

**PROSEDUR PENYUSUNAN *KEY PERFORMANCE*
INDICATOR (KPI) KOLEGIAL
DIVISI SISTEM MANAJEMEN PERUSAHAAN
PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)**



Diajukan untuk memenuhi persyaratan Diploma 3 Politeknik

PROGRAM STUDI D3 ADMINISTRASI BISNIS

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

2025

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

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





Hak Cipta :

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

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
PROGRAM STUDI DIPLOMA 3 ADMINISTRASI BISNIS

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Eka Widiastuti
NIM : 2205311003
Program Studi : Diploma 3 Administrasi Bisnis
Judul Tugas Akhir : Prosedur Penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)
Depok, 18 Juli 2025

Koordinator Program Studi

Pembimbing

Taufik Akbar, SE., M.S.M
NIP 198409132018031001

Risya Zahrotul Firdaus, S.I.Kom., M.Si
NIP 198609082020122006

Mengetahui Ketua Jurusan
Administrasi Niaga



Dr. Wahyudi Utomo, S.Sos., M.Si
NIP 198007112015041001



Hak Cipta :

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

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

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Eka Widiastuti
NIM : 2205311003
Program Studi : Diploma 3 Administrasi Bisnis
Judul : Prosedur Pembuatan *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial
Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia
Ferry (Persero)

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

Hari : Selasa
Tanggal : 15 Juli 2025
Waktu : 09.00 – 09.50

POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA
TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Risya Zahrotul Firdaus, S.I.Kom., M.Si
NIP : 198609082020122006

Penguji I : Dr., M. Ikhsan, M.Si
NIP : 196309131988031002

Penguji II : Endah Wartiningsih, S.E., M.M
NIP : 196410191989032001



Hak Cipta :

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Prosedur Pembuatan *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). Laporan ini disusun sebagai salah satu syarat untuk kelulusan penulis. Dalam menyusun tugas akhir ini, penulis telah mendapatkan bimbingan dan pengarahan serta bantuan dari beberapa pihak, maka pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Syamsurizal, S.E, M.M., selaku Direktur Politeknik Negeri Jakarta
2. Dr. Dra. Iis Mariam, M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga Periode 2021-2025
3. Dr. Wahyudi Utomo, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga periode 2025-2029
4. Taufik Akbar, S.E., M.S.M., selaku Koordinator Program Studi Diploma 3 Administrasi Bisnis
5. Risya Zahrotul Firdaus, S.I.Kom., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing Penulis dan memberikan arahan terkait laporan magang dan laporan tugas akhir, serta memberikan saran kepada Penulis dalam penyusunannya
6. Bapak Emil Khairul Saleh selaku mentor pada proses magang yang telah membimbing di instansi tempat Penulis melakukan magang dan narasumber dalam menulis laporan tugas akhir ini
7. Ibu Fevi Rahmawati selaku *Vice President* Divisi Sistem Manajemen Perusahaan
8. Ibu Fazira Az-Zahra, Ibu Lely Nur Aisah, Bapak Louis, dan Bapak Sultoni selaku rekan kerja Divisi Sistem Manajemen Perusahaan yang sudah menerima kehadiran Penulis dan bersedia menjadi narasumber dalam menulis laporan tugas akhir ini



Hak Cipta :

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

9. Seluruh dosen jurusan Administrasi Niaga program studi Diploma III Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada Penulis selama masa perkuliahan
10. Ayah, Ibu, dan Adik Penulis yang telah memberikan dukungan baik secara moril, materil, serta doa-doa yang selalu dipanjatkan hingga terselesaikan tugas akhir ini
11. Ernawati, Mutiah Maharani, Salwa Fauziyyah Ihsan, Dina Permata Hati, Isyfa Nafisyatul, Nurhalimah, Nurul Amelia, Dzaalika Pradia Faidzaari, Ilfi Zahiroh, teman-teman kelas 6A, dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu serta memberikan motivasi bagi Penulis mengerjakan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki beberapa kekurangan. Maka dari itu, penulis mengharapkan masukan dan kritik yang konstruktif untuk perbaikan laporan ini di masa mendatang. Sebagai penutup, semoga Allah SWT selalu memberikan berkah-Nya dan membalas kebaikan serta bantuan dari semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun laporan ini. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi mereka yang memerlukannya.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**

Depok, 18 Juli 2025

Penulis,

Eka Widiastuti
NIM 2205311003



Hak Cipta :

