

Evaluasi Kinerja Perilaku Kerja Pegawai Pemerintah : AHP dan 360-Degree Feedback

Irfani Zuhrufillah (✉)

Program Studi Sistem Informasi, Universitas Harapan Bangsa, Purwokerto-Indonesia
irfanizuhrufillah@uhb.ac.id

Abstract —The proposed evaluation system is focusing on work behavior of civil servants through evaluating the subcriteria against the main criteria for each employee. This research will be a solution to the current assessment bias, which tends to provide a subjective score. The employees are evaluated based on the sub-criteria proposed in this study. 360-degree feedback model adopted in this study to determine which employees will be evaluated and determine the evaluators based on the provisions that have been discussing. Then, the AHP model is the stage for evaluation of the sub-criteria by each evaluator. Based on Indonesian government regulations in 2011, the value of work behavior is not more than 40%. And the rank of performance evaluation to employee work behavior belonging the lowest score is 13.6%, and the highest score is 39.8%. The result obtains valid based on government regulation that the value of work behavior has not more than 40%. So the proposed model could be used as an evaluation tool for the performance of civil servant's behavior to support decision making of the decision maker.

Keywords—AHP, Evaluasi Kinerja, 360 Degree

Intisari — Evaluasi yang diusulkan adalah penilaian untuk perilaku kerja PNS. Penelitian akan menjadi solusi untuk menghindari bias penilaian saat ini, yaitu pemberian skor masih bersifat subjektif. Penilaian dilakukan untuk subkriteria terhadap masing-masing pegawai yang dievaluasi. Pemilihan pegawai ternilai dan penentuan evaluator dilakukan pada tahap 360-degree Feedback. Kemudian penilaian subkriteria dibentuk oleh AHP yang digabungkan dari 3 matriks evaluator setiap subkriteria. Berdasarkan regulasi pemerintah Indonesia tahun 2011 nilai perilaku kerja tidak lebih dari 40%, dan hasil ranking evaluasi kinerja perilaku kerja pegawai memiliki nilai terendah 13,6 % dan tertinggi adalah 39,8%. Hasil penilaian berdasarkan aturan pemerintah tidak boleh lebih dari 40%, sehingga model yang diusulkan dapat dijadikan alat ukur evaluasi untuk kinerja PNS untuk mendukung pengambil keputusan.

Kata Kunci—AHP, Evaluasi Kinerja, 360 Degree

I. PENDAHULUAN

Penilaian perilaku kerja PNS dilakukan dengan cara mengamati berdasarkan regulasi pemerintah [1]. Penilaian yang dilakukan dengan mengamati cenderung melibatkan hal-

hal yang dapat mempengaruhi nilai kebenaran dan objektivitasnya. Untuk memenuhi unsur penilaian objektif, selama proses evaluasi kinerja perlu menghindari subjektivitas penilai yang merupakan kesalahan umum karena banyak terdapat prasangka atau *prejudice evaluator* yang menjadi sebab terjadinya bias atau penyimpangan penilaian [2]. Padahal perbaikan nilai kriteria sekaligus berdampak pada perbaikan kinerja dan motivasi kerja pegawai [3]. Sebuah penilaian objektif harus mengikuti kriteria-kriteria yang ditentukan dan terukur. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat dengan mudah memecahkan masalah keputusan yang sulit dijabarkan secara kuantitatif [4].

Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) pada prinsipnya menyederhanakan dan memetakan persoalan ke dalam bagian-bagian, membentuk bagian yang selanjutnya menjadi variabel dalam suatu susunan hierarki. Sebuah pertanyaan yang dijawab dengan menggunakan kata-kata untuk menunjukkan intensitas dominan mengenai waktu frekuensi yang terjadi seperti sama, sedang, kuat, sangat kuat, dan ekstrem yang dikonversikan ke dalam bentuk angka. Validasi homogen dari hal tersebut sebagai dasar terciptanya metode AHP [5]. Yang menjadi perhatian AHP adalah mengukur inkonsistensi pada pembobotan. Hasil dari skala prioritas selanjutnya secara sintesis dilakukan sebagai pertimbangan dalam proses evaluasi atau penilaian [6]. Prinsip dasar metode AHP adalah: (1) penyusunan hirarki; (2) penentuan prioritas; (3) konsistensi logika [7]. AHP mengatur tujuan, atribut-atribut, dan pilihan-pilihan yang diterjemahkan ke dalam bentuk struktur pohon hierarki sebagai gambaran yang kompleks yang saling berhubungan dengan masalah pengambilan keputusan dalam membantu penilai untuk menilai dan membandingkan akurasi kriteria [2].

