

# MANAJEMEN

# KINERJA

## MENGELOLA TIM BERKINERJA UNGGUL

# KINERJA



adalah **hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas** dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti **standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.**

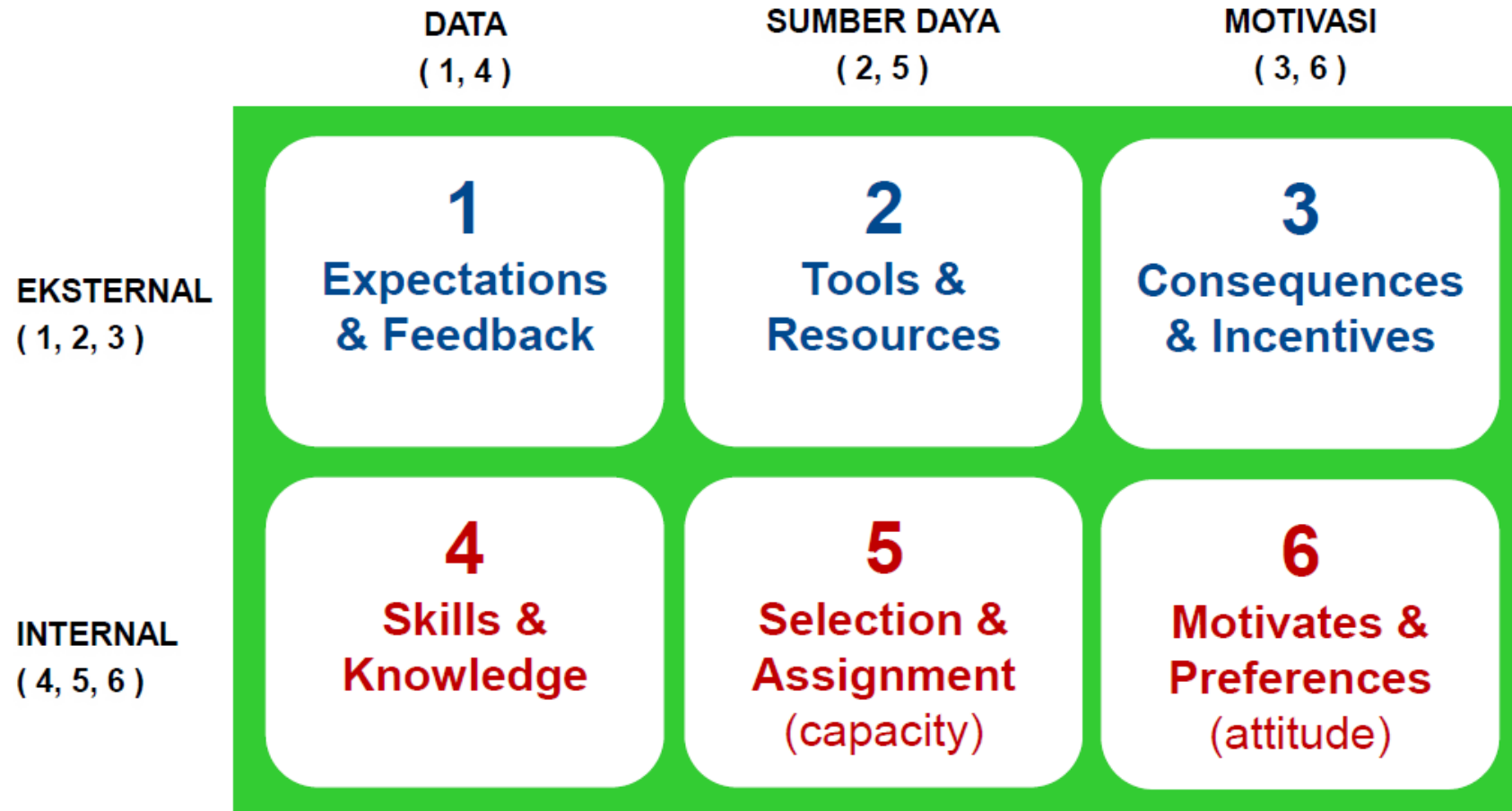
## ***PERFORMANCE***

***Is simply the usefull results that we accomplish***

**(Watkins, 2007)**

# PERFORMANCE DRIVEN

Consider all the factors that influence human performance.



The Six Boxes, Carl Binder

Adapted from Behavior Engineering Model; Thomas F. Gilbert

# PERFORMANCE

1

Expectations  
& Feedback



## ***Ekspektasi & Umpan Balik :***

**Apakah detail *jobdesk* dan mekanisme *feedback*-nya sudah jelas?**

Pernah ada seorang atasan menugaskan timnya, "*Kamu desain yang bagus ya!*" namun tidak jelas ukuran bagus yang dimaksud.

Sebagian karyawan tidak mendapat arahan jelas terkait pekerjaannya, dan ini bisa menyebabkan kinerja tidak optimal.



# PERFORMANCE

2

Tools &  
Resources

*Peralatan & Sumber Daya :*

Sudahkah karyawan diberi fasilitas memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya?

Tidak mungkin seseorang bisa menyelesaikan tugas berupa mengirim 1.000 email berbeda dalam sehari, namun tidak ada koneksi internet dengan kecepatan yang dibutuhkan.



# PERFORMANCE

3

Consequences  
& Incentives



## ***Konsekuensi & Insentif :***

Faktor ini berkaitan dengan *reward and punishment*.

Apakah perusahaan sudah memberikan insentif yang sesuai dengan pekerjaannya?

Apakah mekanisme hukuman sudah cukup membuat karyawan menghindari kesalahan?

Jangan sampai karyawan mengatakan, *“Udahlah nggak usah kerja terlalu keras, gaji sama-sama aja... dan kalau hasil di bawah standard juga nggak pernah diapa-apain...”*



# PERFORMANCE

4

Skills &  
Knowledge



*Keterampilan & Pengetahuan :*

Sudahkah karyawan dibekali pengetahuan dan keterampilan yang cukup oleh perusahaan?

Adakah fasilitas pembelajaran agar wawasan serta keterampilan karyawan dalam melaksanakan kerjanya tercukupi?





# PERFORMANCE

5

Selection &  
Assignment  
(Capacity)

***Seleksi & Penugasan  
(Kapasitas) :***

Faktor ini berbicara tentang *the right man in the right place.*

Apakah perusahaan sudah menempatkan seseorang pada posisi tepat sesuai kapasitas dirinya?

Wajar kinerja buruk jika orang berkapasitas akuntan yang terbiasa ketat dengan aturan, ditempatkan pada posisi penuh kreativitas tinggi dan ide-ide liar.



# PERFORMANCE

6

**Motivates &  
Preferences  
(Attitude)**

***Motif & Preferensi (Sikap) :***

**Sudahkah karyawan memiliki motivasi yang cukup untuk membuatnya bergerak?**

Saat ini banyak karyawan berkinerja buruk bukan karena ia tidak mampu mengerjakan tugasnya. Namun ia sudah kehilangan makna bekerja.



You can't **improve**

What you can't **manage**

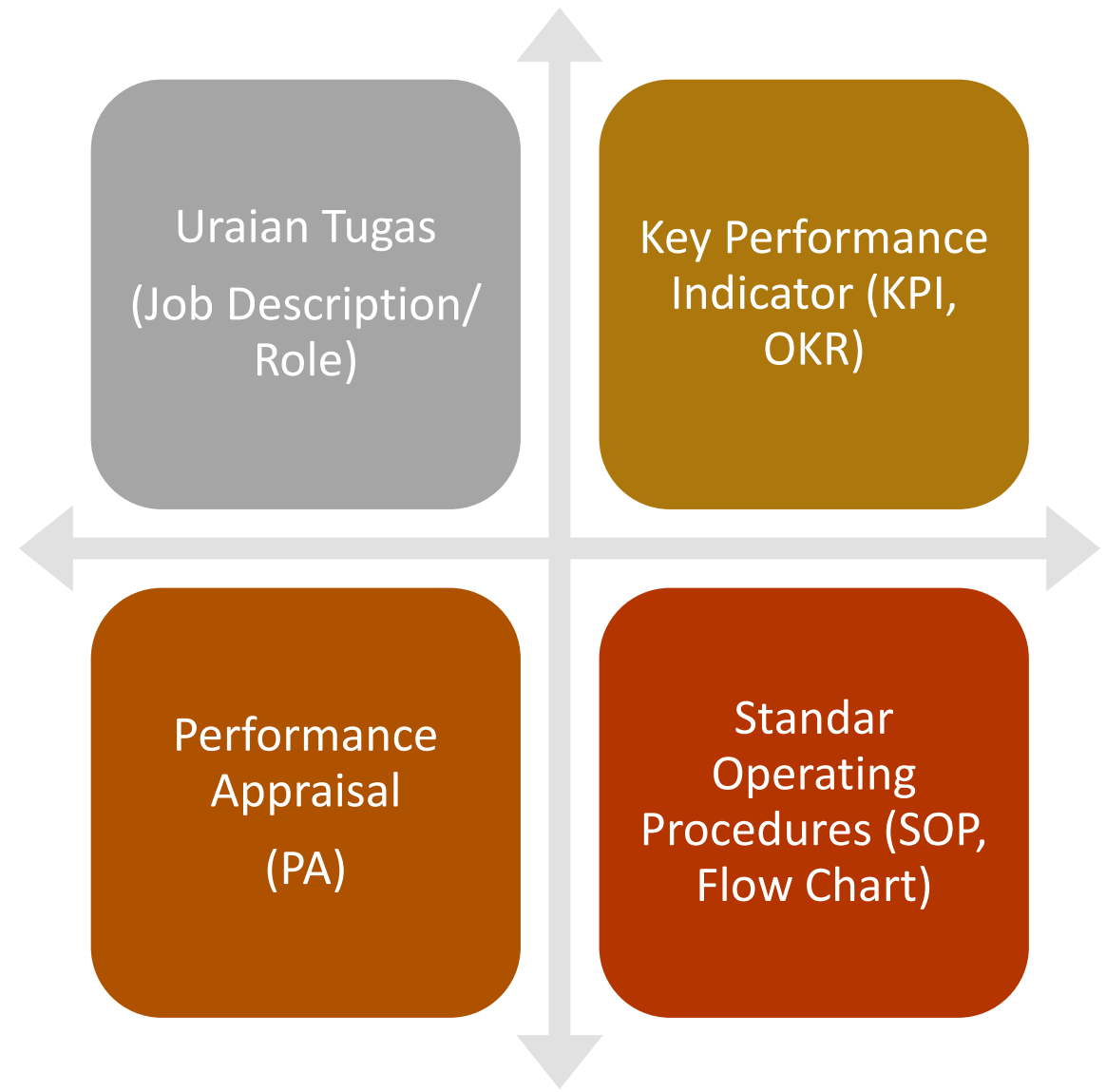
**You can't manage**

**What you can't measure**

Peter Drucker

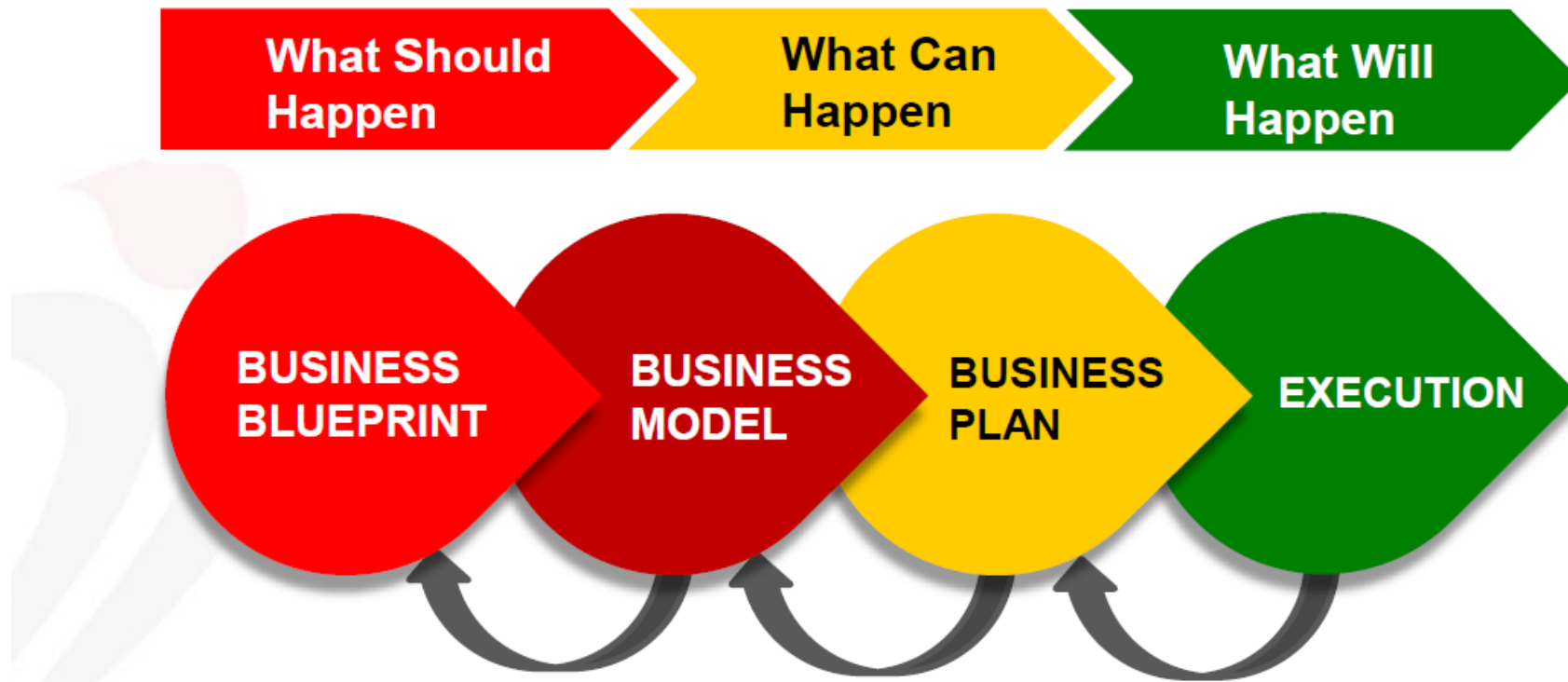


# 4 TOOLS UNTUK MENGELOLA KINERJA



# STRATEGIC INTENT :

## VISI MISI VALUE



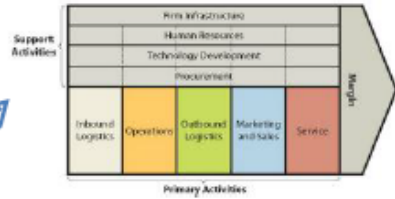
The Right People, Collaborating on The Right Level of Plan, at The Right Time

