

TELKOM CERTIFIED HUMAN CAPITAL PERFORMANCE MANAGEMENT (TCHPM)



- **Muhamad Tavip, MM**
- HR Expert – TCU Center
- Certificated :
 - Organization Learning Technology-
asiaeuniversity
 - Business Process Framework
Foundation-TMForum
 - Human Resources Profesional –
(Performance Management/HR
Scorecard)
 - Industrial Relation
 - Managing Human Resources

IndiHome
FIBER»»

kartuHalo
Just for you

simPATI

Modul

- Performance Management Introduction
- Performance Planning
- Performance Implementation
- Performance Utility

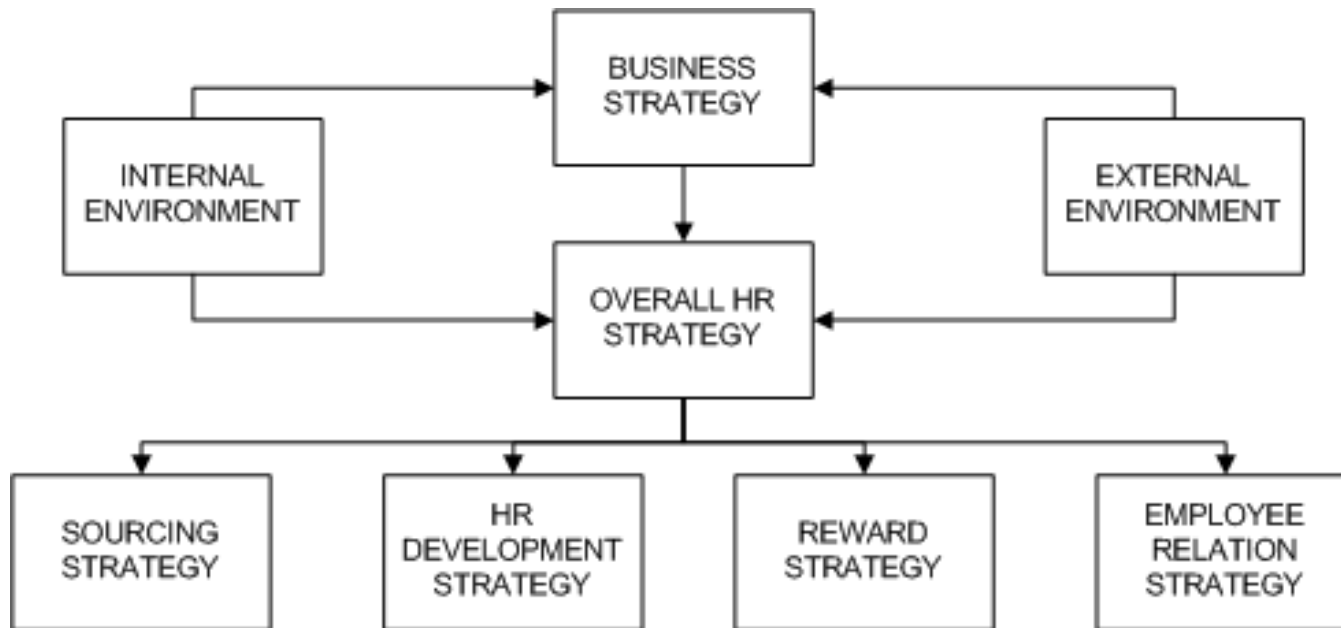
Training Rundown

NO	MODUL	SUB MODUL	DURASI
1	Introduction	Model HR Strategi Esensi Performance Management Performance Management Trends Definisi, Basis, dan Tujuan	4 JP
2	Performance Planning	Value, Visi, Misi Objektif Performance Management Agreement Defining Work Objectives	4 JP

Training Rundown

NO	MODUL	SUB MODUL	DURASI
3	Performance Implementation	Performance Measure Continous Performance Management Preparation For Review Performance Review Performance Rating Coaching	12 JP
4	Performance Utility	Performance Related Pay & Reward Performance Related Training	4 JP

A Strategic HRM Model



- Performance Management
- Career Management
- Learning & Development, etc

Esensi Performance Management

- Proses yang terbagi antara manager (asesor) dan individu-individu dan tim kerja yang mereka kelola
- Didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen berdasarkan kontrak bukan hanya perintah
- Didasarkan pada ***kesepakatan*** objektif, knowledge, skill, kompetensi, dan rencana kerja dan pengembangan.
- Memiliki tujuan khusus untuk meningkatkan aspek-aspek performansi yang meliputi :
 - Pencapaian objektif
 - Knowledge, skill, dan kompetensi
 - Efektivitas kegiatan harian

Esensi Performance Management

- Membantu dalam mengintegrasikan objektif korporasi, objektif individu, objektif tim kerja.
- Mendukung the core value organisasi
- Merupakan alat untuk memberdayakan karyawan organisasi memiliki kontrol dalam pekerjaannya dan program pengembangannya.

Performance Management & HRM

Mendukung pencapaian fundamental tujuan HRM :

- Mencapai performansi yang lebih tinggi
- Mengembangkan orang dalam full kapasitas dan potensi
- Mengembangkan talent
- Menekankan kembali pada perubahan dan budaya dalam perusahaan

Definisi, Basis, dan Tujuan

Performance Management

- Sebuah cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim kerja, dan individual. Mengelola kinerja dalam bingkai goal yang sudah disepakati, terstandarisasi, dan atribut kompetensi yang dipersyaratkan
- Sebuah proses yang menetapkan pengerian yang terbagi tentang apa yang harus dicapai,
- Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan dalam sebuah cara yang dapat meningkatkan probilitas yang akan dicapai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang

Definisi, Basis, dan Tujuan

Key words dalam definisi :

- Bingkai goal (sasaran) yang disepakati dan terstandarisasi, serta atribut kompetensi yang dipersyaratkan
- Sebagai sebuah proses
- Saling pengertian yang terbagi satu sama lain (shared understanding)
- Sebuah pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan orang (people)
- Pencapaian (achievement)

Definisi, Basis, dan Tujuan

Basis :

- Dalam bentuk yang sederhana bahwa ketika orang mengetahui dan mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan mereka dapat menjadi bagian dalam mencapai harapan tersebut, mereka akan melaksanakan untuk mencapainya.

Tujuan :

- Membangun budaya dimana individu atau tim kerja memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan bisnis proses dengan menggunakan kompetensi dan kontribusinya
- Dapat digunakan untuk mengkomunikasikan dan menekankan kembali strategi perusahaan, nilai dan norma-norma
- Mengintegrasikan tujuan perusahaan dan individu
- Sarana bagi individu mengekspresikan aspirasi dan cara kerja dalam mencapai sasaran (goal)
- Mencapai konsesus

Mengapa, Performance Management?

Organisasi :

- Improve efektivitas organisasi
- Memotivasi karyawan
- Mengembangkan pembelajaran
- Perubahan budaya
- Mengaitkan anatara pay dan produktivitas
- Rekrutasi
- Mendukung TQM

Individu :

