

## **Pengukuran Kinerja Organisasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surabaya (KPPN) II Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process***

**Diniya Khansa Nida<sup>1</sup>, Yuniar Farida<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>UIN Sunan Ampel Surabaya, [diniyakhansanida@gmail.com](mailto:diniyakhansanida@gmail.com)

<sup>2</sup>UIN Sunan Ampel Surabaya, [yuniar\\_farida@uinsby.ac.id](mailto:yuniar_farida@uinsby.ac.id)

**Abstrak:** Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan dalam mengevaluasi hasil kegiatan atau kinerja organisasi. Penilaian kinerja dapat diukur melalui baik atau tidaknya kegiatan yang dilakukan dalam mencapai tujuan. KPPN Surabaya II merupakan suatu instansi pemerintah yang melakukan pelayanan di bidang pencairan dana APBN. Sebagai instansi yang melayani pencairan APBN, kinerja KPPN harus terukur dengan baik dan benar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas kinerja KPPN Surabaya II periode IV tahun 2018 dengan didasarkan beberapa perspektif yaitu *stakeholder*, pelanggan, bisnis internal, *learning and growth*. Metode yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja ini adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP), metode ini digunakan karena dapat menyelesaikan masalah multikriteria salah satunya penilaian kinerja. Berdasarkan hasil pengukuran dengan metode AHP diperoleh bahwa kinerja organisasi KPPN Surabaya II memiliki nilai yang baik dan berada pada rentang kualitas memenuhi ekspektasi. Hasil tersebut hampir sama dengan penilaian dari keputusan kementerian keuangan, sehingga metode ini dapat dijadikan salah satu alternative metode dalam melakukan evaluasi kinerja, baik kinerja organisasi/instansi maupun kinerja karyawan

**Kata Kunci:** *Penilaian Kinerja, masalah multikriteria, AHP.*

**Abstract:** *Performance assessment is a system used to evaluate the results of organization activities or organization performance. Performance assessment can be measured by the quality of activity that has been carried out to achieve the goal. KPPN Surabaya II is a government institution who carries out services in the field of disbursement of APBN fund. So that the performance of KPPN must be well measured. This research is used to analyze the quality of KPPN Surabaya II performance period IV, 2018. Performance assessment in this research based on several perspectives, namely stakeholder, customer, internal business, learning and growth. The method used to analyze performance assessment in this study is the Analytical Hierarchy Process (AHP), this method is used because it can solve the multi-criteria problem, that is performance assessment. Based on the result of this research obtained that the organization's performance of KPPN Surabaya II has good value and classified on the good quality range and fulfill expectation.*

**Keywords:** *Performance assessment, multicriteria problems, AHP.*

## 1. Pendahuluan

Kinerja atau yang biasa disebut sebagai *performance* adalah suatu tingkat pencapaian atas tujuan organisasi. Kinerja pada suatu instansi pelayanan masyarakat dapat diartikan sebagai suatu capaian prestasi yang dicapai setelah melakukan pelayanan kepada masyarakat [1]. Kinerja suatu organisasi sudah seharusnya terukur dengan baik. Hal ini dilakukan agar organisasi senantiasa meningkatkan performa organisasi [2].

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan dalam mengevaluasi hasil kegiatan atau kinerja organisasi. Penilaian kinerja dapat diukur melalui baik atau tidaknya kegiatan yang dilakukan dalam mencapai tujuan [3]. Salah satu penilaian kinerja pada suatu instansi adalah pengukuran kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah pencapaian yang diraih pada level organisasi yang berkaitan dengan tujuan, rancangan, dan manajemen proses pada sebuah organisasi [4]. Kinerja organisasi merepresentasikan seberapa jauh sebuah organisasi dapat melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan, visi, misi yang dimilikinya [1].

Kantor Pelayanan Perbendaharaan (KPPN) merupakan suatu instansi pelayanan negara yang juga merupakan instansi vertikal dibawah Ditjen Perbendaharaan yang bertanggung jawab kepada Kanwil Ditjen Perbendaharaan [5]. Sebagai suatu instansi pelayanan, KPPN haruslah memiliki kinerja yang baik, terutama dalam hal pelayanan. Terdapat beberapa pengukuran atau penilaian kinerja di KPPN Surabaya II, yaitu Nilai Kinerja Pegawai (NKP), Nilai Kinerja Organisasi (NKO), dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP) yang didasarkan pada kontrak kinerja awal tahun [6]. Pengukuran NKO pada KPPN Surabaya II merupakan salah satu komponen yang sangat penting, karena selain meninjau kualitas di bidang pelayanan, juga meninjau kualitas pada bidang internal, dan pengembangan. Penilaian kinerja ini dilakukan setiap triwulan dengan kriteria yang berlapis atau multikriteria.

