



Jakarta, 27 Juni 2024

Kepada

- Direktur Utama PT Petrokimia Gresik
- Direktur Utama PT Pupuk Kujang
- Direktur Utama PT Pupuk Kalimantan Timur
- Direktur Utama PT Pupuk Iskandar Muda
- Direktur Utama PT Pupuk Sriwidjaja Palembang
- Direktur Utama PT Rekayasa Industri
- Direktur Utama PT Pupuk Indonesia Niaga
- Direktur Utama PT Pupuk Indonesia Logistik
- Direktur Utama PT Pupuk Indonesia Utilitas
- Direktur Utama PT Pupuk Indonesia Pangan
di Tempat

**Perihal : Penyampaian Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Individu
Karyawan Pupuk Indonesia Group Nomor Dokumen PI-SDM-PD-
015, Rev. 1**

SURAT EDARAN

Nomor : 12/A/HK/E0500/SE/2024

Guna memberikan panduan dalam menjalankan proses bisnis kegiatan sistem manajemen kinerja individu karyawan di PT Pupuk Indonesia (Persero) dan Anak Perusahaan, bersama ini disampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Sesuai ketentuan Anggaran Dasar PT Pupuk Indonesia (Persero) Pasal 11 ayat 2 huruf a angka 9) i, PT Pupuk Indonesia (Persero) selaku Pemegang Saham mayoritas pada perusahaan-perusahaan tersebut di atas ("Anak Perusahaan"), menetapkan Pedoman Kerja Sama Perusahaan, sebagaimana tercantum dalam lampiran dari Surat Edaran ini.
2. Mewajibkan setiap Anak Perusahaan untuk melaksanakan Pedoman Sistem Manajemen Kinerja Individu Karyawan Pupuk Indonesia Group sebagaimana tersebut di atas sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku.
3. Menyatakan bahwa Surat Edaran ini merupakan pelaksanaan atas Pasal 11 ayat 2 huruf a angka 1) Anggaran Dasar Anak Perusahaan.



4. Dengan berlakunya Pedoman sebagaimana dimaksud pada butir 1 di atas, maka Pedoman Sistem Manajemen Kinerja di Pupuk Indonesia Group Nomor: PI-SDM-PD-015 Rev. 0 sebagaimana menjadi lampiran pada Surat Edaran Nomor: 26/A/HK/P29/SE/2022 tanggal 16 November 2022 dinyatakan tidak berlaku.

Demikian Surat Edaran ini disampaikan, untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

PT PUPUK INDONESIA (PERSERO)

**PUPUK
INDONESIA**
HOLDING COMPANY

Rahmad Pribadi
Direktur Utama

PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP

Revisi	Tanggal	Alasan Revisi	
1	27 JUNI 2024	Penyelarasan dengan Pedoman KPI Manajemen PI Group dan penyesuaian proses bisnis di KPI Individu	
0	16 November 2022	Penerbitan pertama kali	
DISUSUN OLEH		DIPERIKSA OLEH	DISETUJUI OLEH
			
<i>Tathit Surya Arjangi</i>		<i>Tina T. Kemala Intan</i>	<i>Rahmad Pribadi</i>
SVP Strategi & Perencanaan SDM		Direktur Sumber Daya Manusia	Direktur Utama
		NO. DOKUMEN:	PI-SDM-PD-015
		PupukIndonesia@2024. Dokumen ini milik PT Pupuk Indonesia (Persero). Segala informasi yang tercantum dalam dokumen ini bersifat rahasia dan terbatas, serta tidak diperkenankan untuk didistribusikan kembali, baik dalam bentuk cetakan maupun elektronik, tanpa persetujuan dari PT Pupuk Indonesia (Persero).	

Handwritten signature and date: 27/6/2024

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	2 dari 26

1. TUJUAN

Pedoman ini bertujuan untuk mengatur, memastikan, dan memonitor pelaksanaan kebijakan maupun strategi terkait pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Individu Karyawan di Pupuk Indonesia Group. Pedoman ini wajib dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terkait dengan penyelenggaraan Sistem Manajemen Kinerja di PI Group. Secara khusus pedoman ini bertujuan untuk:

- 1.1 Menjelaskan pengaturan dan pelaksanaan terkait siklus Sistem Manajemen Kinerja PI Group.
- 1.2 Menyediakan peta peran untuk pengelolaan Manajemen Kinerja PI Group yang mengatur tanggung jawab berdasarkan tahapan-tahapan dalam proses pelaksanaannya.

2. RUANG LINGKUP

Pedoman ini memberikan panduan tata cara dalam pelaksanaan kegiatan Manajemen Kinerja di PI Group yang terdiri dari tahapan penyusunan Target dan indikator Kinerja, monitoring, dan evaluasi capaian Kinerja secara periodik, penilaian Kinerja individu dan penilaian Kompetensi secara tahunan, serta pemberian *reward* atas capaian Kinerja. Adapun cakupan hal-hal yang diatur dalam Pedoman ini sebagai berikut:

- 2.1 *Performance Planning*;
- 2.2 *Performance Monitoring & Evaluation*;
- 2.3 *Performance Appraisal*;
- 2.4 *Performance Recognition*.

3. REFERENSI

- 3.1 Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;
- 3.2 Undang Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
- 3.3 Undang Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
- 3.4 Undang Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang;
- 3.5 Anggaran Dasar Perusahaan dan perubahannya;
- 3.6 Anggaran Anak Perusahaan dan perubahannya;
- 3.7 Perjanjian Bersama antara Perusahaan dengan Anak Perusahaan Nomor 209/A/HK/A21/SP/2020, Nomor 1475/B/HK.01.01/13/SP/2020, Nomor 520/PK/SP/UK/XI/2020, Nomor 10610/SP-BTG/2020, Nomor 196/SP/DIR/PIM/LSM/2020, Nomor 265/SP/DIR/2020 tanggal 9 November 2020 Tentang Implementasi Kewenangan PT Pupuk Indonesia (Persero) Sehubungan Dengan Penyelenggaraan Fungsi/Bidang Tertentu Untuk Anak Perusahaan;
- 3.8 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) Nomor SK/DIR/048/2021 Tanggal 12 April 2021 tentang Tanggung Jawab Penandatanganan dan Pemarkah Dokumen di PT Pupuk Indonesia (Persero);
- 3.9 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) Nomor 079/A/KU/G13/SK/2021 tanggal 26 Juli 2021 tentang Otorisasi Pengesahan Dokumen Sistem Manajemen di PT Pupuk Indonesia (Persero);
- 3.10 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) Nomor: 073/KU/E10/SK.2021

Handwritten signature and initials in blue ink.

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	3 dari 26

Tanggal 30 Juni 2021 tentang Peraturan Perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) Mengenai Ketenagakerjaan;

- 3.11 Surat Keputusan Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) Nomor: 05/A/HK/E50/SK/2024 tanggal 23 Januari 2024 tentang Struktur Organisasi PT Pupuk Indonesia (Persero);
- 3.12 Pedoman Pengelolaan *Key Performance Indicators* (KPI) PT Pupuk Indonesia (Persero), Nomor Dokumen PI-KIN-PD-003 dan perubahannya;
- 3.13 Pedoman Penyusunan dan Pengendalian Dokumen Sistem Manajemen, Nomor Dokumen PI-STK-PD-001;
- 3.14 Pedoman Tata Kelola Kelompok Usaha (*Code of Group Governance*), Nomor Dokumen PI-SEK-PD-012;
- 3.15 Pedoman Manajemen Anti Penyuapan, Nomor Dokumen PI-SEK-PD-007.