# Visi, Misi, Nilai-nilai, Kebijakan, Strategi Organisasi

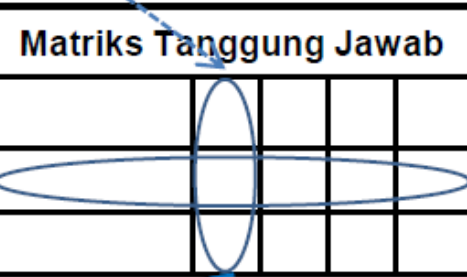
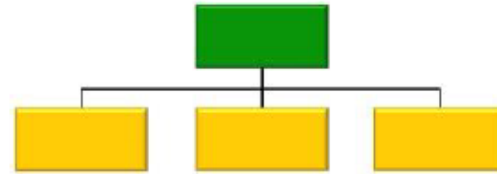
## Business Model



## Value Chain



## Struktur Organisasi



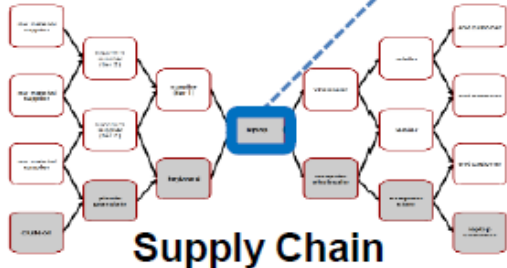
ARCI Matrix

Prosedur (SOP)

Tugas Pokok, Job Description, Beban Kerja

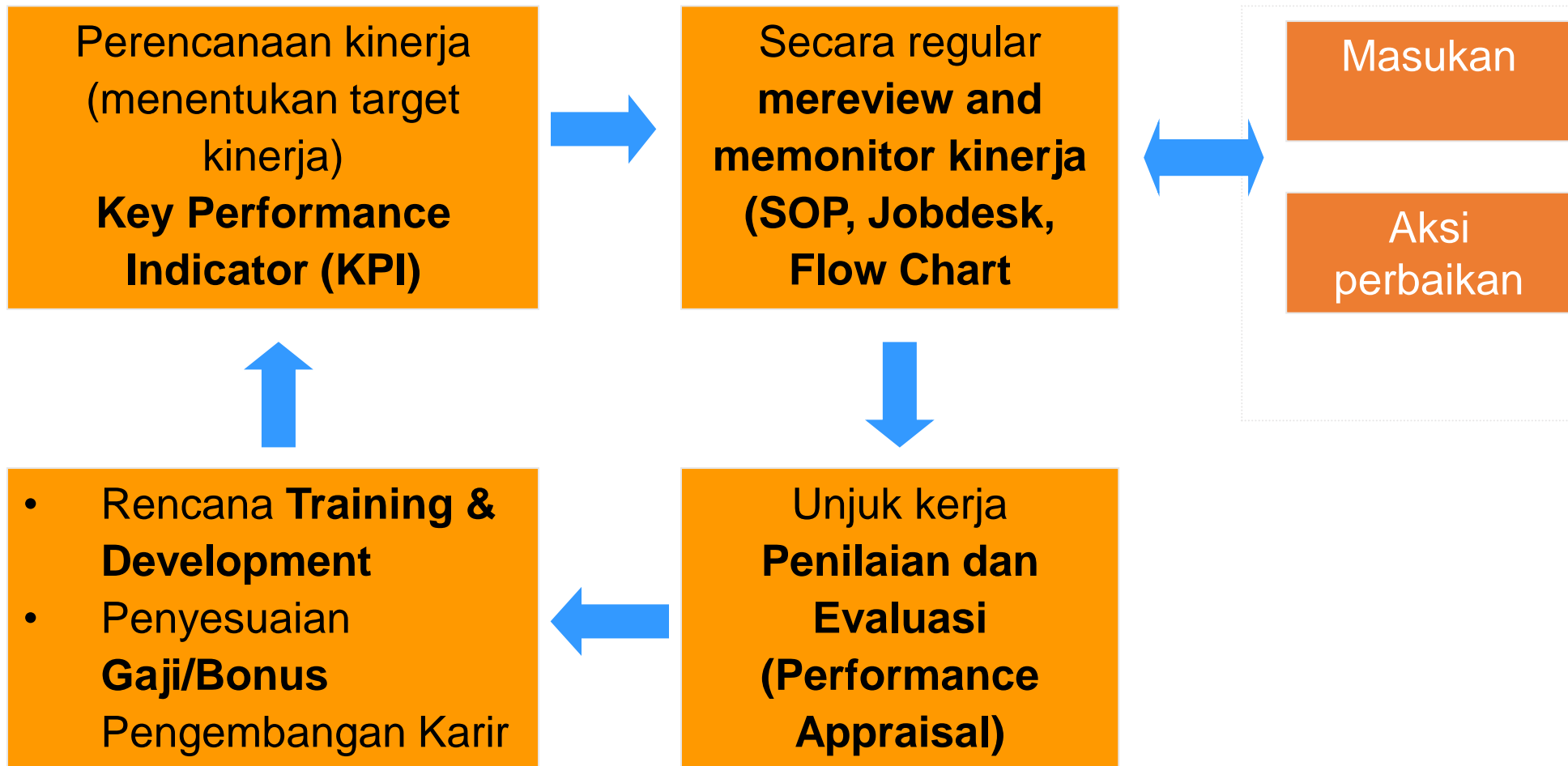
Sistem Informasi Manajemen

- Informasi yang diperlukan
- Informasi yang tersedia
- Informasi yang diberikan



Supply Chain

# Siklus Performance Management







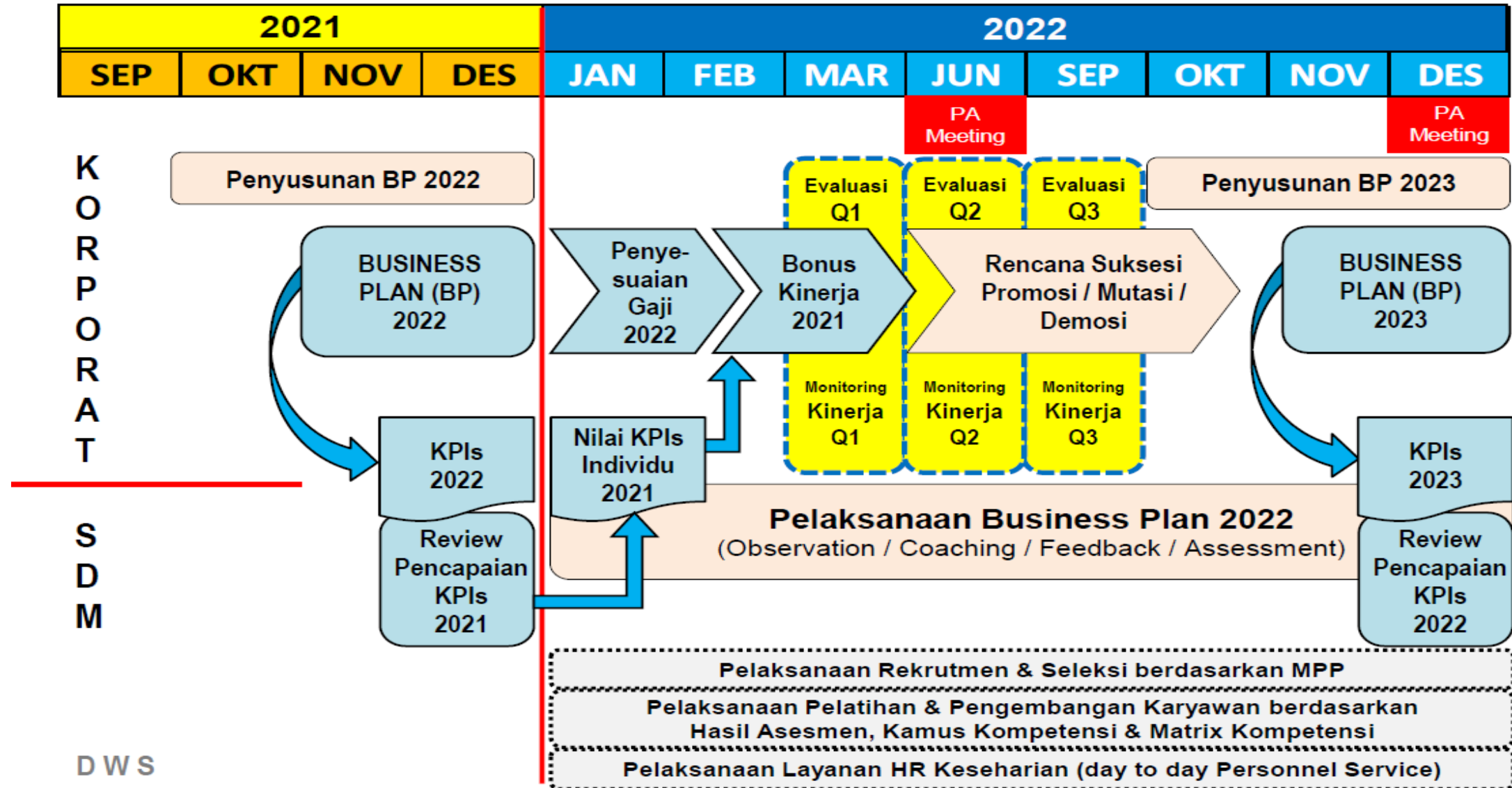
# SIKLUS MANAJEMEN KINERJA



# Team Performance Stage



# AGENDA MANAJEMEN KINERJA



**STAGE #3.1**

**PERENCANAAN  
KINERJA**

# PERENCANAAN

# KINERJA

**IKU** (Indikator Kinerja Utama)

**KPI** (Key Performance Indicator)

**BHAG** (Big Hairy Audacious Goal)

**WIG** (Wildly Important Goals)

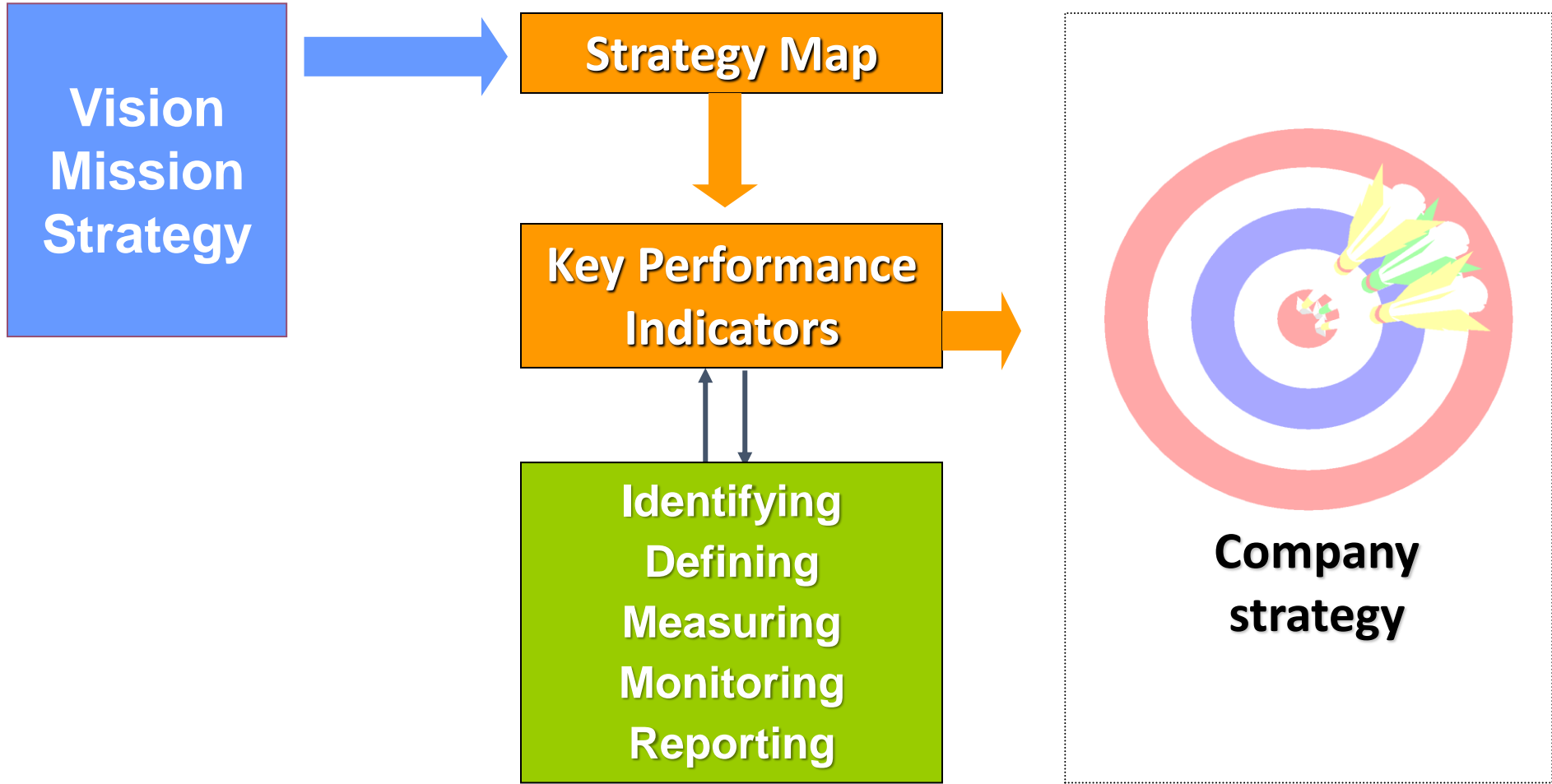
**OKR** (Objectives and Key Results)