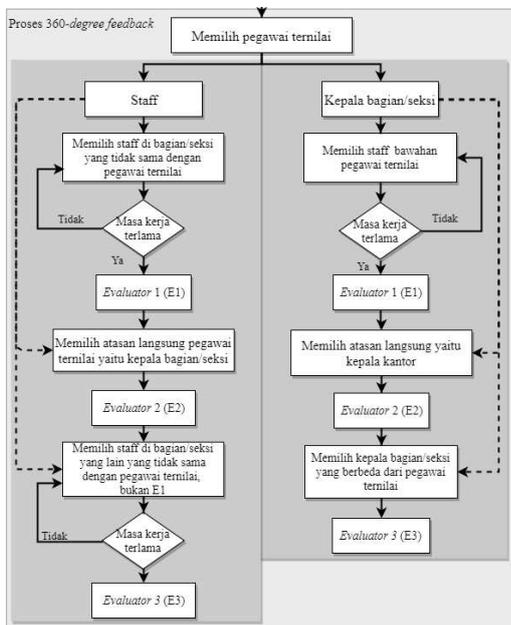
Model *360 degree feedback* digunakan sebagai kerangka penilaian untuk mengatasi bias (*leniency error*) yang sering dilakukan oleh penilai tunggal [4]. Sebagai contoh seorang pegawai dapat dinilai berdasarkan prinsip *360 degree feedback*, maka pegawai dapat dinilai oleh atasannya, teman satu tim, bawahan, serta teman dari tim lain yang sering berhubungan dengannya secara bersamaan [5][6][8]. Pada survey khusus yang dilakukan kepada pegawai Pemerintahan X didapatkan sebuah konsep bahwa secara psikologis penilaian yang dilakukan secara objektif mampu mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Seorang penilai harus dipertimbangkan kualitasnya dan sesuai dengan aturan-aturan

tertentu. Evaluasi kinerja yang hanya mementingkan prestasi kuantitatif dianggap masih kurang. Belakangan ini sebuah evaluasi kinerja lebih menekankan pada evaluasi yang menilai secara komprehensif dan kualitatif [5]. Metode AHP dan *360-degree feedback* digunakan untuk membangun sistem indeks penilaian kinerja, kemudian membangun model evaluasi dengan menentukan berat dari masing-masing indeks. AHP memenuhi kebutuhan dalam menggabungkan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif [7][9]. Masalah diuraikan dalam beberapa faktor dan menentukan hierarki sesuai hubungan yang saling berpengaruh, lalu menentukan kepentingan relatif dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan [6][10].