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan salah satu model dari system pendukung keputusan yang menguraikan masalah dengan multi kriteria menjadi suatu hierarki [7]. AHP dapat diterapkan dalam berbagai jenis permasalahan diantaranya adalah alokasi sumberdaya, menentukan kebutuhan, memprediksi *outcome*, optimasi, dan mengukur performa atau kinerja [8]. AHP dapat membantu suatu organisasi melakukan penilaian kinerja dengan banyak kriteria dan membuatnya lebih sederhana dalam pengerjaannya. Beberapa penelitian terdahulu terkait metode AHP yaitu penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan mebel menggunakan AHP dan OMAX oleh Sri Widiyawati, dimana berdasarkan penelitian tersebut AHP dinilai baik dalam pembobotan kriteria dan mempermudah proses evaluasi kinerja [9]. Selain itu penelitian menggunakan AHP juga dilakukan oleh Mohammed Balubaid yang menggunakan metode AHP dalam pemilihan kontraktor, dimana dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa AHP merupakan suatu metode yang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah di bidang proyek [10]. Penelitian lain terkait AHP yaitu penelitian yang dilakukan oleh Andreas. T. P. terkait penilaian kinerja perusahaan menggunakan BSC dan AHP yang menghasilkan kesimpulan bahwa AHP dapat memudahkan dalam evaluasi kinerja di perusahaan [11]. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini penulis akan menggunakan metode AHP dalam melakukan penilaian kinerja organisasi di KPPN Surabaya II.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 KPPN Surabaya II

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan sebuah instansi yang berada dibawah naungan dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah. KPPN adalah sebuah instansi vertikal Ditjen Pebendaharaan. KPPN Surabaya II merupakan KPPN tipe A1 yang terletak di Gedung Keuangan Surabaya II Lantai 7, Jl. Dinoyo No.111

Surabaya. Kantor ini merupakan KPPN kedua di Surabaya setelah adanya KPPN Surabaya I yang terdapat di daerah indrapura [12].

## **2.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah pengukuran efektivitas operasional dari suatu organisasi maupun orang-orang didalam organisasi tersebut yang dilakukan secara berkala dalam satu periode berdasarkan kriteria dan standar yang telah ada sebelumnya [13]. Sedangkan menurut Govindarajan, penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan tujuannya di masa mendatang [14]. Pengukuran kinerja memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan maupun instansi. Menurut Anthony (2001) sistem penilaian kinerja memiliki tiga fungsi utama [14], yaitu:

- a. Meningkatkan fokus pada tujuan organisasi, hal ini dilakukan dengan cara menetapkan tujuan primer dan sekunder yang kemudian ditetapkan ukuran dari masing-masing tujuan tersebut.
- b. Mengkoordinasi pengambilan keputusan dengan menjamin seluruh yang terlibat dalam organisasi memahami tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut.
- c. Sebagai dasar pembelajaran dan evaluasi dengan adanya ukuran yang sebanding dengan sasaran

## **2.3 Nilai Kinerja Organisasi (NKO)**

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian suatu organisasi dalam melaksanakan tugas guna mencapai target dan merealisasikan tujuan, visi, dan misi organisasi tersebut. Kinerja organisasi tidak hanya berfokus pada hasil akhir melainkan juga berfokus pada proses pelaksanaan dan sumber daya guna mencapai tujuan organisasi tersebut [1]. Berdasarkan KMK Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan Menteri Keuangan Republik Indonesia, Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada lingkungan Kementerian Keuangan adalah nilai yang menunjukkan penggabungan dari seluruh nilai perspektif atau realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam satu peta strategi. NKO mengacu pada Kontrak Kinerja yang telah disepakati pada awal tahun [6].

Pengukuran kinerja di KPPN Surabaya II menggunakan metode *Balanced Score Card* (BSC) dalam menentukan KPI atau IKU yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja, dan terdapat beberapa perspektif yang ditinjau. Dalam satu perspektif dapat memuat beberapa sasaran strategis dan satu sasaran strategis dapat memuat satu atau beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) [6]. Perspektif penilaian NKO pada KPPN Surabaya II adalah perspektif pelanggan, *stakeholder*, bisnis internal, juga *learning and growth* [15].