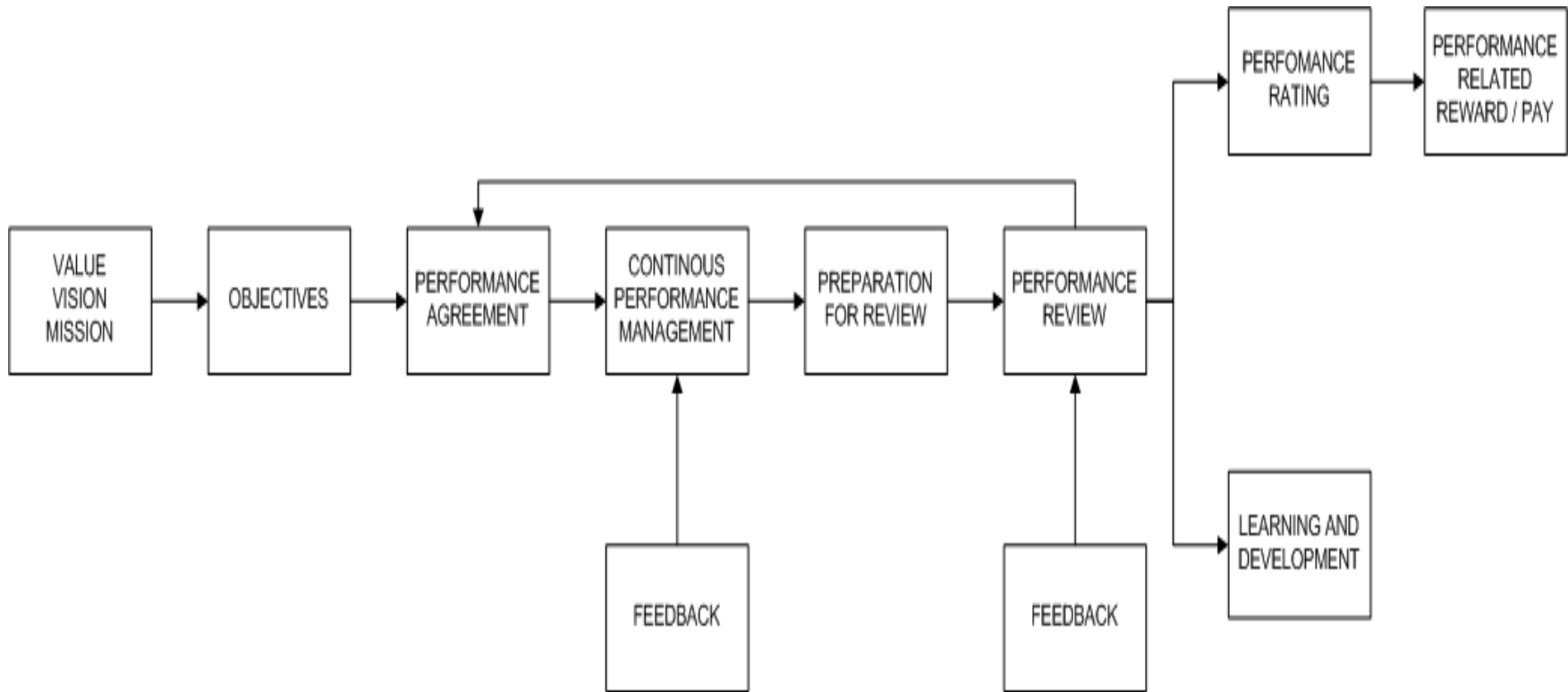
1. Kejelasan peran dan objektif
2. Mendorong dan mensupport untuk mendapatkan Support
3. Membantu dalam pengembangan kinerja yang ekselen / baik
4. Membantu dalam mengembangkan Talent
5. Terlibat dalam esbuah proses

Performance Management Process

Efektivitas Performance Management

- Dimiliki dan dikendalikan oleh para Manager Lini, bukan HR Department
- Menekankan pada tujuan dan nilai-nilai
- Bukan paket solution, sesuatu yang memerlukan pengembangan baik secara individu dan khusus untuk organisasi
- Diaplikasikan kepada seluruh staf, tidak hanya managerial group

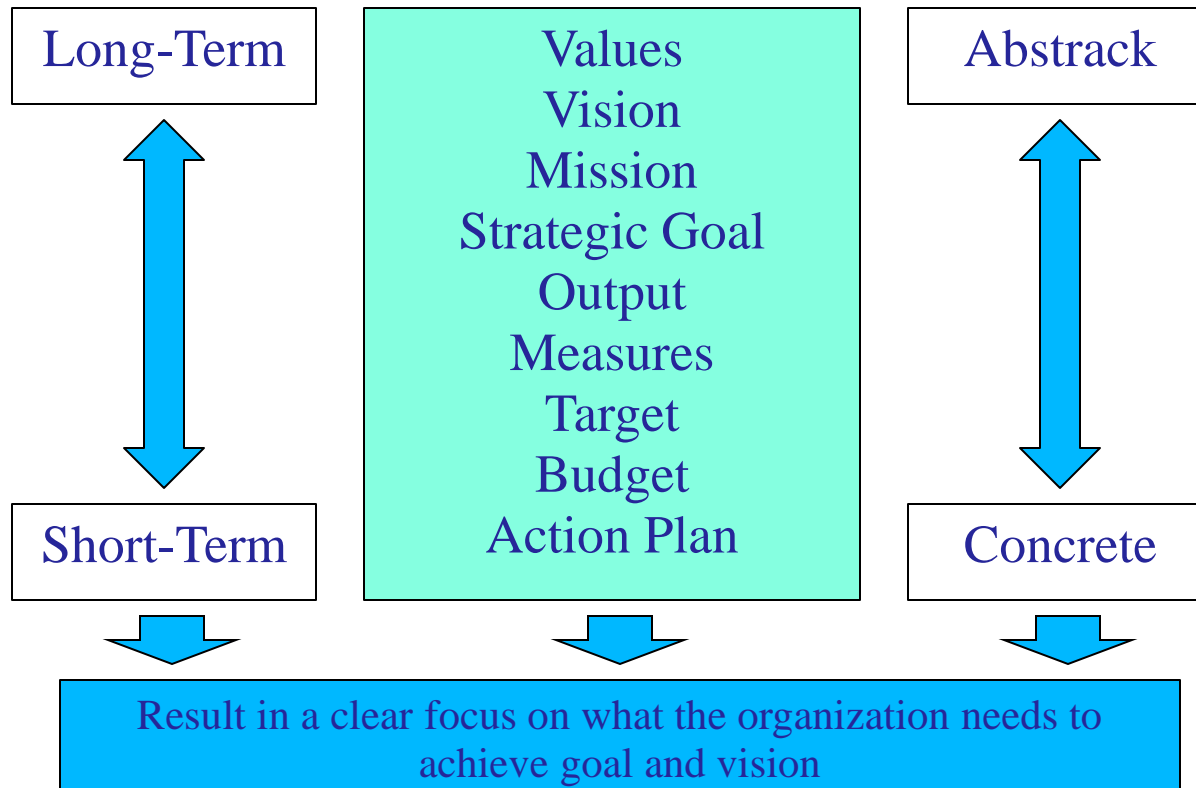
The Performance Management Process



Sources : Michael Armstrong, The Performance Management, Pentoville Road, London, 2010

1# Corporate Strategies & Objectives

THE BUSINESS PLANNING PROCESS



Sources : Harold Montly Sacher, Sacher Associates, Pty, Ltd, 2007

The Definitions

The Values :

Keyakinan (belief), komitmen, dan prinsip-prinsip yang memandu (guide) orang-orang dalam organisasi (organization people) bertindak atau mengambil keputusan setiap hari, baik secara sadar maupun tidak sadar

The Organization values, berkembang terus dan perilaku yang diterima dan norma-norma yang muncul merupakan hasil dari adanya sebuah values.

The Organization values, harus dikomunikasikan secara jelas, dimenegerti dengan baik, dan didesiminasi (internal & eksternal), maka orang-orang dalam organisasi akan bertindak selaras dengan values dan arah organisasi.

The Vision :

Keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan

Gambaran cita-cita, pernyataan organisasi yang diinginkan di masa depan

Mengembangkan visi adalah membawa gambaran masa depan ke dalam saat ini (present), mendorong dan meminta orang-orang dalam organisasi untuk membuat gambaran tersebut menjadi kenyataan

Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision and action can change the world

Joel Barker

Vision without execution is hallucination.
Thomas Edison

- Penting untuk memahami visi dasar yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang.
- Menurut Fred R. David (2009:16) pernyataan visi untuk menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi seperti apa?”
- Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkannya ke dalam tujuan (goal) organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategik yang sejalan dengan tujuan tersebut.
- Visi harus sederhana dan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam diri personel perusahaan untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis, dan realistik.