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

DAFTAR ISI

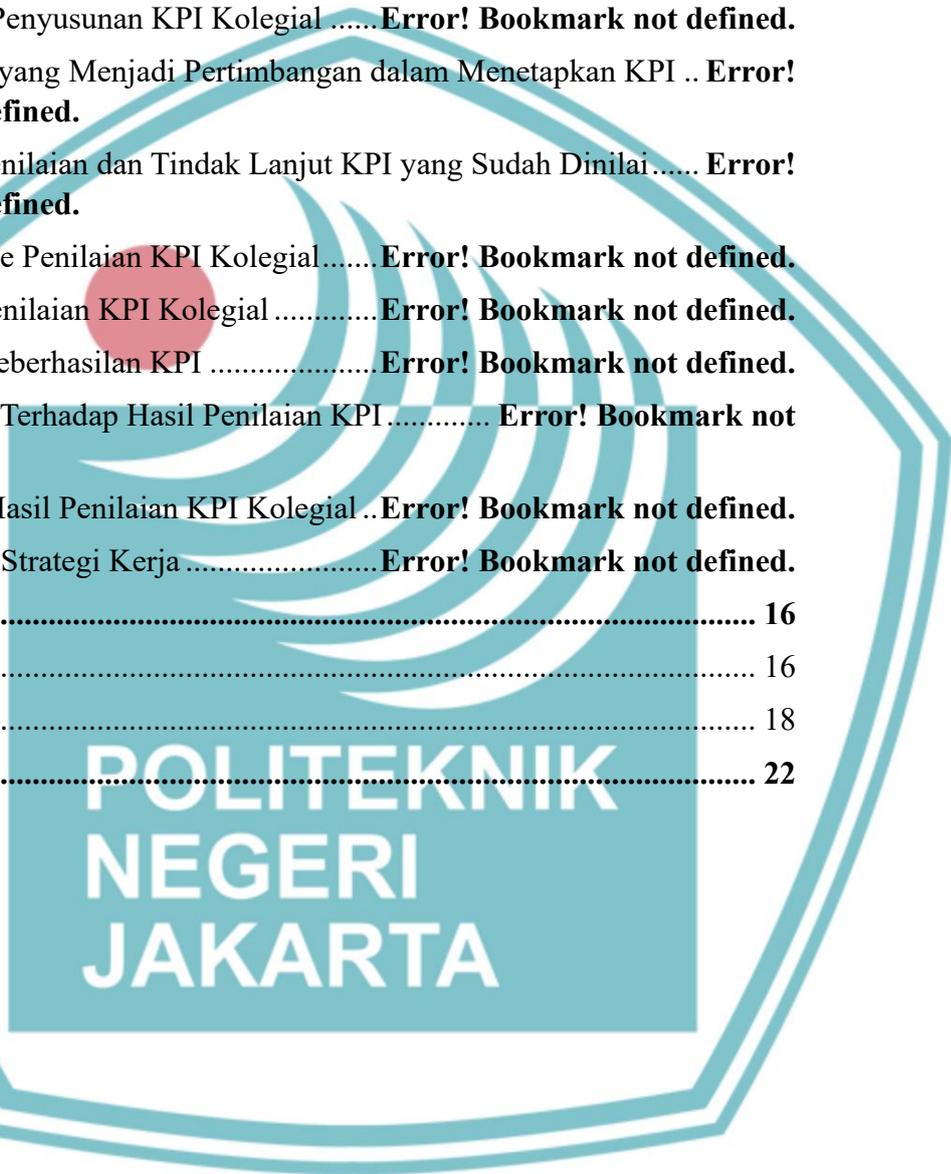
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	10
1.1 Latar Belakang	10
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penulisan.....	14
1.4 Manfaat Penulisan.....	14
1.5 Metode Pengumpulan Data.....	15
BAB II LANDASAN TEORI	Error! Bookmark not defined.
2.1 Prosedur.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Definisi Prosedur	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Prosedur	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Karakteristik Prosedur yang Efektif	Error! Bookmark not defined.
2.2 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Kolegial	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Pengertian <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Kolegial	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Karakteristik KPI Kolegial	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 Tujuan dan Manfaat KPI Kolegial.....	Error! Bookmark not defined.
2.3 Prosedur Pembuatan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Kolegial	Error! Bookmark not defined.
2.4 Faktor-faktor yang Menjadi Pertimbangan Saat Menetapkan KPI Kolegial	Error! Bookmark not defined.
2.5 Mekanisme Penilaian dan Tindak Lanjut KPI Kolegial....	Error! Bookmark not defined.
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN..	Error! Bookmark not defined.
3.1 Sejarah Perusahaan.....	Error! Bookmark not defined.
3.2 Visi dan Misi Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
3.3 Tugas dan Wewenang	Error! Bookmark not defined.



Hak Cipta :

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

3.4 Aktivitas Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
BAB IV PEMBAHASAN.....	Error! Bookmark not defined.
4.1. Prosedur Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Kolegial di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).....	Error! Bookmark not defined.
4.1.1. Tahapan Penyusunan KPI Kolegial	Error! Bookmark not defined.
4.2. Faktor-faktor yang Menjadi Pertimbangan dalam Menetapkan KPI ..	Error! Bookmark not defined.
4.3 Mekanisme Penilaian dan Tindak Lanjut KPI yang Sudah Dinilai.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.1 Mekanisme Penilaian KPI Kolegial.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Metode Penilaian KPI Kolegial	Error! Bookmark not defined.
4.3.3 Kriteria Keberhasilan KPI	Error! Bookmark not defined.
4.4 Tindak Lanjut Terhadap Hasil Penilaian KPI.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.1 Evaluasi Hasil Penilaian KPI Kolegial ..	Error! Bookmark not defined.
4.4.2 Perbaikan Strategi Kerja	Error! Bookmark not defined.
BAB V PENUTUP.....	16
5.1 Kesimpulan.....	16
5.2 Saran.....	18
LAMPIRAN.....	22





Hak Cipta :

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

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) **Error! Bookmark not defined.**
- Gambar 4. 1 Flowchart Penyusunan KPI Kolegial Divisi Sistem Manajemen Perusahaan.....**Error! Bookmark not defined.**





Hak Cipta :

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

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Daftar pertanyaan Wawancara.....	22
Lampiran 2: Dokumentasi Wawancara	28
Lampiran 3: Contoh Format KPI Kolegal.....	29
Lampiran 4: Contoh Format Formulir Monitoring	30
Lampiran 5: Contoh Indikator KPI dengan Metode Sum	31
Lampiran 6: Contoh Indikator KPI dengan Metode Average	32
Lampiran 7: Contoh Indikator KPI dengan Metode Take Last Known	33





BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompleks, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang efektif dan akurat guna mencapai tujuan strategisnya. Salah satu instrumen yang paling banyak digunakan oleh berbagai perusahaan adalah *Key Performance Indicator* (KPI). KPI adalah indikator kuantitatif yang dirancang untuk mengukur seberapa efektif individu, tim, atau organisasi mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan, KPI bukan hanya menjadi alat monitoring, tetapi juga berfungsi untuk mengarahkan fokus organisasi terhadap hasil yang paling krusial

Penerapan KPI yang efektif harus memenuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Prinsip ini memastikan bahwa setiap indikator yang dibuat benar-benar dapat mencerminkan kinerja secara objektif dan akurat. Selain itu, KPI yang tepat dapat meningkatkan akuntabilitas, memotivasi karyawan, serta membantu manajemen dalam mengambil keputusan berbasis data. Tidak hanya untuk mengukur hasil kerja, KPI juga berfungsi untuk menyelaraskan aktivitas harian dengan visi dan misi jangka panjang organisasi. Tanpa KPI yang jelas, organisasi berisiko kehilangan arah dan kesulitan dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan. Sistem pengukuran kinerja yang baik akan membantu organisasi dalam mengelola kinerja tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Sistem pengukuran kinerja dengan KPI juga diterapkan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi penyeberangan dan pelabuhan di Indonesia. Berdiri sejak tahun 1973, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) memiliki peran strategis dalam mendukung konektivitas antarwilayah di Indonesia, terutama bagi wilayah kepulauan yang membutuhkan moda transportasi laut yang andal. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengoperasikan lebih dari 30 pelabuhan dan 160 kapal penyeberangan, menjadikannya pemain utama dalam

Hak Cipta :

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



Hak Cipta :

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

transportasi laut domestik. Seiring meningkatnya tuntutan pelayanan publik dan perkembangan industri transportasi, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) terus melakukan pembenahan internal, termasuk dalam aspek pengelolaan kinerja. Perusahaan ini menekankan pentingnya penerapan sistem manajemen yang terintegrasi dengan pengukuran kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) untuk mendorong pencapaian tujuan strategis. Penerapan KPI juga dianggap sebagai elemen kunci dalam memperkuat transparansi dan akuntabilitas, dua prinsip utama dalam *Good Corporate Governance* (GCG).

