



LAPORAN AKHIR

Pekerjaan Penyusunan Simulasi
Assessment Center Kepemimpinan Nasional
Lemhannas RI T.A. 2024

Disusun untuk:



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA



**LAPORAN AKHIR
PEKERJAAN PENYUSUNAN SIMULASI ASSESSMENT CENTER
KEPEMIMPINAN NASIONAL LEMHANNAS RI T.A. 2024**

**LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR
PEKERJAAN PENYUSUNAN SIMULASI ASSESSMENT CENTER
KEPEMIMPINAN NASIONAL LEMHANNAS RI T.A. 2024**

Diserahkan oleh:
PT Karya Cita Insani

Nia Wulansari
Direktur Operasional

Diperiksa oleh:
Pejabat Pembuat Komitmen

Suroto S.T., M.A.P.
Marsekal Pertama TNI

Alih Pengetahuan

1.	Redina Sirait, S.S., M.M.	
2.	Valentina Siwi Saridewi, S.T., M.Sc., M.T.	
3.	Abdillah Rahman Rizqi, M.Psi.	
4.	Andari Budi Rahayu, S. Psi.	
5.	Binasti Ainur Rohmah, M.A.	



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI
PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN

JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NOMOR 10 JAKARTA 10110
TELEPON (021) 3451921-22 FAKSIMILE (021) 3847749

Jakarta, 30 Juli 2024

Nomor : B/2714 /04 /20/02 /SET

Lampiran :

Hal : Penunjukan Penyedia Jasa untuk Pekerjaan Pengadaan Jasa Konsultan Perumusan Simulasi Assesment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024.

Yth. Direktur PT. Karya Cita Insani
Gedung Setiabudi 2 Lt.2 Suite 207B-C Estibizi Business Center,
Jl.HR Rasuna Said Kav 62, Jakarta Selatan

1. Berdasarkan Berita Acara Nomor: BA/14/XVII/2024/ASSESMEN Tanggal 30 Juli 2023 tentang Hasil Seleksi Pengadaan Jasa Konsultan Perumusan Simulasi Assesment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024, dengan ini kami beritahukan bahwa penawaran Saudara tanggal 15 Juli 2024 perihal Penawaran Pekerjaan Pengadaan Jasa Konsultan Perumusan Simulasi Assesment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024 dengan nilai penawaran sebesar Rp266.899.506 (Dua Ratus Enam Puluh Enam Juta Delapan Ratus Sembilan Puluh Sembilan Ribu Lima Ratus Enam Enam Rupiah) dan setelah dilakukan negosiasi menjadi sebesar Rp 265.872.756 (Dua Ratus Enam Puluh Lima Juta Delapan Ratus Tujuh Puluh Dua Ribu Tujuh Ratus Lima Puluh Enam Rupiah) termasuk PPN, dinyatakan diterima/disetujui.
2. Selanjutnya kami menunjuk Saudara untuk melaksanakan Pekerjaan Pengadaan Jasa Konsultan Perumusan Simulasi Assesment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024 dan meminta Saudara untuk menandatangani Surat Perjanjian setelah dikeluarkannya SPPBJ ini sesuai dengan ketentuan dalam Dokumen Pemilihan. Kegagalan Saudara untuk menerima penunjukan ini yang disusun berdasarkan evaluasi terhadap penawaran Saudara akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Dokumen Pemilihan.
3. Demikian untuk menjadikan maklum.



Tembusan:

1. Wakil Gubernur Lemhannas RI.
2. Sestama Lemhannas RI.
3. Inspektur Lemhannas RI.
4. Karoren Settama Lemhannas RI.
5. Karom Settama Lemhannas RI.



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI

PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN

JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NOMOR 10 JAKARTA 10110
TELEPON (021) 3451921-22 FAKSIMILE (021) 3847749

SURAT PERINTAH MULAI KERJA (SPMK)

Nomor: SPMK/20 /VII/2024

Paket Pekerjaan : Pengadaan Jasa Konsultan Penyusunan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Marsekal Pertama TNI Suroto, S.T., M.A.P.

Kepala Pusat Laboratorium Lemhannas RI

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 10 Jakarta Pusat

selanjutnya disebut sebagai Pejabat Pembuat Komitmen;

berdasarkan Surat Perjanjian Pelaksanaan Pekerjaan nomor SPPP/19/VII/2024 tanggal 31 Juli 2024, bersama ini memerintahkan:

P.T. Karya Cita Insani

Gedung Setiabudi 2 Lt. 2 Suite 207B-C Estibizi Business Center, Jl. HR Rasuna Said Kav. 62, yang dalam hal ini diwakili oleh: Nia Wulansari

selanjutnya disebut sebagai Penyedia Jasa Konsultansi;

untuk segera memulai pelaksanaan pekerjaan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Macam pekerjaan | : Pengadaan Jasa Konsultan Penyusunan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024; |
| 2. Tanggal mulai kerja | : 31 Juli 2024; |
| 3. Syarat-syarat pekerjaan | : sesuai dengan persyaratan dan ketentuan Kontrak; |
| 4. Waktu penyelesaian | : selama 100 (seratus) hari kerja dan pekerjaan harus sudah selesai pada tanggal 27 Desember 2024; |
| 5. Hasil Pekerjaan | : 1. Simulasi Assesment Center Kepemimpinan Nasional.
2. Ringkasan Eksekutif. |
| 6. Sanksi | : Terhadap keterlambatan penyerahan hasil kerja dan laporan akhir, Kontrak Pengadaan Jasa Konsultansi dan pembayaran kepada penyedia dapat dibentikkan sesuai dengan ketentuan dalam Syarat-Syarat Umum Kontrak. |

Jakarta, 31 Juli 2024

Menerima dan menyetujui:

Untuk dan atas nama Penyedia
P.T. Karya Cita Insani

Nia Wulansari
Direktur Operasional

Untuk dan atas nama
Lembaga Ketahanan Nasional RI
Pejabat Pembuat Komitmen

Suroto, S.T., M.A.P.
Kepala Pusat Laboratorium



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI
PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN

JALAN MEDAN MERDEKA SELATAN NOMOR 10 JAKARTA 10110
TELEPON (021) 3451921-22 FAKSIMILE (021) 3847749

SURAT PERINTAH MULAI KERJA (SPMK)

Nomor: SPMK/20 /VII/2024

Paket Pekerjaan : Pengadaan Jasa Konsultan Penyusunan Simulasi Assessment Center
Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Marsekal Pertama TNI Suroto, S.T., M.A.P.

Kepala Pusat Laboratorium Lemhannas RI
Jl. Medan Merdeka Selatan No. 10 Jakarta Pusat
selanjutnya disebut sebagai Pejabat Pembuat Komitmen;

berdasarkan Surat Perjanjian Pelaksanaan Pekerjaan nomor SPPP/19/VII/2024 tanggal 31 Juli 2024,
bersama ini memerintahkan:

P.T. Karya Cita Insani

Gedung Setiabudi 2 Lt. 2 Suite 207B-C Estibizi Business Center, Jl. HR Rasuna Said Kav. 62, yang
dalam hal ini diwakili oleh: Nia Wulansari
selanjutnya disebut sebagai Penyedia Jasa Konsultansi;

untuk segera memulai pelaksanaan pekerjaan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| 1. Macam pekerjaan | : | Pengadaan Jasa Konsultan Penyusunan Simulasi Assessment Center
Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024; |
| 2. Tanggal mulai kerja | : | 31 Juli 2024; |
| 3. Syarat-syarat pekerjaan | : | sesuai dengan persyaratan dan ketentuan Kontrak; |
| 4. Waktu penyelesaian | : | selama 100 (seratus) hari kerja dan pekerjaan harus sudah selesai pada tanggal 27 Desember 2024; |
| 5. Hasil Pekerjaan | : | 1. Simulasi Assesment Center Kepemimpinan Nasional.
2. Ringkasan Eksekutif. |
| 6. Sanksi | : | Terhadap keterlambatan penyerahan hasil kerja dan laporan akhir, Kontrak Pengadaan Jasa Konsultansi dan pembayaran kepada penyedia dapat dihentikan sesuai dengan ketentuan dalam Syarat-Syarat Umum Kontrak. |

Jakarta, 31 Juli 2024

Menerima dan menyetujui:

Untuk dan atas nama Penyedia
P.T. Karya Cita Insani



Nia Wulansari
Direktur Operasional

Untuk dan atas nama
Lembaga Ketahanan Nasional RI
Pejabat Pembuat Komitmen



PENGANTAR

Dalam menjalankan peran Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas) RI untuk meningkatkan kualitas kader/pemimpin tingkat nasional yang berpikir komprehensif, integral, holistik, integratif dan profesional, memiliki watak, moral dan etika kebangsaan, negarawan, berwawasan nusantara serta mempunyai cakrawala pandang yang universal, Pusat Laboratorium Lemhannas RI merencanakan untuk menyiapkan *talent pool* pemimpin nasional.

Dalam rangkaian program menyiapkan *talent pool* pemimpin nasional, Pusat Laboratorium Lemhannas RI menggunakan *Assessment Center* sebagai metode untuk mengidentifikasi dan mengembangkan para peserta didik Lemhannas RI sebagai *talent-talent* pemimpin nasional dengan basis kompetensi yang dapat diukur dan diamati.

Pekerjaan Penyusunan Simulasi *Assessment Center* Kepemimpinan Nasional sesuai dengan Surat Kepala Pusat Laboratorium Lembaga Ketahanan Nasional RI Nomor B/2714/04/20/02/SET tanggal 30 Juli 2024 perihal Penunjukan Penyedia Jasa untuk Pekerjaan Pengadaan Jasa Konsultan Perumusan Simulasi *Assessment Center* Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024. Simulasi *Assessment Center* ini akan disusun dengan mengacu pada lingkup peran pemimpin nasional dan standar kemampuan yang dituntut sesuai dengan kamus kompetensi kepemimpinan nasional Lemhannas RI.

Laporan akhir ini mencakup tahap uji coba simulasi dan finalisasi simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI. Tahap uji coba simulasi dilakukan dengan menggunakan metode uji coba terpakai, setelah itu dilakukan pengolahan data uji coba simulasi. Berdasarkan hasil pengolahan uji coba simulasi, para tenaga ahli menyusun catatan penyempurnaan simulasi sebagai landasan dalam melakukan finalisasi terhadap materi simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI.

Jakarta, 13 Desember 2024

Nia Wulansari

Direktur Operasional PT Karya Cita Insani

DAFTAR ISI

PENGANTAR	5
DAFTAR ISI	6
DAFTAR TABEL	7
DAFTAR GAMBAR	8
I. PENDAHULUAN	9
1.1. Latar Belakang	9
1.2. Maksud dan Tujuan	13
1.3. Sasaran	14
1.4. Lokasi Pekerjaan	14
1.5. Sumber Pendanaan	14
1.6. Nama dan Organisasi Pejabat Pembuat Komitmen	14
1.7. Ruang Lingkup Pekerjaan	14
II. DATA DASAR	16
2.1. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007	16
2.2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2016	17
2.3. Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 06 Tahun 2020	18
2.4. Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 13 Tahun 2021	19
2.5. Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 15 Tahun 2021	20
III. PEMAHAMAN TENTANG SUBSTANSI KEGIATAN	21
3.1. Assessment Center	21
3.2. Penyusunan Simulasi Assessment Center	21
3.3. Kompetensi	23
3.4. Definisi Pemimpin Nasional	24
3.5. Peran Pemimpin Nasional	25
3.6. Kemampuan Pemimpin Nasional	25
3.7. Kompetensi Kepemimpinan Nasional	26
IV. METODOLOGI DAN RENCANA KERJA	35
4.1. Metodologi	35
4.2. Referensi	37
4.3. Analisis	52
4.4. Kesimpulan	55
V. STRUKTUR ORGANISASI PEKERJAAN	56
5.1. Struktur Organisasi	56
5.2. Komposisi Tim dan Penugasan Tenaga Ahli	55
5.3. Jadwal Penugasan Tenaga Ahli	60
VI. TAHAP PEKERJAAN	61
6.1. Jadwal Kerja	61
6.2. Kemajuan Pekerjaan	62
VII. CAPAIAN PEKERJAAN	63
VIII. REKOMENDASI	63
IX. PENUTUP	64
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Asta Gatra Lemhannas RI	43
Tabel 4.2. Matriks Kompetensi – Simulasi	47
Tabel 4.3. Matriks Kompetensi – Simulasi	55
Tabel 5.1. Komposisi Tim dan Penugasan Tim Ahli	58
Tabel 5.2. Jadwal Penugasan Tenaga Ahli	60
Tabel 6.1. Jadwal kerja	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1. Struktur Organisasi	57
Gambar 6.1. Kemajuan Pekerjaan	62

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia (Lemhannas RI) memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kader/pimpinan tingkat nasional yang berpikir komprehensif, integral, integratif dan profesional, memiliki watak, moral dan etika kebangsaan, negarawan, berwawasan nusantara serta mempunyai cakrawala pandang yang universal dengan menyiapkan *talent pool* pemimpin nasional.

Seiring dengan perkembangan organisasi, dalam perjalanannya Lemhannas RI telah mengalami sejumlah perubahan didasarkan pada kemajuan lingkungan strategis yang dihadapi tanpa mengabaikan pokok-pokok pikiran yang melandasi pembentukannya. Pembentukan Lemhannas RI pada dasarnya merupakan jawaban atas tuntutan perkembangan lingkungan strategis baik nasional dan internasional yang mengharuskan adanya integrasi dan kerja sama yang mantap serta dinamis antarpara Aparatur Sipil Negara, TNI, Polri, pimpinan politik, pimpinan swasta nasional, dan organisasi kemasyarakatan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 13 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia, Pasal 101 ayat 2 menyatakan bahwa, Pusat Laboratorium mempunyai tugas melaksanakan pengukuran ketahanan nasional, serta pengukuran kepemimpinan nasional. Pengukuran kepemimpinan nasional dilakukan oleh Pusat Laboratorium (Puslab) Lemhannas RI yang mulai dibangun pada tahun 2015 dengan tujuan membangun *talent pool* untuk kader pemimpin tingkat nasional. Di mana salah satu kegiatannya adalah melaksanakan *assessment* kompetensi kepemimpinan nasional kepada peserta didik Lemhannas RI.

Assessment center sebagai sebuah metode yang akan digunakan dalam proses mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan nasional dari peserta didik Lemhannas RI didefinisikan sebagaimana tercantum dalam *Guideline and Ethical Consideration for Assessment Center Operation* adalah:

"Is a variety of testing techniques designed to enable participants to demonstrate, under standardized conditions, the competencies that are most essential in a given job."

Definisi ini menggambarkan bahwa *assessment center* pada dasarnya mengukur kompetensi manajerial yang dipersyaratkan oleh jabatan yang hendak diisi dengan menggunakan sejumlah teknik pengukuran. Melalui sejumlah teknik pengukuran yang didesain tersebut memberikan kesempatan kepada para kandidat/partisipan untuk mendemonstrasikan kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dari posisi yang akan diisi.

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan *assessment center*, maka terdapat beberapa prasyarat yang perlu dipenuhi, yaitu:

1. Tersedianya standar kompetensi yang terukur dan dapat diamati sesuai dengan kompleksitas pekerjaan yang dihadapi.
2. Tersedianya sejumlah simulasi yang merupakan representasi dari situasi aktual yang esensial dari target pekerjaan yang dituju.
3. Penggunaan beberapa simulasi pekerjaan yang dapat mengukur kompetensi melalui perilaku yang ditunjukkan kandidat/partisipan sebagai cerminan dari kompetensi yang menjadi persyaratan dari pekerjaan yang menjadi target.
4. Sejumlah *assessor* yang bertugas untuk melakukan observasi perilaku dan mengolah data.
5. Proses observasi dilakukan oleh tim *assessor* terhadap kandidat/partisipan untuk mendapatkan sejumlah data perilaku dilaksanakan satu sampai dua hari bergantung pada kompleksitas pekerjaan yang menjadi target.
6. Tim *assessor* membutuhkan tiga sampai dengan lima hari dalam pelaksanaan *assessment center* untuk mendiskusikan dan menuliskan laporan dari kandidat/partisipan.
7. Adanya sejumlah kandidat atau asesi yang menjadi partisipan.
8. Program *assessment center* dikelola oleh *administrator*.

Adapun kerangka pikir dalam membangun *assessment center* adalah sebagai berikut:

1. Kesiapan individu untuk menerima tanggung jawab di masa depan berdasarkan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan/posisi yang akan diisi.

2. Kompetensi manajerial/*leadership* sebagai objek yang diukur oleh metode *assessment center*.
3. Sejumlah simulasi berbasis perilaku sebagai sarana bagi kandidat/partisipan untuk menunjukkan kompetensi.
4. Kompetensi yang diukur ditunjukkan melalui perilaku yang dapat diobservasi.
5. Hasil proses *assessment* merupakan kesepakatan para *assessor* atas kompetensi yang dimiliki kandidat/partisipan berdasarkan sejumlah perilaku yang ditunjukkan kandidat/partisipan dalam sejumlah simulasi.

Metode *assessment center* dipergunakan untuk mengukur kompetensi manajerial. Adapun definisi kompetensi adalah sebagai berikut:

Competency is an ability to undertake a particular task.

Competency focus on what the person can do.

Competency is observable behaviour.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diartikan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas dari seseorang untuk dapat mengerjakan tugas tertentu. Kompetensi manajerial adalah kemampuan atau kapasitas dari seseorang untuk dapat mengerjakan tugas manajerial. Pendekatan kompetensi berfokus pada apa yang dapat dilakukan seseorang, bukan apa yang diketahui seseorang. Kompetensi merupakan perilaku yang dapat diobservasi, bukan sesuatu yang melatar perlaku.

Berikut adalah tahapan dalam membangun *assessment center* kepemimpinan nasional sebagai metode dalam mengukur kompetensi yang dimiliki calon pemimpin nasional:

1. Memahami definisi pemimpin nasional.
2. Merumuskan lingkup peran dan tanggung jawab dari pemimpin nasional.
3. Mengidentifikasi kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin nasional untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya.
4. Merumuskan kompetensi pemimpin nasional.
5. Menyusun simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional.
6. Mengembangkan *assessor assessment center*.
7. Melengkapi fasilitas pendukung dalam pelaksanaan *assessment center*.

Penyusunan standar kompetensi kepemimpinan nasional sesuai dengan sudut pandang Lemhannas RI menggunakan pendekatan peran dan misi pemimpin dalam kerangka tujuan nasional yaitu melindungi seluruh rakyat Indonesia, mencerdaskan kehidupan bangsa, menciptakan masyarakat adil dan makmur, serta menciptakan perdamaian dunia.

Assessment Center kepemimpinan nasional Lemhannas RI bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kompetensi kepemimpinan nasional yang dimiliki oleh para peserta didik Lemhannas RI. Hasil *assessment* diharapkan dapat melengkapi laporan hasil pendidikan yang dapat dimanfaatkan baik oleh peserta maupun instansi pengirim untuk menjadi bahan rujukan pengembangan diri agar mampu mengemban tugas sebagai pemimpin, tidak hanya di tingkat sektoral (organisasi) tetapi juga pada skala nasional.

Adapun sasaran pendidikan Lemhannas RI adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya pemimpin tingkat nasional yang bermoral, beretika, dan berkarakter negarawan.
2. Memahami nilai-nilai kebangsaan, meliputi Pancasila, Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI, dan Bhinneka Tunggal Ika dengan cakrawala pandang operasional yaitu wawasan nusantara, ketahanan nasional, dan kewaspadaan nasional.
3. Terampil dalam memecahkan masalah-masalah strategis, mampu memberikan saran kepada pemerintah tentang kebijakan dengan nilai-nilai kebangsaan.

Sesuai dengan arahan yang disampaikan oleh Gubernur Lemhannas RI mengenai konsep dan implementasi *assessment center* di lingkungan Lemhannas RI, *assessment center* adalah bagian dari persiapan untuk pembinaan calon pemimpin nasional. Mengacu pada Hasil Pekerjaan Pengadaan Jasa Konsultan Perumusan Kompetensi Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2023 telah dirumuskan definisi, peran, dan kemampuan pemimpin nasional sebagai acuan dalam menyusun simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional.

Sebagai bentuk keberlanjutan, pada tahap ini Pusat Laboratorium Lemhannas RI berfokus pada penyusunan simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional, guna mendukung pembangunan *talent pool* Lemhannas RI untuk kader pemimpin

tingkat nasional. Simulasi *assessment center* adalah situasi yang dirancang untuk memunculkan perilaku kandidat/partisipan yang mencerminkan kompetensi kandidat/partisipan dan membandingkannya dengan kompetensi yang dipersyaratkan sesuai dengan posisi/peran/tugasnya. Kandidat/partisipan ditempatkan dalam simulasi yang mencerminkan situasi yang kelak akan dihadapinya sesuai dengan peran yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku kandidat/partisipan dalam menghadapi situasi yang kelak akan dihadapinya mencerminkan kompetensi yang dimilikinya.

Dalam hal ini situasi yang dibangun dalam simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional, adalah situasi yang kompleksitasnya setara dengan situasi yang dihadapi oleh kader-kader pemimpin nasional. Situasi yang dibangun dalam simulasi *assessment center*, mencerminkan situasi di tingkat nasional, regional, maupun global. Secara umum situasi yang dibangun dalam simulasi *assessment center* memungkinkan kandidat/partisipan untuk memunculkan 7 (tujuh) kompetensi kepemimpinan nasional sebagaimana yang telah ditetapkan dalam standar kompetensi kepemimpinan nasional.

Dari sejumlah situasi tersebut, memungkinkan kandidat/partisipan untuk dapat mengidentifikasi isu nasional, isu regional, maupun isu global sebagai landasan dalam mengidentifikasi isu sentral yang memengaruhi pencapaian tujuan nasional; menetapkan keputusan dan merealisasikan keputusan melalui penyusunan langkah-langkah implementasi sesuai dengan peran dan kewenangannya guna mendukung pencapaian tujuan nasional. Selain itu, situasi yang dibangun juga memberikan peluang bagi kandidat/partisipan untuk menunjukkan kompetensi yang berkaitan dengan kolaborasi, mengelola perubahan, mengelola keragaman, dan kepemimpinan.

1.2. Maksud dan Tujuan

Maksud kegiatan pengadaan jasa konsultan penyusunan simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional adalah percepatan penyelesaian kelengkapan instrumen-instrumen *assessment center* kepemimpinan nasional.

Tujuan pekerjaan penyusunan simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional adalah membantu Pusat Laboratorium Lemhannas RI menyusun simulasi

assessment center kepemimpinan nasional yang memenuhi nilai validitas dan reliabilitas guna mendukung optimalisasi pelaksanaan *assessment* kepemimpinan nasional di lingkungan Lemhannas RI.

1.3. Sasaran

Penyusunan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional.

1.4. Lokasi Pekerjaan

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 10 Jakarta Pusat 10110

1.5. Sumber Pendanaan

Pekerjaan ini dibiayai dari sumber pendanaan: APBN melalui Surat Perjanjian untuk melaksanakan Paket Pekerjaan Pengadaan Jasa Konsultan Penyusunan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI T.A. 2024 Nomor: SPPP/19/VII/2024 tanggal 31 Juli 2024.

1.6. Nama dan Organisasi Pejabat Pembuat Komitmen

Nama Pejabat Pembuat Komitmen	:	Suroto, S.T., M.A.P
Pangkat	:	Marsekal Pertama
Jabatan	:	Kepala Pusat Laboratorium
Satuan Kerja	:	Pusat Laboratorium Lemhannas RI

1.7. Ruang Lingkup Pekerjaan

Ruang lingkup pekerjaan Penyusunan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional, adalah:

1. Tahap I *pra-survey* untuk menetapkan target *job* dan membuat rencana *survey* dengan persetujuan tim internal Lemhannas RI;
2. Tahap II *survey* untuk melaksanakan studi literatur dan melaksanakan studi lapangan dengan persetujuan tim internal Lemhannas RI;
3. Tahap III pengolahan hasil *survey* untuk menentukan jenis simulasi, menentukan matriks kompetensi simulasi, menentukan tingkat kesulitan simulasi dengan persetujuan tim internal Lemhannas RI;
4. Tahap IV konstruksi simulasi untuk membuat *blueprint* simulasi, membuat skenario simulasi, menyusun *draft* simulasi, dan menyusun *draft* lembar kerja pendukung dengan persetujuan tim internal Lemhannas RI;

5. Tahap V validasi konten simulasi untuk memaparkan *draft*/konten simulasi kepada *job expert* dan/atau pimpinan Lemhannas RI dan menyusun revisi *draft*/konten simulasi dengan persetujuan tim internal Lemhannas RI;
6. Tahap VI uji coba (*try out*) untuk melaksanakan uji coba materi simulasi dengan persetujuan tim internal Lemhannas RI;
7. Tahap VII finalisasi untuk melaksanakan finalisasi keseluruhan simulasi dan melaksanakan *coaching user* materi simulasi dengan persetujuan tim internal Lemhannas RI.

II. DATA DASAR

2.1. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025

Tujuan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025 seperti dicantumkan pada alinea empat belas (14) sampai dengan enam belas (16) bahwa tujuan yang ingin dicapai dengan ditetapkannya Undang-Undang tentang RPJP Nasional tahun 2005-2025 adalah untuk: (a) mendukung koordinasi antarpelaku pembangunan dalam pencapaian tujuan nasional, (b) menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antardaerah, antarruang, antarwaktu, antarfungsing pemerintah maupun antara pusat dan daerah, (c) menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan, (d) menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan, dan (e) mengoptimalkan partisipasi masyarakat.

Rencana pembangunan jangka Panjang nasional diwujudkan dalam visi, misi, dan arah pembangunan nasional yang mencerminkan cita – cita kolektif yang akan dicapai oleh bangsa Indonesia serta strategi untuk mencapainya. Visi merupakan penjabaran cita – cita berbangsa sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu terciptanya masyarakat yang terlindungi, sejahtera, dan cerdas, serta berkeadilan. Bila visi telah terumuskan, maka juga perlu dinyatakan secara tegas misi, yaitu upaya-upaya ideal untuk mencapai visi tersebut. Misi ini dijabarkan ke arah kebijakan dan strategi pembangunan jangka panjang nasional.

Perencanaan jangka panjang lebih condong pada kegiatan olah pikir yang bersifat visioner, sehingga penyusunannya akan lebih menitikberatkan partisipasi segmen masyarakat yang memiliki olah pikir visioner seperti perguruan tinggi, lembaga-lembaga strategis, individu pemikir-pemikir visioner serta unsur-unsur penyelenggara negara yang memiliki kompetensi olah pikir rasional dengan tetap mengutamakan kepentingan rakyat banyak sebagai subjek maupun tujuan untuk siapa pembangunan dilaksanakan. Oleh karenanya rencana pembangunan jangka panjang nasional yang dituangkan dalam bentuk visi, misi, dan arah pembangunan nasional adalah produk dari semua elemen bangsa, masyarakat, pemerintah, lembaga-lembaga negara, organisasi kemasyarakatan, dan organisasi politik.

2.2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2016 tanggal 30 November 2016 tentang Lembaga Ketahanan Nasional RI

Bab dua (2) Bagian ke lima (5) mengenai Deputi Bidang Pendidikan Pemimpinan Tingkat Nasional pada Pasal 19 Deputi Bidang Pendidikan Pimpinan Tingkat Nasional mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan penyiapan kader dan pemantapan pemimpin tingkat nasional.

Pada Pasal 20 dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19, Deputi Bidang Pendidikan Pimpinan Tingkat Nasional menyelenggarakan fungsi: a) penyusunan rencana dan program pendidikan pemimpin tingkat nasional; b) pelaksanaan pendidikan pemimpin tingkat nasional; dan c) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh gubernur Lemhannas RI.