## **2.4 Penilaian Kinerja Organisasi di KPPN Surabaya II**

Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada KPPN Surabaya II dilakukan setiap triwulan dan direkap pada akhir tahun. Perhitungan NKO di KPPN Surabaya II masih dilakukan secara manual, dengan data-data yang diperoleh dari seksi yang bertanggung jawab atas masing-masing IKU dan bobot yang diperoleh dari KMK 467. Status kinerja atau kualitas dari hasil yang didapatkan juga diatur dalam KMK 467, dimana terdapat rentang tertentu untuk memetakan apakah hasil yang didapatkan sudah memenuhi ekspektasi, belum memenuhi ekspektasi, atau bahkan tidak memenuhi ekspektasi. Terdapat tiga tingkatan kualitas kinerja, yaitu hijau, kuning, dan merah. Hasil rekap penilaian NKO triwulan IV tahun 2018 di KPPN Surabaya II dapat dilihat pada Gambar 1 dan rentang kualitas status kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Rentang Kualitas Status Kinerja KPPN Surabaya II

Hijau	Kuning	Merah
$100 \leq X \leq 120$	$80 \leq X < 100$	$X < 80$
Memenuhi ekspektasi	Belum memenuhi ekspektasi	Tidak memenuhi ekspektasi

## 2.5 Indeks Capaian IKU

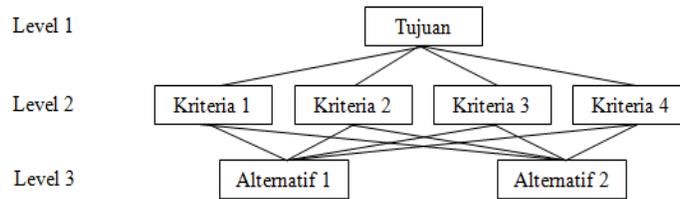
Indeks capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah nilai perbandingan antara realisasi dengan target pencapaian IKU dengan mempertimbangkan polarisasi [6]. Terdapat beberapa jenis polarisasi dalam perhitungan indeks capaian IKU, yaitu polarisasi *maximize*, polarisasi *minimize*, dan polarisasi *stabilize*. Formula yang dipakai pada penilaian kinerja organisasi KPPN Surabaya II sampai saat ini adalah polarisasi *maximize*, karena IKU memiliki target untuk memaksimalkan nilai. Formulanya dituliskan pada Persamaan 1.

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100 \quad (1)$$

## 2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP atau *Analytical Hierarchy Process* adalah suatu teknik pengambilan keputusan berdasarkan beberapa kriteria (multikriteria) yang dilakukan dengan cara menentukan prioritas atau pembobotan dari masing-masing alternatif yang tersedia. AHP akan menimbulkan prioritas, dan semua prioritas memiliki interval antara 0 sampai dengan 1 [16]. Menurut Kursini (2007) langkah-langkah dalam menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut [17]:

- a. Menetapkan masalah dan solusi yang ingin dicapai.
- b. Membuat pohon hierarki berdasarkan kepentingan masalah didalamnya. Penyusunan hierarki dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Struktur Hierarki AHP

- c. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan hubungan atau pengaruh setiap kriteria terhadap dirinya sendiri atau dengan kriteria lainnya. Nilai yang digunakan untuk mengisi perbandingan tersebut diperoleh dari ketentuan Saaty dengan skala perbandingan 1 sampai dengan 9 [18].

**Tabel 2.** Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Skala Saaty	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh sama pentingnya
3	Sedikit lebih penting	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya atau penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan pasangannya
5	Lebih penting	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya.
7	Sangat penting	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen yang lainnya

9	Mutlak lebih penting	Satu elemen mutlak penting daripada elemen yang lainnya pada tingkat keyakinan tertinggi.
2,4,6,8	Nilai tengah	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan.
Resiprokal	Kebalikan	Jika aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya dibandingkan dengan i.