4. PRINSIP-PRINSIP

- 4.1 Efisien
Pedoman ini disusun dengan kalimat yang singkat, padat, dan memenuhi kaidah kebahasaan.
- 4.2 Efektif
Pedoman ini disusun dengan kalimat yang mudah dipahami secara tepat oleh pihak yang berkepentingan.
- 4.3 Transparan
Seluruh data dan informasi yang menyangkut pelaksanaan Pedoman ini dapat diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan sepanjang itu diperlukan dan tidak ada yang tersembunyi.
- 4.4 Akuntabel
Seluruh data dan informasi yang ada dalam Pedoman ini dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.
- 4.5 Keselarasan
Kegiatan pengelolaan Sistem Manajemen Kinerja terkait harus selaras satu sama lain.
- 4.6 Kewajaran
Pedoman ini menerapkan prinsip keadilan dan kesetaraan dengan memperhatikan hak setiap pemangku kepentingan secara adil sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 4.7 Terukur
Dalam implementasi kegiatan pengelolaan Sistem Manajemen Kinerja dapat dibuktikan melalui rekaman yang dihasilkan.
- 4.8 Kehati-hatian
Dalam penyusunan dan pengendalian kegiatan Manajemen Kinerja harus berpedoman pada asas kehati-hatian, yakni dengan memperhitungkan dampak/risiko yang terkecil bagi Perusahaan dan/atau Pejabat/Personil terkait.
- 4.9 Kepastian Hukum
Pelaksanaan Pedoman ini mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan dan ketentuan internal yang berlaku serta mempertimbangkan aspek kepatutan dan kewajaran dan dapat memberikan perlindungan hukum bagi pihak terkait.

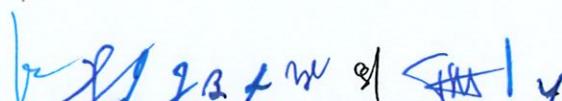



	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	4 dari 26

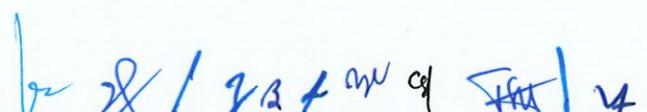
- 4.10 **Terdokumentasi**
Kegiatan pengelolaan Sistem Manajemen Kinerja harus didokumentasikan dengan baik sehingga dapat selalu dijadikan acuan atau referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan.
- 4.11 **Perbaikan Berkelanjutan**
Penerapan hal-hal dalam kegiatan pengelolaan Sistem Manajemen Kinerja harus terbuka terhadap perubahan.

5. DEFINISI

- 5.1 **Perusahaan** dengan huruf "P" besar adalah PT Pupuk Indonesia (Persero).
- 5.2 **Anak Perusahaan** adalah perusahaan yang sahamnya lebih dari 50% dimiliki oleh PT Pupuk Indonesia (Persero) sebagai BUMN.
- 5.3 **Pupuk Indonesia Group (PI Group)** adalah Perusahaan dan Anak Perusahaan.
- 5.4 **Direksi** adalah Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero).
- 5.5 **Human Capital Single Platform** adalah pengelolaan SDM dalam 1 (satu) ketentuan atau kebijakan terpadu yang diimplementasikan di PI Group.
- 5.6 **Karyawan** adalah orang yang bekerja di Perusahaan atau Anak Perusahaan.
- 5.7 **Unit Kerja** adalah Direktorat, Kompartemen, Departemen, dan unit kerja proyek dalam Struktur Organisasi Perusahaan yang berlaku.
- 5.8 **Profil Jabatan (Job Profile)** adalah informasi suatu jabatan yang menjelaskan tentang Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan.
- 5.9 **Jabatan Manajerial** adalah jabatan yang memiliki peran sebagai pemimpin pada fungsi eksekutif dan/atau fungsi *Project Based*.
- 5.10 **Jabatan Non Manajerial** adalah jabatan yang memiliki peran sebagai *Individual Contributor* berdasarkan keahlian dan/atau keterampilan.
- 5.11 **Sistem Manajemen Kinerja Individu Karyawan** selanjutnya disebut Sistem Manajemen Kinerja adalah proses pengelolaan Kinerja Karyawan yang dilaksanakan secara bertahap dimulai dari *Performance Planning, Performance Monitoring & Evaluation, Performance Appraisal, dan Performance Recognition*.
- 5.12 **Kinerja Karyawan** adalah tingkat pencapaian keberhasilan Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya selama periode tertentu.
- 5.13 **Perencanaan Kinerja (Performance Planning)** adalah proses penyusunan dan penetapan kamus dan target KPI Perusahaan, KPI Unit Kerja, dan KPI Individu.
- 5.14 **Key Performance Indicator** yang selanjutnya disingkat KPI adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis atau kinerja pada saat ini dan waktu yang akan datang
- 5.15 **Key Performance Indicator Individu** yang selanjutnya disingkat KPI Individu adalah indikator Kinerja utama yang disepakati antara Atasan dan Karyawan untuk periode satu tahun atau periode tertentu.
- 5.16 **Cascading KPI Individu** adalah proses penjabaran dan penyelarasan kamus dan target KPI secara vertikal dan horizontal antar Unit Kerja dan Individu.
- 5.17 **KPI Direksi Kolegial** adalah parameter KPI yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja Direksi secara kolegial atau bersama dalam pengurusan perusahaan di periode tertentu .



- 5.18 **KPI Unit Kerja Satu Tingkat di Bawah Direksi** adalah penjabaran KPI Individu Direktur Pembina sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab masing-masing kepada Kepala Unit kerja satu tingkat di bawah Direksi.
- 5.19 **KPI Bersama Individu** adalah KPI Individu yang melekat pada seluruh atau sebagian Karyawan.
- 5.20 **Kamus KPI** adalah penjelasan rinci mengenai parameter KPI yang digunakan sebagai acuan dalam pengertian, pengukuran, pengumpulan data, dan penilaian pencapaian KPI.
- 5.21 **Target KPI Individu** adalah standar minimal/maksimal pencapaian kinerja individu yang ditetapkan untuk periode tertentu.
- 5.22 **KPI Generik Individu** adalah KPI yang merupakan turunan dari KPI unit kerja yang berlaku di seluruh jabatan.
- 5.23 **Aspek Strategis** adalah aspek KPI Individu yang sudah mengakomodir KPI Generik dan KPI turunan dari unit kerja.
- 5.24 **Aspek Teknis** adalah aspek KPI Individu yang diturunkan dari *Job Profile* atau pekerjaan rutin lainnya.
- 5.25 **Aspek Task Force** adalah aspek KPI Individu yang ditetapkan berdasarkan penugasan khusus yang dibuktikan dengan SK Penugasan Tim dan/atau surat penugasan dari Direktur pada tahun berjalan.
- 5.26 **Key Result Area (KRA)** adalah lingkup keberhasilan pencapaian tugas – tugas utama.
- 5.27 **Target** adalah standar minimal/maksimal pencapaian Kinerja yang ditetapkan pada periode tertentu.
- 5.28 **Pemantauan & Evaluasi Kinerja (*Performance Monitoring & Evaluation*)** adalah proses pemantauan dan evaluasi capaian KPI Individu secara periodik dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan Kinerja.
- 5.29 **Katalog *Cascading* dan *Alignment*** adalah pustaka kamus KPI yang digunakan untuk proses *cascading* dan *alignment* yang ada di PI Group
- 5.30 ***Performance Coaching & Mentoring*** adalah kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh Pimpinan Unit Kerja kepada Karyawan Unit Kerjanya yang ditujukan untuk meningkatkan Kinerja dan Kompetensi.
- 5.31 **Penilaian Kinerja Unit Kerja** adalah proses penilaian capaian Target KPI Unit Kerja yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam waktu satu tahun Penilaian Kinerja.
- 5.32 **Penilaian Kinerja Individu** adalah proses penilaian capaian Target KPI Individu yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam waktu satu tahun Penilaian Kinerja.
- 5.33 **Penilaian Kompetensi Perilaku** adalah proses penilaian Kompetensi perilaku Karyawan sesuai dengan standar Kompetensi jabatan.
- 5.34 **Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)** adalah proses penilaian Kinerja dan Kompetensi perilaku individu untuk menghasilkan Nilai Kinerja dan Peringkat Kinerja Karyawan.
- 5.35 **Kalibrasi** adalah proses evaluasi Nilai Kinerja dan Peringkat Kinerja yang disesuaikan dengan Tabel Distribusi Peringkat Kinerja Perusahaan.