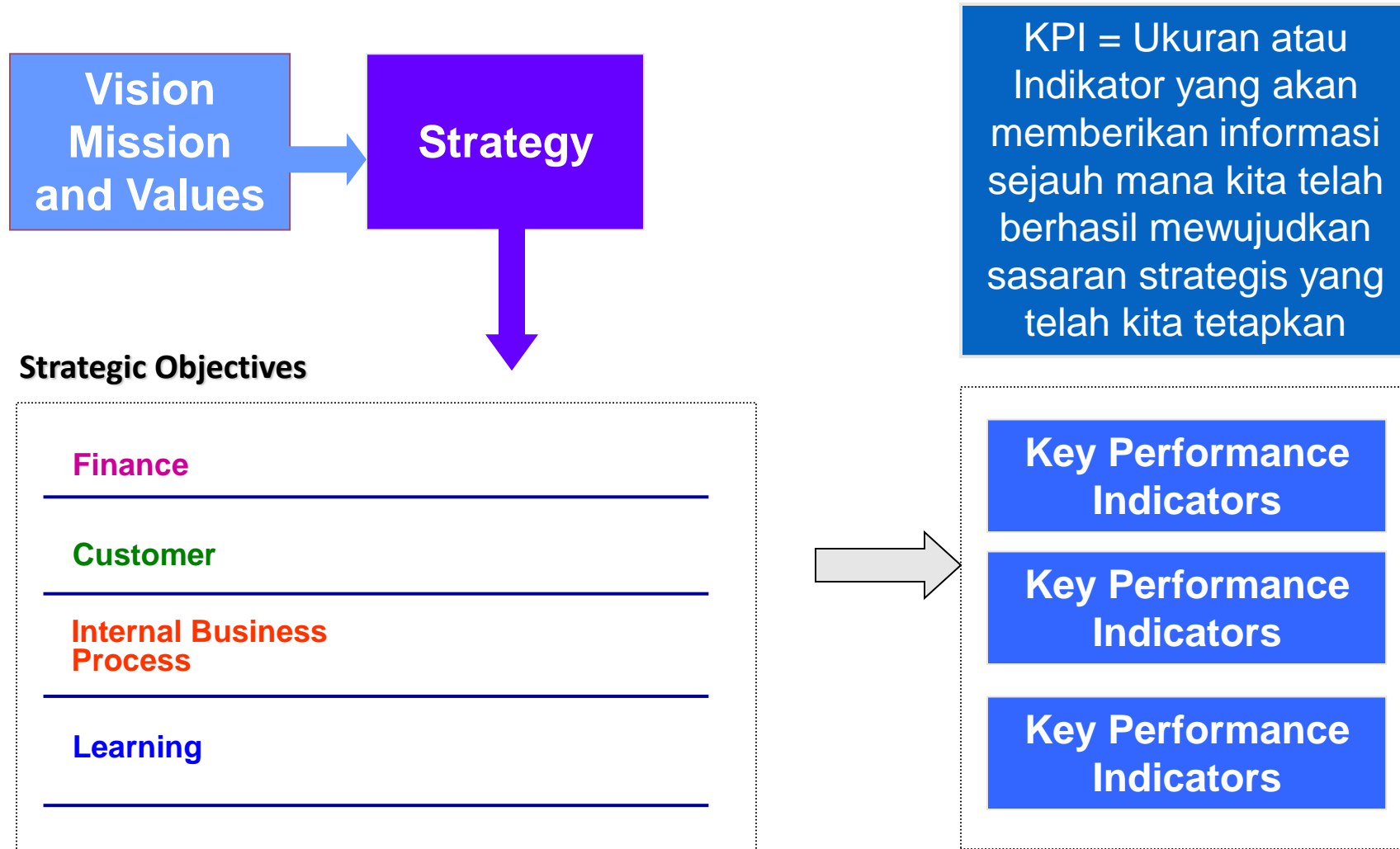
**KPI**

**MENYUSUN KEY  
PERFORMANCE  
INDICATOR**

# PERFORMANCE MANAGEMENT FRAMEWORK



# KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)





# KPI GUIDELINES

## Guidelines in Formulating the KPI

- Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*)
- Ukuran keberhasilan harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur
- Biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor Ukuran Keberhasilan sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah.

# KEY PERFORMANCE INDICATORS - KPI

**Relevan dengan  
Sasaran Strategis**

Apakah KPI memiliki keterkaitan dengan sasaran strategis?

**Controllable**

Apakah pencapaian KPI masih berada dibawah kontrol dan rentang kendali yang ada?

**Actionable**

Apakah sejumlah tindakan dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pencapaian KPI?

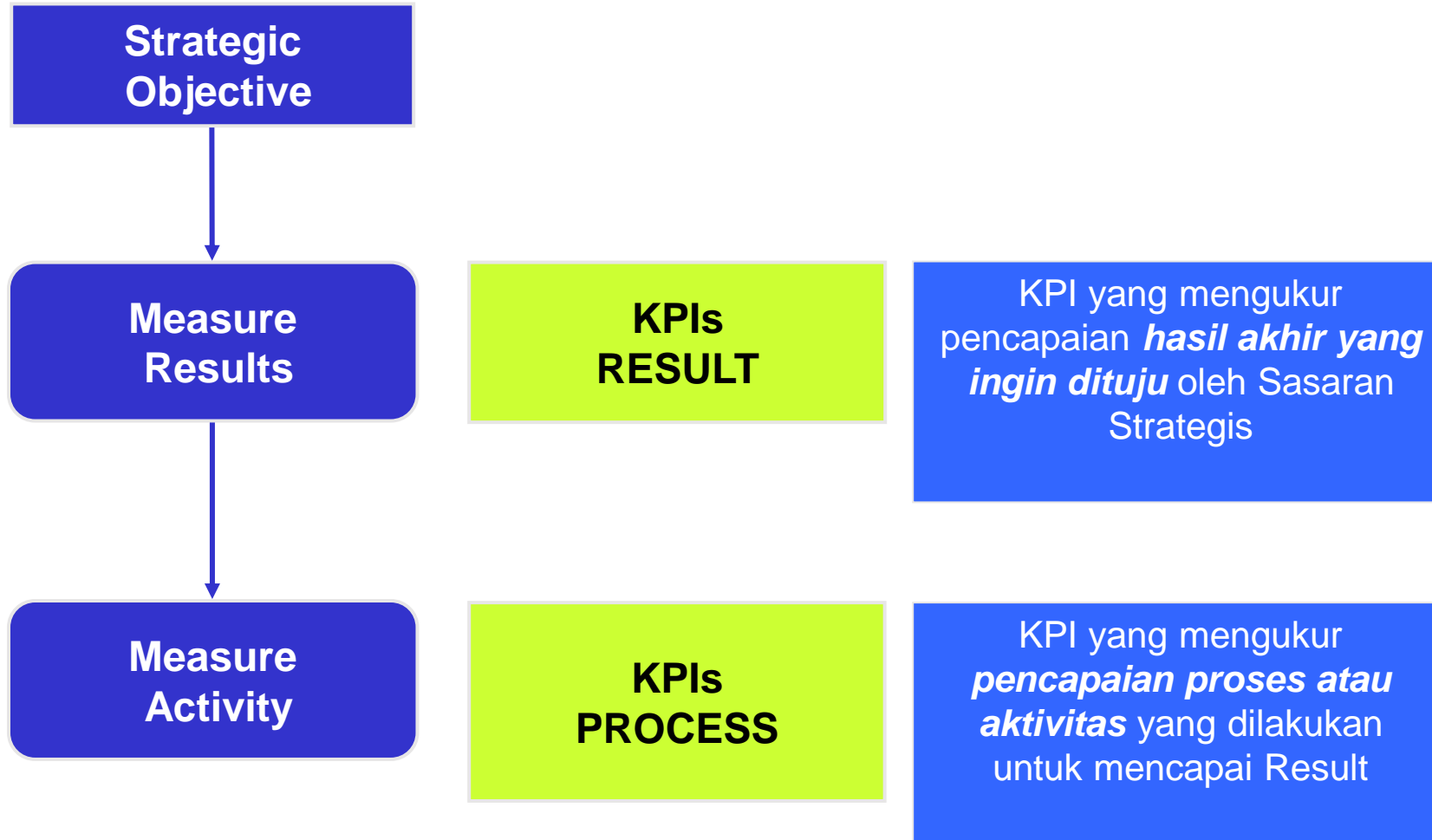
**Simple**

Apakah KPI-nya mudah untuk dijelaskan dan dikomunikasikan?

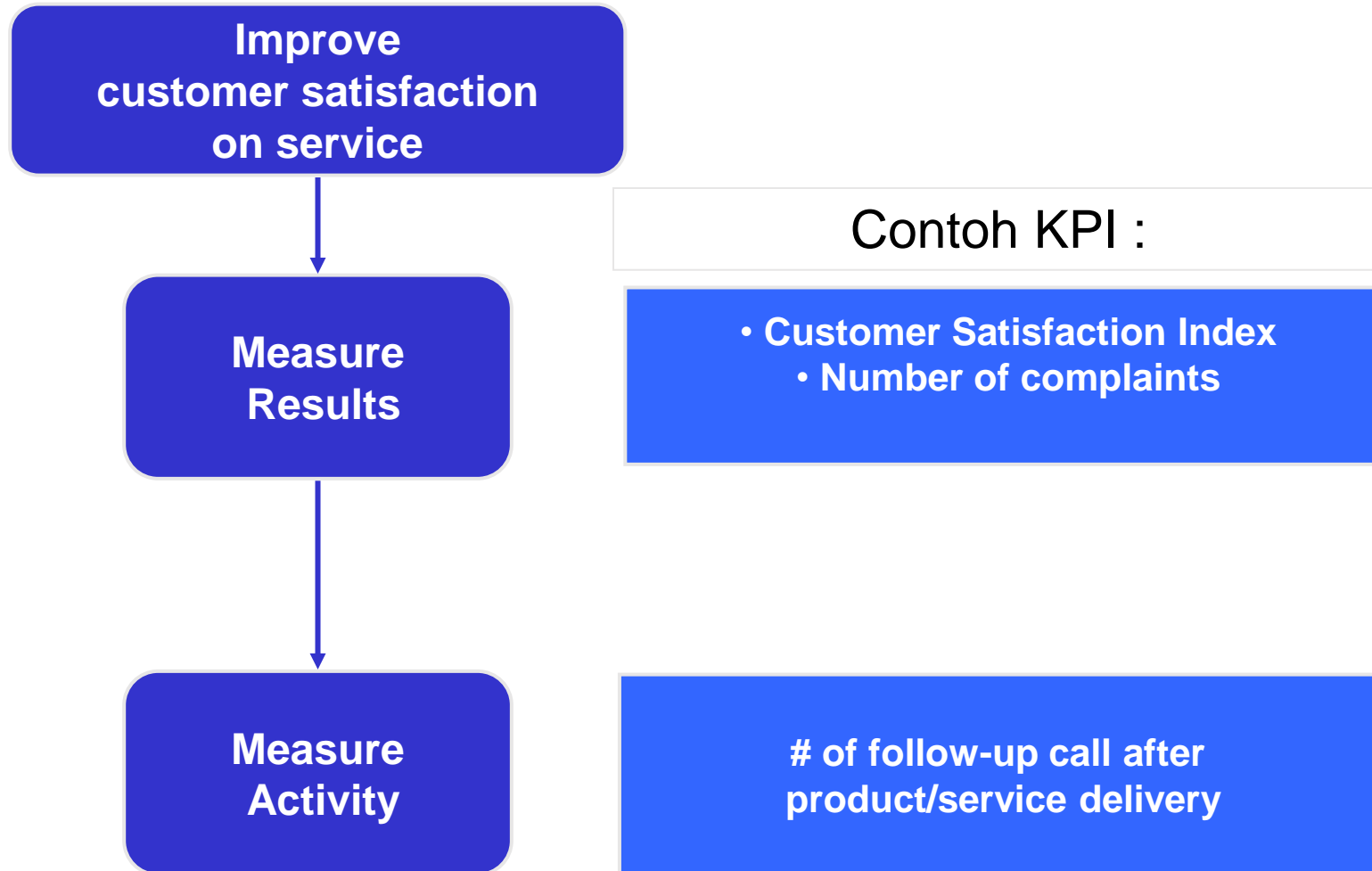
**Kredibel**

Apakah KPI-nya tidak mudah untuk dimanipulasi?