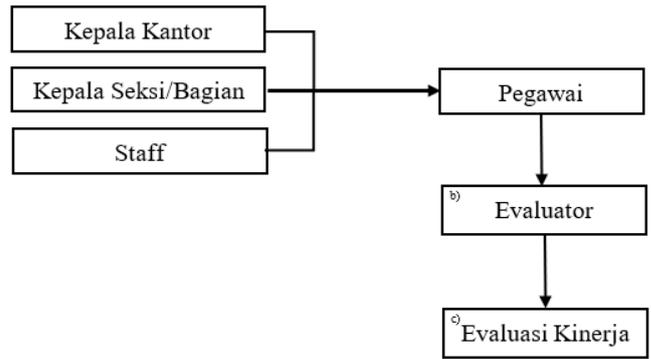
II. PEMODELAN METODE

A. Pemodelan 360-Degree Feedback

Model *360-degree Feedback* sebagai model evaluasi multievaluator [11][12], dieksekusi pada saat pemilihan pegawai. Pegawai sebagai alternatif (Pn) dinilai oleh beberapa evaluator (En) berdasarkan subkriterianya (Yn) terhadap kriteria utama (Kn). Proses *360-degree Feedback* dimulai dengan menentukan pegawai ternilai, kemudian evaluator dipilih secara acak yang mana hal ini menjadi perwujudan atas solusi seorang evaluator tidak akan bias dalam penilaian. Pemilihan acak menerapkan ketentuan memiliki masa kerja terlama di bidangnya, hal ini dimaksudkan agar seorang evaluator bisa menilai dengan baik karena sudah bekerjasama lebih lama dibandingkan pegawai yang lain. Evaluator yang diusulkan dalam penelitian ini yaitu, staff di bagian/seksi yang tidak sama dengan pegawai ternilai sebagai evaluator 1 (E1), pejabat menilai sebagai atasan langsung dalam hal ini kepala departemen sebagai evaluator 2 (E2), dan staff di bagian/seksi yang tidak sama dengan pegawai ternilai dan bukan E1 sebagai evaluator 3 (E3). Pada kasus ini teknik *360-degree Feedback* belum bisa sepenuhnya diterapkan sebab evaluasi tidak dilakukan pada pegawai level atas, hal ini agar penelitian atau sistem yang diusulkan tidak berbenturan dengan regulasi pemerintah. Secara umum alur evaluasi kinerja yang diusulkan adalah seperti Gambar 2.



Gambar.1. Pemodelan 360-degree feedback



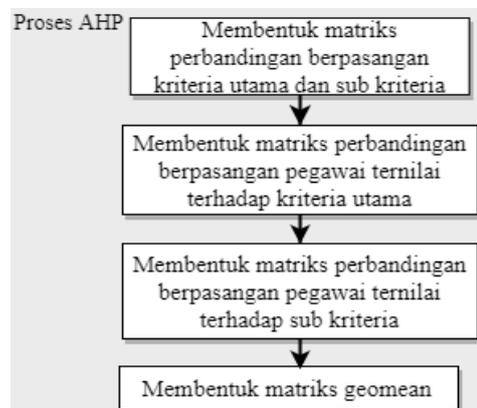
Gambar.2. Gambaran umum prosedur evaluasi kinerja

B. Integrasi Ke Model AHP

Setelah proses *360-degree feedback* dilakukan, dan evaluator melakukan penilaian terhadap setiap subkriteria atas kriteria utamanya, maka selanjutnya data hasil penilaian dieksekusi dalam proses AHP yang diawali dengan pembentukan matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk sebanyak 48 matriks. Kemudian akan membentuk 16 matriks berdasarkan jumlah subkriteria dengan menghitung nilai geomean menggunakan persamaan pada software bawaan.

$$GM_y = \sqrt[n]{y_1 y_2 y_3 \dots y_n} \tag{1}$$

Dengan GM adalah geometric mean, y_k ($k = 1,2,3, \dots n$) , menunjukkan elemen ke $-k$ dari masing-masing evaluator, \bar{y} adalah rerata dari kumpulan data (dataset) \bar{y} , dan n adalah jumlah banyaknya evaluator. Proses AHP disini tidak memerlukan pengujian konsistensi, hal ini disebabkan matriks yang dianalisis akan dilanjutkan pada analisis perhitungan bobot efisiensi [13][14].



Gambar.3. Model AHP yang digunakan

Penelitian ini dilaksanakan berdasar regulasi pemerintah, yaitu menggunakan 6 kriteria utama. Dengan penamaan variabel adalah K1, K2, K3, K4, K5, dan K6. Masing-masing kriteria memiliki subkriteria yang diberi variabel Y_n yang merupakan usulan dengan menggunakan sumber referensi dokumen-dokumen resmi [15][16].