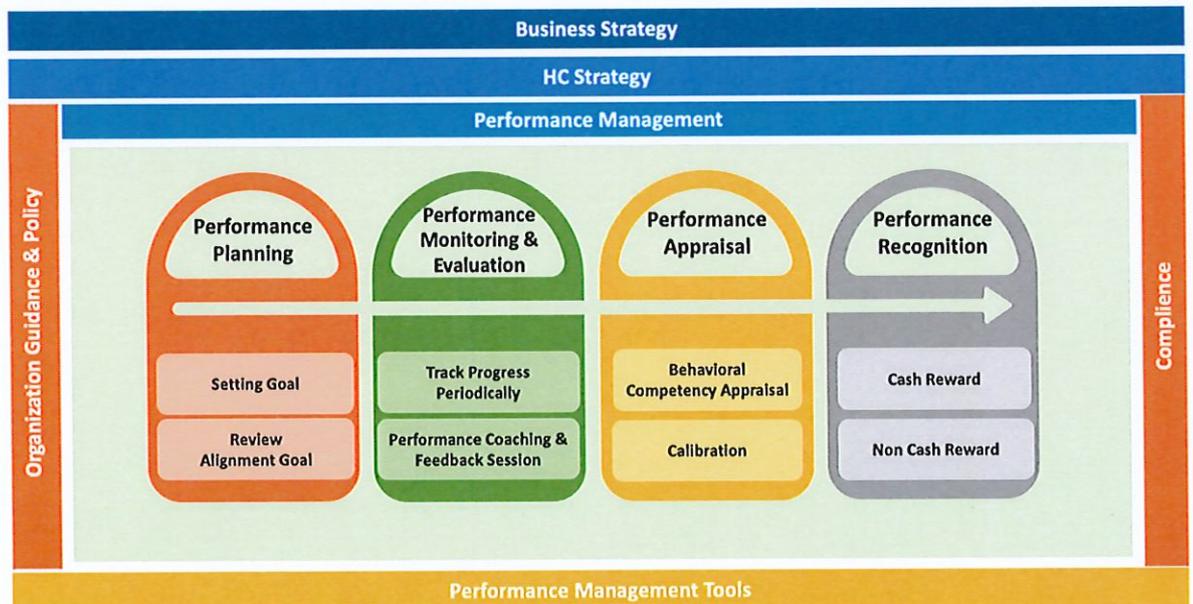


	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	6 dari 26

- 5.36 **Peringkat Kinerja** adalah pemeringkatan atas nilai akhir Kinerja dan komponen lainnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Perusahaan.
- 5.37 **Tabel Distribusi Peringkat Kinerja Perusahaan** adalah acuan pelaksanaan Kalibrasi yang didasarkan atas nilai capaian skor KPI Perusahaan.
- 5.38 **Penghargaan Kinerja (*Performance Recognition*)** adalah proses pemberian *Reward* berbasis *Cash* dan/atau *Non Cash* sebagai bentuk apresiasi atas capaian pada Penilaian Kinerja.
- 5.39 **Pejabat adalah**
 - 5.39.1 Direksi Perusahaan yang diangkat dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Perusahaan.
 - 5.39.2 Karyawan yang ditunjuk oleh Direksi dengan Surat Keputusan Direksi untuk menduduki suatu jabatan dalam Perusahaan.

6. KETENTUAN UMUM

- 6.1 **Aspek Kepatuhan**
Setiap Pejabat Perusahaan wajib memastikan bahwa setiap tindakan yang dilakukan telah sesuai dan mempertanggungjawabkan kewenangan masing-masing sebagaimana tercantum dalam Pedoman ini.
- 6.2 **Aspek Pengelolaan Risiko**
Sebagai *Risk Owner*, setiap Pejabat Perusahaan wajib mengelola risiko dengan cara mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan melaporkan perkembangan pengelolaan risiko secara rutin.
- 6.3 **Pengelolaan Sistem Manajemen Kinerja PI Group.**
 - 6.3.1 *Framework* Sistem Manajemen Kinerja PI Group sebagai berikut:



Gambar 1.
Framework Sistem Manajemen Kinerja

- Siklus Manajemen Kinerja di PI Group terdiri dari:
- a. *Performance Planning*;
 - b. *Performance Monitoring & Evaluation*;
 - c. *Performance Appraisal*;

Handwritten signature and date: 27/6/2024

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	7 dari 26

d. *Performance Recognition.*

6.3.2 Pelaksanaan siklus Manajemen Kinerja dilaksanakan berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku serta didukung oleh aplikasi yang merujuk kepada *Human Capital Single Platform.*

6.4 *Performance Planning*

6.4.1 KPI Unit Kerja

- a. KPI Unit Kerja merupakan Indikator Kinerja Utama unit Kompartemen dan *Project/Team Based* selama satu tahun;
- b. Kamus dan Target dan KPI Unit Kerja ditetapkan sesuai dengan *Cascading* KPI Individu Direksi sesuai dengan tugas dan fungsi Pimpinan Unit Kerja;
- c. *Template* penyusunan KPI Unit Kerja disesuaikan dengan *Template* yang digunakan pada penyusunan KPI Unit Kerja yang dikelola dalam KPI Manajemen.

6.4.2 KPI Individu

- a. KRA merupakan KPI atasan yang digunakan sebagai dasar penyusunan KPI Individu.
- b. Penentuan KPI Terpilih Individu SVP/SPM adalah sama dengan KPI Unit Kerja.
- c. Penentuan KPI Terpilih Individu VP/PM ke bawah untuk jabatan Manajerial dan Jabatan Non Manajerial ditetapkan berdasarkan:
 - (i) Aspek Strategis terdiri dari:
 - (1) *Cascading* KPI Unit Kerja / KPI Individu atasan sesuai dengan pola *cascading*.
 - (2) KPI Generik, KPI yang merupakan turunan dari KPI unit kerja yang berlaku di seluruh atau sebagai KPI Individu.
 - (ii) Aspek Teknis berdasarkan *Job Profile* atau pekerjaan rutin lainnya;
 - (iii) Aspek *Task Force* berdasarkan penugasan khusus dalam Tim Kerja di luar pekerjaan utama karyawan.

6.4.3 Prinsip Penyusunan Target dan KPI Individu

- a. Penentuan Target KPI Individu menggunakan prinsip SMART + C:
 - (i) *Specific* : KPI tidak bermakna ganda dan mampu mendorong pencapaian Kinerja Perusahaan dan Unit Kerja.
 - (ii) *Measurable* : KPI harus dapat diukur pencapaiannya dengan satuan ukuran tertentu.
 - (iii) *Achievable* : Target KPI harus realistis dan menantang.
 - (iv) *Relevant* : KPI yang telah ditetapkan harus relevan dengan sasaran strategis Perusahaan dan Unit Kerja.
 - (v) *Time Bound* : KPI harus memiliki batas waktu pencapaian.




	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	8 dari 26

- (vi) *Continuous Improvement* : KPI yang telah ditetapkan harus mencerminkan perbaikan atau peningkatan Kinerja yang berkelanjutan KPI yang telah ditetapkan harus mencerminkan perbaikan atau Peningkatan Kinerja yang berkelanjutan.

6.4.4 Penentuan kualitas parameter KPI Individu memperhatikan beberapa aspek, antara lain:

a. Level Validitas

Validitas KPI Individu ditentukan berdasarkan level kedekatan (representasi) pengukuran KPI Individu terhadap pencapaian KRA. Pembagian validitas KPI ditentukan sebagai berikut:

- (i) **Exact**: KPI yang mengukur secara langsung keberhasilan pencapaian KRA. Pencapaian KPI (metode pengukurannya) telah merepresentasikan pencapaian KRA secara keseluruhan dan umumnya mengukur output atau *outcome* pada suatu unit.