- d. Mencari bobot prioritas dari masing-masing kriteria dengan mensintesis matriks perbandingan berpasangan dan mendapatkan vektor eigen sebagai vektor prioritas [19].
- e. Mengukur konsistensi dari matriks prioritas yaitu dengan mencari *eigenvalue* maksimum, indeks konsistensi (*CI*), dan rasio konsistensi (*CR*), dimana:

$$Ax = \lambda_{max} \cdot x \tag{2}$$

$$CI = (\lambda_{max} - n)/n-1 \tag{3}$$

$$CR = CI/IR \tag{4}$$

*IR* adalah *Index Random Consistency* atau nilai indeks acak yang dikeluarkan oleh Oarkridge Laboratory [20]. Nilai *IR* dapat dilihat pada Tabel 3 .

**Tabel 3.** Nilai *Index Random Consistency* (*IR*)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
IR	0	0	0,58	0,9	1,12	1,32	1,41	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Jika nilai  $CR < 0,1$  maka hasil pembobotan dinyatakan benar dan konsisten, tetapi jika nilainya masih melebihi 0,1 maka harus mengulang dari melakukan pemberian nilai pada matriks perbandingan prioritas.

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dimana data primer yang digunakan adalah hasil wawancara terhadap penilai kinerja dan kepala kantor KPPN Surabaya II, berupa perbandingan kepentingan antara satu kriteria dengan kriteria lainnya. Data sekunder berupa data hasil capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN Surabaya II periode triwulan IV tahun 2018 dimana di dalamnya terdapat hasil capaian atau realisasi dan target capaian dari masing-masing IKU. Data dan juga Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 467/KMK.01/2014 tentang pengelolaan kinerja di lingkungan kementerian keuangan, dimana didalamnya terdapat aturan dalam pengelolaan kinerja, serta literatur lain yang mendukung dalam penulisan laporan.

#### 3.2 Tahap-Tahap Penelitian

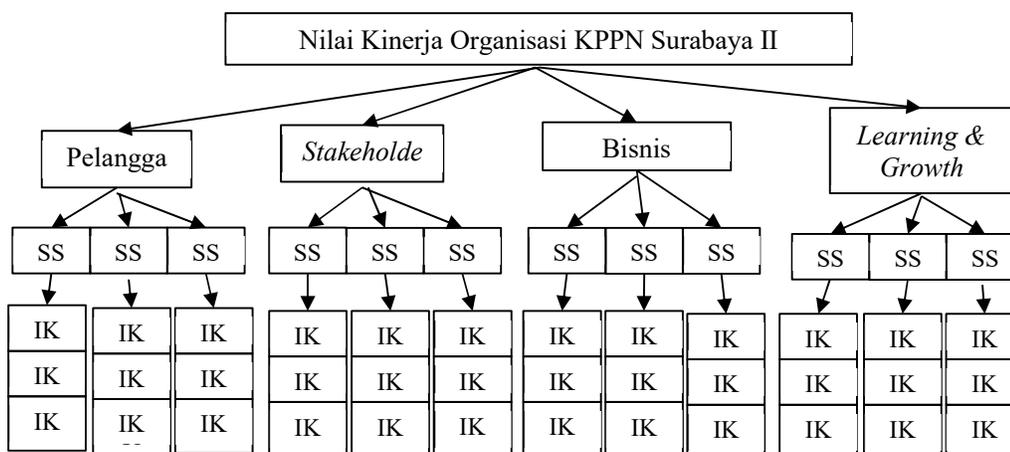
Berikut ini adalah tahapan yang dilakukan dalam penelitian untuk mendapatkan penilaian kinerja organisasi atau instansi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP):

- a. Melakukan identifikasi dan perumusan masalah, serta tujuan yang hendak dihitung.
- b. Melakukan pengumpulan data, data diperoleh dengan metode yang telah dijelaskan sebelumnya dan dari sumber-sumber yang berkaitan.
- c. Membuat struktur hierarki dari kriteria-kriteria yang akan digunakan sebagai indikator pada penilaian kinerja organisasi. Pembuatan struktur hierarki ini

- tersusun secara urut mulai dari perspektif, sasaran strategis, dan Indikator Kinerja Utama (IKU).
- d. Menghitung bobot dari masing-masing perspektif dan sasaran strategis menggunakan metode AHP.
  - e. Menghitung indeks capaian IKU. Data yang didapatkan berupa target dan realisasi masing-masing IKU. Perhitungan indeks IKU dilakukan dengan menggunakan Persamaan 1.
  - f. Menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO) secara bertahap. Setelah didapatkan nilai indeks capaian IKU, dilakukan perhitungan bertahap.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Penyusunan struktur hierarki IKU pada KPPN Surabaya II. Struktur hierarki dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Struktur Hierarki IKU KPPN Surabaya II

Penyusunan struktur hierarki didasarkan pada lembar perhitungan NKO triwulan IV tahun 2018 yang dimiliki oleh KPPN Surabaya 2. Dimana terdapat 4 perspektif, 11 sasaran strategis, dan 19 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang menjadi indikator pengukuran dalam penilaian kinerja organisasi.