Penilaian AHP dilakukan dengan menggunakan RI di dalam membentuk metriks perbandingannya [9], seperti yang

Y1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1,000	1,000	1,260	1,000	0,794	1,145	1,000	1,260	1,442	0,794
P2	1,000	1,000	1,957	0,693	0,794	1,587	0,794	1,260	1,817	0,550
P3	0,794	0,511	1,000	1,442	1,442	1,000	0,630	1,000	1,000	0,794
P4	1,000	1,442	0,693	1,000	1,000	1,817	0,630	1,101	0,500	0,630
P5	1,260	1,260	0,693	1,000	1,000	0,794	1,000	1,442	0,550	0,794
P6	0,874	0,630	1,000	0,550	1,260	1,000	1,587	1,000	1,000	0,693
P7	1,000	1,260	1,587	1,587	1,000	0,630	1,000	1,000	0,794	0,794
P8	0,794	0,794	1,000	0,909	0,693	1,000	1,000	1,000	1,000	1,817
P9	0,693	0,550	1,000	2,000	1,817	1,000	1,260	1,000	1,000	1,587
P10	1,260	1,817	1,260	1,587	1,260	1,442	1,260	0,550	0,630	1,000

Gambar.7. Hasil metriks subkriteria Y₁

Hasil penilaian masing-masing *evaluator* kemudian diagregasikan menjadi satu matriks baru dengan perhitungan geometric mean.

- O17 = GEOMEAN(C5,O5,AA5)
 atau $O17 = (1 \times 1 \times 1)^{1/3} = 1 \wedge 0,333 = 1$
- O18 = GEOMEAN(C6,O6,AA6)
 atau $O18 = (2 \times 0,5 \times 1)^{1/3} = 1 \wedge 0,333 = 1$
- O19 = GEOMEAN(C7,O7,AA7)
 atau $O19 = (1 \times 0,5 \times 1)^{1/3} = 0,5 \wedge 0,333 = 0,794$
- O20 = GEOMEAN(C8,O8,AA8)
 atau $O20 = (1 \times 0,5 \times 2)^{1/3} = 1 \wedge 0,333 = 1$
- O21 = GEOMEAN(C9,O9,AA9)
 atau $O21 = (2 \times 1 \times 1)^{1/3} = 2 \wedge 0,333 = 1,260$
- O22 = GEOMEAN(C10,O10,AA10)
 atau $O22 = (0,333 \times 1 \times 2)^{1/3} = 0,667 \wedge 0,333 = 0,874$
- O23 = GEOMEAN(C11,O11,AA11)
 atau $O23 = (1 \times 1 \times 1)^{1/3} = 1 \wedge 0,333 = 1$
- O24 = GEOMEAN(C12,O12,AA12)
 atau $O24 = (0,5 \times 1 \times 1)^{1/3} = 0,5 \wedge 0,333 = 0,794$
- O25 = GEOMEAN(C13,O13,AA13)
 atau $O25 = (0,333 \times 1 \times 1)^{1/3} = 0,333 \wedge 0,333 = 0,693$
- O26 = GEOMEAN(C14,O14,AA14)
 atau $O26 = (1 \times 2 \times 1)^{1/3} = 2 \wedge 0,333 = 1,260$

Penerapan geometric mean digunakan pada pembentukan matriks AHP pada semua subkriteria (Y₁ sampai dengan Y₁₆) terhadap kriteria utamanya (K₁ sampai K₆). Penelitian ini memiliki model akhir berupa eksekusi data dari model AHP ke model lain. Sehingga hasil akhirnya berupa perbandingan efisiensi. Hasil perbandingan dapat membantu pengambilan

keputusan yaitu kepala departemen untuk mengetahui kriteria apa yang patut dipertahankan atau yang perlu ditingkatkan untuk setiap pegawai.