Contoh: KPI Nilai Pendapatan Pupuk Komersil



- (ii) **Proxy**: KPI yang mengukur secara tidak langsung keberhasilan pencapaian KRA. Pencapaian KPI (metode pengukurannya) hanya merepresentasikan sebagian pencapaian KRA dan umumnya KPI hanya mengukur proses yang dilakukan oleh suatu unit kerja.

Contoh: KPI Indeks Kepuasan Pelanggan



- (iii) **Activity**: KPI yang pada umumnya mengukur input dari kegiatan pada suatu unit yang masih jauh keterikatannya dengan keberhasilan pencapaian KRA.

Contoh: KPI Rata-Rata Waktu Penyelesaian Laporan Penjualan



Penentuan KPI Individu managerial agar lebih diutamakan menggunakan parameter KPI yang bersifat *exactly* sehingga level validitas pencapaian KRA dapat lebih terukur.

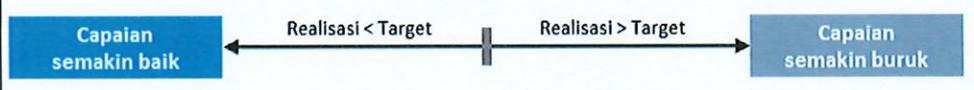
Handwritten signature and initials in blue ink.

- b. Penentuan target kinerja yang optimal, paling sedikit harus memenuhi prinsip keberlanjutan dengan besaran lebih baik dibandingkan:
- Target kinerja pesaing/ perusahaan/ Industri sejenis (*benchmark data utama*);
 - Benchmark Industri Utama;
 - Target kinerja tahun-tahun sebelumnya;
 - Pencapaian kinerja tahun-tahun sebelumnya/ *historical performance*.

- c. Target KPI tahunan harus diuraikan sesuai frekuensi perhitungan dan pelaporan pada kamus KPI dengan periode pengukuran, antara lain:

Frekuensi	Keterangan Pengukuran
<i>Yearly</i>	Diukur sekali dalam setahun
<i>Half-yearly</i>	Diukur dua kali dalam setahun
<i>Quarterly</i>	Diukur empat kali dalam setahun
<i>Monthly</i>	Diukur duabelas kali dalam setahun

- d. Polaritas KPI menunjukkan ekspektasi penilaian realisasi dibandingkan Target dan terdapat 2 (dua) jenis polaritas yang digunakan, sebagai berikut:

Polaritas	Deskripsi	Ilustrasi dan Formula
Maximize	Semakin tinggi nilai aktual/ realisasi KPI terhadap Target, maka semakin baik pencapaian Kinerjanya	$(\text{Realisasi} \div \text{Target}) \times 100$
		
Minimize	Semakin rendah nilai aktual/ realisasi KPI terhadap Target, maka semakin baik pencapaian Kinerjanya	$(\text{Target} \div \text{Realisasi}) \times 100$
		

- e. Terminologi dalam perumusan KPI mengikuti kaidah-kaidah sebagai berikut:
- Objektif atau KRA dimulai dengan kata kerja.
 - Penamaan KPI harus dimulai dengan simbol:
 - \$, untuk parameter KPI dengan satuan pengukuran mata uang;
 - %, untuk parameter KPI dengan satuan pengukuran persen;



**PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA INDIVIDU KARYAWAN
PUPUK INDONESIA GROUP**

No. Dok	PI-SDM-PD-015
Rev. ke	1
Tanggal	27 JUNI 2024
Hal. ke	10 dari 26

- (3) #, untuk parameter KPI dengan satuan pengukuran jumlah atau skor;
- (iii) Inisiatif atau Program Kerja dimulai dengan kata benda.
- f. Penentuan dalam mengukur capaian KPI dibagi menjadi 3 (tiga), antara lain:
 - (i) *Take Last Known*, posisi realisasi terakhir dalam periode pelaporan;
 - (ii) *Sum*, penjumlahan nilai realisasi kumulatif dalam periode pelaporan;
 - (iii) *Average*, rata-rata dari penjumlahan nilai realisasi dalam periode pelaporan.
- g. Penyusunan Target dan Indikator mempertimbangkan pola Cascading KPI sebagai berikut:
 - (i) *Fully Cascade* : Indikator dan Target KPI Individu diturunkan secara penuh ke subordinat dibawahnya.
 - (ii) *Partially Cascade* : Indikator KPI Individu diturunkan secara penuh, sedangkan angka target ke subordinat bawahnya dibagi sesuai tanggung jawab dan kapabilitas masing-masing.
 - (iii) *Contributing Cascade* : Indikator dan Target KPI Individu berbeda dengan KPI subordinat di atasnya, tetapi KPI tersebut menunjang pencapaian dari KPI subordinat diatasnya.
- h. Pelaksanaan penurunan KPI Perusahaan menjadi KPI Individu sebagai berikut:

Referensi		KPI
RKAP		KPI Korporat
KPI Korporat	= KRA Direktur	KPI Direktur
Manajerial		
KPI Direktur	= KRA SVP/SPM	KPI SVP/SPM
KPI SVP/SPM	= KRA VP/PM	KPI VP/PM
KPI VP	= KRA AVP/Manager	KPI AVP/Manager
KPI AVP/Manager	= KRA Supervisor	KPI Supervisor
Non Manajerial		
KRA Non Manajerial		KPI Non Manajerial

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	11 dari 26

6.4.5 Pembobotan KPI Individu

a. Bobot KPI Individu ditetapkan sebagai berikut:

Jabatan	Bobot		Total Bobot
	Aspek Strategis	Aspek Teknis + Aspek <i>Task Force</i>	
SVP/SPM	100%	0%	100%
VP/PM	≥ 60%	≤ 40%	100%
AVP/Manager	≥ 60%	≤ 40%	100%
Supervisor	≥ 40%	≤ 60%	100%
Non Managerial	≥ 40%	≤ 60%	100%

b. Total indikator KPI Individu sebagai berikut:

Jabatan	Total Indikator KPI	Keterangan
BOD-1	5 - 15 Indikator	Ketentuan jumlah indikator KPI Individu BOD-1 manajerial adalah sama dengan KPI Unit Kerja satu Tingkat dibawah Direksi sesuai dengan ketentuan KPI Manajemen
BOD-2	5 - 12 Indikator	-
BOD-3	5 - 10 Indikator	-
BOD-4 ke bawah	5 - 8 Indikator	-

- c. Indikator KPI Individu tidak diperkenankan memiliki Sub KPI termasuk di dalam kamus KPI.
- d. Apabila persentase bobot minimal untuk Aspek Strategis belum tercapai, maka dapat dilakukan penyesuaian secara proporsional sampai terpenuhinya bobot minimal Aspek Strategis.
- e. KPI Individu untuk Aspek *Task Force* maksimal sebanyak 3 (tiga) KPI dengan total bobot maksimal sebesar 15% (lima belas persen).
- f. Dalam hal KPI Individu tidak memiliki KPI aspek *Task Force*, maka bobotnya dialihkan menjadi bobot aspek Teknis.

