

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto

Balai Diklat Keuangan Cimahi, Jl. Raya Gadog Bangkong 111 Cimahi Jawa Barat,
Telp. (022) 6652636, Fax. (022) 6654670, email : riyanto.ortega@yahoo.co.id

Processing Personnel Assessment Test Result With Analytic Network Process (ANP) Method

Nowadays, we watch and read on public media so many government officers were indicated to corrupt. The writer suggests that it is due to the failed methods of selection. There are many methods of competency assessment that can be used to select employees for a position, unfortunately the interdependencies between the selection criteria is less considered, so there is certainly a missing link between those criteria, they do not act as an integrated element. In this article, the writer proposes a method, in which some selection criteria are integrated, to obtain better results of competency assessment. This method is preceded by the determination of selection criteria, and then the interconnection between the criteria developed in a model of decision-making. The measurement of each criterion is done using a tool called the Analytic Network Process (ANP). The result is the value of the total weight of all criteria, and then it is ranked to get the top participants for selection.

Keywords: Personnel Selection, Multiple Criteria Analysis, Analytic Network Process, Analytic Hierarchy Process

A. LATAR BELAKANG

Sebagai salah satu lokomotif reformasi, kementerian keuangan telah kecolongan dengan terjadinya kasus penggelapan pajak dengan tersangka Gayus. Kasus Gayus telah menjadi berita nasional, bahkan internasional. Sekalipun output reformasi birokrasi lebih fokus pada peningkatan pelayanan publik, namun masyarakat pada umumnya memahami reformasi birokrasi sebagai remunerasi semata, dalam kasus Gayus, hal ini semakin memperburuk keadaan. Masyarakat lantas beranggapan bahwa remunerasi belum cukup ampuh untuk menghilangkan tindak korupsi. Apabila diamati, bukan masalah *knowledge* dan *skill* sebenarnya, karena untuk menjadi pejabat fungsional keberatan dan banding pajak, Gayus telah melalui serangkaian tes, semacam *fit and proper test*. Dalam kasus ini, salah satu akar permasalahan bisa jadi karena metode tesnya yang kurang paripurna, sehingga hanya sebatas mengukur potensi kecerdasan dan keterampilan saja. Orang yang cerdas dan terampil dianggap telah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tertentu, tema

itulah yang akan dibahas secara mendalam pada tulisan kali ini.

Dalam literatur-literatur manajemen, khususnya manajemen Sumber Daya Manusia, banyak metode yang digunakan menyeleksi pegawai dengan menggunakan kriteria-kriteria penilaian tertentu. Namun demikian keterkaitan (*interdependencies*) antar kriteria penilaian kurang dipertimbangkan, sehingga antara kriteria satu dengan kriteria yang lain saling steril, tidak ada hubungan. Berkaitan dengan hal tersebut, kajian ini akan mengulas tentang salah metode memilih pegawai untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu dengan melibatkan keterkaitan (*interdependencies*) seluruh kriteria-kriteria penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil yang diperoleh adalah nilai total bobot seluruh kriteria untuk masing-masing peserta tes sekaligus menunjukkan peringkatnya, sehingga keputusan akan jatuh pada peserta tes dengan nilai tertinggi.

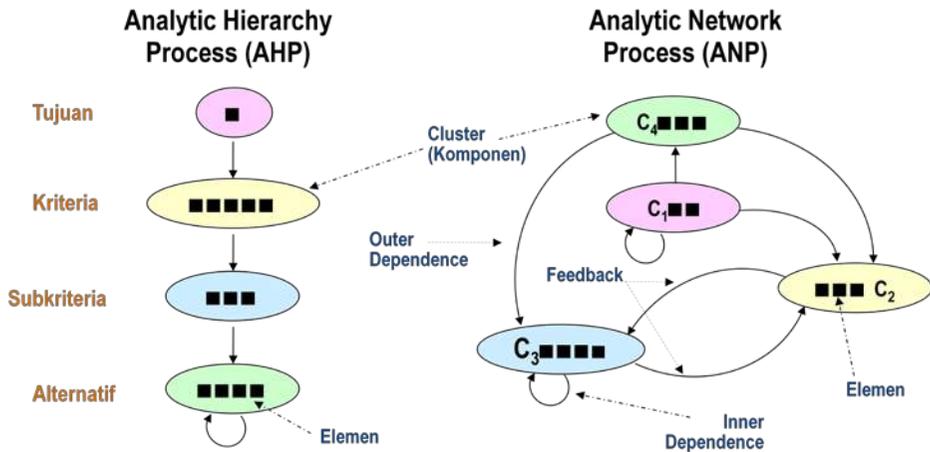
B. KONSEP ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Analytic Network Process (ANP) merupakan salah satu metode pengambilan keputusan kontemporer yang mampu memperhitungkan hubungan secara dependensi dan *feedback* antar elemen pengambilan keputusan. ANP diciptakan oleh Thomas L. Saaty sebagai pengembangan metode sebelumnya yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang juga diciptakan oleh beliau. Keunggulan metode ini adalah kemampuannya untuk memodelkan situasi pengambilan keputusan yang kompleks, abstrak dan terus berubah. Kelebihan lain ANP dibandingkan AHP adalah kemampuannya mengakomodasi keterkaitan antar kriteria dan alternatif dalam pengambilan keputusan. Terdapat dua jenis keterkaitan pada metode ANP, yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Hubungan *inner dependence* adalah hubungan yang saling mempengaruhi yang terjadi antara satu elemen dengan elemen lain yang berada dalam satu *cluster*, sedangkan hubungan *outer dependence* adalah hubungan saling mempengaruhi antara satu elemen dengan elemen lain yang berbeda *cluster*. Elemen di sini berarti subkriteria, sedangkan *cluster* di sini berarti kriteria. Adanya keterkaitan tersebut menyebabkan

metode ANP lebih kompleks dibandingkan dengan metode AHP, seperti yang terlihat pada **Gambar 1**.