Dalam Penyusunan KPI, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menerapkan sistem Kolegial. KPI Kolegial merupakan indikator kinerja yang ditetapkan pada tingkat kelompok atau tim, bukan secara individu. Pendekatan ini menekankan pencapaian target melalui kesepakatan kolektif dan kerjasama antar anggota tim. Penggunaan sistem kolegial dalam penyusunan KPI menempatkan seluruh pemangku kepentingan internal, mulai dari tingkat manajerial hingga pelaksana. Hal ini bertujuan untuk merumuskan indikator yang relevan, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan melibatkan berbagai pihak, proses penyusunan KPI menjadi lebih inklusif, mampu mencerminkan kebutuhan riil di lapangan, serta meningkatkan rasa kepemilikan terhadap target kinerja yang telah ditetapkan. Dalam konteks BUMN, KPI tidak hanya berperan dalam pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai bentuk akuntabilitas publik. Kementerian BUMN mewajibkan setiap perusahaan milik negara menyusun KPI sebagai bagian dari kontrak manajemen dan evaluasi tahunan Direksi dan Dewan Komisaris. Hal ini menunjukkan bahwa KPI memiliki kedudukan strategis dalam mendukung tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Untuk memastikan implementasi KPI yang efektif, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengandalkan peranan vital Divisi Sistem Manajemen Perusahaan. Divisi ini bertanggung jawab untuk memastikan seluruh proses dan prosedur manajemen di lingkungan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) berjalan sesuai dengan standar tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Salah satu tugas utama Divisi Sistem Manajemen Perusahaan adalah merancang, menerapkan, serta mengevaluasi KPI di tingkat organisasi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, divisi ini juga berperan



Hak Cipta :

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

dalam memberikan pelatihan serta sosialisasi terkait indikator kinerja kepada seluruh unit kerja, sehingga pemahaman mengenai tujuan strategis dapat tersampaikan dengan baik di seluruh jenjang organisasi. Komunikasi yang efektif dalam penyusunan KPI menjadi faktor penting dalam membentuk budaya kinerja yang sehat di lingkungan perusahaan.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas manajemen kinerja, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menerapkan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat ukur utama untuk menilai pencapaian target di setiap unit kerja. KPI ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan dalam perencanaan strategi dan pengambilan keputusan organisasi. Evaluasi ini berimplikasi langsung pada sistem insentif dan promosi karyawan, yang membuat KPI memiliki dampak motivasional yang tinggi jika dirancang dengan tepat. Indikator kinerja yang jelas dan adil dapat mendorong produktivitas individu sekaligus meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Penyusunan KPI di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mengikuti prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), sebagaimana disarankan dalam praktik manajemen modern. Setiap divisi di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), termasuk Divisi Sistem Manajemen Perusahaan, diwajibkan untuk memiliki KPI yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan yang disusun oleh divisi Sistem Manajemen Perusahaan. Proses penyusunan dimulai dari penetapan indikator kunci yang relevan dengan tugas dan fungsi divisi, dilanjutkan dengan penentuan target kuantitatif yang harus dicapai dalam periode tertentu. Setiap target kemudian dikalibrasi dengan mempertimbangkan tantangan operasional, sumber daya yang tersedia, dan *benchmark* dari industri serupa. Dalam konteks ini, *benchmarking* menjadi teknik yang digunakan untuk memastikan bahwa indikator yang ditetapkan berada pada level yang kompetitif dan realistis.

Keberhasilan implementasi KPI di perusahaan jasa seperti PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) bergantung pada keterlibatan aktif seluruh lini organisasi serta adanya sistem monitoring yang transparan dan berbasis data. Selain itu, faktor kepemimpinan juga memiliki peran signifikan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan strategis serta menginternalisasi nilai-nilai kinerja dalam timnya akan meningkatkan keberhasilan penerapan KPI secara menyeluruh.



Hak Cipta :

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

Dengan sistem ini, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) mampu mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, mempertahankan keunggulan kompetitif, dan memastikan bahwa semua proses berjalan sejalan dengan tujuan strategis perusahaan.

Pemilihan judul Prosedur Penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dalam Tugas Akhir ini didasarkan pada urgensi pengembangan sistem pengukuran kinerja yang akurat dan relevan dalam lingkungan BUMN yang dinamis. KPI merupakan instrumen penting dalam menjembatani antara strategi jangka panjang dan operasional harian perusahaan. Bagi PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), penerapan KPI bukan hanya sekadar kewajiban manajerial, tetapi merupakan fondasi utama untuk membangun organisasi yang adaptif, transparan, dan berorientasi pada hasil dalam menghadapi dinamika industri transportasi yang semakin kompetitif. Penyusunan KPI yang berbasis prinsip kolegialitas, diharapkan tercipta budaya kerja yang partisipatif dan berorientasi pada hasil. Dengan fokus pada proses penyusunan KPI di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero), penulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam pemahaman teknis dan strategis mengenai bagaimana KPI dapat dijadikan alat penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kajian ini penting untuk memperkaya literatur akademik sekaligus memberikan rekomendasi praktis yang aplikatif dalam pengelolaan kinerja korporat di sektor transportasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di atas, tugas akhir ini akan membahas masalah berikut:

- a. Prosedur penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero);
- b. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan saat menetapkan KPI Kolegial;
- c. Mekanisme penilaian terhadap KPI Kolegial;
- d. Tindak lanjut hasil penilaian terhadap KPI Kolegial.



Hak Cipta :

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

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penulisan ini bertujuan untuk:

- a. Menjelaskan tentang prosedur penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero);
- b. Mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan saat menetapkan KPI Kolegial;
- c. Menjelaskan mekanisme penilaian terhadap KPI Kolegial di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero);
- d. Menjelaskan tindak lanjut atas hasil penilaian KPI Kolegial di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero);

1.4 Manfaat Penulisan

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Untuk penulis, tugas akhir ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana menerapkan sistem *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial di lingkungan perusahaan BUMN, meningkatkan kemampuan analitis untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan KPI di perusahaan, dan mendapatkan pengalaman praktis dalam menilai mekanisme evaluasi kinerja PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
- b. Untuk perusahaan, tugas akhir ini diharapkan dapat memberikan saran untuk penyempurnaan proses pembuatan KPI Kolegial di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan, mengoptimalkan penerapan KPI Kolegial sebagai alat yang efektif untuk mengukur kinerja, dan meningkatkan efektivitas mekanisme evaluasi dan tindak lanjut KPI Kolegial untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.
- c. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan, tugas akhir ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang implementasi KPI Kolegial di perusahaan BUMN Indonesia, memberikan referensi laporan yang relevan tentang implementasi KPI Kolegial di perusahaan BUMN.



