



KEPUTUSAN DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)

NOMOR : KD. 053 /DIRUT/ 07 20

LAMPIRAN : 1 (SATU) BERKAS

TENTANG

SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU

DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)

- Menimbang** :
- a. bahwa pengaturan sistem manajemen kinerja individu di lingkungan Perusahaan sebelumnya telah diatur dalam Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD. 154/DIR JARINGAN, RETAIL DAN SDM/1217 tanggal 15 Desember 2017 tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu;
 - b. bahwa dalam rangka penyempurnaan penetapan periode dan proses penilaian agar dapat mendorong peningkatan kinerja individu yang berdampak terhadap kinerja unit/korporat serta diselaraskan dengan ideal penilaian kinerja di lapangan, maka perlu dilakukan perubahan Sistem Manajemen Kinerja Individu di lingkungan PT Pos Indonesia (Persero);
 - c. bahwa sehubungan dengan hal tersebut pada huruf b di atas perlu dilakukan pengaturan kembali tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- Mengingat** :
- 1. Anggaran Dasar PT Pos Indonesia (Persero) yang tercantum dalam Akta Notaris Sutjipto, S.H., Nomor: 117 tanggal 20 Juni 1995 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Akta Notaris Nomor: 4 tanggal 8 Agustus 2019 yang dibuat dan disampaikan oleh Aryanti Artisari, S.H., M.Kn., Notaris di Jakarta;
 - 2. Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD.107/DIR.JARINGAN,RETAIL DAN SDM/0817 tanggal 29 Agustus 2017 tentang Pengkayaan dan Penugasan Khusus Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) pada Badan Afiliasi Perusahaan;
 - 3. Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD.153/DIR.JARINGAN, RETAIL, DAN SDM/1217 tanggal 15 Desember 2017 tentang Sistem Manajemen Kinerja Unit.
 - 4. Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD.052/DIRUT/0720 tanggal 14 Juli 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja.

PT. POS INDONESIA (PERSERO)

KANTOR PUSAT :

Jl. Ciliki No. 73 Bandung 40115, Indonesia

Telp. 022 - 4206195 - 97 ; 022 - 4206339

Fax. 022 - 4267725; 022 - 4267744

<http://www.posindonesia.co.id>



MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **KEPUTUSAN DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
TENTANG SISTEM MANAJEMEN KINERJA INDIVIDU**

Pasal 1
Pengertian

Dalam Keputusan Direksi ini yang dimaksud dengan :

1. Perusahaan adalah PT Pos Indonesia (Persero).
2. Direksi adalah Direksi PT Pos Indonesia (Persero).
3. Karyawan adalah tenaga kerja yang dipekerjakan oleh Perusahaan dengan hubungan kerja yang bersifat tetap dan diatur melalui Keputusan Direksi.
4. Sistem Manajemen Kinerja adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan Karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus dicapai (target Perusahaan/unit kerja/individu) dan bagaimana mencapainya (kompetensi), serta metode penilaiannya.
5. Sistem Manajemen Kinerja Individu, selanjutnya disebut SMK I adalah proses penetapan sasaran, *monitoring* dan evaluasi serta penilaian kinerja individu.
6. Sistem Manajemen Kinerja Unit, selanjutnya disebut SMK U adalah proses penetapan sasaran, *monitoring* dan evaluasi serta penilaian kinerja unit.
7. Nilai Kinerja Individu, selanjutnya disebut NK I adalah hasil penilaian atas pencapaian KPI Individu dan kompetensi Karyawan yang diselaraskan menggunakan acuan kurva normal.
8. Nilai Kinerja Unit, selanjutnya disebut NK U adalah hasil penilaian atas KPI Unit yang telah ditetapkan pada SMK U untuk masing-masing unit kerja.
9. *Key Performance Indicator*, selanjutnya disebut KPI adalah suatu ukuran finansial ataupun non finansial yang digunakan untuk membantu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.
10. KPI Unit adalah KPI yang digunakan untuk membantu Perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran unit kerja.
11. KPI Individu adalah KPI yang digunakan untuk membantu Perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap individu dalam Perusahaan.
12. KPI Korporat adalah KPI yang digunakan untuk membantu Perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran Perusahaan.
13. Atasan Langsung adalah pejabat yang karena kedudukannya atau jabatannya membawahi seorang atau lebih Karyawan.
14. Atasan dari Atasan Langsung adalah pejabat yang membawahi seorang Atasan Langsung dari seorang Karyawan.
15. Atasan Lebih Tinggi adalah Kepala Unit yang unitnya dinilai dalam SMK U, yakni: Kepala Unit Pelaksana Teknis untuk Unit Pelaksana Teknis, Kepala Regional untuk Kantor Regional, Senior Vice President atau sederajat untuk Sub Direktorat di Kantor Pusat, dan Kepala Divisi atau sederajat untuk Direktorat di Kantor Pusat yang tidak terdapat Sub Direktorat, tetapi langsung berada di bawah Direktur/Direktur Utama.
16. Kontrak Kerja adalah program kerja yang dibuat secara sistematis, terpadu dan terarah untuk waktu tertentu yang dijabarkan dari KPI Individu dan disepakati oleh Karyawan dengan atasan langsung, yang menjadi pegangan dalam pelaksanaan pekerjaan.
17. Bobot adalah besaran tetap yang merupakan faktor pengali prestasi suatu indikator untuk menghitung kontribusi.