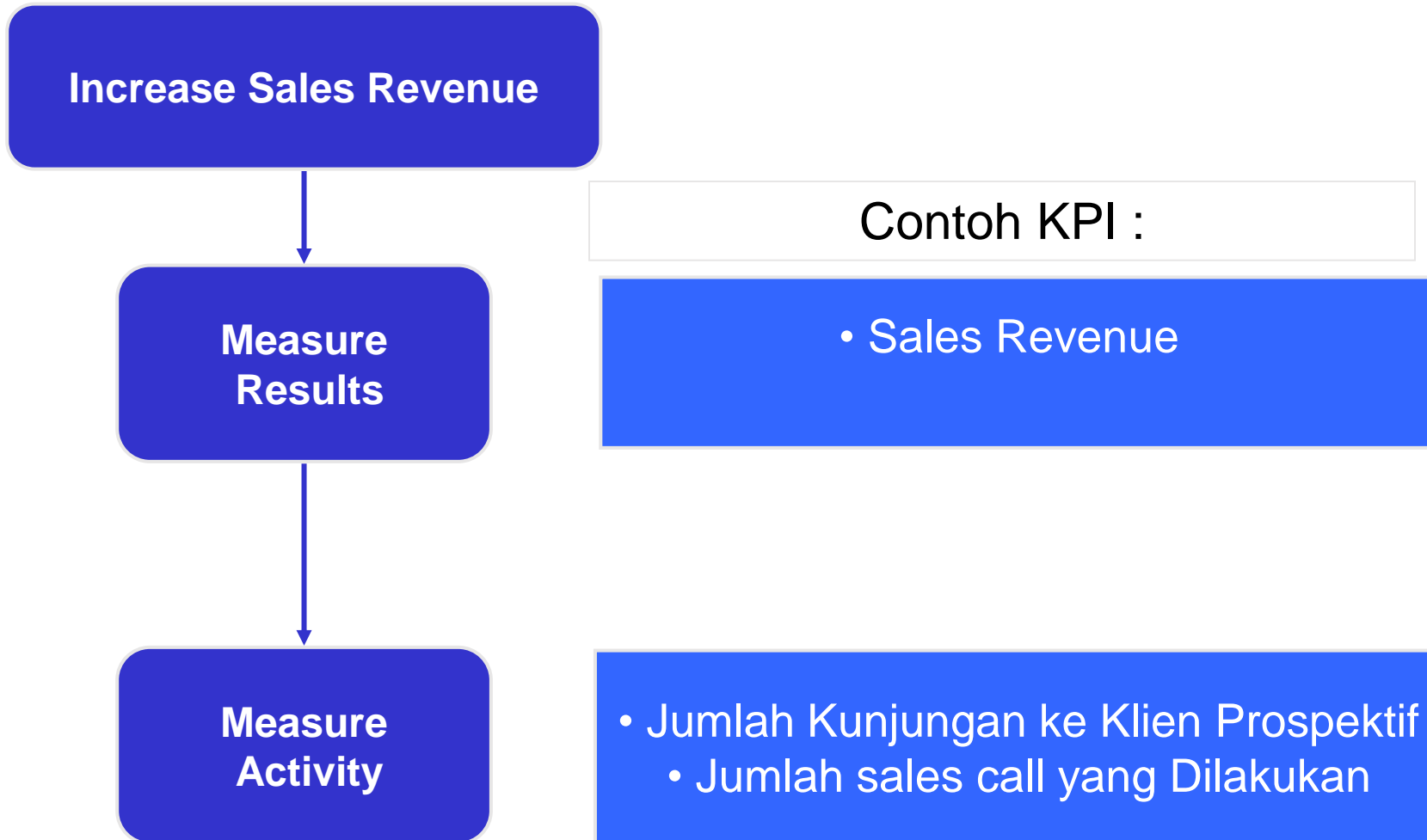
# TINGKATAN KEY PERFORMANCE INDICATORS



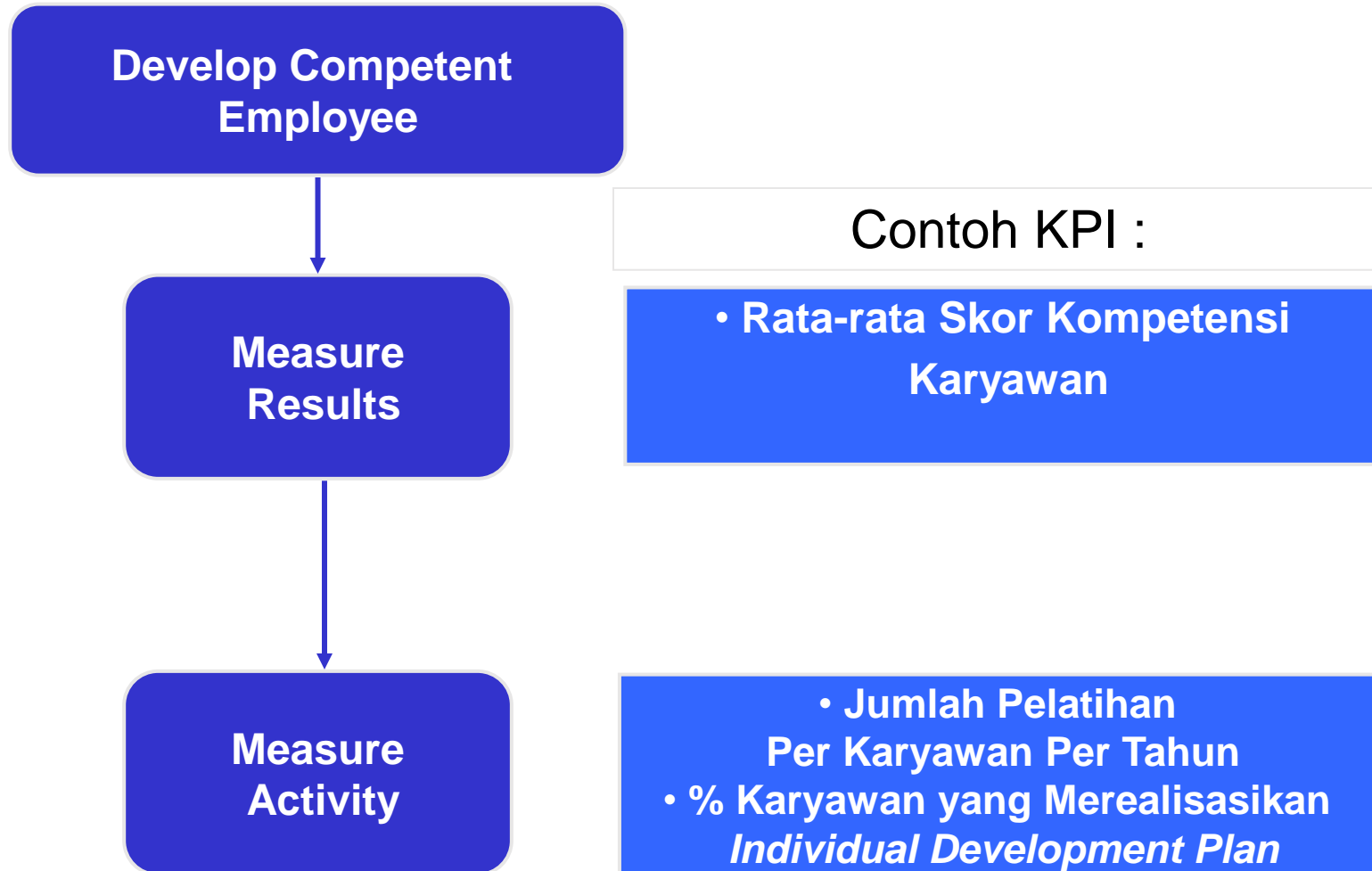
# TINGKATAN KEY PERFORMANCE INDICATORS



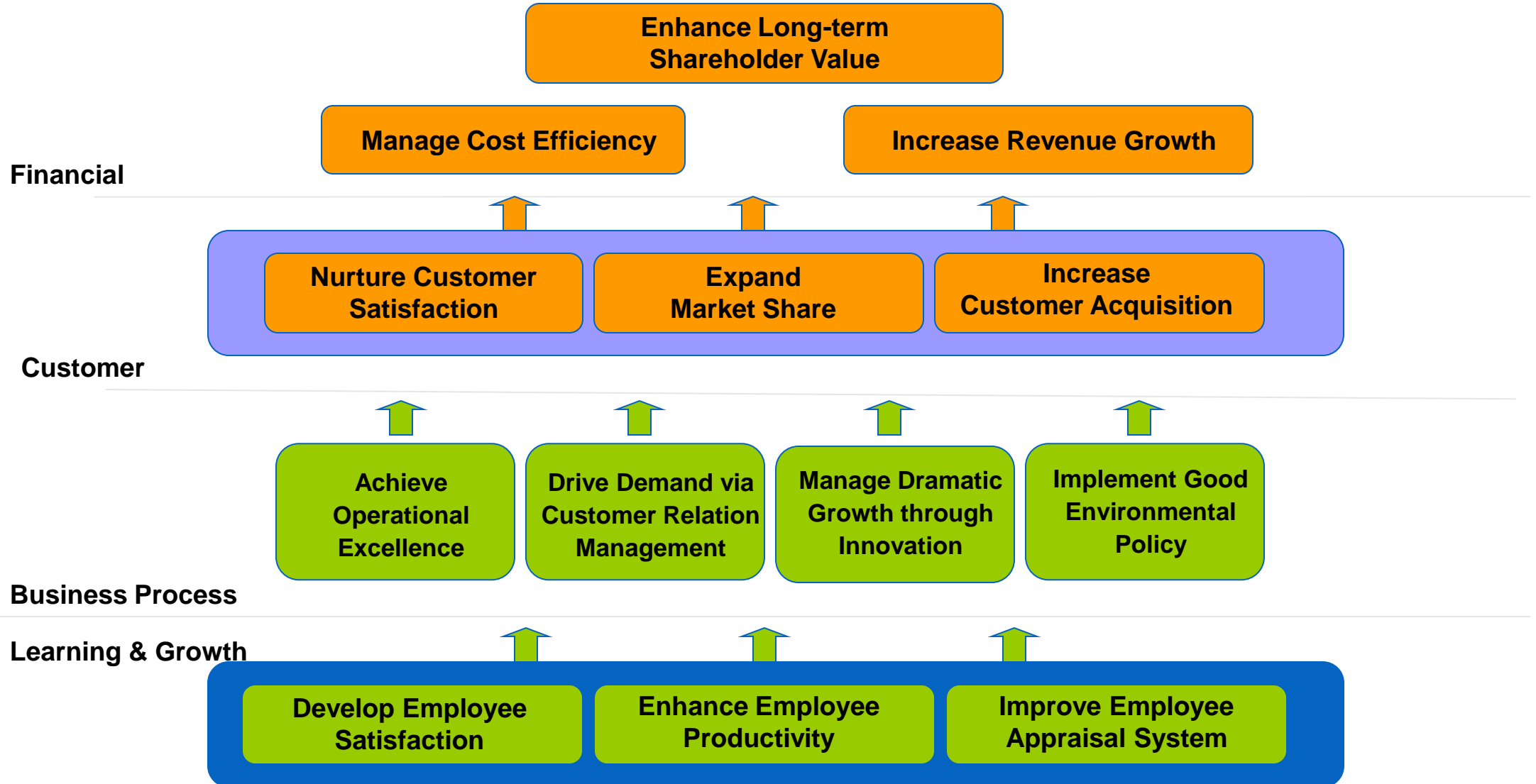
# TINGKATAN KEY PERFORMANCE INDICATORS



# TINGKATAN KEY PERFORMANCE INDICATORS



# CORPORATE BALANCED SCORECARD MAP – (CONTOH)



# TABEL BSC DAN KPI

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target
<b>Financial (bobot 25)</b>	Enhance Long Term Shareholder Value	Profitability (Rp juta)	5,000
		Profitability Growth (%)	10
	Increase Revenue Growth	Revenue (Rp juta)	50,000
		Revenue Growth (%)	12
	Manage Cost Efficiency	Overhead Cost Ratio (%)	8
<b>Customer (bobot 25)</b>	Nurture Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Index (dalam skala 1 – 10)	8
	Expand Market Share	Market Share per Product (%)	40
	Increase Customer Acquisition	Percentage of Loyal Customers (%)	50



Perspektif	Sasaran Strategis	KPI/OBJECTIVE	TARGET/KEY RESULTS
<b>Business Process</b> <i>(bobot : 25)</i>	Achieve Operational Excellence	Number of Product Defects	100 per 1 million
	Drive Demand via Customer Relationship	Time To Response Customers' Request	max 24 hours
		Number of Customer Gatherings	6 per year
	Manage Growth via Innovation	Number of New Products Launch	2 in this year
		Number of New Initiatives Implemented for Continous Improvement	10
<b>Learning</b> <i>(bobot : 25)</i>	Develop Employee Satisfaction	Employee Satisfaction Index	8
	Enhance Employee Productivity	Sales Revenue Per Employee (Rp)	500 per employee
	Menyempurnakan Sistem Evaluasi Kinerja	Persentase Penyelesaian Sistem Manajemen Kinerja Baru	100 % ready in November 2008

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Target	Achievement	Score		
Financial (25)	Enhance Long Term Shareholder Value	- Profitability	5,000	5,100	102		
		- Profitability Growth	10	11	110		
	Increase Revenue Growth	- Revenue	50,000	52,000	104	103	25.80
		- Revenue Growth	12	12	100		
	Manage Cost Efficiency	- Overhead Cost Ratio	8	8	100		
Customer (25)	Nurture Customer Satisfaction	- Customer Satisfaction Index	8	7.80	98	93	23.33
	Expand Market Share	- Market Share per Product	40	37	93		
	Increase Customer Acquisition	- Percentage of Loyal Customers	50	45	90		
Business Process (25)	Achieve Operational Excellence	- Number of Product Defects	100 per 1 million	100 per 1 million	100	99	24.80
	Drive Demand via Customer Relationship	- Time To Response Customers' Request	max 24 hours	average 25 hours	96		
		- Number of Customer Gatherings	6 per year	6	100		
	Manage Growth via Innovation	- Number of New Products Launch	2 in this year	2	100		
- Number of New Initiatives Implemented for Continuous Improvement		10	10	100			
Learning (25)	Mengembangkan Employee Satisfaction	- Employee Satisfaction Index	8	7.60	95	95	23.75
	Mengembangkan Produktivitas Karyawan	- Sales Revenue Per Employee	500 per employee	450	90		
	Menyempurnakan Sistem Evaluasi Kinerja	- Persentase Penyelesaian Sistem Manajemen Kinerja Baru	100 % ready in November 2008	100 % ready on time	100		

**97.68**



**CASCADING  
KPI STRATEGIS  
KE DIVISI DAN JABATAN**

# CASCADING

*Cascading* KPI adalah **proses penurunan KPI** dari perusahaan ke tingkat yang lebih rendah.