Hak Cipta :

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

1.5 Metode Pengumpulan Data

Penulis menggunakan tiga metode pengumpulan data untuk memperoleh informasi yang komprehensif, yaitu:

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode kualitatif yang digunakan untuk menggali informasi langsung dari individu yang terlibat dalam suatu kegiatan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023:35), wawancara memungkinkan adanya eksplorasi mendalam terhadap pandangan, pengalaman, dan persepsi seseorang mengenai suatu proses kerja, termasuk dalam perencanaan dan implementasi strategi sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pandangan Fahim dan Nasir (2022:23), yang menekankan bahwa wawancara memungkinkan peneliti mengeksplorasi dimensi subjektif yang tidak dapat ditangkap melalui data kuantitatif saja. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan manajer dan staf Divisi Sistem Manajemen Perusahaan untuk memahami proses pembuatan KPI Kolegial dan evaluasinya.

Dalam penulisan tugas akhir ini, penulis melakukan wawancara dengan manajer divisi dan staf yang terlibat langsung dalam pengelolaan KPI Kolegial. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses membuat KPI Kolegial, elemen yang perlu dipertimbangkan saat menetapkannya, dan sistem evaluasi perusahaan.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi melibatkan pengumpulan dan analisis dokumen tertulis yang berkaitan dengan topik penelitian. Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dokumentasi digunakan untuk menelusuri kebijakan, prosedur, dan catatan kinerja yang mencerminkan proses manajerial dan administratif organisasi (Noe dkk., 2021:75). Hal ini sejalan dengan pandangan Fahim dan Nasir (2022:78), yang menekankan bahwa wawancara memungkinkan peneliti mengeksplorasi dimensi subjektif yang tidak dapat ditangkap melalui data kuantitatif saja. Dalam studi ini, dokumen yang dianalisis mencakup Aspirasi Pemegang Saham



Hak Cipta :

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

(APS), Rancangan Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), yang mendukung pemahaman terhadap praktik KPI di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).

Penulis mengumpulkan dan menganalisis dokumen perusahaan yang berkaitan dengan KPI. Dokumen yang dikaji termasuk APS, RJPP, RKAP. Tujuan dari pengumpulan dokumen ini adalah untuk meningkatkan data yang diperoleh dari wawancara dan observasi serta untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang sistem KPI di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).



**BAB V
PENUTUP**

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**

5.1 Kesimpulan

Penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) Kolegial di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah dilakukan sesuai prosedur dan berjalan lancar, serta berhasil dilaksanakan secara terstruktur dan partisipatif. Penyusunan dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak internal, baik dari level manajerial hingga pelaksana, sehingga indikator kinerja yang dirumuskan tidak hanya selaras dengan strategi perusahaan, tetapi juga relevan dengan kondisi dan kebutuhan di lapangan. Pendekatan kolegial yang diterapkan mendorong terciptanya rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama terhadap target kinerja yang telah ditetapkan.



Hak Cipta :

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

Faktor yang menjadi pertimbangan penting dalam penetapan KPI, di antaranya keterkaitan indikator dengan tujuan strategis perusahaan, kemudahan pengukuran, relevansi terhadap tugas masing-masing unit, fleksibilitas terhadap perubahan lingkungan, serta ketersediaan data yang valid. Selain itu, penetapan indikator juga mempertimbangkan pencapaian historis dan indikator wajib dari Aspirasi Pemegang Saham (APS) BUMN, guna memastikan bahwa KPI yang ditetapkan tetap akuntabel dan sesuai dengan arah kebijakan korporat. Pertimbangan ini dilakukan agar KPI yang ditetapkan tidak hanya dapat diterapkan secara realistis, tetapi juga mampu mendorong peningkatan kualitas kinerja secara berkelanjutan.

Mekanisme penilaian KPI dilakukan secara berkala setiap triwulan dan dilaksanakan secara kolegal dengan mengedepankan objektivitas dan transparansi. Penilaian ini menggunakan metode pengukuran berbasis skor numerik yang dapat dievaluasi secara kuantitatif. Di antara metode-metode yang digunakan, metode *take last known* merupakan yang paling banyak diterapkan. Metode ini dinilai efektif karena memberikan penilaian berdasarkan capaian terakhir yang diketahui secara konkret dan terverifikasi, sehingga hasil evaluasi lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Hasil penilaian tersebut kemudian ditindaklanjuti melalui forum evaluatif dan perumusan strategi perbaikan, baik dalam bentuk pelatihan, penyesuaian target, maupun perubahan prosedur kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa mekanisme evaluasi KPI kolegal di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) telah berjalan dengan pendekatan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Evaluasi hasil KPI di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dilakukan secara menyeluruh dan menjadi dasar untuk perbaikan strategi kerja divisi. Melalui analisis kinerja dan identifikasi penyebab ketidaktercapaian, perusahaan menyesuaikan target dan metode kerja agar lebih realistis dan adaptif. Hasil evaluasi KPI tidak hanya memperkuat akuntabilitas, tetapi juga mendorong budaya kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan.



5.2 Saran

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dapat mengoptimalkan proses penilaian KPI melalui pengembangan atau adopsi sistem informasi manajemen kinerja berbasis digital. Sistem ini akan membantu dalam pelacakan progres pencapaian indikator secara real-time, meminimalkan kesalahan administratif, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas data kinerja di seluruh unit kerja. Selain itu, sistem digital memungkinkan integrasi data dari berbagai divisi dan memberikan laporan kinerja yang lebih cepat, akurat, dan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis oleh manajemen.

Aspek penting lainnya adalah penguatan keterlibatan aktif unit kerja dalam proses penyusunan KPI sejak tahap awal agar indikator yang disusun benar-benar aplikatif dan dapat dilaksanakan secara efektif di lapangan. Proses ini penting agar KPI tidak hanya relevan secara strategis, tetapi juga realistis berdasarkan kondisi operasional masing-masing unit. Selain itu, forum kolegal yang membahas hasil penilaian sebaiknya dioptimalkan bukan hanya untuk mengevaluasi capaian, tetapi juga difungsikan sebagai ruang reflektif bersama. Dalam forum ini, seluruh pihak dapat mengidentifikasi akar masalah, mendiskusikan tantangan implementasi, serta merumuskan strategi perbaikan secara kolaboratif. Pendekatan ini akan mendorong terciptanya budaya evaluasi kinerja yang berkelanjutan dan berbasis pada semangat partisipatif di seluruh jenjang organisasi.

