

**PERATURAN VICE PRESIDENT HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT
PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk**

Nomor: PK. 205.09.01 /r. 00 /HK200/COP-A3000000/2021

TENTANG

OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKR)

- Menimbang :
- a. bahwa untuk mencapai visi dan misi Perusahaan maka perlu disusun sistem pengelolaan Performansi yang terintegrasi dan komprehensif sehingga Performansi Karyawan selaras dan mendukung *goals* unit dan Perusahaan;
 - b. bahwa untuk meningkatkan produktivitas Perusahaan serta peningkatan *well being* Karyawan melalui cara kerja *Flexible Working Arrangement* (FWA), perlu dikembangkan sistem pengelolaan Performansi Karyawan yang mampu mendukung implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA);
 - c. bahwa untuk meningkatkan kualitas *Human Capital Management* khususnya *Talent Management*, perlu dikembangkan sistem pengelolaan Performansi Karyawan yang handal, sehingga bisa didapatkan nilai Performansi Karyawan yang relatif obyektif untuk membedakan Karyawan yang memiliki Performansi tinggi, biasa, dan rendah serta lebih lanjut perlu dikembangkan sistem pengelolaan Performansi Karyawan yang menyelaraskan *Objective and Key Results* (OKR) dan *Key Performance Individu* (KPI) yang selanjutnya disebut dengan *Objective and Key Results* (OKR);
 - d. bahwa untuk mewujudkan hal-hal tersebut di atas, Perusahaan telah menetapkan Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PR.205.09/r.00/HK200/COP-A3000000/2021 tanggal 26 Februari 2021 tentang *Performance Management System*, dimana di dalamnya pejabat pengelola kebijakan Human Capital Management diberikan tugas kewenangan untuk menerbitkan petunjuk pelaksanaan *Objective and Key Results* (OKR); dan
 - e. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud di atas, maka perlu ditetapkan Peraturan tentang *Objective and Key Results* (OKR) oleh VP Human Capital Development.



Mengingat

:

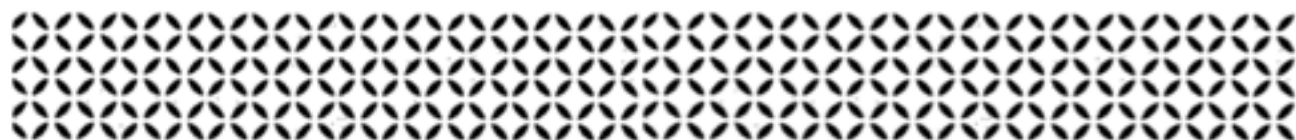
1. Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 5 tanggal 17 Januari 1992, Tambahan Berita Negara RI Nomor 210, sebagaimana telah beberapa kali diubah dan terakhir perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam *database* Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan HAM melalui surat No. AHU-AH.01.03-0289820 tanggal 24 Juni 2019 tentang Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI No. AHU-0032595.AH.01.02.TAHUN 2019 tanggal 24 Juni 2019 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk;
2. Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) tanggal 19 Juni 2020, sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pernyataan Keputusan RUPST TELKOM No.12 tanggal 10 Juli 2020 yang dibuat di hadapan Notaris Ashoya Ratam, S.H., M.Kn.;
3. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) VIII antara Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan Serikat Karyawan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor TEL. 24/HK800/COP-J4000000/2020 dan Nomor 049/DPP-DPP.000/2020 Periode Tahun 2019-2021, tanggal 14 Oktober 2020;
4. Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PD.601.00/r.00/HK000/COO-D0030000/2011 tanggal 1 April 2011 tentang Tata Kelola Peraturan Perusahaan;
5. Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PD.200.00/r.00/HK200/COP-B0011000/2012 tanggal 30 Maret 2012 tentang Pengelolaan Sumber Daya Manusia;
6. Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PD.202.11/r.03/HK200/COP-A2000000/2016 tanggal 31 Mei 2016 tentang Organisasi Kantor Perusahaan Telkom Group;
7. Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PR.205.09/r.00/HK200/COP-A3000000/2021 tanggal 26 Februari 2021 tentang *Performance Management System*.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan:

**PERATURAN KEPALA UNIT *HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT*
PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO) PT TELEKOMUNIKASI
INDONESIA Tbk TENTANG *OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKR)***

iq

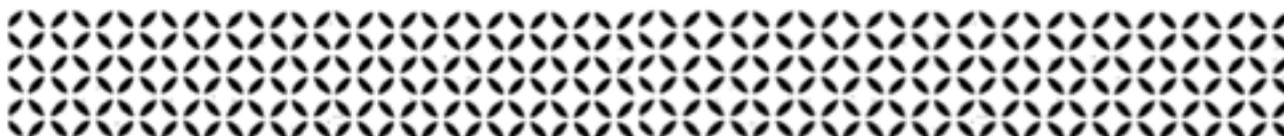


BAB I PENDAHULUAN

Pasal 1 Pengertian

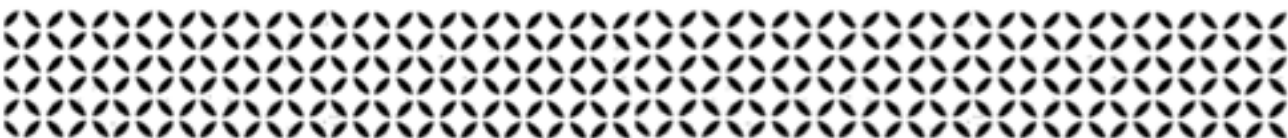
Dalam Peraturan ini, yang dimaksud dengan:

- a. **Aplikasi OKR** adalah sistem yang disediakan Perusahaan untuk melakukan proses *planning*, *monitoring*, dan *evaluating* OKR dimana detail penjelasan tentang Aplikasi OKR terdapat dalam Manual Aplikasi OKR;
- b. **Atasan** atau **Manajer Lini** adalah Karyawan yang bertanggung jawab secara langsung untuk memberikan arahan, penugasan, *monitoring*, serta evaluasi terhadap Karyawan tertentu dalam bekerja serta mencapai tujuan Perusahaan;
- c. **Assignee** adalah Karyawan yang ditunjuk Atasan untuk mendukung pencapaian *Key Results* Atasan yang bersangkutan;
- d. **Assignor** adalah Karyawan yang memberikan penugasan kepada *Assignee*;
- e. **Bawahan** adalah Karyawan yang diberi penugasan oleh Atasan, serta bertanggung jawab untuk melaporkan hasil pekerjaan tersebut ke Atasan;
- f. **Boolean** adalah suatu tipe data yang hanya mempunyai dua nilai, yaitu *true* atau *false* (benar atau salah). Pada beberapa bahasa pemrograman nilai *true* bisa digantikan 1 dan nilai *false* digantikan 0;
- g. **Business as Usual** atau **BAU** adalah kelompok pekerjaan yang bersifat rutin yang berulang dalam periode waktu tertentu dan mengacu kepada *job description* yang ditugaskan oleh Atasan/ Perusahaan;
- h. **Capture Electronic Messaging** adalah salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Atasan dan Bawahan untuk menyimpan *evidence* yang mendukung proses *Objective and Key Results*;
- i. **Closing** adalah mekanisme yang dilakukan untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan telah selesai dilaksanakan dikarenakan telah memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditentukan atau disepakati;
- j. **Coaching** adalah proses yang dilakukan Manajer Lini atau orang yang ditunjuk dalam rangka menggali potensi Karyawan sehingga dapat menjalankan tugas/ pekerjaannya dengan baik dan benar serta berkinerja tinggi;
- k. **Definition of Done** yang selanjutnya disebut **DoD** adalah komitmen yang merupakan hasil kesepakatan antara atasan dan Karyawan mengenai syarat selesai suatu *Key Results*;
- l. **Feedback** adalah masukan dari Atasan kepada Karyawan yang bertujuan untuk pengembangan individu Karyawan terkait dengan aspek psikologis dan *behavior* Karyawan yang berpengaruh terhadap performansi Karyawan;
- m. **Forced Closing** adalah mekanisme yang dilakukan oleh *Assignor* untuk menghentikan proses *Key Results Assignee* karena sebab tertentu atau mekanisme otomatis yang dilakukan oleh aplikasi dikarenakan habisnya batas waktu pemenuhan *Key Results*;
- n. **Karyawan** adalah orang yang bekerja pada Perusahaan yang menerima gaji berdasarkan hubungan kerja langsung antara Perusahaan dan Karyawan;
- o. **Initiatives** adalah cara atau tahapan dalam mencapai suatu *Key Results*;



- p. **Key Performance Indicator** yang selanjutnya disebut **KPI** adalah indikator yang digunakan untuk mengukur performansi utama, baik pada level Perusahaan, Unit Kerja, maupun individu;
- q. **Key Results** adalah cara atau tahapan dalam mencapai suatu *Objective*;
- r. **Kompleksitas** adalah tingkat kerumitan suatu *Key Results* yang ditentukan berdasarkan *professional judgement* Atasan/ Assignor;
- s. **Kontrak Manajemen** atau **KM** adalah kontrak kerja berisi *Key Performance Indicator* (KPI) Pimpinan Unit dalam periode tertentu untuk mendukung pencapaian sasaran (*goals*) Perusahaan yang ditentukan dengan metodologi tertentu atau ketentuan yang ditetapkan oleh regulator;
- t. **Media Kolaborasi Online** adalah *tools* yang dapat digunakan oleh Atasan dan Bawahan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi secara *online*, baik secara visual, audio, atau teks dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan;
- u. **Nilai Kinerja Individu** atau **NKI** adalah nilai angka akhir yang mencerminkan kontribusi Karyawan terhadap hasil keseluruhan dari performansi suatu Unit Kerja dan disebut Prestasi (P);
- v. **Objective** adalah sesuatu yang ingin dicapai atau dituju oleh sebuah organisasi atau individu dalam kurun waktu tertentu;
- w. **Objective and Key Results** yang selanjutnya disebut **OKR** adalah sebuah *framework* dalam menetapkan, mengkomunikasikan, mengeksekusi serta *monitoring* pencapaian target/ *goals* suatu organisasi/ Perusahaan yang efektif dan terukur;
- x. **OKR Aspirational** adalah OKR yang bertujuan untuk menciptakan *added value* bagi unit maupun Perusahaan melalui *breakthrough* dan inovasi untuk mendukung pencapaian *goals* Perusahaan;
- y. **OKR Committed** adalah OKR yang bertujuan untuk memastikan pencapaian KM Pimpinan Unit serta penugasan lain yang relevan. KM Pimpinan Unit serta penugasan lain yang relevan ditranslasi dalam *Objective* Pimpinan Unit yang selanjutnya diturunkan menjadi OKR Manajer Lini dan staf;
- z. **OKR Champion** adalah sekelompok Karyawan yang ditugaskan untuk mendukung Direktur/Pimpinan Unit dalam memastikan proses implementasi seluruh siklus OKR di lingkungan organisasinya efektif dan sesuai dengan ketentuan;
- aa. **OKR Master** adalah seorang atau sekelompok ahli di bidang OKR yang bertugas untuk menstandarisasi pengetahuan dan pemahaman seluruh jajaran Karyawan terkait OKR serta mendampingi OKR *Champion* dalam proses implementasi OKR;
- bb. **Performansi** atau **Performance** adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan atau disepakati;
- cc. **Perusahaan** adalah Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk;
- dd. **Pimpinan Unit** adalah pejabat dalam *level* tertentu yang mengepalai suatu Unit Kerja dan memiliki Kontrak Manajemen (KM) yang diberikan oleh Perusahaan;
- ee. **Sasaran Kerja Individu** atau **SKI** adalah suatu pernyataan mengenai sasaran kerja yang hendak dicapai oleh seorang Karyawan dalam satu periode yang disepakati oleh Atasannya;
- ff. **Satuan Tugas** atau **Satgas** adalah sebuah unit atau formasi yang dibentuk untuk mengerjakan tugas tertentu;

18



- gg. **Talent Management** adalah proses *human capital management* dalam merencanakan dan menyiapkan calon pimpinan Perusahaan yang meliputi rekrut/ akuisisi, *reward*, *development*, karir, dan *exit system*;
- hh. **Unit Kerja** adalah unit organisasi yang terdiri dari Sub Direktorat (Subdit)/ Sub Departemen (Subdep), Divisi, atau Unit Bisnis, yang dipimpin oleh pejabat dengan level posisi BoD-1 serta Wilayah Telekomunikasi (Witel) yang dipimpin oleh pejabat dengan level posisi BoD-2;
- ii. **Unit Pengelola Performansi Perusahaan** adalah sebuah unit di dalam organisasi Telkom yang mendapatkan tugas dan kewenangan untuk merencanakan, memonitor, dan mengevaluasi Kontrak Manajemen para Pimpinan Unit.