Misalnya...

Dari Korporat ke tingkat Divisi,  
dari tingkat Divisi ke tingkat  
Departemen, dst.

# KPI

*(Key Performance Indicator)*



# TAHAPAN PENYUSUNAN KPI



# **4 CARA CASCADING**

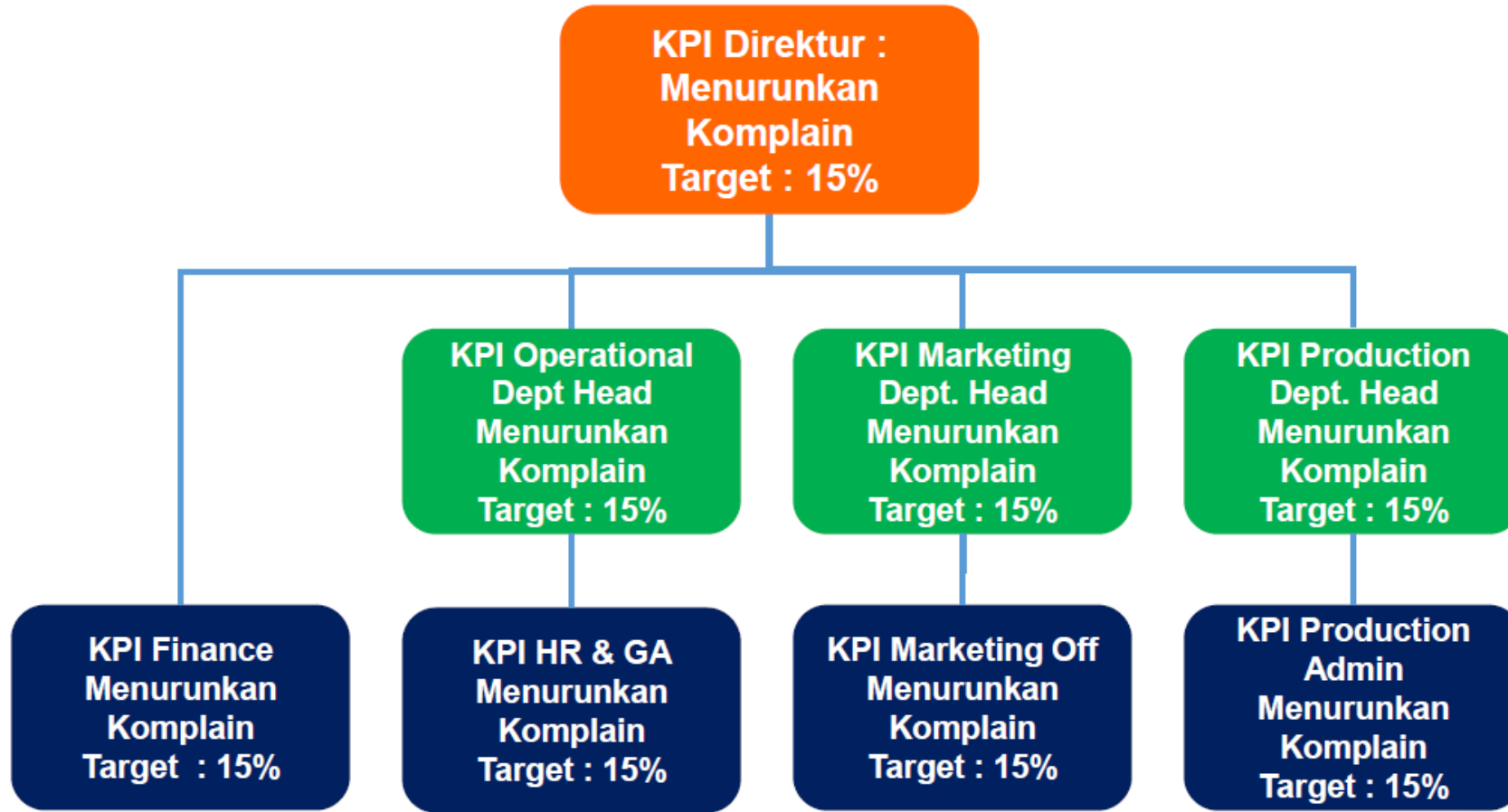
- 1. Shared / Full Cascading**
- 2. Identical / Partial Cascading**
- 3. SupportCascading**
- 4. Contributory**

## #1. Shared / Full Cascading

- KPI dan target diturunkan sama persis
- Diturunkan sama antara level yang lebih rendah dan level di atasnya.



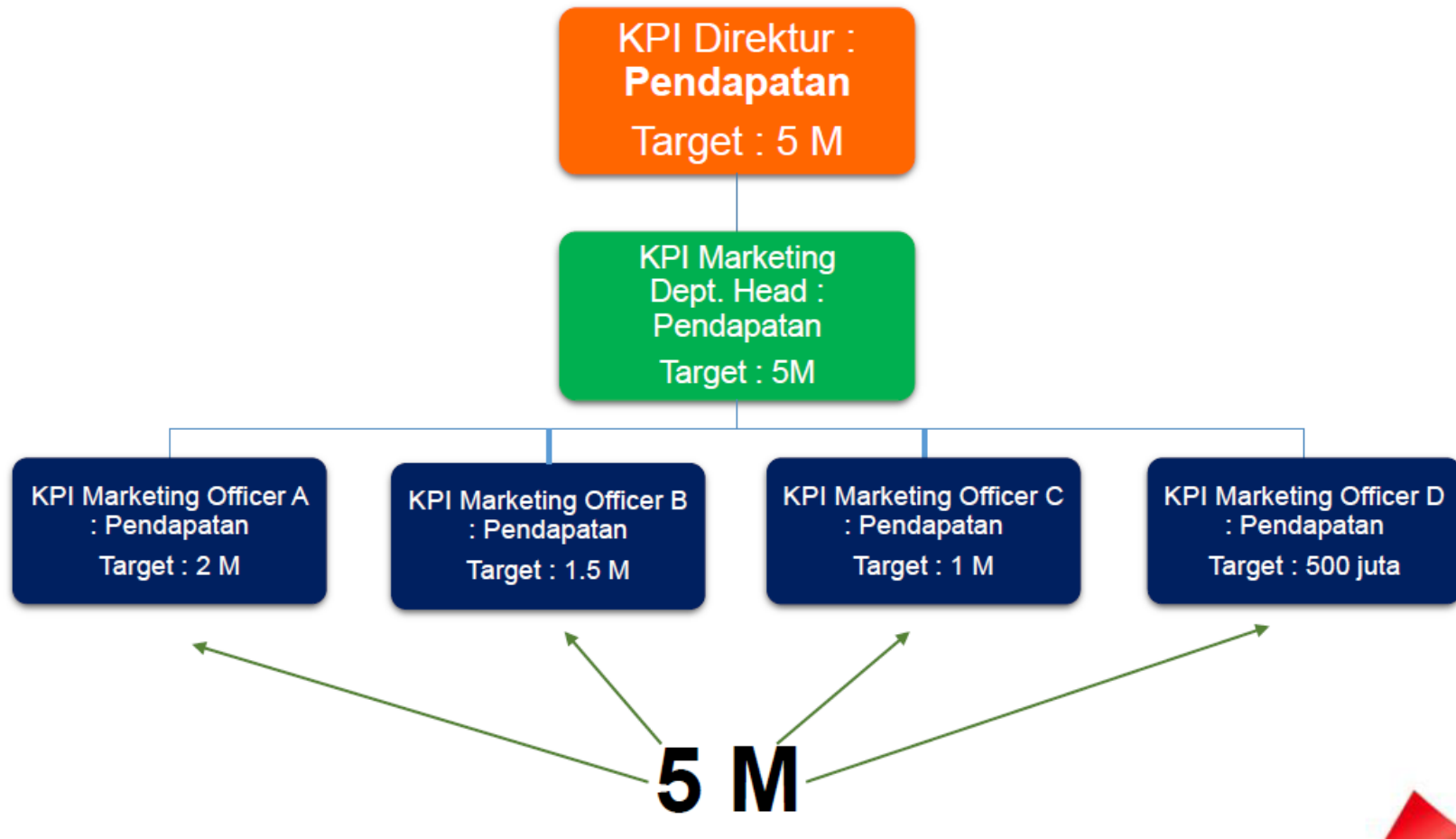
# Contoh : Shared / Full Cascading



## #2. Identical / Partial Cascading

- **KPI sama, target berbeda**
- Biasanya diterapkan pada dept./ divisi dengan struktur regional atau geografis, atau pada beberapa pemangku jabatan dengan posisi yang sama

# Contoh: Identical / Partial Cascading



## #3. Support Cascading

- **KPI dan target berbeda**, namun tetap memberikan dukungan pencapaian tingkat KPI di atasnya
- Terkadang untuk **mendukung** KPI Organisasi, Divisi terkait harus mengembangkan KPI yang tidak sama persis dengan KPI Organisasi

## Contoh : Support Cascading

### Pendapatan Perusahaan 5 M :

1. **Bagian Produksi** harus bisa memproduksi produk sebanyak **2.000 unit**
2. **Bagian Marketing** harus bisa memasarkan produk sebanyak 2.000 unit dengan harga **Rp 2.500.000 per unit**
3. **Bagian Operasional** harus dapat menekan biaya Operasional tidak lebih **30% dari Anggaran**

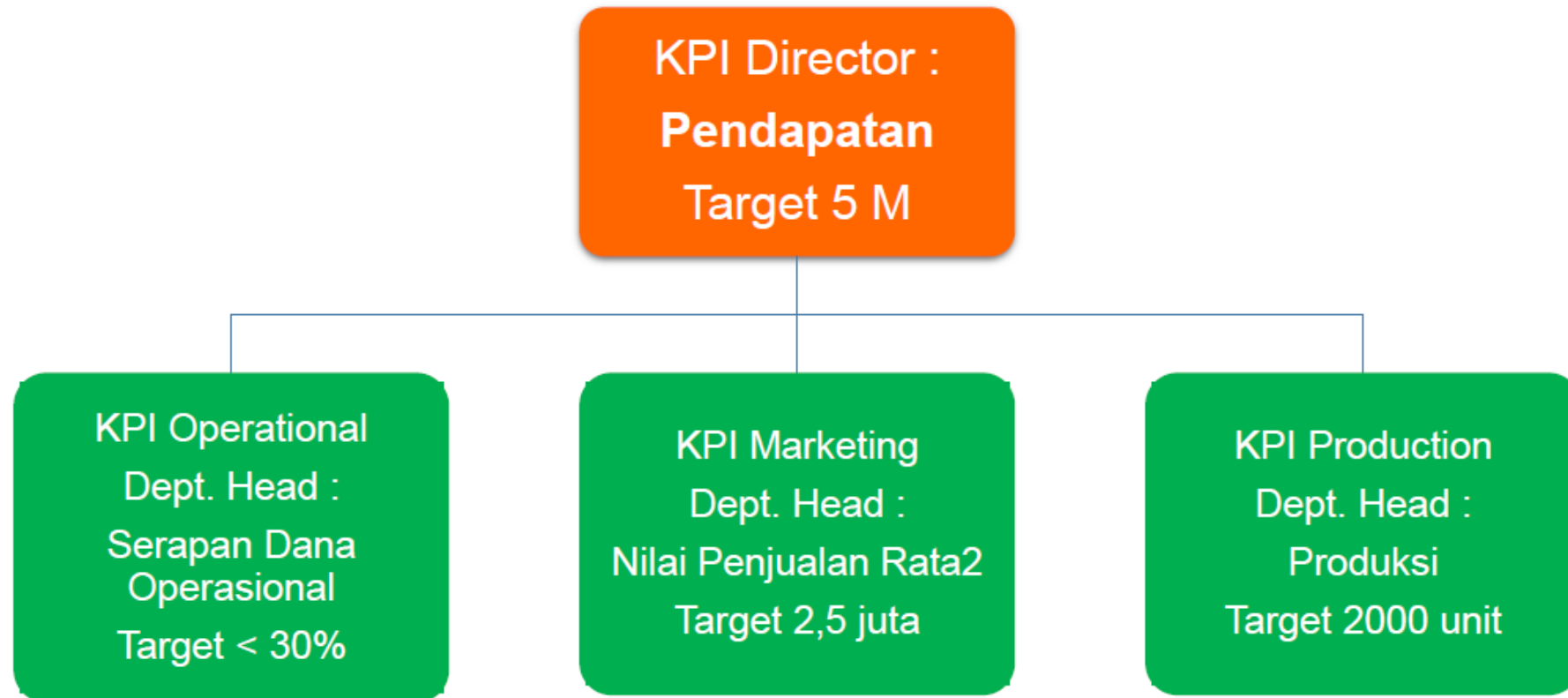
# Contoh : Support Cascading

No	<i>The Business Chassis</i> (Kerangka Bisnis)	Nilai
1	Calon Pelanggan	4.000
2	Tingkat Konversi (%)	25%
3	<b>Pelanggan</b>	<b>1.000</b>
4	Jumlah Rata-rata Transaksi	2
5	Nilai Penjualan Rata-rata (Rp)	2.500.000
6	<b>Pendapatan --- Omzet (Rp)</b>	<b>5.000.000.000</b>
7	Laba Bersih --- Net Margin (%)	30%
8	<b>Profit --- Net Profit Margin (Rp)</b>	<b>1.500.000.000</b>