6.4.6 Persetujuan penyusunan target KPI dan penilaian KPI Individu dilakukan oleh pimpinan unit kerja langsung sesuai kedudukan di dalam struktur organisasi, sebagai berikut:

KPI Individu	Persetujuan
BOD-1	Direktur terkait
BOD-2	BOD-1
BOD-3	BOD-2
BOD-4 ke bawah	BOD-3



**PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA INDIVIDU KARYAWAN
PUPUK INDONESIA GROUP**

No. Dok	PI-SDM-PD-015
Rev. ke	1
Tanggal	27 JUNI 2024
Hal. ke	12 dari 26

- 6.4.7 Kamus KPI Individu disusun dan ditetapkan secara tahunan yang terdiri dari:
- Nama KPI : Nama KPI yang diterjemahkan secara singkat dan jelas menggunakan simbol sesuai dengan satuan yang digunakan
 - Definisi KPI : Penjelasan/deskripsi dari nama KPI
 - Tujuan KPI : Sasaran yang ingin dicapai melalui penetapan KPI
 - Satuan : Satuan ukur yang melekat pada target KPI
 - Formula Penilaian : Rumus perhitungan untuk menggambarkan pencapaian akhir KPI
 - Target : Target KPI yang ingin dicapai dalam periode triwulanan dan tahunan
 - Frekuensi : Periode dimana KPI dapat diukur dan dilaporkan pencapaiannya (*Monthly, Quarterly, Half-Yearly, Yearly*)
 - Polaritas : Ekspektasi arah nilai realisasi aktual dibandingkan terhadap nilai target KPI, terdiri dari:
 - a. *Maximize*: semakin tinggi nilai actual/realisasi KPI terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya.
 - b. *Minimize*: semakin rendah nilai actual/realisasi KPI terhadap target, semakin baik capaian kinerjanya.
 - Penanggung jawab KPI : Unit/pihak yang bertanggung jawab atas pencapaian KPI
 - Pengelola data KPI : Unit/pihak yang bertanggung jawab menyediakan dan mengelola data KPI
 - Sumber Data : Dokumen yang menyediakan data informasi untuk pengukuran KPI
 - Jenis Pengukuran : Pola akumulasi perhitungan target atau realisasi KPI secara periodik (*Sum, Take Last Known, Average*)

- 6.4.8 *Cascading Target* dan KPI bertujuan untuk memastikan *Alignment* antara KPI Individu Pimpinan Unit Kerja dan KPI Individu Karyawan dengan ketentuan sebagai berikut:
- a. KPI Individu Pimpinan Unit Kerja *Mirroring* menyesuaikan dengan KPI Unit Kerja.
 - b. KPI Individu Pimpinan Unit Kerja menjadi KRA Karyawan untuk kemudian diturunkan menjadi KPI Aspek Strategis pada KPI Individu Karyawan.
 - c. Pimpinan Unit Kerja memastikan seluruh KPI Individu telah diturunkan kepada seluruh Karyawan.
 - d. Karyawan melengkapi KPI Individu dengan KPI Aspek Teknis dan/atau Aspek *Task Force* sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki.
 - e. Pimpinan Unit Kerja bersama-sama Karyawan menyepakati dan menetapkan Target dan KPI Individu Karyawan.

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	13 dari 26

- 6.4.9 Target KPI Individu disusun berdasarkan periode sebagai berikut:
- a. Target Tahunan merupakan Target Kinerja untuk periode selama 1 (satu) tahun;
 - b. Target Semesteran merupakan Target Kinerja untuk periode selama 6 (enam) bulan;
 - c. Target Triwulanan merupakan Target Kinerja untuk periode selama 3 (tiga) bulan;
 - d. Target Bulanan merupakan Target Kinerja untuk periode selama 1 (satu) bulan;
 - e. Target Waktu pelaksanaan KPI dihitung sejak KPI dilaksanakan.
- 6.4.10 Penyesuaian Target KPI Individu dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hal berikut:
- a. Perubahan Target KPI Direksi Individu dan/atau KPI Unit Kerja yang berdampak terhadap Target KPI Individu;
 - b. Karyawan Rotasi/Mutasi atau Promosi dengan minimal 2 (dua) bulan di Unit Kerja yang baru.
- 6.5 *Performance Monitoring & Evaluation*
- 6.5.1 *Performance Monitoring & Evaluation* bertujuan untuk:
- a. Mendorong terciptanya komunikasi antara Pimpinan Unit Kerja dan Karyawan;
 - b. Memonitor perkembangan capaian Target KPI Individu secara periodik;
 - c. Mengevaluasi kendala yang dihadapi dan menyepakati tindakan yang perlu dilakukan melalui pengembangan Kinerja Karyawan sesuai dengan Target yang ditetapkan.
- 6.5.2 *Performance Monitoring & Evaluation* diselenggarakan secara periodik 3 (tiga) bulanan (Triwulanan) dan Tahunan pada setiap periode penilaian KPI Individu.
- 6.5.3 Pelaksanaan *Performance Monitoring & Evaluation*
- a. Dokumentasi proses dan capaian Target KPI
 - (i) Selama periode *Monitoring* capaian Target KPI Individu, Karyawan mendokumentasikan proses dan/atau hasil kerja untuk digunakan sebagai *Evidence* capaian Target KPI Individu.
 - (ii) Proses dokumentasi dapat dilaksanakan setiap waktu untuk kemudian diajukan secara formal saat penilaian Triwulanan dan Tahunan sebagai bukti capaian Target KPI Individu.
 - (iii) Dokumentasi dan bukti capaian Target KPI Individu disusun dengan berdasarkan *Situation, Task, Action, dan Result* (metode STAR) dengan deskripsi sebagai berikut:
 - a. *Situation* : Menjelaskan terkait suatu peristiwa/ situasi yang telah dilalui.
 - b. *Task* : Menjelaskan tugas dan tanggung jawab pribadi pada situasi tersebut.
 - c. *Action* : Menjelaskan terkait tindakan nyata apa yang dilakukan pada situasi yang terjadi.

(4) *Result* : Menjelaskan hasil akhir dari apa yang sudah dilakukan.

(iv) Penjelasan lebih lanjut mengenai pelaksanaan metode STAR diatur dalam aturan tersendiri.

b. *Monitoring* capaian Target KPI

(i) Pimpinan Unit Kerja mengevaluasi *Evidence* capaian Target KPI yang disiapkan Karyawan.

(ii) Pimpinan Unit Kerja mendiskusikan Hasil Kinerja beserta *Evidence* capaian Target KPI Individu bersama Karyawan.

c. *Performance Coaching & Mentoring* dan sesi umpan balik

(i) Pimpinan Unit Kerja bersama Karyawan mengidentifikasi penyebab tidak tercapainya Target KPI Individu dan melakukan tindaklanjut melalui sesi umpan balik yang disampaikan pada saat pelaksanaan *Performance Coaching & Mentoring*

(ii) Pada sesi *Mentoring*, Pimpinan Unit Kerja mengidentifikasi *gap* kompetensi karyawan dan memantau progress kompetensi karyawan tersebut hingga sesi *Mentoring* pada triwulan berikutnya.

(iii) Pimpinan Unit Kerja bersama Karyawan menyepakati tindakan yang perlu dilakukan dalam pemenuhan Target.

(iv) Hasil pelaksanaan *Performance Coaching & Mentoring* dan sesi umpan balik didokumentasikan setiap pelaksanaan *Performance Coaching & Mentoring*.

(v) Periode *Performance Monitoring & Evaluation* Tahunan, Pimpinan Unit Kerja bersama Karyawan mengevaluasi dan mendiskusikan hasil Penilaian Kinerja Karyawan.

(vi) Hasil evaluasi *Performance Coaching & Mentoring* dan sesi umpan balik Tahunan digunakan sebagai dasar penyusunan rencana pengembangan Karyawan.

(vii) Penjelasan lebih lanjut mengenai pelaksanaan *Performance Coaching & Mentoring* akan diatur dalam aturan tersendiri.

6.5.4 Skor Pencapaian KPI Individu sebagai berikut:

a Pencapaian KPI Individu menggunakan skala 0 – 100 (nol s.d seratus);

b Nilai capaian maksimal tiap penilaian KPI Individu sebesar 110% (seratus sepuluh persen);

Formula penilaian KPI dalam kamus dipersentasekan untuk mengukur pencapaian Target.

6.6 *Performance Appraisal*

6.6.1 *Performance Appraisal* bertujuan untuk mendapatkan Nilai Kinerja dan Peringkat Kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian *Performance Recognition*.