Pasal 2 **Maksud dan Tujuan**

- (1) Maksud ditetapkan Peraturan ini adalah sebagai pedoman dalam pengelolaan OKR untuk manajemen Performansi Karyawan.
- (2) Tujuan ditetapkan Peraturan ini adalah:
- a. Memastikan pekerjaan Karyawan terencana dan terarah sehingga mendukung pencapaian *Objective* Perusahaan secara efektif;
 - b. Mendukung implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA) di Perusahaan;
 - c. Memastikan seluruh aktivitas Karyawan, baik yang telah direncanakan di awal tahun/ triwulan ataupun aktivitas tambahan yang tidak direncanakan di awal tahun/ triwulan, diukur Performansinya oleh Perusahaan;
 - d. Memastikan proses eksekusi OKR sesuai dengan yang direncanakan, melalui proses monitoring dan review yang efektif;
 - e. Memastikan hasil pengukuran Performansi Karyawan yang *reliable*, sehingga dapat digunakan secara maksimal dalam *talent management* diantaranya namun tidak terbatas pada rekrut/ akuisisi, *reward*, *development*, karir, dan *exit system*; dan
 - f. Mendorong motivasi seluruh Karyawan, sehingga terbentuk iklim kerja yang lebih kondusif.

Pasal 3 **Ruang Lingkup**

Ruang lingkup yang diatur dalam Peraturan ini adalah penggunaan OKR sebagai alat bantu dalam proses pengelolaan performansi untuk Karyawan dalam mendukung *Objective* Perusahaan, baik yang tertuang dalam Kontrak Manajemen (KM) Pimpinan Unit maupun tidak.

BAB II **MODEL OKR TELKOM**

Pasal 4 **Prinsip OKR**

Prinsip OKR Telkom adalah sebagai berikut:

- a. **Alignment**, yaitu setiap *Objective* Karyawan terhubung secara selaras dan terintegrasi dengan *Objective* Unit Kerja serta Perusahaan;

ig



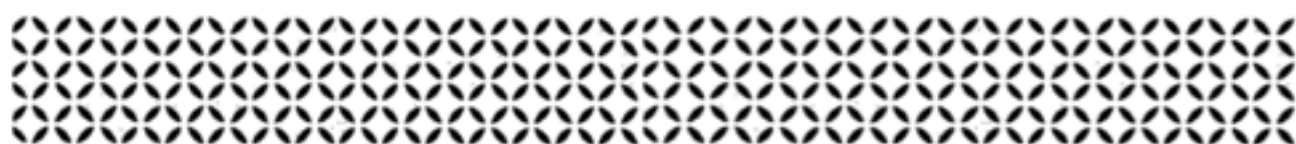
- b. **Fairness**, yaitu penentuan *Objective* Karyawan dilakukan secara adil dan terukur, yang secara teknis hal tersebut dilakukan berdasarkan kesepakatan antara *Assignor* dan *Assignee*;
- c. **Agile**, yaitu setiap perubahan dan penyesuaian dapat dilakukan setiap waktu berselarasan dengan kebutuhan operasional dan bisnis Perusahaan berdasarkan kesepakatan antara Atasan dan Bawahan;
- d. **Transparent**, yaitu setiap perkembangan dalam pemenuhan *Objective* Karyawan dapat secara mudah untuk dilihat baik oleh *Assignor* dan *Assignee*;
- e. **Traceable**, yaitu setiap *Objective* masing-masing Karyawan dapat dengan mudah ditelusuri perkembangannya, sehingga setiap hambatan dan kendala yang terjadi dapat dengan cepat diantisipasi; dan
- f. **Objectives**, yaitu setiap penilaian *Objective* masing-masing Karyawan dilakukan berdasarkan bukti-bukti (*evidence*) yang dapat dipertanggung jawabkan.

Pasal 5 Penyelarasan OKR dan KPI (*Hybrid*)

Penyelarasan OKR dan KPI (*hybrid*) dilakukan dengan pengaturan sebagai berikut:

- (1) *Level* BoD sampai dengan *level* Pimpinan Unit dikelola oleh Unit Pengelola Performansi Perusahaan menggunakan KPI/ KM Pimpinan Unit yang diturunkan dari KPI Direksi berdasarkan metodologi yang relevan serta merujuk pada ketentuan yang diatur oleh Kementerian BUMN.
- (2) Pada *level* Pimpinan Unit disusun OKR Pimpinan Unit yang mengacu kepada KPI tertentu yang menjadi tanggung jawab yang bersangkutan, serta penugasan lain yang relevan.
- (3) *Level* Pimpinan Unit sampai dengan *level* staf/ pelaksana dikelola oleh Unit Pengelola Performansi Karyawan menggunakan OKR, dengan pengaturan sebagai berikut:
 - a. OKR *Committed*, yaitu OKR yang bertujuan untuk memastikan pencapaian KM Pimpinan Unit serta penugasan lain yang relevan. KM Pimpinan Unit serta penugasan lain yang relevan ditranslasi dalam *Objective* Pimpinan Unit yang selanjutnya diturunkan menjadi OKR Manajer Lini dan staf, yang mengakomodasi diantaranya:
 - i. Kegiatan *day-to-day business and operation*, dimana perlu dipastikan ketercapaiannya;
 - ii. *Job Description-related*, dimana melekat pada jabatan yang diemban masing-masing individu Karyawan; dan
 - iii. *Project*, dimana pekerjaan bersifat matriks dan berbatas waktu yang ditugaskan oleh Perusahaan.
 - b. OKR *Aspirational*, yaitu OKR yang bertujuan untuk menciptakan *added value* bagi unit maupun Perusahaan melalui *breakthrough* dan inovasi untuk mendukung pencapaian *goals* Perusahaan.
 - c. Perbedaan karakteristik antara OKR *Committed* dan OKR *Aspirational* adalah sebagai berikut:

28



Karakter OKR <i>Committed</i>	Karakter OKR <i>Aspirational</i>
Roofshot , yaitu target bersifat realistis dimana harus dipastikan tercapai 100%.	Moonshot , yaitu target bersifat agresif dan ambisius dimana pencapaian 70% dari target akan bermakna sangat baik.
Top-down , dimana pekerjaan sebagai penugasan dari Atasan.	Bottom-up , dimana inisiatif muncul sebagai aspirasi dari seluruh <i>stakeholder</i> dalam Unit.
Clear action , merupakan pekerjaan yang sudah diketahui atau baik tujuan berupa <i>output/ outcome</i> serta cara dan tahapan-tahapan untuk mencapainya.	Visionary , merupakan pekerjaan yang sudah diketahui ekspektasi atau harapan berupa <i>output/ outcome</i> , namun cara dan tahapan-tahapan untuk mencapainya belum diketahui.
Business-as-usual , yaitu pekerjaan yang melingkupi pekerjaan-pekerjaan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> i. Kegiatan <i>day-to-day business and operation</i>, dimana perlu dipastikan ketercapaiannya; ii. <i>Job description-related</i>, dimana pekerjaan melekat pada jabatan yang diemban masing-masing individu Karyawan; dan iii. <i>Project</i>, dimana pekerjaan bersifat matriks dan terbatas waktu yang ditugaskan oleh Perusahaan. 	Future Ambitions , dimana dibuat untuk orientasi <i>added-value</i> bagi Perusahaan yang menjadi ekspektasi pencapaian di masa yang akan datang.

Pasal 6 *Agile System*

- (1) Model OKR Telkom dikembangkan untuk dapat mengakomodasi pengelolaan pekerjaan yang sangat dinamis yang terjadi di Perusahaan sebagaimana hal-hal berikut ini:
 - a. Penambahan penugasan baru di luar dari OKR yang telah direncanakan di awal tahun atau awal triwulan;
 - b. Penyesuaian target atau *metric* OKR atau penghapusan OKR, baik dikarenakan penambahan penugasan baru, perubahan Kontrak Manajemen (KM), perubahan prioritas, atau perubahan kepentingan operasional bisnis lainnya;
 - c. Pengalihan OKR dikarenakan pergerakan Karyawan (mutasi, promosi, dan lain sebagainya) atau dengan mempertimbangkan kemampuan Karyawan dalam memenuhi OKR yang bersangkutan; dan
 - d. Pemenuhan pekerjaan yang membutuhkan kolaborasi lintas Unit Kerja atau pemenuhan pekerjaan Satgas.
- (2) Segala perubahan yang terjadi sebagaimana ayat (1) Pasal ini, dilakukan berdasarkan kesepakatan antara *Assignor* dan *Assignee*.

ig



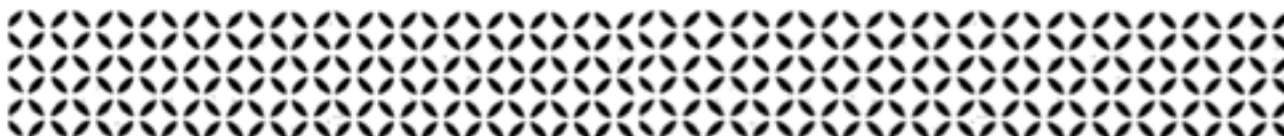
Pasal 7 **Strategic Monitoring**

- (1) Model OKR Telkom dikembangkan berdasarkan untuk dapat secara efektif memonitor eksekusi OKR yang telah direncanakan serta menelusuri jika terjadi permasalahan atau hambatan, dengan mekanisme sebagai berikut:
 - a. Setiap Karyawan wajib melakukan *update* perkembangan dari eksekusi OKR yang menjadi tanggung jawabnya melalui Aplikasi OKR;
 - b. *Assignor* dapat secara mudah melihat perkembangan eksekusi OKR *Assignee* melalui Aplikasi OKR;
 - c. *Assignor* dapat secara mudah menelusuri OKR *Assignee* yang mengalami permasalahan dan kendala melalui Aplikasi OKR;
 - d. *Assignee* dapat mengidentifikasi permasalahan serta menyusun alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan dan kendala yang terjadi; dan
 - e. Atasan atau *Assignor* dapat memberikan arahan berdasarkan analisis serta alternatif solusi yang diajukan oleh *Assignee* agar *Assignee* dapat mengatasi permasalahan dan kendala yang dihadapi.
- (2) Proses *review meeting* dilakukan secara periodik, sebagai berikut:
 - a. *Review* OKR Karyawan oleh Manajer Lini dilakukan setiap hari (*daily review*) atau dapat disesuaikan dengan kebutuhan operasional; dan
 - b. *Review* Manajer Lini oleh Pimpinan Unit dilakukan setiap minggu atau dapat diatur lain dengan mempertimbangkan operasionalisasi serta jenjang antara Manajer Lini dengan Pimpinan Unit.