##### 4.1 Pembentukan Matriks Perbandingan Berpasangan

Matriks perbandingan berpasangan hanya dilakukan pada tingkat perspektif dan sasaran strategis, dikarenakan pada tingkatan IKU semua kriteria memiliki tingkat kepentingan yang sama dan beberapa dari IKU tersebut hanya memiliki satu kriteria perbandingan, sehingga tidak dapat dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP.

Perspektif *stakeholder* memiliki tingkat kepentingan lebih penting dari perspektif pelanggan maka diberi skala 5, sedangkan kepentingan perspektif pelanggan berbanding terbalik dengan *stakeholder* maka skalanya adalah 1/5. Perspektif bisnis internal sedikit lebih penting dari *stakeholder* maka diberi skala 3, begitu pula sebaliknya diberi skala berbalik. Pada saat perbandingan perspektif *learning and growth* dengan bisnis internal diberi skala 1 karena keduanya memiliki tingkat kepentingan yang sama, tidak ada yang mendominasi, begitu pula dengan skala kebalikannya. Hasil matriks perbandingan perspektif dapat dilihat dalam Tabel 4.

**Tabel 4.** Matriks Perbandingan Perspektif

	Stakeholder	Pelanggan	Bisnis Internal	Learning & Growth
Stakeholder	1	5	1/3	1/3
Pelanggan	1/5	1	1/7	1/7
Bisnis Internal	3	7	1	1
Learning & Growth	3	7	1	1

Karena sasaran strategis pada perspektif pelanggan dan *stakeholder* hanya berjumlah dua dan 1, maka pada perspektif ini tidak dilakukan matriks perbandingan berpasangan, bobot langsung didapatkan dari hasil wawancara terhadap pimpinan kantor dan pegawai penilai kinerja. Matriks perbandingan berpasangan pada perspektif bisnis internal dan *learning and growth* terdapat pada Tabel 5 dan Tabel 6.

**Tabel 5.** Matriks Perbandingan Berpasangan Sasaran Strategis Perspektif Bisnis Internal

	Pelayanan	Penatausahaan	Manajemen Satker	Akuntansi
Pelayanan	1	3	3	3
Penatausahaan	1/3	1	2	2
Manajemen Satker	1/3	1/2	1	2
Akuntansi	1/3	1/2	1/2	1

**Tabel 6.** Matriks Perbandingan Berpasangan Sasaran Strategis dalam Perspektif *Learning and Growth*

	SDM	Organisasi	Sarana	Anggaran
SDM	1	1/3	1/5	1/5
Organisasi	3	1	1/3	1/3
Sarana	5	3	1	1
Anggaran	5	3	1	1

#### 4.2 Pembobotan dengan menggunakan AHP

Setelah didapatkan matriks perbandingan berpasangan, langkah selanjutnya adalah menghitung bobot menggunakan AHP. Langkah-langkah yang dilakukan adalah mencari nilai eigen dari matriks perbandingan dan menghitung rasio konsistensi. Bobot yang didapatkan pada tingkat perspektif dapat dilihat pada Tabel 7. Perhitungan yang sama dilakukan pada tingkatan sasaran strategis, yaitu pada strategis bisnis internal dan *learning and growth*. Sehingga didapatkan bobot pada Tabel 8.

#### 4.3 Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi

Perhitungan nilai kinerja KPPN Surabaya II dilakukan dengan mengalikan setiap indeks capaian IKU dengan bobotnya, lalu menjumlahkan dan maju secara bertahap ke tingkat sasaran strategis lalu ke tingkat perspektif. Sedangkan indeks capaian IKU dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.1:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100$$

Misal melakukan perhitungan indeks capaian presentase kinerja pelaksanaan anggaran. Diketahui target pada triwulan IV 2018 adalah 80%, dan realisasinya sebesar 89,79%, maka indeks capaian IKU adalah:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{89,79\%}{80\%} \times 100 = 1,1224 \times 100 = 112,24$$