**Produksi:  
2.000 Unit**

# Contoh : Support Cascading



## #4. Contributory

- Untuk menyelaraskan KPI unit-unit kerja yang berbeda secara horizontal
- Biasanya diterapkan pada divisi dengan struktur **berbasis proses**



## Contoh : Contributory

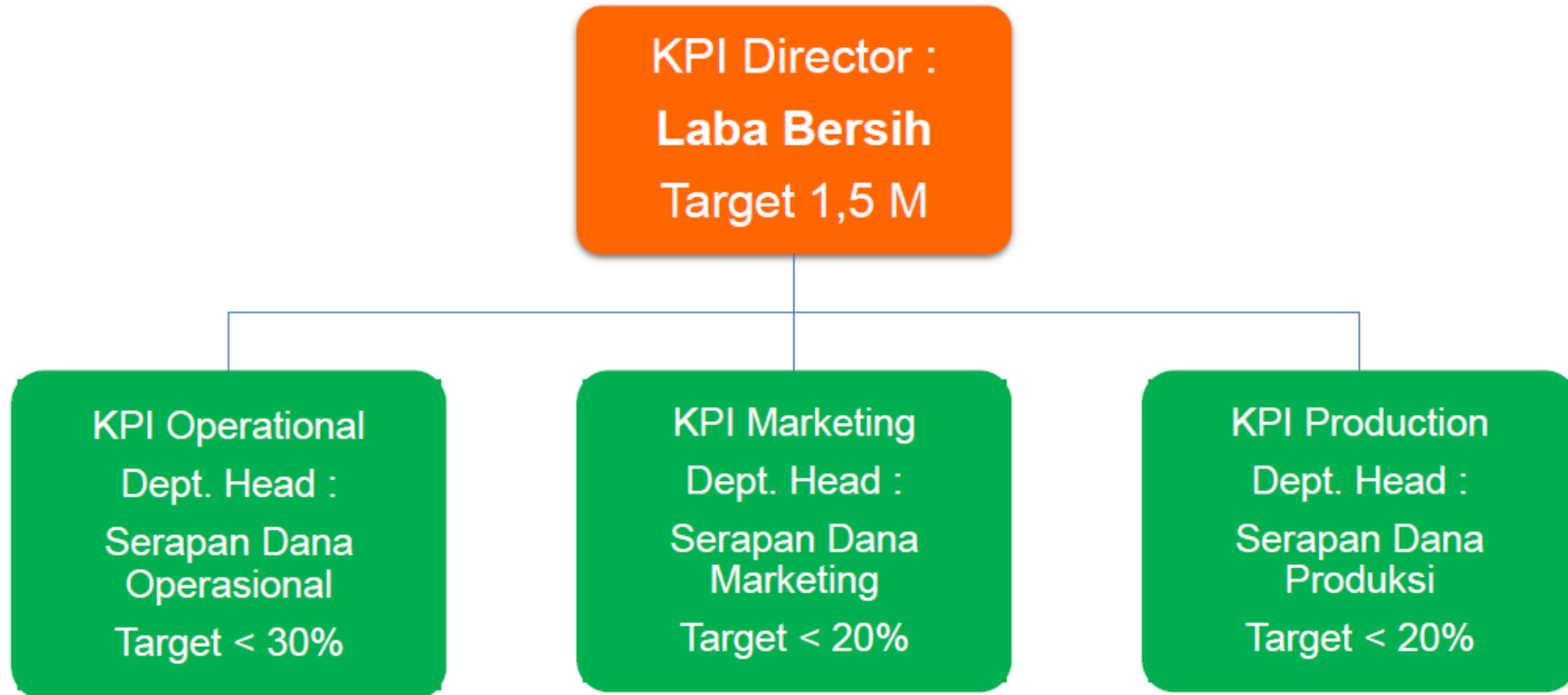
Contoh KPI : Meningkatkan Laba Bersih

Target : 1,5 M

Laba Bersih ini merupakan **kontribusi** dari :

1. **Serapan dana** Departemen **Operasional** tidak lebih dari **30% dari omset**
2. **Serapan dana** Departemen **Marketing** tidak lebih dari **20% dari omset**
3. **Serapan dana** Departemen **Produksi** tidak lebih dari **20% dari omset**

# Contoh : Contributory



# **JENIS CASCADING**

## **MANA YANG AKAN ANDA PILIH?**

Sesuaikan dengan **jenis KPI**,  
**Struktur Organisasi**, dan juga  
**Job Description** setiap jabatan