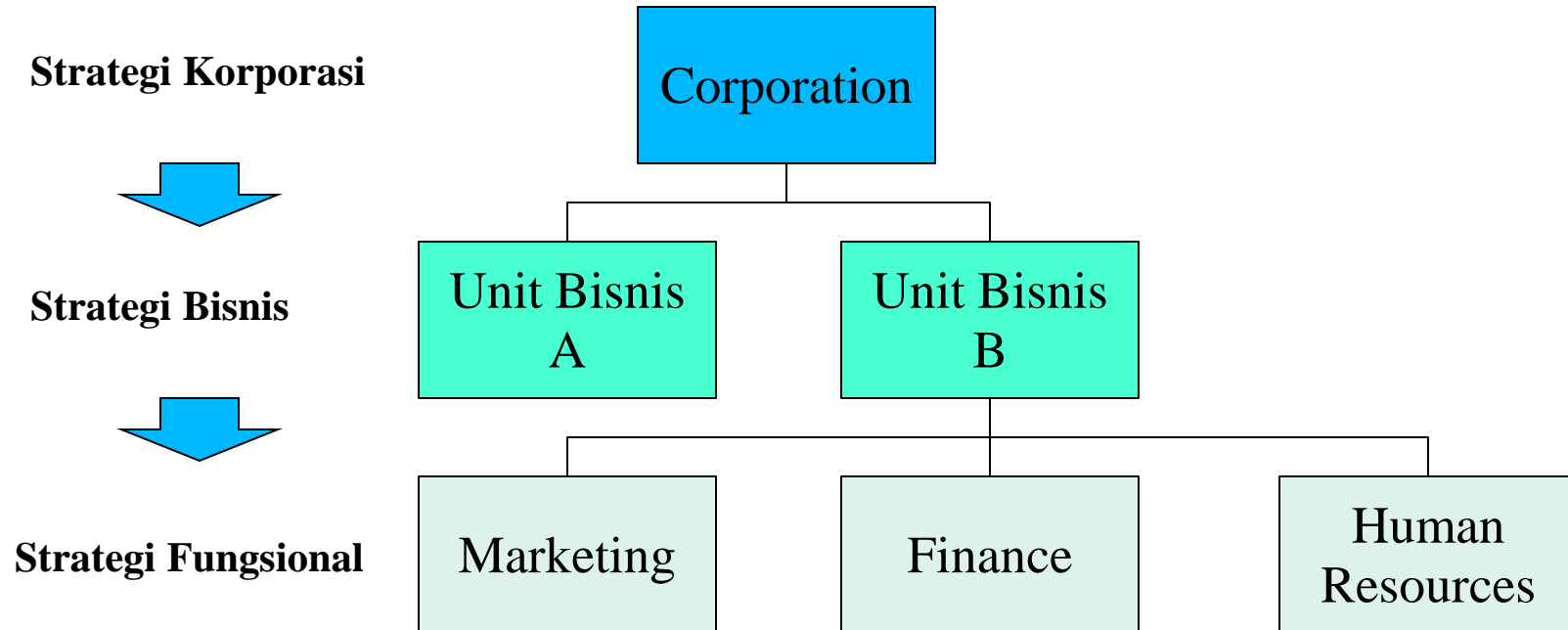
The Mission

- Alasan keberadaan suatu organisasi
- Suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi
- Pernyataan yang jelas bahwa organisasi bertindak sebagai ... untuk menjamin organisasi tetap fokus pada “core business”
- Visi memberikan arah (direction), Value menjelaskan kebenaran dari arah tersebut, sedangkan Misi mengklarifikasi bahwa apa yang dilakukan telah sesuai dengan visi dan value organisasi

The Strategy

- Sebuah usaha yang berdisiplin untuk menciptakan keputusan dan kegiatan yang fundamental yang mempertajam dan memandu apa, mengapa, bagaimana organisasi melakukan kegiatannya.
- Suatu kerangka berpikir yang logis yang menetapkan dimana anda berada, kemana anda akan pergi, dan bagaimana sampai disitu,
- Sekumpulan aktivitas yang dipilih oleh suatu perusahaan dalam rangka menghasilkan nilai-nilai pelanggan yang spesifik, berbeda, serta lebih baik dibandingkan pesaing.

The Strategy Level



2# Performance Agreements

Definitions

Performance Agreements,

- Dikenal sebagai kontrak kinerja (performance contract) yang menjelaskan expectations, Pekerjaan yang harus dilakukan, Hasil yang harus dicapai, Atribut dan kompetensi yang dipersyaratkan, Ukuran yang digunakan untuk memonitor

Performance and Development Plan

- Catatan yang sudah disetujui untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan atribut dan kompetensi
- Konsenterasi pengembangan pada current job tapi dapat juga untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar (the next job)

Definitions

Performance Planning

- Proses keseluruhan untuk membangun performance agreement dan dituangkan dalam sejumlah tindakan yang harus dilakukan oleh individu, manager atau kerjasama individu dan role

Work Planning

- Kumpulan aktivitas penyiapan dan program yang disetujui untuk pencapaian sebuah objectives.
- Merupakan aktivitas yang berkelanjutan sesuai kebutuhan untuk memeriksa dan meng-update rencana kerja sesuai permintaan atau situasi

Performance Agreements

Konten :

- Pekerjaan yang harus dilakukan
- Objektif kinerja dan standar
- Ukuran kinerja dan indikator
- Atribut dan kompetensi
- Core value korporasi atau persyaratan lainnya

Performance Agreements

Senior Manager	Managers, Team Leaders, Professional	Administratif and Support Staf	Production Worker
Objectives (Target)	Competencies	Tasks Standard	Work Outputs
Principal Accountabilitas		Main Tasks	Work Measured Standars

Performance Agreements

Senior Manager

- Akuntabilitas yang menekankan pada tanggung jawab personal untuk pertumbuhan, value added, dan hasil (result)

Performance akan diukur

- What they do to get results?
- How they do?

Performance Agreements

Senior Manager

- Akuntabilitas yang menekankan pada tanggung jawab personal untuk pertumbuhan, value added, dan hasil (result)

Performance akan diukur

- What they do to get results?
- How they do?

Performance Agreements

Manager/ Team Leader

- Diukur dengan merferensi pada pricipal accontabilitie,
- Target-target kuantitaif

Administratif / Klerikal

- Diukur dengan merferensi key activities dan output standard

Production Worker

- Diukur dengan merferensi work measured standard untuk output dan waktu

Defining The Work To Be Done

Principal Accountabilities

- Key result area jabatan /pekerjaan
- Dikuantifikasi sebagai target atau diekpresikan sebagai proyek yang harus diselesaikan
- Dimulai dengan kata kerja (verb) dan dituangkan dalam satu kalimat, apa yang harus dilakukan dan mengapa ini harus dilakukan.
- Contoh :
 - Menyiapkan rencana pemasaran yang mendukung pencapaian target korporasi untuk **profit** dan **sales revenue**
 - Control manufacturing operations to achieve **output targets**, quality specifications and delivery to time requirements within cost budgets
 - Maintain a stock control system which optimizes **inventory level**

Defining The Work To Be Done

Main Task

- Kadang-kadang digunakan sebagai sinonim principal accountabilities.
- Banyak organisasi yang mengadopsi tanpa membedakannya
- Perbandingan job untuk memisahkan higher level dengan principal accountabilities dan lower level dengan main task
- Dijelaskan dalam satu kalimat, dimulai dengan kata kerja aktif dan menguraikan apa dan mengapa suatu tugas, bukan bagaimana.

Defining The Work To Be Done

Contoh :

- Prepare variance statements to keep production departement managers informed of their expenditure in relation budget
- Reple promptly to customer account enquires

Ukuran performansinya sebagai standar :

- Variance statements are produced accurately (no error) on time (within 3 days of the end of the accounting period)
- Enquiries are processed with 24 hours

Defining The Work To Be Done

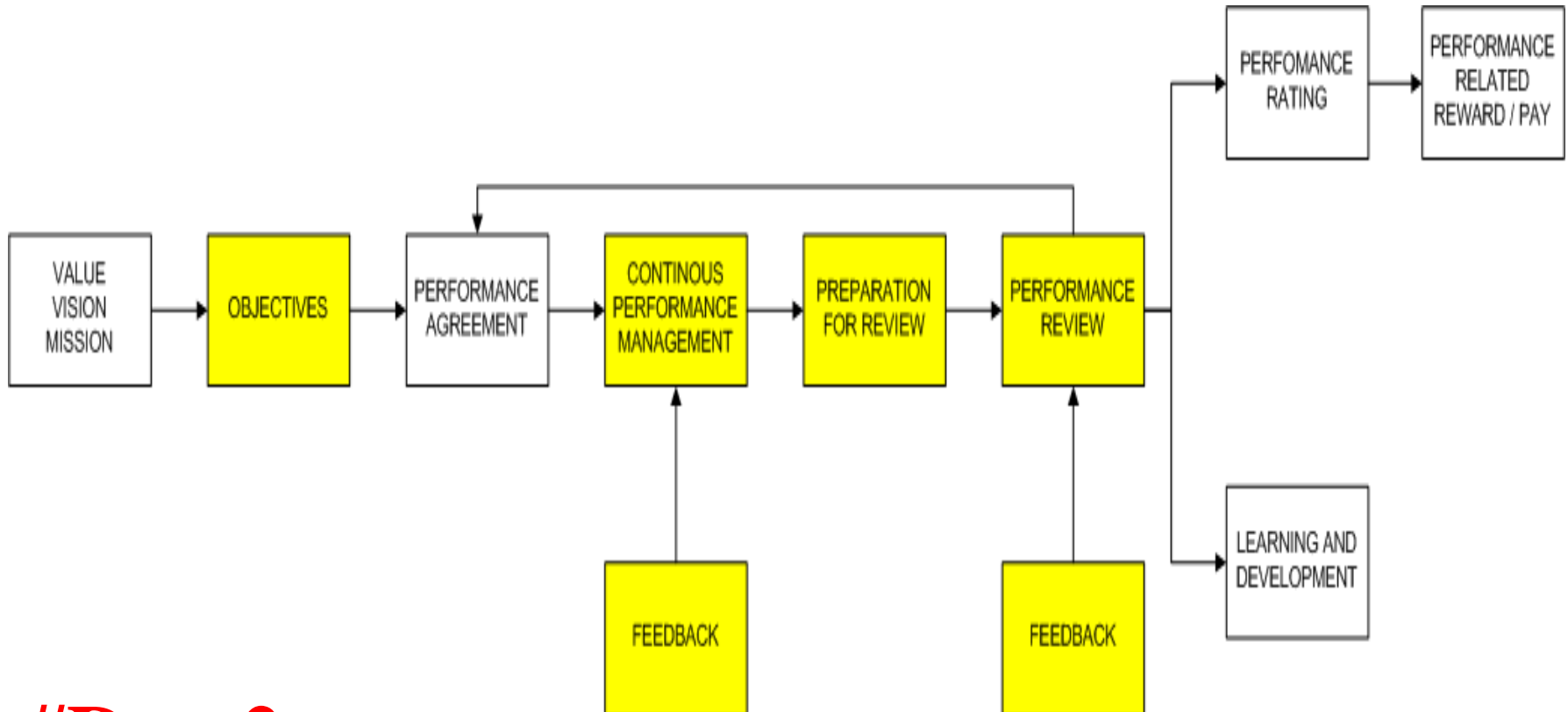
- Kadang untuk menjelaskan perbedaan principal accountabilitas dan main tasks secara basis adalah sama
- Pertanyaan yang perlu dijawab untuk untuk mereduksi persamaan ini adalah :
 - Apa dalam pikiran anda hal yang paling penting yang harus dilakukan?
 - Apa keyakinan anda, harapan yang akan capai dalam area kerja?
 - Bagaimana mengetahuinya, apakah dapat dicapai?

