengembangan Organisasi & Requirement

Identitas Narasumber 2

Nama	: Aghniyaldo Ghaniyzet
Instansi	: PT Hutama Karya Infrastruktur
Departemen	: Human Capital
Jabatan	: Officer Pengembangan Organisasi & Requirement

Tujuan Wawancara:

Pedoman wawancara ini disusun sebagai instrumen penelitian untuk:

1. Memperoleh data mengenai pelaksanaan *assessment* karyawan dalam proses promosi jabatan
2. Tingkat efektivitas pelaksanaan *assessment*
3. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan *assessment* di PT Hutama Karya Infrastruktur.
4. Memeroleh data yang akan digunakan sebagai bahan pengamatan dalam penyusunan Tugas Akhir.

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Pertanyaan Wawancara

A. Pelaksanaan *assessment* Karyawan dalam Proses Promosi Jabatan:

1. Dapatkah Bapak/Ibu menjelaskan bagaimana proses *assessment* karyawan dilaksanakan dalam promosi jabatan di PT Hutama Karya Infrastruktur?
2. Apa tujuan utama perusahaan melaksanakan *assessment* sebelum promosi jabatan dilakukan?
3. Siapa saja pihak yang terlibat dalam pelaksanaan *assessment* promosi jabatan dan bagaimana peran masing-masing?
4. Bagaimana tahapan pelaksanaan *assessment* mulai dari penentuan peserta hingga hasil *assessment* diterima oleh Departemen Human Capital?
5. Bagaimana hasil *assessment* didokumentasikan dan dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan promosi jabatan?

B. Tingkat Efektivitas Pelaksanaan *assessment* Karyawan

6. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan *assessment* telah mampu membantu perusahaan dalam menentukan kandidat promosi jabatan yang sesuai? Mengapa?
7. Apa manfaat yang dirasakan perusahaan dari penggunaan *assessment* dalam proses promosi jabatan?
8. Apakah hasil *assessment* telah memberikan informasi yang objektif mengenai kompetensi karyawan yang akan dipromosikan?
9. Bagaimana perusahaan mengevaluasi bahwa pelaksanaan *assessment* telah berjalan secara efektif?
10. Seberapa besar hasil *assessment* memengaruhi keputusan promosi jabatan dibandingkan dengan faktor lain, seperti penilaian kinerja, pengalaman kerja, atau rekomendasi atasan?

C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Pelaksanaan *assessment*

11. Apa saja kendala yang pernah dihadapi selama pelaksanaan *assessment* promosi jabatan?
12. Menurut Bapak/Ibu, faktor apa yang paling memengaruhi efektivitas pelaksanaan *assessment* di PT Hutama Karya Infrastruktur?
13. Bagaimana Departemen Human Capital mengatasi kendala tersebut agar proses *assessment* tetap berjalan dengan baik?
14. Menurut Bapak/Ibu, apa yang masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaan *assessment* promosi jabatan menjadi lebih efektif?
15. Apakah terdapat evaluasi atau rencana pengembangan terhadap pelaksanaan *assessment* promosi jabatan di masa yang akan datang?

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 5 Hasil Uji Turnitin dan *AI*

15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text

Top Sources

14% Internet sources
7% Publications
0% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

iThenticate Page 2 of 76 - Integrity Overview Submission ID trn:oid:::3618:146373750