

ABSTRAK

Meningkatnya kompleksitas bisnis internasional menuntut organisasi multinasional untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang efektif dan konsisten, sembari tetap tanggap terhadap perbedaan antarnegara. Invesis, sebuah perusahaan investasi infrastruktur internasional yang berkantor pusat di Belanda, saat ini beroperasi melalui lima kantor di Eropa dan menghadapi tantangan dalam memastikan konsistensi evaluasi kinerja karyawan, mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi, serta menyelaraskan kinerja individu dengan strategi organisasi. Proses Kinerja dan Pengembangan (P&D) yang ada saat ini menyediakan struktur tinjauan tahunan dan tujuan berbasis SMART, namun efektivitasnya terbatas akibat adanya perbedaan dalam praktik kalibrasi, ketiadaan deskripsi pekerjaan dan acuan perilaku (*behavioural anchors*) yang terstandarisasi, serta tidak adanya proses formal untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pengukuran kinerja berskala internasional yang dapat mendukung Invesis dalam menilai kinerja dan potensi karyawan, sekaligus memperkuat posisi strategis dan daya saing perusahaan di pasar.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dan eksploratif dengan pendekatan studi kasus tunggal pada perusahaan Invesis. Penelitian ini mengadopsi filosofi konstruktivis dan pendekatan abduktif, yang memadukan perspektif teoretis dengan temuan empiris organisasi. Data dikumpulkan melalui penelitian sekunder yang mencakup literatur akademis dan dokumen internal perusahaan, serta penelitian primer melalui wawancara dengan sepuluh karyawan Invesis yang mewakili berbagai negara, departemen, dan tingkat organisasi. Data wawancara dianalisis secara tematis, sementara analisis dokumen digunakan untuk mengidentifikasi praktik manajemen kinerja yang ada saat ini serta kesenjangan struktural. *Balanced Scorecard* (BBSC), kerangka kerja *High-Potential* (HIPO), dan prinsip standarisasi-lokalisasi dalam *International Human Resource Management* (IHRM) digunakan sebagai landasan teoretis untuk mengembangkan model pengukuran kinerja yang diusulkan.

Temuan menunjukkan bahwa tantangan utama dalam sistem manajemen kinerja Invesis bersifat struktural, khususnya terkait kalibrasi lintas negara yang tidak konsisten, ekspektasi peran yang tidak jelas, praktik manajer lini yang tidak seragam, terbatasnya acuan perilaku (*behavioural anchors*), serta tidak adanya proses pengembangan HIPO yang formal. Studi ini mengusulkan model pengukuran kinerja terintegrasi yang menggabungkan BBSC sebagai sumbu kinerja, kerangka kerja HIPO sebagai sumbu potensi, dan prinsip-prinsip IHRM sebagai lapisan kalibrasi internasional dalam format 9-box grid. Model ini dirancang untuk menghubungkan kinerja individu dengan tujuan strategis, mendukung identifikasi talenta internasional, serta memfasilitasi pengambilan

keputusan berbasis bukti terkait pengembangan karyawan, perencanaan suksesi, dan mobilitas karier. Model yang diusulkan ini ditujukan untuk diintegrasikan ke dalam siklus P&D yang sudah ada dan diimplementasikan melalui Zoho People, dimulai dengan perbaikan mendasar seperti standarisasi deskripsi pekerjaan, acuan perilaku, pelatihan manajer, penetapan tujuan yang selaras dengan BBSC, dan kalibrasi lintas negara sebelum memperkenalkan penilaian HIPO dan 9-box grid.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Karyawan Berpotensi Tinggi, Matriks 9-Box, Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, Manajemen Talenta, Inveis.