Performance & Development Plans

Pertanyaan yang harus disiapkan ketika akan mendiskusikannya dengan para Job Holder

- Apa area performansi yang menjadi kebutuhan pengembangan?
- Apa saja yang ingin dikembangkan terkait dengan performansi?
- Bagaimana cara saya dapat membantu untuk meningkatkan kinerja anda ?
- Bagaimana anda memikirkan kebutuhan pembelajaran untuk membantu dalam meningkatkan kinerja?

The Performance Management Process



#Day-2



- **Muhamad Tavip, MM**
- HR Expert – TCU Center
- Certificated :
 - Organization Learning
Technology-asiaeuniversity
 - Business Process Framework
Foundation-TMForum
 - Human Resources Profesional
– (Performance
Management/HR Scorecard)
 - Industrial Relation
 - Managing Human Resources

IndiHome
FIBER»»

kartuHalo
Just for you

simPATI

Defining Objectives and Performance Measures

What are Objectives?

- Sesuatu yang yang harus diselesaikan
- Titik yang harus dituju
- Harapan (expected) apa yang organisasi, fungsi, departemen, tim kerja, dan individu ingin mencapainya
- Objectives dan Goals, kedua istilah ini saling bertukar.

Type of Objectives?

Ada 2 (dua) type of objectives, yakni :

- Work (Operational) Objectives
 - Dikaitkan dengan hasil yang harus dicapai
 - Kontribusi yang dibuat untuk pencapaian tim kerja, objectives departemen dan korporasi
- Developmental Objectives
 - Istilah lainnya, personal atau learning objectives
 - Konsentrasi pada apa yang individu harus lakukan dan pelajari untuk meningkatkan performansi, atribut, dan kompetensinya.

Work (Operation) Objectives

LEVEL	OBJECTIVES
Korporasi	Terkait dengan Misi, Value, dan Stratgeic Plan
Fungsi atau Departemental	Terkait dengan Misi organisasi yang khusus, target-target, rencana –rencana strategi
Team	Terkait secara khusus untuk tujuan tim dan kontribusi yang diharapkan untuk mencapai goal/objective departemental /goals korporasi
Individual	Dikaitkan dengan mereferensi principal accountabilities area main tasks,

Developmental Objectives

- Ditentukan dengan alat review performansi, yang menentukan area mana pengembangan disyaratkan.
- Performance Plans (Agreements) dapat mengidentifikasi tambahan knowledge, skill, dan kompetensi yang diperlukan.

Corporate Objectives

- Tergantung jenis dan sektor organisasi (usahanya)
- Corporate Objectives dapat diekspresikan, dalam bentuk :
 - Target kuantitatif (% increase, increase market share, reduce waiting list by %)
 - Proyek yang harus diselesaikan dalam dimensi waktu dan tingkat kepuasan
 - Tujuan kualitatif dan aspirasi (quality, customer service, teamworking, innovation, performance orientation, employee motivations, commitment & development)

A Good Work Objectives

- Konsisten
- Ketepatan (Relevan)
- Menantang
- Dapat diukur
- Dapat dicapai
- Disetujui
- Berbatas waktu
- Berorientasi kerja tim

Defining Work Objectives

- Targets
- Performance Standards
- Project

Define Targets

- Output yang dikuantifikasi yang harus dicapai dan berbatas waktu
- Output yang spesifik dan dapat diukur dan harus dicapai
- Dapat diekspresikan dalam bentuk (term) numerik dan finansial
- Kontribusi untuk outcome yang diharapkan seperti yang diekspresikan dalam principal accotabilities
- Target ibarat *milestone* yang menandai *achievement* yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan sasaran strategik
- Ekspresi target :
 - Pencapaian sales 200 kendaraan per Juni 2017
 - Tingkat pemeliharaan inventory tidak lebih dari Rp. 12 milyar per bulan
 - Reduksi error rate 1: 1.000 per 01 Juli 2017

Define Targets

- ✓ Beberapa hal yang digunakan dalam menentukan target :
 - ❖ Pencapaian masa lalu
 - ❖ Keinginan stakeholder (angka ditentukan oleh stake holder)
 - ❖ Rujukan pada kondisi internal maupun eksternal organisasi

Define Targets

- Umumnya banyak digunakan dalam penetapan target adalah pencapaian masa lalu, beberapa type perhitungannya :
 - ✓ Baseline
 - ✓ Tradisional
 - ✓ Stretch
 - ✓ Best Possible

Practice Skill

Buat objectives pekerjaan masing masing dan tuang kan dalam bentuk target.

Identifikasi :

- Principle Accountability
- Main task
- Key activities
- Work output.

Define Performance Standards

- Performance standards merupakan interval (range) nilai untuk menggambarkan kinerja yang baik (good performance)
- Performance standards, menjawab berapa banyak yang anda persyaratkan (how much you require)
- Tulis performance standard sebagai range, dimana batas maksimum mewakili **stretch performance**, dan batas terbawah adalah titik dimana manajemen akan mengatakan **“ini adalah problem yang harus didiskusikan”**
- Sering diasumsikan bahwa penulisan performance standar untuk performansi kualitatif lebih sulit. (biasanya diekspresikan dalam bentuk perilaku atau faktual)

Define Performance Standards

Contoh :

- 90%-95% survey direspon dalam 2-4 jam
- 96%-98% pesanan terkirim dalam 48 jam
- Setiap anggota tim kerja selalu tersedia saat dibutuhkan (performansi kualitatif)
- Permintaan dan kebutuhan kastamer selalu cocok (performansi kualitatif)

Define Projects

- Proyek merupakan bagian dari tim kerja, departemental, atau rencana fungsional
- Proyek dapat dikaitkan dengan satu atau lebih spesifik akuntabilitas atau dikaitkan secara umum dengan tujuan dari pekerjaan.
- Objektif Proyek : outcome, budget, skala waktu
- Proyek yang dikelola lebih dari satu harus ada prioritas

Define Projects

Contoh :

- Introduksi sistem kendali persediaan baru per 01 Juni 2017
- Pusat Distribusi Baru, akan dioperasikan per 01 Maret 2018
- Reorganisasi departemen keuangan akan diselesaikan per 01 Oktober 2017

Performance Measures

If we can measure it, we can manage it, If we can manage it, we can achieve it

Norton & Kaplan

Performance Measures

Performance Measures are yardsticks used to judge how well you have performed each result (VAR)

General Measures

- Quantity : How many, Rate, or Volume
- Quality : How well, Level of accuracy, Completeness, or originality
- Cost : How much, Cost Limit within which the employee must work
- Timeliness : When or Deadline by which the result must be completed

Performance Measures

Specific Measures

- Describe which parts of the result to be tracked
- They define how we will know whether the quantity, quality, cost, or timeliness standard has been met.