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	15 dari 26

6.6.2 Periode *Performance Appraisal*

Periode	Waktu Pelaksanaan	Komponen Penilaian
Triwulanan	a. Triwulan I: bulan April tahun berjalan b. Triwulan II: bulan Juli tahun berjalan c. Triwulan III: bulan Oktober tahun berjalan d. Triwulan IV: bulan Januari tahun berikutnya Keterangan: Di dalam periode triwulan terdapat minimal 2 (dua) item KPI yang aktif untuk dilakukan pengukuran	Penilaian Kinerja Individu
Tahunan	<i>Performance Appraisal</i> Tahunan dilaksanakan pada bulan Januari s.d April pada tahun berikutnya	a. Penilaian Kinerja Individu, dan b. Penilaian Kompetensi Perilaku

6.6.3 Penilaian Kinerja Individu

- a. Kriteria Penilaian Kinerja Individu memperhatikan hal sebagai berikut:
 - (i) Karyawan melakukan penilaian KPI Individu secara *Self Assessment* serta melengkapi *Evidence* berbasis STAR.
 - (ii) Pimpinan Unit Kerja mengevaluasi *Evidence* capaian Target KPI yang disiapkan.
 - (iii) Pimpinan Unit Kerja mendiskusikan hasil Kinerja beserta *Evidence* capaian Target KPI Individu bersama Karyawan.
 - (iv) Pimpinan Unit Kerja melakukan penilaian dan persetujuan atas capaian Target KPI Individu.
 - (v) Periode *Performance Appraisal* Tahunan, Pimpinan Unit Kerja bersama Karyawan menentukan STAR terbaik sebagai pertimbangan penetapan Peringkat Kinerja Karyawan pada proses Kalibrasi.
- b. Skor Penilaian KPI Individu sebagai berikut:
 - (i) Penilaian KPI Individu menggunakan skala 0 – 100% (nol s.d seratus persen);
 - (ii) Pencapaian penilaian KPI Individu pada huruf (a) dapat melebihi target, dengan skor maksimal tiap penilaian KPI Individu sebesar 110% (seratus sepuluh persen);
 - (iii) Formula penilaian KPI dalam kamus dipersentasekan untuk mengukur pencapaian Target.

Handwritten signature/initials



**PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA INDIVIDU KARYAWAN
PUPUK INDONESIA GROUP**

No. Dok	PI-SDM-PD-015
Rev. ke	1
Tanggal	27 JUNI 2024
Hal. ke	16 dari 26

- c. Mekanisme formula penilaian parameter KPI yang berdasarkan Target Waktu sebagai berikut:
 - (i) Target waktu tanpa milestone dengan satuan jumlah hari diukur berdasarkan perhitungan target jumlah hari terhadap realisasi jumlah hari dengan polaritas minimize .
 - (ii) KPI Target Waktu dengan *Milestone* diukur berdasarkan Aspek Aktivitas dan Aspek Waktu dengan ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Pencapaian Aspek Aktivitas terhadap *Milestone* sebesar 100% (seratus persen).
 - (2) Dalam hal Aspek Aktivitas lebih cepat dari target waktu yang telah ditentukan, maka digunakan formula:
 - a. Jika 1 bulan lebih cepat, maka ditambahkan 5% terhadap pencapaian 100%.
 - b. Jika ≥ 2 bulan lebih cepat, maka ditambahkan maksimal 10% terhadap pencapaian 100%.
 - (3) Dalam hal Aspek Aktivitas lebih lambat dari target waktu yang telah ditentukan, maka total pencapaian bobot dikurangi 5% per bulan, dengan total maksimal pengurangan sebesar 10%.
 - (4) Formula penilaian realisasi aspek aktivitas dengan target *output* atau *outcome* sebagai berikut:

Polaritas	Rumus	Keterangan
<i>Maximize</i>	$(\text{Realisasi} \div \text{Target}) \times 100$	Pencapaian maksimal adalah 110% x bobot
<i>Minimize</i>	$(\text{Target} \div \text{Realisasi}) \times 100$	

- d. Kriteria penilaian Karyawan yang menjalani Rotasi/Mutasi dan Promosi sebagai berikut:
 - (i) Karyawan dengan masa penempatan minimal 2 (bulan) bulan di Unit Kerja baru proses penilaian KPI dilaksanakan di Unit Kerja baru dengan memperhitungkan proposional capaian KPI Individu di Unit Kerja baru dan sebelumnya.
 - (ii) Karyawan dengan masa penempatan kurang dari 2 (bulan) bulan di Unit Kerja baru proses penilaian KPI dilaksanakan di Unit Kerja baru dengan hanya memperhitungkan KPI Individu di Unit Kerja sebelumnya.
- e. Kriteria penilaian Skor KPI Individu:

Deskripsi Kriteria	Range Skor KPI
<i>Outstanding</i>	> 105 – 110
<i>Excellent</i>	> 100 – 105
<i>Good</i>	> 90 – 100
<i>Needs Improvement</i>	80 – 90
<i>Poor</i>	< 80

Handwritten signature/initials

6.6.4 Penilaian Kompetensi Perilaku

- a. Penilaian Kompetensi Perilaku bertujuan untuk mengukur pemenuhan Kompetensi Perilaku Karyawan terhadap standar kebutuhan Kompetensi Perilaku Jabatan.
- b. Penilaian Kompetensi Perilaku mengacu pada standar atau Kamus Kompetensi Pupuk Indonesia Group yang didalamnya telah mengakomodir tentang *Learning Agility* dan *Core Value* Perusahaan.
- c. Kriteria Karyawan pada Penilaian Kompetensi Perilaku sebagai berikut:
 - (i) Karyawan dengan masa penempatan lebih dari 3 (tiga) bulan di Unit Kerja baru proses Penilaian Kompetensi Perilaku dilaksanakan di Unit Kerja
 - (ii) Karyawan dengan masa penempatan kurang dari 3 (tiga) bulan di Unit Kerja baru proses Penilaian Kompetensi Perilaku dilaksanakan di Unit Kerja baru dengan hanya memperhitungkan Penilaian Kompetensi Perilaku Individu di Unit Kerja sebelumnya.
- d. Penyusunan pihak-pihak yang berinteraksi dengan Karyawan yang akan dilakukan penilaian terdiri dari:

Jabatan		Pihak
Manajerial	Struktural	1. Atasan 2. Diri Sendiri
	<i>Project-Based</i>	3. Rekan Kerja & <i>Internal Customer</i> 4. Bawahan
Non Manajerial	<i>Individual Contributor</i>	1. Atasan 2. Diri Sendiri 3. Rekan Kerja & <i>Internal Customer</i>

- e. Jumlah penilai dalam penilaian kompetensi perilaku diatur sebagai berikut:

Jabatan yang Dinilai	Jumlah Penilai
SVP/SPM	8 penilai
VP/PM	8 penilai
AVP/Manager	8 penilai
Supervisor	8 penilai
Non Managerial	6 penilai

f. Prosentase pembobotan untuk setiap penilai terdiri dari:

Penilai	Manajerial	Non Manajerial
Atasan Langsung	40%	40%
Atasan Tidak Langsung	20%	20%
Rekan Kerja	20%	20%
Internal Customer	10%	20%
Bawahan	10%	-
Total Bobot	100%	100%

Keterangan:

- 1) Untuk karyawan BOD-1 selevel, maka penilaian atasan dilakukan oleh atasan langsung, sehingga bobot penilaian atasan menjadi 60% (enam puluh persen).
- 2) Untuk jabatan manajerial yang memiliki bawahan kurang dari 2 (dua) orang, maka bobot penilaian akan dinaikan ke bobot atasan langsung.

g. Range Nilai untuk total penilaian Kompetensi Perilaku:

Deskripsi Peringkat	Range Nilai
<i>Outstanding</i>	> 106 – 110
<i>Excellent</i>	> 100 – 105
<i>Good</i>	> 90 – 100
<i>Needs Improvement</i>	80 – 90
<i>Poor</i>	< 80

6.6.5 Nilai Kinerja dihasilkan atas pembobotan sebagai berikut:

- a. Penilaian Kinerja Individu dengan bobot 70%;
- b. Penilaian Kompetensi Perilaku dengan bobot 30%.