Fungsi Lemhannas RI:

- a. Penyelenggaraan pendidikan, penyiapan kader, dan pemantapan pimpinan tingkat nasional.
- b. Pengkajian permasalahan strategis nasional, regional, dan internasional di bidang geografi, demografi, sumber kekayaan alam, ideologi, politik, hukum, pertahanan dan keamanan, sosial, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta permasalahan internasional.
- c. Pemantapan nilai-nilai kebangsaan yang bersumber dari Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, sesanti Bhinneka Tunggal Ika, dan sistem nasional serta pembudayaan nilai-nilai kebangsaan.
- d. Evaluasi dan pengembangan penyelenggaraan pendidikan kader dan pimpinan tingkat nasional, pengkajian yang bersifat konsepsional dan strategis mengenai berbagai permasalahan nasional, regional dan internasional, serta pemantapan nilai-nilai kebangsaan.
- e. Pelaksanaan penelitian dan pengukuran ketahanan nasional seluruh wilayah Indonesia.
- f. Pelaksanaan pelatihan dan pengkajian bidang kepemimpinan nasional bagi calon pimpinan bangsa.
- g. Pelaksanaan kerja sama pendidikan pascasarjana di bidang ketahanan nasional dengan Lembaga Pendidikan nasional dan/atau internasional dan kerja sama

- pengkajian strategis serta pemantapan nilai-nilai kebangsaan dengan institusi di dalam dan di luar negeri.
- h. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Lemhannas RI.
 - i. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Lemhannas RI.
 - j. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Lemhannas RI.

2.3. Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 06 Tahun 2020 tanggal 1 April 2020 tentang Rencana Strategis Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Tahun 2020-2024

Visi Lemhannas RI sesuai dengan Peraturan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 06 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Tahun 2020-2024 adalah: "Menjadi Pusat Layanan Unggulan (*Center of Excellent*) yang Berkualitas dan Kredibel di Bidang Ketahanan Nasional dalam Mewujudkan Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkeperibadian Berlandaskan Gotong Royong".

Misi Lemhannas RI sesuai dengan Peraturan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 06 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Tahun 2020-2024 adalah: 1) Mewujudkan Kader dan Pemantapan Pimpinan Tingkat Nasional berbasis pengarusutamaan gender yang berpikir komprehensif, integral, holistik, integratif, dan profesional, memiliki watak, moral, dan etika kebangsaan, negarawan, berwawasan nusantara serta mempunyai cakrawala pandang yang universal; 2) Mewujudkan agen perubahan dan komponen bangsa berbasis pengarusutamaan gender melalui Pemantapan Nilai-Nilai Kebangsaan guna meningkatkan dan memantapkan wawasan kebangsaan dalam rangka membangun karakter bangsa; 3) Mewujudkan kajian yang bersifat konsepsional dan strategis mengenai berbagai permasalahan nasional, regional, dan internasional yang diperlukan oleh presiden, guna menjamin keutuhan dan tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia; 4) Mewujudkan Sistem Pengukuran Ketahanan Nasional di pusat dan daerah yang mendukung Sistem Keamanan Nasional dan terintegratif.

2.4. Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 13 Tahun 2021 tanggal 27 Oktober 2021 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia

PASAL 2:

Lemhannas RI mempunyai tugas membantu presiden dalam:

- a. menyelenggarakan pendidikan penyiapan kader dan pemantapan pimpinan tingkat nasional yang berpikir komprehensif, integral, holistik, dan integratif, dan profesional, memiliki watak, moral dan etika kebangsaan, negarawan, berwawasan nusantara serta mempunyai cakrawala pandang yang universal;
- b. menyelenggarakan pengkajian yang bersifat konsepsional dan strategis mengenai berbagai permasalahan nasional, regional, dan internasional, yang diperlukan oleh presiden, guna menjamin keutuhan dan tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan
- c. menyelenggarakan pemantapan nilai - nilai kebangsaan guna meningkatkan dan memantapkan wawasan kebangsaan dalam rangka membangun karakter bangsa.

PASAL 3, POIN 'd':

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal dua (2), Lemhannas RI menyelenggarakan fungsi:

- d. evaluasi dan pengembangan penyelenggaraan pendidikan kader dan pimpinan tingkat nasional, pengkajian yang bersifat konsepsional dan strategis mengenai berbagai permasalahan nasional, regional, dan internasional, serta pemantapan nilai-nilai kebangsaan.

PASAL 101:

- 1) Pusat Laboratorium merupakan organisasi unsur pendukung yang secara struktural berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur Lemhannas RI melalui Sestama.
- 2) Pusat Laboratorium mempunyai tugas melaksanakan Pengukuran Ketahanan Nasional, serta Pengukuran Kepemimpinan Nasional.
- 3) Pusat Laboratorium dimimpin oleh seorang Kepala Pusat Laboratorium yang disingkat Kapuslab.

PASAL 102, FUNGSI PUSAT LABORATORIUM:

1. Koordinasi dan penyusunan kebijakan teknis, sistem, dan metode penelitian serta pengukuran ketahanan nasional;
 2. Pengumpulan dan pengolahan data penelitian dan pengukuran ketahanan nasional;
 3. Koordinasi dan penyusunan kebijakan teknis sistem dan metode pelatihan kepemimpinan tingkat nasional (*National Leadership Training*) Lemhannas RI bagi calon pimpinan bangsa; dan
 4. Pengumpulan dan pengolahan data penelitian dan pelatihan kepemimpinan tingkat nasional.
- 2.5. Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 15 Tahun 2021 tentang Peta Proses Bisnis di lingkungan Lemhannas RI: Peta Lintas Fungsi Pengukuran Kepemimpinan Nasional (2021, hal.54)**
- Pelaksanaan *assessment* pada peserta pendidikan merupakan sumber data pengukuran kepemimpinan nasional.

III. PEMAHAMAN TENTANG SUBSTANSI KEGIATAN

3.1. Assessment Center

Assessment Center sebagaimana tercantum dalam *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, yaitu:

“Is a variety of testing techniques designed to enable participants to demonstrate, under standardized conditions, the competencies that are most essential in a given job.”

Assessment center, adalah berbagai teknik yang dirancang untuk memungkinkan kandidat/partisipan menunjukkan dalam kondisi standar, kompetensi yang paling penting dalam pekerjaan tertentu. Teknik pengukuran yang dimaksud dalam *assessment center* adalah, teknik-teknik yang dirancang/dibangun/dikembangkan yang bertujuan agar kandidat/partisipan assessment dapat mendemonstrasikan kompetensi-kompetensi yang paling esensial yang dibutuhkan pada tugas yang akan diberikan (*future job*).

Dalam proses *assessment center* kandidat/partisipan menghadapi sejumlah aktivitas, baik yang berbentuk aktivitas individual dan aktivitas kelompok yang merupakan cerminan lingkup tanggung jawab, kewenangan, dan kompleksitas dari *future job* atau *job target*. Kandidat/partisipan akan merespon aktivitas-aktivitas tersebut dengan menampilkan perilaku yang diidentifikasi sebagai kompetensi. Perilaku yang ditunjukkan oleh kandidat/partisipan diobservasi, dievaluasi, dan ditetapkan di level mana kemampuan yang ditunjukkan oleh kandidat mengacu pada kriteria sukses dari *future job* atau *job target* oleh para asesor.

3.2. Penyusunan Simulasi Assessment Center

Assessment center adalah metode pengukuran kompetensi dengan menggunakan sejumlah teknik pengukuran yang dirancang agar kandidat/partisipan dapat mendemonstrasikan kompetensi yang esensial/utama dari posisi/peran/tugas yang akan diberikan. Teknik pengukuran yang dimaksud dalam hal ini adalah sejumlah situasi yang akan dihadapi oleh pemangku posisi/peran/tugas dalam bentuk *job simulation*.

Beberapa hal yang menjadi poin penting dalam simulasi *assessment center* adalah sebagai berikut:

- a. Kandidat/partisipan ditempatkan dalam simulasi yang mencerminkan situasi yang kelak akan dihadapinya sesuai dengan peran yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Perilaku kandidat/partisipan dalam menghadapi situasi yang kelak akan dihadapinya mencerminkan kompetensi yang dimilikinya.
- c. Perilaku kandidat/partisipan diobservasi untuk dapat dikenali kompetensi yang dimilikinya.
- d. Perilaku kandidat/partisipan yang diamati selama *assessment center*, adalah bagaimana partisipan memproses situasi yang dihadapi, bukan bagaimana hasilnya.

Simulasi *assessment center* adalah satu diantara beberapa persyaratan yang harus dipenuhi agar hasil dari *assessment center* memberikan nilai akurasi yang tinggi. Penyusunan simulasi *assessment center* menuntut langkah-langkah prosedur yang harus dipenuhi sehingga realibilitas dan validitasnya dapat terpenuhi. Adapun langkah-langkah prosedur dalam menyusun simulasi *assessment center* adalah sebagai berikut:

1. Penetapan *job target*

Penetapan *job target* adalah langkah pertama yang harus secara jelas dan pasti ditetapkan oleh manajemen suatu organisasi/instansi. Hal ini penting mengingat *job target* inilah yang dijadikan sebagai acuan bagi langkah-langkah berikutnya.

2. Penyusunan materi simulasi

Berdasarkan *job target* yang telah ditetapkan serta standar kompetensi yang telah dirumuskan dalam perilaku yang dapat diukur dan diamati, maka langkah berikutnya adalah menyusun materi simulasi dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Penetapan *exercise*

- b. Melakukan *survey*, untuk mendapatkan:

- a. Pemahaman ruang lingkup dan tanggung jawab *job target*, interaksi *job target* dengan unit organisasi lainnya maupun interaksi *job target* dengan instansi lain di luar organisasi/instansi.

- b. Pemahaman masalah-masalah baik yang bersifat rutin maupun strategis yang dihadapi oleh *job target* melalui *interview* dengan *job holder* maupun unit-unit lain yang terkait erat dengan *job target*.
 - c. Pengumpulan dokumen, berisi data/informasi terkait dengan *job target*.
 - d. Pembuatan materi simulasi khususnya yang bersifat *job related* sesuai dengan *exercise* yang telah ditetapkan.
3. Penyusunan *course of action/thought if school*, di mana setiap materi yang ada harus mampu mengidentifikasi langkah-langkah yang diambil oleh kandidat/partisipan *assessment*, dari langkah yang paling tidak efektif sampai dengan langkah yang paling efektif untuk setiap kompetensi yang diukur dari materi tersebut sebagaimana yang telah ditetapkan dalam penyusunan kompetensi.

3.3. Kompetensi

“Competency is an ability or capacity to undertake a particular task”.

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan perannya di organisasi yang memungkinkannya untuk menjalankan tugas manajerial sesuai dengan tanggung jawabnya. Kompetensi manajerial adalah kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melakukan tugas manajerial tertentu. Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan atribut pribadi seseorang yang dapat diamati dan diterapkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kompetensi manajerial seseorang dibangun melalui proses pembentukan perilaku berbasis pengalaman.

Hal-hal yang perlu diperhatikan terkait dengan kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. *Competency is not traits.*

Traits adalah bagian kepribadian (*personality*) seseorang. Kepribadian dibangun melalui proses yang sangat panjang dalam fase perkembangan manusia.

- b. *Competency is not a motivational attitude.*

Motivational attitude merupakan aspek yang terintegrasi dengan aspek kepribadian. Sementara kompetensi bukan bagian dari kepribadian seseorang.

c. *Competency is not performance.*

Dalam kaitannya dengan kinerja, kompetensi adalah tentang memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan tertentu, sedangkan kinerja adalah tentang hasil dari pekerjaan yang sebenarnya.

d. *Competency approach focuses on what the person can do rather than what the person knows.*

Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan atribut pribadi seseorang yang dapat diamati dan diterapkan untuk menciptakan keunggulan positif bagi organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengukuran kompetensi berfokus kepada apa yang mampu dilakukan oleh seseorang dibandingkan dengan apa yang diketahui oleh orang tersebut.

e. *Competency is an observable behavior not espoused behavior.*

Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seseorang dalam menjalankan perannya dalam organisasi yang memungkinkan dia untuk mendemonstrasikan keterampilan dan kemampuannya untuk bisa menghasilkan unjuk kerja di pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan hal tersebut, *assessor* mengidentifikasi seseorang memiliki kompetensi tertentu berdasarkan hasil observasi *assessor* terhadap perilaku yang ditunjukkan orang tersebut dalam menghadapi sejumlah aktivitas yang merupakan cerminan dari *job target*.

3.4. Definisi Pemimpin Nasional

Mengacu pada definisi pemimpin nasional sebagaimana yang telah ditetapkan, adalah sebagai berikut:

- a. **Pemimpin Nasional**, adalah individu yang memiliki tanggung jawab dalam posisi formalnya di masyarakat untuk melihat permasalahan, membuat keputusan, dan mengeksekusi setiap program sesuai dengan tanggung jawabnya secara multi perspektif dalam mendukung tercapainya program nasional
- b. **Pemimpin Nasional**, adalah individu yang mampu menempatkan organisasinya sebagai bagian dari sistem yang terintegrasi secara nasional dengan memperhitungkan situasi nasional, regional, maupun global dalam perspektif ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, keamanan, teknologi, ekologi, dan legal.

3.5. Peran Pemimpin Nasional

Mengacu pada peran pemimpin nasional sebagaimana yang telah ditetapkan, adalah sebagai berikut:

- a. **Pemimpin Nasional**, bertanggung jawab untuk membangun organisasinya memiliki wawasan nasional dan mengembangkan program, tidak semata untuk kepentingan organisasinya, namun juga berkontribusi dalam program nasional secara holistik, komprehensif, integral berdasarkan 4 (empat) konsensus dasar bangsa.
- b. **Peran Pemimpin Nasional**, dalam konteks internal organisasi adalah menetapkan keputusan, tindakan, dan langkah – langkah organisasi berorientasi pada kepentingan nasional. Peran pemimpin nasional dalam konteks eksternal organisasi adalah membawa organisasi yang dipimpinnya untuk memiliki wawasan nasional, global, geopolitik, dan geoekonomi.

3.6. Kemampuan Pemimpin Nasional

Kemampuan pemimpin nasional sebagaimana yang telah ditetapkan, adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi situasi nasional, regional, dan global berikut perubahan-perubahan yang terjadi.
- b. Menetapkan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya untuk mendukung tujuan nasional.
- c. Membangun kolaborasi dengan pihak-pihak terkait untuk mendukung program nasional sesuai dengan isu yang diidentifikasi di tingkat nasional, regional dan global.
- d. Menyusun rencana dengan menetapkan target yang terukur untuk mengimplementasikan kontribusi dari organisasi yang dimimpinnya atas isu nasional.
- e. Merealisasikan rencana yang disusun dengan mengalokasikan sumber daya pihak – pihak terkait.
- f. Mampu mengelola perbedaan-perbedaan menjadi daya dukung dan nilai tambah dalam berkontribusi untuk kepentingan nasional.

Kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin nasional menggambarkan standar kualifikasi atau kompetensi yang harus dipenuhi seorang pemimpin nasional untuk dapat menjalankan tanggung jawabnya sebagai pemimpin nasional.

3.7. Kompetensi Kepemimpinan Nasional

Mengacu pada kompetensi kepemimpinan nasional sesuai dengan yang telah ditetapkan, adalah sebagai berikut:

a. STRATEGIC ANALYSIS/ ANALISIS STRATEGIS

Kemampuan menetapkan isu sentral dalam skala nasional berdasarkan analisis terhadap sejumlah informasi yang berkaitan dengan ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, keamanan, serta informasi global terkait kebijakan internasional yang menyangkut geomaritim, geopolitik, dan *eco-green*.

Perilaku kunci:

1. Mengenali sejumlah informasi yang terkait dengan aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan nasional.
2. Merumuskan isu dalam tataran nasional dengan memanfaatkan informasi yang terkait dengan ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan nasional.
3. Mengidentifikasi sejumlah informasi dalam tataran regional dan global yang terkait dengan aspek geopolitik, geomaritim, dan *eco-green* dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan nasional.
4. Merumuskan isu dalam tataran regional dan global dengan memanfaatkan informasi yang terkait dengan aspek geopolitik, geomaritim, dan *eco-green* dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan nasional.
5. Merumuskan isu sentral dengan memanfaatkan sejumlah isu baik di tataran nasional, regional, dan global dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan nasional.
6. Mengidentifikasi dampak dari isu sentral terhadap peran organisasi yang dipimpinnya dalam mendukung pencapaian tujuan nasional.

b. STRATEGIC DECISION MAKING/ PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Kemampuan membuat keputusan strategis berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa untuk mendukung program nasional berdasarkan pengembangan alternatif solusi dengan mempertimbangkan dampak yang mungkin timbul terhadap aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan baik di lingkup nasional, regional, maupun global.

Perilaku kunci:

1. Mengembangkan alternatif solusi berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa atas isu dalam skala nasional dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
2. Menetapkan solusi atas isu nasional berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
3. Mengembangkan alternatif solusi berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa atas isu dalam skala regional dan global dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
4. Menetapkan solusi berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa atas isu regional dan global dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
5. Mengembangkan alternatif kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan nasional.
6. Menetapkan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa dalam mendukung tercapainya tujuan nasional.

c. STRATEGIC PLAN/ PERENCANAAN STRATEGIS

Kemampuan menyusun rencana strategis dalam mendukung tercapainya program nasional dengan melibatkan peran berbagai pihak terkait (*business entity*, lembaga kemasyarakatan, lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, lembaga politik, dan media) baik di lingkup nasional, regional, maupun global, serta tokoh masyarakat baik agama maupun budaya, disertai alokasi waktu, teknik *monitoring*, dan evaluasi untuk menjamin tercapainya target yang telah ditetapkan disertai rencana alternatif (*contingency plan*).

Perilaku kunci:

1. Menyusun rencana dengan menetapkan target sebagai bentuk implementasi dari solusi yang ditetapkan atas isu nasional secara terukur baik kualitas dan kuantitas; menyusun kerangka waktu dalam jangka menengah dan panjang, dan melibatkan berbagai pihak terkait untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
2. Memonitor dan mengevaluasi realisasi dari rencana yang ditetapkan sebagai bentuk implementasi dari solusi atas isu nasional dengan menggunakan metode/teknik *monitoring* tertentu.
3. Menyusun rencana dengan menetapkan target sebagai bentuk implementasi dari solusi yang ditetapkan atas isu regional dan global secara terukur baik kualitas dan kuantitas; menyusun kerangka waktu dalam jangka menengah dan panjang; dan melibatkan berbagai pihak untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
4. Memonitor dan mengevaluasi realisasi dari rencana yang ditetapkan sebagai bentuk implementasi dari solusi atas isu regional dan global dengan menggunakan metode/teknik *monitoring* tertentu.
5. Menyusun rencana untuk mengimplementasikan kontribusi organisasi yang dipimpinnya atas penyelesaian terhadap isu sentral dengan menetapkan target secara terukur baik kualitas dan kuantitas; menyusun kerangka waktu dalam jangka menengah dan jangka panjang; dan melibatkan berbagai pihak terkait untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
6. Memonitor dan mengevaluasi realisasi dari kontribusi organisasi yang dipimpinnya atas implementasi rencana yang telah ditetapkan dengan menggunakan metode/teknik *monitoring* tertentu.

d. MANAGING CHANGE/ MENGELOLA PERUBAHAN

Kemampuan mengidentifikasi dan mengantisipasi dampak perubahan yang memengaruhi aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan dalam skala nasional, maupun aspek geopolitik, geomaritim, dan *ecogreen* dalam skala regional dan global; menetapkan solusi dengan mempertimbangkan potensi risiko yang muncul terhadap aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan dalam skala nasional, maupun aspek geopolitik, geomaritim, dan *eco-green* dalam skala regional dan global; dan mengimplementasikan solusi yang ditetapkan dengan melibatkan pihak-pihak terkait sesuai dengan kapasitas dan perannya.

Perilaku kunci:

1. Mengidentifikasi situasi nasional, regional, global yang memengaruhi perubahan program nasional (yang ditetapkan oleh pemerintah) dalam mendukung pencapaian tujuan nasional.
2. Mengantisipasi dampak dari perubahan program nasional (yang ditetapkan oleh pemerintah) terhadap organisasi yang dipimpinnya.
3. Menetapkan kontribusi organisasi yang dipimpinnya dalam mendukung perubahan program nasional (yang ditetapkan oleh pemerintah) untuk pencapaian tujuan nasional.
4. Mengantisipasi risiko dari kontribusi organisasi yang ditetapkan terhadap organisasi yang dipimpinnya dan perubahan program nasional (yang ditetapkan oleh pemerintah).
5. Menyusun rencana program kontribusi organisasi dengan menetapkan target yang terukur secara kualitas dan kuantitas, kerangka waktu dalam jangka menengah dan jangka panjang, dan melibatkan pihak terkait sesuai dengan kapasitasnya.
6. Mengelola, mengevaluasi, dan memonitor implementasi program kontribusi organisasi untuk mendukung perubahan program nasional (yang ditetapkan oleh pemerintah).

e. MANAGING DIVERSITY/ MENGELOLA KERAGAMAN

Kemampuan mengidentifikasi dan mengelola keragaman suku, sosial, budaya, ideologi, agama, demografi, politik, ekonomi yang memengaruhi ketahanan nasional (ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan); menetapkan solusi dari isu yang timbul dari keragaman; menyusun langkah-langkah yang terintegrasi dengan melibatkan berbagai pihak terkait berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa untuk mendukung keberhasilan program nasional sehingga tercapai keseimbangan dan keselarasan sebagai nilai tambah dalam mewujudkan ketahanan nasional (ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan).

Perilaku kunci:

1. Mengidentifikasi isu dari keragaman suku, sosial, budaya, ideologi, agama, demografi, politik, ekonomi yang memengaruhi ketahanan nasional (ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan, dan keamanan).
2. Mengidentifikasi isu dari aspek geopolitik, geomaritim, dan *eco-green* dalam skala regional maupun global yang memengaruhi ketahanan nasional (ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan).
3. Mengembangkan alternatif tindakan sebagai solusi dari isu keragaman berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa baik dalam skala nasional, regional, maupun global dengan memperhitungkan risiko terhadap organisasi yang dipimpinnya maupun terhadap ketahanan nasional (ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan) untuk menjaga keseimbangan dan keselarasan sebagai nilai tambah dalam mewujudkan ketahanan nasional.
4. Menetapkan tindakan dalam mengatasi isu keragaman baik dalam skala nasional, regional, maupun global sesuai dengan risiko yang telah diperhitungkan terhadap organisasi yang dipimpinnya maupun terhadap ketahanan nasional (ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan, dan keamanan) berlandaskan 4 (empat) konsensus dasar bangsa untuk menjaga keseimbangan dan keselarasan sebagai nilai tambah dalam mewujudkan ketahanan nasional.
5. Menyusun rencana implementasi dalam mengatasi isu keragaman baik dalam skala nasional, regional, maupun global dengan menetapkan target yang terukur baik kualitas dan kuantitas; menyusun kerangka waktu dalam jangka menengah dan panjang; dan menetapkan peran dari pihak-pihak

yang dilibatkan sesuai kapasitasnya untuk mendukung tercapainya ketahanan nasional.

6. Mengimplementasikan rencana yang telah ditetapkan untuk mengatasi isu keragaman baik dalam skala nasional, regional, maupun global dan memonitor dengan menggunakan metode/teknik *monitoring* tertentu untuk mendukung tercapainya ketahanan nasional.

f. COLLABORATION/ KOLABORASI

Kemampuan mengenali, menetapkan, merencanakan, dan mengimplementasikan kerja sama dan aliansi yang bersifat strategis dengan berbagai pihak (*business entity*, lembaga kemasyarakatan, lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, lembaga politik, dan media) baik di lingkup nasional, regional, maupun global, serta tokoh masyarakat baik agama maupun budaya, sesuai kapasitasnya secara terintegrasi guna mendukung tercapainya tujuan nasional.

Perilaku kunci:

1. Mengenali peluang untuk membangun kerja sama atau aliansi yang bersifat strategis dengan berbagai pihak (*business entity*, lembaga kemasyarakatan, lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, lembaga politik, dan media) baik di lingkup nasional, regional, maupun global, serta tokoh masyarakat baik agama maupun budaya, sesuai dengan kapasitasnya untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
2. Mengidentifikasi aspek-aspek kekuatan dan kelemahan dari berbagai pihak (*business entity*, lembaga kemasyarakatan, lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, lembaga politik, dan media) baik di lingkup nasional, regional, maupun global, serta tokoh masyarakat baik agama maupun budaya, yang akan dilibatkan dalam kerja sama atau aliansi untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
3. Mengembangkan alternatif pilihan pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam kerja sama atau aliansi dengan memperhitungkan risiko untuk setiap alternatif terhadap organisasi yang dipimpinnya maupun terhadap aspek ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
4. Menetapkan pilihan pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam kerja sama atau aliansi sesuai dengan risiko yang telah diperhitungkan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
5. Menyusun rencana kerja sama atau aliansi dengan menetapkan target yang terukur baik kualitas dan kuantitas; menyusun kerangka waktu dalam jangka menengah dan jangka panjang; dan menetapkan peran dari pihak-pihak yang dilibatkan sesuai kapasitasnya.

6. Mengimplementasikan dan memonitor kerja sama atau aliansi yang telah disusun dengan menggunakan berbagai teknik *monitoring* untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.

g. LEADERSHIP/ KEPEMIMPINAN

Kemampuan untuk memengaruhi, meyakinkan atas sejumlah isu, keputusan, dan rencana yang bersifat strategis; serta mengarahkan, menggerakkan, dan melibatkan pihak terkait dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam mengimplementasikan program untuk mendukung tercapainya program nasional.

Perilaku kunci:

1. Memengaruhi, meyakinkan, untuk membangun kesepakatan atas isu sentral yang memengaruhi pencapaian tujuan nasional.
2. Memengaruhi, meyakinkan berbagai pihak untuk membangun kesepakatan solusi atas isu sentral yang memengaruhi pencapaian tujuan nasional.
3. Memengaruhi, meyakinkan berbagai pihak untuk membangun kesepakatan rencana implementasi program untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
4. Mengarahkan, menggerakkan, dan melibatkan berbagai pihak terkait dalam mengimplementasikan program yang disepakati untuk mendukung tercapainya tujuan nasional serta memonitor dan mengevaluasi implementasinya.
5. Menggunakan berbagai metode komunikasi yang efektif dalam memengaruhi, meyakinkan, mengarahkan, menggerakkan, melibatkan berbagai pihak terkait dan mengimplementasikan program untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.
6. Mengidentifikasi, merencanakan, dan memberikan peluang pembelajaran bagi kader pimpinan nasional guna menjamin keberlangsungan program yang telah ditetapkan untuk mendukung tercapainya tujuan nasional.

IV. METODOLOGI DAN RENCANA KERJA

4.1. Metodologi

Dengan sasaran untuk dapat menyusun simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional yang memenuhi nilai validitas dan reliabilitas, sebagai rangkaian kegiatan dalam membangun *talent pool* Lemhannas RI dengan menggunakan metode *assessment center*, maka penyusunan materi simulasi akan dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- i. Tahap I: *Pra Survey*
- ii. Tahap II: *Survey*
- iii. Tahap III: Pengolahan Hasil Survey
- iv. Tahap IV: Konstruksi Simulasi
- v. Tahap V: Validasi Konten
- vi. Tahap VI: Uji Coba
- vii. Tahap VII: Finalisasi

Pada tahap I: *pra-survei*, fokus pekerjaan diarahkan pada telaahan dokumen terkait sebagai landasan dalam merumuskan tema simulasi dan *draft* awal skenario simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional. Adapun dokumen yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Visi, misi, tugas Lemhannas RI
- b. Kamus kompetensi kepemimpinan nasional Lemhannas RI
- c. Visi Indonesia Emas 2045
- d. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045
- e. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029
- f. Kriteria Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul
- g. Astagatra Lemhannas RI

Tahap II: *survei*, dilakukan dengan studi literatur dan studi lapangan. Dalam studi literatur, tenaga ahli melakukan telaahan terhadap beragam dokumen. Sementara dalam studi lapangan, tenaga ahli menghadiri audiensi dan/atau melakukan pertemuan dengan sejumlah narasumber yang mewakili kementerian dan lembaga (K/L) tertentu. Proses-proses studi literatur maupun studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan data/informasi yang relevan dengan situasi-situasi yang menggambarkan indikator ketahanan nasional dan indikator SDM unggul.

Tahap III: pengolahan hasil survei, dilakukan dalam beberapa tahap kegiatan, yaitu:

- a. Menentukan jenis simulasi
- b. Menentukan matriks kompetensi-simulasi
- c. Menentukan tingkat kesulitan simulasi

Berdasarkan data/informasi yang berhasil dikumpulkan dan ditelaah oleh para tenaga ahli dalam tahap survei, kemudian dimasukkan dalam matriks data simulasi. Matriks data simulasi disusun untuk melihat keterkaitan antara indikator ketahanan nasional dan SDM unggul. Selain itu berdasarkan data/informasi yang sudah dimasukkan dalam matriks data simulasi, para tenaga ahli mendiskusikan dan mengidentifikasi kemungkinan situasi-situasi yang dapat dikembangkan sebagai narasi simulasi. Beragam situasi yang diidentifikasi dan disusun dalam matriks data simulasi, meliputi situasi nasional, situasi regional, dan situasi global sesuai dengan gambaran indikator ketahanan nasional maupun indikator SDM unggul yang ditetapkan dalam tema simulasi.