Two kinds of Specific Measure :

- Numeric Measure
 - Use number to evaluate the result, so the units to be tracked
- Descriptive Measure
 - Use words to evaluate the result, so we will judge the performance and the factors to evaluate

Performance Measures

Mengapa perlu pengukuran (measurement), karena

- Apa yang kita ukur menjadi terlihat
- Apa yang terlihat dapat dengan mudah untuk dikelola
- Apa yang dapat dikelola, menjadi mudah untuk dapat dicapai

Manfaat pengukuran :

- Memberikan gambaran dimana kita perlu untuk melakukan perbaikan /peningkatan.
- Membantu menentukan prioritas untuk mengalokasikan sumber daya
- Memotivasi
- Memberikan gambaran tentang apakah kinerja menjadi lebih baik atau tidak.

Performance Measures

Pedoman untuk menentukan Performance Measures:

- Ukuran harus dikaitkan dengan hasil (results) bukan usaha
- Hasil harus menjadi kendali penuh pemegang jabatan (pekerjaan)
- Ukuran harus objektif dan dapat diobservasi
- Data harus disediakan untuk pengukuran
- Ukuran eksisting dapat digunakan atau diadaptasi jika memungkinkan

Performance Indicators

- ❑ Performance indicators dan Performance Measures kadang-kadang dapat dipertukarkan.
- ❑ Beberapa organisasi membedakan kedua hal ini, performance measure diarahkan untuk hasil yang dapat dikuantifikasi, dan performance indicators untuk situasi dimana saat outcome dinilai dengan kualitatif pada perilaku yang dapat diobservasi.
- ❑ Sebagai contoh, sales performance dikaitkan kepada performance measures dalam turnover petugas sales, dampak job holder membangun hubungan dengan orang lain dikaitkan dengan performance indicators

Attributes and Competence Analysis

Defines

Attributes :

- Apa yang orang butuhkan untuk mengetahui dan dapat melakukan pekerjaan secara efektif
- Terdiri atas knowledge, skill, dan expertise requirements
- Attributes adalah input untuk job performance

Defines

Competences :

- Kompetensi merujuk pada dimensi perilaku sebuah peran
- Perilaku yang dipersyaratkan untuk mendapatkan kepuasan kerja
- Competence adalah input untuk job performance

Defines

Attributes :

- Apa yang orang butuhkan untuk mengetahui dan dapat melakukan pekerjaan secara efektif
- Terdiri atas knowledge, skill, dan expertise requirements
- Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari job performance

3# Continous Performance Management

The Issues

Ada 4 isu yang sering muncul di dalam proses ini :

- Updating objectives
- Continuous learning
- Managing poor performance
- Taking disciplinary action

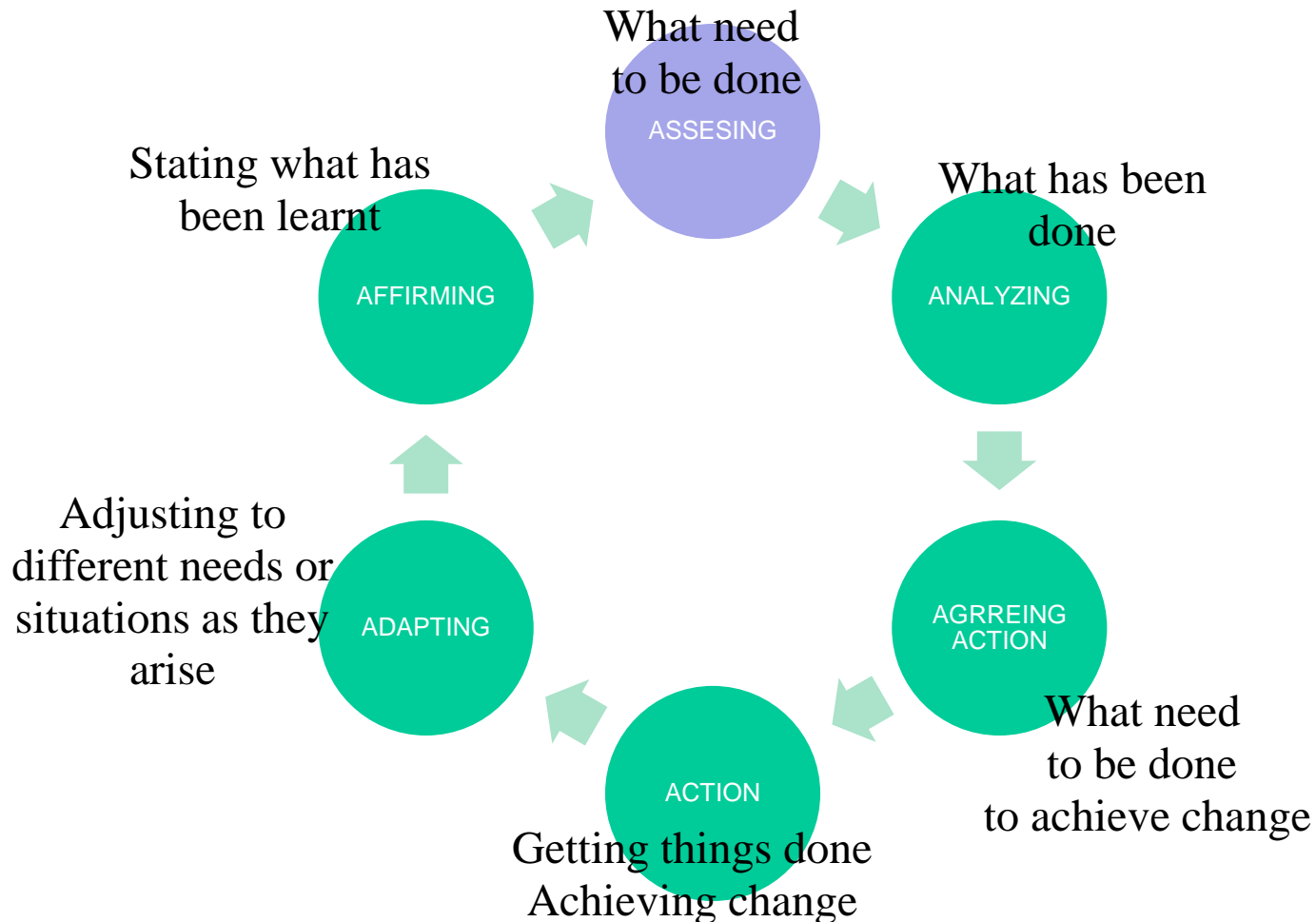
Updating Objectives

- Adanya permintaan baru, tumbuhnya situasi, kebijakan/ketentuan yang dibuat mengakibatkan perlunya perubahan atas objectives dan work plans yang dibuat sebelumnya.
- Proses ini meliputi :
 - Mendiskusikan dengan job holder apa yang telah dilakukan dan dicapai
 - Mengidentifikasi kegagalan-kegagalan dalam pencapaian yang terjadi
 - Menentukan alasan kegagalan
 - Menyetujui perubahan objectives dan work plans yang dipersyaratkan
 - Menyetujui tindakan yang dipersyaratkan untuk meningkatkan performansi

The Continous Learning

- ❑ Performance Management salah satu tujuannya untuk meningkatkan pengembangan /pembelajaran, Tujuan ini, apa yang kita sebut sebagai “**learning from experience**”
- ❑ Learning from experience, maksudnya merancang atau menentukan learning dari **adanya problem, tantangan-tantangan dan keberhasilan** pada aktivitas harian orang-orang (people) pada organisasi
- ❑ The Continous Learning diilustrasikan pada slide berikut.

The Continous Learning Cycle



Sources : Michael Armstrong, The Performance Management, Pentoville Road, London, 2010

Managing Under Performers

- Identifikasi dan menyetujui permasalahan
- Menentukan alasan kegagalan
- Memutuskan dan menyetujui tindakan yang dipersyaratkan (tindak lanjut)
- Menyiapkan sumberdaya tindakan
- Monitor dan memberikan feedback

Taking Discipline Action

- ❑ Jika counseling mengalami kegagalan untuk meningkatkan situasi, maka tinggalkan proses performance management dan masuk ke prosedur disiplin
- ❑ Dimulai dengan sebuah peringatan informal (informal warning) diteruskan dengan peringatan formal secara tertulis (formal writing warning) hingga akhir pada tindakan pemecatan (dismissal)

4# Performance Reviews

Performance Reviews

- The Performance Review Meeting
- Problem with performance review
- Performance Review Issues

The Performance Review Meeting

- Dasar untuk menilai tiga kunci elemen dari performansi (the three Cs) yakni Contribution, Competence dan Continuous Development
- Harus didasarkan pada realitas pencapaian karyawan, harus konkrit tidak abstrak
- Review untuk melihat ke depan, apa kebutuhan yang harus dilakukan oleh karyawan, menghadapi tantangan baru, dan penggunaan knowledge, skill, dan abilities.