# INTEGRATION BETWEEN CORPORATE AND DIVISION/DEPARTMENT

Vision  
Mission  
Strategy

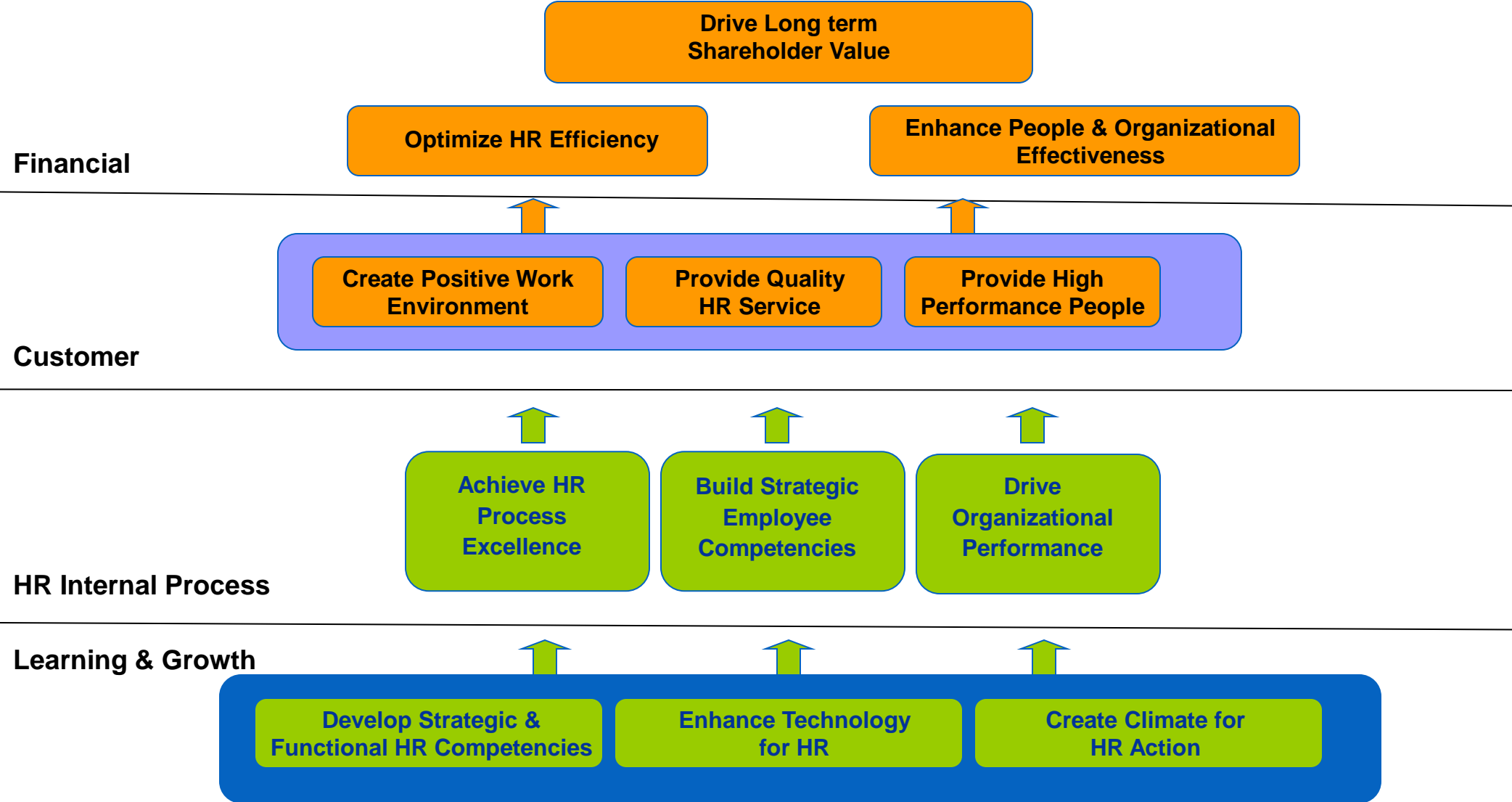
Corporate  
Scorecard

Division  
Scorecard

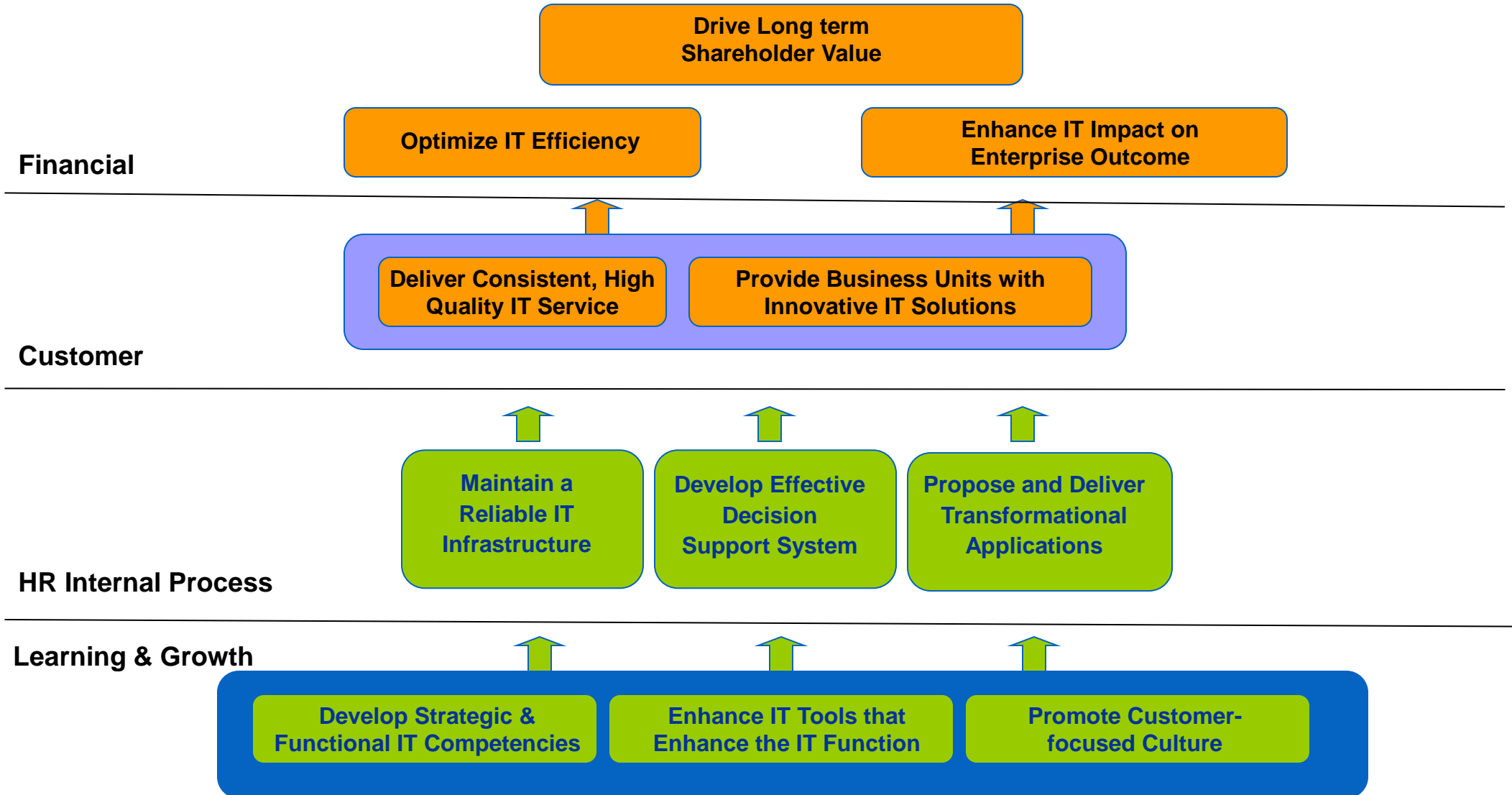


*The Division Scorecard  
is built by referring to the  
corporate scorecard*

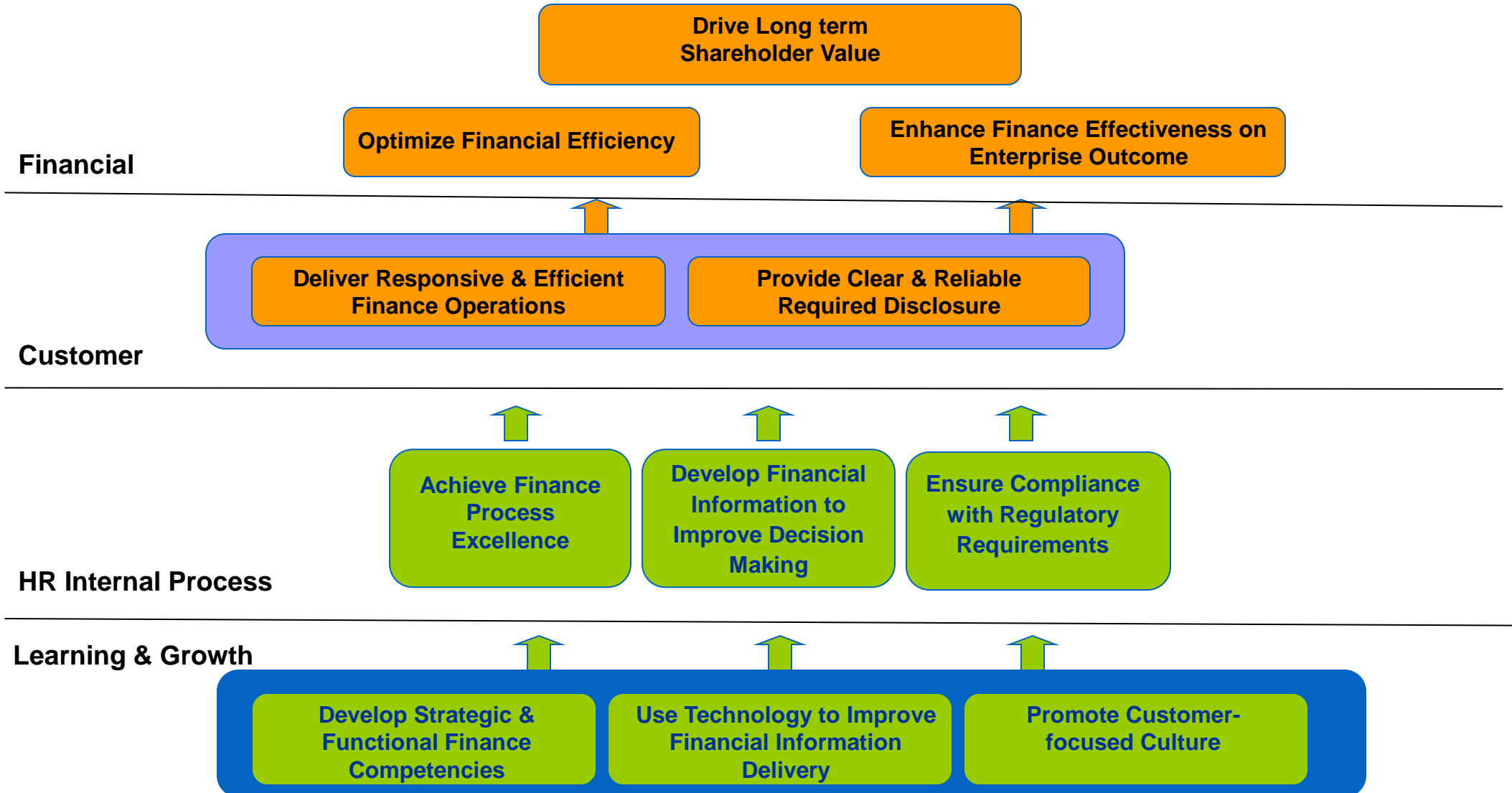
# HR STRATEGY MAP TEMPLATE



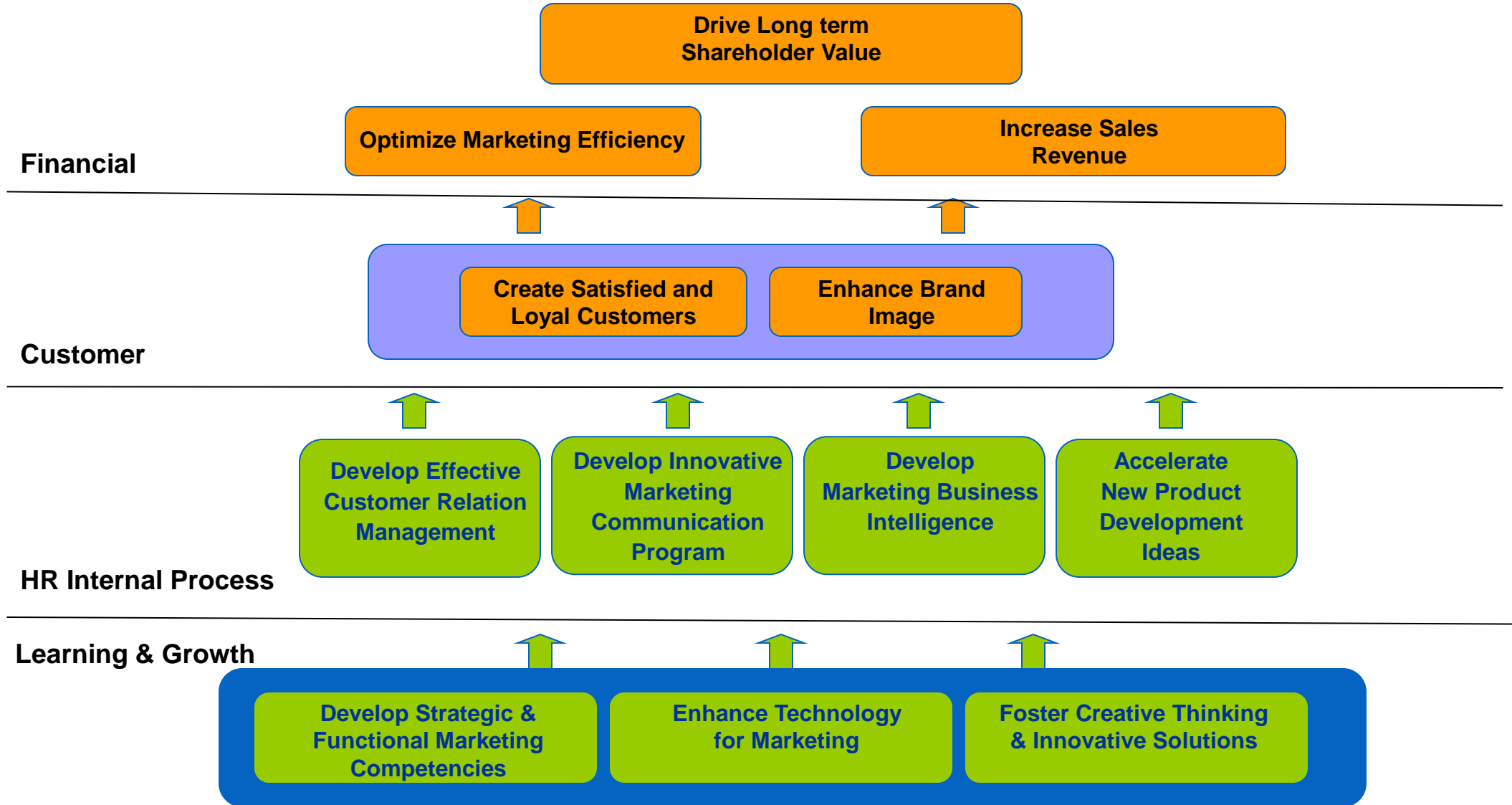
# IT STRATEGY MAP TEMPLATE



# FINANCE STRATEGY MAP TEMPLATE



# MARKETING STRATEGY MAP TEMPLATE





# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)					
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan					
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita)					
		ROI of training untuk selected training programs					
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu					
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)					

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama		n	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)			
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan			
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita)			
		ROI of training untuk selected training programs			
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu			
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)			

Area kinerja utama adalah bidang tanggung jawab pokok manajer SDM. Dalam contoh ini ada empat area kinerja utama.

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot	Realisasi	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)				
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan				
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita)				
		ROI of training untuk selected training programs				
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu				
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)				

- Key performance indicators adalah indikator yang terukur untuk menilai hasil kerja.
- Masing-masing Area Kinerja Utama (AKU) minimal memiliki satu KPI. Dalam contoh ini, masing-masing AKU memiliki 2 KPI.
- Jumlah total KPI sebaiknya berjumlah antara 5 s/d 10 buah.

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)	15				
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan	15				
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita)	10				
		ROI of training untuk selected training programs	10				
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10				
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15				
4	Employee Retention and Productivity	Great employee turn over (great employee adalah karyawan yang diidentifikasi sebagai "star")	15				
		Revenue per employee	10				
			<b>100</b>				

Bobot setiap KPI ditentukan. Bobot ditentukan berdasar tingkat kepentingan (prioritas) KPI dan juga sumber daya yang dialokasikan. Total bobot harus berjumlah 100.

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	A	B	C
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)	15	100%			
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan	15	80			
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita) per tahun	10	30 jam			
		ROI of training untuk selected training programs	10	200%			
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10	90%			
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%			

Target ditentukan berdasar kesepakatan dan juga data pencapaian tahun sebelumnya. Penulisan angka target bisa berupa % atau nominal atau rupiah; tergantung jenis KPI-nya.

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)	15	100%	90%	90	
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan	15	80	82	103	
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita) per tahun	10	30 jam	28 jam	93	
		ROI of training untuk selected training programs	10	200%	175%	88	
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10	90%	100%	111	
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%	70%	88	

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan dapat dipenuhi (per hari)		100%	90%	90	
		Rata-rata skor evaluasi setelah 3 bulan masa		80	82	103	
2	Training and Development	Jumlah jam training (kapita) per tahun		30 jam	28 jam	93	
		ROI of training untuk selected training programs	10	200%	175%	88	
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10	90%	100%	111	
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%	70%	88	
4	Employee Retention and Productivity	Great employee turn over (great employee adalah karyawan yang diidentifikasi sebagai "star")	15	maks 1 %	1,50%	67	
		Revenue per employee	10	Rp 2 M/employee	Rp 2,2 M /employee	110	

Angka skor didapat dari realisasi/target x 100 atau juga bisa target/realisasi x 100; tergantung jenis KPI-nya, apakah KPI maximize atau KPI minimize.

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

**KPI Maximize** artinya : makin tinggi skor KPI yang didapat, maka makin bagus.

***Rumus menghitung skor KPI :***

Target

----- x 100

Realisasi

\*) Dalam contoh tabel KPI tadi, semua KPI bentuknya adalah KPI Maximize, kecuali KPI no 4 yakni Great Employee Turn Over.



# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

**KPI MINIMIZE** artinya : makin rendah skor KPI yang didapat, maka makin bagus.

***Rumus menghitung skor KPI :***

Realisasi

----- x 100

Target

\*) Dalam contoh tabel KPI tadi, hanya ada satu KPI yang bersifat Minimize, yakni KPI no 4 : Great Employee Turn Over.

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicators	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan pegawai baru yang dapat dipenuhi dengan tepat waktu (< 45 hari)	15	100%	90%	90	14
		Rata-rata skor evaluasi karyawan baru setelah 3 bulan masa percobaan	15	80	82	103	15
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita) per tahun	10	30 jam	28 jam	93	9
		ROI of training untuk selected training programs	10	200%	175%	88	9
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10	90%	100%	111	11
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%	70%	88	13
4	Employee Retention and Productivity	Great employee turn over (great employee adalah karyawan yang diidentifikasi sebagai "star")	15	maks 1 %	1,50%	67	10
		Revenue per employee	10	Rp 2 M/ employee	Rp 2,2 M / employee	110	11
			<b>100</b>				<b>92</b>

# Sample Tabel KPI untuk HR Manager

No.	Area Kinerja Utama	Key Performance Indicator	Bobot KPI	Target	Realisasi Akhir Tahun	Skor	Skor Akhir
1	Rekrutmen	% jumlah kebutuhan karyawan yang dapat dipenuhi (per hari)	15	100%	90%	90	13,50
		Rata-rata skor evaluasi karyawan setelah 3 bulan masa percobaan	15	80	82	103	15,38
2	Training and Development	Jumlah jam training per karyawan (per kapita) per tahun	10	30 jam	28 jam	93	9,33
		ROI of training untuk selected training programs	10	200%	175%	88	8,75
3	Performance Management	% jumlah karyawan level supervisor keatas yang telah menyusun KPI individu	10	90%	100%	111	11,11
		% jumlah manajer yang telah melakukan performance coaching secara reguler (sebulan sekali)	15	80%	70%	88	13,13
4	Employee Retention and Productivity	Great employee turn over (great employee adalah karyawan yang diidentifikasi sebagai "star")	15	maks 1 %	1,50%	67	10,00
		Revenue per employee	10	Rp 2 M/employee	Rp 2,2 M/employee	110	11,00
			<b>100</b>				<b>92,19</b>