Berdasarkan gambaran umum dari situasi-situasi yang telah diidentifikasi dan dapat dikembangkan dalam narasi simulasi, para tenaga ahli kemudian menyusun jenis simulasi apa saja yang akan dikembangkan, serta menyusun matriks kompetensi-simulasi.

Tahap IV: konstruksi simulasi, diawali dengan menyusun *blueprint* dan skenario simulasi sesuai dengan jenis-jenis simulasi yang dibangun dan dikembangkan. Setelah itu baru disusun *draft* narasi simulasi dengan memanfaatkan beragam data/informasi yang berhasil dikumpulkan dan ditelaah dalam matriks data simulasi.

Tahap V: validasi konten tahap awal, dilakukan oleh para tenaga ahli melalui uji keterbacaan. Dalam hal ini para tenaga ahli melihat kesesuaian antara *blueprint* dan skenario yang ditetapkan dengan *draft* narasi simulasi yang disusun. Para tenaga ahli juga mengevaluasi sajian data/informasi dalam *draft* narasi simulasi dengan matriks kompetensi-simulasi yang ditetapkan. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa situasi yang dibangun dan data yang disajikan dalam *draft* narasi simulasi dapat mengukur kompetensi yang hendak diukur.

Tahap VI: uji coba simulasi, dibagi ke dalam 3 (tiga) tahapan kegiatan yaitu persiapan, pelaksanaan, dan pengolahan data hasil uji coba simulasi *assessment*

center kepemimpinan nasional Lemhannas RI. Pada tahap persiapan uji coba simulasi para tenaga ahli PT KCI melakukan:

- a. Memberikan pendampingan kepada tim *assessor* yang terlibat dalam pelaksanaan uji coba simulasi.
- b. Memberikan pendampingan kepada tim Pusat Laboratorium Lemhannas RI dalam mempersiapkan infrastruktur yang dibutuhkan untuk pelaksanaan uji coba simulasi.
- c. Memberikan *briefing* kepada *assessor* yang terlibat dalam pelaksanaan uji coba simulasi.

Sesuai dengan kesepakatan yang dibuat bersama dengan tim pokja Lemhannas RI mengenai uji coba simulasi dengan menggunakan metode uji coba terpakai, yaitu proses uji coba dilakukan dengan menggunakan metode *assessment center* kepada sejumlah peserta didik Lemhannas RI. Oleh karenanya pelaksanaan uji coba simulasi diselenggarakan dengan memperhatikan standar pelaksanaan *assessment center* sesuai dengan *Guideline and Ethical Consideration for Assessment Center Operations*.

Pengolahan data hasil uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI dilakukan untuk mengevaluasi daya uji simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional dengan membandingkan perilaku yang ditunjukkan kandidat/partisipan dengan standar kompetensi kepemimpinan nasional yang ditetapkan.

Tahap VII: finalisasi simulasi, dibagi ke dalam 2 (dua) tahapan kegiatan, yaitu finalisasi simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI dan menyusun *Course Of Action* (COA).

4.2. Referensi

4.2.1. Visi, Misi, Tugas Lemhannas RI

a. Visi Lemhannas RI

Menjadi Pusat Layanan Unggulan (*Center of Excellence*) yang berkualitas dan kredibel dalam bidang ketahanan nasional dalam mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.

b. Misi Lemhannas RI

- Mewujudkan kader dan pemantapan pimpinan tingkat nasional berbasis pengarusutamaan gender yang berpikir komprehensif, integral, holistik, integratif dan profesional memiliki watak, moral dan etika kebangsaan, negarawan, berwawasan nusantara serta memiliki cakrawala pandang yang universal.
- Mewujudkan agen perubahan dan komponen bangsa berbasis pengarusutamaan gender melalui pemantapan nilai-nilai kebangsaan guna meningkatkan dan memantapkan wawasan kebangsaan dalam rangka membangun karakter kebangsaan.
- Mewujudkan kajian yang bersifat konsepsional dan strategis mengenai berbagai permasalahan nasional, regional dan internasional yang diperlukan oleh presiden, guna menjamin keutuhan dan tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Mewujudkan Sistem Pengukuran Ketahanan Nasional di pusat dan daerah yang mendukung Sistem Keamanan Nasional yang integratif.

c. Tugas Lemhannas RI

- Menyelenggarakan pendidikan penyiapan kader dan pemantapan pimpinan tingkat nasional yang berpikir komprehensif, integral, holistik, integratif dan profesional, memiliki watak, moral dan etika kebangsaan, negarawan, berwawasan nusantara serta mempunyai cakrawala pandang yang universal.
- Menyelenggarakan pengkajian yang bersifat konsepsional dan strategis mengenai berbagai permasalahan nasional, regional, dan internasional yang diperlukan oleh presiden, guna menjamin keutuhan dan tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Menyelenggarakan pemantapan nilai-nilai kebangsaan guna meningkatkan dan memantapkan wawasan kebangsaan dalam rangka membangun karakter bangsa.

4.2.2. Visi Indonesia Emas 2045

Indonesia Emas 2045: NKRI yang berdaulat, maju, dan berkelanjutan

NKRI: Negara kepulauan yang memiliki ciri Nusantara serta memiliki keunggulan politik, ekonomi, keamanan nasional, dan budaya/peradaban Bahari sebagai poros maritim dunia.

Berdaulat: ketahanan, kesatuan, mandiri, aman.

Maju: berdaya, modern, tanggung jawab, inovatif, adil.

Berkelanjutan: Lestari dan seimbang antara pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

5 sasaran utama visi Indonesia Emas 2045:

1. Pendapatan per kapita setara negara maju.
2. Kemiskinan menurun dan ketimpangan berkurang.
3. Kepemimpinan dan pengaruh di dunia internasional meningkat.
4. Daya saing sumber daya manusia meningkat.
5. Intensitas emisi GRK menurun *net zero emission*.

4.2.3. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045

2025-2029: Penguatan Fondasi Transformasi

2030-2034: Akselerasi Transformasi

2035-2039: Ekspansi Global

2040-2045: Perwujudan Indonesia Emas

Transformasi Indonesia

1. **Transformasi Sosial**, untuk membangun manusia yang sehat, cerdas, kreatif, Sejahtera, unggul, dan berdaya saing.
2. **Transformasi Ekonomi**, untuk meningkatkan produktivitas melalui peningkatan iptek, ekonomi productif (termasuk industri manufaktur, ekonomi dan keuangan syariah, pertanian, ekonomi biru dan bio-ekonomi, pariwisata, ekonomi kreatif, UMKM dan koperasi, tenaga kerja, serta BUMN), penerapan ekonomi hijau, transformasi digital, integrasi ekonomi domestik dan global, serta pembangunan perkotaan dan perdesaan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi.
3. **Transformasi Tata Kelola**, untuk membangun regulasi dan tata kelola yang berintegritas dan adaptif.

Landasan Transformasi

- 1. Supremasi hukum, stabilitas, dan kepemimpinan** Indonesia dengan memantapkan stabilitas ekonomi, politik, hukum dan keamanan nasional, serta memperkuat ketangguhan diplomasi Indonesia di tingkat global dan membangun kekuatan pertahanan berdaya gentar kawasan.
- 2. Ketahanan sosial budaya dan ekologi** dengan memperkuat ketangguhan individu, keluarga komunitas masyarakat, pembangunan karakter, dan lingkungan yang mampu menyeimbangkan hubungan timbal balik antara sosial budaya dan ekologi serta mengoptimalkan modal sosial budaya untuk tahan menghadapi berbagai bencana, perubahan guncangan, serta berpartisipasi dalam pembangunan dan menjaga keberlanjutan sumber daya alam.

Kerangka Implementasi Transformasi

- 1. Pembangunan Kewilayahan** yang merata dan berkeadilan untuk meningkatkan pemerataan dan keadilan pembangunan melalui penerjemahan agenda transformasi sosial, ekonomi, dan tata Kelola, yang dilengkapi dengan landasan transformasi supremasi hukum, stabilitas, dan kepemimpinan Indonesia, serta ketahanan sosial budaya dan ekologi. Penerjemahan tersebut dilakukan sesuai karakteristik masing-masing wilayah.
- 2. Sarana dan Prasarana** yang berkualitas dan ramah lingkungan menjadi faktor kunci pengembangan wilayah sekaligus sebagai pilar pendukung agenda transformasi.
- 3. Kesinambungan Pembangunan** untuk mengawal pencapaian Indonesia Emas yang diwujudkan melalui kaidah pelaksanaan yang efektif serta pendanaan Pembangunan.

4.2.4. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029

2025-2029: Penguatan Fondasi Transformasi

1. Sosial
 - a. Wajib belajar 13 tahun
 - b. Pertisipasi perguruan tinggi dan lulusan STEAM (*Science, Technology, Engineering, Art, and Mathematic*)

- c. Restrukturisasi kewenangan pengelolaan tenaga pendidikan dan kesehatan
 - d. Investasi pelayanan primer Kesehatan
 - e. Penuntasan kemiskinan dan perlindungan sosial
2. Sosial dan Ekologi
 - a. Penguatan karakter dan jati diri bangsa
 - b. Reformasi pengelolaan sampah dari hulu ke hilir
 - c. Ketahanan energi dan air
 - d. Kemandirian pangan
 3. Ekonomi
 - a. Peningkatan anggaran IPTEKIN menuju komersialisasi oleh industri
 - b. Industrialisasi-hilirisasi, industri berbasis SDA unggulan, teknologi, dan inovasi berorientasi ekspor.
 - c. Percepatan transisi energi berkeadilan (pemanfaatan energi baru dan terbarukan)
 - d. Struktur platform digital
 - e. Integrasi infrastruktur
 - f. Pembangunan IKN
 4. Tata Kelola
 - a. Pembentukan Lembaga Tunggal Pengelola Regulasi dan Transformasi Manajemen Aparat Sipil Negara (ASN)
 - b. Penguatan integritas partai politik
 5. Supremasi Teknologi, Stabilitas, dan Kepemimpinan Nasional
 - a. Transformasi sistem penuntutan menuju *single prosecution*, lembaga kejaksaan sebagai *advisor* jendral.
 - b. Transformasi industri pertahanan melalui skema inovatif untuk adopsi dan penguatan *value chain* industri nasional.
 - c. Reformasi perencanaan dan fiskal.
 - d. Reformasi subsidi energi terbarukan dan pupuk.

4.2.5. Kriteria Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul

Kriteria SDM unggul yang dijadikan sebagai rujukan sesuai dengan kriteria yang disampaikan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia, Prof. DR. KH. Ma'ruf Amin, yaitu sebagai berikut:

- a. SDM yang Sehat

SDM yang sehat tentu harus dijaga dan disiapkan pelayanan kesehatan yang prima. Terutama sekali pencegahan terjadinya *stunting* (sebuah kondisi di mana tinggi badan seseorang jauh lebih pendek dibandingkan tinggi badan orang seusianya). Oleh karenanya, pencegahan terjadinya *stunting* menjadi prioritas program pemerintah supaya SDM kita adalah SDM yang sehat.

b. SDM yang Cerdas

SDM yang cerdas kuncinya pendidikan baik formal maupun vokasi. Oleh karena itu pemerintah akan melakukan reformasi pendidikan nasional supaya *output*-nya, tamatannya dapat memenuhi tuntutan kerja di industri. Begitu juga pendidikan vokasi, dilakukan reformasi secara total dan perubahan fundamental agar melahirkan manusia Indonesia yang cerdas.

c. SDM yang Produktif

SDM produktif adalah manusia yang dapat menghasilkan sesuatu yang besar, yaitu upaya yang dilakukan oleh SDM produktif dapat menghasilkan dampak yang besar. Menghasilkan *high impact*, bukan *low impact*, apalagi *none impact*. Dulu ada kaidah di dalam agama yaitu *al-ajru biqodri ta'ab* yang bermakna pahala tergantung kepayahannya. Itu kaidah yang menurut saya sudah tidak tepat lagi. Yang lebih tepat adalah *al-ajru biqodri manfaah wal maslahah* atau pahala itu tergantung manfaat dan maslahatnya. Seberapa jauh manfaat dan maslahat yang dihasilkan atau tingkat produktivitasnya. Produktivitas ini menjadi penting karena itu penilaian dan keberhasilan dilihat dari produktivitas yang dihasilkan. Manusia produktif adalah menjadi bagian penting dari SDM kita.

d. SDM yang Berdaya Saing

SDM yang berdaya saing tentunya sangat penting karena SDM yang berdaya saing adalah SDM yang kompetitif, yang memiliki *fighting spirit* yang tinggi. Kalau bahasa agamanya memiliki *fastabiqul khairat* artinya memiliki semangat berkompetisi untuk mencapai hasil yang

besar. Sebab ternyata, bangsa Indonesia ini ketika *fighting spirit*-nya dipacu akan jauh memberikan prestasi yang besar.

e. SDM yang Berakhhlak Mulia

SDM yang berakhhlak mulia. SDM yang berakhhlak mulia adalah SDM yang memiliki sikap-sikap yang terpuji yang menjadi harapan seluruh bangsa Indonesia.

4.2.6. Buku Profil Ketahanan Nasional Tahun 2023

Ketahanan Nasional adalah kondisi dinamik suatu bangsa meliputi seluruh aspek kehidupan nasional yang terintegrasi, berisi keuletan dan ketangguhan yang mengandung kemampuan mengembangkan kekuatan nasional dalam menghadapi dan mengatasi segala tantangan, ancaman, hambatan dan gangguan, baik yang datang dari luar maupun dari dalam, yang langsung maupun tidak langsung membahayakan integritas, identitas, kelangsungan hidup bangsa dan negara serta perjuangan mengejar tujuan nasionalnya (Lemhannas RI, 2008).

Ketahanan nasional dapat digolongkan menjadi delapan gatra, meliputi:

Tabel 4.1. Asta Gatra Lemhannas RI

Gatra Alamiah (Natural Determinants)	Gatra Geografi
	Gatra Demografi
	Gatra Sumber Kekayaan Alam
Gatra Sosial (Social Determinants)	Gatra Ideologi
	Gatra Politik
	Gatra Ekonomi
	Gatra Sosial Budaya
	Gatra Pertahanan dan Keamanan

Ketahanan nasional dapat didekati melalui dua pendekatan, yakni pendekatan enjiniring (*engineering approach*) dan pendekatan sosial (*social approach*). Pendekatan enjiniring melihat ketahanan nasional sebagai suatu kemampuan untuk cepat kembali ke bentuk dan posisi semula pada saat terjadi tekanan, benturan atau pembengkokan. Pendekatan sosial

memandang ketahanan nasional sebagai kemampuan merespon, beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan (Muladi, 2007).

4.2.7. Bahan Paparan Narasumber Pada Tahap Survei: Studi Lapangan

- a. Pengenalan Laboratorium Pengukuran Ketahanan Nasional (Labkurtanas), oleh: Prof. Dr. Ir. Dadan Umar Daihani, DEA, IPU, Asean-Eng.
(Bahan paparan terlampir)
- b. Kebijakan dan Program Kesejahteraan Sosial di Indonesia, oleh: Dr. Robben Rico, Amd, L.L.A.J., S.H., S.T., M.Si.
(Bahan paparan terlampir)
- c. Membangun SDM Unggul Dalam Menyongsong Indonesia Emas 2045, oleh: Deputi Bidang Pembangunan Manusia, Masyarakat, dan Kebudayaan Kementerian PPN/Beppenas.
(Bahan paparan terlampir)
- d. Tugas dan Fungsi Badan Strategi Kebijakan Dalam Negeri, oleh: Dr. Yusharto Huntoyungo, M.Pd.
(Bahan paparan terlampir)
- e. Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri, oleh: Staf Ahli Bidang Manajemen.
(Bahan paparan terlampir)
- f. Kondisi & Tantangan Ketenagakerjaan di Indonesia dan Kebijakan Kementerian Ketenagakerjaan, oleh: Prof. Anwar Sanusi, Ph.D.
(Bahan paparan terlampir)

4.2.8. Tema Simulasi

Berdasarkan telaahan dan diskusi yang dilakukan antara tim tenaga ahli PT KCI dan tim pokja Lemhannas RI terhadap sejumlah alternatif tema simulasi yang diusulkan, disepakati bahwa tema simulasi diarahkan pada situasi untuk mendukung bonus demografi 2045, yaitu:

"Ketahanan Nasional dalam kaitan membangun SDM unggul."

Terdapat dua indikator utama dari tema yang diusulkan yaitu:

1. Ketahanan Nasional
2. SDM Unggul

4.2.9. Skenario Simulasi

Situasi yang dibangun dalam simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI perlu mengacu pada poin berikut:

- a. Bahwa untuk mencapai Indonesia Emas 2045 telah ditetapkan RPJPN 2025-2045 dan RPJMN 2025-2029.
- b. Bahwa berbagai pihak khususnya instansi telah menyusun program sebagai turunan dari RPJMN sesuai dengan lingkup kewenangannya.
- c. Bahwa integrasi lintas instansi dan birokrasi merupakan tantangan sekaligus hambatan untuk dapat tercapainya sinergi dalam mendukung tercapainya RPJMN.
- d. Untuk mencapai hasil yang optimal pemerintah menetapkan satu kelompok kerja (pokja) atau proyek yang melibatkan anggota yang bersifat lintas instansi dan organisasi masyarakat.

Adapun **peran** partisipan yang dibangun dalam simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI perlu mengacu pada poin berikut:

- a. Peran: ditunjuk sebagai pimpinan proyek (PIMPRO) atau pimpinan kelompok kerja (POKJA) untuk membangun percepatan penyiapan SDM unggul menuju Indonesia Emas 2045 tahap 1.
- b. Tujuan untuk memimpin program pemerintah yang terdiri dari berbagai instansi/organisasi yang dapat mengatasi hambatan yang bersifat lintas instansi maupun birokrasi.
- c. Anggota pokja adalah personel yang mewakili berbagai instansi/organisasi.
- d. Memiliki kewenangan dari tahapan perumusan, penetapan, perencanaan, dan eksekusi; memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya berbagai lembaga baik pemerintah, swasta, maupun organisasi masyarakat (ormas).
- e. Pendanaan proyek akan didukung oleh pemerintah baik melalui anggaran yang dialokasikan, maupun anggaran dari lembaga pemerintah yang memiliki keterkaitan aktivitas.

Di sisi lain, **tugas** yang dibangun dalam simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI perlu mengacu pada poin berikut:

- a. Partisipan merupakan kandidat potensial untuk memimpin kelompok kerja (pokja) atau proyek nasional.
- b. Partisipan perlu merumuskan isu sentral, menetapkan tindakan yang akan dilakukan, dan menyusun rencana strategis dalam mendukung percepatan penyiapan SDM unggul menuju Indonesia Emas 2045.
- c. Partisipan perlu menetapkan kontribusi organisasi yang dipimpinnya dalam mendukung realisasi proyek nasional untuk percepatan penyiapan SDM unggul.

4.2.10. Matriks Data Simulasi

Matriks data simulasi menggambarkan situasi-situasi nasional, regional, global yang menggambarkan indikator ketahanan nasional dan SDM unggul sesuai dengan tema simulasi yang ditetapkan.

Matriks Data Simulasi dapat dilihat dalam dokumen terlampir.

4.2.11. Jenis Simulasi dan Matriks Kompetensi-Simulasi

Dengan mempertimbangkan kompleksitas situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin nasional, maka jenis simulasi yang dibangun oleh para tenaga ahli adalah minimal 3 (tiga) simulasi. Selain untuk memenuhi standar ‘*multi-method*’ dalam *assessment center*, juga untuk melihat konsistensi dari pola perilaku/kemampuan yang ditampilkan oleh kandidat/partisipan. Adapun jenis simulasi yang ditetapkan oleh para tenaga ahli, yaitu:

1. Individual
 - a. Tulisan: analisis kasus (*Problem Analysis/PA*), yang memungkinkan kandidat/partisipan melakukan telaahan secara mandiri. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa jenis simulasi ini tidak mengukur kompetensi pengambilan keputusan.
 - b. Interaktif: bermain peran (*Role Play/RP*), di mana kandidat/partisipan akan diberikan peran sebagai pemimpin yang akan dipertemukan dengan anggota timnya dalam suatu proyek kerja. Dalam perannya sebagai pimpinan proyek (*pimpro*),

kandidat/partisipan diharapkan mampu mengarahkan, menggerakkan, dan melibatkan anggota tim untuk berkontribusi dalam menyelesaikan dan mencapai target proyek kerja tertentu.

2. Situasi kelompok

Diskusi kelompok (*Leaderless Group Discussion/LGD*), di mana para kandidat/partisipan akan dipertemukan untuk membuat suatu kesepakatan mengenai program kerja yang diusulkan/direkomendasikan guna mendukung pencapaian tujuan nasional. Interaksi para kandidat/partisipan dalam diskusi kelompok akan menjadi obyek pengamatan (observasi) bagi para-assessor untuk diidentifikasi kompetensinya.

Dengan mempertimbangkan beragam data/informasi yang berhasil diperoleh dan ditelaah dalam tahap survei, para tenaga ahli menyepakati bahwa jenis simulasi yang dibangun dan dikembangkan akan bersifat series. Di mana antara simulasi yang satu dengan simulasi yang lain memiliki keterkaitan. Akan ada simulasi utama yang memuat seluruh data yang dibutuhkan oleh kandidat/partisipan dalam mengenali situasi kerja yang dihadapi dan merekomendasikan rencana kerjanya. Sementara simulasi lain akan dirancang agar kandidat/partisipan melakukan langkah-langkah eksekusi sesuai dengan peran dan kewenangan yang diberikan.

Berdasarkan jenis simulasi yang akan dibangun dan dengan mempertimbangkan hasil telaahan terhadap data/informasi yang dikumpulkan dalam matriks data simulasi, para tenaga ahli telah menyusun *draft* matriks kompetensi-simulasi sebagai berikut:

Tabel 4.2. Matriks Kompetensi - Simulasi

KOMPETENSI	SIMULASI		
	PA	LGD	RP
ANALISIS STRATEGIS	X	X	X
PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS		X	X
PERENCANAAN STRATEGIS	X	X	
MENGELOLA PERUBAHAN	X		
MENGELOLA KERAGAMAN	X	X	X
KOLABORASI		X	X
KEPEMIMPINAN		X	X

4.2.12. Konstruksi Simulasi

1. Simulasi *Problem Analysis (PA)*

Nama simulasi: *Leader's Analysis Simulation*

Peran: sebagai kandidat pimpinan nasional

Situasi: akan disajikan situasi nasional, situasi regional, dan situasi global yang menggambarkan ketahanan nasional dan berkaitan dengan percepatan pembangunan SDM unggul.

Tugas:

- a. Melakukan telaahan terhadap beragam data terkait situasi nasional, regional, dan global sebagai acuan dalam merumuskan isu sentral.
- b. Menyusun rencana strategis dalam mendukung percepatan penyiapan SDM unggul guna mendukung pencapaian Visi Indonesia Emas 2045.
- c. Mengidentifikasi dan menetapkan kontribusi organisasi yang dipimpinnya dalam mendukung implementasi proyek strategis nasional.

Estimasi waktu pengerjaan: 240 menit.

Kompetensi yang diukur:

- a. Analisis Strategis
- b. Perencanaan Strategis
- c. Mengelola Perubahan
- d. Mengelola Keragaman

Dokumen terdiri dari:

- a. Petunjuk untuk partisipan
- b. Materi simulasi

Struktur konten terdiri dari:

- a. Pendahuluan, menggambarkan variabel geografi dan demografi.
- b. Sumber Daya Alam, menggambarkan potensi kekayaan alam baik laut maupun darat.
- c. Variabel Geopolitik.
- d. Variabel Kesehatan.
- e. Variabel Pendidikan.
- f. Variabel Ekonomi.

2. Simulasi *Leaderless Group Discussion* (LGD)

Nama simulasi: *Leader's Meeting Simulation*

Peran: sebagai kandidat pimpinan nasional

Situasi: dipertemukan dengan kandidat lain dalam suatu forum diskusi.

Tugas:

- a. Membangun kesepahaman dan kesepakatan mengenai isu sentral.
- b. Membangun kesepakatan mengenai solusi yang ditetapkannya atas isu sentral.

Estimasi waktu:

- a. Persiapan mandiri: 30 menit.
- b. Diskusi: 120 menit.

Kompetensi yang diukur:

- a. Analisis Strategus
- b. Pengambilan Keputusan Strategis
- c. Perencanaan Strategis
- d. Mengelola Keragaman
- e. Kolaborasi
- f. Kepemimpinan

Dokumen terdiri dari:

- a. Petunjuk untuk partisipan
- b. Materi simulasi *Leader's Analysis Simulation*

Catatan: dengan format simulasi yang bersifat series, maka materi simulasi di LGD sama dengan materi simulasi di PA, hanya berbeda situasi. Pada simulasi PA kandidat/partisipan kerja secara mandiri, sementara di LGD kandidat/partisipan kerja dalam kelompok.

3. Simulasi *Role Play* (RP)

Nama simulasi: *Leader's Cadre Simulation*

Peran: sebagai kandidat terpilih untuk memimpin proyek nasional.

Situasi: dipertemukan dengan anggota timnya yang terlibat dalam proyek nasional.

Tugas:

- a. Merealisasikan dan mengimplementasikan proyek nasional yang dipimpinnya, dengan mengarahkan, menggerakkan, dan melibatkan anggota timnya.
- b. Meningkatkan kontribusi organisasi anggota tim dalam mendukung implementasi proyek strategis nasional.

Estimasi waktu pengerjaan:

- a. Persiapan mandiri: 30 menit
- b. Roleplay: 45 menit.

Kompetensi yang diukur:

- a. Analisis Strategis
- b. Pengambilan Keputusan Strategis
- c. Mengelola Keragaman
- d. Kolaborasi
- e. Kepemimpinan

Dokumen terdiri dari:

- a. Instruksi/Petunjuk untuk partisipan

Struktur konten terdiri dari:

- Instruksi/petunjuk untuk partisipan
- Pendahuluan
- Situasi Anda (situasi kerja yang dihadapi)
- Profil sub-ordinate

- b. Instruksi/petunjuk untuk roleplayer

Struktur konten terdiri dari:

- Peran anda
- Tugas anda
- Panduan pengembangan isu
- Lampiran: profil sub-ordinate, pengalaman kerja, struktur organisasi

4.2.13. Validasi Konten

Berdasarkan proses uji keterbacaan yang dilakukan oleh para tenaga ahli diperoleh gambaran bahwa:

1. Data/informasi yang disajikan dalam *draft Leader's Analysis Simulation*, belum memungkinkan bagi kandidat/partisipan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya guna mendukung implementasi dan pencapaian dari

program nasional. Untuk itu para tenaga ahli memperhitungkan perlunya menyajikan data/informasi yang menggambarkan latar belakang organisasi dari kandidat/partisipan.

2. Data/informasi yang disajikan dalam *draft Leader's Meeting Simulation*, belum memungkinkan bagi kandidat/partisipan untuk menetapkan dan menyepakati kontribusi dari organisasi guna mendukung implementasi dan pencapaian dari program nasional. Karena simulasi yang dibangun dan dikembangkan bersifat *series* (berkelanjutan), maka para tenaga ahli perlu menyajikan data/informasi yang menggambarkan latar belakang dari kandidat/partisipan dalam materi simulasi *Leader's Analysis Simulation* dan mengembangkan narasi instruksi dari *Leader's Meeting Simulation*.
3. Data/informasi yang disajikan dalam *draft Leader's Cadre Simulation*, belum memungkinkan bagi kandidat/partisipan untuk mengelola perubahan dan membangun kolaborasi dengan pihak-pihak terkait dalam tataran eksekusi dan implementasi. Untuk itu para tenaga ahli memperhitungkan perlunya membangun dan mengembangkan simulasi *Role Play (RP)* dengan skenario yang lain.