18. *Business Process Improvement System*, selanjutnya disebut BPIS adalah sebuah metodologi perencanaan strategis yang membantu peningkatan efektivitas alur kerja dan pertumbuhan bisnis.
19. *Coaching* adalah proses mengarahkan yang dilakukan oleh seorang Atasan Langsung atau pejabat yang ditunjuk untuk melatih dan memberikan orientasi kerja kepada Karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantu mengatasi hambatan kerja dalam mencapai prestasi yang optimum.
20. *Counseling* adalah proses pemberian dukungan oleh seorang Atasan Langsung atau pejabat yang ditunjuk untuk membantu seorang Karyawan mengatasi masalah pribadi di tempat kerja atau masalah yang muncul akibat perubahan organisasi yang berdampak pada prestasi kerja.
21. *Cascading* adalah menurunkan KPI ke bawahnya. KPI organisasi dipecah dan dibagi ke KPI bagian, kemudian KPI bagian dibagi menjadi KPI karyawan.

Pasal 2 Maksud dan Tujuan

- (1) SMKI dimaksudkan sebagai alat pengendali manajemen dalam rangka mencapai tujuan korporat dan unit kerja melalui penerapan kinerja individu secara sistematis, terstruktur, dan terukur.
- (2) SMKI bertujuan untuk memberikan kerangka acuan kerja bagi Karyawan dan manajemen pada setiap unit kerja dan tolok ukur keberhasilan setiap individu.

Pasal 3 Manfaat

- (1) Manfaat SMKI bagi Perusahaan adalah:
 - a. Menynergikan tujuan Karyawan dengan tujuan Perusahaan/Korporat;
 - b. Meningkatkan iklim kerja untuk mendorong Karyawan dalam menjalankan peran dan fungsinya di bidang tugas masing-masing;
 - c. Memberikan peluang yang sama terhadap setiap Karyawan untuk berprestasi di Perusahaan;
 - d. Menjadi tolok ukur bagi pengembangan karir dan remunerasi Karyawan.
- (2) Manfaat SMKI bagi Karyawan adalah:
 - a. Memberi kejelasan terhadap peran serta setiap Karyawan dalam memajukan Perusahaan;
 - b. Memberikan panduan yang jelas dan pasti terhadap tolok ukur prestasi kerja Karyawan;
 - c. Memberikan kejelasan bagi Karyawan terhadap pengembangan karir dan remunerasi.

Pasal 4 Tahapan

- (1) Tahapan SMKI adalah:
 - a. Penetapan KPI Individu dengan cara melakukan *Cascading* dari KPI Korporat secara berjenjang sampai ke KPI Individu;
 - b. Penyusunan program kerja tahunan dan tengah tahun Karyawan berdasarkan KPI Individu;
 - c. Penyusunan Kontrak Kerja sesuai dengan program kerja oleh atasan bersama dengan Karyawan;
 - d. Pengentrian Kontrak Kerja ke aplikasi;
 - e. *Monitoring* pelaksanaan Kontrak Kerja;
 - f. Penilaian tengah tahun dan perubahan target KPI (apabila diperlukan);
 - g. Penilaian akhir tahun;

- h. Evaluasi pencapaian tengah tahun dan akhir tahun;
 - i. *Coaching dan Counseling*.
- (2) Pelaksanaan tahapan sebagaimana dimaksud ayat (1) Pasal ini dilaksanakan dalam linimasa SMKI sebagaimana terlampir pada Lampiran I Keputusan Direksi ini