**Tabel 7. Bobot Perspektif**

Perspektif	Bobot
<i>Stakeholder</i>	0,16453
Pelanggan	0,0483
Bisnis Internal	0,39358
<i>Learning and Growth</i>	0,39358

**Tabel 8. Bobot Sasaran Strategis**

Perspektif	Sasaran Strategis	Bobot
<i>Stakeholder</i>	Pengelolaan perbendaharaan yang profesional, transparan, dan akuntabel	1
Pelanggan	Pelayanan publik yang prima	0,667
	Kepatuhan atas pengelolaan perbendaharaan negara yang tinggi	0,333
Bisnis Internal	Pemenuhan layanan unggulan yang prima	0,4842
	Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara yang andal dan akurat	0,2311
	Manajemen satker yang berkesinambungan	0,1676
<i>Learning and Growth</i>	Akuntansi dan pelaporan keuangan yang akuntabel, transparan, dan tepat waktu	0,1171
	SDM yang kompetitif	0,069
	Organisasi yang kondusif	0,153
	Pengelolaan sarana dan TIK yang optimal	0,389
	Pengelolaan anggaran yang optimal	0,389

Hal yang sama dilakukan pada semua IKU, sehingga berdasarkan data target dan realisasi masing-masing IKU, didapatkan indeks capaian IKU yang selanjutnya akan dilakukan perhitungan secara bertahap dengan mengalikan bobot AHP dengan indeks capaian IKU, misalnya pada perspektif pelanggan:

Perspektif Pelanggan (bobot = 0,0483)

1. SS Pelayanan Publik (bobot = 0,667)  
 $= (\text{indeks IKU 3} \times \text{bobot IKU 3}) \times \text{bobot SS}$   
 $= (103,1 \times 1) \times 0,667$   
 $= (103,1) \times 0,667 = 68,768$
2. SS Kepatuhan Atas Pengelolaan Perbendaharaan (bobot = 0,333)  
 $= ((\text{indeks IKU 4} \times \text{bobot IKU 4}) + (\text{indeks IKU 5} \times \text{bobot IKU 5})) \times \text{bobot SS}$   
 $= ((102,04 \times 0,5) + (117,65 \times 0,5)) \times 0,333$   
 $= (51,02 + 58,825) \times 0,333 = 109,845 \times 0,333 = 36,578$   
 Nilai total SS =  $(68,768 + 36,578) = 105,346$   
 Total final perspektif pelanggan  
 Nilai total SS x bobot perspektif =  $105,346 \times 0,0483 = 5,0882$

Perhitungan ini dilakukan pada setiap perspektif sampai dengan mendapatkan total nilai akhir dari masing-masing perspektif. Selanjutnya nilai ini dijumlahkan dan akan menghasilkan nilai kinerja organisasi pada KPPN Surabaya II:

**Nilai Kinerja Organisasi KPPN Surabaya II adalah:**  
 $= \text{Stakeholder} + \text{Pelanggan} + \text{Bisnis Internal} + \text{Learning n Growth}$   
 $= 18,129 + 5,0882 + 41,2187 + 43,293 = 107,73$

Berdasarkan tabel rentang kualitas kinerja, dapat dilihat bahwa Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN Surabaya II pada periode triwulan IV tahun 2018 termasuk dalam kategori memenuhi ekspektasi dan masuk dalam zona hijau. Jika dibandingkan antara nilai yang dilakukan oleh KPPN Surabaya II menggunakan bobot dari keputusan kementerian keuangan dan perhitungan yang manual dengan penilaian dalam laporan ini yang menggunakan metode AHP dalam pendekatan bobot, maka selisihnya adalah:

$$\begin{aligned}\text{Selisih} &= \text{Nilai dari keputusan kementerian keuangan} - \text{Nilai dengan AHP} \\ &= 108,7 - 107,73 = 0,97\end{aligned}$$

Ditinjau dari perbedaan yang relatif kecil, hal ini berarti penilaian menggunakan AHP dapat digunakan sebagai referensi bagi instansi untuk penilaian kinerja organisasi.

## 5. Kesimpulan

Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada KPPN Surabaya II dapat didekati dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada KPPN Surabaya II menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menghasilkan nilai sebesar 107,73 dari skala 120. Nilai yang dihasilkan ini jika dilihat pada rentang status kinerja KPPN tergolong dalam wilayah hijau dengan predikat memenuhi target. Nilai yang didapat ini juga memiliki selisih yang tidak jauh dengan penilaian yang dilakukan oleh KPPN Surabaya II, yaitu hanya berselisih sebesar 0,97. Dengan demikian maka metode AHP ini dapat dijadikan referensi tambahan bagi instansi dalam melakukan penilaian kinerja, baik penilaian kinerja instansi ataupun penilaian kinerja karyawan.