The Problem With Performance Review

Sumber problem dalam reviews :

- Kualitas relationship antara manajer dan staf
- Sarana dan ketrampilan
- Proses (tujuan, metodologi, dan dokumentasi)

The Problem With Performance Review

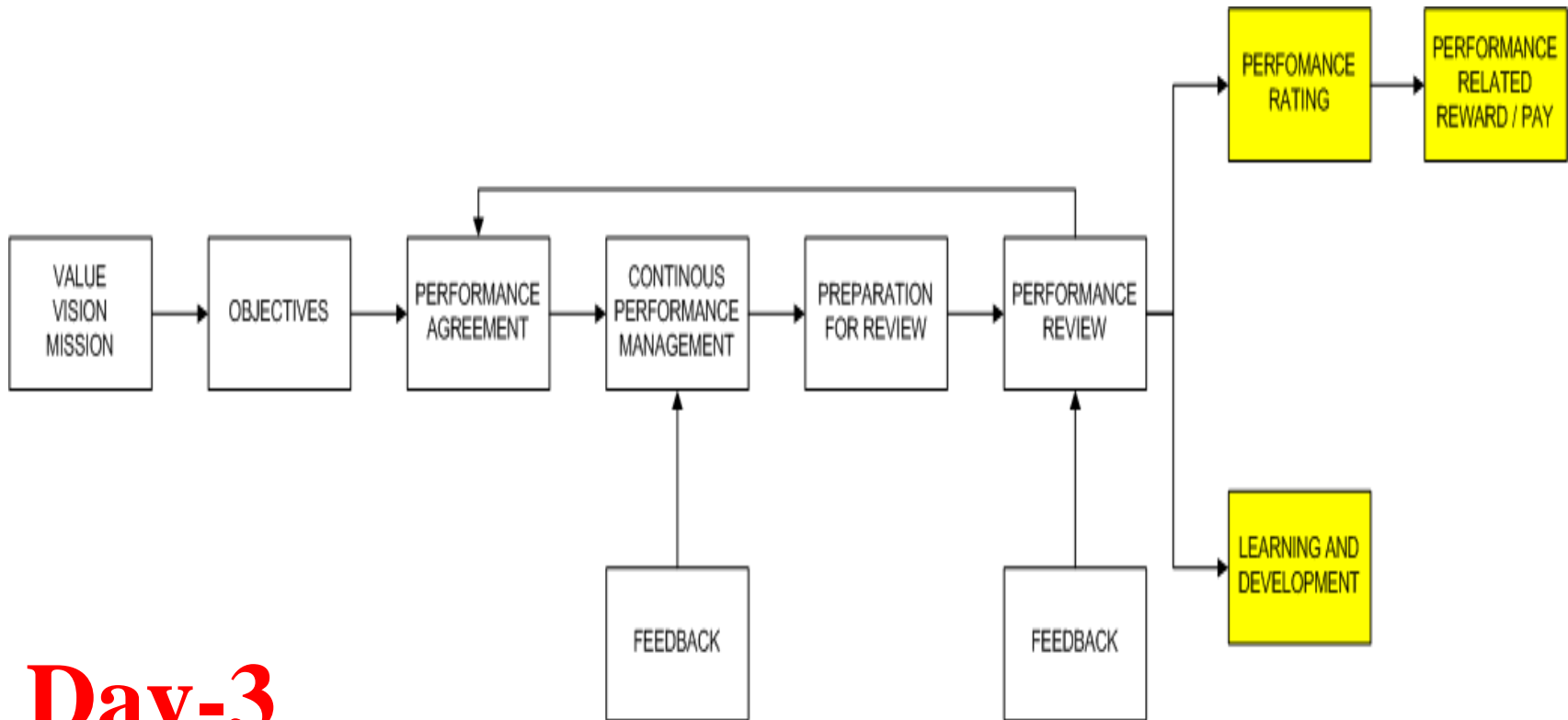
Problem utama yang timbul dalam penyelenggaraan performance review, antara lain

- Mengidentifikasi **kriteria** untuk mengevaluasi performansi
- Mengumpulkan **informasi dan data** performansi karyawan
- Memecahkan **konflik** antara orang yang direview dengan reviewer
- Perilaku **resisten** oleh individu dalam merespon kritikan

Performance Review Issues

- Isu tingkat korporasi
- Difokuskan kepada siapa?
- Apa yang menjadi fokus?
- Kriteria apa yang digunakan Performance Review Issues?
- Skill untuk manajemen review
- Persoalan output
- Elemen positif dan negatif
- Menggunakan review sebagai sarana komunikasi

The Performance Management Process



Day-3

Day-3

5# Performance Rating

Performance Level Definitions

- Format rating scale :
 - ❖ Skala behaviour umumnya terdiri dari point performansi terbaik, rata-rata, dan tidak cocok (inadequate).
 - ❖ Grafik yang secara sederhana menggambarkan nilai (point) yang memanjang dan terus-menerus
 - ❖ Skala nilai dapat dalam bentuk alphabetically (a,b,c,etc), numerically (1,2,3, etc) atau singkatan (ex untuk excellent, etc)
- Banyak organisasi saat ini dalam memberikan definisi skala nilai alam bentuk wording (kalimat), agar data yang dihasilkannya lebih akurat dan konsisten

Performance Level Definitions

Positif Negatif Definitions, Disusun urut dari yang tertinggi positif (expectional) hingga yang terendah negatif (unsatisfactory)

NILAI	DEFINISI
A	Outstanding performance dalam segala aspek
B	Superior performance, diatas normal secara signifikan dari persyaratan
C	Good all round performance, sesuai kriteria jabatan / pekerjaan
D	Performance not fully up to requirement, ada kelemahan yang jelas yang memerlukan pengembangan
E	Unacceptable, kinerja di bawah standar

Performance Level Definitions

Positif Definitions, Disusun urut dengan menekankan pada nilai positif di setiap level

NILAI	DEFINISI
Very Effective	Sesuai dengan semua objektif jabatan /pekerjaan
Effective	Mencapai objektif yang disyaratkan sesuai dengan standar dan ekspektasi yang normal
Developing	Berkontribusi lebih baik pada beberapa aspek jabatan /pekerjaan dibandingkan dengan yang lain
Basic	Berkontribusi dengan semua standar dasar (basic) yang dipersyaratkan.

Number Of Rating Level

Three Level Scales

NILAI	DEFINISI
Overall achievement	Exceptional, acceptable, not fully acceptable
Achievement of objectives	Exceeds, meets, fails to meet
Competence	Highly competent, competent, less than competent
Spread of ability	Above average, average, below average

Number Of Rating Level

Three Level Scales

NILAI	DEFINISI
Overall achievement	Exceptional, acceptable, not fully acceptable
Achievement of objectives	Exceeds, meets, fails to meet
Competence	Highly competent, competent, less than competent
Spread of ability	Above average, average, below average

Number Of Rating Level

Four Level Scales

NILAI	DEFINISI
Very Effective	Sesuai dengan semua objektif jabatan /pekerjaan
Effective	Mencapai objektif yang disyaratkan sesuai dengan standar dan ekspektasi yang normal
Developing	Berkontribusi lebih baik pada beberapa aspek jabatan /pekerjaan dibandingkan dengan yang lain
Basic	Berkontribusi dengan semua standar dasar (basic) yang dipersyaratkan.

Number Of Rating Level

Five Level Scales

NILAI	DEFINISI
A	Outstanding performance dalam segala aspek
B	Superior performance, diatas normal secara signifikan dari persyaratan
C	Good all round performance, sesuai kriteria jabatan / pekerjaan
D	Performance not fully up to requirement, ada kelemahan yang jelas yang memerlukan pengembangan
E	Unacceptable, kinerja di bawah standar

Number Of Rating Level

Six Level Scales

NILAI	DEFINISI
Exceptional Performance	Sesuai dengan semua objektif Outstanding achievement
Excellence Performance	Sesuai dengan semua objektif Beyond normal achievement
A well balance performance	Sesuai dengan objektif
Reasonable performance	Berkontribusi pada beberapa aspek...
Barely effective performance	Sesuai dengan sedikit objektif...
Unacceptable performance	Tidak sesuai dengan objektif

Achieving Consistency

Ada 3 (tiga) pendekatan yang dapat diadopsi untuk mendapatkan konsistensi

- Forced Distribution
- Ranking System
- Training, monitoring, dan evaluation

Achieving Consistency

Forced Distribution :

- Dengan asumsi bahwa performance level adalah berdistribusi normal
- Kecenderungan akan tercipta tendensi win lose situation

RATING	%
A	5
B	15
C	60
D	15
E	5

Achieving Consistency

Ranking System

- Mengurutkan staf ke dalam golongan yang sesuai (order of merit)
- Shell UK, mengalokasikan ranking para manager ke dalam 4 band, selanjutnya di alokasikan lagi ke dalam forced distribution

Training, Monitoring, dan Evaluation

- Dilakukan melalui diskusi :
 - Bagaimana penilaian yang bisa diterima
 - Eksplorasi perbedaan
 - Uji kelayakan penilaian
 - Membangun pengertian umum
 - Leveling yang tepat dengan sistem yang sesuai, dan sebagainya

Performance Management Document

Sebelum membuat Performance Management Form, ada beberapa pertanyaan yang harus dijawab :

- Seberapa lengkap dokumen kerja ini untuk digunakan oleh asesor dan asese ?
- Informasi apa yang HRD butuhkan berkaitan dengan hasil penilaian ini?
- Bagaimana kualitas performance review ini, dapat dipercayakah?
- Bagaimana dapat dijamin, bahwa karyawan bukan menjadi korban dari prejudice dan laporan yang dibiaskan ?