4.2.14. Persiapan Uji Coba Simulasi

Para tenaga ahli telah melakukan beberapa tahap kegiatan sebagai persiapan dalam pelaksanaan uji coba simulasi, yaitu:

1. Geladi resik tahap pertama yang terselenggara pada 7 Oktober 2024. Adapun hal-hal yang disepakati dan menjadi catatan dalam geladi resik tahap pertama terlampir dalam Berita Acara Geladi Resik Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No.051/CIC/X/2024.
2. Pendampingan *assessor* yang terselenggara pada 8-10 Oktober 2024. Adapun hal-hal yang disampaikan dan dibahas selama proses pendampingan kepada *assessor* adalah sebagai berikut:
 - a. Pemahaman konsepsional tentang perilaku efektif (*effective behavior*). (*Materi terlampir*)
 - b. Pemahaman konsepsional tentang kompetensi.
 - c. Peran Pemimpin Nasional dan Kompetensi Kepemimpinan Nasional.

3. Geladi resik tahap kedua yang terselenggara pada 17 Oktober 2024. Adapun hal-hal yang disepakati dan menjadi catatan dalam geladi resik tahap kedua terlampir dalam Berita Acara Geladi Resik Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No.053/CIC/X/2024.

4.3. Analisis

4.3.1. Uji Coba Simulasi

1. Pelaksanaan Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI

Sesuai dengan kesepakatan yang dibuat bersama dengan tim pokja Lemhannas RI, pelaksanaan uji coba terpakai simulasi assessment center kepemimpinan nasional Lemhannas RI diselenggarakan pada:

- a. Hari pertama, 21 Oktober 2024. Kegiatan secara terperinci tertuang dalam Berita Acara Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No. 056/CIC/X/2024.
- b. Hari kedua, 22 Oktober 2024. Kegiatan secara terperinci tertuang dalam Berita Acara Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No. 057/CIC/X/2024.

2. Pengolahan Data Hasil Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI

Berdasarkan hasil evaluasi daya uji simulasi, diperoleh **catatan penyempurnaan simulasi** sebagai berikut:

Simulasi Problem Analysis (PA)-Leader's Analysis Simulation

- a. Simulasi belum cukup kuat untuk menangkap kemampuan asesi mengidentifikasi isu regional dan global sebagai landasan dalam merumuskan isu sentral.
- b. Simulasi belum cukup kuat untuk menangkap kemampuan asesi mengidentifikasi dan menetapkan kontribusi organisasi yang dipimpinnya guna mendukung implementasi dan pencapaian program nasional.
- c. Simulasi belum cukup kuat untuk menangkap kemampuan asesi mengidentifikasi isu keragaman dan perubahan.

Penyempurnaan simulasi

- a. Perlu dibuat instruksi yang lebih kuat untuk menstimulasi perumusan isu sentral yang dibangun dari kondisi nasional, regional, dan global.
- b. Perlu perbaikan sajian data yang lebih imbang antara narasi (data kualitatif) dan infografis (data kuantitatif).
- c. Perlu ditambahkan informasi regional dan global sebagai bagian dari perumusan isu sentral.
- d. Perlu ditambahkan data yang menggambarkan situasi keragaman untuk menstimulasi kompetensi Mengelola Keragaman.
- e. Perlu ditambahkan Simulasi *Problem Analysis* lain yang menggambarkan situasi latar belakang organisasi untuk menstimulasi kemampuan kandidat/partisipan dalam menganalisis, merencanakan, dan memutuskan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan nasional.

Simulasi Leaderless Group Discussion (LGD)-Leader's Meeting Simulation

Penyempurnaan simulasi:

Perlu perbaikan dalam instruksi/petunjuk untuk partisipan untuk memunculkan situasi kompetitif yang memberikan peluang bagi kandidat/partisipan agar memunculkan kompetensi kepemimpinan dan kompetensi lainnya.

Simulasi Role Play (RP)-Leader's Cadre Simulation

Data yang disajikan dalam simulasi *Role Play* (RP) belum memungkinkan bagi kandidat/partisipan untuk mengelola perubahan dan membangun kolaborasi.

Penyempurnaan simulasi:

- a. Dipertimbangkan untuk pembuatan simulasi *Role Play* lain untuk menangkap indikator kompetensi kontribusi dari organisasi yang dipimpin dan memberi peluang bagi

kandidat/partisipan untuk melakukan kaderisasi kepada anggota timnya di organisasi.

- b. Perlu dibuat instruksi/petunjuk untuk partisipan yang lebih kuat sehingga tidak menampilkan situasi yang ambigu.
- c. Perlu dilakukan restrukturisasi substansi dari materi simulasi untuk menstimulasi kemampuan kandidat/partisipan dalam menganalisis, merencanakan, dan memutuskan solusi terhadap suatu situasi yang dihadapi guna mendukung implementasi proyek nasional.

4.3.2. Finalisasi Simulasi

1. Penyempurnaan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI

Dalam tahap finalisasi simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI, para tenaga ahli merestrukturisasi materi simulasi sesuai dengan catatan penyempurnaan simulasi yang sudah disusun dan ditetapkan sebelumnya sesuai dengan hasil validasi konten dan uji coba simulasi yang dilakukan. Dalam hal ini materi simulasi yang direstrukturisasi disesuaikan dengan jenis simulasi yang sudah disusun dan dikembangkan sebelumnya, yaitu:

- a. Simulasi Problem Analysis (PA) - *Leader's Analysis Simulation*
- b. Simulasi Leaderless Group Discussion (LGD) - *Leader's Meeting Simulation*
- c. Simulasi Role Play (RP) - *Leader's Cadre Simulation*

Berdasarkan jenis simulasi yang dikembangkan, para tenaga ahli juga telah menyusun form lembar kerja *assessee*.

2. Penyusunan Course of Action (COA)

Dalam tahap finalisasi simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI, para tenaga ahli juga melakukan penyusunan *Course of Action* (COA).

Penyusunan *Course of Action* atau *Thought of School* dilakukan untuk memberikan gambaran bahwa setiap materi yang ada harus mampu

mengidentifikasi langkah-langkah yang diambil oleh peserta assessment. Baik dari langkah-langkah yang paling tidak efektif sampai dengan langkah yang paling efektif untuk setiap kompetensi yang diukur dari materi tersebut sebagaimana yang telah ditetapkan dalam penyusunan kompetensi.

Dalam hal ini *Course of Action* atau *Thought of School* yang telah disusun adalah sebagai berikut:

- a. Petunjuk penggunaan simulasi *Problem Analysis (PA) - Leader's Analysis Simulation*
- b. Petunjuk penggunaan simulasi *Leaderless Group Discussion (LGD) - Leader's Meeting Simulation*
- c. Petunjuk penggunaan simulasi *Role Play (RP) - Leader's Cadre Simulation*.

4.4. Kesimpulan

1. Jenis simulasi yang dibangun dan dikembangkan, yaitu:
 - a. *Problem Analysis (PA) – Leader's Analysis Simulation*.
 - b. *Leaderless Group Discussion (LGD) – Leader's Meeting Simulation*.
 - c. *Role Play (RP) – Leader's Cadre Simulation*.
2. Matriks kompetensi-simulasi

Tabel 4.3. Matriks Kompetensi - Simulasi

KOMPETENSI	SIMULASI		
	PA	LGD	RP
ANALISIS STRATEGIS	X	X	X
PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS		X	X
PERENCANAAN STRATEGIS	X	X	
MENGELOLA PERUBAHAN	X		
MENGELOLA KERAGAMAN	X	X	X
KOLABORASI		X	X
KEPEMIMPINAN		X	X

Keterangan:

PA : *Problem Analysis*

LGD : *Leaderless Group Discussion*

RP : *Role Play*

3. Course of Action (COA)

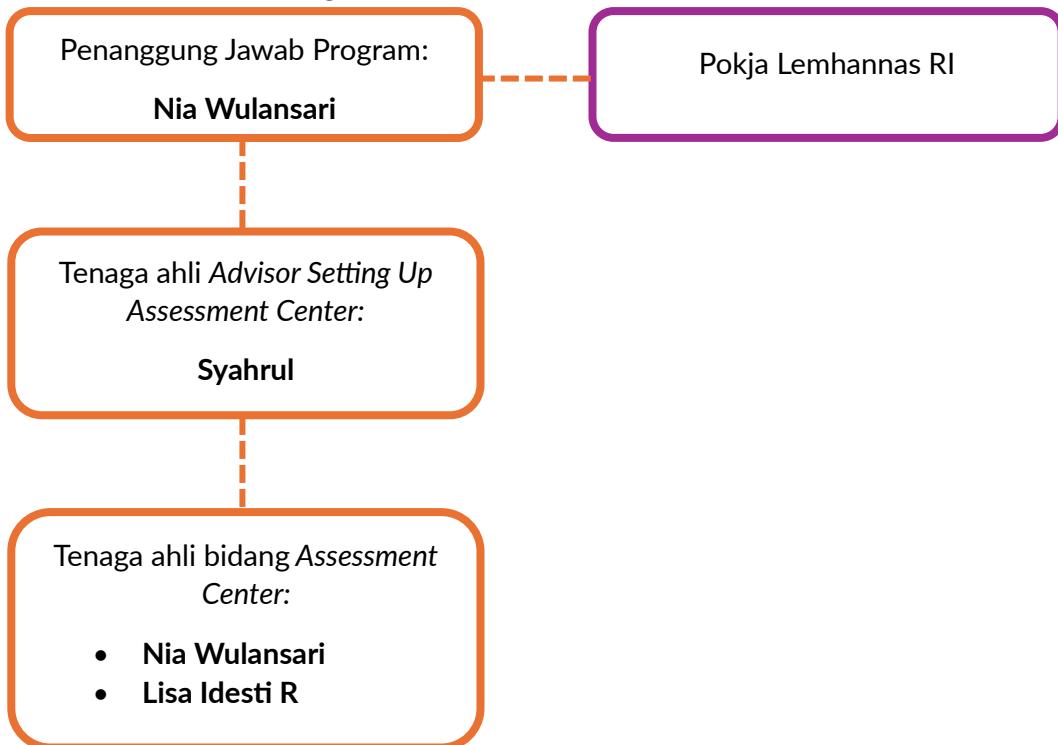
Course of Action atau *Thought of School* yang telah disusun adalah sebagai berikut:

- a. Petunjuk penggunaan simulasi *Problem Analysis (PA) - Leader's Analysis Simulation*
- b. Petunjuk penggunaan simulasi *Leaderless Group Discussion (LGD) - Leader's Meeting Simulation*
- c. Petunjuk penggunaan simulasi *Role Play (RP) - Leader's Cadre Simulation.*

V. STRUKTUR ORGANISASI PEKERJAAN

5.1. Struktur Organisasi

Gambar 5.1. Struktur Organisasi



5.2. Komposisi Tim dan Penugasan Tenaga Ahli

Tabel 5.1. Komposisi Tim dan Penugasan Tim Ahli

Nama Personel	Perusahaan	Tenaga Ahli Lokal/Asing	Lingkup Keahlian	Posisi Diusulkan	Uraian Pekerjaan	Jumlah orang/bulan
Syahrul	PT KCI	Lokal	Psikolog, Pioneer Assessment Telkom, advisor PASSTI, Expert Human Capital, Facilitator Sertifikasi Assessment Center & BEI, Development Expert (penyusunan standar kompetensi & alat ukur Assessment teknis dan manajerial).	Assessor 1	<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan job target Melaksanakan studi literatur Pengolahan hasil survey Menentukan jenis simulasi Menentukan matriks kompetensi simulasi Menentukan tingkat kesulitan simulasi Membuat blueprint simulasi Membuat skenario simulasi Menyusun draft simulasi Memaparkan draft/konten simulasi Finalisasi simulasi Coaching user materi simulasi 	1 orang/ 5 bulan
Nia Wulansari	PT KCI	Lokal	Expert Human Capital, Co facilitator Sertifikasi Assessment Center & BEI, Development Expert (penyusunan standar kompetensi & alat ukur Assessment teknis dan manajerial), assessor, feedbacker, development expert, coach	Team Leader, Assessor 2	<ul style="list-style-type: none"> Komunikator, penjadwalan meeting, administrator proyek Membuat rencana survey Melaksanakan studi literatur Melaksanakan studi lapangan Pengolahan hasil survey Menentukan jenis simulasi Menentukan matriks kompetensi simulasi Menentukan tingkat kesulitan simulasi 	1 orang/ 5 bulan

Lisa Idesti Ramadhani	PT KCI	Lokal	<p><i>Expert Human Capital, Co facilitator Sertifikasi Assessment Center & BEI, Development Expert (penyusunan standar kompetensi & alat ukur Assessment teknis dan manajerial), assessor, feedbacker</i></p>	Asisten Peneliti Pengembang Alat Ukur AC Eselon 2	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat <i>blueprint</i> simulasi • Membuat skenario simulasi • Menyusun <i>draft</i> simulasi • Menyusun revisi <i>draft/konten</i> simulasi • Melaksanakan uji coba materi simulasi • Finalisasi simulasi • <i>Coaching user</i> materi simulasi 	<p>1 orang/ 5 bulan</p>
-----------------------	--------	-------	---	---	--	-----------------------------

5.3. Jadwal Penugasan Tenaga Ahli

Tabel 5.2. Jadwal Penugasan Tenaga Ahli

Nama Tenaga Ahli	Posisi	Bulan				
		Agustus	September	Okttober	November	Desember
Syahrul	Assessor 1	✓	✓	✓	✓	✓
Nia Wulansari	<i>Team Leader,</i> Assessor 2	✓	✓	✓	✓	✓
Lisa Idesti Ramadhani	Asisten Peneliti, Assessor 3	✓	✓	✓	✓	✓

VI. TAHAP PEKERJAAN

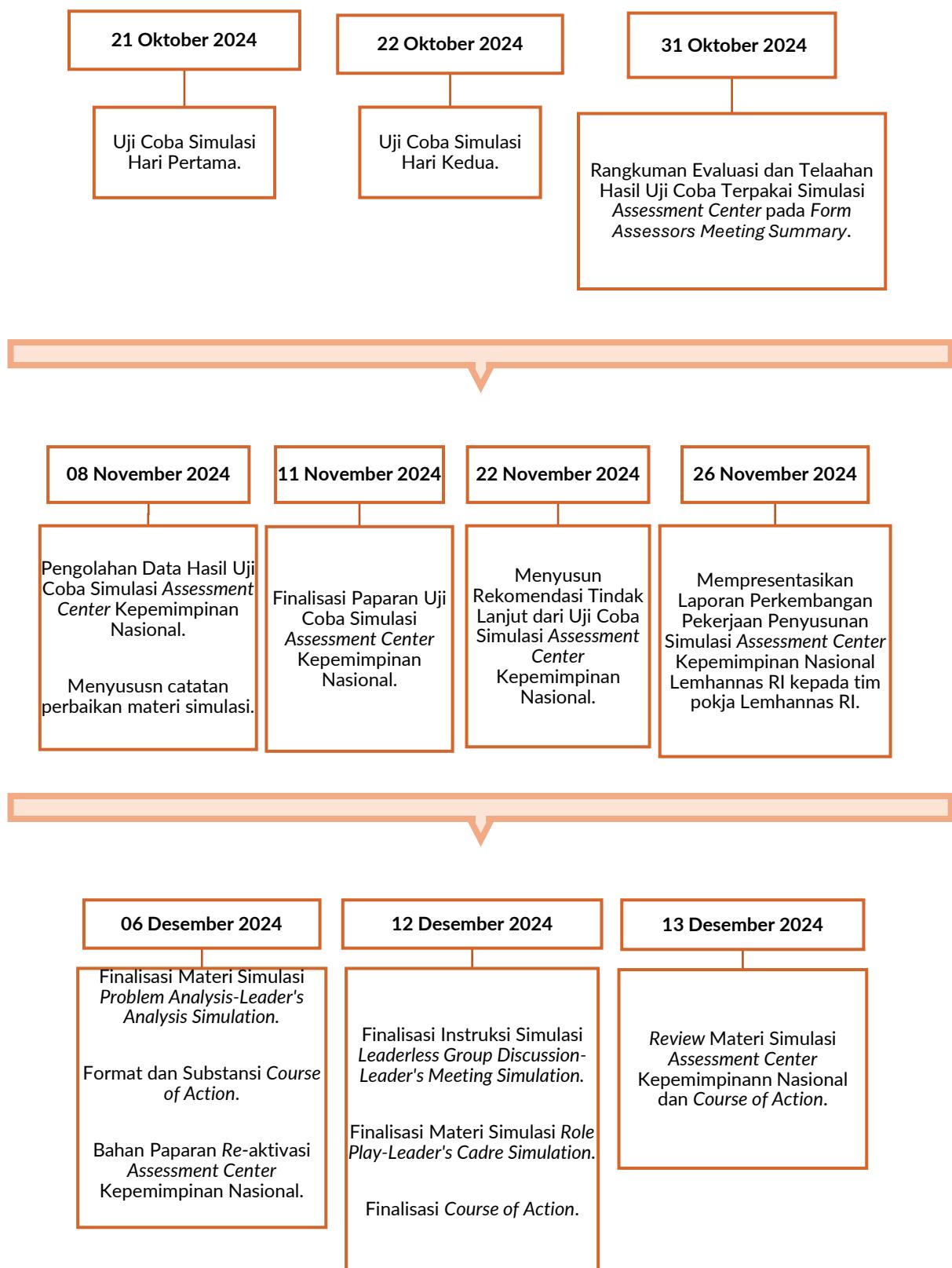
6.1. Jadwal Kerja

Tabel 6.1. Jadwal kerja

TAHAP KERJA	AKTIVITAS KERJA	OKTOBER		NOVEMBER				DESEMBER	
		4	5	1	2	3	4	1	2
Uji Coba Simulasi	Coaching Assessor, Role Player								
	Melaksanakan Uji Coba Materi Simulasi	21-22 Okt							
	Pengolahan Data Hasil Uji Coba Simulasi		Kerja Mandiri Transkrip dan Pengolahan Data	Pengolahan Data					
Finalisasi	Melakukan Finalisasi Simulasi								
	Penyusunan Course of Action								

6.2. Kemajuan Pekerjaan

Gambar 6.1. Kemajuan Pekerjaan



VII. CAPAIAN PEKERJAAN

Para tenaga ahli PT KCI telah mampu menyelesaikan

1. Simulasi *Problem Analysis (PA) – Leader's Analysis Simulation*

Terdiri dari:

- a. Instruksi/Petunjuk untuk partisipan
- b. Materi Simulasi

2. Simulasi *Leaderless Group Discussion (LGD) – Leader's Meeting Simulation*

Terdiri dari:

- a. Instruksi/Petunjuk untuk partisipan
- b. Materi Simulasi *Problem Analysis (PA) – Leader's Analysis Simulation*

3. Simulasi *Role Play (RP) – Leader's Cadre Simulation*

Terdiri dari:

- a. Instruksi/Petunjuk untuk Partisipan
- b. Instruksi/Petunjuk untuk Roleplayer

4. *Course of Action (COA)*

VIII. REKOMENDASI

Sampai dengan laporan akhir pekerjaan penyusunan simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI ini disusun, para tenaga ahli telah mampu menyelesaikan 3 (tiga) jenis simulasi sesuai dengan kesepakatan kerja yang ditetapkan bersama. Lebih dari itu untuk mendukung proses pengukuran yang komprehensif, para tenaga ahli merekomendasikan untuk melengkapi sejumlah materi simulasi sesuai dengan hasil evaluasi dan uji coba simulasi yang dilakukan. Dalam hal ini materi simulasi tambahan yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. Simulasi *Problem Analysis (PA)*, dengan skenario dan narasi yang menggambarkan latar belakang organisasi bagi kandidat/partisipan sebagai stimulus bagi kandidat/partisipan dalam menetapkan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya terhadap tujuan nasional.
2. Simulasi *Role Play (RP)*, dengan skenario dan narasi yang memungkinkan kandidat/partisipan untuk mengelola perubahan dan menetapkan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya dalam mendukung pencapaian tujuan nasional.

IX. PENUTUP

Untuk mendukung pelaksanaan *Assessment Center Kepemimpinan Nasional* sebagaimana peran dari Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas) RI dalam membangun *talent pool* untuk kader pemimpin tingkat nasional, maka Pusat Laboratorium (Puslab) Lemhannas RI sebagai penanggung jawab dalam pelaksanaan *Assessment Center Kepemimpinan Nasional* harus menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan infrastruktur pendukung dalam pelaksanaan *Assessment Center Kepemimpinan Nasional*.

SDM dalam pelaksanaan *Assessment Center Kepemimpinan Nasional* dalam hal ini memiliki peran yang berbeda, diantaranya:

- a. *Assessor Assessment Center*
- b. *Roleplayer*
- c. *Administrator Assessment Center*
- d. Tim admin dan tim teknis sebagai tenaga kerja pendukung

Lebih dari itu, juga harus dipersiapkan insfrastruktur yang memadai guna menunjang pelaksanaan *Assessment Center Kepemimpinan Nasional* secara efektif dan efisien. Dalam hal ini infrastruktur pendukung yang dibutuhkan diantaranya:

- a. Ruangan
- b. Sistem/aplikasi pendukung

DAFTAR PUSTAKA

Gill, R.W.T. Banks, J.D.H. (1978). *Assessment of Management Potential in Graduate Recruitment*. Personnel Review, Vol. 7 No. 3, pp. 56-61.

Gill, Roger. The Assessment Center Method. Tautan: <https://1drv.ms/b/s!ApemotClmlDngaoibi63jLIVHf1og?e=kZJMcR>

Gill, Roger. *The Use of Psychometric Tools in Staff Selection & Promotion*. Singapore: Conference on the Operational Effectiveness of Organisations Association of Management Consultants. Tautan: https://1drv.ms/b/s!ApemotClmlDngaoI fw_WsKeZCNhFQ?e=UHfRhE

Indonesia. (2016). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2016 tentang Lembaga Ketahanan Nasional RI*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 254. Kementerian hukum dan Hak Asasi Manusia. Jakarta.

Indonesia. *Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025*. Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor 33. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Jakarta.

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia. (2023). *Kamus Kompetensi Kepemimpinan Nasional*. Jakarta: Tautan: <https://1drv.ms/b/s!ApemotClmlDngaojaLXfqoqAjZ2P0g?e=2Y4rbG>

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 06 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Tahun 2020-2024*. Jakarta.

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 13 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia*. Jakarta.

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 15 Tahun 2021 tentang Peta Proses Bisnis di lingkungan Lemhannas RI: Peta Lintas Fungsi Pengukuran Kepemimpinan Nasional*. Jakarta.

Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2019). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 293 Tahun 2019 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Aktivitas Profesional, Ilmiah dan Tebus Golongan Pokok Aktivitas Profesional, Ilmiah dan Teknis lainnya bidang Assessment Center*. Jakarta.

Pusat Laboratorium Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia. (2023). *Buku Profil Ketahanan Nasional*. Jakarta: Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.

Sanghi, Seema. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. New Delhi: Response Books.

Sjahrul. (2024). Assessment Center Assessor Training. Jakarta. Tautan: https://1drv.ms/b/s!ApemotClmlDngata8YO_b_GDhJmhoQ?e=jr6j5Y

Sjahrul. *Setting Up an Assessment Center Strategy for Introducing Assessment Center and Maintaining Management Support*. Jakarta. Tautan: <https://1drv.ms/b/s!ApemotClmlDngatZLDrndAcw3jcDgA?e=jyR3hE>

The International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2014). *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Guidelines 6th Edition*. Virginia: 38th International Congress on Assessment Center Methods.

LAMPIRAN

1. Matriks Data Simulasi
2. *Draft Leader's Analysis Simulation*
3. *Draft Leader's Meeting Simulation*
4. *Draft Leader's Cadre Simulation*
5. *Guideline and Ethical Consideration for Assessment Center Operations*
6. Materi Pendampingan Assessor
7. Berita Acara Geladi Resik Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No.051/CIC/X/2024
8. Berita Acara Berita Acara Geladi Resik Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No.053/CIC/X/2024
9. Berita Acara Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No. 056/CIC/X/2024
10. Berita Acara Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI No. 057/CIC/X/2024

**MATRIKS DATA
SIMULASI ASSESSMENT CENTER
KEPEMIMPINAN NASIONAL**

I. GATRA GEOGRAFI

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
I. GATRA GEOGRAFI						
1. Batas Wilayah	Laut yang luas	<ul style="list-style-type: none"> - batas wilayah yang luas memiliki kekayaan SD hayati belum dioptimalkan untuk mendukung tumbuh kembang SDM - kesiapan menjaga batas wilayah laut yg luas masih belum memadai >> keterkaitan dengan aspek ketahanan nasional yang menyebabkan pencurian SD hayati - dukungan terhadap para pekerja (nelayan) dalam : pemanfaatan teknologi, modal kerja, pengolahan hasil tangkapan, distribusi hasil SD hayati yang memengaruhi keekonomian nelayan 		<ul style="list-style-type: none"> - SDM yang belum mampu mendayagunakan kekayaan hayati untuk meningkatkan taraf hidup >> keterkaitan dengan aspek pendidikan (ketidaksiapan SDM untuk mendayagunakan kekayaan hayati) 		
2. Bentuk wilayah	Kepulauan		standar pendidikan memengaruhi kualitas SDM			

II. GATRA DEMOGRAFI

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
II. GATRA DEMOGRAFI						
3. Komposisi penduduk						
c. Komposisi geografis kepadatan penduduk (jiwa/km persegi)	Kepadatan penduduk di pulau Jawa	kaitan dengan aspek teknologi yang memengaruhi pelayanan kesehatan di perkotaan maupun di daerah	standar pendidikan di kota vs di daerah yang memengaruhi kualitas SDM			
4. Morbiditas						
b. Balita dengan gizi baik (%)	Stunting, tingkat ekonomi sosial masyarakat	stunting	tingkat kecerdasan SDM			

III. GATRA SUMBER KEKAYAAN ALAM

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
III. GATRA SUMBER KEKAYAAN ALAM						
1. Ketersediaan Pangan						
b. Persentase produksi beras terhadap kebutuhan	- Penggunaan lahan untuk memproduksi beras vs pembangunan sarana prasarana pendukung (irigasi, dll) >>gizi - Jumlah panen	- ketersediaan SDA untuk meningkatkan kualitas hidup melalui gizi yang memadai >> berkaitan dengan kebijakan pemerintah dalam aspek pangan dan pemanfaatan teknologi & research di aspek pangan				
j. Persentase produksi susu terhadap kebutuhan	kaitannya dengan stunting & gizi	- ketersediaan SDA untuk meningkatkan kualitas hidup melalui gizi yang memadai >> berkaitan dengan kebijakan pemerintah dalam aspek pangan dan pemanfaatan teknologi & research di aspek pangan				
k. Persentase produksi telur terhadap kebutuhan	kaitannya dengan stunting & gizi	- ketersediaan SDA untuk meningkatkan kualitas hidup melalui gizi yang memadai >> berkaitan dengan kebijakan pemerintah dalam aspek pangan dan pemanfaatan teknologi & research di aspek pangan				
h. Persentase potensi perak yang sudah diketahui data cadangannya		- ketersediaan SDA untuk meningkatkan kualitas hidup melalui gizi yang memadai >> berkaitan dengan kebijakan pemerintah dalam aspek pangan dan pemanfaatan teknologi & research di aspek pangan				

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
5. Variabel Sumber Daya Laut Hayati	pengembangan budi daya sumber daya laut >> kaitan dengan ketahanan, kepulauan, dengan gizi	- ketersediaan SDA untuk meningkatkan kualitas hidup melalui gizi yang memadai >> berkaitan dengan kebijakan pemerintah dalam aspek pangan dan pemanfaatan teknologi & research di aspek pangan				

IV. GATRA IDEOLOGI

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
IV. GATRA IDEOLOGI						
2. Variabel Toleransi						
d. Frekuensi konflik fisik antar umat beragama tahun terakhir	Konflik antar umat, keberagaman, kesatuan dan persatuan					kebijakan yang belum cukup mampu untuk meminimalisir konflik antar umat beragama
4. Variabel Kewajiban Sosial						
b. Persentase anak terlantar terhadap seluruh anak berusia < 15 tahun	kaitan dengan ekonomi dan lapangan kerja, kaitan dengan gizi dan kesehatan		kesempatan untuk sekolah dan mendapatkan pendidikan		kesiapan SDM yang memiliki daya saing dalam menyongsong Indonesia Emas 2045	