Pasal 8 **Reliable Appraisal**

- (1) Model OKR Telkom dikembangkan agar Perusahaan bisa mendapatkan gambaran performansi Karyawan yang lebih andal berdasarkan bukti-bukti yang dapat dipertanggungjawabkan, dengan mekanisme sebagai berikut:
 - a. Setiap Karyawan wajib menyiapkan *evidence* sebagai dasar dalam *Closing* dari eksekusi OKR yang menjadi tanggung jawabnya;
 - b. *Assignor* wajib memeriksa *evidence* tersebut untuk memastikan eksekusi OKR *Assignee* dapat dinyatakan selesai (*closed*);
 - c. *User/ customer* memberikan penilaian kualitatif atas eksekusi OKR *Assignee*. Dalam hal *user/ customer* belum dapat memberikan penilaian secara langsung, maka dapat diwakili oleh *Assignor*; dan
 - d. Atasan atau *Assignor* dapat memberikan *Coaching* atau *Feedback* agar Karyawan atau *Assignee* dapat terus meningkatkan kualitas pekerjaan.
- (2) *Closing* OKR dapat dilaksanakan setiap waktu, segera setelah *Assignor* memastikan bahwa DoD telah terpenuhi sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang disepakati.

18



BAB III

SIKLUS DAN KOMPONEN OKR TELKOM

Pasal 9

Siklus OKR TELKOM

Siklus OKR Telkom dibagi menjadi 3 (tiga) tahap, yaitu:

- (1) Tahap *planning*, adalah tahapan perencanaan OKR yang dilakukan dengan merujuk kepada OKR Atasan yang selaras dengan *Objective* Perusahaan, dengan proses sebagai berikut:
 - a. Penetapan OKR Pimpinan Unit;
 - b. Penyusunan OKR Manager Lini;
 - c. Penyusunan OKR Karyawan; dan
 - d. Penambahan OKR.
- (2) Tahap *monitoring*, adalah tahapan untuk memastikan segala kendala yang menghambat dapat diberikan solusi, sehingga eksekusi OKR yang telah direncanakan dapat tercapai, dengan proses sebagai berikut:
 - a. *Update progres* OKR;
 - b. *Monitoring progress* OKR;
 - c. Penelusuran OKR;
 - d. *Review meeting*; dan
 - e. Apabila dibutuhkan, tindak lanjut atas *monitoring* adalah sebagai berikut:
 - i. Penyesuaian OKR; dan
 - ii. Pengalihan OKR.
- (3) Tahap *evaluating*, adalah tahap evaluasi serta pemeriksaan atas segala bukti penyelesaian OKR, dimana tahap ini dilakukan paling lambat di akhir periode OKR, dengan proses sebagai berikut:
 - a. *Update progress* OKR;
 - b. Penilaian OKR dengan ketentuan sebagai berikut:
 - i. Hasil penilaian OKR *Committed* akan dikaitkan dengan performansi Karyawan secara langsung dan dapat menjadi dasar dalam pengelolaan *Talent Management*; dan
 - ii. Hasil penilaian OKR *Aspirational* tidak dikaitkan dengan performansi Karyawan secara langsung, namun akan dilihat dari seberapa besar *impact* atau *added-value* bagi Perusahaan.
 - c. *Coaching* dan *Feedback*.

Pasal 10

Objective

- (1) *Objective* merupakan tujuan utama dari suatu program yang dituangkan dalam sebuah kalimat kualitatif yang menjelaskan dan menguraikan “**Apa goals yang ingin dicapai?**”
- (2) Kalimat *Objective* dibuat dengan memperhatikan karakteristik sebagai berikut:
 - a. *Ambitious* atau melebihi ekspektasi yang diharapkan;



- b. *Concrete* atau dapat dilaksanakan dan diwujudkan/ realistis;
- c. *Action-oriented* atau dapat dieksekusi sesuai dengan kewenangan; dan
- d. *Inspirational* atau dapat memotivasi seluruh individu yang terlibat.

Pasal 11 **Key Results**

- (1) *Key Results* adalah bagaimana cara untuk mencapai *Objective*, yang dituangkan dalam sebuah kalimat yang mengandung ukuran keberhasilan (*metric*) untuk menjelaskan **“Bagaimana goals tersebut dapat dicapai?”**
- (2) Kalimat *Key Results* dibuat dengan memperhatikan karakteristik sebagai berikut:
 - a. *Specific* atau target yang ingin dicapai dituliskan dengan jelas;
 - b. *Ambitious* atau sulit namun memungkinkan untuk dicapai;
 - c. *Measurable* atau dapat diukur dan dapat diverifikasi hasilnya; dan
 - d. *Time-bound* atau memiliki batas waktu yang jelas.
- (3) *Key Results* ada 2 (dua) jenis, yaitu:
 - a. *Activity-Based Key Results*, yaitu *Key Results* yang diukur berdasarkan pemenuhan dan penyelesaian dari tugas atau aktivitas; dan
 - b. *Value-Based Key Results*, yaitu *Key Results* yang diukur berdasarkan pengukuran *outcome* dari aktivitas.
- (4) Ukuran *Key Results* dapat berupa hal-hal sebagai berikut:
 - a. *Milestone* atau waktu; atau
 - b. *Metric*, yaitu berupa:
 - i. Rupiah atau *dollars*;
 - ii. *Score*;
 - iii. *Deliverables* atau *outcome*;
 - iv. Perubahan atau peningkatan nilai, misal dari x% menjadi y%;
 - v. *Grade* atau *Index rating*, misalnya 1 s.d 5 atau 1 s.d 10;
 - vi. *Progress* 0-100%; atau
 - vii. Jumlah *item*, unit, orang, dsb.
- (5) Penetapan Ukuran *Key Results* dilakukan berdasarkan jenis pekerjaan, sebagaimana berikut:
 - a. Pekerjaan yang dikunci berdasarkan *deliverables* dengan karakteristik sebagai berikut:
 - i. Dinyatakan selesai setelah *deliverables (result)* terpenuhi;
 - ii. Tidak bisa dilakukan *Forced Closing*, karena *deliverables* harus dipenuhi (jika sudah melewati batas waktu tetapi pekerjaan belum selesai, masih tetap berlanjut); dan
 - iii. Terdapat pengurangan nilai jika terjadi keterlambatan.

Jenis pekerjaan yang dimaksud dalam kategori ini, contohnya adalah:

18



- 1 (satu) kebijakan *Talent Management* ditetapkan oleh Dir HCM pada W4 Maret - *milestone* : 31 Maret 2021;
 - 100% sistem aplikasi OKR siap diimplementasikan pada W2 Juni - *milestone*: 15 Juni 2021;
 - 40 anak perusahaan telah mengikuti sosialisasi kebijakan Disiplin Karyawan per akhir Agustus - *milestone*: 31 Agustus 2021;
 - 10.000 *active users* mendaftarkan diri per W4 Desember - *milestone*: 31 Desember 2021;
 - Peningkatan *index Employee Engagement Survey* sebesar 5% pada akhir Q3 - *milestone*: 30 September 2021.
- b. Pekerjaan yang dikunci berdasarkan rentang waktu, dengan karakteristik sebagai berikut:
- i. Dinyatakan selesai setelah pekerjaan mencapai batas waktu yang ditentukan;
 - ii. Dapat dilakukan *Forced Closing* saat batas waktu telah habis; dan
 - iii. Tidak ada kata keterlambatan, karena terjadi *Forced Closing* pada batas waktu yang ditentukan.
- Jenis pekerjaan yang dimaksud dalam kategori ini, contohnya adalah:
- Sebanyak 95% gangguan ditangani dengan MTTR kurang dari 3 jam selama periode Q1 - *metric*: 95%
 - Pencapaian pendapatan sebesar 25M dari Bidang Pertambangan selama Q1 2021 - *metric* : Rp. 25M
 - PSB 5000 pelanggan Indihome selama Q1 2021 - *metric* : 5000 pelanggan
 - Sedikitnya 10 calon *customer* yang dihubungi setiap hari selama Q2 2021 - *metric*: 10 orang
 - *Churn* pelanggan menurun 0,5% dari tahun sebelumnya pada 31 Desember 2021 - *metric* : 0,5%
- (6) *Key Results* untuk pekerjaan *Business as Usual* dapat dibentuk dari KPI dengan target yang jelas di dalamnya.
- (7) *Assignor* harus menetapkan Kompleksitas dari suatu *Key Results* berdasarkan *professional judgement*, yang dituangkan dalam bentuk nilai angka yang menunjukkan tingkat kerumitan pengerjaan *Key Result* dengan ukuran sebagai berikut :
- 1 : *Key Result* memiliki kompleksitas yang sangat rendah;
 - 2 : *Key Result* memiliki kompleksitas yang rendah;
 - 3 : *Key Result* memiliki kompleksitas yang sedang;
 - 4 : *Key Result* memiliki kompleksitas yang tinggi;
 - 5 : *Key Result* memiliki kompleksitas yang sangat tinggi
- (8) Proses Penyusunan *Key Results* dapat dilakukan melalui Media Kolaborasi *Online*, dimana jika dibutuhkan *evidence* kesepakatan-kesepakatan dapat menggunakan rekaman video, rekaman audio, atau *Capture Electronic Messaging*.

28



Pasal 12

Initiatives

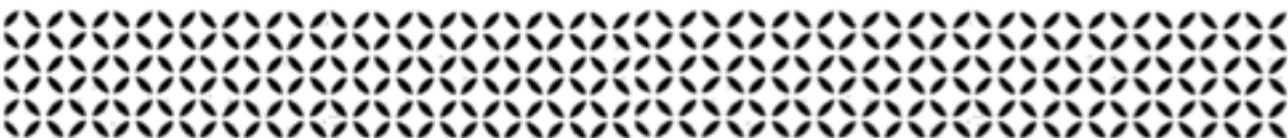
- (1) *Initiatives* adalah aktivitas yang dibutuhkan untuk pencapaian *Key Results*, yang dituangkan dalam sebuah kalimat yang untuk menjelaskan “**Apa yang akan Anda lakukan untuk mencapainya?**”
- (2) Kalimat *Initiatives* dibuat dengan memperhatikan karakteristik sebagai berikut:
 - a. *Specific* dimana setiap Unit Kerja dan individu memiliki *goal* yang unik sehingga jelas apa yang harus dicapai dan diupayakan baik berupa *Boolean* atau *metric*;
 - b. *Ambitious* dimana sulit namun memungkinkan untuk dicapai;
 - c. *Measurable* atau dapat diukur dan dapat diverifikasi hasilnya; dan
 - d. *Time-bound* atau memiliki batas waktu yang jelas.
- (3) Apabila dibutuhkan, Karyawan dapat membuat *Initiatives* untuk membantu pencapaian *Key Results* yang bersangkutan dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - a. Hindari *Initiatives* yang bertujuan hanya agar terlihat “banyak pekerjaan”, namun tidak berdampak pada pencapaian *Key Results*;
 - b. *Initiatives* harus berakhir pada pencapaian *Key Results*.