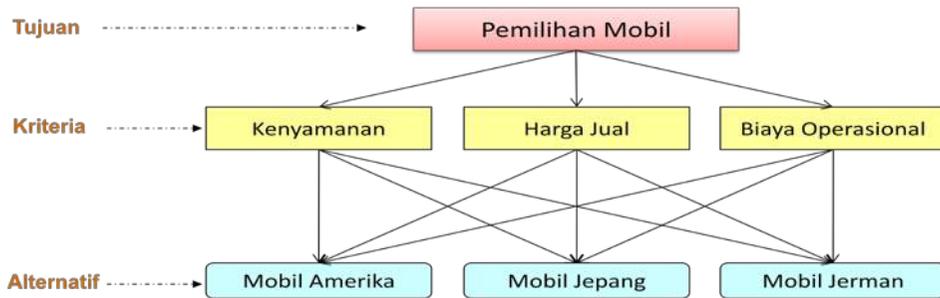
Secara umum langkah-langkah dalam menggunakan ANP adalah:

1. Mendefinisikan masalah dan tujuan yang ingin dicapai.
2. Menentukan kriteria dan subkriteria yang diinginkan.
3. Menentukan alternatif-alternatif yang akan diperbandingkan.
4. Mengkonstruksikan kriteria, subkriteria, dan alternatif dalam sebuah model.
5. Melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara alternatif yang satu dengan alternatif yang lain pada setiap subkriteria atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.
6. Menguji konsistensi setiap kali melakukan perbandingan berpasangan, indeks konsistensi tidak boleh lebih dari 10%, jika lebih maka penilaian harus diperbaiki.
7. Setelah semua alternatif diperbandingkan, maka akan diperoleh nilai prioritas seluruh alternatif. Nilai prioritas ini merupakan nilai preferensi yang juga menunjukkan peringkat.



Sumber: Thomas L. Saaty (2004)

Gambar 1
Perbandingan Model AHP dan ANP



Sumber: Hansen Tan (2007)

Gambar 2
Contoh Konstruksi Model Pemilihan Mobil

Sebagai contoh, misalnya kita ingin memilih mobil dengan menggunakan tiga kriteria, yaitu kenyamanan, harga jual, dan biaya (operasional). Tentunya kita berkeinginan (keinginan disebut tujuan) mendapatkan mobil yang tingkat kenyamanannya paling tinggi, harga jual kembalinya paling mahal, dan biaya (operasionalnya) paling rendah (kenyamanan, harga jual, dan biaya operasional disebut kriteria). Satu kriteria dapat dirinci menjadi beberapa subkriteria, misalnya biaya operasional dapat dirinci menjadi biaya bahan bakar, harga suku cadang, biaya perawatan, dan sebagainya.

Untuk memperoleh mobil sesuai kriteria yang diinginkan, misalnya kita memiliki tiga pilihan mobil, yaitu mobil Amerika, mobil Jepang, dan mobil Jerman (jenis mobil disebut alternatif). Selanjutnya berdasarkan alternatif yang ada, kita perbandingan ketiganya berdasarkan kriteria dan subkriteria yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil perbandingan tersebut, mobil yang memiliki nilai preferensi tertinggi itulah yang akan kita pilih.

Apakah penilaian kita terhadap ketiga alternatif selalu konsisten?. Dalam ANP, menguji konsistensi merupakan salah satu

bagian terpenting. Indeks konsistensi tidak boleh lebih dari 10%, angka ini menunjukkan batas tertinggi ketidakkonsistenan penilaian, artinya tingkat konsistensi penilaian minimal 90%, dalam hal ada *error* (tidak konsisten) tidak boleh lebih dari 10%. Namun demikian, konsistensi tersebut tidak berlaku apabila terdapat banyak kriteria dan subkriteria yang harus dibandingkan. Misalkan A adalah 7 kali lebih penting dari D, B adalah 5 kali lebih penting dari D, C adalah 3 kali lebih penting dari B, maka tidak akan mudah untuk menemukan bahwa secara numerik C adalah 15/7 kali lebih penting

dari A. Dalam prakteknya, konsistensi tersebut tidak mungkin diperoleh. Saaty memberikan patokan dengan melakukan perbandingan secara acak atas 500 buah *sample*. Beliau mengatakan bahwa suatu matriks yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matriks yang mutlak tidak konsisten. Dari matriks acak tersebut didapatkan juga nilai *consistency Index*, yang disebut dengan *Random Index* (RI). Dari 500 buah *sample* matriks acak dengan skala perbandingan 1 - 9, untuk beberapa orde matriks mendapatkan nilai rata-rata RI sebagai berikut:

Tabel 1
Tabel Nilai *Random Index*

Orde Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber: Thomas L. Saaty (2004)

Tabel 2
Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit memihak satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Lebih penting	Pengalaman dan penilaian dengan kuat memihak satu elemen dibandingkan pasangannya
7	Sangat penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya terlihat
9	Mutlak sangat penting	Satu elemen mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya
2,4,6,8	Nilai tengah	Ketika diperlukan sebuah kompromi

Sumber: Thomas L. Saaty (2004)

Berdasarkan tabel tersebut di atas, Saaty berpendapat bahwa suatu matriks perbandingan dikatakan konsisten apabila nilai CR tidak lebih dari 10%. Rasio konsistensi yang semakin mendekati ke angka nol berarti semakin baik nilainya dan menunjukkan kekonsistenan matriks perbandingan tersebut. Saaty memberikan pedoman tingkat kepentingan antara

kriteria/subkriteria dengan kriteria/subkriteria lainnya pada **Tabel 2**.

Tampak sangat rumit jika menggunakan perhitungan manual, oleh karenanya dalam kajian ini menggunakan *software Super Decision* versi 2.0.8 yang dapat diunduh secara gratis di www.superdecisions.com.

C. PEMBAHASAN

Dalam artikel ini dicontohkan bahwa lima orang pegawai sebagai alternatif (Ardi, Budi, Carli, Dodi, Evan) mengikuti *assessment test* dengan materi berupa *psikotest* dan *Leaderless Group Discussion* (LGD). Hasil *psikotest* dituangkan dalam psikogram yang memuat hasil-hasil tes dari aspek psikologis. Ada tiga kriteria yang dinilai, yaitu kecerdasan, emosi, dan sikap kerja. Kriteria kecerdasan hanya terdiri atas satu subkriteria yaitu potensi kecerdasan, kriteria emosi dirinci menjadi

lima sub kriteria yaitu stabilitas emosi, toleransi terhadap stres, penyesuaian diri, kedewasaan, dan kepercayaan diri. Terakhir, kriteria sikap kerja dirinci dalam enam subkriteria yaitu sistematika kerja, motivasi berprestasi, *interpersonal skill*, inisiatif, kepemimpinan, dan komunikasi. Masing-masing subkriteria tersebut diberi nilai berbentuk kualitatif (bukan kuantitatif), mulai dari BS (Baik Sekali), B (Baik), C (Cukup), K (Kurang), dan KS (Kurang Sekali).

BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA PSIKOGRAM					
Nomor	: 001				
Nama	: Fulan				
Lokasi Ujian	: Jakarta				
ASPEK PSIKOLOGIS	BS	B	C	K	KS
KECERDASAN					
1. Potensi Kecerdasan			√		
EMOSI					
1. Stabilitas Emosi				√	
2. Toleransi terhadap Stres				√	
3. Penyesuaian Diri			√		
4. Kedewasaan				√	
5. Kepercayaan Diri				√	
SIKAP KERJA					
1. Sistematika Kerja			√		
2. Motivasi Berprestasi			√		
3. Interpersonal Skill			√		
4. Inisiatif			√		
5. Kepemimpinan				√	
6. Komunikasi			√		
Keterangan:					
BS	: Baik Sekali			Pemeriksa,	
B	: Baik				
C	: Cukup				
K	: Kurang			Nama Jelas	
KS	: Kurang Sekali			NIP	

Sumber: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan RI

Gambar 3
Contoh Psikogram

Sedangkan kriteria hasil LGD diuraikan dalam lima subkriteria (sumber dari kamus *soft competency* Kementerian Keuangan), yaitu memahami tema diskusi yang diberikan, tidak mendominasi diskusi (memberikan kesempatan orang lain untuk ikut berpartisipasi), terlibat aktif dalam

pembahasan tema diskusi, mampu memberikan gagasan dan pendapat yang relevan dengan tema diskusi, dan mampu memberikan umpan balik dan rekomendasi secara konstruktif. Berikut ini adalah ringkasan nilai (data *dummy*) *psikotest* dan LGD kelima peserta.

Tabel 3
Ringkasan Hasil Psikotest dan LGD

No	Nama Peserta	A	Emosi (B)					Sikap Kerja (C)						LGD (D)				
			B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	C6	D1	D2	D3	D4	D5
1.	Ardi	C	K	K	C	K	K	C	C	C	C	K	C	B	C	B	C	C
2.	Budi	B	C	C	B	C	B	C	B	B	C	C	C	B	B	C	B	C
3.	Carli	C	C	C	B	B	C	C	B	B	C	K	C	B	C	B	C	C
4.	Dodi	C	B	B	C	B	C	C	B	C	C	K	C	C	B	C	C	C
5.	Evan	B	C	C	C	K	K	C	B	C	C	K	C	B	C	C	C	C

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

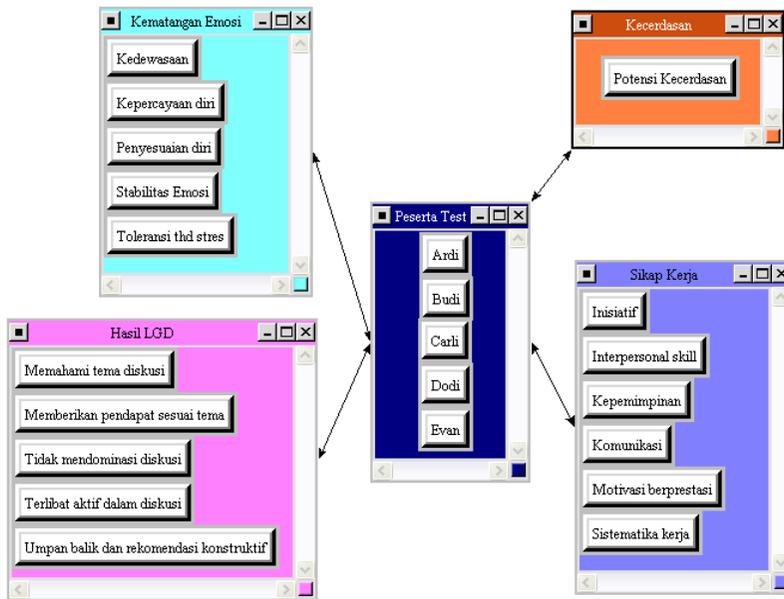
Keterangan:

- A : potensi kecerdasan
- B1 : stabilitas emosi
- B2 : toleransi terhadap stres
- B3 : penyesuaian diri
- B4 : kedewasaan
- B5 : kepercayaan diri
- C1 : sistematika kerja
- C2 : motivasi berprestasi
- C3 : interpersonal skill
- C4 : inisiatif
- C5 : kepemimpinan
- C6 : komunikasi

- D1 : memahami tema diskusi yang diberikan
- D2 : tidak mendominasi diskusi (memberikan kesempatan orang lain untuk ikut berpartisipasi)
- D3 : terlibat aktif dalam pembahasan masalah dalam diskusi.
- D4 : mampu memberikan gagasan dan pendapat yang relevan dengan tema diskusi
- D5 : mampu memberikan umpan balik dan rekomendasi secara konstruktif.

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto



Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 4

Hasil Konstruksi Model Keterkaitan Antara Kriteria dan Alternatif dengan Menggunakan *Software Super Decisions*

Setelah kriteria dan subkriteria ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengkonstruksikannya dalam sebuah model dengan menggunakan *software Super Decisions*. Hasilnya seperti yang terlihat pada **Gambar 4**. Apabila diperhatikan gambar 4 tersebut, hubungan yang terjadi antar kriteria beserta sub-kriterianya adalah *outer dependence* dan *feedback*. Tujuan yang ingin dihasilkan adalah menentukan peringkat peserta tes

sesuai dengan kriteria dan subkriteria yang telah ditentukan. Setelah model keterkaitan dibuat, maka lakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar alternatif (peserta tes) untuk semua subkriteria satu persatu. Untuk memudahkan pemahaman, perlu sedikit memodifikasi definisi penilaian perbandingan berpasangan pada tabel 1 tersebut.

Tabel 4
Modifikasi Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Preferensi	Definisi	Keterangan
1	Sama baiknya	Kedua subkriteria mempunyai nilai yang sama
3	Beda tipis	Kedua subkriteria mempunyai perbedaan nilai yang tipis (misalnya B dengan BS atau B dengan C)
5	Beda sedang	Kedua subkriteria mempunyai perbedaan nilai yang sedang (misalnya B dengan K)
7	Beda jauh	Kedua subkriteria mempunyai perbedaan nilai yang jauh (misalnya B dengan KS)
9	Mutlak sangat berbeda	Kedua subkriteria mempunyai perbedaan nilai yang mutlak (misalnya BS dengan KS)
2,4,6,8	Nilai tengah	Ketika diperlukan sebuah kompromi

Sumber: Riyanto (2011)

Dengan memperhatikan nilai tes peserta dan berpedoman pada tabel 4 di atas, maka dilakukan perbandingan berpasangan antar peserta tes untuk semua

sub kriteria yang telah dibuat, berikut ini pembahasan berdasarkan masing masing kriteria.