V. GATRA POLITIK

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
V. GATRA POLITIK						
2. Variabel Hubungan Pusat-Daerah dan Antar Daerah						
a. Kebijakan pusat tentang hubungan pusat-daerah dan antar daerah	sinergi lintas instansi & hubungan pusat-daerah	kebijakan terkait dengan pembangunan fasilitas kesehatan yang memadai di daerah2 yang 4 T (terluar, tertinggal, dll)	kebijakan daerah yang belum berorientasi kepada aspek pendidikan, kebijakan daerah yang belum selaras dengan kebijakan yang ditetapkan oleh pusat			
3. Variabel Politik Luar Negeri	geopolitik vs pengaruh terhadap ketahanan & keamanan	- distribusi pasokan rantai pangan >> supply chain - swasembada pangan yang dipengaruhi oleh situasi geopolitik	kerjasama pendidikan		kerjasama research baik dalam bidang teknologi (pangan, kesehatan, dll)	

VI. GATRA EKONOMI

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
VI. GATRA EKONOMI	- Industrialisasi-hilirisasi industri berbasis SDM unggul, teknologi & inovasi berorientasi eksport					
1. Ketahanan Pangan						
c. Persentase impor beras nasional terhadap kebutuhan nasional	- Penggunaan lahan untuk memproduksi beras vs pembangunan sarana prasarana pendukung (irigasi, dll) >>gizi - Jumlah panen	note : sama dengan aspek variabel politik luar negeri (supply chain, swasembada pangan)			kemampuan SDM untuk menciptakan inovasi2 yang mendukung swasembada pangan Indonesia namun juga meningkatkan perekonomian negara	
6. Variebel Kesempatan Kerja	Ketersediaan Lapangan Kerja					

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
g. Persentase pekerja formal dengan informal	Karakteristik pekerjaan (marginal, informal, formal, dll) vs kesejahteraan, pendidikan, kesehatan			<ul style="list-style-type: none"> - ketersediaan lapangan kerja dengan jumlah pencari kerja yang menurunkan produktifitas SDM - latar belakang pendidikan yang belum memadai mengurangi kesempatan untuk bekerja produktif - kaitannya dengan UMKM sebagai peluang untuk produktif 	<ul style="list-style-type: none"> - kontribusi SDM dalam memenuhi kebutuhan hidup dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui kesempatan kerja - perkembangan teknologi yang mengantikan tenaga kerja dan juga terkait dengan aspek pendidikan - perbandingan lapangan pekerjaan formal dan informal baik di kota maupun di pedesaan yang memengaruhi kualitas SDM dalam berdaya saing 	
18. Variabel Teknologi	Struktur platform digital	fasilitas kesehatan yang mampu memanfaatkan perkembangan teknologi masih terpusat di perkotaan dibandingkan dengan daerah2 terpencil	fasilitas pendidikan yang mampu memanfaatkan perkembangan teknologi masih terpusat di perkotaan dibandingkan dengan daerah2 terpencil	kesiapan SDM dalam memanfaatkan teknologi untuk menghasilkan produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> - kemampuan pemanfaatan teknologi dalam membangun SDM yang berdaya saing 	<ul style="list-style-type: none"> - kemampuan SDM dalam memilih informasi yang tidak mencerminkan nilai2 kebangsaan (4 konsensus dasar bangsa)

VII. GATRA SOSIAL BUDAYA

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
VII. GATRA SOSIAL BUDAYA						
2. Variabel Pendidikan						
a. Kebijakan pusat di bidang pendidikan persentase kecamatan yang memiliki SLTP	- Wajib belajar 13 tahun - Partisipasi Perguruan Tinggi/STEAM - Kelembagaan pendidikan dan kebudayaan - Kesiapan Sistem Pendidikan		- standar pendidikan memengaruhi kualitas SDM, fasilitas, kualitas tenaga pengajar, sistem pendidikan yang berorientasi pada inovasi (bukan hafalan)	- standar pendidikan memengaruhi kualitas SDM, fasilitas, kualitas tenaga pengajar, sistem pendidikan yang berorientasi pada inovasi (bukan hafalan)	- standar pendidikan memengaruhi kualitas SDM, fasilitas, kualitas tenaga pengajar, sistem pendidikan yang berorientasi pada inovasi (bukan hafalan)	- standar pendidikan memengaruhi karakteristik SDM, fasilitas, kualitas tenaga pengajar
3. Variabel Kesehatan	BPJS	- standar kesehatan memengaruhi kualitas SDM, fasilitas, kualitas tenaga kesehatan, sistem kesehatan yang merata baik di perkotaan maupun pedesaan			- kualitas tenaga kesehatan Indonesia dibandingkan dengan asing	

VIII. GATRA PERTAHANAN DAN KEAMANAN

KETAHANAN NASIONAL (ASTA GATRA)	INDIKATOR RPJMN	SDM UNGGUL : catatan lihat di RPJPN Bapennas indikator2 terukurnya apa				
		SEHAT	CERDAS	PRODUKTIF	BERDAYA SAING	BERAKHLAK MULIA
VIII. GATRA PERTAHANAN DAN KEAMANAN						
5. Variabel Kemampuan Industri Pertahanan		- kebutuhan untuk memiliki alutsista yang sementara ini masih tergantung pada negara lain - kemampuan untuk mengembangkan industri pertahanan dalam memenuhi kebutuhan pertahanan negara				
a. Kemampuan R & D industri pertahanan	kaitannya dengan pendidikan>> berkaitan dengan laut, kepulauan, ketahanan nasional, geopolitik regional					

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations

Prepared and Endorsed by:

The International Taskforce on Assessment Center Guidelines

Deborah E. Rupp, Purdue University, USA, Chair
Brian J. Hoffman, University of Georgia, USA, Co-Chair
David Bischof, Deloitte, South Africa, Co-Chair

Taskforce Members:

William Byham, Development Dimensions International, USA
Lynn Collins, Fenestra, USA
Alyssa Gibbons, Colorado State University, USA
Shinichi Hirose, International University of Japan, Japan
Martin Kleinmann, University of Zurich, Switzerland
Jeffrey D. Kudisch, University of Maryland, USA
Martin Lanik, Pinsight, USA
Duncan J. R. Jackson, Birkbeck, the University of London, UK
Myungjoon Kim, Assesta, South Korea
Filip Lievens, Ghent University, Belgium
Deon Meiring, University of Pretoria, South Africa
Klaus G. Melchers, Universität Ulm, Germany
Vina G. Pendid, Daya Dimensi, Indonesia
Dan J. Putka, Human Resources Research Organization, USA
Nigel Povah, Assessment and Development Consultants, UK
Doug Reynolds, Development Dimensions International, USA
Sandra Schlebusch, LEMASA, South Africa
John Scott, APTMetrics, USA
Svetlana Simonenko, Detech, Russia
George Thornton, Colorado State University, USA

Table of Contents

- I. Purpose**
- II. History of Guidelines**
- III. Assessment Center Defined**
- IV. Non-Assessment Center Activities**
- V. Assessment Centers for Different Purposes**
- VI. Assessment Center Policy Document**
- VII. Assessor Training**
- VIII. Training and Qualifications of Other Assessment Center Staff**
- IX. Validation Issues**
- X. Technology**
- XI. Ethics, Legal Compliance, and Social Responsibility**
- XII. Conducting Assessment Centers Across Cultural Contexts**
- XIII. National Assessment Center Guidelines**

Appendix A: Past Taskforce Members

Appendix B: Glossary of Relevant Terms

Appendix C: Relevant Professional Guidelines

Appendix D: Key Sources/Recommended Readings

I. Purpose

This document's intended purpose is to provide professional guidelines and ethical considerations for users of the assessment center method. These guidelines are designed to cover both existing and future applications. The title "assessment center" is restricted to those methods that follow these guidelines.

These guidelines will provide: (1) guidance to industrial/organizational/work psychologists, organizational consultants, human resource management specialists and generalists, and others who design and conduct assessment centers; (2) information to managers deciding whether or not to institute assessment center methods; (3) instruction to assessors serving on the staff of an assessment center; and (4) guidance on the use of technology and navigating multicultural contexts; (5) information for relevant legal bodies on what are considered standard professional practices in this area.

II. History of Guidelines

The growth in the use of the assessment center method over the last several decades has resulted in a proliferation of applications in a variety of organizations. Assessment centers currently are being used in industrial, educational, military, government, law enforcement, and other organizational settings, and being used all over the world. Background on each Edition of the *Guidelines* is provided below. Appendix A provides Taskforce members for each Edition.

1st Edition. From the beginning of its use in modern organizational settings, practitioners raised concerns that reflected a need for standards or guidelines for users of the assessment center method. This resulted in the first International Taskforce on Assessment Center Guidelines to be formed, chaired by Joseph L. Moses. The 3rd International Congress on the Assessment Center Method, which met in Quebec in May of 1975, endorsed the first set of Guidelines, which were based on the observations and experience of a group of professionals representing many of the largest users of the method.

2nd Edition. Developments in the period of 1975 to 1979 concerning federal guidelines related to testing, as well as professional experience with the original guidelines, suggested that the guidelines should be evaluated and revised. Therefore, the 1979 Guidelines included essential items from the original Guidelines, but also addressed the recognized need for: (1) further definitions; (2) clarification of impact on organizations and participants; (3) expanded guidelines on training; and (4) additional information on validation. The taskforce for the Second Edition was chaired by Joel Moses, and endorsed by the 7th International Congress on the Assessment Center Method, which met in New Orleans, Louisiana in June of 1979.

3rd Edition. Following the publication of the Second Edition, a wider variety of organizations were adopting the assessment center method and using it to assess individuals for a more diverse array of jobs. Stakeholders had begun to demand more streamlined procedures that were less time-consuming and expensive. In addition, new theoretical arguments and evidence from empirical research had been interpreted to mean that the assessment center method does not work

exactly as its proponents originally had believed, suggesting that the method should be modified. Finally, many procedures purporting to be assessment centers had not complied with previous Guidelines—which was thought to be due to the previous Guidelines being too ambiguous. The 1989 revision of these Guidelines was begun at the 15th International Congress on the Assessment Center Method in Boston (April 1987), led by Douglas Bray. Subsequently, the third Taskforce was formed, chaired by Douglas Bray and George Thornton, who solicited feedback from the 16th International Congress held in May of 1988 in Tampa. The final version of the Third Edition was endorsed by a majority of the Taskforce and by the 17th International Congress held in May of 1989 in Pittsburgh. Revisions/additions involved: (1) specification of the role of job analysis; (2) clarification of the types of attributes/dimensions to be assessed and whether or not attributes/dimensions must be used; (3) delineation of the processes of observing, recording, evaluating, and aggregating behavioral information; and (4) further specification regarding assessor training.

4th Edition. The 2000 revision of these Guidelines was initiated at the 27th International Congress on Assessment Center Methods in Orlando (June 1999). The Taskforce for the 4th Edition, chaired by David MacDonald, conducted discussions with a number of assessment center experts in attendance and also solicited input at a general session regarding aspects of the Guidelines that needed to be (re)addressed. A primary factor driving this revision was the passage of a full decade since the 3rd Edition. Other factors included a desire to integrate technology into assessment center methods and recognition of the need for more specific definitions of several concepts and terms. Input was synthesized into a final draft that was presented and endorsed at the 28th International Congress held in May of 2000 in San Francisco, which was attended by 150 delegates representing Australia, Belgium, Brazil, Canada, Columbia, Germany, India, Indonesia, Italy, Japan, Mexico, the Netherlands, the Philippines, Singapore, Sweden, Switzerland, Taiwan, the United Arab Emirates, the United Kingdom, and the United States of America.

5th Edition. The 5th Edition of these Guidelines was initiated at the 32nd International Congress on Assessment Center Methods, which was held in Las Vegas in October of 2004. A roundtable discussion addressed contemporary assessment center issues on which there had been little previous guidance. Subsequently, this Congress decided that additions and revisions were needed in two areas: First, because of the proliferation of multinational organizations using assessment centers across geographic regions, more guidance was needed on global assessment center practices. The 32nd Congress established a sub-taskforce to examine this issue. A report from this taskforce served as the foundation for a new section of the Guidelines. Second, given recent research on the effectiveness of various assessor training components, the Congress suggested an expansion of the Guidelines in this area as well. A second round of discussions on these issues was held in 2006 at the 33rd International Congress in London. These discussions suggested additional guidance in two areas: (1) the use of technology in assessment center practices; and (2) recognition of methodological differences among assessment centers used for different purposes. The resulting revision, led by Deborah Rupp and Doug Reynolds, was unanimously endorsed by the 34th International Congress (2008, Washington, DC), which was attended by delegates representing Austria, Belgium, Canada, China, Germany, India, Indonesia, Mexico, the Netherlands, Romania, Russia, Singapore, South Africa, South Korea, Spain, Sweden, the United Arab Emirates, the United Kingdom, and the United States of America.

6th Edition. The current, 6th Edition, presented herein, was initiated due to three recent developments since 2009. First, new and compelling research has amassed, generally regarding the construct validity of assessment center ratings. This evidence has important implications for the focal constructs assessed by assessment centers, the development of simulation exercises, assessor training, and the use of assessment center ratings. Second, continued delineation was seen as needed between assessment center programs serving different HR functions, and supporting different talent management objectives. Finally, multicultural and technological challenges were seen as continuing to pervade assessment center applications. A Taskforce for the 6th Edition was formed, chaired by Deborah Rupp, Brian Hoffman, and David Bischof. A revision was prepared by the Taskforce, which included the following additions and revisions:

- a) The use of the broader term “behavioral constructs” to refer to what is assessed via the assessment center method (to include dimensions, competencies, tasks, KSAs (knowledge, skills, and abilities), and other constructs, so long as they are defined behaviorally and comply with the criteria outlined herein)
- b) Recognition of the state of the research literature supporting the construct validity of, and thus the use of, these various types of behavioral constructs
- c) Acknowledgment of the state of the research literature supporting the use of various types of behavioral constructs
- d) More comprehensive coverage of assessment centers used for different purposes and used to serve different talent management (and strategic management) functions
- e) New sections on:
 - i. The training/certification of other assessment center staff (beyond assessors)
 - ii. The incorporation of technology into assessment center operations
 - iii. Ethical, legal, and social responsibilities
- f) Additional information on:
 - i. Translations of AC materials and the simultaneous use of multi-language versions
 - ii. Data security and (international) data transfer
 - iii. The complementary role played by the International Guidelines alongside various countries’ national assessment center guidelines
- g) Other additions and expansions reflective of the current state of science and practice

The Taskforce is currently seeking the endorsement of the 38th International Congress on Assessment Center Methods, convening in October 2014 in Alexandria, Virginia, USA.

III. Assessment Center Defined

An *assessment center* consists of a standardized evaluation of behavior based on multiple inputs. Any single assessment center consists of multiple components, which include behavioral simulation exercises¹, within which multiple trained assessors observe and record behaviors, classify them according to the behavioral constructs of interest, and (either individually or collectively) rate (either individual or pooled) behaviors. Using either a consensus meeting among assessors or statistical aggregation, assessment scores are derived that represent an assessee's standing on the behavioral constructs and/or an aggregated overall assessment rating (OAR).

Assessment centers can be used for multiple purposes. Most commonly, these purposes include *prediction* (e.g., for personnel selection, promotion, or succession planning), *diagnosis* (i.e., to identify strengths and areas for training/development for the purpose of development planning), and *development* (i.e., as a training intervention in and of itself, or as part of a larger initiative). Assessment centers must be developed, implemented, and validated/evaluated in ways specific to the intended purpose of the program, and according to the talent management goals of the hosting organization (see Section V).

All assessment center programs must contain ten essential elements:

1. Systematic Analysis to Determine Job-Relevant Behavioral Constructs—The focal constructs assessed in an assessment center have traditionally been called “behavioral dimensions” or simply “dimensions” within assessment center science and practice, and are defined as a constellation or group of behaviors that are specific, observable, and verifiable; that can be reliably and logically classified together; and that relate to job success. The term dimension is sometimes used synonymously with competency or KSA (knowledge, skills, or ability). Other assessment center applications have classified relevant behaviors according to tasks or job roles. Regardless of the label for the focal constructs to be assessed, they must be defined behaviorally, and as such are referred to hereafter as “behavioral constructs.”² Behaviors in any definition of a behavioral construct may be either broad or specific in relation to a particular context or job.

Further, these behavioral constructs must be derived via a rigorous and systematic process (e.g., job analysis, competency modeling) that considers how the construct manifests in the actual

¹ and which may also include other tests and forms of assessment

² The expansion of this definition has led some assessment center researchers and practitioners to use overall performance in each simulation exercise as the behavioral constructs, while other applications have begun to use dimension performance linked to specific simulated situations as a meaningful unit of behavioral information. The research evidence to date provides support for the use of traditional dimensions, and new research is amassing that supports the incorporation of situation-dependent behaviors into the interpretation of dimension-level performance. A smaller number of studies have presented evidence for exercise-based interpretations of assessment center performance. These statements are supported by studies demonstrating the reliability of assessor ratings, the multi-faceted structure of ratings within assessment centers, and relationships of assessment center ratings with comparable measures outside the assessment center including criteria of job performance and tests of cognitive ability and personality.

job/organizational context, and documents the job relevance of the final behavioral constructs incorporated into the assessment context. The type and extent of analysis will depend on the purpose of the assessment; the complexity of the job; the adequacy and appropriateness of prior information about the job; and the similarity of the job to jobs that have been studied previously. If past research/analyses are used to select behavioral constructs and exercises, evidence of the comparability or generalizability of the jobs must be provided. When the job does not currently exist, analyses can be done of actual or projected tasks or roles that will comprise the new job, position, job level, or job family. Analysis of the organization's vision, values, strategies, or key objectives may also inform identification of appropriate behavioral constructs. However, if the assessment center is designed to inform selection decisions, then in certain countries (e.g., the U.S.), basing the choice of behavioral constructs largely on analysis of the organization's vision, values, strategies, or key objectives with little consideration of behavioral requirements of the target job, would be inconsistent with legal and professional guidelines for the development of selection measures.

Rigor in this regard is defined as the involvement of subject matter experts who are knowledgeable about job requirements; the collection and quantitative evaluation of essential job elements; and the production of evidence that assessment center scores are reliable. Any job analysis, competency-modeling, or related undertaking must result in clearly-specified categories of behavior that can be observed over the course of the assessment procedures. The behavioral constructs must be defined precisely and expressed in terms of behaviors observable on the job (or within the job family) and in the simulation exercises used within the assessment center. Behavioral constructs must also be shown to be related to success in the target job, position, or job family.

2. Behavioral Classification—The behaviors captured within the assessment context (e.g., trained assessors' behavioral observations of assessees participating in simulation exercises), must be classified according to the behavioral constructs. Further classification might also take place, such as into broader performance categories or an overall assessment rating (OAR).

3. Multiple Assessment Center Components—Any assessment center must contain multiple assessment components, some of which consist of behavioral simulation exercises. As such, assessment centers may be entirely comprised of multiple behavioral simulation exercises, or some combination of simulations and other measures, such as tests (referred to in some countries as "psychometric tests"), structured interviews, situational judgment tests, questionnaires, and the like. The assessment center components are developed or chosen to elicit a variety of behaviors and information relevant to the behavioral constructs. Self-assessment and multisource assessment data may also be gathered as assessment information. Each assessment component must be pretested to ensure that it provides reliable, objective, and relevant behavioral information for the organization in question. Pretesting might entail trial administration with participants similar to the intended assessees, thorough review by subject matter experts as to the accuracy and representativeness of behavioral sampling, and/or evidence from the use of these techniques for similar jobs in similar organizations.

4. Linkages Between Behavioral Constructs and Assessment Center Components—A matrix mapping what behavioral constructs are assessed in each assessment center component must be

constructed. This is most commonly referred to as a dimension-by-exercise matrix. Evidence must be established supporting the inferences made as the assessment center developer moves from job analysis (or competency modeling) information to the choice of behavioral constructs, and then to the choice of assessment components to measure each construct in multiple ways.

5. Simulation Exercises—An assessment center must contain multiple opportunities to observe behaviors relevant to the behavioral constructs to be assessed. At least some job-related simulation exercises must be included.

A simulation exercise is an assessment technique designed to elicit behaviors representative of the targeted behavioral constructs and within a context consistent with the focal job. They require assessees to respond behaviorally to situational stimuli. Examples of simulations include, but are not limited to, in-box exercises, leaderless group discussions, case study analyses/presentations, role plays, and fact-finding exercises. Stimuli can be presented via a variety of formats, including face-to-face interaction, paper, video, audio, computers, telephones, or the Internet. The format used to present stimuli should,³ as far as possible, be consistent in nature to how such information would be delivered in the actual job environment. For simple jobs, one or two job-related simulations may be used if the job analysis clearly indicates that one or two simulations alone sufficiently simulate a substantial portion of the job being evaluated. If a single comprehensive assessment technique is used (e.g., a computer-delivered simulation that simulates a number of tasks and situations), then it must include distinct, job-related segments.

Simulation exercises must be carefully designed and constructed such that a large number of behavioral construct-related behaviors can be reliably elicited and detected by assessors. Behavioral cues (i.e., prompts provided by role players or via other stimuli provided within the context of a simulation exercise, incorporated for the purpose of creating opportunities for displaying behavior relevant to the behavioral constructs) should be determined and documented prior to or during exercise development, and incorporated into both assessor training and scoring protocol. The stimuli contained in a simulation must parallel or resemble stimuli in the work situation, although they may be in different settings. The desirable degree of fidelity is a function of the assessment center's purpose. Fidelity may be relatively low for early identification and selection programs for non-managerial personnel and may be relatively high for programs designed to diagnose the training needs of experienced managers, executives, and other professionals. Assessment center designers must take steps to ensure that the exercise content does not unfairly favor certain assessees (e.g., those in certain racial, ethnic, age, or sex groups).

To qualify as a behavioral simulation for an assessment center as defined herein, the assessment method must require the assessee to overtly display certain behaviors. The assessee must be required to demonstrate a constructed response (i.e., as opposed to choosing among pre-determined behavioral options). Assessment procedures that only require the assessee to select among provided alternative responses (e.g., multiple-choice tests, situational judgment tests, and some computerized in-baskets and 3D virtual games) do not conform to this requirement. Similarly, a situational interview that calls for only an expression of behavioral intentions would

³ Note that the use of the term “should” throughout these Guidelines refers to strongly recommended/desirable practices. Whereas these refer to expected practices, the Taskforce does recognize that there may be some instances when they are not feasible or applicable.

not be seen as conforming to this criterion. Whereas such techniques may yield highly reliable and valid assessment ratings, they would not be classified as a behavioral simulation exercise.

6. Assessors—Multiple assessors must be used to observe and evaluate each assessee. When selecting assessors, where appropriate, the assessment center program must strive to have diverse assessors, both in terms of demographics (e.g., race, ethnicity, age, sex) and experience (e.g., organizational level, functional work area, managers, psychologists, etc.). The maximum ratio of assessees to assessors is a function of several variables, including the type of exercises used, the behavioral constructs to be evaluated, the roles of the assessors, the type of data integration carried out, the amount of assessor training conducted, the experience of the assessors, and the purpose of the assessment center. The ratio of assessees to assessors should be minimized where practicable in the interests of reducing cognitive load (and for group simulation exercises, the number of assessees an assessor must assess simultaneously should be kept to a minimum). To minimize potential bias, an assessee's current supervisor should not be involved in the assessment of a direct subordinate when the resulting data will be used for selection or promotional purposes.

7. Assessor Training—Assessors must receive thorough training and demonstrate performance that meets pre-specified criteria. Training must include instruction on the purpose and goals of the assessment center; behavioral constructs to be assessed and associated behaviors; the assessment center components to be utilized; the materials and rubrics with which to document, classify, and evaluate behaviors, as well as the rights and responsibilities of assessees, assessors, and the host organization and affiliated consulting bodies. It must also include instruction on making ratings and calibrating scoring levels associated with specific behaviors and behavioral constructs (often referred to as “frame of reference training”). Assessors must only be allowed to assess actual assessees after demonstrating their competence and reliability, both individually and as a group. If assessors also serve as feedback providers, then training should also address strategies for enhancing feedback acceptance and behavior change. More information on assessor training is provided in Section VII below.

8. Recording and Scoring of Behaviors—A systematic procedure must be used by assessors to record (and if appropriate, rate) specific behavioral observations accurately at the time of observation. This procedure might include the use of note-taking, behavioral observation scales (BOS), behavioral checklists, or behaviorally anchored rating scales (BARS). Observations may also occur *post hoc* by accessing audio and/or video recordings taken as assessees complete simulation exercises. Assessors must prepare a record/report of the observations made during each exercise before the integration discussion or before statistical integration takes place. Behavioral categorization, scoring, and reporting must always be according to the pre-determined/validated set of behavioral constructs that form the foundation of the assessment center.

9. Data Integration—The integration of observations and/or ratings of each assessee's behaviors must be based on a discussion of pooled observations and ratings from various assessors and/or a statistical integration of assessors' ratings. The process used must be carried out in accordance with professionally accepted standards. Depending on the purpose of the assessment center,

integration may result in exercise-specific “dimension”⁴ scores; exercise scores; across-exercise dimension scores; and/or an overall assessment rating (OAR). If an integration discussion amongst assessors (also known as a “consensus discussion”) is used, assessors must consider the behavioral construct-relevant information collected from the assessment components, and not consider information obtained outside the documented processes of the AC. Regardless of method of integration, the scores yielded by the integration process must be reliable. In both computing and interpreting assessment center scores, consideration of how assessees perform across diverse situations should be considered. Depending on the purpose and design of the assessment center, this might include weighting behaviors based on the extent to which they manifest themselves on the job (e.g., the number of critical job tasks that a particular behavioral dimension is linked to based on a job analysis); providing feedback on exercise-specific dimension performance; considering “split” ratings (when performance on a given behavioral construct is high in one situation but low in another) as potentially meaningful information; or providing exercise-specific feedback.

10. Standardization—The procedures for administering all aspects of an assessment center must be standardized so that all assessees have the same opportunities to demonstrate behaviors relevant to the behavioral constructs. Standardization is especially important for high-stakes assessment centers, where the outcomes are used to make decisions about the employment status of individuals (e.g., assessment centers that inform selection and promotion decisions). Standardization may be compromised in many aspects of AC administration, including the instructions given, time allowed for completion of exercises, materials available, the room and other facilities, the composition of groups in group interaction exercises, the behavior of role players, follow-up questions asked by assessors after a presentation, differing sequences of assessment components, etc. Other considerations for standardization are discussed in Sections X and XII. Exceptions to strict adherence to standardized procedures may be allowed in response to legitimate, documented requests for accommodation for a disability (e.g., more time for a person with a reading disability). Similarly, the requirement for strict standardization does not apply to individually customized assessments used in developmental settings (although even in such settings, when assessees participate in the same assessment components, these components should be carried out in a standardized way).

IV. Non-Assessment Center Activities

There is a difference between an assessment center and the application of assessment center methodology more generally. Various features of the assessment center methodology are used in procedures that do not meet all the Guidelines set forth herein, such as when a psychologist or human resource professional, acting alone, uses a simulation as part of an individual’s evaluation. Such personnel assessment procedures are not covered by these Guidelines; each should be judged on its own merits. Procedures that do not conform to all the Guidelines herein should not be represented as assessment centers or imply that they are assessment centers by using the term “assessment center” as part of the title.

The following kinds of activities *do not* constitute an assessment center:

⁴ Or alternative behavioral constructs.

1. Assessment procedures that do not require the assessee to demonstrate overt behavioral responses are not behavioral simulations; thus, any assessment program that consists solely of such procedures is not an assessment center as defined herein. Examples of these are computerized in-baskets and situational judgment tests marketed as “simulations” calling only for closed-ended responses (e.g., rating the effectiveness of behavioral response options, ranking potential behavioral responses, and multiple choice responses), situational interviews calling only for behavioral intentions, and written competency tests. Note that procedures not requiring an assessee to demonstrate overt behavioral responses may be used within an assessment center, but must be coupled with some simulation exercises requiring the overt display of behaviors.⁵
2. Panel interviews or a series of sequential interviews as the sole technique.
3. Reliance on a single assessment component (regardless of whether it is a simulation) as the sole basis for evaluation. This restriction does not preclude a comprehensive assessment that includes distinct job-related segments (e.g., large, complex simulations or virtual assessment centers with several definable sub-components and with multiple opportunities for observation in different situations).
4. A test battery (lacking any behavioral simulation exercises), regardless of whether the scores on the individual tests are combined via a statistical or judgmental pooling of scores.
5. Single-assessor evaluation (i.e., measurement by one individual using a variety of techniques, such as paper-and-pencil tests, interviews, personality measures, or simulations). Even if multiple assessors are used to assess multiple assessees, if each individual assessee is not evaluated by multiple assessors over the course of the assessment, the program cannot be referred to as an assessment center.
6. The use of several simulation exercises, which incorporate multiple assessors, but that does not pool the assessment data in any way (i.e., across assessors, exercises, dimensions, and/or alternative constructs).
7. A physical location labeled as an “assessment center” that does not conform to the methodological requirements noted above.
8. A website or catalog that warehouses various tests, measures, and assessments.
9. Fully automated, computerized assessments that either do not elicit overt behavior on the part of the assessee or do not require assessor observation and evaluation of overt behavior.