Pasal 13

Definition of Done

- (1) DoD ditentukan untuk membangun transparansi serta menghindari perselisihan antara *Assignor* dan *Assignee* terkait syarat selesainya *Key Results* dan ditetapkan bersamaan dengan *Key Results*.
- (2) DoD terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu:
 - a. Persyaratan Bisnis atau Fungsional, yaitu kriteria standar yang menunjukkan nilai fungsional yang secara langsung berkaitan dengan nilai (*value*) serta dampak yang dihasilkan oleh *Key Results* tersebut;
 - b. Persyaratan Non Fungsional, yaitu kriteria standar *Key Results* yang tidak secara langsung berkaitan dengan nilai (*value*) serta dampak, namun dengan adanya kriteria ini hasil akhir *Key Results* lebih tergambar; dan
 - c. Kualitas yang diharapkan dari *Key Results* tersebut dan dapat merupakan kriteria tambahan yang ditentukan oleh *Assignor* berdasarkan kesepakatan dengan *Assignee*.
- (3) DoD dapat dibuat dalam bentuk *check-list* untuk memudahkan *monitoring* hal-hal sebagai berikut:
 - a. *Assignee* dalam memastikan *outcome* dari *Key Results* telah sesuai dengan kriteria yang diharapkan sebelum mengajukan *Closing Key Results*;
 - b. *Assignor* dalam melakukan *monitoring* dan evaluasi terhadap kesesuaian *Key Results Assignee* sebelum dilakukan *Closing Key Results*.
- (4) DoD dibuat untuk melengkapi ukuran *Key Results* sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 11 ayat (4).

18

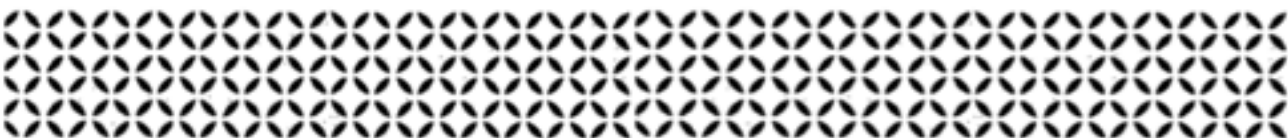


BAB IV TAHAP PLANNING

Pasal 14 Penetapan OKR Pimpinan Unit

- (1) Pimpinan Unit wajib dan bertanggung jawab menetapkan *Objective* yang ingin dicapai paling lambat pada tanggal 15 Desember tahun sebelum pengukuran performansi. Mekanisme penetapan *Objective* sebagai berikut:
 - a. Penulisan *Objective* wajib mengikuti kaidah serta memenuhi kriteria sebagaimana Pasal 10.
 - b. *Objective* Pimpinan Unit disarankan berjumlah sesedikit mungkin yang bertujuan untuk menjaga fokus pekerjaan;
 - c. *Objective* Pimpinan Unit dapat dibuat dengan ketentuan sebagai berikut:
 - i. Berdasarkan Kontrak Manajemen (KM), dan dielaborasi dengan kemungkinan-kemungkinan kegiatan tambahan yang dapat terjadi setiap waktu, sehingga dapat dipastikan seluruh OKR Manajer Lini atau staf yang menjadi turunannya baik yang direncanakan (*by planned*) atau tambahan dapat terlingkupi dalam *Objective* Pimpinan Unit;
 - ii. Berdasarkan penetapan *Corporate Strategic Scenario* (CSS), *Master Plan*, atau Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) apabila Kontrak manajemen (KM) belum ditetapkan oleh Perusahaan;
 - iii. Berdasarkan kegiatan-kegiatan lain yang mendukung operasional unit namun tidak terkait secara langsung dengan Kontrak Manajemen (KM); dan
 - iv. Berdasarkan kegiatan-kegiatan *breakthrough* atau inovasi yang bertujuan untuk memberikan *added value* bagi Unit atau Perusahaan serta mendukung pencapaian *goals* Perusahaan.
- (2) Agar memudahkan integrasi OKR dan KM, maka dalam penyusunan *Objective* Pimpinan Unit dapat dilakukan dengan membagi *Objective* ke dalam 3 (tiga) kelompok besar, yaitu:
 - a. *Objective Specific*, yaitu *Objective* Pimpinan Unit yang berhubungan dengan tanggung jawab utama Pimpinan Unit tersebut dalam pencapaian *goals* Perusahaan dan dapat diusulkan untuk menjadi KPI spesifik Unit Kerja dalam KM;
 - b. *Objective Mandatory*, yaitu *Objective* Pimpinan Unit yang berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan *non-core* Pimpinan Unit yang berpengaruh terhadap kualitas performansi bisnis dan operasional, baik terkait dengan aspek *legal compliance*, *financial*, dan lainnya seperti, namun tidak terbatas pada *SOA compliance*, *risk mitigation*, *cost saving*, *productivity*, *culture*, dan *employee engagement*;
 - c. *Objective Business and Operational Excellence*, yaitu *Objective* Pimpinan Unit yang berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan tambahan sebagai tindak lanjut dari penugasan Atasan, permintaan dukungan Unit Kerja lain, dan Satgas.
Objective terkait *support function* dapat dibuat setelah adanya pekerjaan tambahan yang menjadi tanggung jawab Unit Kerja tersebut; dan
 - d. *Objective Aspirational*, yaitu *Objective* Pimpinan Unit yang berhubungan dengan pekerjaan inovasi yang bertujuan untuk menciptakan *added value* bagi Unit Kerja maupun Perusahaan untuk mendukung *goals* Perusahaan.
- (3) Berdasarkan *Objective* yang telah ditetapkan, selanjutnya Pimpinan Unit membuat *Key Results* yang dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

18



- a. Penyusunan *Key Results* Pimpinan Unit wajib mengikuti kaidah penulisan serta memenuhi kriteria sebagaimana Pasal 11.
 - b. Pimpinan Unit menyampaikan *Objective* yang bersangkutan kepada Manajer Lini atau *Assignee*;
 - c. Pimpinan Unit meminta Manajer Lini atau *Assignee* untuk mengajukan inisiatif *Key Results* untuk mencapai *Objective* tersebut;
 - d. Manajer Lini atau *Assignee* mengajukan inisiatif *Key Results* untuk mencapai *Objective* dengan ukuran-ukuran (*metric*) yang jelas;
 - e. Manajer Lini atau *Assignee* dapat melakukan negosiasi dengan Pimpinan Unit atas ukuran-ukuran (*metric*), Kompleksitas, serta DoD untuk menyelaraskan antara perspektif *Assignor* dan *Assignee*;
 - f. Pimpinan Unit menyepakati *Key Results* yang bersangkutan dengan Manajer Lini atau *Assignee*; dan
 - g. *Key Results* Pimpinan Unit secara langsung menjadi *Objective* bagi Manajer Lini atau *Assignee*.
- (4) Ketentuan dalam penetapan *Key Results* Pimpinan Unit:
- a. Setiap *Key Results* harus dipastikan mendukung pencapaian *Objective* Pimpinan Unit yang ditetapkan;
 - b. Masing-masing *Key Results* Pimpinan Unit hanya dapat diturunkan kepada 1 (satu) orang Manajer Lini atau *Assignee*;
 - c. *Key Results* Pimpinan Unit yang dikerjakan oleh 2 (dua) orang Manajer Lini atau *Assignee* atau lebih, maka *Key Results* harus dibedakan secara unik.
 - d. Apabila sebuah *Key Results* Pimpinan Unit dilaksanakan bersama-sama oleh 2 (dua) orang atau lebih Manajer Lini atau *Assignee* dan tidak dapat dibedakan secara unik, maka *Key Results* dapat di-assign kepada salah satu Manajer Lini atau Karyawan yang dipandang lebih dominan tanggung jawabnya, untuk selanjutnya Manajer Lini atau Karyawan tersebut menjadi *Assignor* dan dapat menentukan Manajer Lini atau Karyawan lainnya sebagai *Assignee*.

Pasal 15 Penyusunan OKR Manajer Lini

- (1) Manajer Lini wajib dan bertanggung jawab menetapkan *Objective* yang ingin dicapai yang merupakan turunan dari OKR Pimpinan Unit, paling lambat tanggal 22 Desember tahun sebelum pengukuran performansi. Mekanisme penetapan *Objective* sebagai berikut:
- a. *Objective* Manajer Lini diturunkan dari *Key Results* Pimpinan Unit yang disepakati dengannya, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (3) butir g;
 - b. *Objective* Manajer Lini tidak dipersyaratkan mengikuti kaidah penulisan *Objective* sebagaimana Pasal 10.
- (2) Penyusunan *Key Results* Manajer Lini dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:
- a. Penyusunan *Key Results* Manajer Lini wajib mengikuti kaidah penulisan serta memenuhi kriteria sebagaimana Pasal 11.
 - b. Manajer Lini menyampaikan *Objective* yang bersangkutan kepada Karyawan yang menjadi *Assignee*;

28



- c. Manajer Lini meminta *Assignee* untuk mengajukan inisiatif *Key Results* untuk mencapai *Objective* tersebut;
 - d. *Assignee* mengajukan inisiatif *Key Results* untuk mencapai *Objective* dengan ukuran-ukuran (*metric*) yang jelas;
 - e. *Assignee* dapat melakukan negosiasi dengan Manajer Lini atas ukuran-ukuran (*metric*), Kompleksitas, serta DoD untuk menyelaraskan antara perspektif *Assignor* dan *Assignee*;
 - f. Manajer Lini menyepakati *Key Results* yang bersangkutan dengan *Assignee*;
 - g. *Key Results* Manajer Lini secara langsung menjadi *Objective* bagi *Assignee*.
- (3) Ketentuan dalam penetapan *Key Results* Manajer Lini:
- a. Setiap *Key Results* Manajer Lini harus dipastikan mendukung pencapaian *Objective* yang diturunkan dari OKR Pimpinan Unit;
 - b. Masing-masing *Key Results* Manajer Lini hanya dapat diturunkan kepada 1 (satu) orang Karyawan atau *Assignee*;
 - c. *Key Results* Manajer Lini yang dikerjakan oleh 2 (dua) orang *Assignee* atau lebih, maka *Key Results* harus dibedakan secara unik;
 - d. Apabila sebuah *Key Results* Manajer Lini dilaksanakan bersama-sama oleh 2 (dua) orang atau lebih Karyawan atau *Assignee* dan tidak dapat dibedakan secara unik, maka *Key Results* dapat di-assign kepada salah satu Karyawan yang dipandang lebih dominan tanggung jawabnya, untuk selanjutnya Karyawan tersebut menjadi *Assignor* dan dapat menentukan Karyawan lainnya sebagai *Assignee*.