Pasal 5 Penetapan KPI dan Kontrak Kerja

- (1) KPI Individu disusun sebagai tolak ukur kinerja individu Karyawan dalam setiap unit kerja.
- (2) KPI Individu ditetapkan dengan cara melakukan *Cascading* atau menurunkan dari KPI Unit di mana Karyawan yang bersangkutan bekerja.
- (3) Atasan Langsung menyusun dan menetapkan program kerja yang akan dilaksanakan setiap Karyawan bawahannya selama periode penilaian berdasarkan KPI Individu masing-masing. Program kerja yang dimaksud disepakati bersama dengan Karyawan.
- (4) Program kerja yang telah disepakati antara Karyawan dan Atasan Langsung dituangkan dalam Kontrak Kerja sebagaimana format pada Lampiran II Keputusan Direksi ini dan ditandatangani oleh Karyawan, Atasan Langsung serta Atasan dari Atasan Langsung sebagai bentuk kesepakatan untuk pelaksanaannya selama periode tersebut.
- (5) Kontrak Kerja sebagaimana dimaksud ayat (4) Pasal ini akan menjadi dasar penilaian bagi Atasan Langsung dan Atasan dari Atasan Langsung terhadap kinerja Karyawan di akhir periode penilaian.
- (6) Pembuatan Kontrak Kerja harus memenuhi persyaratan SMART sebagai berikut:
 - a. *Specific*, jelas dan fokus.
 - b. *Measurable*, bisa diukur.
 - c. *Attainable*, bisa dicapai.
 - d. *Realistic*, realistis.
 - e. *Time-bound*, ditetapkan masa waktunya sesuai periode penilaian.
- (7) Kontrak Kerja sebagaimana dimaksud ayat (4) Pasal ini di-*entri* ke dalam aplikasi SMKI oleh Atasan Langsung atau Karyawan yang bersangkutan atau dibantu oleh operator yang ditunjuk pada unit kerja masing-masing.
- (8) Terhadap Karyawan di Perusahaan yang jenis/bidang pekerjaannya sudah atau dapat ditetapkan berdasarkan standar volume maupun waktunya, seperti tugas pengantar, tugas di puri dan pekerjaan di loket, maka standardisasi yang telah dan akan ditetapkan tersebut menjadi Kontrak Kerja Karyawan yang bersangkutan selama periode penilaian.

Pasal 6 Periode dan Indikator Penilaian

- (1) Periode penilaian SMKI adalah untuk masa 1 (satu) tahun, yakni dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember, yang penilaiannya dilaksanakan pada bulan Januari tahun berikutnya.
- (2) Indikator penilaian kinerja individu secara garis besar dibagi 2 (dua) kategori yakni:
 - a. *Output*, dengan bobot 75 % (tujuh puluh lima per seratus), yakni penilaian terhadap realisasi pencapaian KPI Individu sebagaimana terdapat pada Kontrak Kerja yang telah disepakati di awal periode penilaian;
 - b. *Proses*, dengan bobot 25 % (dua puluh lima per seratus), yakni penilaian terhadap kompetensi/Budaya Perusahaan yang ditampilkan Karyawan selama periode penilaian sesuai dengan posisi dan jabatan Karyawan berdasarkan ketentuan yang mengatur tentang kompetensi/Budaya Perusahaan di Perusahaan.

- (3) Apabila Karyawan dimutasi dalam masa periode penilaian, maka masa periode penilaian kinerja yang dinilai adalah masa periode yang terlama di antara masa kerja di tempat kerja lama atau tempat kerja yang baru.

Pasal 7 Tahapan Penilaian

Penilaian dalam SMKI dilakukan dalam beberapa tahap yakni:

- (1) Atasan Langsung melakukan penilaian kinerja Karyawan sesuai kategori dan bobotnya yang telah ditetapkan.
- (2) Nilai kinerja dari Atasan Langsung selanjutnya divalidasi dan diselaraskan (*fine tuning*) oleh Atasan dari Atasan Langsung menggunakan alat bantu kurva normal (*bell curve*) yang telah dikalibrasi berdasarkan capaian NKU.
- (3) Nilai kinerja yang dihasilkan dari penyelarasan oleh Atasan dari Atasan Langsung tersebut selanjutnya menjadi NKI Karyawan untuk tahun periode penilaian.
- (4) Dalam melakukan penyelarasan, Atasan dari Atasan Langsung dapat dibantu oleh beberapa bawahan yang ditunjuk untuk menjadi narasumber dan ditetapkan oleh Atasan dari Atasan Langsung yang bersangkutan.