Kriteria Kecerdasan

Comparisons wrt "Potensi Kecerdasan" node in "Peserta Test" cluster

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Comparisons wrt "Potensi Kecerdasan" node in "Peserta Test" cluster
Budi is moderately more important than **Ardi**

1. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan

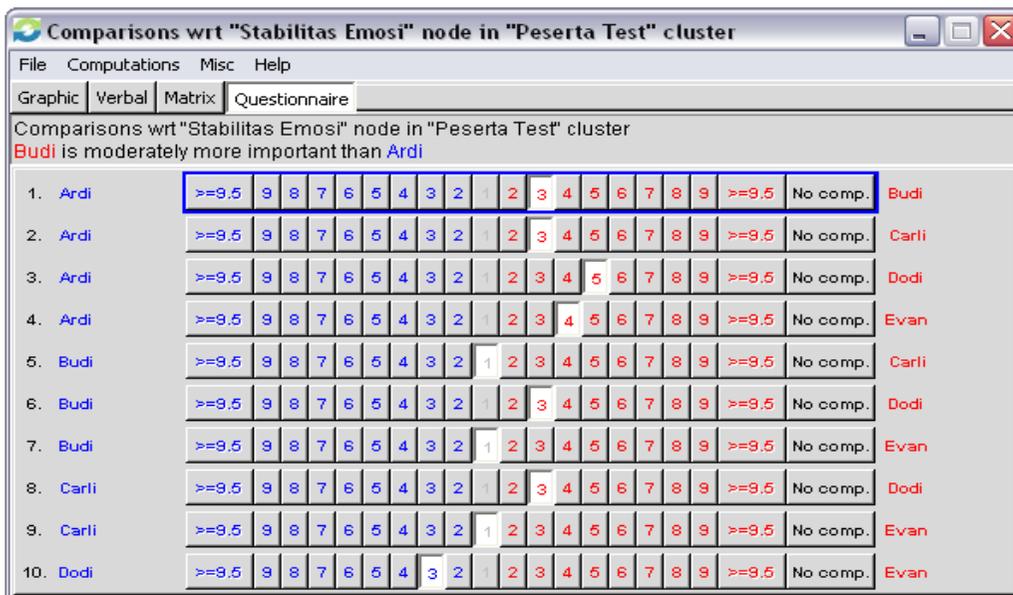
Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 5
Perbandingan kriteria potensi kecerdasan

Berdasarkan data pada Gambar 5, diketahui bahwa Ardi, Carli, dan Dodi memiliki nilai yang sama dalam kriteria potensi kecerdasan yaitu Cukup (C). Budi dan Evan juga memiliki nilai yang sama yaitu Baik (B). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 2,3,7, dan 8 pada gambar 5 di atas).

Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 4, 5, 6, 9, dan 8 pada gambar 5 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 1 adalah 3 (sebelah kanan), artinya adalah nilai Ardi lebih buruk daripada Budi.

Kriteria Kematangan Emosi



Comparisons wrt "Stabilitas Emosi" node in "Peserta Test" cluster

Budi is moderately more important than Ardi

1. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9,5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 6
Perbandingan subkriteria stabilitas emosi

Berdasarkan data pada Gambar 6, diketahui bahwa Budi, Carli, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam subkriteria stabilitas emosi yaitu Cukup (C), sedangkan nilai Ardi adalah Kurang (K) dan nilai Dodi adalah Baik (B). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 5, 7, dan 9 gambar 6 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan

berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 2, 4, 6, 8, dan 10 gambar 6 di atas). Unsur peserta yang nilainya beda sedang, maka nilai perbandingannya adalah 5 (lihat pada baris nomor 3 gambar 6 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 2 adalah 3 (sebelah kanan), artinya adalah nilai Ardi lebih buruk daripada Carli.

Comparisons wrt "Toleransi thd stres" node in "Peserta Test" cluster

File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Comparisons wrt "Toleransi thd stres" node in "Peserta Test" cluster
Budi is moderately more important than **Ardi**

1. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 7
Perbandingan subkriteria toleransi terhadap stres

Berdasarkan data pada Gambar 7, diketahui bahwa Budi, Carli, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam subkriteria toleransi terhadap stres yaitu Cukup (C), sedangkan nilai Ardi adalah Kurang (K) dan nilai Dodi adalah Baik (B). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 5, 7, 8, dan 9 pada gambar 7 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai

perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 2, 4, 6, dan 10 pada gambar 7 di atas). Unsur peserta yang nilainya beda sedang, maka nilai perbandingannya adalah 5 (lihat pada baris nomor 3 pada gambar 7 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 3 adalah 5 (sebelah kanan), artinya adalah nilai Ardi jauh lebih buruk daripada Dodi.

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto

Participant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Final Value	Comparison	Name		
1. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	>=9.5	No comp.	Budi	
2. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 8
Perbandingan subkriteria penyesuaian diri

Berdasarkan data pada Gambar 8, diketahui bahwa Budi dan Carli memiliki nilai yang sama dalam subkriteria penyesuaian diri, yaitu Baik (B). Sedangkan Ardi, Dodi, dan Evan juga memiliki nilai yang sama, yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 3, 4, 5, dan 10

pada gambar 8 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 2, 6, 7, 8, dan 9 pada gambar 7 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 4 adalah 1 (tengah), artinya adalah nilai Ardi sama dengan Evan.

Comparisons wrt "Kedewasaan" node in "Peserta Test" cluster

File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Comparisons wrt "Kedewasaan" node in "Peserta Test" cluster
Budi is moderately more important than Ardi

1. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

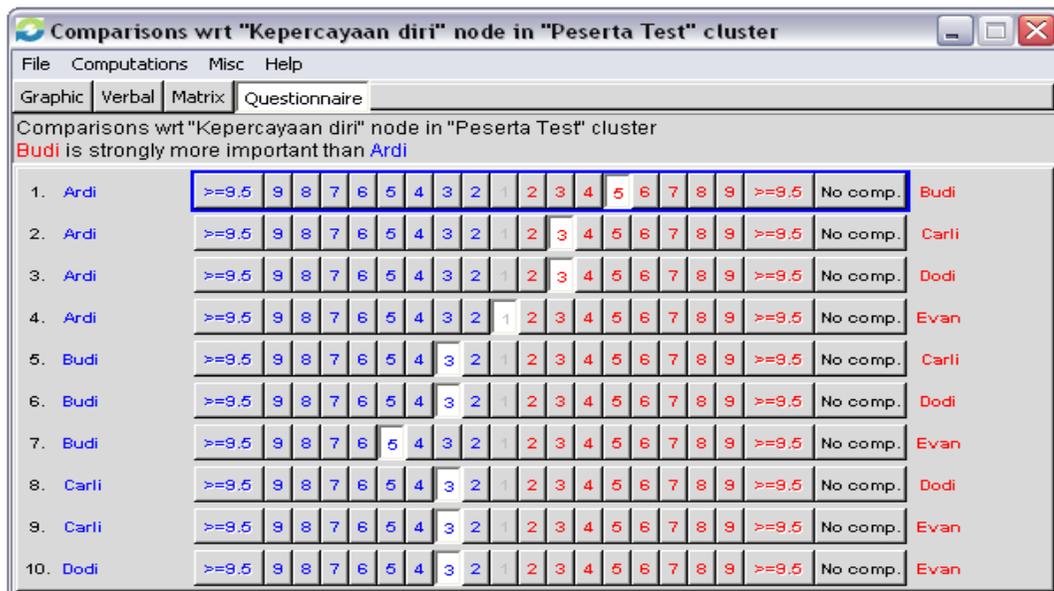
Gambar 9
Perbandingan subkriteria kedewasaan

Berdasarkan data pada Gambar 9, diketahui bahwa Carli dan Dodi memiliki nilai yang sama dalam subkriteria kedewasaan yaitu Baik (B). Ardi dan Evan juga memiliki nilai yang sama yaitu Kurang (K), sedangkan nilai Budi yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 4 dan 8 pada gambar 9 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda

tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 5, dan 6 pada gambar 9 di atas). Unsur peserta yang nilainya beda sedang, maka nilai perbandingannya adalah 5 (lihat pada baris nomor 2, 3, 9, dan 10 pada gambar 9 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 5 adalah 3 (sebelah kanan), artinya adalah nilai Budi lebih buruk daripada Carli

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto



Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 10
Perbandingan subkriteria kepercayaan diri

Berdasarkan data pada Gambar 10 diketahui bahwa Carli dan Dodi memiliki nilai yang sama dalam subkriteria kepercayaan diri yaitu Cukup (C). Ardi dan Evan juga memiliki nilai yang sama yaitu Kurang (K), sedangkan nilai Budi yaitu Baik (B). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 4 pada gambar 10 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai

perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 2, 3, 5, 6, 8, 9, dan 10 pada gambar 10 di atas). Unsur peserta yang nilainya beda sedang, maka nilai perbandingannya adalah 5 (lihat pada baris nomor 1, dan 7 pada gambar 10 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 6 adalah 3 (sebelah kiri), artinya adalah nilai Budi lebih baik daripada Dodi.

Kriteria Sikap Kerja

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	
1. Ardi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	2	1	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	3	3	1	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	4	4	4	1	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	5	5	5	5	1	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	6	6	6	6	6	1	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	7	7	7	7	7	7	1	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	8	8	8	8	8	8	8	1	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	9	9	9	9	9	9	9	9	1	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	9	9	9	9	9	9	9	9	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 11
Perbandingan subkriteria sistematika kerja

Berdasarkan data pada Gambar 11, diketahui bahwa semua peserta memiliki nilai yang sama dalam subkriteria sistematika kerja yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1

(lihat pada baris nomor 1 sampai dengan 10 pada gambar 11 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 7 adalah 1 (tengah), artinya adalah nilai Budi sama dengan Evan.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	
1. Ardi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	2	1	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	3	3	1	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	4	4	4	1	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	5	5	5	5	1	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	6	6	6	6	6	1	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	7	7	7	7	7	7	1	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	8	8	8	8	8	8	8	1	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	9	9	9	9	9	9	9	9	1	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	9	9	9	9	9	9	9	9	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 12
Perbandingan subkriteria motivasi berprestasi

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto

Berdasarkan data pada Gambar 12, diketahui bahwa Budi, Carli, Dodi, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam hal motivasi berprestasi yaitu Baik (B), sedangkan nilai Budi yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 1 sampai dengan

4 pada gambar 12 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 5 sampai 10 pada gambar 12 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 8 adalah 1 (tengah), artinya adalah nilai Carli sama dengan Dodi.

Participant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Interpretation	Participant										
1. Ardi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	3	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 13
Perbandingan subkriteria interpersonal skill

Berdasarkan data pada Gambar 13, diketahui bahwa Ardi, Dodi, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam subkriteria interpersonal skill yaitu Cukup (C). Budi dan Carli juga memiliki nilai yang sama, yaitu Baik (B). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 3, 4, 5, dan 10 pada

gambar 13 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 2, 6, 7, 8, dan 9 pada gambar 13 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 9 adalah 3 (sebelah kiri), artinya adalah nilai Carli lebih baik daripada Evan.

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 14
Perbandingan subkriteria inisiatif

Berdasarkan data pada Gambar 14, diketahui bahwa semua peserta memiliki nilai yang sama dalam hal inisiatif yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris

nomor 1 sampai dengan 10 pada gambar 10 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 10 adalah 1 (tengah), artinya adalah nilai Dodi sama dengan Evan.

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 15
Perbandingan subkriteria kepemimpinan

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto

Berdasarkan data pada Gambar 15, diketahui bahwa Ardi, Carli, Dodi, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam subkriteria kepemimpinan yaitu Kurang (K), sedangkan nilai Budi yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 1, 2, 3, 8, 9, dan 10 pada gambar 15 di atas). Untuk peserta

yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 5, 6, dan 7 pada gambar 15 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 1 adalah 3 (sebelah kanan), artinya adalah nilai Ardi lebih buruk daripada Budi.

Participant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Comparison Value	No comp.	Participant
1. Ardi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	2	1	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	3	3	1	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	4	4	4	1	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	5	5	5	5	1	2	3	4	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	6	6	6	6	2	1	2	3	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	7	7	7	7	3	3	1	2	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	8	8	8	8	4	4	4	1	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	9	9	9	9	5	5	5	5	1	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	10	10	10	10	6	6	6	6	6	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 16
Perbandingan subkriteria komunikasi

Berdasarkan data pada Gambar 16, diketahui bahwa semua peserta memiliki nilai yang sama dalam subkriteria inisiatif yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris

nomor 1 sampai dengan 10 pada gambar 16 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 2 adalah 1 (tengah), artinya adalah nilai Ardi sama dengan Carli.