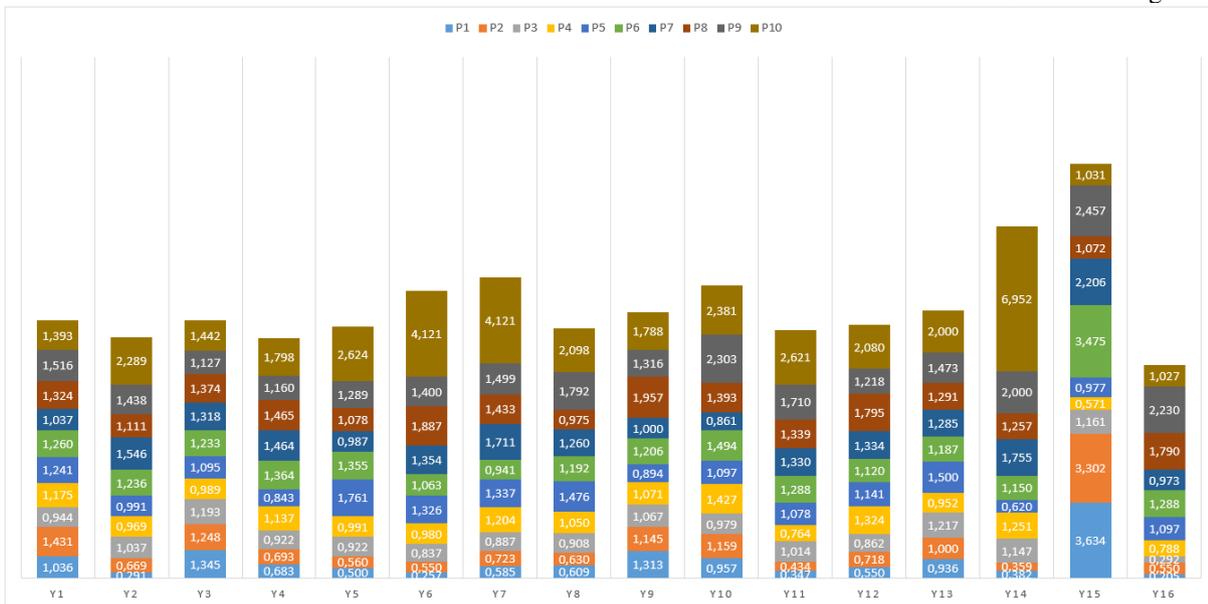
Secara lebih jelas berikut pada tabel 3 disajikan nilai bobot akhir sepuluh Pegawai di akhir penilaian. Dan juga grafik penilaian hasil ranking pegawai dengan ranking dan total hasil evaluasi kinerja perilaku kerja pegawai pemerintah dapat dilihat pada Gambar 8, yang memperlihatkan nilai subkriteria dan total nilai kriteria utama masing-masing pegawai.

TABEL III. TABEL BOBOT DAN VALIDASI PEGAWAI TERNILAI

DMU	Nilai Kriteria	Bobot (%)	Validasi ≤ 40 %
P1	13,608	13,6	Valid
P2	15,172	15,2	Valid
P3	15,389	15,4	Valid
P4	16,643	16,6	Valid
P5	18,475	18,5	Valid
P6	21,853	21,9	Valid
P7	21,422	21,4	Valid
P8	22,541	22,5	Valid
P9	25,926	25,9	Valid
P10	39,767	39,8	Valid

IV. KESIMPULAN

Sistem evaluasi kinerja ini merupakan sistem pendukung keputusan yang dapat menyajikan informasi perbandingan terhadap 10 pegawai ternilai di lingkungan instansi pemerintah. Proses evaluasi dilakukan dengan menilai pegawai ternilai secara berpasangan yang berdasarkan 6 kriteria utama terhadap 16 subkriteria yang diusulkan. Dari hasil sistem, nilai minimum didapatkan adalah 13,6% yang dimiliki oleh P1 dan nilai maksimum adalah 39,8% yang dimiliki oleh P10. Berdasarkan regulasi pemerintah bahwa hasil evaluasi harus lebih besar atau sama dengan 40%.



Gambar.8. Hasil akhir ranking pegawai

Maka berdasarkan tabel 3 didapatkan bahwa perilaku kerja yang memiliki nilai di bawah dari setengah bobot maksimal yaitu 20% direkomendasikan untuk melakukan perbaikan kinerja, nilai 20% - 30% direkomendasikan untuk melakukan peningkatan kinerja. Selebihnya untuk pegawai yang memiliki nilai di atas 30% harus mempertahankan kinerja menjadi yang terbaik. Bobot validasi evaluasi tidak lebih dari 40%, jika terjadi perlu dilakukan penilaian ulang.