Pasal 16 Penyusunan OKR Karyawan

- (1) Karyawan wajib dan bertanggung jawab menetapkan *Objective* yang ingin dicapai, paling lambat pada tanggal 7 Januari tahun pengukuran performansi, dengan uraian sebagai berikut:
- a. *Objective* Karyawan diturunkan dari *Key Results* Manajer Lini yang disepakati dengannya, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (2) butir g;
 - b. *Objective* Karyawan memiliki rentang waktu pencapaian lebih pendek dari rentang waktu *Objective* Manajer Lini;
 - c. *Objective* Karyawan tidak dipersyaratkan mengikuti kaidah penulisan *Objective* sebagaimana Pasal 10.
- (2) Penyusunan *Key Results* Karyawan dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:
- a. Karyawan menyusun inisiatif-inisiatif untuk mencapai *Objective* dengan ukuran-ukuran (*metric*) yang jelas;
 - b. Karyawan harus memastikan bahwa *Key Results* yang disusunnya berakhir pada pencapaian *Objective*-nya; dan
 - c. *Key Results* Karyawan dapat berupa *Initiatives*.

Pasal 17 Penambahan OKR

- (1) Setiap penugasan tambahan yang tidak direncanakan di awal tahun/ triwulan dapat diakomodasi sebagai penambahan OKR.

ef



- (2) Penambahan OKR dari Atasan/ *Assignor* kepada Bawahan/ *Assignee*, dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:
 - a. *Assignor* harus memastikan bahwa semua penugasan baru/ tambahan yang diberikan kepada *Assignee*, harus dinaungi oleh salah satu *Objective* yang telah ditetapkan sebelumnya;
 - b. Apabila telah dipastikan bahwa terdapat *Objective* yang dapat menaungi penugasan baru/ tambahan tersebut, maka *Assignor* harus terlebih dahulu menetapkan *Key Results* terkait penugasan baru/ tambahan tersebut yang disepakati dengan *Assignee* yang bersangkutan;
 - c. Apabila tidak ada *Objective* yang dapat menaungi penugasan baru/ tambahan tersebut, maka *Assignor* harus terlebih dahulu membuat *Objective* yang dapat menaunginya; dan
 - d. *Assignor* dan *Assignee* menyepakati penugasan baru/ tambahan.
- (3) Setiap penambahan OKR harus dilakukan melalui Aplikasi OKR.

Pasal 18

Tanggung Jawab dalam Tahap *Planning*

- (1) SGM *Human Capital Business Partner* bertanggung jawab untuk:
 - a. Berkoordinasi dengan Pimpinan Unit dan pihak lainnya, untuk memastikan pelaksanaan pembuatan OKR sesuai peraturan yang ditetapkan;
 - b. Memastikan bahwa fungsi *planning* dalam Aplikasi OKR berjalan lancar dalam mendukung proses pengelolaan performansi Karyawan;
 - c. Mengelola masukan-masukan terkait proses *planning* dari berbagai pihak untuk perbaikan sistem OKR dan selanjutnya meneruskan kepada pihak terkait; dan
 - d. Melakukan iterasi secara terus menerus untuk menyempurnakan fungsi *planning* dalam Aplikasi OKR.
- (2) Pimpinan Unit bertanggung jawab untuk:
 - a. Memastikan semua Karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya membuat OKR untuk mendukung tercapainya *Objective* yang ditetapkan, sesuai dengan waktu yang ditentukan, serta diinput ke dalam Aplikasi OKR; dan
 - b. Memastikan semua Penambahan OKR, Penyesuaian OKR, serta Pengalihan OKR selaras dan produktif dalam mendukung tercapainya *Objective* yang ditetapkan.

BAB V

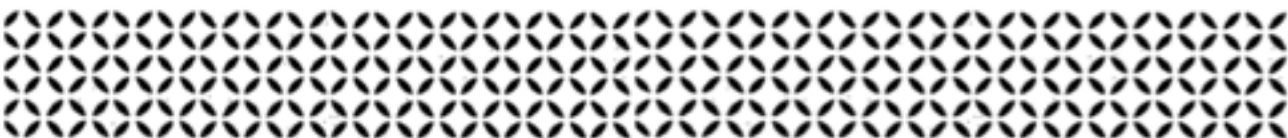
TAHAP *MONITORING*

Pasal 19

Update Progress OKR

- (1) *Progress OKR* adalah perubahan status pencapaian *Key Result* sebagai akibat dari proses tindak lanjut sebuah *Key Result* atau inisiatif dari *Assignee*.
- (2) Setiap *Assignee* wajib melakukan *update progress* dari eksekusi OKR yang menjadi tanggung jawabnya melalui Aplikasi OKR.
- (3) Mekanisme *update progress OKR* adalah sebagai berikut:
 - a. *Assignee* melakukan *update* atas *progress* eksekusi OKR melalui Aplikasi OKR;

ig



- b. *Assignor* memeriksa kesesuaian status *update progress* dengan *evidence* untuk memastikan bahwa *update progress* yang dilakukan *Assignee* sesuai dengan kenyataan;
 - c. *Assignor* melakukan persetujuan atas *update progress* dari *Assignee*, apabila *update progress* sesuai dengan *evidence*;
 - d. *Assignor* dapat melakukan penolakan atau permintaan penyesuaian atas *update progress* dari *Assignee*, apabila *update progress* tidak sesuai dengan *evidence*.
- (4) *Assignor* wajib mengedepankan prinsip *fairness* dan *objectives* dalam *approval update progress* OKR yang diajukan oleh *Assignee*.
 - (5) Status *update progress* OKR yang telah disetujui oleh *Assignor* secara sistem akan teragregasi sampai dengan Pimpinan Unit.

Pasal 20

Monitoring Progress OKR

- (1) Pimpinan Unit, Manajer Lini, dan Karyawan dapat memonitor *progress* eksekusi OKR melalui Aplikasi OKR.
- (2) *Monitoring* dilakukan dengan tujuan memastikan *progress* pemenuhan OKR sesuai dengan yang telah direncanakan.
- (3) *Assignor* bertanggung jawab untuk melakukan *monitoring* atas *progress* eksekusi OKR *Assignee*.
- (4) Hasil *monitoring progress* OKR dapat dijadikan dasar dalam *review* berkala yang dilakukan antara *Assignor* dan *Assignee*.

Pasal 21

Penelusuran OKR

- (1) Pimpinan Unit, Manajer Lini, dan Karyawan dapat menelusuri OKR yang mengalami permasalahan dan kendala melalui Aplikasi OKR;
- (2) Penelusuran dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui titik-titik yang menjadi sebab tidak tercapainya pemenuhan OKR.
- (3) *Assignor* bertanggung jawab untuk melakukan penelusuran atas *progress* eksekusi OKR yang tidak sesuai dengan rencana.
- (4) Hasil penelusuran *progress* OKR dapat dijadikan dasar dalam *review* berkala yang dilakukan antara *Assignor* dan *Assignee*.

Pasal 22

Review Meeting

- (1) *Assignor* bertanggung jawab untuk menyelenggarakan *review meeting*.
- (2) Proses *review meeting* dilakukan secara periodik, sebagai berikut:
 - a. *Review* OKR Karyawan oleh Manajer Lini dilakukan setiap hari (*daily review*) atau dapat ditentukan lain sesuai dengan kebutuhan operasional; dan
 - b. *Review* Manajer Lini oleh Pimpinan Unit dilakukan setiap minggu atau dapat diatur lain dengan mempertimbangkan kebutuhan operasional serta jenjang antara Manajer Lini dengan Pimpinan Unit.

ig



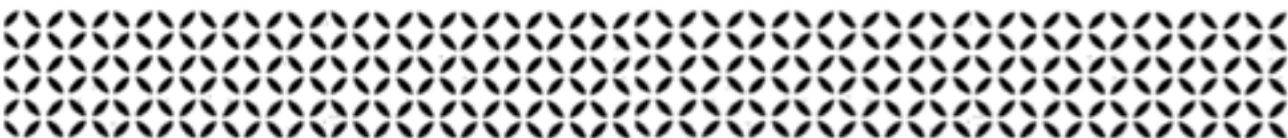
- (3) *Assignor* harus memastikan penyelenggaraan *review meeting* secara singkat, maksimal 30 menit.
- (4) Penyelenggaraan *review meeting* dibatasi hanya terkait *review* dan langkah tindak lanjut terkait hasil pemantauan dan penelusuran eksekusi OKR dari Aplikasi OKR, dengan agenda *review meeting* dibatasi sebagai berikut:
- Progress dan tindak lanjut catatan *review* sebelumnya;
 - Kendala dan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan program; dan
 - Kebutuhan dukungan dan rencana tindak lanjut berikutnya.
- Apabila terdapat permasalahan dan kendala yang membutuhkan pembahasan secara mendalam, dapat dilakukan pada *meeting* lain di luar *review meeting*.
- (5) *Review meeting* diselenggarakan dengan mengundang maksimal 5 (lima) orang *Assignee* yang terkait dengan OKR dari *Assignor*. Apabila jumlah *Assignee* yang terkait dengan OKR *Assignor* lebih dari 5 (lima) orang, maka harus dipecah ke dalam beberapa *review meeting*.
- (6) Penyelenggaraan *review meeting* bertujuan untuk:
- Memastikan setiap pelaksanaan OKR oleh *Assignee* dieksekusi sesuai dengan yang direncanakan;
 - Memastikan langkah yang dilakukan oleh *Assignee* tetap selaras dengan OKR yang bersangkutan serta efektif dalam pencapaian OKR *Assignor*;
 - Terjadi diskusi dua arah antara *Assignor* dan *Assignee* sehingga permasalahan dan kendala dalam eksekusi OKR dapat diatasi/ diselesaikan secara cepat;
 - Mendefinisikan langkah tindak lanjut untuk mengatasi atau menyelesaikan permasalahan dan kendala dalam eksekusi OKR yang disepakati antara *Assignor* dan *Assignee*; dan
 - Meningkatkan *engagement* seluruh Karyawan terhadap *goals* Perusahaan.
- (7) Langkah tindak lanjut *review meeting* yang di maksud dalam ayat (5) butir d Pasal ini, dapat berupa, namun tidak terbatas pada:
- Mengidentifikasi permasalahan dan kendala atau potensi permasalahan dan kendala yang menyebabkan eksekusi OKR gagal atau tidak sesuai rencana;
 - Melakukan analisis atas permasalahan yang terjadi yang menyebabkan eksekusi OKR gagal atau tidak sesuai rencana; dan
 - Memberikan alternatif solusi atas permasalahan yang terjadi, sehingga eksekusi OKR dapat berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

Pasal 23

Penyesuaian OKR

- (1) *Assignee* dapat melakukan penghapusan *Key Results* dan penyesuaian target atau *metric Key Results*, dikarenakan adanya faktor-faktor sebagai berikut:
- Penambahan penugasan baru;
 - Perubahan Kontrak Manajemen (KM);
 - Perubahan prioritas pekerjaan;
 - Perubahan kepentingan operasional bisnis lainnya.