Kriteria Leaderless Group Discussion (LGD)

Participant	Comparison Value	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Comparison Value	No comp.	Participant
1. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9,5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9,5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

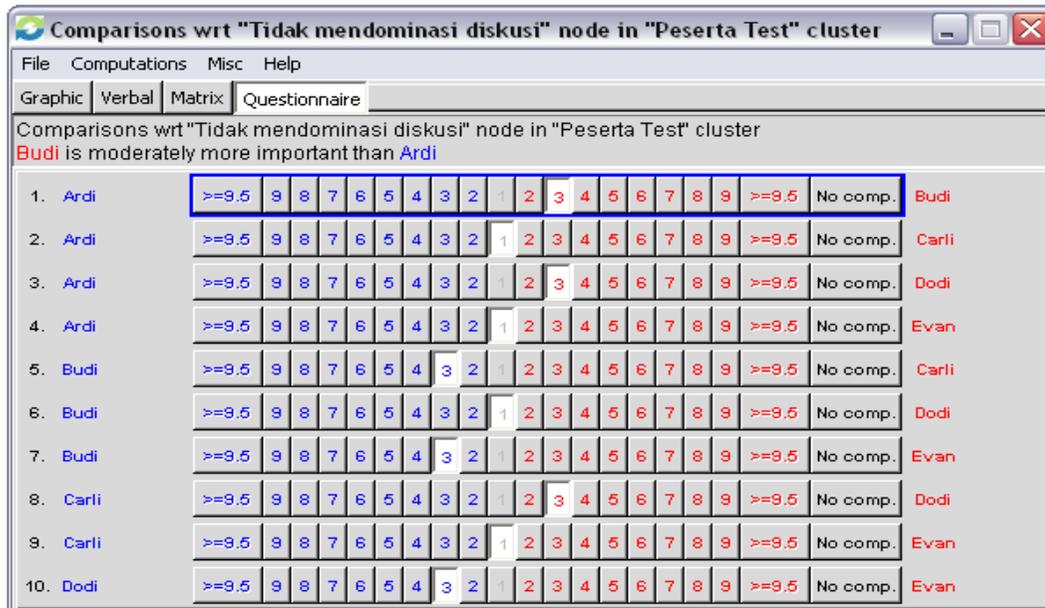
Gambar 17
Perbandingan subkriteria memahami tema diskusi

Berdasarkan data pada Gambar 17, diketahui bahwa Ardi, Budi, Carli, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam subkriteria memahami tema diskusi yaitu Baik (B), sedangkan nilai Dodi yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 1, 2, 4, 5, 7, dan 9 pada gambar 17 di

atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 3, 6, 8, dan 17 pada gambar 15 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 3 adalah 3 (sebelah kiri), artinya adalah nilai Ardi lebih baik daripada Dodi.

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto



The screenshot shows a software window titled "Comparisons wrt 'Tidak mendominasi diskusi' node in 'Peserta Test' cluster". The window has a menu bar with "File", "Computations", "Misc", and "Help". Below the menu bar are tabs for "Graphic", "Verbal", "Matrix", and "Questionnaire". The main content area displays a comparison matrix for 10 participants: Ardi, Budi, Carli, and Dodi. Each row represents a participant and contains a scale from 1 to 9, a comparison value (e.g., >=9.5), a "No comp." label, and the participant's name. The matrix is as follows:

Participant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Comparison	Label	Name	
1. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 18
Perbandingan subkriteria tidak mendominasi diskusi

Berdasarkan data pada Gambar 18, diketahui bahwa Ardi, Carli, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam subkriteria tidak mendominasi diskusi yaitu Cukup (C). Budi dan Dodi juga memiliki nilai yang sama, yaitu Baik (B). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 2, 4, 6, dan 9

pada gambar 18 di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 3, 5, 7, 8, dan 10 pada gambar 18 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 4 adalah 1 (tengah), artinya adalah nilai Ardi sama dengan Evan.

Comparisons wrt "Terlibat aktif dalam diskusi" node in "Peserta Test" cluster

File Computations Misc Help

Graphic Verbal Matrix Questionnaire

Comparisons wrt "Terlibat aktif dalam diskusi" node in "Peserta Test" cluster
Ardi is moderately more important than Budi

1. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

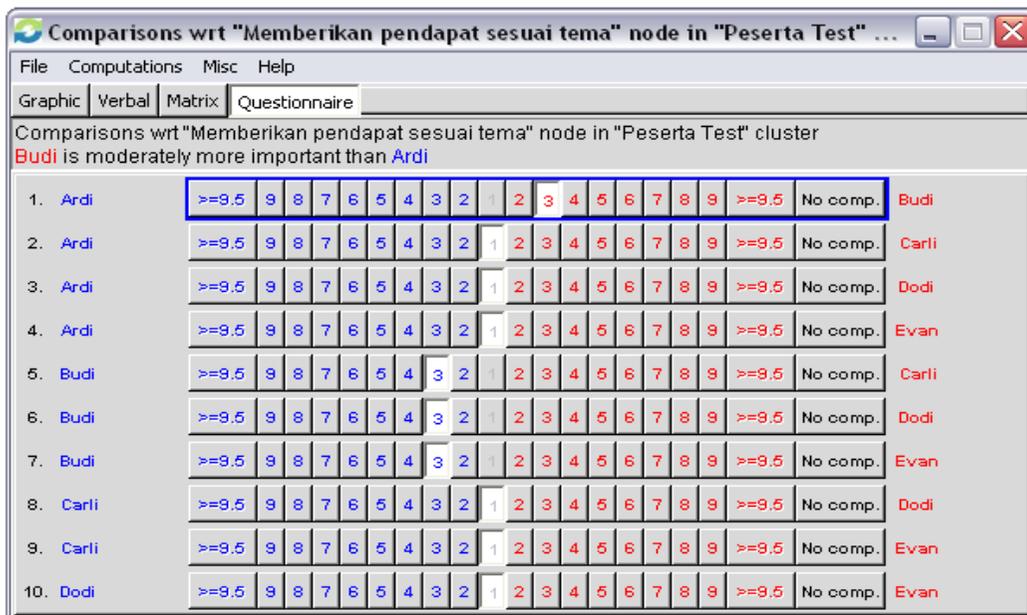
Gambar 19
Perbandingan subkriteria terlibat aktif dalam diskusi

Berdasarkan data pada Gambar 19, diketahui bahwa Ardi dan Carli memiliki nilai yang sama dalam hal terlibat aktif dalam diskusi yaitu Baik (B). Budi, Dodi, dan Evan juga memiliki nilai yang sama, yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 2, 6, 7, dan 10 pada gambar 19 di

atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 3, 4, 5, 8, dan 9 pada gambar 19 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 5 adalah 3 (sebelah kanan), artinya adalah nilai Budi lebih buruk daripada Carli.