Performance Management Document

Informasi untuk HR Departement:

- Siapa yang high flyers?
- Siapa yang berkinerja terburuk?
- Penilaian kinerja dikaitkan dengan keputusan penggajian
- Rekomendasi training untuk menilai kebutuhan training dan mabuk KM 100?
- Untuk kinerja yang memadai dipertimbangkan untuk

Performance Management Document

Desain Form

- Form kesepakatan performansi
- Form review
- Form ringkasan hasil

Variasi :

- Persetujuan objektif
- Rencana pengembangan
- Review ketidaktercapaian objektif
- Review rencana pengembangan yang tidak tercapai

Performance Assessment

- Self Assesement
- Upward Assessment
- Peer Assessment
- Multi Assessment

Coaching

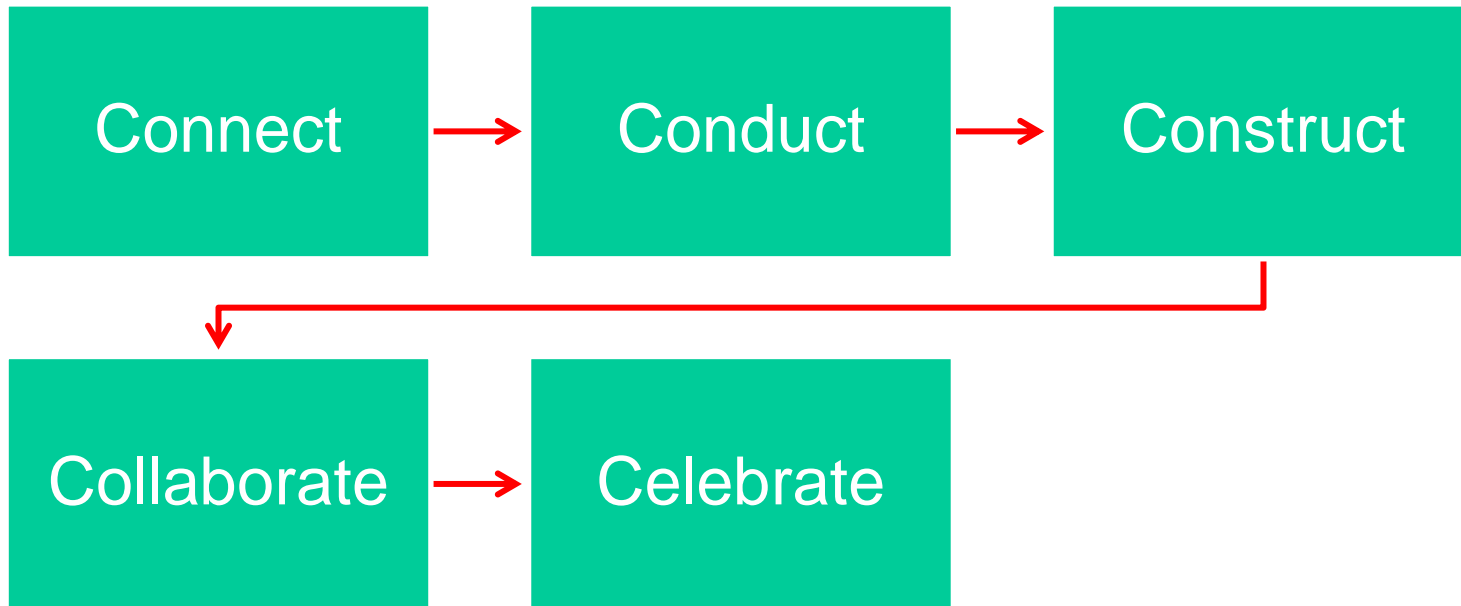
- Manager atau rekan kerja yang bekerja dengan karyawan (coachee)
- Untuk memotivasi dan mengembangkan ketrampilan
- Bersifat penguatan kembali dan memberikan umpan balik
- Manager atau Direct Line Superior umumnya sebagai Coach
- Coach menentukan Coachee

Coaching, Counselling, dan Feedback

Pentingnya “Coaching”

- Sebagai kebutuhan bisnis
- Peran kunci dari manager / leader
- Alat pengembangan kinerja
- Sarana feedback kinerja
- Sebagai role model, dan sebagainya

Fase “ Performance Coaching”



Connect with the Coachee

- Rencanakan waktu dan tempat pertemuan
- Diskusikan peran masing-masing
- Bangun kepercayaan
- Tetapkan tujuan
- Pahami atribut personal coachee dan cara pembelajaran coachee



SOAP

- S**
- O**
- A**
- P**

Schedule	Date
	Time
	Place
Orgnize	Purpose ...
	Coach Role ...
	Coachee Role ...
Assure	Coach Attention ...
	Commitment ...
Probe	Coachee feeling ...
	Coach Attitude
	Learning Style ...

Conduct Performance Need Analysis

- Mengukur hasil
- Mendapatkan hal-hal (faktor) mempengaruhi hasil
- Identifikasi penyebab
- Merancang area improvisasi



GOLF

- Goal**
- Outcome**
- Learning**
- Focus**

Goal	Sasaran yang dituju ...
Outcome	Hasil yang dicapai ...
	Alasan
Learning	Sumberdaya ...
	Kompetensi / skill ...
	Perilaku ...
Focus	Temuan ...
	Solusi

Construct Action Plans

- Diskusikan hasil-hasil opsional
- Menyetujui tujuan peningkatan
- Menyusun action plan
- Memetakan ke dalam skedul
- Membangun komitmen dan kerjasama



STORM

- Set**
- Think**
- Offer**
- Reassure**
- Monitor**

Set	Sasaran 1, Sasaran 2, ... dst
Think	Opsi 1, Opsi 2, ... dst
Offer	Feedback ...
	Action Plan ...
Reassure	Asistensi ...
	Pedoman kerja
Monitor	Progres ...
	Motivasi ..

Collaborate to achieve result

COLLABORATE

- Review progres dan monitor pencapaian kinerja
- Objectif, asertif, dan bantu dengan feedback
- Berikan pedoman kerja, asistensi,
- Konseling (jika perlu)
- Berikan motivasi

Gunakan
RESORT
Template

RESORT Template	
Review	<ul style="list-style-type: none"> • Progress ... • Performance ...
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Success ... • Shorfall ...
Seek	<ul style="list-style-type: none"> • Opini ... • Alasan ...
Offer	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback .. • Pedoman kerja ..
Reschedule	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana Kerja ... • Strategi ...
Track	<ul style="list-style-type: none"> • Progres... • Motivasi ..

Celebrate Success & Transfer Competency

CELEBRATE

- Akui keberhasilan dan berikan apresiasi
- After Action Review (AAR)
- Dokumentasikan dan bagikan hasil learning

Gunakan
GIFT
Template

GIFT Template

Gift	<ul style="list-style-type: none"> • Pujian verbal .. • Pengakuan tertulis ..
Initiate	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa keberhasilan .. • Analisa kegagalan ...
Facilitate	<ul style="list-style-type: none"> • After Action Review • .. • Double loop learning • ..
Transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge .. • Skill ..

After Action Review

- ***A SimpleTool***, untuk menilai kinerja dengan mengidentifikasi dan mempelajari keberhasilan dan kegagalan sebuah proyek.
- Empat pertanyaan yang difokuskan dalam AAR, yakni :
 - Apa yang diharapkan terjadi
 - Apa yang terjadi sesungguhnya?
 - Apa yang terbaik (kesuksesan) dalam proyek ini dan bagaimana menjamin ini selanjutnya?
 - Apa yang dapat ditingkatkan dan rekomendasi yang diberikan?

After Action Review

Apa yang terbaik (kesuksesan) dalam proyek ini dan bagaimana menjamin ini selanjutnya?