18



- (2) Setiap penghapusan dan penyesuaian OKR yang terjadi harus disepakati oleh *Assignor* dan *Assignee*.
- (3) Setiap penyesuaian yang terjadi harus dilakukan melalui Aplikasi OKR.

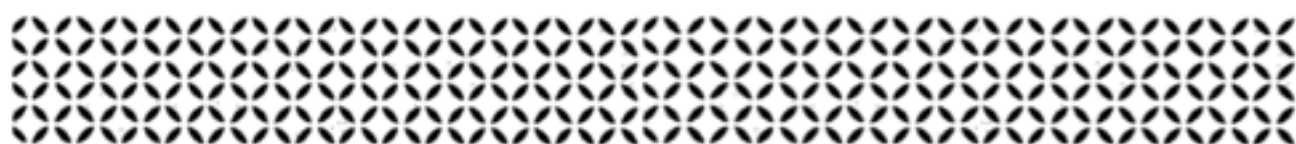
Pasal 24 **Pengalihan OKR**

- (1) *Assignor* dapat melakukan pengalihan OKR dari satu *Assignee* ke *Assignee* lainnya, dengan pertimbangan sebagai berikut:
 - a. Adanya pengaturan ulang pembagian tugas dalam suatu *team*;
 - b. *Assignee* tersebut dipandang tidak mampu untuk memenuhi OKR dirinya;
 - c. *Assignee* tersebut mengalami mutasi atau promosi ke Unit Kerja lain; dan
 - d. *Assignee* tersebut telah memasuki masa purnabakti.
- (2) Pengalihan OKR dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:
 - a. *Assignee* mengajukan *Closing Key Results* melalui Aplikasi OKR;
 - b. *Assignor* melakukan persetujuan atas pengajuan *Closing* dari *Assignee*;
 - c. *Assignor* memberikan penilaian sesuai kondisi terakhir pencapaian *Key Results Assignee* yang bersangkutan berdasarkan *evidence* yang relevan; dan
 - d. Pembuatan OKR untuk *Assignee* yang baru ditunjuk dilakukan dengan proses sebagaimana pembuatan OKR baru.
- (3) Dalam hal *Assignee* tidak dapat atau tidak bersedia melakukan *Closing Key Results*, maka *Assignor* dapat melakukan *Forced Closing*.
- (4) Setiap pengalihan OKR yang terjadi, termasuk *Forced Closing*, harus dilakukan melalui Aplikasi OKR.

Pasal 25 **Tanggung Jawab dalam Tahap Monitoring**

- (1) SGM *Human Capital Business Partner* bertanggung jawab untuk:
 - a. Berkoordinasi dengan Pimpinan Unit dan pihak lainnya untuk memastikan pelaksanaan *monitoring* OKR sesuai peraturan yang ditetapkan;
 - b. Memastikan bahwa fungsi *monitoring* dalam Aplikasi OKR berjalan lancar dalam mendukung proses pengelolaan performansi Karyawan;
 - c. Mengelola masukan-masukan terkait proses *monitoring* dari berbagai pihak untuk perbaikan sistem OKR dan selanjutnya meneruskan kepada pihak terkait; dan
 - d. Melakukan iterasi secara terus menerus untuk menyempurnakan fungsi *monitoring* dalam Aplikasi OKR.
- (2) Pimpinan Unit bertanggung jawab untuk memastikan *update progress* OKR, *monitoring progress* OKR, penelusuran OKR, dan *review meeting* berjalan sesuai dengan ketentuan serta produktif dalam mendukung pencapaian *Objective* yang ditetapkannya.

ig



BAB VI TAHAP EVALUATING

Pasal 26 *Update Progress OKR*

- (1) *Closing* OKR adalah kondisi pada saat *Key Result* dinyatakan telah selesai oleh *Assignor*.
- (2) *Closing* OKR dilakukan berdasarkan jenis pekerjaan, yaitu:
 - a. Pekerjaan yang dikunci berdasarkan *deliverables*, *closing* dapat dilakukan pada saat:
 - i. *Key Results* telah selesai dan terpenuhi walaupun periode *Key Results* belum berakhir;
 - ii. *Assignee* mendapat penugasan baru atau mengalami pergerakan karir;
 - iii. *Assignee* mengalami sakit berkepanjangan, *skorsing*, mengundurkan diri (*resign*), atau putus hubungan kerja; atau
 - iv. Kondisi lainnya yang menyebabkan *Assignee* tidak dapat/ mampu menyelesaikan OKR yang bersangkutan.

Dalam hal pekerjaan yang ditargetkan *closed* di akhir triwulan dinyatakan belum selesai sampai dengan akhir triwulan tersebut, maka pekerjaan akan dilanjutkan (*carry over*) ke triwulan berikutnya dengan memperhitungkan pengurangan *score* sesuai jumlah hari keterlambatan untuk triwulan tersebut.
 - b. Pekerjaan yang dikunci berdasarkan rentang waktu, *closing* dapat dilakukan saat periode *Key Results* telah selesai atau sudah mencapai akhir triwulan.
- (3) Mekanisme *Closing* OKR untuk pekerjaan yang dikunci berdasarkan *deliverables* adalah sebagai berikut:
 - a. *Assignee* mengajukan *Closing* atas *Key Results* melalui Aplikasi OKR;
 - b. *Assignor* memeriksa *evidence* untuk memastikan bahwa pemenuhan *Key Results* telah sesuai dengan DoD yang disepakati dalam tahap perencanaan;
 - c. *Assignor* melakukan persetujuan atas pengajuan *Closing* dari *Assignee*, apabila telah sesuai dengan DoD yang disepakati dalam tahap perencanaan;
 - d. Dalam hal *Key Results* belum/ tidak sesuai dengan DoD yang disepakati dalam tahap perencanaan, *Assignor* dapat melakukan penolakan atau permintaan penyesuaian atas permintaan *Closing OKR* dari *Assignee*; dan
 - e. Dalam hal *Key Results* belum diselesaikan di akhir triwulan, maka *Key Results* tersebut akan di *carryover* ke triwulan berikutnya dan selanjutnya mengikuti aturan *scoring* yang berlaku.
- (4) Mekanisme *Closing* OKR untuk pekerjaan yang dikunci berdasarkan batas waktu adalah sebagai berikut:
 - a. Dilakukan *Forced Closing* oleh sistem Aplikasi OKR;
 - b. *Assignee* menginputkan angka pencapaian berdasarkan *evidence*;
 - c. *Assignor* melakukan persetujuan atas pengajuan *Closing* dari *Assignee*, apabila telah sesuai dengan DoD yang disepakati dalam tahap perencanaan; dan
 - d. Dalam hal *Key Results* tidak sesuai dengan DoD yang disepakati dalam tahap perencanaan, *Assignor* dapat meminta penyesuaian atas nilai pencapaian yang diajukan oleh *Assignee*.

ig



- (5) *Assignor* wajib mengedepankan prinsip *fairness* dan *objectives* dalam *approval Closing* OKR yang diajukan oleh *Assignee*.
- (6) OKR yang telah dinyatakan *closed* tidak dapat dilakukan perubahan lagi.

Pasal 27 **Penilaian OKR**

- (1) Setelah *Key Results* dinyatakan *closed* oleh *Assignor*, maka selanjutnya *Key Results* tersebut diberikan nilai kualitatif oleh *user/ customer* yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh *assignee* yaitu berupa:
 - a. Bintang 1 (★) = sangat kurang;
 - b. Bintang 2 (★★) = kurang;
 - c. Bintang 3 (★★★) = sesuai harapan;
 - d. Bintang 4 (★★★★) = baik; atau
 - e. Bintang 5 (★★★★★) = sangat baik.Dalam hal *user/ customer* secara teknis belum/ tidak dapat memberikan penilaian secara langsung, maka penilaian dapat diwakili oleh *Assignor*.
- (2) Penilaian kualitatif diberikan berdasarkan persepsi *user/ customer* terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh *Assignee*.
- (3) *User/ customer* dapat memberikan masukan untuk *improvement Assignee* melalui aplikasi yang disediakan atau *Assignor*.

Pasal 28 **Coaching dan Feedback**

- (1) *Coaching* dan *Feedback* merupakan sebuah proses pengembangan Karyawan secara terus menerus dan berkelanjutan.
- (2) *Coaching* dan *Feedback* wajib dilaksanakan secara tatap muka langsung maupun melalui Media Komunikasi *Online*, dan dapat dilaksanakan kapan saja saat dibutuhkan.
- (3) *Assignee* wajib mengikuti *Coaching* dan *Feedback* yang dijadwalkan oleh *Assignor*.
- (4) *Coaching* dilakukan oleh *Assignor* dengan tujuan antara lain:
 - a. Menggali potensi Karyawan, sehingga Karyawan memiliki kemampuan apabila menghadapi permasalahan dan kendala dalam pemenuhan *Key Results*;
 - b. Membantu Karyawan dalam mengembangkan alternatif solusi atas permasalahan pekerjaan yang dihadapi dalam proses pemenuhan *Key Results*;
 - c. Membantu Karyawan untuk memahami kekurangan dan kelebihan terkait dengan cara bekerja dengan lebih baik;
 - d. Membantu Karyawan beradaptasi apabila terjadi perubahan berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan kerja;
 - e. Memastikan Karyawan mampu memenuhi seluruh *Key Results* yang bersangkutan.
- (5) *Feedback* diberikan oleh *Assignor* dengan tujuan antara lain:
 - a. Menggali potensi Karyawan, sehingga Karyawan lebih siap apabila menghadapi permasalahan dan kendala dalam pemenuhan *Key Results*;
 - b. Membantu Karyawan dalam mengembangkan alternatif solusi atas permasalahan



- psikologis dan behavior* yang dihadapi dalam proses pemenuhan *Key Results*;
- c. Membantu Karyawan untuk memahami kekurangan dan kelebihan, perilaku, serta lingkungan kerja dengan lebih baik;
 - d. Membantu Karyawan untuk menganalisis dampak dari sikap dan perilaku diri Karyawan yang bersangkutan;
 - e. Memberikan ruang bagi Karyawan untuk *sharing* dan diskusi mengenai kendala, masalah, dan kekhawatiran yang muncul dalam pemenuhan *Key Results*.
- (6) *Coaching* dan *Feedback* dilakukan berdasarkan:
- a. Observasi terhadap *Assignee* dalam pelaksanaan pekerjaan serta pemenuhan *Key Results*;
 - b. Hasil *review meeting* dan tindak lanjutnya;
 - c. Masukan *user/ customer* terhadap *Assignee*.
- (7) Dalam melaksanakan *Coaching* dan *Feedback*, seorang Atasan/ *Assignor* wajib memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- a. Meniatkan diri dengan tulus bahwa *Coaching* dan *Feedback* dilakukan untuk pengembangan diri *Assignee*, bukan untuk menyerang, memojokkan, atau mencari-cari kesalahan *Assignee*;
 - b. Bersikap profesional, dengan mengesampingkan permasalahan-permasalahan emosional antara *Assignor* dan *Assignee*;
 - c. Menyiapkan data yang diperlukan;
 - d. Siapkan diri untuk mendengar penjelasan dari *Assignee* dengan empatik;
 - e. Hindari penggunaan kalimat yang berkesan menyerang atau mencari-cari kesalahan;
 - f. Hindari *Coaching* dan *Feedback* dilakukan pada saat terjadi kejadian yang buruk atau pada saat suasana hati dan pikiran sedang panas;
 - g. Laksanakan dalam kondisi, situasi yang nyaman dan rileks.
- (8) Dalam hal tindak lanjut *Coaching* dan *Feedback* membutuhkan kesepakatan antara *Assignor* dan *Assignee*, kesepakatan dapat menggunakan rekaman video, rekaman audio, atau *Capture Electronic Messaging*.