Hak Cipta :

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



DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, G. A., Syakila, M. T., Asti, A. F., Husna, H., Ananda, A. Z., & Syamsir, S. (2025). Peran Kepemimpinan Teman Sejawat Dalam Meningkatkan Partisipasi Mahasiswa Di Lingkungan Organisasi Kampus (Studi Kasus Universitas Negeri Padang). *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(5), pp.9319–9324.
- Ardiansyah, R., & Putri, S. (2023). Scoring Methods for Effective KPI Evaluation. *Business Measurement Journal*, 5(2), 15–25.
- Arifin, A. Z., Purwanto, A., & Kusumawati, A. (2020). Strategi Komunikasi dalam Penyusunan KPI untuk Meningkatkan Budaya Kinerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 45–55.
- ASDP Indonesia Ferry. (2023). *Laporan Tahunan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) 2023*. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero).
- Fahim, M., & Nasir, M. (2022). Qualitative interviewing in human resource development: A critical approach. *Human Resource Development Review*, 21(1), 45–62.
- Hakim, A., & Ramadhani, S. (2020). The Application of SMART Principle in KPI Development. *Performance Measurement Journal*, 5(1), 20–30.
- Hakim, L., & Yusran, A. (2022). Systematic KPI Assessment in Organizational Performance Management. *Journal of Organizational Performance*, 7(1), 20–30.
- Handayani, S. (2021). Peran Prosedur Operasional dalam Meningkatkan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Administrasi dan Bisnis Kontemporer*, 10(1), 40–50.
- Handayani, S., & Prabowo, A. (2022). Pengaruh Dokumentasi Prosedur terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2), 120-130.
- Hartono, R. (2020). Aligning Daily Activities with Strategic Goals through KPI. *Strategic Leadership Journal*, 5(2), 40–50.
- Irawan, A., & Mulyana, D. (2020). Document analysis in organizational communication research: A methodological perspective. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 18(1), 55–67.
- Khan, R., & Rasheed, M. A. (2021). Enhancing qualitative insight through structured workplace observation. *Journal of Organizational Research*, 12(2), 88–102.
- Lestari, M., & Anwar, A. (2022). The Impact of Standard Operating Procedures on Organizational Image. *Journal of Business Process Management*, 5(2), 60–70.
- Lestari, P., & Prasetyo, A. (2023). The Measurability of KPIs and Its Effect on Organizational Performance. *Journal of Business Metrics*, 4(1), 25–35.



- Liem, F., & Azhari, R. (2023). Employee Involvement in Performance Target Setting: Empirical Evidence from Medium-Sized Enterprises. *Indonesian Journal of Organizational Behavior*, 4(1), 25–35.
- Maulana, A., & Widya, N. (2021). Evaluating Key Performance Indicators for Business Innovation. *Journal of Management and Business Innovation*, 6(1), 30–40.
- Mtau, T., & Rahul, N. (2024). Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14(1), 66–82.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Pratama, D. (2021). Language Clarity in Procedural Documents: Key to Effective Implementation. *Journal of Business Systems and Strategies*, 8(1), 20–30.
- PT ASDP Indonesia Ferry (Persero). (2023). *Laporan Tahunan PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) 2023*. Jakarta: ASDP Indonesia Ferry.
- Putra, R., & Lestari, D. (2021). Defining Procedures for Organizational Stability. *Business and Management Review*, 9(2), 70-80.
- Putra, Y. A., & Lestari, M. (2021). Aligning Organizational Goals with Key Performance Indicators. *Journal of Organizational Strategy and Development*, 7(2), 60–70.
- Putri, C. F. (2017). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Koperasi Dengan Metode Balanced Scorecard Berbasis Borland Delphi. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 1(3).
- Putri, S., & Hidayat, R. (2022). Flexibility in Organizational Procedures: A New Perspective. *Dynamic Organizational Management Journal*, 7(2), 80–90.
- Rahman, M., Syahputra, H., & Putri, A. (2023). Implementasi KPI dalam Perusahaan Jasa: Studi Kasus pada Industri Transportasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 10(3), 210–225.
- Rahmawati, S., & Syahputra, D. (2020). Follow-Up Strategies for Sustainable KPI Implementation. *Human Capital Development Journal*, 4(3), 38–45.
- Rislisa, R. & Himam, F. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Key Performance Indicator (KPI) Terhadap Komitmen Pencapaian Sasaran Kerja Karyawan Di PT. XYZ, Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 14(2), pp.98–110.
- Rizky, M., & Santosa, A. (2021). Strategi Penyusunan KPI dalam Organisasi Publik dan Swasta. *Journal of Strategic Performance*, 6(1), 10–20.
- Santoso, B., & Wijaya, D. (2021). Critical Factors in KPI Design for Business Excellence. *Journal of Performance Management*, 6(1), 15–25.



- Sari, D. P., & Nugroho, W. (2022). Employee Participation and Its Impact on KPI Effectiveness. *Employee Performance and Engagement Journal*, 3(1), 35–45.
- Silva, F., Gomes, C. F., & Lins, M. P. E. (2022). Measuring the Efficiency of KPI Systems in Service Companies. *Journal of Service Science and Management*, 25(4), 443–457.
- Sudaryanto, S. (2024). Peran KPI Dalam Mendorong Kinerja Karyawan dan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 1(2), pp.61–72.
- Velimirović, D., Velimirović, M., & Stanković, R. (2011). Role and Importance of Key Performance Indicators Measurement. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 63–72.
- Wariah, W. (2021). Meningkatkan Kinerja Pengajaran Melalui Supervisi Kolegial di Sekolah. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 3(2), pp.131–140.
- Wulandari, N. (2020). The Gap Between KPI Assessment and Employee Perception. *Human Resource Management Review*, 11(2), 50–60.
- Yuliana, D., & Firdaus, M. (2022). The Relevance of KPIs to Employee Job Descriptions. *Human Resource Optimization Journal*, 2(2), 30–40.
- Yusuf, F. (2023). *Adaptive Management in Organizations*. Yogyakarta: Deepublish.

POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA

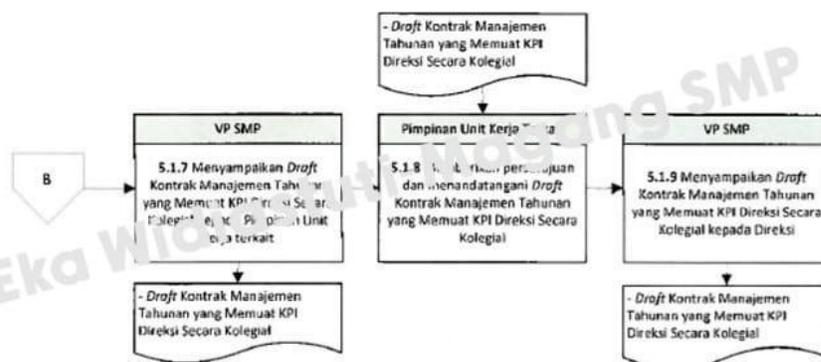
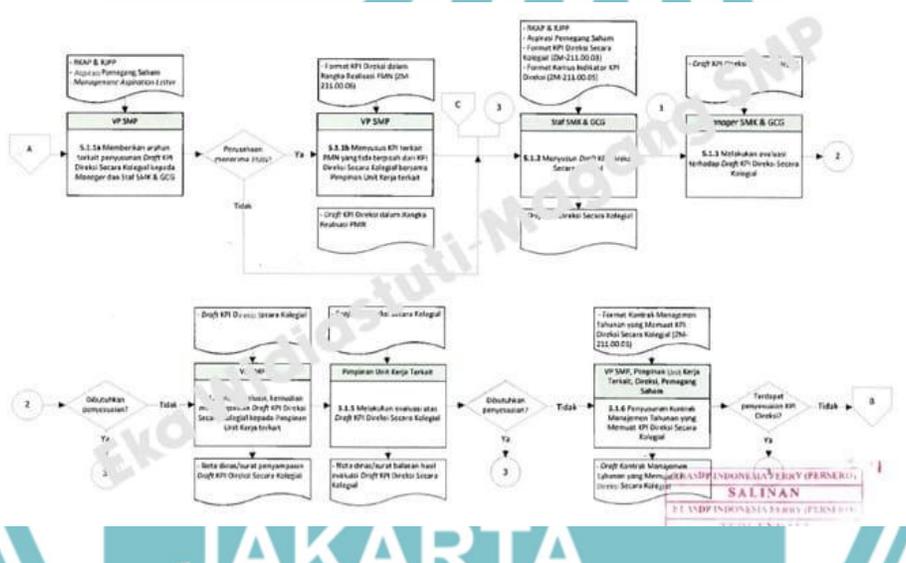


LAMPIRAN

Lampiran 1: Daftar pertanyaan Wawancara

1. Bisa jelaskan secara rinci bagaimana tahapan penyusunan KPI Kolegal di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan?

- Jawab: Tahapan penyusunan KPI di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan telah tercatat secara sistematis di Sub *Divisi Quality Assurance and Process*. Penyusunan ini mengacu pada dokumen Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Aspirasi Pemegang Saham, serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disusun oleh Sub Divisi Sistem Manajemen Kinerja dan *Good Corporate Governance* (SMK & GCG), dan disahkan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).



Prosedur penyusunan KPI Kolegal



2. Apakah prosedur penyusunan KPI sudah terdokumentasi? Bisa dijelaskan bagaimana dokumentasi tersebut?
 - Jawab: Ya, prosedur penyusunan KPI telah terdokumentasi dalam bentuk dokumen fisik (*hard file*) dan digital (*soft copy*), yang telah ditandatangani oleh *Vice President* dan Direktur terkait.
3. Apakah pernah dilakukan revisi prosedur penyusunan KPI? Jika iya, apa alasan dan bagaimana proses revisinya?
 - Jawab: Revisi pernah dilakukan, terutama jika terdapat perubahan kebijakan internal maupun eksternal, penyesuaian terhadap struktur organisasi, perubahan pejabat yang bertanggung jawab, atau perubahan proses bisnis perusahaan. Proses revisi dimulai dari Sub Divisi SMK & GCG yang menyusun draft revisi, kemudian diajukan ke Sub Divisi QAP untuk direviu. Selanjutnya dilakukan diskusi jika diperlukan, hingga tercapai versi final yang disirkulasikan untuk ditandatangani oleh *Vice President* Sistem Manajemen Perusahaan dan Direktur Utama.
4. Faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menetapkan KPI dan apakah pertimbangan tersebut didasarkan pada target perusahaan secara umum dan berdasarkan kondisi operasional di lapangan?
 - Jawab: Penetapan KPI mempertimbangkan dokumen RKAP, RJPP, dan APS, serta disesuaikan dengan kemampuan dan pencapaian historis perusahaan sebelumnya.
5. Bagaimana cara memastikan KPI yang ditetapkan relevan dan realistis?
 - Jawab: Relevansi dan realisme KPI dievaluasi berdasarkan capaian indikator pada periode sebelumnya, untuk memastikan bahwa target yang ditetapkan tetap menantang namun dapat dicapai.
6. Apakah ada evaluasi terhadap faktor-faktor tersebut secara berkala? Bagaimana mekanismenya?
 - Jawab: Ya, evaluasi dilakukan secara berkala. Beberapa indikator KPI bersifat wajib sesuai ketentuan APS BUMN. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebagai perusahaan logistik memiliki indikator-indikator khusus yang wajib dimasukkan ke dalam KPI, dan evaluasi dilakukan untuk memastikan kesesuaian dan pencapaiannya.



7. Bisa jelaskan secara detail mekanisme penilaian KPI di Divisi Sistem Manajemen Perusahaan?

- Jawab: Penilaian dilakukan secara triwulanan (empat kali dalam setahun) melalui rapat internal dengan *Vice President*, dan dilaporkan kepada Direktur di masing-masing unit. Setiap KPI memiliki bobot tertentu. Jika target tercapai, maka bobot maksimal akan diberikan. Jika belum tercapai, penilaian akan dilakukan berdasarkan rumus yang telah ditetapkan.

8. Metode atau alat apa yang digunakan dalam penilaian KPI? Apakah ada sistem IT pendukung?

- Jawab: Dalam proses penilaian KPI, tidak digunakan alat atau sistem IT khusus. Penilaian dilakukan secara manual berdasarkan bobot yang telah ditetapkan dalam masing-masing indikator KPI. PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) menggunakan tiga metode utama dalam pengukuran pencapaian KPI, yaitu *Sum*, *Take Last Known*, dan *Average*, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Metode

Sum

Metode ini menilai akumulasi pencapaian program atau target sepanjang tahun. Contohnya, apabila suatu divisi memiliki 7 program kerja yang direncanakan dicapai secara bertahap di setiap triwulan, maka skemanya sebagai berikut:

- Triwulan I = 0, nilai 25%
- Triwulan II = 2, nilai 50%
- Triwulan III = 5, nilai 75%
- Triwulan IV = 7, nilai 100%

Artinya, jika di Triwulan I divisi tersebut berhasil melaksanakan 1 program, maka mereka memperoleh nilai 25%. Untuk mencapai target di Triwulan II, divisi hanya perlu menambahkan 2 program lagi (total menjadi 3 program), sehingga mencapai nilai 50%. Mekanisme ini berlanjut di triwulan berikutnya, di mana pencapaian ditambahkan secara kumulatif hingga seluruh program (7 program) terlaksana dan nilai maksimal (100%) tercapai.