DAFTAR KEBERHASILAN	BAGAIMANA CARA MENJAMIN SELANJUTNYA

After Action Review

Apa yang dapat ditingkatkan dan rekomendasi yang diberikan?

APA YANG PERLU DITINGKATKAN	REKOMENDASI

Feedback

- Menyampaikan informasi untuk memberikan tindakan korektif atau menginisiasi tindakan baru
- Tujuannya, memberikan pengertian agar tindakan yang diambil efektif.
- Cara untuk pengembangan dan peningkatan lebih lanjut
- Feedback harus faktual.
- Merujuk kepada result, event, critical accidents, dan significant behaviour.

Feedback

- Build feedback into the job
- Provide feedback on actual events
- Describe, don't judge
- Refer to specific behaviour
- Ask questions rather than make statement
- Select key issues
- Focus
- Provide Positive feedback

Counselling

- Aktivitas *di dalam lingkungan pekerjaan* dimana seseorang secara individu menggunakan serangkaian *skill dan teknik* untuk *menolong* orang lain secara individual dalam menjalankan *responsibilitasnya* baik terkait *pekerjaan maupun personal*
- Dalam performance management merupakan titik central, sangat penting untuk membantu karyawan *mengembangkan diri*.

Counselling Process

- ***Mengerti*** tentang problem dan isu yang ada
- ***Memberdayakan dan mendorong*** karyawan untuk menyampaikan problemnya
- Mengelola problem. Memilih ***siapa yang paling cocok untuk menjadi konselor.*** Manajer lini, spesialis, atau konselor eksternal.

Counselling Skill

- Problem identification
- Open questioning
- Listening
- Sensitivity
- Reflecting
- Empathy
- Impartiality
- Sincerity
- Belief

6# Performance Related Pay

Performance Related Pay

- Tentang mata rantai anantara progresi pembayaran dikaitkan dengan ***pencapaian performansi dan penilaian kompetensi***
- ***Cara tepat dan cocok*** untuk memberikan reward kepada karyawan terkait pencapaian objektif (target/result)
- Biasanya juga terkait dengan ***grade pay structure***
- ***Nilai*** dibandingkan dengan kriteria, terdiri atas performansi, kontribusi output, dan kompetensi output
- Penyiapan ***cara tangible*** terhadap pengakuan atas pencapaian

Performance Related Pay

Objektif :

- Memotivasi
- Menyampaikan pesan positif tentang performance management
- Fokus pada isu-isu performance
- Membantu perubahan budaya
- Menekankan pentingnya kontribusi baik individu maupun kelompok
- Flexible pembayaran

Performance Related Pay

Kunci pertimbangan dalam skema PRP:

- Kejelasan dan adanya keterkaitan yang kuat antara kinerja dan kontribusi dan program reward
- Adil dan konsisten berbasis pada pengukuran kinerja dan kontribusi
- Memiliki kemanfaatan selaras dengan harapan karyawan
- Cost effectiveness

Performance Related Pay- Readiness

- Culture
 - PRP harus cocok dan mendukung budaya
 - PRP sebagai pengungkit perubahan
 - Kejelasan keberhasilan dari persepsi organisasi
 - Memberikan pengertian bahwa PRP bagian dari budaya

Performance Related Pay- Readiness

- Proses

- Pengukuran performansi harus dengan metode yang adil dan konsisten
- Kriteria berdasarkan target dan standar yang sudah disepakati
- Harus terintegrasi dengan busienss planning dan proses penetapan goal /tujuan korporasi
- Memerlukan sistem pengkomunikasi yang mendukung dan memadai
- Pengembangan pedoman pembayaran harus jelas
- Harus ada kontrol yang kuat.

Performance Related Pay- Readiness

- Attitude
 - Harus ada komitmen dari Top Manajemen
 - Semua manajer lini paham, mendukung, dan memiliki PRP
 - Secara umum diterima oleh seluruh karyawan (Plus/Minus)
 - Pengawasan implementasi dari Fungsi HR, termasuk penyiapan kebijakan, pedoman kerja, dan sebagainya)

Performance Related Pay- Readiness

- **Skill & Resources**

- Para manajer kapabel dalam perencanaan dan membuat kesepakatan performansi
- Para manajer kapabel dalam menilai performansi
- Para manajer kapabel dalam menilai kompetensi
- Bagaimana efektivitas para manajer dalam menggunakan PRP sebagai bagian dari total performance management
- Para manajer mampu menjalankan tanpa perlu dukungan secara terus-menerus dari Fungsi HR
- Dukungan aplikasi dari Fungsi HR dalam bentuk kapablitas, pedoman kerja, komputerasi metode, dan sebagainya

Performance Related Pay- Readiness

- Impact

- Semua faktor yang menjamin kesiapan implementasi PRP diakomodasi PRP akan menjadi sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja
- Justifikasi biaya PRP sebagai salah satu kontribusi dalam peningkatan kinerja

Performance Related Pay's Counter

- Efektivitas PRP sebagai motivator dapat dipertanyakan.
- Insentif financial tidak untuk semua karyawan
- Kesulitan untuk mengukur performansi individu secara objektif
- Mendorong karyawan mencari aktivitas yang akan mendapatkan Brownie Point sementara sedikit fokus menciptakan inovasi, long term issue, dan kualitas
- Jika menekankan pada kinerja individu, kinerja tim akan tidak maksimal
- Cenderung peningkatan pembayaran tidak sebanding dengan performansi, jika pengendalian tidak dilakukan.

7# Performance Related Training

Performance Related Training

- Menyediakan program pengembangan dan peningkatan skill & kompetensi yang akan berdampak langsung pada kinerja individu atau tim.
- Semua perencanaan training harus dimulai dari analisa kebutuhan training, skill & kompetensi dikembangkan, atau gap skill & kompetensi direduksi.

Performance Related Training

Identifikasi kebutuhan Training yang relevan

- Performance Review
- Upward & Peer Assessment
- Assessment Center

Performance Related Training

- Kebutuhan pelatihan yang dikaitkan untuk meningkatkan performansi harus tujuannya harus diuraikan secara jelas dalam outcome.
- Tujuan ditulis seperti ini :
 - ***Pada akhir program pengembangan atau pelatihan peserta harus mampu mengerjakan x, y, z sesuai dengan standar yang ditetapkan atau***
 - ***Pada akhir pelatihan ini atau dalam periode pengembangan, peserta harus meningkatkan kinerjanya dalam area a, b, c.***
- Outcomes dari program pelatihan yang dikaitkan dengan performansi harus dapat diukur dan dapat dievaluasi secara efektif

Performance Related Training

- Program pelatihan dikaitkan dengan performansi sangat tepat jika dilakukan dengan metode on the job training.
- Pada metode ini peserta mendapatkan bantuan dan pedoman langsung untuk melakukan learning by doing.
- Pendekatan **“do it yourself”** adalah cara terbaik individu untuk mengelola kebutuhan program pelatihannya.

Performance Related Training

The Manager as Mentor

- Mentors dapat memainkan 4 (empat) peran :
 - Coach
 - Teacher
 - Sponsor
 - Devil's advocate

Analisa Problem

Problem disebabkan oleh Pihak Lain :

- Tidak dapat memprediksi perubahan dalam job requirement sebagai akibat tekanan eksternal /internal
- Sumber daya yang diharapkan tidak tersedia
- Lemah dalam kerjasama
- Campurtangan (interference)

Analisa Problem

Problem disebabkan oleh Manajer:

- Kegagalan dalam memberikan kejelasan objektif, standar, dan prioritas
- Kegagalan dalam menyiapkan dukungan yang tepat seperti pedoman kerja, coaching, informasi, dan sebagainya
- Terlalu tinggi dalam menetapkan objektif dan standar
- Merubah job role & prioritas

Analisa Problem

Problem disebabkan oleh Individu:

- Lemah dalam knowledge & skill
- Kegagalan dalam memahami objektif dan tugas-tugas
- Kurang percaya diri
- Kurang gigih (giat)
- Kegagalan dalam menyelaraskan dengan prosedur, pedoman, dan kebijakan
- Tidak bekerja sama (sikap)
- Kurang peduli
- Kegagalan dalam menentukan prioritas

Cara Membantu Individu

- Knowledge dan Skill Problem
 - Coaching
 - On and off job training
 - Job enlargement (new task)
 - Job rotation
- Task & Objectives
 - Review job description eksisting
 - Review and klarifikasi objektif
 - Diskusi dalam tim / kolega

Cara Membantu Individu

- Lack of Confidence
 - Counseling
 - Dukungan tim kerja / kolega
 - Counseling dari eksternal
- Failure concerning priorities /Procedure
 - Improvement target
 - Coaching
- Attitude Problems
 - Counseling
 - Improvement target
 - New job

TERIMA KASIH