6.6.6 Peringkat Kinerja

- a. Peringkat Kinerja merupakan hasil konversi Nilai Kinerja yang terdiri dari:
 - (i) *Far Exceeded Expectation* (FEE);
 - (ii) *Exceeds Expectation* (EXE);
 - (iii) *Meet Expectation* (MEE);
 - (iv) *Somewhat Meets Expectation* (SME);
 - (v) *Does Not Meet Expectation* (NME).
- b. Peringkat Kinerja *Far Exceeded Expectation* diatur sebagai berikut:
 - (i) Karyawan memperoleh minimal Peringkat Kinerja *Exceeds Expectation*, dan
 - (ii) Memperoleh rekomendasi dari Komite Kalibrasi atau Direksi yang dilengkapi dengan data pendukung dengan ketentuan sebagai berikut:
 - (1) Karyawan yang dalam 1 (satu) tahun terakhir melakukan inovasi yang terbukti memberi nilai tambah bagi perusahaan yang diakui oleh Direksi; atau

**PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA INDIVIDU KARYAWAN
PUPUK INDONESIA GROUP**

No. Dok	PI-SDM-PD-015
Rev. ke	1
Tanggal	27 JUNI 2024
Hal. ke	19 dari 26

(2) Inovasi sebagaimana pada angka (1), diatur sebagai berikut:

- Karyawan BOD-1, memiliki inovasi yang bersifat *breakthrough* yang bisa mengangkat citra Perusahaan di tingkat internasional dan diakui oleh Direksi.
- Karyawan BOD-2, memiliki inovasi yang bersifat *continuous improvement* yang melibatkan lebih dari 2 (dua) unit kerja yang bisa mengangkat citra Perusahaan di tingkat internasional dan diakui oleh Direksi.
- Karyawan BOD-3 ke bawah, memiliki inovasi yang bersifat *continuous improvement* yang melibatkan 1 (satu) unit kerja yang bisa mengangkat citra Perusahaan di tingkat internasional dan diakui oleh Direksi.

(3) Karyawan yang dalam 1 (satu) tahun terakhir menunjukkan pencapaian Kinerja luar biasa yang diajukan oleh Komite Kalibrasi dan diakui oleh Direksi

c. Peringkat Kinerja *Exceeds Expectation*, *Meet Expectation*, atau *Somewhat Meets Expectation* diatur sebagai berikut:

- (i) Peringkat Kinerja BOD-1 mempertimbangkan Nilai Kinerja Karyawan dengan Nilai Pembanding yang berasal dari Nilai Kinerja rata-rata seluruh Karyawan BOD-1 di tingkat Perusahaan.
- (ii) Peringkat Kinerja BOD-2 mempertimbangkan Nilai Kinerja Karyawan dengan Nilai Pembanding yang berasal dari Nilai Kinerja rata-rata seluruh Karyawan BOD-2 di tingkat Direktorat.
- (iii) Peringkat Kinerja BOD-3 s.d BOD-6 mempertimbangkan Nilai Kinerja Karyawan dengan Nilai Pembanding yang berasal dari Nilai Kinerja rata-rata seluruh Karyawan BOD-3 s.d BOD-6 di tingkat Unit Kerja.
- (iv) Kategori Peringkat Kinerja berdasarkan Nilai Kinerja Karyawan dan Nilai Pembanding sebagai berikut:

Peringkat Kinerja	Nilai Pembanding
<i>Exceeds Expectation</i>	Nilai Kinerja Karyawan $\geq 100\%$ dari Nilai Pembanding
<i>Meet Expectation</i>	Nilai Kinerja Karyawan $90\% \leq \text{s.d} < 100\%$ dari Nilai Pembanding
<i>Somewhat Meets Expectation</i>	Nilai Kinerja Karyawan $< 90\%$ dari Nilai Pembanding

- (v) Nilai Pembanding dapat menggunakan rata-rata Nilai Kinerja di tiap Unit Kerja, dan apabila rata-rata Nilai Pembanding di unit kerja tersebut dibawah 100 maka Nilai Kinerja Pembanding yang digunakan adalah Nilai Pembanding sebesar 100% (seratus persen).
- d. Peringkat Kinerja *Does Not Meet Expectation* diatur sebagai berikut:
 - (i) Karyawan yang sedang menjalani Sanksi/Hukuman Sedang hingga Berat, atau
 - (ii) Keputusan dan pertimbangan Direksi atas penilaian Kinerja dan Kompetensi Perilaku Karyawan yang bersangkutan.

6.6.7 Kalibrasi Penilaian Kinerja

- a. Komite Kalibrasi mengevaluasi Nilai Kinerja, Peringkat Kinerja berdasarkan *Evidence* berbasis STAR dengan mempertimbangkan Tabel Distribusi Peringkat Kinerja yang ditetapkan Perusahaan.
- b. Komite Kalibrasi dilaksanakan sesuai dengan Jenjang Jabatan Karyawan sebagai berikut:
 - (i) Komite Kalibrasi Muda melaksanakan Kalibrasi terhadap seluruh Karyawan BOD-3 s.d BOD-6 di dalam Unit Kerja.
 - (ii) Komite Kalibrasi Madya melakukan Kalibrasi terhadap seluruh Karyawan BOD-2 di dalam Direktorat yang sama.
 - (iii) Komite Kalibrasi Utama melakukan Kalibrasi terhadap seluruh Karyawan BOD-1 di dalam Perusahaan yang sama.
- c. Tugas dan Wewenang Komite Kalibrasi antara lain sebagai berikut:
 - (i) Melakukan Kalibrasi Penilaian Kinerja berdasarkan *Evidence* berbasis STAR.
 - (ii) Memberikan rekomendasi perubahan Kalibrasi Penilaian Kinerja.
 - (iii) Menyetujui finalisasi Peringkat Kalibrasi Penilaian Kinerja.
 - (iv) Mengkompilasi dan Melaporkan hasil Kalibrasi Penilaian Kinerja kepada Direksi.
- d. Direksi Perusahaan memiliki kewenangan untuk merubah hasil Kalibrasi Nilai Kinerja berdasarkan hasil laporan Komite Kalibrasi

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	21 dari 26

6.6.8 Dalam proses kalibrasi, komite kalibrasi dapat memberikan nilai tambahan kinerja kepada karyawan berdasarkan kinerja luar biasa berbasis STAR yang dikuantifikasi sebagai berikut:

Penambahan Skor	1	2	3
Ruang Lingkup	Unit Kerja	Perusahaan	Luar Perusahaan
Level Kontribusi	Berdampak tidak langsung terhadap pencapaian KPI perusahaan	Berdampak langsung terhadap pencapaian KPI perusahaan	Berdampak langsung dan signifikan (memiliki porsi kontribusi terbesar) terhadap pencapaian KPI perusahaan
Kecakapan	Menyelesaikan kegiatan atau masalah rutin sesuai dengan prosedur yang ada	Menganalisa & mendesain ulang atas sistem/prosedur yang sudah ada	Mendesain dan solusi dengan konsep terobosan baru yang lebih baik

6.6.9 Berdasarkan tabel tersebut, dapat dipetakan sebagai berikut

- a. Terdapat 3 aspek yang diukur untuk penambahan nilai kinerja:
 - (i) Aspek Ruang Lingkup
 - (ii) Aspek Level Kontribusi
 - (iii) Aspek Kecakapan
- b. Formula penambahan nilai kinerja berdasarkan kinerja luar biasa berbasis STAR sebagai berikut:
 - (i) Jika ruang lingkup KPI individu karyawan hanya di unit kerja, maka mendapatkan nilai skor 1; jika ruang lingkup KPI individu karyawan hingga Perusahaan, maka mendapatkan nilai skor 2; jika ruang lingkup KPI individu karyawan mencapai luar Perusahaan, maka mendapatkan nilai skor 3.
 - (ii) Jika level kontribusi KPI individu karyawan hanya berdampak tidak langsung terhadap pencapaian KPI Perusahaan, maka mendapatkan nilai skor 1; jika level kontribusi KPI individu berdampak langsung terhadap pencapaian KPI Perusahaan, maka mendapatkan nilai skor 2; jika level kontribusi KPI individu berdampak langsung dan signifikan (memiliki porsi kontribusi terbesar) terhadap pencapaian KPI perusahaan, maka mendapatkan nilai skor 3.