V. Assessment Centers for Different Purposes

Assessment centers are generally used for three major purposes: (1) to predict future behavior for decision making, (2) to diagnose development needs, and (3) to develop assessees on

⁵ Note that overt behaviors may be displayed as a production of a written, constructed response.

behavioral constructs of interest. However, additional purposes for the assessment center method currently exist and will continue to evolve with further use.

The design and operation of an assessment center must vary, depending on its intended purpose. For example, assessment centers designed purely to support personnel decisions (e.g., promotion), must place emphasis on reliable and valid overall assessment ratings. Alternatively, diagnostic assessment centers may require the generation of reliable and valid behavioral construct scores only. Here, illustrative behaviors to support strengths and development needs are particularly important.

Developmental assessment centers (DACs) seek to both assess and developees on behavioral constructs.⁶ Here, it is essential that the behavioral constructs chosen for the program can actually be improved upon within the scope of the program (which may extend beyond the assessment events themselves). DACs involve multiple points of feedback and repeated practice, and may repeat exercises of the same type(s) as a way to track improvement on the behavioral constructs over time. As a result, such programs may be longer than assessment centers for prediction and diagnosis. Feedback is an essential component of a DAC program, and in order to foster learning, this feedback needs to be immediate. Often, the role of assessors in DACs is not only to observe and evaluate behavior, but also to facilitate learning and development by delivering feedback during the assessment process as well as follow-up coaching.

If the focus is purely on learning, DACs may be customized to meetees' developmental needs. When validating or otherwise evaluating DACs, the appropriate criterion is positive change inees' understanding, behavior, and proficiency on behavioral constructs.

Due to the differences outlined above, assessment centers must be designed, implemented, and validated appropriately for their intended purpose.

VI. Assessment Center Policy Document

Assessment centers operate more effectively as part of an integrated human resource/talent management system, which should be further integrated into the organization's strategic management portfolio. Prior to the introduction of an assessment center into an organization, a policy document must be prepared and approved by the organization. The following lists the items to be included in the policy document. The procedures described in the policy document must be carefully carried out. The policy document will specify what has been done and what will be done to develop, implement, and evaluate the AC.

1. Objective—The purpose of the assessment center program. An assessment center may be used for a variety of purposes. Falling into the broad categories of selection vs. diagnosis vs. development, such purposes might include prescreening, hiring, early identification and

⁶ Some countries have adopted the term “development center (DC)” as a broad term that would encompass *both* assessment centers solely designed to diagnose development needs, and for assessment centers designed to catalyze development within the course of the assessment center program. The term “developmental assessment center” is used herein to refer only to the latter.

evaluation of potential, succession planning, and professional development. The objective must be included in the assessment center policy document. It must also be stated (or at the very least ensured as general practice) that:

- a) Assessees will be told, prior to the assessment, what decision(s) will be made with the assessment center data.
- b) If the organization desires to make decisions with the data other than those previously communicated to the assessee, the decision(s) will be clearly described to the assessee and consent obtained. The policy document should also clearly specify who will have access to assessment center data as noted in point 4 below.
- c) The design, development, implementation, and validation of the program will all be carried out in ways appropriate to the purpose of the assessment center.
- d) Decisions about the choice of behavioral constructs, content of simulations, selection and training of assessors, scoring, feedback, and evaluation will all be made with the objective in mind.

2. *Assessees*—The population to be assessed; the method for selecting assessees from this population; the procedure for notification; and the activities that the assessees will carry out.

3. *Assessors and other program staff*—The assessor population (including sex, age, race, ethnicity, and relevant background/expertise/qualifications); the method for selecting assessors from this population; the diversity goals for the final assessor pool (including both demographics and experience/qualification); how the final assessor credentials will be reported in final documentation; the plan, format, length, and general content of the assessor training program, including information on how assessors will be evaluated and/or certified; other details pertinent to the selection and training of other program staff (e.g., role players, coordinators, see Sections VII and VIII).

4. *Use of Data*—The process flow of assessment records within the organization; specification of who will receive access to reports (e.g., supervisors, upper level management, HR); restrictions on access to information; procedures and controls for research and program evaluation purposes; feedback procedures to management and employees; the length of time for which data will be maintained in files. Particularly for a selection application, it is recommended that the data be used within two years of the date of administration because of the likelihood of changes in both assessees and the organizational context. This section will also describe the collection, storage, and use of data electronically and/or over the Internet, as well as planned compliance with any relevant electronic data security laws or standards (see Sections X and XI).

5. *Qualifications of Consultant(s) or Assessment Center Developer(s)*—The internal or external consultant(s) responsible for the development of the assessment center, individual assessment center components, assessor training, feedback, and evaluation/validation, along with his/her/their professional qualifications, experience, and related training.

6. *Validation*—The validation model to be used, and the evidence supporting the use of the assessment center for its intended purpose. If a content-oriented validation strategy is used, this will include documentation of the relationship of the job/job family content to the behavioral

constructs and exercises, along with evidence of the reliability and/or agreement⁷ of the observations and ratings of behavior. If evidence is being taken from prior validation research, which may have been summarized in meta-analyses, this will include documentation that the current job/job family and assessment center are comparable and generalizable to the jobs and assessment centers studied elsewhere (often referred to as a transportability study). If a local, criterion-related validation strategy is used, this will include full documentation of the study. If the assessment center is being used for developmental purposes, this will include training evaluation results documenting learning and improvement on the behavioral constructs. If validation studies are under way, a schedule indicating when a validation report will be available should be provided. Information should also be provided pertaining to ongoing evaluation and periodic review of program validity over time.

Although these Guidelines do not prescribe use of a specific type of score, as this will vary across assessment centers, what is paramount is that the validation evidence supporting the way in which the scores are ultimately used (in terms of their validity and reliability for the purpose at hand) is provided by the AC developer/user. Whether these scores are exercise-specific dimension scores, across-exercise dimension scores, or some other type of aggregate score is not critical—what matters here is that the developer defends the validity of those scores in reference to how they are being used.

For all assessment center programs, the policy document will additionally disclose both potential benefits and risks to stakeholder groups impacted by the assessment center program. Risks include potentially unintended negative consequences on vulnerable and legally protected groups.

7. Legal Context—The particular laws and policies that are relevant for the assessment center program and how legal compliance will be ensured. Laws existing both in an organization's/agency's home state, province, or nation—as well as in the state, province, or nation where the assessment center program is being carried out—may have implications for program design, validation, implementation, and documentation. Most nations have disadvantaged and protected groups (such as native/aboriginal people, racial groups, religious groups, and those protected on the basis of age, gender, disability, sexual orientation, etc.) with accompanying regulations providing various legal protections. Laws and standards also exist governing the delivery of assessment content over the Internet (and across international borders), as well as electronic data security and management. Such regulations must also be considered (see #8 below, and Sections X and XI).

8. Use of Technology—A list of technical requirements for administering the assessment center program. This includes requirements for conducting assessor (and other staff) training, scheduling and communicating with assessees and program staff, administering the assessment

⁷ If the assessment center's scores are used to make relative comparisons among candidates, then using an appropriate index of reliability is sufficient for estimating the amount of measurement error present in scores. If, however, assessment center scores are used to make pass/fail, hire/no hire, or some other decision that involves comparing candidates' scores to some fixed cut-off or standard, then providing an appropriate index of absolute agreement among observations or ratings of behavior is recommended as best practice. In the latter case, indices of reliability can underestimate the amount of measurement error present in the assessment center scores. For guidance on this issue, see the Haertel chapter listed in Appendix D.

components, scoring and integration, report generation, feedback delivery, and data/report storage, as well as details surrounding system maintenance and the overall security protocol (see Sections X and XI).

VII. Assessor Training

Assessor training is an integral part of the assessment center program. Assessor training must have clearly stated training objectives, performance guidelines, and quality standards. The following issues related to training must be considered:

1. Training Content—Whatever the approach to assessor training, the objective is to obtain reliable and accurate assessor judgments. A variety of training approaches may be used (e.g., lectures, discussion, observation of practiceees, video demonstrations, observation of other assessors) as long as it can be shown that reliable, accurate assessor judgments are obtained. At a general level, all assessor training programs must include training on:

- a) The behavioral constructs to be assessed, including their behavioral definitions
- b) The observation, recording, classification, and evaluation of behaviors relevant to the behavioral constructs to be assessed
- c) The content of the simulation exercises as well as which behavioral constructs are targeted in which simulation exercises; including examples of effective and ineffective performance in each simulation exercise
- d) Awareness of the nature of common observational and rating errors (including how to distinguish behaviors from inferences)
- e) Security/confidentiality, standards of professionalism, and issues of fairness and non-discrimination

Depending on the purpose of the assessment center, the training might include additional components such as knowledge of the organization, knowledge of the target job, the ability to give accurate oral or written feedback, and consistency in role playing.

The following minimum training goals are required:

- a) Knowledge of the organization and job/job family or normative group being assessed to provide an effective context for assessor judgments where appropriate
- b) Thorough knowledge and understanding of the behavioral constructs, their definitions, their relationship to job performance, and examples of effective and ineffective performance
- c) Thorough knowledge and understanding of the assessment techniques, exercise content, relevant behavioral constructs to be observed in each assessment center component, expected or typical behavior, and examples or samples of actual behaviors
- d) Demonstrated ability to observe, record, and classify behavior (or lack of behavior) into behavioral constructs, including knowledge of the protocol for documenting behavior
- e) Thorough knowledge and understanding of evaluation and rating procedures, including how data are integrated

- f) Demonstrated evidence of inter-rater reliability, inter-rater agreement, and/or agreement with standard/expert ratings⁸
- g) Thorough knowledge and understanding of assessment policies and practices of the organization, including restrictions on how assessment data are to be used
- h) Thorough knowledge and understanding of feedback procedures and strategies, where appropriate, to maximize assessees' acceptance of feedback and behavior change
- i) Demonstrated ability to give accurate oral and written behavioral feedback, when feedback is given by the assessors, and to do so in a manner that maintains or enhances assessee self-esteem
- j) Demonstrated knowledge and ability to play objectively and consistently the role called for in interactive exercises (e.g., one-on-one simulations or fact-finding exercises), when role playing is required of assessors. Non-assessor role players also may be used if their training results in their ability to play the role objectively and consistently (see Section VIII).

2. Training Length—The length of assessor training may vary due to a variety of considerations that can be categorized into three major areas:

- a) Trainer and instructional design considerations:
 - i. The instructional mode(s) utilized
 - ii. The qualifications and expertise of the trainer
 - iii. The training and instructional sequence
- b) Assessor considerations:
 - i. Previous knowledge and experience with similar assessment techniques
 - ii. Type of assessors used (e.g., professional psychologists vs. managers)
 - iii. Experience and familiarity with the organization and the target position(s)/job(s)/job families/target level
 - iv. The frequency of assessor participation
 - v. Other related qualifications and expertise (e.g., testing and assessment, executive coaching)
- c) Assessment program considerations:
 - i. The target position's level of difficulty
 - ii. The number of behavioral constructs to be assessed
 - iii. The anticipated use of the assessment information (e.g., immediate selection, broad placement considerations, diagnosis, development)
 - iv. The number of exercises and their complexity
 - v. The division of roles and responsibilities between assessors and others on the assessment staff (e.g., administrators, role players, support staff)
 - vi. The degree of support provided to assessors in the form of observation and evaluation guides

It should be noted that length and quality of training are not synonymous. Precise guidelines for the minimum number of hours or days required for assessor training are difficult to specify. One

⁸ See footnote 5.

day of training may be sufficient for a well-structured assessment center using a small number of exercises, a qualified trainer, and carefully selected assessors. However, for the initial training of assessors who have no prior experience, considerably more training may be needed (e.g., two days of assessor training for each day of assessment center exercises). Assessors who have experience with similar assessment techniques in other programs may require less training. More complex assessment centers with varied formats of simulation exercises may require additional training; simple assessment centers may require less. In any event, assessor training is an essential aspect of an assessment program. The true test of training quality is assessor competence as described below.

3. Performance Guidelines and Certification—Each assessment center must have clearly stated performance guidelines for assessors contingent on the purpose of the assessment center and the various assessor roles. These performance guidelines must include, at a minimum, the ability to:

- a) Observe, record, and rate behavior in a standardized fashion
- b) Classify behaviors according to behavioral constructs
- c) Provide ratings that are calibrated in scale to the assessor team or an expert standard
- d) If applicable, report behavioral construct-relevant behaviors to the administrator or assessor team
- e) If assessors also serve as exercise administrators, administer exercises
- f) If assessors also serve as role players, objectively and consistently perform the role called for in interactive exercises
- g) If assessors are to provide feedback to assessees, deliver positive and negative behavioral feedback with supporting evidence in a manner that conveys concern/empathy and maintains or enhances assessees' self-esteem
- h) If assessors serve in a coaching role, establish clear expectations at the outset of the program (i.e., what behaviors can be expected from the assessor; what behaviors are expected of the assessee), motivate assessees, provide constructive and challenging feedback, and engage in coaching, developmental action planning, and goal setting
- i) If assessors are to provide feedback to line management, deliver clear, unambiguous and well-constructed feedback on assessees' strengths and developmental needs
- j) If assessors are to write reports for organizational decision-making or assessee feedback purposes, deliver reports that are clear, well-written, comprehensive, well-integrated, and proofread

Some measurement is needed to indicate that the individual being trained is capable of functioning as an assessor. This measurement may vary and could include data in terms of (1) accuracy and reliability of rating performance (defined with regard to either an "expert" standard or convergence with other assessors), (2) critiques of assessor reports, and (3) observation or shadowing of assessors in training by the assessment center staff. It is important that, prior to carrying out their actual duties, assessors' performance is evaluated to ensure that they are sufficiently trained to function as assessors and that such performance is periodically monitored to ensure that the skills learned in training are applied.

Each organization must be able to demonstrate that its assessors can meet minimum performance standards. This may require the development of additional training or other prescribed actions for assessors not meeting these standards.

The trainer of assessors must be competent to enable individuals to develop the assessor skills stated above and to evaluate the acquisition of these skills.

4. Recency of Training and Experience—The time between assessor training and initial service as an assessor must not exceed six months. If a longer period has elapsed, or even if experienced assessors do not have recent experience as an assessor (i.e., fewer than two assessment centers over two consecutive years), these (prospective) assessors should attend a refresher course or receive special coaching from a trained assessment center administrator. All assessors should be regularly checked for agreement and consistency in ratings, and provided refresher training as needed.

5. Monitoring of Assessor Performance—The performance of operational assessors should be periodically and systematically monitored, and action taken (via follow-up training, recertification, or de-certification and termination) when their ratings show a lack of reliability and/or accuracy; and/or when their behaviors show a lack of professionalism and adherence to performance standards set in training.

VIII. Training and Qualifications of Other Assessment Center Staff and Stakeholders

All staff members of any assessment center must be qualified and adequately trained to carry out their functions consistently, accurately, and effectively. “Other assessment center staff” refers to persons other than assessors who have contact withees in an assessment center, and who are responsible for aspects of assessment center operations (including communications, administration, training, validation, evaluation, and record keeping), including but not limited to the following roles:

1. Assessment Center Administrator—Referred to in some countries as the “assessment center manager,” this individual is the highest-level professional responsible for overseeing all assessment center operations. This individual may also be the assessment center developer/designer, may oversee the development and maintenance of the policy documents, and may be responsible for collecting ongoing validation/evaluation evidence. The assessment center administrator is responsible for the management of assessment center operations, logistics, assessor (and other staff) training, documentation, information sharing/confidentiality, risk management, and quality control.

2. Assessment Center Coordinator—Referred to in some countries as the “center administrator,” this individual plays an administrative support role, under the assessment center administrator/manager. This(These) individual(s) is(are) responsible for assessment center processes, scheduling, and logistics and may be responsible for administering simulation exercises and other assessment components, liaising with venue staff, collecting and managing documents and assessor ratings/reports, assembling scores for integration, preparing and proofreading feedback reports, and other duties as needed.

3. Role Player—A role player interacts withees in applicable behavioral simulation exercises in person, over the phone, or via other forms of communication technology. Role players must understand the overall assessment center context, as well as the simulation context in which they are playing a role. They must have a deep understanding of the demands of their role, as well as the importance of creating standardized responses toward various assessees. They must understand what behaviors are scripted and when they are permitted to act extemporaneously. They must also be well versed in program security/confidentiality, standards of professionalism, and issues of fairness and non-discrimination.

4. Organizational Decision Makers—To ensure the procedural fairness, integrity, and credibility of the assessment center program, assessment center administrators are strongly encouraged to provide training to those managers and/or organizational leaders who receive AC feedback reports/results to enhance the likelihood that data are appropriately interpreted and used. This is especially critical in those situations where ACs are used for administrative purposes (e.g., hiring, promotion, succession planning, etc.).

5. Other Roles—Other roles are carried out within an assessment center program, which may be carried out by individuals in the roles described above (as well as assessors), or may be carried out by separate individuals. These roles include:

- a) Those who communicate information about the assessment center program
- b) Persons who administer instructions to assessees
- c) Exercise facilitators
- d) Test administrators
- e) Persons who tabulate and report assessment center results
- f) Persons who write reports
- g) Coaches and other persons who are responsible for delivering feedback
- h) Other assistants and administrative support staff

Procedures for ensuring that all staff members can competently carry out their duties must be established. Reasonable steps should be taken to ensure all assessment center staff are appropriately trained and perform their roles effectively and consistently across participants and assessment sessions. Many of the recommendations provided in Section VII for assessors should be applied to the training and evaluation of such staff.

IX. Validation Issues

A major factor in the widespread acceptance and use of assessment centers is related directly to an emphasis on sound validation research. Numerous studies demonstrating the predictive validity of assessment center ratings have been conducted in a variety of organizational settings and reported in the professional literature. However, the historical record of this process's validity cannot be taken as a guarantee that a given assessment program (or new applications of existing programs) will or will not be valid.

Ascertaining the validity of assessment center ratings is a complicated technical process, and it is important that validation research meets both professional and legal standards. Research must be conducted by individuals knowledgeable in the technical and legal issues pertinent to validation procedures. In evaluating the validity of assessment center ratings, it is particularly important to document the process by which behavioral constructs are determined, their job relevance verified, and their linkages to the assessment components ensured.

Meta-analytic (also traditionally referred to as validity generalization) studies of assessment center research suggest that overall assessment ratings (OARs) show predictive validity across diverse settings. Such findings support the use of a new assessment center in a different setting if the job, exercises, assessors, and assessees in the new situation are similar to those studied in the validation research and if similar procedures are used to observe, report, and integrate the information. The meta-analytic studies substantiate the criterion-related validity of OARs, dimension ratings, and exercise ratings, but not necessarily the use of assessment center ratings for purposes other than the prediction of performance (or some other criterion, such as the diagnosis of training needs or to catalyze learning and development). The *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures* and the *Standards for Educational and Psychological Testing* represent the definitive standards for validation. Assessment center practices must comply with these standards, as well as the professional testing/validation standards within the countries assessment centers are being carried out (e.g., the (UK) Council of the International Test Commission's International Guidelines for Test Use; the German DIN 33430 Requirements for Proficiency Assessment Procedures and Their Implementation; The Russian Standard of Psychodiagnostic Methods Requirements).

For assessment centers used for the sole purpose of training and development, in addition to the Guidelines provided herein, professional standards for training evaluation must be followed⁹. Evidence can be provided of improvements in such areas as cognitive (e.g., knowledge and concepts), skill-based (e.g., acquisition of new behaviors and abilities), and affective (e.g., attitude change, and motivational shifts) outcomes. Methods for compiling evidence must include sound evaluation procedures such as adequate samples of participants, research designs, measurement of relevant variables, controls, and statistical procedures.

X. Technology

It has become common practice to leverage information technology within assessment center practice in order to aid efficiency, lower costs, and provide a media-rich experience for assessees. Such techniques can aid in the elicitation, recording, rating, integrating, and feeding back of relevant behavioral information; they can influence assessees' perceptions of the program and organization; and they can assist organizations in aligning and connecting various talent management functions. Incorporation of technology must not result in the assessment program failing to comply with the essential elements of the assessment center method, if the new program is to continue to be referred to as an assessment center. As described earlier, for example, the new assessment program could no longer be referred to as an assessment center if

⁹ e.g., Kirkpatrick (1994); Quinnines & Tonidandel (2003); see Appendix D

the assessee no longer demonstrates overt behavior, or assessors no longer observe any overt behavior.

1. Examples of ways in which technology has been leveraged within assessment center programs include:

- a) Technology to aid administrative tasks such as scheduling of assessees, assessors, and role players; carrying out assessor ratings, reporting, and integration (automatically or to aid discussion among assessors); and final reporting and feedback
- b) The use of video to aid delivery of instructions, administration of an exercise, assessment, feedback, and assessor training
- c) The use of multi-media tools to deliver simulation content over internal networks and the Internet

2. Incorporating such technologies into assessment center programs, especially when delivered, even in part, over the Internet, presents a number of legal and ethical challenges that must be addressed. A number of professional and legal guidelines must be consulted when carrying out such practices. The following lists some of these guidelines, as well as what their key recommendations suggest for assessment center operations:

- a) Guidelines provided by the American Psychological Association's *Taskforce on Psychological Testing on the Internet*
 - i. Institute a process for confirming the identification of assessees who may be assessed remotely.
 - ii. Use a multi-server configuration such that test/assessment content, data, scoring, and reporting information are stored on different servers, and that data (and back-ups) are stored on servers residing behind a secure firewall.
 - iii. Institute methods to discourage and disable (to the extent possible) the copying or printing of secure materials.
- b) International Test Commission's *Guidelines on the Security of Tests, Examinations, and Other Assessments* and *Guidelines on Computer-Based and Internet Delivered Testing*
 - i. Choose delivery methods (i.e., open access, controlled, supervised, managed) according to the level of control and security implied by the purpose of the assessment center. Assessment centers for selection and promotion require the most control and security.
- c) International laws and policies involving data privacy
 - i. If an assessment center uses remote assessment, and receives data from assessees in other countries, the program must comply with any data protection laws that might exist in those countries, as data have crossed international boundaries in this case. For example, see the European Union Directive on Data Protection and the U.S. Safe Harbor Privacy Principles.
- d) Assessment centers incorporating technology may also have to make special considerations involving accommodations for persons with disabilities, and for persons who may, for a variety of reasons, have lower than average computer literacy (when such

literacy is not an essential job requirement). The Web Accessibility Initiative (WAI) has been implemented by the World Wide Web Consortium to provide guidelines for ensuring Internet accessibility.

3. In addition, organizations and other applicable entities must also consider how the delivery of assessment center content over computer networks might threaten the standardization of the assessment context. Whereas this may be less of a threat in developmental contexts, if the purpose of the assessment center is personnel selection or promotion, standardization is paramount. Breakdowns in standardization can occur when users' experiences differ due to differences in:

- a) Operating systems
- b) Hardware
- c) Internet connection quality, speed, and bandwidth
- d) Browser compatibility and configuration
- e) Computer screen size and resolution
- f) Sound quality
- g) Keyboard type (e.g., onscreen touch keys may block visual display)
- h) Mouse capabilities (e.g., touch pads, differences in right click options)
- i) Working conditions
- j) The presence of other individuals nearby
- k) Access to network-delivered assessment center components (i.e., when "high"- and "low"-tech versions of assessment center components are offered simultaneously)

4. In addition, the security of assessment center content must be considered, as vulnerabilities may occur if delivering assessment content over the Internet. Assessment center developers must carefully consider these issues, identify potential vulnerabilities, and assess risks prior to making decisions about the incorporation of technology. Further, the assessment center policy document must include a section on the use of technology, data security, and all appropriate protocols (see Section VI). If different vendors are used to deliver assessment content, these considerations must also be made with regard to their deliveries.

5. Further, assessment center developers must consider whether the use of technology enhances or detracts from the fidelity of the assessment process. If the behaviors required to access and carry out the assessment are not essential to the focal job, then the use of technology may threaten the validity of the assessment center (e.g., by disadvantaging individuals who lack computer literacy or experience when these are not demonstrable job requirements). Simple training, tutorials, or help resources in lay language should be provided to assessees when the technology is likely to be unfamiliar.

XI. Ethics, Legal Compliance, and Social Responsibility

The various stakeholder groups inherent to an assessment center program (e.g., assessees, assessors, organizations, consultants) have various rights and responsibilities. Some have been articulated earlier in this document (e.g., qualifications of assessors, role players, and administrators; clearly stated purpose of program and use of data only for that purpose; professional standards; legal protections). Here we include additional ethical considerations.

1. Informed Participation—The organization is obligated to make an announcement prior to the assessment so that assessees will be fully informed about the program. This information should be made available in writing prior to assessment events. While the information provided will vary across organizations, the following basic information must be provided to all assessees:

- a) **Objective(s)**—The objective(s) of the program and the purpose of the assessment center. Depending on the purpose of the assessment center, the organization may choose to disclose the behavioral constructs measured and the general nature of the exercises prior to the assessment.
- b) **Selection**—How individuals are selected to participate in the assessment center
- c) **Choice(s)**—Any options the individual has regarding the choice of participating in the assessment center as a condition of employment, advancement, development, etc.
- d) **Staff**—General information on the assessment center staff and the role of the assessors, including composition, relevant experience, and assessor training
- e) **Materials**—What assessment center materials completed by the individual are collected and maintained by the organization
- f) **Results**—How the assessment center results will be used, what recommendations will be made, and how long the assessment results will be maintained on file
- g) **Feedback**—When, how (e.g., written, face-to-face, technology-aided), and what kind of feedback (e.g., by behavioral construct, by exercise, by a combination) will be given to the assessees
- h) **Development**—Mechanisms for follow-up support and monitoring, if any (e.g., coaching, training, mentoring; top management/supervisory support)
- i) **Alignment**—If applicable, how the assessment center results will be aligned with organizational strategy and culture, and how the results will be integrated with other human resource management functions
- j) **Reassessment**—The procedure for reassessment (if any)
- k) **Access**—Who will have access to the assessment center reports (and audio and/or video files, if applicable) and under what conditions
- l) **Contact**—The contact person responsible for the records and where the results will be stored or archived
- m) **Electronic Data Security**—Information on the security protocol for all electronic data files and compliance with relevant legal and professional standards pertaining to electronic data management and access to information

2. Assessee Rights—Assessment center activities typically generate a large volume of data on an individual who has gone through a center. These assessment data come in many forms and may include observer notes, reports on performance in the exercises, assessor ratings, peer ratings, paper-and-pencil or computerized tests, video files, and final assessment center reports. This list, while not exhaustive, does indicate the extent of information about an individual that may be collected. The following lists important practices with regard to assessee rights:

- a) Assesseees are to receive feedback on their assessment center performance and should be informed of any recommendations made.
- b) Assesseees who are members of the organization have a right to read any formal, summary, written reports concerning their own performance and recommendations that are prepared and made available to management. Applicants to an organization should be provided with, at a minimum, the final recommendation made with regard to their individual case, and if possible and requested by the applicant, the reason for the recommendation.
- c) To ensure test security, assessment center exercises and assessor reports on performance in particular exercises are exempted from disclosure, but the rationale and validity data concerning ratings of behavioral constructs and the resulting recommendations should be made available upon request of the individual assessee.
- d) The organization must inform the assessee what records and data are being collected, maintained, used, and disseminated. Assesseees must be informed if their activities in the assessment center are being recorded as well as if such recordings or other personal data will be transferred across national borders or over the Internet.
- e) If the organization decides to use assessment results for purposes other than those originally announced and that can have an impact on the assessee, then the assessee must be informed and consent obtained.