Pasal 29 Sistem Scoring OKR

- (1) Ketentuan umum pemberlakuan *Scoring OKR* adalah sebagai berikut:
- a. *Scoring OKR* hanya berlaku untuk OKR *Committed*.
 - b. *Scoring* tidak berlaku untuk OKR *Aspirational*.
- (2) Formula *Scoring OKR* adalah sebagai berikut:

$$Total\ Score = \sum (Bobot \times \frac{(Score\ Kuantitatif + Score\ Kualitatif)}{2})$$

Keterangan:

- Bobot = Kompleksitas / (Total Kompleksitas)
- Score Kuantitatif *Milestone*:

ig



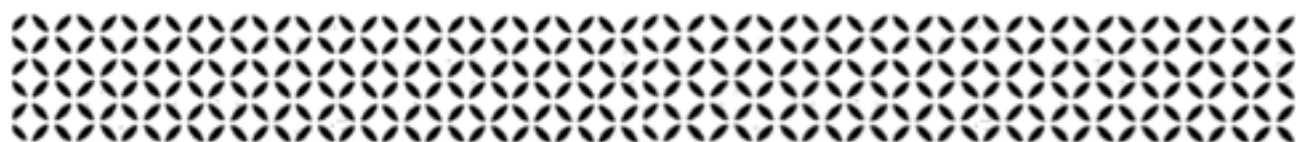
- Apabila dipenuhi tepat waktu atau lebih cepat dari target maka nilai adalah 1;
- Apabila terjadi keterlambatan, maka setiap keterlambatan 1 hari kalender dilakukan pengurangan sebesar 0.025;
- *Score Kuantitatif Metric* = Nilai *Achievement* / Nilai Target.
- *Score Kualitatif* = *Rating* nilai kualitatif.

(3) *Score* kuantitatif dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai *score* kuantitatif adalah 0 sampai dengan 1. Apabila pencapaian *Key Results* lebih dari 1, maka tetap diberikan *score* maksimal 1.
- b. *Scoring Key Result* untuk pekerjaan yang dikunci berdasarkan rentang waktu, dikalkulasi dengan memperhitungkan nilai *achievement* dibagi dengan nilai target.
 - i. Contoh 1 :
 - *Key Results* : MTTR Penanganan gangguan 3 jam selama Q1 2021 - Target (*metric*) = 0.95
 - *Achievement* = 0.93
 - *Score Kuantitatif* = $0.93/0.95 = 0.98$
 - ii. Contoh 2 :
 - *Key Results* : Pendapatan dari Bidang Pertambangan selama Q1 2021 - Target (*metric*) = 25M
 - *Achievement* = 26M
 - *Score Kuantitatif* = $26M/25M = 1$ (nilai maksimal)
- c. *Scoring Key Result* untuk pekerjaan yang dikunci berdasarkan *deliverable*, dikalkulasi dengan memperhitungkan parameter waktu periode penyelesaian *Key Result* tersebut.
 - i. Contoh 1 :
 - *Key Results* : 1 (satu) kebijakan Talent Management ditetapkan oleh Dir HCM - milestone : 31 Maret 2021
 - *Achievement* = 25 Maret 2021
 - *Score Kuantitatif* = 1 (nilai maksimal)
 - ii. Contoh 2 :
 - *Key Results* : 40 anak perusahaan telah mengikuti sosialisasi kebijakan Disiplin Karyawan - milestone: 31 Agustus 2021
 - *Achievement* = 12 September 2021
 - *Score Kuantitatif* = $1 - [((12/09/2021) - (31/08/2021)) * 0.025]$
 $= 1 - (12 * 0.02) = 0.88$
- d. *Score* kuantitatif *Key Results Assignor* merupakan agregat dari total *score Key Results Assignee*.

(4) *Score* kualitatif dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Score Rating* Kualitatif:



- i. Bintang 1 (★) = sangat kurang = 0.2;
 - ii. Bintang 2 (★★) = kurang = 0.4;
 - iii. Bintang 3 (★★★) = sesuai harapan = 0.6;
 - iv. Bintang 4 (★★★★) = baik = 0.8; atau
 - v. Bintang 5 (★★★★★) = sangat baik = 1.0
- b. *Score* kualitatif *Key Results Assignor* bukan merupakan agregat dari total *score Key Results Assignee*.

Pasal 30 **Tanggung Jawab dalam Tahap *Evaluating***

- (1) SGM *Human Capital Business Partner* bertanggung jawab untuk:
 - a. Berkoordinasi dengan Pimpinan Unit dan pihak lainnya, untuk memastikan pelaksanaan evaluasi OKR sesuai peraturan yang ditetapkan;
 - b. Memastikan bahwa fungsi *evaluating* dalam Aplikasi OKR berjalan lancar dalam mendukung proses pengelolaan performansi Karyawan;
 - c. Mengelola masukan-masukan terkait proses *evaluating* dari berbagai pihak untuk perbaikan sistem OKR dan selanjutnya meneruskan kepada pihak terkait; dan
 - d. Melakukan iterasi secara terus menerus untuk menyempurnakan fungsi *evaluating* dalam Aplikasi OKR.
- (2) Pimpinan Unit bertanggung jawab untuk memastikan *closing* OKR, mekanisme penilaian OKR, *Coaching* dan *Feedback*, serta sistem *scoring* OKR berjalan sesuai dengan ketentuan serta produktif dalam mendukung pencapaian *Objective* yang ditetapkannya.

BAB VII **IMPLEMENTASI OKR DI TELKOM**

Pasal 31 **OKR Satgas**

- (1) Sistem OKR dapat mengakomodasi pengelolaan pekerjaan yang dilakukan dalam Satgas.
- (2) OKR Satgas dimulai sejak pembentukan Satgas serta berakhir setelah tujuan Satgas dinyatakan telah selesai atau masa waktu Satgas berakhir.
- (3) OKR Satgas dapat berupa OKR *Committed* ataupun OKR *Aspirational*.
- (4) Penyusunan OKR Satgas dilakukan sebagai berikut:
 - a. Penyusunan OKR Ketua Satgas sebagaimana penyusunan OKR Pimpinan Unit;
 - b. Penyusunan OKR Wakil Ketua/ Ketua Bidang Satgas sebagaimana penyusunan OKR Manajer Lini;
 - c. Penyusunan OKR Anggota Satgas, sebagaimana penyusunan OKR Karyawan.
 - d. *Input* OKR Satgas ke dalam Aplikasi OKR dilakukan secara berjenjang dimulai dari Ketua Satgas, Wakil Ketua Satgas, Ketua Bidang Satgas, sampai Anggota Satgas, dengan *detail* penjelasan *input* OKR dijelaskan dalam *Manual* Aplikasi OKR.

ig



- (5) Ketentuan dan mekanisme penambahan, penyesuaian, dan pengalihan OKR diatur sebagaimana Bab IV Peraturan ini.
- (6) Ketentuan dan mekanisme *update progress* OKR, *monitoring progress* OKR, penelusuran OKR, dan *review meeting* diatur sebagaimana Bab V Peraturan ini.
- (7) Ketentuan dan mekanisme *closing* OKR, penilaian OKR, *Coaching* dan *Feedback*, serta sistem *scoring* OKR diatur sebagaimana Bab VI Peraturan ini.
- (8) Nilai *score* OKR Satgas yang berupa OKR *Committed* diperhitungkan ke dalam performansi Karyawan yang bersangkutan di tahun tersebut.

Pasal 32 **Penyelarasan OKR dan KM**

- (1) *Draft* KM Pimpinan Unit dapat dibuat berdasarkan OKR yang telah direncanakan pada akhir tahun sebelumnya.
- (2) *Draft* KM Pimpinan Unit selanjutnya diselaraskan dengan KM Direktur terkait, dimana proses ini dilakukan oleh Unit Pengelola Performansi Perusahaan.
- (3) Setelah KM Pimpinan Unit ditetapkan, selanjutnya Pimpinan Unit bertanggung jawab untuk melakukan penyesuaian OKR berdasarkan KM dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - a. KPI bersama (*shared KPI*) tidak diwajibkan untuk dikonversi menjadi OKR;
 - b. KPI terkait spesifik Unit Kerja dikonversi menjadi OKR dan dikelompokkan ke dalam 1 (satu) atau beberapa *Objective*; dan
 - c. KPI yang bersifat *mandatory* di direktorat terkait seperti, namun tidak terbatas pada *SOA compliance*, *risk mitigation*, *cost saving*, *productivity*, *culture*, dan *employee engagement*, dapat diturunkan menjadi OKR apabila dapat didefinisikan dengan jelas target serta peran Unit Kerja yang bersangkutan.

Pasal 33 **Penyelarasan OKR dan SKI**

- (1) Seluruh OKR yang dibuat oleh para Manajer Lini dan Karyawan, secara sistem (*seamless*) dikonversi menjadi SKI;
- (2) Konversi SKI dari OKR para Manajer Lini dan Karyawan adalah sebagai berikut:
 - a. KPI Bersama (*Shared KPI*)
 - i. KPI bersama dalam KM Pimpinan Unit secara sistem diturunkan menjadi KPI bersama dalam SKI seluruh Manajer Lini dan Karyawan; dan
 - ii. Bobot KPI bersama dan turunannya ditentukan secara berbeda di setiap *level* yang diatur lebih lanjut oleh SGM *Human Capital Business Partner*; dan
 - b. KPI Individu (*Specific KPI*)
 - i. *Objective* Karyawan atau *Key Results* Pimpinan Unit menjadi basis KPI dalam SKI Karyawan yang bersangkutan;
 - ii. *Objective* Karyawan yang diinput di dalam sistem OKR secara sistem (*seamless*) akan menjadi parameter dalam KPI Individu (*Specific KPI*);
 - iii. Bobot KPI Individu ditentukan sebagai berikut:
 - a. Bobot KPI Individu diatur lebih lanjut oleh SGM *Human Capital Business Partner* dengan memperhatikan perbedaan *level/ Band*; dan

ig



- b. Bobot turunan KPI Individu didapatkan dari bobot *Key Results* Pimpinan Unit yang dihitung berdasarkan formula proporsi antara nilai total kompleksitas di dalam suatu *Objective* yang sama dibandingkan bobot KPI Individu yang ditetapkan.
- (3) Manajer Lini dan Karyawan dapat menjadikan OKR sebagai *monitoring tools* pencapaian SKI.