MENGOLAH HASIL PERSONNEL ASSESSMENT TEST DENGAN METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)

Riyanto



Comparisons wrt "Memberikan pendapat sesuai tema" node in "Peserta Test" cluster
Budi is moderately more important than Ardi

1. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 20
Perbandingan subkriteria memberikan pendapat sesuai tema

Berdasarkan data pada Gambar 20, diketahui bahwa Ardi, Carli, Dodi, dan Evan memiliki nilai yang sama dalam hal memberikan pendapat sesuai tema yaitu Cukup (C), sedangkan nilai Budi yaitu Baik (B). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 2, 3, 4, 8, 9, dan 10 pada gambar 20

di atas). Untuk peserta yang nilainya beda tipis, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 3 (lihat pada baris nomor 1, 5, 6, dan 7 pada gambar 20 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 6 adalah 3 (sebelah kiri), artinya adalah nilai Budi lebih baik daripada Dodi.



Comparisons wrt "Umpan balik dan rekomendasi konstruktif" node in "Peserta Test" cluster
Ardi is equally as important as Budi

1. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Budi
2. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
3. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
4. Ardi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
5. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Carli
6. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
7. Budi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
8. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Dodi
9. Carli	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan
10. Dodi	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evan

Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 21
Perbandingan subkriteria umpan balik dan rekomendasi konstruktif

Berdasarkan data pada Gambar 21, diketahui bahwa semua peserta memiliki nilai yang sama dalam umpan balik dan rekomendasi konstruktif yaitu Cukup (C). Untuk peserta yang nilainya sama, maka nilai perbandingan berpasangannya adalah 1 (lihat pada baris nomor 1 sampai dengan 10 pada gambar 21 di atas). Contoh interpretasinya, nilai perbandingan berpasangan pada baris nomor 7 adalah 1 (tengah), artinya adalah nilai Budi sama dengan Evan.

Perhitungan Nilai *Priorities*

Setelah tujuh belas subkriteria selesai di-*pairwise*, lakukan proses perhitungan pada menu *computations* untuk melihat nilai *priorities*. Nilai *priorities* ini pada dasarnya adalah tingkat preferensi atas lima alternatif berdasarkan tujuh belas sub kriteria yang ada. Nilai preferensi inilah yang diterjemahkan sebagai peringkat, artinya nilai *priorities* yang lebih besar menggambarkan peringkat yang lebih baik.

Here are the priorities.				
No Icon	Ardi		0.13391	0.066955
No Icon	Budi		0.28148	0.140741
No Icon	Carli		0.20003	0.100017
No Icon	Dodi		0.18758	0.093791
No Icon	Evan		0.19699	0.098497

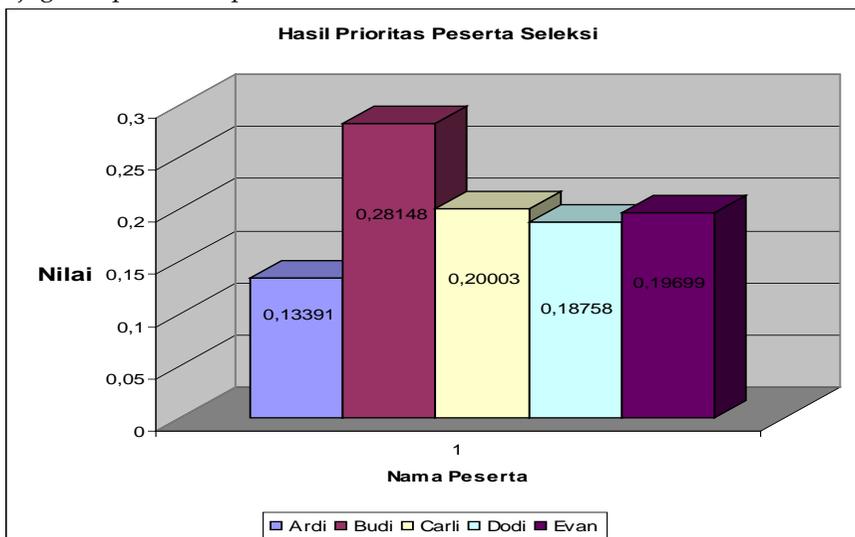
Sumber : hasil pengolahan data, 2011

Gambar 22
Nilai Prioritas Setiap Alternatif

Berdasarkan gambar 22, dapat dilihat bahwa Budi memperoleh nilai tertinggi, yaitu 0,28148. Nilai ini bisa diartikan bahwa Budi memperoleh preferensi sebesar 28,148%. Apabila hanya ada satu formasi jabatan yang ditawarkan, maka pilihan akan jatuh kepada Budi.

Tampilan hasil dari *software Super Decisions* juga dapat ditampilkan dalam

bentuk grafik. Caranya klik tombol pada menu di atas, lalu klik *paste* pada jendela *Microsoft Excel*, selanjutnya gunakan menu *chart* untuk menampilkannya dalam berbagai macam bentuk grafik sesuai keinginan. Contoh tampilan dalam bentuk grafik dapat dilihat pada gambar 23.



Sumber: Hasil Pengolahan Data (2011)

Gambar 23
Grafik Nilai Hasil Prioritas Peserta Seleksi

D. PENUTUP

Dari pengolahan hasil seleksi dengan metode ANP berbantuan *software Super Decisions*, diperoleh peringkat terbaik dalam seleksi tersebut, yaitu Budi, yang memperoleh total nilai 0,28148. Penggunaan *software* ini dapat membantu pimpinan mengambil keputusan dalam kegiatan seleksi calon pejabat atau kegiatan seleksi lainnya. Tentunya, karena *software* hanyalah sebuah *tool*, maka tepat tidaknya keputusan yang diambil sangat tergantung pada pengguna *software* tersebut, terutama dalam menentukan kriteria dan subkriteria.

Kelebihan metode ANP berbantuan *software Super Decisions* ini terletak pada kecepatan dan keakuratan hasil perhitungannya. Namun demikian, metode ini juga memiliki beberapa kelemahan, diantaranya:

- a. Metode ini sering disebut *expert choice*, artinya pengambil keputusan haruslah orang yang *expert* di bidangnya, atau memiliki pengalaman luas di bidangnya, atau mampu berpikir kritis. Apabila tidak, maka metode ini menjadi *useless*, hal ini menunjukkan ada kelemahan berupa pembatasan pemakai metode ANP;
- b. Pada contoh dalam artikel ini, apabila peserta tes sangat banyak dan kriteria yang ditetapkan juga banyak, maka proses *pairwise comparison* atas setiap kriteria akan memakan waktu yang lama.