3. Copyrights and Intellectual Property—In addition, assessment center materials (e.g., simulations and other exercises, rating scales, assessor training materials) often are intellectual property protected by international copyright laws. Respect for copyrights and the intellectual property of others must be maintained under all circumstances.

4. Data Protection—The assessment center program must also comply with any relevant data protection laws governing the regions in which assessment is being carried out (e.g., the UK Data Protection Act; the U.S. Freedom of Information Act; the European Union Directive on Data Protection; South Africa's Protection of Personal Information Bill; The U.S. Safe Harbor Privacy Principles). See also Section X.

5. Compliance with Relevant Employment Laws and Regulations—As stated in Sections VI and X, assessment center design, validation, implementation, and documentation must be carried out in compliance with laws and statutes existing both in an organization's/agency's home locale,

state, province, or nation—as well as in the local, state, province, or nation where the assessment center program is delivered. This includes preventing unfair discrimination against protected groups (such as native/aboriginal people, racial groups, religious groups, and those protected on the basis of age, gender, disability, sexual orientation, etc.).

XII. Conducting Assessment Centers Across Cultural Contexts

1. It is common for single assessment center programs to cross both cultural and national boundaries. In some situations it may be necessary to adapt many assessment center practices to the local culture in which an assessment center is deployed. In other situations it may be decided that an assessment center program requires standardization across all regions to which it is being deployed.

Practitioners using assessment center methods beyond the boundaries of the country/region from which the assessment center program originated, or with members of multiple cultural groups, must determine the extent to which cultural accommodations may be necessary. Such an analysis includes the collection of evidence that the validity and applicability of the assessment center have not been compromised at either the design or implementation phase.

2. A range of contextual factors must be considered during such a process, including:

- a) The extent of commonality in the cultural, business, legal, and socio-political environments between countries (e.g., cultural beliefs and behaviors, local business laws)
- b) Differences in national guidelines set by local professional associations (see Section XIII)
- c) Commonality of behavioral constructs critical for job success
- d) Commonality in performance standards/behaviors required for job success
- e) The extent of commonality of the business models between the organizations across which the assessment center/method is being adapted (i.e., overall business strategy, vision, values, and practices)
- f) Degree of centralized vs. decentralized (i.e., local) control across branches of the organization
- g) Whether comparison statistics (e.g., normative comparisons) are required to interpret the results across locations
- h) Where applicable, the extent to which personnel need to be transferred across countries/cultures

3. When assessment center programs are designed to be culturally specific, the following aspects may be considered for modification based on each culture in which the assessment center is used:

- a) Selection of performance criteria
- b) Criteria for occupational success
- c) How behavioral constructs are defined
- d) Types of exercises used and their content
- e) Selection of behavioral cues
- f) Selection of assessors
- g) Level of directness and confrontation employed by assessors and role players
- h) Assessor training processes and content, possibly including explicit training on cultural differences and norms when the assessors may not share a common culture with the assessees
- i) Reporting practices
- j) Feedback delivery process, format, medium (i.e., written or spoken), and level of detail
- k) Changes in currency; kilometers vs. miles; people and place names – even if the language of the assessment center remains the same

4. In contrast, several aspects of the assessment center process must remain standardized, even when the process has been culturally adapted. Features that must remain the same across cultures include:

- a) Inclusion of behavioral observation
- b) Training of assessors in the process of behavioral observation
- c) Classification and rating of behavior
- d) A systematic process of integrating evaluations across exercises, behavioral constructs, and assessors

5. In adapting assessment centers for use across regions or for different cultural populations, it might also be necessary to translate all program documents, stimuli, rating tools, and report templates to one or more alternate languages. Materials must be translated, back translated, and quality checked according to professional standards (e.g., *International Test Commission*)

(*Guidelines for Translating and Adapting Tests*). If an assessment center operates in multiple languages, evidence needs to be collected and documented as to the equivalence of the alternate forms. The assessors employed in such multi-cultural assessment centers must also receive appropriate training in dealing with relevant cross-cultural issues.

6. It is also important to comply with regulations surrounding the transfer of data across national boundaries (see Sections X and XI).

XIII. National Assessment Center Guidelines

In addition to the International Guidelines presented herein, some countries have developed local guidelines to guide (in parallel with the International Guidelines) assessment center practices in their specific national contexts. Examples of national standards include:

1. **Germany**—Arbeitskreis Assessment Center. (2004). *German Standards for Assessment Center Operations*. http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149_german-ac-standards-2004-usl.pdf

2. **Indonesia**—Indonesian Task Force on Assessment Center Guidelines. (2002). *Ethical Guidelines for Assessment Center Operations*. Daya Dimensi Indonesia.

3. **Russia**—Personnel Assessment Federation. (2013). *Russian Standard for Assessment Centers*. http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/03.pdf

4. **South Africa**—Assessment Centre Study Group. (2007). *Guidelines for Assessment and Development Centres in South Africa* (4th ed.).
http://www.acsg.co.za/ac_information/guidelines/acdcguidelines.pdf

5. **Switzerland**—(2007). *AC Standards Swiss Assessment*.
http://www.swissassessment.ch/files/ac_standards_swiss_assessment.pdf

6. **United Kingdom**—British Psychological Society’s Division of Occupational Psychology. (2015). *The Design and Delivery of Assessment Centres*.

The International Guidelines present broad, universal guidance to which all nations (and national standards) need comply, whereas the national standards provide more detailed recommendations based on local legal and cultural environments. The national standards listed above have been reviewed and deemed consistent with the spirit and content of these International Guidelines.

Appendix A

Past Taskforce Members

1975 1st Edition

Albert Alon	Miracle Food Mart
Douglas W. Bray	AT&T
William C. Byham	Development Dimensions International, Inc.
Donald L. Grant	AT&T and University of Georgia
Lowell W. Hellervik	University of Minnesota
James R. Huck	AT&T—Michigan Bell Telephone Company
Cabot L. Jaffee	Assessment Designs, Inc.
Alan I. Kraut	International Business Machines
John H. McConnell	American Management Association
Joseph L. Moses (Chair)	AT&T
Leonard W. Slivinski	Public Service Commission (Canada)
Thomas E. Standing	Standard Oil of Ohio
Edwin Yager	Consulting Associates

1979 2nd Edition

Albert Alon	Miracle Food Mart
Dale Baker	U.S. Civil Service Commission
Douglas W. Bray	AT&T
William C. Byham	Development Dimensions International, Inc.
Steven L. Cohen	Assessment Designs, Inc.
Lois A. Crooks	Educational Testing Service
Donald L. Grant	University of Georgia
Milton D. Hakel	Ohio State University
Lowell W. Hellervik	University of Minnesota
James R. Huck	Human Resources International
Cabot L. Jaffee	Assessment Designs, Inc.
Frank M. McIntyre	Consulting Associates
Joseph L. Moses (Chair)	AT&T
Nicky B. Schnarr	International Business Machines
Leonard W. Slivinski	Public Service Commission (Canada)
Thomas E. Standing	Standard Oil of Ohio
Edwin Yager	Consulting Associates

1989 3rd Edition

Virginia R. Boehm	Assessment & Development Associates
Douglas W. Bray (Co-Chair)	Development Dimensions International, Inc.
William C. Byham	Development Dimensions International, Inc.
Anne Marie Carlisi	BellSouth
John J. Clancy	Clancy & Associates
Reginald Ellis	Canadian National Railway
Joep Esser	Mars B.V.

Fred Frank
 Ann C. Gowdey
 Dennis A. Joiner
 Rhonda Miller
 Marilyn Quaintance-Gowing
 Robert F. Silzer
 George C. Thornton III (Co-Chair)

Electronic Selection Systems Corporation
 Connecticut Mutual
 Joiner & Associates
 New York Power Authority
 U.S. Office of Personnel Management
 Personnel Decisions, Inc.
 Colorado State University

2000 4th Edition

William C. Byham
 Richard Flanary

Marilyn K. Gowing
 James R. Huck
 Jeffrey D. Kudisch
 David R. MacDonald (Chair)
 Patrick T. Maher

Jeroen J.J.L. Seegers
 George C. Thornton III

Development Dimensions International, Inc.
 National Association of Secondary School
 Principals
 U.S. Office of Personnel Management
 Human Resources International
 University of Southern Mississippi
 Steelcase Inc.
 Personnel & Organization Development
 Consultants, Inc.
 Assessment & Development Consult
 Colorado State University

2008/9 5th Edition

William C. Byham
 Anuradha Chawla
 Alyssa Mitchell Gibbons
 Sebastien Houde

Dennis Joiner
 Myungjoon Kim
 Diana Krause
 Jeffrey D. Kudisch
 Cara Lundquist
 David R. MacDonald
 Patrick T. Maher

Doug Reynolds (Co-Chair)
 Deborah E. Rupp (Co-Chair)
 Deidra J. Schleicher
 Jeroen J.J.L. Seegers
 George C. Thornton III

Development Dimensions International, Inc.
 RHR International
 Colorado State University
 University of Guelph & Royal Military
 College of Canada

Dennis A. Joiner & Associates
 Korean Psychological Testing Institute
 DHV Speyer
 University of Maryland
 Southern California Edison
 Steelcase Inc.
 Personnel & Organization Development
 Consultants, Inc.

Development Dimensions International, Inc.
 University of Illinois at Urbana-Champaign
 Purdue University
 Right Management Benelux
 Colorado State University

Appendix B

Glossary of Relevant Terms

Assessee: An individual who is assessed in an assessment center. Sometimes referred to as “participant,” “delegate,” or “candidate.”

Assessment Center: A process employing multiple assessment components, multiple assessors, and the use of simulation exercises to produce judgments regarding the extent to which an assessee displays proficiency on selected behavioral constructs.

Assessment Center Administrator: The highest-level professional responsible for overseeing all assessment center operations. This individual is responsible for the management of assessment center operations, logistics, assessor (and other staff) training, documentation, risk management, and quality control. Also referred to as the “assessment center manager.”

Assessment Center Component: One of the multiple sub-assessments comprising an assessment center. Assessment center components are most often behavioral simulation exercises. Other components might include tests, interviews, and other forms of measurement/assessment.

Assessment Center Coordinator: An individual who plays an administrative support role, under the assessment center administrator/manager, and is responsible for assessment center processes, scheduling, and logistics and may be responsible for administering simulation exercises and other assessment components, liaising with venue staff, collecting and managing documents and assessor ratings/reports, assembling scores for integration, preparing feedback reports, and other duties as needed. Referred to in some countries as the “center administrator.”

Assessment Center Manager: See Assessment Center Administrator.

Assessor: An individual trained to observe, record, classify, and make accurate and reliable judgments about the behaviors of assessees participating in an assessment center.

Assessor Training: Training for assessors prior to service in an AC, including how to carry out all assessor duties, as well as an evaluation of rating accuracy/reliability.

Behaviorally-Anchored Rating Scale (BARS): Examples of behavioral incidents describing effective, average, and ineffective performance on a behavioral construct, listed as examples for points on a graphic rating scale.

Behavioral Checklist: Lists of behaviors that an assessee must show to demonstrate proficiency in completing an exercise.

Behavioral Construct: Used in these Guidelines to refer more generally to the focal constructs assessed in an assessment center, which may include dimensions; competencies; knowledge, skills, and abilities (KSAs); performance on tasks; or performance in roles.

Behavioral Construct-by-Assessment Component Matrix: A matrix, decided upon after job analysis or competency modeling has been completed and behavioral constructs (e.g., dimensions) identified, which maps what assessment components (e.g., tests, simulation exercises) will assess which behavioral constructs. The matrix should illustrate how each behavioral construct will be assessed in multiple assessment components.

Behavioral Cue: Predetermined statements or stimuli (e.g., statements made by role players, or written statements within provided documentation) that are consistently presented across assessees to elicit behaviors related to specific job-related behavioral constructs. Also referred to as behavioral prompts.

Behavioral Dimensions: See Dimensions.

Behavior Observation Scale (BOS): Raters indicate the frequency (e.g., on a scale from “almost never” to “almost always”) that an assessee has demonstrated a list of effective and ineffective behaviors related to a behavioral construct.

Center Administrator: See Assessment Center Coordinator.

Competency: See Dimension.

Competency Modeling: Method of collecting and organizing information about the characteristics and qualities individuals need to effectively carry out job duties. Methods may be identical to job analysis methods, although traditionally there is at least some focus on the broader organizational context, including the organization’s strategy, culture, and vision. See Job Analysis.

Component: See Assessment Center Component.

Consensus Discussion: See Integration Discussion.

Development: Improvement in any proficiency set as a desired outcome of the assessment center.

Development Center (DC): A broad term that encompasses *both* assessment centers solely designed to diagnose development needs, and for assessment centers designed to catalyze development within the course of the assessment center program. Not to be confused with the term “developmental assessment center (DAC)”, which is used herein to refer only to the latter.

Developmental Assessment Center (DAC): An assessment center designed for the purpose of directly developing/improving assessees on behavioral constructs of interest.

Diagnosis: An analysis of the strengths and weaknesses of each individual assessee on the behavioral constructs being assessed.

Dimension: A constellation or group of behaviors that are specific, observable, and verifiable that can be reliably and logically classified together and that relate to job success. Sometime used synonymously with “competencies.”

Dimension-by-Assessment Matrix: See Behavioral Construct-by-Assessment Component Matrix.

Dimension-by-Exercise Matrix: See Behavioral Construct-by-Assessment Component Matrix.

Feedback: Information comparing actual performance to a standard or desired level of performance; and the delivery of this information to relevant stakeholders (e.g. the assessee, management, HR).

Fidelity: The extent to which an assessment center simulation requires the assessee to actually display job-relevant behaviors related to one or more select behavioral constructs. Fidelity is related to the realism of the simulation as compared to an actual job situation or task. It also refers to the similarity between the format of the assessment (e.g., computerized) and behaviors carried out on the job.

Frame of Reference Training: Assessor training on the targeted behavioral constructs, aimed at improving the reliability and validity of behavioral construct ratings; focused on ensuring that assessors have the same understanding of the meaning of both behavioral constructs and the level of proficiency expected, demonstrated by inter-assessor agreement and/or agreement with expert ratings.

Integration: Methods for combining behavioral observations and ratings from multiple assessors, behavioral constructs, and/or exercises; may be accomplished by discussion or statistical combination.

Integration Discussion: A method of aggregation in which assessors meet to talk about observations and ratings made within the assessment center.

Job Analysis: The process used to determine the tasks and KSAs linked to success or failure in a job, job role, or job grouping (as well as their linkages). The process typically consists of a combination of techniques to collect job information, such as interviews with and observations of incumbents, interviews with upper-level managers/executives and other subject matter experts, review of existing job documentation (job descriptions, training manuals, etc.), and surveys.

Job Families: Groups of occupations based upon work performed, skills, education, training, and credentials.

Job Role: A pattern of behaviors that is associated with the demands or requirements of a given situation.

Knowledge, Skills, and Abilities (KSAs): An inclusive array of human characteristics, sometimes known as dimensions or competencies.

Overall Assessment Rating (OAR): A summary evaluation of an assessee's overall performance in an assessment center, based on a consensus judgment among assessors or a statistical aggregation of ratings on narrower components of performance such as behaviors, dimensions, tasks, or exercises.

Prediction: A judgment made about the future success of individuals who have been assessed.

Psychometric Tests: Term used in some countries to refer to tests that do not involve direct behavioral observation or naturalistic responding. Often referred to traditionally as "paper-and-pencil" tests, these include measures such as cognitive ability tests and personality inventories.

Reliability: The extent to which a measurement process yields the same scores (given identical conditions) across repeated measurements.

Role Player: An individual responsible for interacting with assessees in applicable behavioral simulation exercises in person, over the phone, or via other forms of communication technology.

Simulation: See Simulation Exercise.

Simulation Exercise: An exercise or technique designed to elicit behaviors related to behavioral constructs of performance on the job, requiring the assessee to respond behaviorally to situational stimuli.

Split Ratings: When assessment center operations allow for the meaningful interpretation of varied performance relevant to a particular behavioral construct across different simulation exercises, operationally shown, for example, by a relatively high rating on a behavioral construct for one type of exercise and a relatively low rating on the same behavioral construct for a different type of exercise.

Task: A segment of work to be accomplished, including the setting, behavior called for, and the outcome desired.

Validity: The extent to which the inferences one desires to make based on scores produced by a measurement tool or process, such as an assessment center, are defensible. Forms of validity evidence might be measured (e.g., construct, content, face, criterion-related, social/consequential) depending upon the questions being explored and the tool or process being investigated.

Appendix C

Relevant Professional Guidelines*

* These guidelines have been developed to be compatible with the following:

American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, D.C.: American Educational Research Association.

American Psychological Association. (2002). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist*, 57, 1060-1073.

American Psychological Association Council of Representatives. (1990). *APA guidelines for providers of psychological services to ethnic, linguistic, and culturally diverse populations*. Boston: American Psychological Association.

American Psychological Association Public Interest Directorate and Council of Representatives. (2002). *Guidelines on multicultural education, training, research, practice, and organizational change for psychologists*. Washington, D.C.: American Psychological Association. Available at:
<http://www.apa.org/pi/oema/resources/policy/multicultural-guidelines.aspx>

Council of the International Test Commission. (2012). *International guidelines for test use: Version 2000*. Leicester, UK: British Psychological Society.

Equal Employment Opportunity Commission, Civil Rights Commission, Department of Labor, & Department of Justice. (1978). *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, Federal Register*, 43 (166), 38290-38309.

International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 243-253.

International Test Commission. (2014). *International guidelines on the security of tests, examinations, and other assessments*. www.intestcom.org.

International Test Commission (2005). *International guidelines on test adaptation*. www.intestcom.org.

International Test Commission (2005). *ITC guidelines on computer-based and internet delivered testing*. www.intestcom.org.

Naglieri, J. A., Drasgow, F., Schmit, M., Handler, L., Prifitera, A., Margolis, A., & Velasquez, R. (2004). Psychological testing on the Internet: New problems, old issues. *American Psychologist*, 59, 150-162.

Society for Industrial and Organizational Psychology. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (4th ed.). Bowling Green, OH: Author.

U.S.-E.U. Safe Harbor. (2000). *Safe Harbor*. <http://export.gov/safeharbor/index.asp>. Accessed May 20, 2014.

World Wide Web Consortium. (1997). Web Accessibility Initiative. <http://www.w3.org/WAI/>. Accessed May 20, 2014.

Appendix D

Key Sources/Recommended Readings

Books

Jackson, D.J.R., Lance, C.E., & Hoffman, B.J. (2012). *The psychology of assessment centers*. New York: Routledge.

Povah, N. & Thornton III, G.C. (Eds.). (2011). *Assessment centres and global talent management*. Farnham, UK: Gower.

Thornton III, G. C., & Mueller-Hanson, R. A. (2003). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. New York, NY: Psychology Press.

Thornton III, G. C. & Rupp, D. E. (2005). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Thornton III, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. (2014). *Assessment center perspectives for talent management strategies*. New York: Routledge.

Key Articles, Including Meta-Analyses

Arthur, W., Jr., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125-154.

Bray, D. W., & Grant, D. L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1-27.

Brummel, B., Rupp, D. E., & Spain, S. (2009). Constructing parallel simulation exercises for assessment centers and other forms of behavioral assessment. *Personnel Psychology*, 62, 135-170.

Byham, W.C. (1970). Assessment centers for spotting future managers. *Harvard Business Review*, 48, 150-160, plus appendix.

Dean, M. A., Roth, P. L., & Bobko, P. (2008). Ethnic and gender subgroup differences in assessment center ratings: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 685-691.

Lanik, M., & Gibbons, A. M. (2011). Guidelines for cross-cultural assessor training in multi-cultural assessment centers. *The Psychologist Manager Journal*, 14, 221-246.

Lievens, F., Tett, R.P., & Schleicher, D.J. (2009). Assessment centers at the crossroads: Toward a reconceptualization of assessment center exercises. In J.J. Martocchio & H. Liao (Eds.),

Research in personnel and human resources management (pp. 99-152). Oxford, UK: JAI Press.

Meriac, J. P., Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2014). A conceptual and empirical review of the structure of assessment center dimensions. *Journal of Management*. DOI: 0149206314522299.

Woehr, D. J., & Arthur, W., Jr. (2003). The construct-related validity of assessment center ratings: A review and meta-analysis of the role of methodological factors. *Journal of Management*, 29, 231-258.

Other Relevant References

Haertel, E. H. (2006). Reliability. In R. L. Brennan (Ed.), *Educational Measurement, 4th edition* (pp. 65-110). Westport, CT: American Council on Education and Praeger Publishers.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler

Quinones, M. A., & Tonidandel, S. (2003). Conducting training evaluation. In J. E. Edwards, J. C. Scott, & N. S. Raju, N. S. (Eds.) *The human resources program-evaluation handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Putka, D. J., & Sackett, P. R. (2010). Reliability and validity. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of Employee Selection* (pp. 9-49). New York: Routledge.



POIN-POIN PENTING

»» Target Posisi → Individu yang sudah memiliki posisi formal dalam organisasi



Apa **TUGAS** seorang Pemimpin Nasional?



Apa **PERAN** dari Pemimpin Nasional?

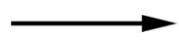


TARGET POSISI

1

»»

Target Posisi



PERAN Pemimpinan Nasional



KOMPETENSI apa yang dibutuhkan?



2



KOMPETENSI



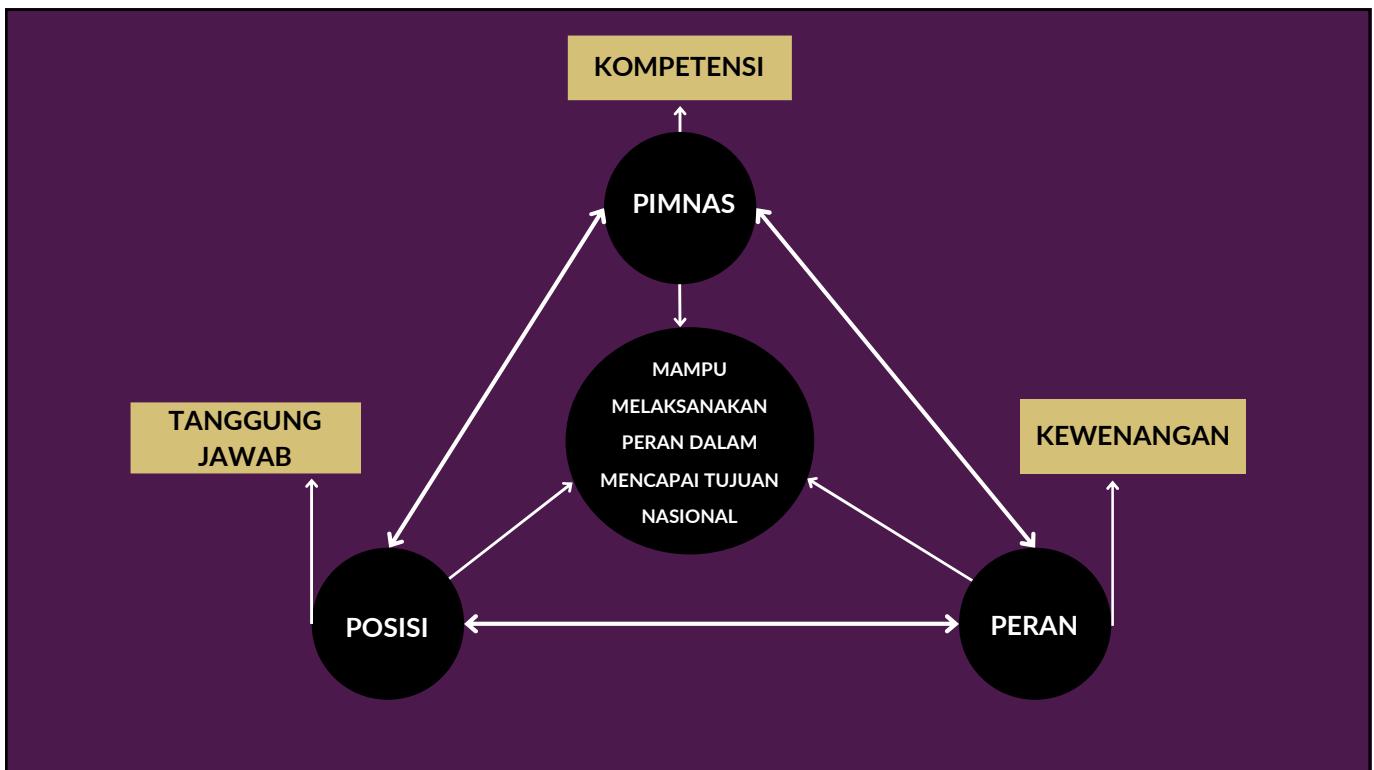
3

- » Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan atribut pribadi seseorang yang diaplikasikan dan dapat diamati yang menciptakan keunggulan kompetitif organisasi
- » Kompetensi fokus kepada **BAGAIMANA** seseorang dapat memberikan nilai bagi organisasi.

>>>

- » Kompetensi adalah kualifikasi seseorang untuk dapat menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan posisi yang diberikan.
- » Kompetensi bukan *performance*. *Performance* adalah hasil seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya.

4



5

1. MERUMUSKAN DEFINISI DAN PERAN PEMIMPIN NASIONAL

DEFINISI PEMIMPIN NASIONAL

- Pemimpin nasional adalah individu yang memiliki tanggung jawab dalam posisi formalnya di masyarakat untuk melihat permasalahan, membuat keputusan dan mengeksekusi setiap program sesuai dengan tanggung jawabnya secara multi perspektif dalam mendukung tercapainya program nasional.
- Pemimpin nasional adalah individu yang mampu menempatkan organisasinya sebagai bagian dari sistem yang terintegrasi secara nasional dengan memperhitungkan situasi nasional, regional maupun global dalam perspektif ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan, keamanan, teknologi, ekologi, dan legal.

6

PERAN PEMIMPIN NASIONAL

- Pemimpin nasional bertanggung jawab untuk membangun organisasinya memiliki wawasan nasional dan mengembangkan program tidak semata untuk kepentingan organisasinya namun juga berkontribusi dalam program nasional secara holistik, komprehensif, integral berdasarkan 4 (empat) konsensus dasar bangsa.
- Peran pemimpin nasional dalam konteks internal organisasi adalah menetapkan keputusan, tindakan dan langkah-langkah organisasi berorientasi pada kepentingan nasional. Peran pemimpin nasional dalam konteks eksternal organisasi adalah membawa organisasi yang dipimpinnya untuk wasantara, global, geopolitik, geoekonomi.