Pasal 8 Penilaian Tengah Tahun

- (1) Sebagai bahan evaluasi terhadap pelaksanaan dan pencapaian program kerja dari bulan Januari sampai dengan Juni, maka dilakukan penilaian kinerja tengah tahun pada bulan Juli tahun yang bersangkutan.
- (2) Indikator penilaian kinerja tengah tahun adalah kategori *output*, yakni program kerja yang telah ditetapkan pada periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni tahun tersebut.
- (3) Nilai kinerja dari Atasan Langsung selanjutnya divalidasi dan diselaraskan (*fine tuning*) oleh Atasan dari Atasan Langsung menggunakan alat bantu kurva normal (*bell curve*) yang telah dikalibrasi berdasarkan capaian NKU.
- (4) Hasil penilaian tengah tahun adalah Nilai Kinerja Individu Tengah Tahun (NKITT).

Pasal 9 Nilai

- (1) *Range* nilai untuk kategori *output* adalah antara 0 (nol) sampai dengan 120 (seratus dua puluh). Nilai antara 101 (seratus satu) hingga maksimal 120 (seratus dua puluh) akan diberikan kepada Karyawan apabila realisasi melebihi target yang ditetapkan dan nilai 100 (seratus) akan diberikan kepada karyawan apabila realisasi mencapai target yang ditetapkan.
- (2) *Range* nilai untuk kategori proses adalah antara 0 (nol) sampai dengan 100 (seratus).
- (3) NKI dan NKITT dikelompokkan pada *range* predikat dan *performance level* sebagai berikut:

<i>Range</i> Nilai	Predikat	<i>Performance Level</i>
> 100	Sangat Memuaskan	P5
90 - 100	Memuaskan	P4
70 - 89	Baik	P3
60 - 69	Cukup	P2
< 60	Kurang	P1

Pasal 10 *Monitoring*

- (1) *Monitoring* dilakukan untuk memantau apakah pelaksanaan pencapaian indikator penilaian kinerja individu telah sesuai/searah dengan target yang ditetapkan.
- (2) *Monitoring* dilakukan oleh setiap Atasan Langsung secara rutin selama periode penilaian.
- (3) Untuk indikator kinerja yang merupakan program BPIS, proses *monitoring*nya dapat menggunakan mekanisme/*tools* BPIS yang telah ditetapkan.
- (4) Atasan Langsung melakukan pencatatan pada Kertas Kerja Kegiatan sebagaimana Lampiran III Keputusan Direksi ini terhadap setiap penyimpangan yang ditemukan selama *monitoring* sesuai dengan karakteristik masing-masing indikator penilaian kinerja individu.
- (5) Setiap penyimpangan yang dicatat pada kertas kerja harus ditandatangani oleh Karyawan yang bersangkutan dan Atasan Langsungnya.
- (6) Kertas kerja disimpan oleh masing-masing Karyawan sebagai bahan evaluasi setiap periode penilaian.
- (7) Hasil dalam tahap *monitoring* ini adalah upaya-upaya yang harus dilakukan oleh setiap individu dalam mencapai target indikator kinerjanya.

Pasal 11 *Evaluasi*

- (1) Evaluasi kinerja individu dilakukan secara periodik antara Atasan Langsung dengan individu yang dinilai, berdasarkan pada catatan-catatan dari Kertas Kerja Kegiatan masing-masing individu.
- (2) Hasil evaluasi dituangkan dalam Kertas Kerja Evaluasi untuk masing-masing individu sebagaimana Lampiran IV Keputusan Direksi ini.
- (3) Tindak lanjut hasil evaluasi adalah inisiatif perbaikan kinerja dan agenda kegiatan yang harus dilaksanakan dalam rangka peningkatan kinerja individu.
- (4) Berbagai inisiatif perbaikan yang dihasilkan akan dipergunakan sebagai bahan *monitoring* dan evaluasi di periode berikutnya.