Akhirnya, mudah-mudahan tulisan ini dapat menambah perbendaharaan metodologi bagi pimpinan maupun bagi siapa saja yang bergelut dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang sedang mengambil keputusan ibarat batara Kresna sedang melepaskan panah CAKRA, sekali lepas dari busurnya, ia akan meluncur sampai pada sasaran yang dituju. Agar tepat sasaran, keputusan yang diambil pemimpin semestinya seperti

CAKRA (Cepat, Akurat, Kredibel, Reasonable, dan Akuntabel).

REFERENSI

- Kementerian Keuangan. (2004). *Pedoman Assessment Test di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan RI
- Riyanto. (2011). *Pemilihan Calon Penyedia Barang/Jasa Pemerintah dengan Metode ANP*, Majalah A&P, edisi 5/2011, Pusdiklat Anggaran & Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI.
- Saaty, T.L. (2004). *Fundamentals of the analytic network process dependence and feedback in decision-making with a single Network*. Pittsburgh : RWS Publications.
- Saaty, T. L. (2008). *Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process*. Pittsburgh : RWS Publications.
- Santoso, dkk., (tanpa tahun), *Pembuatan Aplikasi Sistem Seleksi Calon Pegawai dan Pemilihan Supplier dengan Metode Analytic Network Process (ANP) dan Analytic Hierarchy Process (AHP) di PT X*, Jurnal Teknik Industri, Universitas Kristen Petra.
- Tan, Hasten. (2007). *Aplikasi Metode ANP dalam Penentuan Preferensi Industri Berdasarkan Karakteristik Universitas di Surabaya*, Skripsi: Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Vanany, Iwan., (2003), *Aplikasi Analytic Network Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. X)*, Jurnal Teknik Industri, vol 5 No. 1 Juni 2003, pp. 50-62. Universitas Kristen Petra.
- Yuksel, I. (2007). *Personnel selection using analytic network process*. Istanbul : Istanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Y11.

Selain itu, saat ini pemerintah tengah menjalankan program reformasi birokrasi. Jika kita kaitkan dengan dokumen reformasi birokrasi yang berisi penjabaran dari kriteria atau ukuran keberhasilan sebagaimana termuat di dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014, ada beberapa indikator yang bisa dijadikan dasar awal menilai keberhasilan reformasi birokrasi, diantaranya terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (indeks persepsi korupsi dan opini wajar tanpa pengecualian dari BPK), terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik (integritas pelayanan publik dan kemudahan berusaha), meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi (efektifitas pemerintahan dan instansi pemerintah yang akuntabel). Parameter itu kemudian diturunkan (*break down*) lagi ke dalam beberapa indikator yang meliputi aspek manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem SDM manajemen aparatur, penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.⁹ Namun program ini baru mulai berjalan dan gaungnya baru terdengar di tingkat pusat dan belum menyentuh ke daerah.

G. PENUTUP

Besarnya jumlah pegawai dan program tunjangan kinerja daerah tanpa ada aturan yang jelas terbukti telah menyebabkan bangkrutnya APBD di sejumlah daerah. Salah satu solusi yang bisa dilakukan untuk keluar dari persoalan itu adalah melakukan revisi terhadap

peraturan yang dijadikan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja daerah. Revisi itu harus merinci indikator-indikator aplikatif dan operasional yang dijadikan dasar untuk memberikan tunjangan kinerja daerah. Pemberian tunjangan yang selama ini dipraktekkan masih menekankan pada aspek kehadiran dan disiplin pegawai, pangkat dan golongan dan belum benar-benar berbasis kinerja.

Hal lain yang juga harus diperhatikan pemerintah adalah menelisik lebih jauh apakah pemberian tunjangan kinerja yang diberlakukan daerah itu benar-benar sudah menghilangkan berbagai macam honor-honor kegiatan. Jangan sampai pemberian tunjangan kinerja itu masih diikuti dengan pemberian honor-honor kegiatan yang lain. Karena hal ini justru jauh dari semangat efisiensi anggaran.

Sambil menjalankan program reformasi birokrasi yang saat ini masih dijalankan pemerintah pusat, ada baiknya jika praktek yang saat ini dilakukan pemerintah daerah itu mengikuti induk desain reformasi birokrasi yang dijalankan pemerintah. Sehingga daerah tidak lagi serampangan dan tunjangan kinerja benar-benar diberikan berdasarkan basis yang terukur.

REFERENSI

Rewansyah, Asmawi, 2010, *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*, Jakarta

Komisi Pemberantasan Korupsi, 2006, *Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah, Seri Model Tata Kelola Pemerintahan Yang baik*, Jakarta

Koran/Media On Line/website

Kompas, Kamis, 25 Agustus 2011, Moratorium PNS 'Langkah Taktis Mengefektifkan Reformasi Birokrasi'

⁹ Buku kriteria dan ukuran keberhasilan reformasi birokrasi. www.kemenpan.go.id

Kompas, Jumat, 19 Agustus 2001, Tajuk Rencana “Anggaran Obesitas”

Kompas, Jumat, 19 Agustus 2011, Anggaran Daerah Minim Pembangunan

Saptono, Hariadi, [65 Tahun Indonesia] Tak Sekadar Uang untuk Daerah.
<http://cabiklunik.blogspot.com/2010/08/65-tahun-indonesia-tak-sekadar-uang.html>

Vivanews.com, Minggu, 3 Juli 2011, FITRA : 124 Pemda Terancam Bangkrut, *Vivanews.com*, Minggu, 3 Juli 2011

Vivanews.com, Kamis, 7 Juli 2011, Provinsi Dengan Belanja Pegawai Tertinggi

Vivanews.com, Kamis, 23 Juni 2011, Menkeu Kaji PNS dipindah daerah

www.kemendagri.go.id. Direktorat Jenderal Keuangan Daerah, “Postur APBD Provinsi, Kabupaten, Kota Tahun Anggaran 2011”

www.kemenkeu.go.id

www.bkn.go.id

Peraturan Perundang-Undangan

PP No. 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah

Peraturan Pemerintah No. 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Permendagri No. 59 tahun 2007 tentang Perubahan Permendagri No. 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
Permendagri No. 12 tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.