7

2. MERUMUSKAN KEMAMPUAN PEMIMPIN NASIONAL

KEMAMPUAN PEMIMPIN NASIONAL

- Mengidentifikasi situasi nasional, regional dan global berikut perubahan-perubahan yang terjadi.
- Menetapkan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya untuk mendukung tujuan nasional.
- Membangun kolaborasi dengan pihak-pihak terkait untuk mendukung program nasional sesuai dengan isu yang diidentifikasi di tingkat nasional, regional, dan global.
- Menyusun rencana dengan menetapkan target yang terukur untuk mengimplementasikan kontribusi dari organisasi yang dipimpinnya atas isu nasional.
- Merealisasikan rencana yang disusunnya dengan mengalokasikan sumber daya pihak-pihak terkait.
- Mampu mengelola perbedaan-perbedaan menjadi daya dukung dan nilai tambah dalam berkontribusi untuk kepentingan nasional

8

3. MERUMUSKAN KAMUS KOMPETENSI PEMIMPIN NASIONAL

NAMA-NAMA KOMPETENSI PEMIMPIN NASIONAL

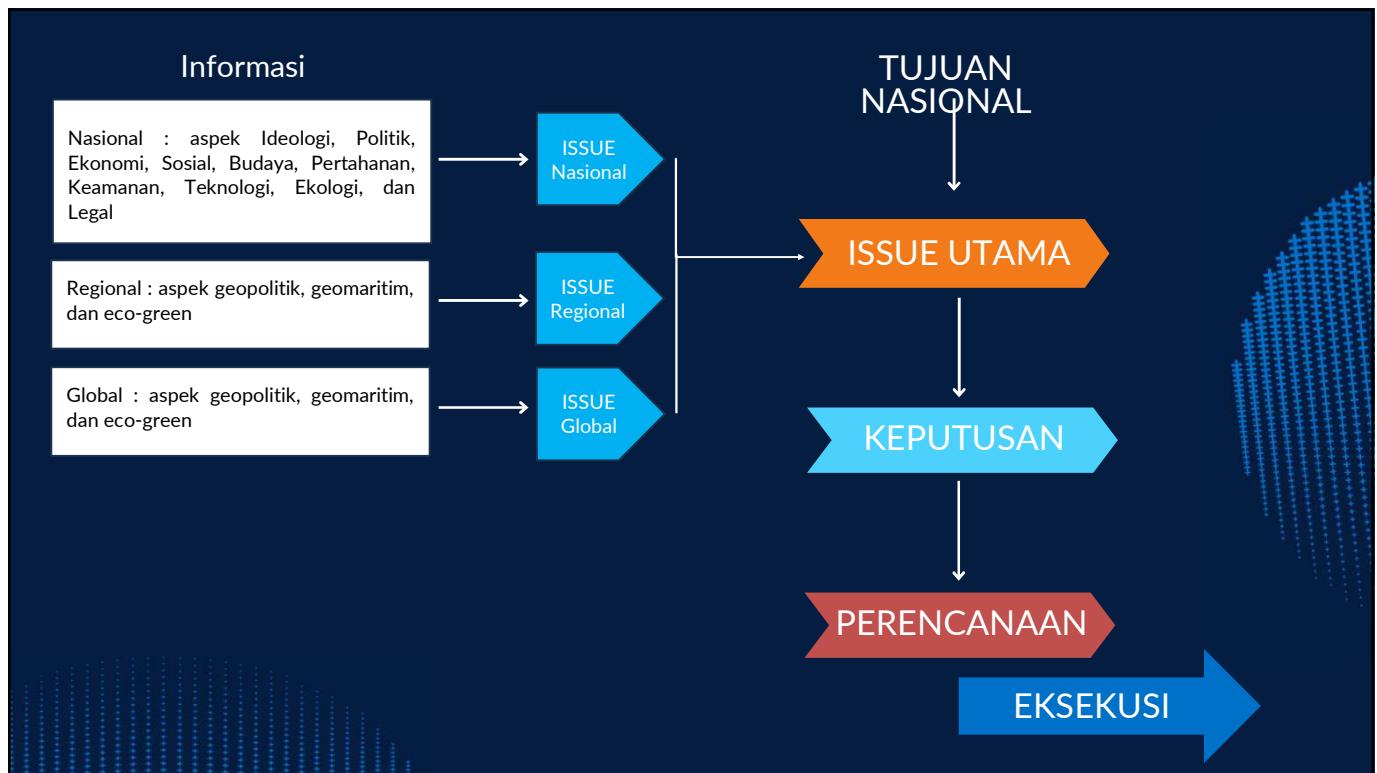
1. ANALISA STRATEGIS
2. PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS
3. PERENCANAAN STRATEGIS
4. MENGELOLA PERUBAHAN
5. MENGELOLA KERAGAMAN
6. KOLABORASI
7. KEPEMIMPINAN

9

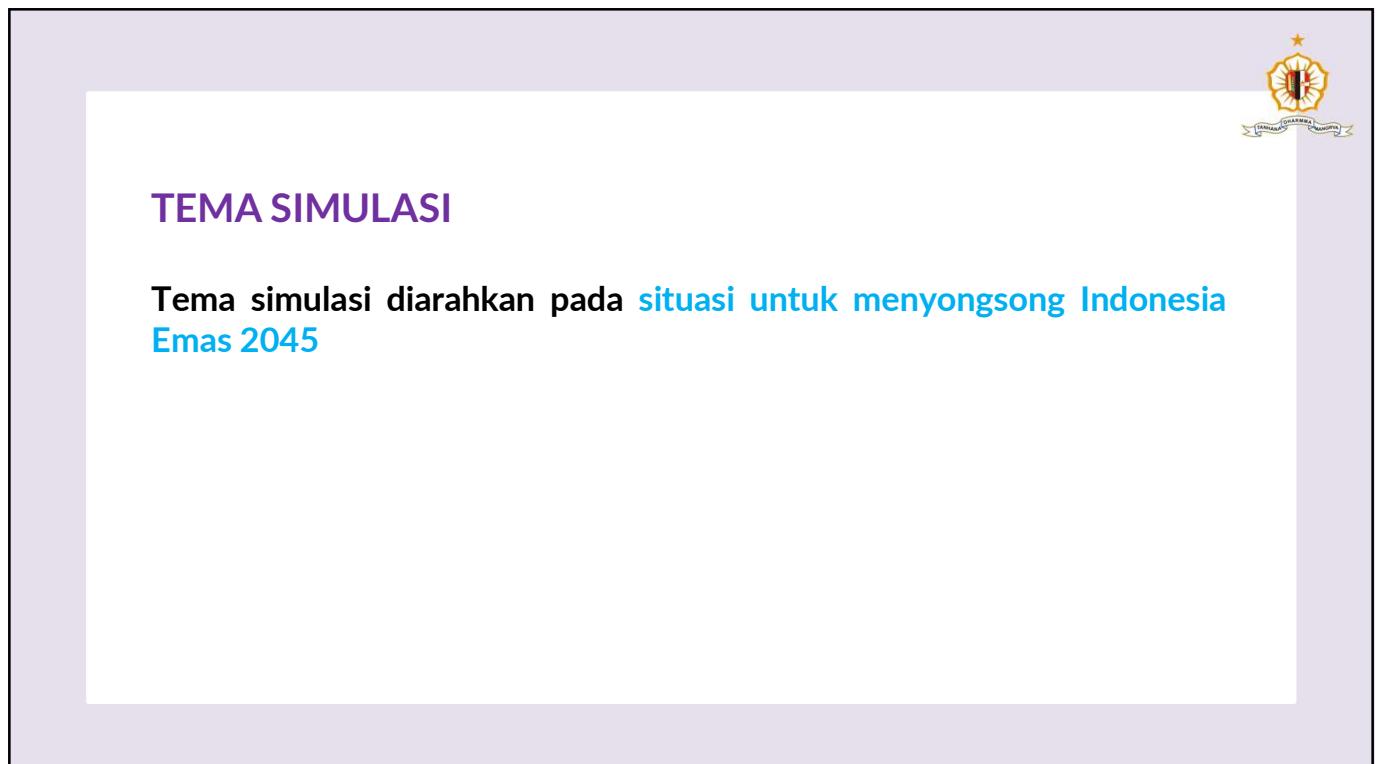


TERIMA KASIH

10



1



2



USULAN TENAGA AHLI

Tema simulasi diarahkan pada situasi untuk mendukung bonus demografi 2045



Ketahanan Nasional dalam kaitan membangun SDM unggul



BERITA ACARA GELADI RESIK

UJI COBA TERPAKAI

SIMULASI ASSESSMENT CENTER KEPEMIMPINAN NASIONAL LEMHANNAS RI

NO. 051/CIC/X/2024

Pada hari ini Senin tanggal Tujuh bulan Oktober tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat (7 Oktober 2024), kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suroto, S.T., M.A.P

Jabatan : Kepala Pusat Laboratorium

Alamat : Pusat Laboratorium Lemhannas RI

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 10 Jakarta Pusat 10110

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK PERTAMA**”.

Nama : Nia Wulansari

Jabatan : Direktur Operasional PT Karya Cita Insani

Alamat : Gedung Setiabudi 2 Lt.2 Suite 207 B-C, Karet Setiabudi

Jl. H.R. Rasuna Said Kav 62, Jakarta Selatan 12920

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK KEDUA**”.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** telah menyelenggarakan **Geladi Resik Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional**. Adapun perihal yang didiskusikan dalam paparan geladi resik uji coba simulasi terpakai adalah sebagai berikut:

1. **PIHAK KEDUA** telah melakukan pemantauan dan pendampingan terhadap kesiapan infrastruktur Pusat Laboratorium Lemhannas RI dalam menyelenggarakan **Assessment Center Kepemimpinan Nasional**. Untuk mendukung terselenggaranya **Assessment Center Kepemimpinan Nasional**, perlu didukung dengan ketersediaan:
 - a. Ruangan, yang terdiri dari: ruang utama, 2 (dua) ruang diskusi, 6 (enam) ruang interview klarifikasi, ruang tunggu peserta, ruang makan.

- b. Infrastruktur pendukung, seperti: perangkat laptop, alat perekam baik audio maupun visual, *in-focus, dashboard assessment*.
2. **PIHAK KEDUA** telah memberikan paparan geladi resik pelaksanaan uji coba terpakai *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI. Adapun hal-hal yang disampaikan dalam paparan adalah sebagai berikut:
- a. Pelaksanaan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional diselenggarakan dalam 2 (dua) hari kegiatan untuk 10 (sepuluh) orang peserta secara pararel.
 - b. Hari pertama akan diberikan simulasi *Problem Analysis (PA)* dan klarifikasi. Sementara hari kedua akan dilanjutkan dengan simulasi *Leaderless Group Discussion (LGD)*, dan *Role Play (RP)*.
 - c. Dalam simulasi *Problem Analysis (PA)*, peserta akan diminta untuk melakukan proses analisis, menyusun rencana kerja, serta mengantisipasi kendala dari rencana kerja yang disusun. Dengan mempertimbangkan level kompetensi kepemimpinan nasional yang diukur dan kompleksitas dari peran dan kewenangan sebagai pemimpin nasional, maka estimasi waktu yang diberikan untuk simulasi *Problem Analysis (PA)* adalah 240 menit. Kemudian dilanjutkan dengan proses klarifikasi satu per satu antara *assessor* dan peserta dengan estimasi waktu 30 menit untuk setiap sesi klarifikasi.
 - d. Dalam simulasi *Leaderless Group Discussion (LGD)*, peserta terlebih dahulu membuat persiapan mandiri selama 30 menit. Setelah itu, peserta akan dipertemukan dengan kandidat lain untuk membangun kesepakatan mengenai solusi yang ditetapkannya atas suatu situasi. Dalam hal ini akan terlihat sejauh mana peserta dapat menunjukkan kemampuannya dalam memimpin dan membangun kolaborasi. Estimasi waktu yang diberikan untuk proses diskusi adalah 120 menit.
 - e. Dalam simulasi *Role Play (RP)*, peserta akan diberikan peran sebagai pimpinan proyek (pimpro) dari suatu proyek nasional. Berdasarkan situasi yang dibangun dalam simulasi, peserta akan diminta untuk mengarahkan, menggerakkan, dan melibatkan anggota timnya dalam implementasi proyek. Adapun estimasi waktu yang diberikan untuk tahap persiapan mandiri adalah 30 menit, kemudian dilanjutkan dengan tahap *role playing* selama 45 menit. Dalam hal ini yang akan bermain peran sebagai *role player* adalah *assessor*.
3. Hal penting yang perlu diperhatikan terkait dengan pelaksanaan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional adalah:
- a. Tujuan utama dari kegiatan adalah untuk uji coba terpakai dari simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI.
 - b. Pada tahap uji coba terpakai, kesiapan simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional yang dibangun baru sekitar 70-80%. Oleh karenanya hasil dari uji coba terpakai ini belum memiliki daya prediksi yang optimal untuk menggambarkan kompetensi kepemimpinan nasional para peserta secara komprehensif.

- c. Setelah proses pengambilan data, fokus utama tenaga ahli **PIHAK KEDUA** adalah melakukan penyempurnaan dan finalisasi dari simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI.
 - d. Hasil pengolahan data dari uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional baru bisa dilaporkan setelah 15 (lima belas) hari kerja.
4. Arahan dari Sestama Lemhannas RI terkait dengan pelaksanaan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional adalah sebagai berikut:
- a. Assessor internal Lemhannas RI harus sudah siap untuk terlibat dalam pelaksanaan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional.
 - b. Untuk itu sebelum dilakukan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional, perlu dilakukan langkah-langkah penyiapan assessor.
 - c. Ruangan dan perangkat infrastruktur yang dibutuhkan harus sudah siap sebelum pelaksanaan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional diselenggaralan.
 - d. Sebaiknya disediakan tempat yang aman untuk menyimpan barang-barang milik peserta agar tidak mengganggu jalannya pelaksanaan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional.
 - e. Para assessor yang bertugas menggunakan batik.
 - f. Target peserta *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI untuk tahun 2025 adalah 110 orang.

5. Disampaikan pula arahan dari Kapuslab Lemhannas RI, yaitu:

Untuk membangun kesiapan assessor internal Lemhannas RI perlu dilakukan geladi resik lanjutan, di mana assessor internal Lemhannas RI akan berperan sebagai peserta *assessment* agar lebih menghayati proses pelaksanaan *assessment*.

Demikian Berita Acara ini kami buat dengan sesungguhnya.

PIHAK PERTAMA,

PUSAT LABORATORIUM LEMHANNAS RI

Kepala Pusat Laboratorium

(Suroto, S.T., M.A.P)

Marsekal Pertama

PIHAK KEDUA,

PT KARYA CITA INSANI

Direktur Operasional

(Nia Wulansari)



BERITA ACARA GELADI RESIK

UJI COBA TERPAKAI

SIMULASI ASSESSMENT CENTER KEPEMIMPINAN NASIONAL LEMHANNAS RI

NO. 053/CIC/X/2024

Pada hari ini Kamis tanggal Tujuh Belas bulan Oktober tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat (17 Oktober 2024), kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suroto, S.T., M.A.P

Jabatan : Kepala Pusat Laboratorium

Alamat : Pusat Laboratorium Lemhannas RI

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 10 Jakarta Pusat 10110

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK PERTAMA**”.

Nama : Nia Wulansari

Jabatan : Direktur Operasional PT Karya Cita Insani

Alamat : Gedung Setiabudi 2 Lt.2 Suite 207 B-C, Karet Setiabudi

Jl. H.R. Rasuna Said Kav 62, Jakarta Selatan 12920

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK KEDUA**”.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** telah menyelenggarakan **Geladi Resik Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional** tahap 2. Adapun hal-hal yang dilakukan dan didiskusikan dalam geladi resik tahap 2 untuk pelaksanaan uji coba simulasi terpakai adalah sebagai berikut:

1. Tenaga ahli dari **PIHAK KEDUA** melakukan pemantauan terhadap kesiapan infrastruktur dari Pusat Laboratorium Lemhannasi RI untuk pelaksanaan uji coba terpakai simulasi assessment center kepemimpinan nasional, yang terdiri dari:
 - a. Sudah tersedia 1 (satu) ruang kelas utama, yang dapat menampung 10 (sepuluh) orang peserta.

- b. Sudah tersedia 6 (enam) ruang *interview*, yang akan digunakan untuk klarifikasi simulasi *Problem Analysis* (PA) dan simulasi *Role Play* (RP).
Sebagai catatan, terdapat 1 ruang *interview* yang lantainya rusak.
 - c. Sudah tersedia 2 (dua) ruang diskusi, yang akan digunakan untuk simulasi *Leaderless Group Discussion* (LGD).
 - d. Sudah tersedia 1 (satu) ruang tunggu peserta.
 - e. Sudah tersedia 1 (satu) buah layar dan 1 (satu) buah *in-focus*.
Sebagai catatan untuk *in-focus* butuh waktu lama untuk menyala, sehingga perlu disetting sebelumnya agar tidak mengganggu waktu pelaksanaan uji coba akan dimulai.
 - f. Ditetapkan bahwa peserta uji coba terpakai akan diinformasikan untuk membawa dan menggunakan laptop pribadi.
 - g. Belum tersedia *cable extention* untuk memastikan performa dari setiap perangkat elektronik yang digunakan selama pelaksanaan uji coba.
2. Dalam pelaksanaan uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional, disepakati bahwa 6 (enam) orang *assessor* yang akan terlibat terdiri dari 3 (tiga) orang *assessor* dari PT KCI dan 3 (tiga) orang *assessor* dari Lemhannas RI, atas nama:
- a. PT KCI:
 - i. Nia Wulansari – merangkap sebagai *administrator*
 - ii. Lisa Idesti Ramadhani
 - iii. Kartika Monoarfa
 - b. Lemhannas RI
 - i. Andari Budi Rahayu
 - ii. Theresia E.P.U
 - iii. Vita Soemarno
3. Geladi resik uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI dilakukan dalam tahapan kegiatan sesuai dengan *rundown* pelaksanaan.
4. Dalam pelaksanaan geladi resik uji coba terpakai simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional Lemhannas RI, dilakukan tahapan kegiatan sebagai berikut:
- a. Pembukaan, yang disampaikan oleh *administrator*
 - b. Pengisian Link Komitmen Pelaksanaan *Assessment Center* Kepemimpinan Nasional yang dipandu oleh *administrator*
 - c. Simulasi *Problem Analysis* (PA) yang terdiri dari:
 - i. Pembacaan instruksi, dipandu oleh *administrator*
 - ii. Pengisian lembar kerja
 - iii. Peserta geladi resik membaca materi simulasi yang disajikan
 - d. Simulasi *Leaderless Group Discussion* (LGD) yang terdiri dari:
 - i. Pembacaan instruksi, dipandu oleh *administrator*
 - ii. Pengisian lembar kerja
 - iii. Peserta geladi resik mencoba melakukan diskusi
 - e. Simulasi *Role Play* (RP) yang terdiri dari:
 - i. Pembacaan instruksi, dipandu oleh *administrator*

- ii. Pengisian lembar kerja
 - iii. Peserta geladi resik mencoba melakukan simulasi *role play*
 - f. Penutupan, yang disampaikan oleh *administrator*
5. Adapun hal-hal yang disepakati bersama setelah Geladi Resik Pelaksanaan Uji Coba Terpakai Simulasi *Assessment Center* Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI Tahap Kedua ini diselenggarakan, yaitu:
- a. Tidak menggunakan pernyataan ‘uji coba simulasi’ kepada peserta.
 - b. Nama kegiatan yang perlu disampaikan kepada peserta adalah, ‘Simulasi *Assessment Center* Kepemimpinan Nasional’.
 - c. Tidak perlu disampaikan detail rundown pelaksanaan uji coba terpakai kepada peserta, namun akan diinformasikan tahapan kegiatan secara bertahap pada saat pelaksanaan.

Demikian Berita Acara ini kami buat dengan sesungguhnya.

PIHAK PERTAMA,

PUSAT LABORATORIUM LEMHANNAS RI

Kepala Pusat Laboratorium

(Suroto, S.T., M.A.P)

Marsekal Pertama

PIHAK KEDUA,

PT KARYA CITA INSANI

Direktur Operasional

(Nia Wulansari)



BERITA ACARA UJI COBA TERPAKAI

SIMULASI ASSESSMENT CENTER

KEPEMIMPINAN NASIONAL LEMHANNAS RI

NO. 056/CIC/X/2024

Pada hari ini Senin tanggal Dua Puluh Satu bulan Oktober tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat (21 Oktober 2024), kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suroto, S.T., M.A.P

Jabatan : Kepala Pusat Laboratorium

Alamat : Pusat Laboratorium Lemhannas RI

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 10 Jakarta Pusat 10110

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK PERTAMA**”.

Nama : Nia Wulansari

Jabatan : Direktur Operasional PT Karya Cita Insani

Alamat : Gedung Setiabudi 2 Lt.2 Suite 207 B-C, Karet Setiabudi

Jl. H.R. Rasuna Said Kav 62, Jakarta Selatan 12920

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK KEDUA**”.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** telah menyelenggarakan **Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional** hari pertama, sebagai rangkaian kegiatan dalam pekerjaan Penyusunan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional. Adapun hal-hal yang dilakukan dan menjadi catatan dalam pelaksanaan uji coba terpakai adalah sebagai berikut:

1. Terjadi perubahan tim *assessor* yang terlibat dalam pelaksanaan uji coba terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI, yaitu:
 - a. Assessor PT KCI:
 - i. Nia Wulansari
 - ii. Lisa Idesti

- iii. Kartika Monoarfa
 - iv. Machditiari
- b. Assessor Lemhannas RI:
 - i. Andari Budi Rahayu
 - ii. Redina Sirait
- 2. Pelaksanaan uji coba terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI hari pertama dihadiri oleh 10 (sepuluh) orang peserta (*daftar hadir peserta terlampir*).
- 3. Pukul 13.00 - 13.06 WIB, pembukaan dari Kepala Pusat Laboratorium Lemhannas RI. Adapun beberapa hal yang disampaikan, yaitu:
 - 1. Apresiasi atas kehadiran dan partisipasi dalam kegiatan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI.
 - 2. Tujuan diselenggarakannya kegiatan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI.
 - 3. Arahan selama mengikuti kegiatan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI.
- 4. Pukul 13.08 - 13.30 WIB, pembukaan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI yang disampaikan oleh *administrator* (*draft pembukaan terlampir*).
- 5. Simulasi *Problem Analysis – Leader's Analysis Simulation*.
 - a. 13.30 – 13.40 WIB, Petunjuk Untuk Partisipan
 - b. 13.40 – 15.00 WIB, *Leader's Analysis Simulation* tahap 1
 - c. 15.30 – 17.15 WIB, *Leader's Analysis Simulation* tahap 2
 - d. Catatan: dengan mempertimbangkan waktu pelaksanaan yang dilakukan sampai dengan malam hari, maka proses klarifikasi *Leader's Analysis Simulation* akan dilakukan pada hari kedua.
- 6. Pukul 13.30 WIB, penutupan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI hari pertama, disampaikan oleh *administrator*.
- 7. Hal-hal yang menjadi catatan dari para tenaga ahli PT KCI dalam pelaksanaan uji coba terpakai yang perlu diperhatikan oleh tim pokja Lemhannas RI, yaitu:
 - a. Dalam implementasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI di waktu mendatang, disarankan untuk dilakukan dalam 2 (dua) hari kegiatan. Hal tersebut direkomendasikan dengan mempertimbangkan kompleksitas kamus kompetensi kepemimpinan nasional dan simulasi *assessment center* kepemimpinan nasional, sehingga dalam pelaksanaan *assessment* kompetensi membutuhkan waktu yang cukup panjang.
 - b. Dalam implementasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI di waktu mendatang, tidak disarankan dimulai dari siang hari untuk menjaga efektivitas dan efisiensi waktu pelaksanaan.
 - c. Untuk simulasi *Problem Analysis – Leader's Analysis Simulation*, tahapan ketika kandidat/peserta mengerjakan simulasi secara individu dan tahap klarifikasi yang dilakukan oleh *assessor*, disarankan untuk diselenggarakan dalam 1 (satu) hari yang sama untuk menjaga validitas dan reliabilitas baik dari metode maupun simulasi *assessment center* yang digunakan.

- d. Untuk menjaga komitmen dari *assessor Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI*, perlu disampaikan peran dan tanggung jawab *assessor* dalam pelaksanaan *assessment kompetensi* secara jelas.

Demikian Berita Acara ini kami buat dengan sesungguhnya.

PIHAK PERTAMA,

PUSAT LABORATORIUM LEMHANNAS RI

Kepala Pusat Laboratorium

(Suroto, S.T., M.A.P)

Marsekal Pertama

PIHAK KEDUA,

PT KARYA CITA INSANI

Direktur Operasional

(Nia Wulansari)



BERITA ACARA UJI COBA TERPAKAI

SIMULASI ASSESSMENT CENTER

KEPEMIMPINAN NASIONAL LEMHANNAS RI

NO. 57/CIC/X/2024

Pada hari ini Senin tanggal Dua Puluh Satu bulan Oktober tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat (21 Oktober 2024), kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Suroto, S.T., M.A.P

Jabatan : Kepala Pusat Laboratorium

Alamat : Pusat Laboratorium Lemhannas RI

Jl. Medan Merdeka Selatan No. 10 Jakarta Pusat 10110

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK PERTAMA**”.

Nama : Nia Wulansari

Jabatan : Direktur Operasional PT Karya Cita Insani

Alamat : Gedung Setiabudi 2 Lt.2 Suite 207 B-C, Karet Setiabudi

Jl. H.R. Rasuna Said Kav 62, Jakarta Selatan 12920

Selanjutnya disebut sebagai “**PIHAK KEDUA**”.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** telah menyelenggarakan **Uji Coba Terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional** hari kedua, sebagai rangkaian kegiatan dalam pekerjaan Penyusunan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional. Adapun hal-hal yang dilakukan dan menjadi catatan dalam pelaksanaan uji coba terpakai adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan uji coba terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI hari kedua dihadiri oleh:
 - a. PT KCI
 - i. Nia Wulansari
 - ii. Lisa Idesti

- iii. Kartika Monoarfa
 - iv. Machditari
 - v. Putri Ismadiyani, sebagai admin
- b. Lemhannas RI
- i. Andari Budi Rahayu
 - ii. Redina Sirait
 - iii. Rio Apriyado J. Saduk, sebagai tim teknis
 - iv. Agustinus Salomo Parsaulian, sebagai tim teknis
2. Pelaksanaan uji coba terpakai Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI hari kedua dihadiri oleh 10 (sepuluh) orang peserta (*daftar hadir peserta terlampir*).
- Sebagai catatan:**
- Terdapat 1 (satu) orang peserta yang tidak mengikuti Leader's Cadre Simulation dikarenakan harus bertemu dengan tutor untuk perbaikan taskap pribadi, yaitu peserta atas nama Bapak Kombes Pol Yusuf Sutejo, S.I.K., M.T.
- 3. Pukul 08.20 - 08.25 WIB, pembukaan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI hari kedua yang disampaikan oleh *administrator*.
 - 4. Simulasi *Problem Analysis – Leader's Analysis Simulation*.
 - a. 08.30 – 09.00 WIB, Klarifikasi tahap 1 untuk peserta dengan kode pin ganjil.
 - b. 09.00 – 09.30 WIB, Klarifikasi tahap 2 untuk peserta dengan kode pin genap.
 - 5. Simulasi *Leaderless Group Discussion – Leader's Meeting Simulation*.
 - a. 10.00 – 10.10 WIB, Petunjuk Untuk Partisipan
 - b. Persiapan mandiri (*peserta bersepakat tidak melakukan persiapan mandiri*).
 - c. 10.15 – 11.30 WIB, Diskusi
 - 6. Simulasi Role Play – *Leader's Cadre Simulation*.
 - a. 13.00 – 13.20 WIB, Petunjuk Untuk Partisipan sesi 1 untuk peserta dengan kode pin genap.
 - b. 13.21 – 13.51 WIB, Persiapan mandiri sesi 1 untuk peserta dengan kode pin genap.
 - c. 13.55 – 14.40 WIB, *Role Play* sesi 1 untuk peserta dengan kode pin genap.
 - d. 14.00 – 14.15 WIB, Petunjuk Untuk Partisipan sesi 2 untuk peserta dengan kode pin ganjil.
 - e. 14.15 – 14.45 WIB, Persiapan mandiri sesi 2 untuk peserta dengan kode pin ganjil.
 - f. 14.50 – 15.20 WIB, *Role Play* sesi 2 untuk peserta dengan kode pin ganjil.
 - 7. Pengisian lembar kuesioner
 - a. 14.01 – 14.15 WIB, sesi 1 untuk peserta dengan kode pin genap.
 - b. 15.21 – 15.35 WIB, sesi 2 untuk peserta dengan kode pin ganjil.
 - 8. Dilakukan penutupan Simulasi Assessment Center Kepemimpinan Nasional hari kedua, disampaikan oleh *administrator*.
 - 9. Hal-hal yang menjadi catatan dari para tenaga ahli PT KCI dari pelaksanaan uji coba terpakai yang perlu diperhatikan oleh tim pokja Lemhannas RI, yaitu:
 - a. Perlu memperhitungkan waktu dalam pelaksanaan Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI agar dapat berjalan dengan lancar.

- b. Untuk menjaga komitmen dari kandidat/peserta Assessment Center Kepemimpinan Nasional Lemhannas RI, perlu disampaikan tujuan dari pelaksanaan *assessment* kompetensi secara jelas, serta hasil/manfaat apa yang dapat diperoleh kandidat/peserta.

Demikian Berita Acara ini kami buat dengan sesungguhnya.

PIHAK PERTAMA,

PUSAT LABORATORIUM LEMHANNAS RI

Kepala Pusat Laboratorium

(Suroto, S.T., M.A.P)

Marsekal Pertama

PIHAK KEDUA,

PT KARYA CITA INSANI

Direktur Operasional

(Nia Wulansari)



Menara Kuningan Building
15th Floor Unit D,
Jl. HR Rasuna Said X-7 Kav.5
Karet, Kuningan, Jakarta Selatan
12940



+62 811-8222-304



<https://www.karyacitainsani.com>