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	22 dari 26

(iii) Jika kecakapan karyawan tersebut dapat menyelesaikan kegiatan atau masalah rutin sesuai dengan prosedur yang ada, maka karyawan mendapatkan nilai skor 1; jika kecakapan karyawan tersebut dapat menganalisa & mendesain ulang atas sistem/prosedur yang sudah ada, maka karyawan mendapatkan nilai skor 2; jika kecakapan karyawan tersebut dapat mendesain dan solusi dengan konsep terobosan baru yang lebih baik, maka karyawan mendapatkan nilai skor 3.

- c. Skor penambahan kinerja berdasarkan kinerja luar biasa berbasis STAR tersebut dijumlahkan, maka dapat dipetakan sebagai berikut:
- (i) Karyawan mendapatkan skor 4-5 akan mendapatkan tambahan nilai kinerja sebanyak 1%
 - (ii) Karyawan mendapatkan skor 6-7 akan mendapatkan tambahan nilai kinerja sebanyak 3%
 - (iii) Karyawan mendapatkan skor 8-9 akan mendapatkan tambahan nilai kinerja sebanyak 5%

6.6.10 Tabel Distribusi Peringkat Kinerja

- a. Tabel Distribusi Peringkat Kinerja merupakan acuan pelaksanaan Kalibrasi yang menggambarkan Distribusi Peringkat Kinerja seluruh Karyawan.
- b. Perusahaan menetapkan Tabel Distribusi Peringkat Kinerja bagi seluruh Pupuk Indonesia *Group* dengan mempertimbangkan pencapaian skor KPI perusahaan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

6.6.11 Proses Kalibrasi Penilaian Kinerja bagi Karyawan Dalam Penugasan dilaksanakan di Perusahaan penempatan yang selanjutnya hasil Kalibrasi tersebut disampaikan kepada perusahaan asal.

6.7 *Performance Recognition*

6.7.1 *Performance Recognition* bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada Karyawan sesuai dengan Peringkat Kinerja Karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan.

6.7.2 *Performance Recognition* dilaksanakan setelah diselesaikannya pelaksanaan *Performance Appraisal*.

6.7.3 *Performance Recognition* diberikan dalam 2 (dua) bentuk antara lain:

- a. *Cash Reward* merupakan penghargaan atas pencapaian Kinerja yang diberikan kepada Karyawan dalam bentuk apresiasi pendapatan sesuai dengan formula yang ditetapkan oleh Perusahaan.
- b. *Non Cash Reward* merupakan penghargaan atas pencapaian Kinerja yang diberikan kepada Karyawan dalam bentuk Pengembangan Karir dan Pengembangan Kompetensi (*Non Cash*).

6.7.4 Mekanisme Pemberian *Performance Recognition*

- a. Formula *Cash* dan *Non Cash Reward* ditetapkan oleh Perusahaan.
- b. Pemberian *Performance Recognition* kepada Karyawan mengacu pada Formula *Cash* dan *Non Cash Reward* yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.



**PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA INDIVIDU KARYAWAN
PUPUK INDONESIA GROUP**

No. Dok	PI-SDM-PD-015
Rev. ke	1
Tanggal	27 JUNI 2024
Hal. ke	23 dari 26

b. Pemberian *Performance Recognition* kepada Karyawan mengacu pada Formula *Cash* dan *Non Cash Reward* yang telah ditetapkan oleh Perusahaan.

6.8 Apabila sampai batas waktu yang telah ditentukan terdapat Karyawan yang tidak melakukan *Performance Appraisal* pada periode Triwulanan dan/atau Tahunan, maka Karyawan yang bersangkutan dianggap tidak mempunyai Nilai Kinerja pada periode tersebut dan proses *Performance Recognition* tidak akan dilanjutkan.

7. KETENTUAN LAIN-LAIN.

Tidak ada

8. LAMPIRAN

8.1 Peta Peran Sistem Manajemen Kinerja PI Group

	PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PUPUK INDONESIA GROUP	No. Dok	PI-SDM-PD-015
		Rev. ke	1
		Tanggal	27 JUNI 2024
		Hal. ke	24 dari 26

Lampiran 8.1. Peta Peran Sistem Manajemen Kinerja PI Group

No	Aktivitas	Perusahaan	Anak Perusahaan	Karyawan PI Group	Komite Kalibrasi
1	<i>Performance Planning</i>				
	a. KPI Individu Pimpinan Unit Kerja <i>Mirroring</i> dengan KPI Unit Kerja.			√	
	b. KPI Individu Pimpinan Unit Kerja menjadi KRA Karyawan (KPI Aspek Strategis).			√	
	c. Pimpinan Unit Kerja memastikan seluruh KPI telah diturunkan kepada Karyawan.			√	
	d. Karyawan melengkapi KPI Individu dengan KPI Aspek Teknis dan/atau Aspek <i>Task Force</i> sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki.			√	
	e. Pimpinan Unit Kerja bersama-sama Karyawan menetapkan Target dan KPI Individu Karyawan.			√	
2	<i>Performance Monitoring & Evaluation</i>				
	a. Dokumentasi proses dan capaian Target Kinerja <i>Evidence</i> berbasis STAR.			√	
	b. <i>Monitoring</i> hasil observasi Kinerja sesuai Target yang telah ditetapkan.			√	
	c. <i>Performance Coaching & Mentoring</i> dan <i>Feedback</i> terhadap hasil Penilaian Kinerja.			√	



**PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA INDIVIDU KARYAWAN
PUPUK INDONESIA GROUP**

No. Dok	PI-SDM-PD-015
Rev. ke	1
Tanggal	27 JUNI 2024
Hal. ke	25 dari 26

No	Aktivitas	Perusahaan	Anak Perusahaan	Karyawan PI Group	Komite Kalibrasi
3	Performance Appraisal				
	a. Penilaian Kinerja dan Kompetensi dilengkapi dengan Evidence berbasis STAR			√	
	b. Penetapan Tabel Distribusi Peringkat untuk seluruh entitas PI Group	√			
	c. Penyiapan data pendukung Kalibrasi Nilai Kinerja	√	√		
	d. Pelaksanaan proses Kalibrasi				√
	e. Rekapitulasi Hasil Kalibrasi dan Hasil Tabel Distribusi Kinerja	√	√		
	f. Rekapitulasi Hasil Komite Kalibrasi sesuai dengan Tabel Distribusi Kinerja	√	√		
	g. Penyusunan laporan Hasil Komite Kalibrasi sesuai dengan Tabel Distribusi Kinerja		√		
	h. Evaluasi dan persetujuan surat laporan Hasil Komite Kalibrasi sesuai dengan Tabel Distribusi Kinerja	√			



**PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN
KINERJA INDIVIDU KARYAWAN
PUPUK INDONESIA GROUP**

No. Dok	PI-SDM-PD-015
Rev. ke	1
Tanggal	27 JUNI 2024
Hal. ke	26 dari 26

4	Performance Recognition				
	a. Penetapan formula <i>Cash</i> dan/atau <i>Non Cash Reward</i> untuk Pupuk Indonesia Group	√			
	b. Pemberian <i>Cash</i> dan <i>Non Cash Reward</i> yang ditetapkan oleh Perusahaan	√	√		