Angka skor akhir didapat dari = skor x bobot KPI /100





**STEP BY STEP MENERAPKAN**

**OBJECTIVE  
& KEY RESULT (OKR)**

**DI TEMPAT KERJA**

**STAGE #3.2**

**BIMBINGAN  
KINERJA**



# CONTINUOUS FEEDBACK



Sikap Pemimpin terhadap Karyawan **Berkinerja Tinggi**

**“Ketika Anda Melihatnya,  
Langsung Katakan.”**







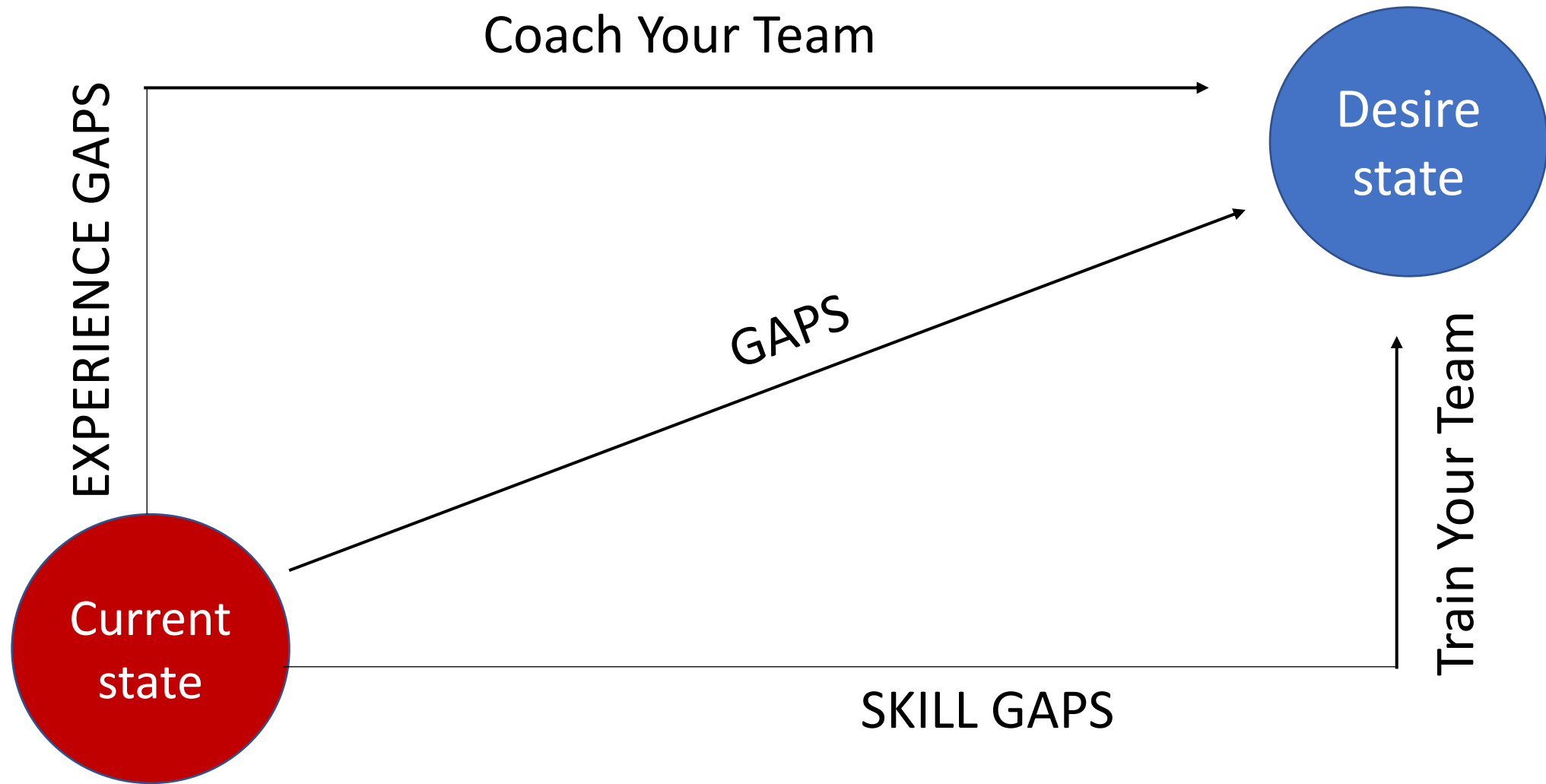
Sikap Pemimpin terhadap Karyawan **Berkinerja Rendah**

**“Sampaikan secara pribadi &  
sampaikan secara positif.”**



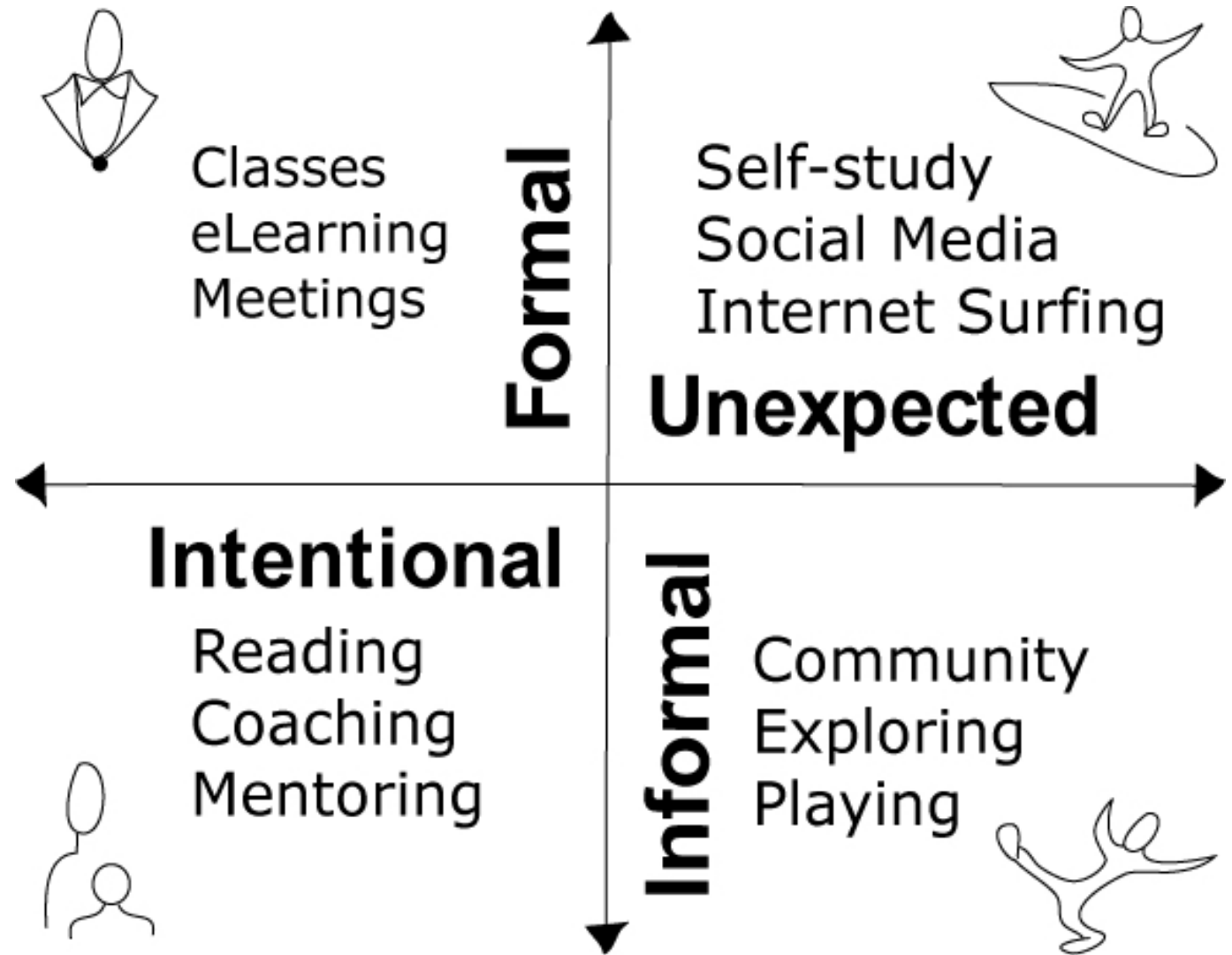
# THE MOST IMPORTANT WORDS

- The six most important words: **"I admit I made a mistake."**
- The five most important words: **"You did a good job."**
- The four most important words: **"What is your opinion."**
- The three most important words: **"If you please."**
- The two most important words: **"Thank you,"**
- The one most important word: **"We"**
- The least most important word: **"I"**



# SKILL GAPS

JALANKAN PERAN SEBAGAI TRAINER



# EXPERIENCE GAPS

## JALANKAN PERAN SEBAGAI COACH

- Berikan Wewenang
- Berikan tanggungjawab
- Ijinkan untuk melakukan kesalahan
- Tukar Posisi
- Kolaborasi lintas fungsi

**STAGE #3.3**

**EVALUASI  
KINERJA**

**MENGEVALUASI  
KINERJA TIM/KARYAWAN**

# Mengapa ?

- Penilaian memberikan informasi mengenai keputusan yang akan dibuat tentang promosi dan gaji
- Penilaian memberikan peluang untuk manager dan anak buahnya untuk duduk dan mereview perilaku kerja bawahannya dan kemudian menyusun rencana untuk perbaikan
- Penilaian memberikan peluang yang bagus untuk mereview rencana karir seseorang berdasar kekuatan dan kelemahan mereka



**Perlu ada pemahaman yang sama antara superordinat dan subordinat** mengenai apa yang harus di capai (OUTPUT), bagaimana mencapainya (PROSES) dan apa yang harus di siapkan (INPUT) untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan



TINGGI	<p><b>MISFITS</b> Ketidaksesuaian Terkait Masalah Perilaku atau Pekerjaan</p>	<p><b>PRINCE IN WAITING</b> Perlu Waktu Tambahn untuk Siap Menempati Posisi</p>	<p><b>STARS</b> Siap Menempati Posisi</p>
POTENSI	<p><b>CRITICAL LIST</b> Memerlukan Penyelamatan</p>	<p><b>CADRE</b> Tipe Karyawan Kebanyakan</p>	<p><b>EAGLES</b> Menunjukkan Hasil Kerja yang Baik Secara Konsisten</p>
RENDAH	<p><b>NO HOPPERS</b> Putuskan Hubungan</p>	<p><b>FOOT SOLDIERS</b> Diperlukan Pemantauan</p>	<p><b>WORK HORSES</b> Mempertahankan Hasil Kerja</p>
	KINERJA		TINGGI

TINGGI

POTENSI

<p><b>Performa Rendah – Potensi Tinggi</b> <span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px;">5</span></p> <p><b>Misfit:</b> Ketidaksesuaian Terkait Masalah Perilaku Atau Pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lakukan pemantauan secara ketat dan konseling yang rutin</li> <li>▪ Segera berikan penugasan yang sesuai atau merancang ulang cakupan/ bidang kerja</li> </ul>	<p><b>Performa Rata-Rata - Potensi Tinggi</b> <span style="background-color: #92d050; border: 1px solid black; padding: 2px;">2</span></p> <p><b>Calon Pangeran:</b> Perlu Waktu Tambahan Untuk Siap Menempati Posisi Target</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uji stres melalui penugasan yang lebih menantang</li> <li>▪ Tingkatkan cakupan pengalaman</li> <li>▪ Kelola ekspektasi talent</li> </ul>	<p><b>Performa Tinggi - Potensi Tinggi</b> <span style="background-color: #92d050; border: 1px solid black; padding: 2px;">1</span></p> <p><b>Bintang:</b> Siap Menempati Posisi Target</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promosikan</li> <li>▪ Secara terus menerus perluas bidang kerja &amp; fasilitasi dengan tantangan yang lebih besar</li> <li>▪ Berikan pelatihan khusus terkait kesenjangan keterampilan kerja</li> </ul>
<p><b>Performa Rendah – Potensi Rata-Rata</b> <span style="background-color: red; color: white; border: 1px solid black; padding: 2px;">7</span></p> <p><b>Daftar Kritis:</b> Memerlukan Penyelamatan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lakukan pemantauan ketata dan konseling yang rutin</li> <li>▪ Tinjau kembali keterampilan dan bidang kerja</li> </ul>	<p><b>Performa Rata-Rata – Potensi Rata-Rata</b> <span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px;">4</span></p> <p><b>Kader:</b> Tipe Pegawai Kebanyakan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tetapkan tantangan-tantangan untuk menyaring <i>talent</i> di kelompok ini</li> <li>▪ Berikan mentor dan pelatihan</li> </ul>	<p><b>Performa Tinggi - Potensi Rata-Rata</b> <span style="background-color: #92d050; border: 1px solid black; padding: 2px;">3</span></p> <p><b>Elang:</b> Menunjukkan Hasil Kerja Yang Baik Secara Konsisten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kelola ekspektasi talent</li> <li>▪ Pertimbangkan untuk promosi di area kerja yang bersesuaian dengan posisi saat ini</li> <li>▪ Uji kapabilitas di luar kompetensi intinya</li> </ul>
<p><b>Performa Rendah – Potensi Rendah</b> <span style="background-color: red; color: white; border: 1px solid black; padding: 2px;">9</span></p> <p><b>Tidak Ada Harapan:</b> Putuskan Hubungan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tanyakan pada diri Anda, mengapa mereka masih berada di organisasi?</li> <li>▪ Rencanakan pemberhentian kerja</li> </ul>	<p><b>Performa Rata-Rata – Potensi Rendah</b> <span style="background-color: red; color: white; border: 1px solid black; padding: 2px;">8</span></p> <p><b>Footsoldiers:</b> Diperlukan Pemantauan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tetapkan target performa yang jelas</li> <li>▪ Pantau performa secara ketat</li> </ul>	<p><b>Performa Tinggi – Potensi Rendah</b> <span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px;">6</span></p> <p><b>Pekerja Keras:</b> Mempertahankan Hasil Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berikan motivasi dan pengakuan terhadap prestasi</li> <li>▪ Berikan pelatihan untuk memperbaharui keterampilan</li> </ul>

RENDAH

KINERJA

TINGGI