Pasal 12 *Coaching dan Counseling*

- (1) Berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan untuk mendukung inisiatif perbaikan kinerja pada periode berikutnya, maka Atasan Langsung perlu melakukan *Coaching* dan *Counseling* kepada Karyawan yang menjadi bawahannya.
- (2) *Coaching* dan *Counseling* difokuskan pada segala masalah menyangkut peningkatan kinerja Karyawan.
- (3) *Coaching* dimaksudkan untuk membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Karyawan berkaitan dengan pelaksanaan tugas serta tanggung jawab, sedangkan *Counseling* dimaksudkan untuk membantu Karyawan menyelesaikan permasalahan pribadi di tempat kerja atau masalah yang muncul akibat perubahan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan.



Pasal 13
Penggunaan Aplikasi

- (1) Untuk mempermudah, mempercepat serta untuk menjaga objektivitas proses penilaian, maka proses penilaian kinerja individu dapat dilakukan menggunakan aplikasi.
- (2) Alur pelaksanaan penggunaan aplikasi sebagaimana terdapat pada Lampiran V Keputusan Direksi ini.

Pasal 14
Penilaian dan Pengentrian Nilai Kinerja Individu Karyawan Pengkayaan

- (1) Penilaian pelaksanaan pekerjaan selama masa pengkayaan dilaksanakan oleh perusahaan terafiliasi, anak Perusahaan, yayasan yang pendirinya Perusahaan serta anak usaha yayasan, Dana Pensiun Pos Indonesia serta anak usahanya. Hasil penilaian tersebut dilaporkan kepada Perusahaan setiap periode penilaian yang berlaku di Perusahaan sebagai naskah administrasi penilaian kinerja Karyawan yang bertalian selama masa pengkayaan.
- (2) Pengentrian nilai kinerja Karyawan pengkayaan ke dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SIM SDM) atas nama masing-masing Karyawan pengkayaan dilakukan oleh bagian yang menangani performance management di Kantor Pusat

Pasal 15
Penutup

- (1) Keputusan Direksi ini mulai berlaku sejak tanggal 1 Januari 2021 dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diadakan perubahan sebagaimana mestinya.
- (2) Sampai dengan masa berlakunya Keputusan Direksi ini diberlakukan masa transisi.
- (3) Pada masa transisi sebagaimana dimaksud ayat (2) Pasal ini, maka Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD. 154/DIR.RITEL DAN SUMBER DAYA/1217 tanggal 15 Desember 2017 tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu dinyatakan masih berlaku.
- (4) Dengan berakhirnya masa transisi, maka Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Nomor: KD. 154/DIR.RITEL DAN SUMBER DAYA/1217 tanggal 15 Desember 2017 tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu dinyatakan tidak berlaku.