## Daftar Pustaka

- [1] N. Widowati and P. B. Aditama, "ANALISIS KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR KECAMATAN BLORA," Semarang, 2011.
- [2] R. I. A. Ariany and R. E. Putera, "Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman," vol. 29, no. 1, pp. 33–40, 2013.
- [3] M. Yamin, "Penilaian Kinerja Organisasi," Jakarta, 2016.
- [4] N. Farida, "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI DENGAN METODE BALANCED ( Pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang )," 2013.
- [5] Wikiapbn, "Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara," 2015. [Online]. Available: <https://www.wikiapbn.org/kantor-pelayanan-perbendaharaan-negara/>.
- [6] K. Keuangan, *KMK 467 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Kinerja*. JAKARTA, 2014.
- [7] S. Wahyuningsih, "Sistem Pendukung Keputusan Untuk Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process ( Ahp ) Pada RSUD Serang," no. 1, pp. 33–37, 2014.
- [8] G. Mahmudi, A. Azis, I. Cholissodin, and M. T. Furqon, "Sistem Pendukung Keputusan untuk Rekomendasi Wirausaha Menggunakan Metode AHP-TOPSIS ( Studi Kasus Kab . Probolinggo )," vol. 1, no. 11, pp. 1204–1214, 2017.
- [9] S. Widyawati, "PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN MEBEL DARI PERSPEKTIF KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE AHP DAN OMAX," vol. 4, no. 2, pp. 161–165, 2016.
- [10] M. Balubaid and R. Alamoudi, "Application of the Analytical Hierarchy Process ( AHP ) to Multi-Criteria Analysis for Contractor Selection," no. September, pp. 581–589, 2015.
- [11] A. T. Panudju, A. H. Asfar, and F. Fauziah, "PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD ( BSC ) DENGAN PEMBOBOTAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS ( AHP ) DI PT . ABC , TBK," pp. 74–85.
- [12] K. Keuangan and K. Surabaya II, "Profil KPPN Surabaya II," 2016. [Online]. Available: <http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/kppn/surabaya2/id/profil/profil-organisasi/struktur-organisasi/114-profil.html>.
- [13] Mariana, "SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN YANG

- EFEKTIF DITINJAU DARI PERBANDINGAN ANTARA METODE BALANCED SCORECARD DAN METODE KONVENSIONAL (Studi Kasus Pada PT. Beiersdorf Indonesia),” Universitas Widyatama Bandung, 2009.
- [14] R. N. Anthony and V. Govindarajan, *Management Control System*. Singapore, 2001.
- [15] K. Surabaya II, “Nilai Kinerja Organisasi KPPN Surabaya II Periode Triwulan IV Tahun 2018.” KPPN Surabaya II, Surabaya, 2018.
- [16] Sjamsulhadi, “Analisis Modal Intelektual pada Perusahaan Jasa Kontraktor dengan Menggunakan Metode AHP,” Universitas Terbuka, 2011.
- [17] R. I. Teriyasmur, “Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Prioritas untuk Pemberian Tunas Usaha Syariah pada BNI Syariah Cabang Palembang dengan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process) Berbasis Web,” UIN Raden Fatah Palembang, 2014.
- [18] Y. A. K, T. Industri, and U. P. I. Y. A. I. Jakarta, “PENERAPAN MULTI-CRITERIA DECISION MAKING DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN SISTEM PERAWATAN DI PT . SMEP PACIFIC.”
- [19] J. A. Widians, T. Informatika, F. Ilmu, T. Informasi, and U. Mulawarman, “UNGGUL KELAPA SAWIT DENGAN METODE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS ( AHP ),” vol. 2, no. 1, 2017.
- [20] M. Fadlan, P. Studi, S. Informasi, P. Studi, and S. Informasi, “TERAPAN KOMBINASI METODE TOPSIS DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS PADA PEREKOMENDASIAN PENERIMA BEASISWA PENINGKATAN PRESTASI AKADEMIK ( STUDI KASUS PADA STMIK PPKIA TARA KANITA RAHMAWATI ),” vol. 8, no. 2, pp. 663–670, 2017.