Pasal 34 Konversi Score OKR ke NKI

- (1) *Score* OKR untuk *level* Manajer Lini dan Karyawan yang didapat di setiap triwulan dapat dikonversi menjadi NKI berdasarkan tabel sebagai berikut:

Nilai Prestasi	Rentang NKI	Rentang <i>Score</i> OKR
P1	≥ 110	$\geq 0,95$
P2	$\geq 103 \text{ s.d. } < 110$	$\geq 0,9 \text{ s.d. } < 0,95$
P3	$\geq 96 \text{ s.d. } < 103$	$\geq 0,8 \text{ s.d. } < 0,9$
P4	$\geq 90 \text{ s.d. } < 96$	$\geq 0,75 \text{ s.d. } < 0,8$
P5	< 90	$< 0,75$

- (2) Konversi *score* OKR ke NKI dilakukan dengan formula sebagai berikut:

$$NKI = \left[\left(\frac{n - X_{MinOKR}}{R_{OKR}} \right) \times R_{NKI} \right] + X_{MinNKI}$$

Dimana:

- n = *score* OKR Karyawan
 X_{MinOKR} = batas bawah rentang *score* OKR
 R_{OKR} = rentang kelompok nilai prestasi OKR
 R_{NKI} = rentang kelompok nilai prestasi NKI
 X_{MinNKI} = batas bawah rentang NKI

- a. Contoh 1 :

Score OKR Karyawan adalah 0,77 → masuk ke dalam kelompok P4

$$NKI = \left[\left(\frac{0,77 - 0,75}{0,05} \right) \times 6 \right] + 90 = 92,4$$

- b. Contoh 2 :

Score OKR Karyawan adalah 0,94 → masuk ke dalam kelompok P2

ig



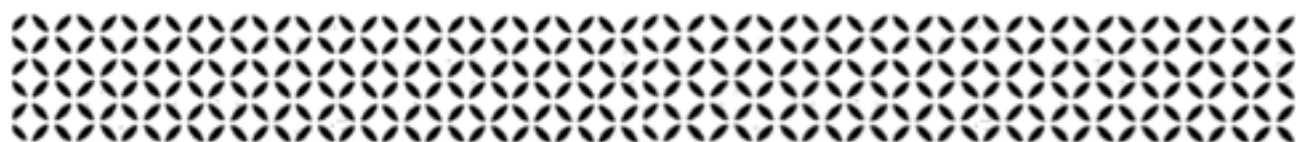
$$NKI = \left[\left(\frac{0,94 - 0,9}{0,05} \right) \times 7 \right] + 103 = \mathbf{108,6}$$

- (3) Nilai OKR diinput ke dalam sistem SKI setiap akhir tahun sebagaimana ketentuan penilaian SKI.

Pasal 35 **OKR Champion**

- (1) Pembentukan OKR *Champion* bertujuan untuk memastikan proses *Change Management* implementasi OKR berjalan efektif.
- (2) OKR *Champion* dibentuk dalam 2 (dua) *level*, yaitu sebagai berikut:
 - a. OKR *Champion* Direktorat
OKR *Champion* Direktorat ditunjuk oleh Direktur yang bersangkutan melalui penetapan Nota Dinas yang diinformasikan kepada SGM *Human Capital Business Partner*, dan
 - b. OKR *Champion* Unit Kerja
OKR *Champion* Unit Kerja ditunjuk oleh Pimpinan Unit melalui penetapan Nota Dinas yang diinformasikan kepada SGM *Human Capital Business Partner*.
- (3) Tanggung jawab dan uraian tugas OKR *Champion*, adalah sebagai berikut:
 - a. OKR *Champion* Direktorat
 - i. Mendukung Direktur terkait dalam memastikan:
 - 1) Efektivitas dan kesesuaian pengelolaan OKR di seluruh Unit Kerja di bawah Direktorat terkait;
 - 2) Pencapaian Kontrak Manajemen (KM)/ *Key Performance Indicator* (KPI) Individual Direktur yang bersangkutan dengan cara melakukan koordinasi dengan seluruh OKR *Champion* Unit Kerja untuk memastikan pengelolaan OKR sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - 3) Seluruh Karyawan di Direktorat membuat OKR untuk mendukung tercapainya *Objective* yang ditetapkan, sesuai dengan waktu yang ditentukan, serta diinput ke dalam Aplikasi OKR;
 - 4) Pelaksanaan *monitoring* di seluruh *level* di direktorat terkait sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
 - 5) Pelaksanaan *evaluating* di seluruh *level* di direktorat terkait sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - ii. Memastikan seluruh siklus OKR di bawah direktorat terkait berjalan efektif dengan langkah-langkah diantaranya sebagai berikut:
 - 1) Melakukan edukasi kepada seluruh jajaran agar memiliki pengetahuan dan pemahaman yang benar tentang OKR;
 - 2) Memfasilitasi dan melakukan koordinasi dalam penyelarasan OKR lintas Unit Kerja;
 - 3) Menganalisis permasalahan agar segala kendala yang menghambat pencapaian dapat diberikan solusi;
 - 4) Memberikan solusi atas kendala yang dihadapi para OKR *Champion* Unit Kerja dalam implementasi OKR; dan

ig



- 5) Memberikan masukan atas ketidaksesuaian implementasi OKR di Unit Kerja;
 - iii. Melaporkan kepada Direktur terkait mengenai perkembangan, hasil akhir penilaian OKR Direktorat, serta analisis permasalahan dalam pencapaian Kontrak Manajemen (KM)/ *Key Performance Indicator* (KPI) Individual Direktur yang bersangkutan;
 - iv. Menyampaikan evaluasi dan masukan atas implementasi OKR di Direktorat terkait kepada SGM *Human Capital Business Partner* untuk tindak lanjut perbaikan ke pihak yang berwenang.
- b. OKR *Champion* Unit Kerja
- i. Mendukung Pimpinan Unit dalam:
 - 1) Memastikan efektivitas dan kesesuaian pengelolaan OKR di Unit Kerja terkait;
 - 2) Memastikan pencapaian Kontrak Manajemen (KM) Pimpinan Unit;
 - 3) Memastikan seluruh Karyawan di Unit Kerja terkait membuat OKR untuk mendukung tercapainya *Objective* yang ditetapkan, sesuai dengan waktu yang ditentukan, serta diinput ke dalam Aplikasi OKR;
 - 4) Pelaksanaan *monitoring* di Unit Kerja terkait sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
 - 5) Pelaksanaan *evaluating* di Unit Kerja terkait sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - ii. Memastikan seluruh siklus OKR di Unit Kerja terkait berjalan efektif dengan langkah-langkah diantaranya sebagai berikut:
 - 1) Melakukan edukasi kepada seluruh jajaran agar memiliki pengetahuan dan pemahaman yang benar tentang OKR;
 - 2) Melakukan pendampingan terhadap Pimpinan Unit untuk menyusun *Objective* dan *Key Results*;
 - 3) Melakukan pendampingan terhadap para Manajer Lini dan Karyawan untuk membuat OKR untuk memastikan keselarasan dalam mendukung OKR para Pimpinan Unit;
 - 4) Memfasilitasi dan melakukan koordinasi dalam penyelarasan OKR lintas sub Unit Kerja;
 - 5) Menganalisis permasalahan agar segala kendala yang menghambat pencapaian dapat diberikan solusi;
 - 6) Memberikan solusi atas kendala yang dihadapi para OKR *Champion* Unit Kerja dalam implementasi OKR; dan
 - 7) Memberikan masukan atas ketidaksesuaian implementasi OKR di Unit Kerja;
 - iii. Melaporkan kepada Pimpinan Unit mengenai perkembangan, hasil akhir penilaian OKR Unit Kerja, serta analisis permasalahan dalam pencapaian Kontrak Manajemen (KM)/ *Key Performance Indicator* (KPI) Pimpinan Unit terkait;
 - iv. Menyampaikan evaluasi dan masukan atas implementasi OKR di Unit Kerja kepada SGM *Human Capital Business Partner* untuk tindak lanjut perbaikan ke pihak yang berwenang.

ig



- (4) SGM *Human Capital Business Partner* berwenang untuk menetapkan ketentuan tentang OKR *Champion* melalui Nota Dinas, yang mencakup:
- Jumlah OKR *Champion* Direktorat atau Unit Kerja; dan/atau
 - Jumlah Poin CBHRM.

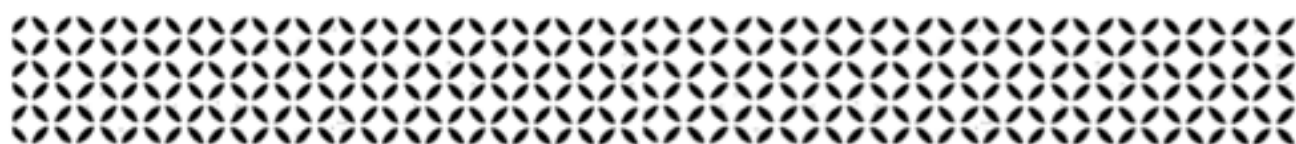
Pasal 36 **OKR Master**

- (1) OKR *Master* bertanggung jawab untuk memastikan pengetahuan dan pemahaman OKR di seluruh jajaran Perusahaan terstandarisasi sebagaimana ketentuan yang berlaku.
- (2) Mekanisme penetapan OKR *Master* adalah sebagai berikut:
- Karyawan mengikuti seleksi OKR *Master* yang diselenggarakan oleh Telkom *Corporate University Center*; dan
 - Karyawan yang lulus seleksi akan mendapatkan sertifikat OKR *Master* yang ditandatangani oleh SGM Telkom *Corporate University Center*.
- (3) Uraian tugas OKR *Master* adalah sebagai berikut, namun tidak terbatas pada:
- Menjadi narasumber dalam *training, workshop, Coaching* dan *mentoring* OKR.
 - Menjadi *counterpart* dari OKR *Champion* Direktorat dan/atau OKR *Champion* Unit Kerja untuk melakukan perencanaan OKR, *monitoring*, dan evaluasi;
 - Membantu OKR *Champion* menyelesaikan permasalahan teknis operasional dalam implementasi OKR; dan
 - Memberikan masukan untuk penyempurnaan sistem dan implementasi OKR berdasarkan *best practice* global.
- (4) Bagi Karyawan yang menjadi OKR *Master* berhak mendapatkan poin CBHRM dengan pengaturannya dan ketentuan yang ditetapkan melalui Nota Dinas oleh SGM *Human Capital Business Partner*.

BAB VIII **PENUTUP**

Pasal 37 **Penutup**

- (1) Pemberlakuan OKR dalam Peraturan ini dilakukan secara paralel dengan Sistem Manajemen Performansi Karyawan eksisting (Sasaran Kinerja Individu) sebagaimana diatur dalam masa peralihan Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PR.205.09/r.00/HK200/COP-A3000000/2021 tanggal 26 Februari 2021 tentang *Performance Management System*.
- (2) Hal-hal yang bersifat multitafsir dan memerlukan penjelasan dalam Peraturan ini akan diatur lebih lanjut oleh VP *Human Capital Development* melalui Nota Dinas.
- (3) Dalam hal terdapat perbedaan pengaturan atas hal yang sama antara hal yang telah diatur dalam Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Nomor PR.205.09/r.00/HK200/COP-A3000000/2021 tanggal 26 Februari 2021 tentang *Performance Management System* dengan Peraturan ini, maka yang berlaku mengikat adalah pengaturan yang dicantumkan dalam PR.205.09 dan perubahannya (apabila ada).



(4) Peraturan Perusahaan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada tanggal : 30 Maret 2021

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)

PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk

VICE PRESIDENT HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT



NIZAR

NIK. 720065