- Metode *Take Last Known*
Metode ini menilai pencapaian berdasarkan tahapan dalam suatu proses. Sebagai contoh, indikator KPI sebuah divisi memiliki tahapan sebagai berikut:

- o Meeting draft (20%)
- o Pembuatan draft (30%)
- o Sirkulasi draft (10%)
- o Pengesahan draft (30%)
- o Penyampaian draft (10%)

Apabila divisi tersebut telah menyelesaikan hingga tahap penyampaian draft, maka akan memperoleh nilai 100% sesuai bobot indikator. Namun, jika hanya sampai tahap sirkulasi draft, maka hanya akan memperoleh nilai sebesar 50%, dan perhitungannya disesuaikan dengan rumus yang berlaku.

- Metode *Average*
Metode ini digunakan untuk indikator yang berkaitan dengan waktu, seperti “Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Manajemen.” Misalnya, target laporan setiap bulannya adalah tanggal 5. Jika dalam triwulan tersebut laporan disampaikan pada:

- o Bulan 1: tanggal 3
- o Bulan 2: tanggal 4
- o Bulan 3: tanggal 5

Maka nilai rata-rata akan dihitung dari waktu penyampaian tersebut. Penilaiannya mengacu pada ketentuan berikut:

- o Tepat waktu (H) = 100%
- o H-1 = 102,5%
- o Lebih cepat dari H-1 = 105%
- o Terlambat 1 hari = dikurangi 5% dari 100% (berlaku akumulatif hingga H+5)
- o Lewat dari tanggal 10 = 0%

Dengan ketiga metode ini, penilaian KPI dilakukan secara objektif sesuai kondisi dan karakteristik indikator yang dinilai.

9. Bagaimana kriteria keberhasilan KPI ditetapkan dan diukur?



- Jawab: Keberhasilan KPI diukur dari tingkat pencapaian realisasi target terhadap bobot yang telah ditentukan. Jika target tercapai secara penuh, maka bobot maksimal diberikan.
10. Bagaimana tindak lanjut atau evaluasi dilakukan terhadap hasil penilaian KPI?
- Jawab: Evaluasi dilakukan melalui kegiatan monitoring dan analisis terhadap capaian KPI. Jika terdapat indikator yang belum memenuhi target, evaluasi diserahkan kepada Direktur terkait. Meskipun target tidak tercapai, setelah validasi dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP), perusahaan tidak dapat mengubah hasilnya, tetapi akan mengevaluasi penyebab kegagalan untuk perbaikan di tahun berikutnya.
11. Apakah hasil penilaian KPI berpengaruh terhadap pengembangan karir, pelatihan, atau insentif karyawan? Jelaskan bagaimana mekanismenya.
- Jawab: Ya, hasil penilaian KPI berpengaruh terhadap pemberian insentif sebagai bentuk apresiasi, serta pengembangan karier dan pelatihan. Pencapaian pengembangan talenta karyawan tercermin dalam nominasi talenta dan kepemimpinan perempuan yang dilaporkan kepada pemegang saham. Nominasi ini berlaku bagi *Vice President* dan *Senior General Manager*. Hanya sekitar 15 dari total ± 70 orang yang masuk dalam nominasi untuk jenjang promosi. Pelatihan dilakukan dalam bentuk coaching, seminar, dan pelatihan lainnya sebagai bagian dari proses seleksi talenta tersebut.
12. Apakah setelah hasil KPI keluar, dilakukan evaluasi atau rapat khusus untuk membahasnya?
- Jawab: Ya, setelah hasil KPI keluar, dilakukan evaluasi secara menyeluruh yang melibatkan Kantor Akuntan Publik (KAP), *Person in Charge* (PIC) KPI, serta *Vice President* terkait. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan keakuratan data dan penilaian sebelum hasil akhir disampaikan secara resmi kepada Direksi sebagai pencapaian yang telah diaudit.
13. Apa saja hal utama yang biasanya dibahas dalam evaluasi tersebut?
- Jawab: Dalam evaluasi tersebut, hal utama yang dibahas adalah analisis kinerja masing-masing indikator KPI, khususnya alasan di balik ketidaktercapaian target.



Pembahasan difokuskan pada faktor penyebab, baik dari sisi internal maupun eksternal, untuk menjadi dasar perbaikan ke depannya.

14. Apakah hasil penilaian KPI pernah dijadikan dasar untuk mengubah atau memperbaiki strategi kerja divisi?

- Jawab: Ya, hasil penilaian KPI menjadi bahan evaluasi penting dalam menyusun strategi kerja di tahun berikutnya. Evaluasi ini digunakan untuk menyesuaikan dan menyempurnakan rencana kerja divisi, termasuk dalam menetapkan target KPI kolegal agar lebih realistis dan selaras dengan kondisi aktual perusahaan.

15. Bisa dijelaskan contoh nyata tindak lanjut yang dilakukan setelah hasil KPI tidak tercapai?

- Jawab: Salah satu contoh nyata tindak lanjut yang dilakukan ketika hasil KPI tidak tercapai adalah pada indikator EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*). Apabila pada tahun berjalan target EBITDA tidak tercapai, hal ini biasanya disebabkan oleh tidak tercapainya target pendapatan, yang mana sangat dipengaruhi oleh kondisi operasional di lapangan, termasuk kemungkinan terjadinya *force majeure*. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, perusahaan kemudian melakukan penyesuaian dalam penetapan target EBITDA untuk tahun berikutnya. Penyesuaian ini dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi kinerja operasional, sehingga target yang ditetapkan menjadi lebih realistis dan sesuai dengan kondisi aktual perusahaan.

POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

Lampiran 2: Dokumentasi Wawancara





Lampiran 3: Contoh Format KPI Kolegial

		FORMAT KPI DIREKSI SECARA KOLEGIAL		No. Dokumen	ZM-211.00.03	
				Revisi	03	
				Berlaku Efektif	12 NOV 2024	
				Halaman	1 dari 1	
INDIKATOR KINERJA UTAMA (KEY PERFORMANCE INDICATOR) DIREKSI STAF KOLEGIAL						
NO	INDIKATOR KPI	SATUAN	TARGET	ESG	KEARIFATAN	BOBOT
I.	Nilai Ekonomi dan Sosial untuk Indonesia					50
Finansial						
1	Indikator KPI terpilih	
2	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
Operasional						
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
Sosial						
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
II.	Inovasi Model Bisnis					15
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
III.	Kepemimpinan Teknologi					10
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
IV.	Peningkatan Investasi					15
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
V.	Pengembangan Talenta					10
..	Indikator KPI terpilih	
..	Indikator KPI terpilih	
25	Indikator KPI terpilih	
TOTAL						100



Lampiran 4: Contoh Format Formulir Monitoring

 FORMULIR MONITORING REALISASI KPI DIREKSI SECARA KOLEGIAL/INDIVIDUAL TRIWULAN..... TAHUN 202.....		No. Dokumen : ZM-211.00.08 Revisi : 03 Berlaku Efektif : 12 NOV 2024 Halaman : 1 dari 1			
No	Indikator	Keterangan			
1	Nama KPI				
2	Definisi KPI				
3	Tujuan KPI				
4	Satuan yang digunakan				
5	Formula Penilaian				
6	Target Tahunan & Triwulanan	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
7	Polaritas				
8	Penanggung jawab KPI				
9	Pengelola Data KPI				
10	Sumber Data				
11	Jenis Pengukuran	Sum/Take Last Kiri/Average			

Narasi Realisasi	Keterangan

Ditujui Oleh,
(Project Head)

Dibuat Oleh,
(PIC KPI)

(.....)

(.....)

PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)
SALINAN
 PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)

Hak Cipta :
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.



Lampiran 5: Contoh Indikator KPI dengan Metode Sum

		FORMAT KAMUS INDIKATOR KPI UNIT KERJA		
KAMUS INDIKATOR KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS) UNIT KERJA PELAYANAN PELANGGAN TAHUN 2025				
Nama KPI	Implementasi <i>Online Ticketing</i>			
Definisi KPI	Merupakan kegiatan pengembangan dan peningkatan layanan sistem ticketing dari sebelumnya layanan penjualan tiket dilayani secara non tunai (<i>cashless</i>) di pelabuhan (<i>go show on the spot</i>) ditingkatkan menjadi layanan reservasi tiket <i>online</i> (<i>pre journey</i>)			
Target	10 (sepuluh) Pelabuhan			
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Tahunan
	0	2	6	10
Satuan	Pelabuhan			
Formula Perhitungan	$\frac{\text{Realisasi Implementasi Online Ticketing}}{\text{Target}} \times 100\%$			
Perspektif	Produk & Proses	Polaritas	<i>Maximize</i>	
Sumber Data (Evidence Pencapaian)	Berita Acara <i>Go Live</i>	Frekuensi Pelaporan	Triwulanan	
Penanggung Jawab	Divisi Pelayanan Pelanggan			
Jenis Pengukuran		: <i>Sum</i>		

Hak Cipta :
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.



Lampiran 6: Contoh Indikator KPI dengan Metode Average

		FORMAT KAMUS INDIKATOR KPI UNIT KERJA			
KAMUS INDIKATOR KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS) UNIT KERJA DIVISI PELAYANAN PELANGGAN TAHUN 2025					
NAMA KPI	Ketepatan Waktu Penyampaian Laporan Manajemen				
DEFINISI	Penyampaian Laporan Manajemen & Matriks <i>monitoring</i> dan evaluasi program kerja bulanan oleh Unit Kerja kepada Divisi Perencanaan dan Pengendalian Keuangan				
TARGET	Setiap tanggal 5 setiap bulannya				
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Tahunan	
	100%	100%	100%	100%	
SATUAN	Waktu				
FORMULA	Penilaian ketepatan waktu penyampaian laporan manajemen berdasarkan perhitungan sebagai berikut: 1. Penyampaian tepat waktu = 100% 2. Penyampaian H ₁ = 102,5% 3. Penyampaian H ₂ = 105% 4. Jika terlambat 1 hari dari target maka nilai KPI berkurang 5% dari 100% (bertaku kelipatan/urutan) sd tanggal 10 5. Penyampaian lebih dari tanggal 10 = 0%				
PERSPEKTIF	Dari Pelanggan			POLARITAS	<i>Minimize</i>
SUMBER DATA	Laporan Divisi Perencanaan dan Pengendalian Keuangan			FREKUENSI	Bulanan
PENANGGULUANG JAWAB	Divisi Pelayanan Pelanggan				
JENIS PENGUKURAN	<i>Average</i>				



Hak Cipta :
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.



Lampiran 7: Contoh Indikator KPI dengan Metode Take Last Known

		FORMAT KAMUS INDIKATOR KPI UNIT KERJA		
KAMUS INDIKATOR KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS) INTEGRATED MAINTENANCE SYSTEM TAHUN 2025				
Nama KPI	Pengembangan ASDP <i>Maintenance Facility</i> (AMF)			
Definisi KPI	Merupakan penerapan proyek berupa implementasi Pengembangan ASDP <i>Maintenance Facility</i> (AMF) cabang Surabaya dan Batam			
Target	100%			
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Tahunan
	25%	50%	100%	100%
				01 Desember 2025
Satuan	Persentase			
Formula Perhitungan	$\text{Realisasi Pengembangan ASDP } \textit{Maintenance Facility} \textit{ (AMF)} \times 100\%$			
	<p>Penilaian pengembangan ASDP <i>Maintenance Facility</i> (AMF) berdasarkan tahapan sebagai berikut:</p> <p>Triwulan I: 25% (Project Charter yang telah disetujui oleh <i>Project Owner</i> dan <i>Project Sponsor</i>)</p> <p>Triwulan II: 50% (Perencanaan Basis Desain dan RAB ASDP <i>Maintenance Facility</i> cabang Surabaya dan Batam)</p> <p>Triwulan III: 75% (Penyusunan Kajian Rencana Pengembangan ASDP <i>Maintenance Facility</i> cabang Surabaya dan Batam)</p> <p>Triwulan III: 100% (Dokumen Desain dan Kajian Rencana Pengembangan ASDP <i>Maintenance Facility</i> disetujui oleh <i>Project Owner</i> dan <i>Project Sponsor</i>)</p> <p>Pelaksanaan implementasi lebih cepat/terlambat dari tanggal Target Tahun 2025 maka digunakan formula</p> $= 100\% - ((\text{Realisasi hari} - 335)/335)$			
Perspektif	Produk & Proses	Polaritas	<i>Maximize</i>	
Sumber Data (Evidensi Pencapaian)	Dokumen Desain dan Kajian Rencana Pengembangan AMF yang telah disetujui <i>Project Owner</i> dan <i>Project Sponsor</i>	Frekuensi Pelaporan	Triwulanan	
Penanggung Jawab	<i>Integrated Maintenance System</i>			

Jenis Pengukuran : *Take Last Known*

Hak Cipta :
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.