Berkaitan dengan sistem yang sedang berjalan, data lapangan memberikan penilaian nyaris sempurna untuk P1 sampai P10, padahal faktanya tidak demikian. Sistem yang diusulkan memperlihatkan nilai perilaku kerja antara pegawai satu dan yang lainnya memiliki perbedaan rentang nilai yang cukup lebar, hal ini terjadi karena penilaian dilakukan oleh beberapa *evaluator* dan perhitungan dilakukan dengan lebih kompleks. Dari Gambar 8 dapat dilihat pada subkriteria mana saja seorang pegawai memiliki nilai terendah dan tertinggi, kemudian pembuat keputusan melakukan evaluasi berdasarkan hasil tersebut.

REFERENCES

- [1] -, *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 01 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia*. Jakarta, 2013.
- [2] N. Sooraksa and P. Sooraksa, "Hybrid Fuzzy-Conventional Method to Improve 360-Degree Performance Appraisal," *2016 Int. Symp. Comput. Consum. Control*, pp. 41–44, 2016, doi: 10.1109/IS3C.2016.21.
- [3] F. Luthans and B. J. Avolio, "The " point " of positive organizational behavior," vol. 307, no. November 2008, pp. 291–307, 2009, doi: 10.1002/job.
- [4] H. W. and S. Lin, "Performance Evaluation of Highway Passenger Transport Enterprises' Operation based on the Model of AHP-DEA," *2011 IEEE 18th Int. Conf. Ind. Eng. Eng. Manag.*, pp. 811–815, 2011, doi: 10.1109/ICIEEM.2011.6035283.
- [5] L. Ang, "Application of 360-degree Feedback in the Appraisal of College Academic Affairs Management Personnel," *IEEE*, pp. 187–189, 2011.
- [6] and L. J. L. Ang, L. Huimin, "Notice of Retraction Research of AHP-based 360-degree Feedback for College Academic Affairs Management Personnel," *IEEE*, pp. 555–557, 2011, doi: 10.1109/ICBMEI.2011.5916996.
- [7] S. Singh and R. Aggarwal, "DEAHP Approach for Manpower Performance Evaluation," *J. Oper. Res. Soc. China*, vol. 2, no. 3, pp. 317–332, 2014, doi: 10.1007/s40305-014-0050-2.
- [8] M. L. Wang and H. F. Lin, "The Evaluation of the Performance of 360 Degree Feedback System in Insurance Industry - A Case Study of a Life Insurance Company," *2011 IEEE 18th Int. Conf. Ind. Eng. Eng. Manag.*, no. 2, pp. 237–242, 2011, doi: 10.1109/icieem.2011.6035148.
- [9] M. I. Lin, Y. D. Lee, and T. N. Ho, "Applying integrated DEA/AHP to evaluate the economic performance of local governments in China," *Eur. J. Oper. Res.*, vol. 209, no. 2, pp. 129–140, 2011, doi: 10.1016/j.ejor.2010.08.006.
- [10] Y. Tseng and T. Lee, "Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA / AHP model," *Expert Syst. Appl.*, vol. 36, no. 3, pp. 6548–6558, 2009, doi: 10.1016/j.eswa.2008.07.066.
- [11] D. Ergu, G. Kou, Y. Peng, and Y. Shi, "A simple method to improve the consistency ratio of the pair-wise comparison matrix in ANP," *Eur. J. Oper. Res.*, vol. 213, no. 1, pp. 246–259, 2011, doi: 10.1007/s10479-011-0922-3.
- [12] H. Eilat, B. Golany, and A. Shtub, "R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach," *Omega*, vol. 36, no. 5, pp. 895–912, 2008, doi: 10.1016/j.omega.2006.05.002.
- [13] P. Andersen and N. C. Petersen, "A Procedure for Ranking Efficient Units in Data Envelopment Analysis," *Manage. Sci.*, vol. 39, no. 10, pp. 1261–1264, 1993, doi: 10.1287/mnsc.39.10.1261.
- [14] S. Mehrabian, M. R. Alirezaee, and G. R. Jahanshahloo, "A Complete Efficiency Ranking of Decision Making Units in Data Envelopment Analysis," *Comput. Optim. Appl.*, vol. 14, no. 2, pp. 261–266, 1999, doi: 10.1023/A:1008703501682.
- [15] -, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banggai Tahun 2015*. Luwuk: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banggai, 2015.
- [16] -, *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI, Kementerian Agama Republik Indonesia*. Jakarta, 2015.