Ditetapkan di : Bandung
Pada Tanggal : 14 Juli 2020

A.N. DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
DIREKTUR UTAMA



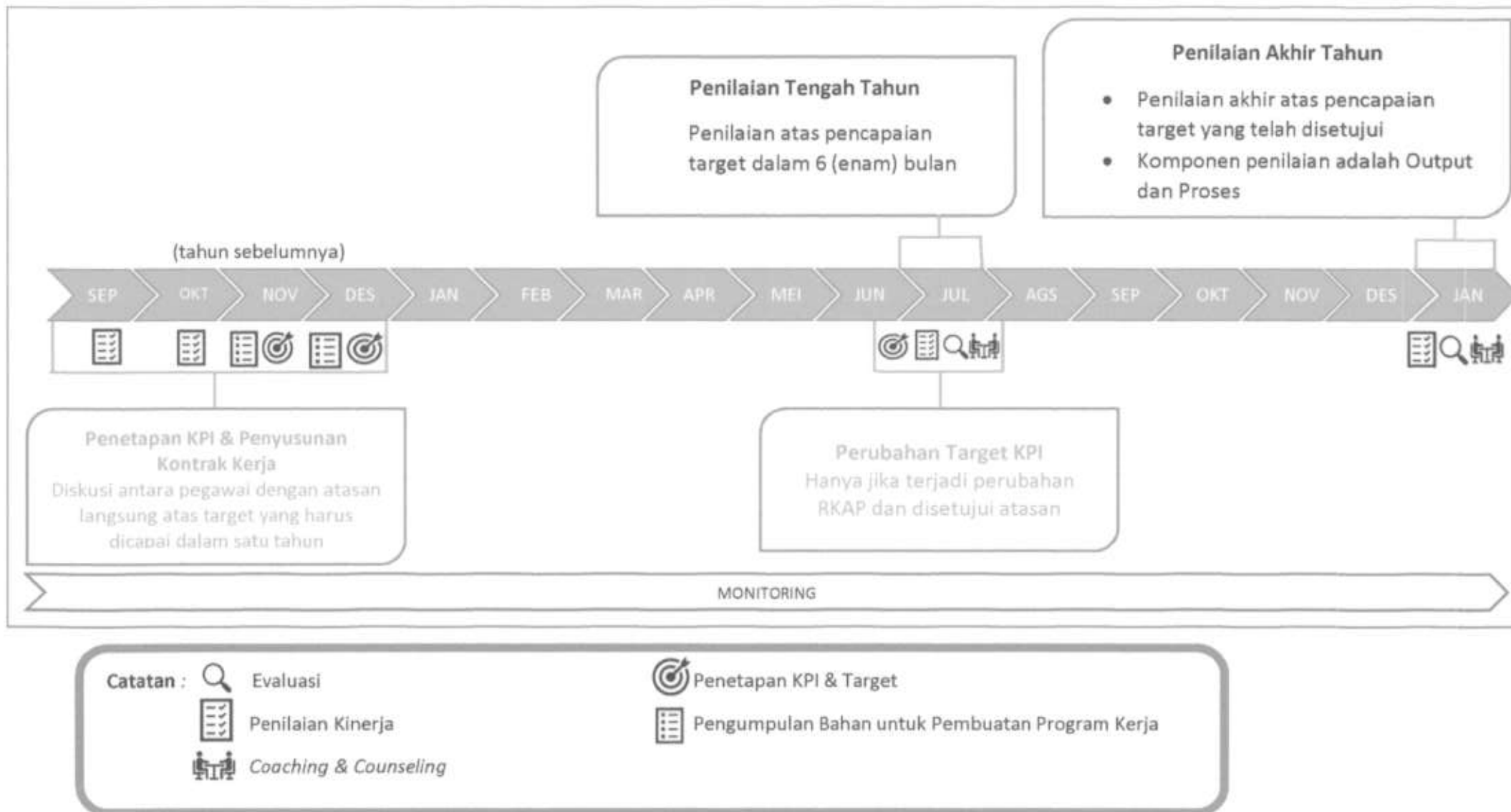
GILARSI W. SETIJONOF

Tembusan:

1. Dewan Komisaris
2. Anggota Direksi



Timeline Sistem Manajemen Kinerja Individu



LAMPIRAN II
KEPUTUSAN DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
NOMOR : KD.53/DIRUT/0720
TANGGAL : 14 JULI 2020

KONTRAK KERJA
DIT/SUBDIT/DIVISI/UNIT/BAGIAN/SUBBAG

JABATAN :
PEJABAT/NIPPOS : / Nippos
Atasan langsung : / Nippos
Atasan dari Atasan Langsung : / Nippos
PERIODE : Tahun

NO	PROGRAM KERJA ATASAN LANGSUNG	KPI INDIVIDU /(TIPE KPI)	PROGRAM KERJA	SASARAN/AKTIVITAS	JADWAL & TARGET PELAKSANAAN												Bobot (%)	KET.
					TENGAH TAHUN													
					1 TAHUN													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1																		
2																		
3																		
4																		

Menyetujui untuk dilaksanakan
(Karyawan yang dinilai)

Ditetapkan oleh
(Atasan Langsung)

.....
Nippos

Mengetahui:
Atasan dari Atasan Langsung

.....
Nippos

.....
Nippos

Nama Karyawan	1
* Nippos	2
Jabatan	3
Atasan Langsung	4
Atasan dari Atasan Langsung	5
Periode Penilaian	6	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

[illegible]

****) data kegiatan ini dapat juga diisi pada saat monitoring

LAMPIRAN IV
KEPUTUSAN DIREKSI PT POS INDONESIA (PERSERO)
NOMOR : KD.53/DIRUT/0720
TANGGAL : 14 JULI 2020

KERTAS KERJA EVALUASI

Nama Karyawan yang Dinilai :
Nippos :
Jabatan :
Atasan Langsung :
Atasan dari Atasan Langsung :
Periode Penilaian :
Bulan :
Nama Program Kerja :

No.	Aktivitas Yang Belum Memenuhi	Standar / Target	Realisasi Kinerja Pada Saat Evaluasi

No,	Inisiatif Perbaikan Kinerja		Agenda Kegiatan

5. PERSETUJUAN/PENGESAHAN		
	Tanggal	Tanda Tangan
Karyawan		
Atasan Langsung		

ALUR PROSES SMKI PADA APLIKASI PMS

