

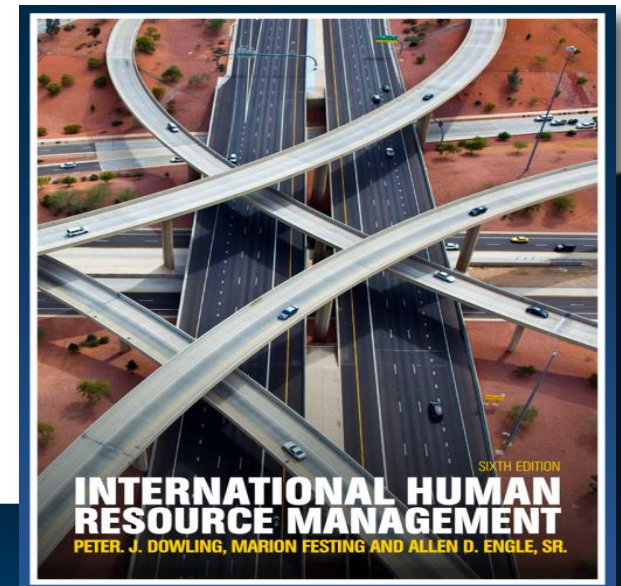
Chapter 6

MANAJEMEN

KINERJA

INTERNASIONAL

Musoli, S.E., M.M



Chapter 6

MANAJEMEN KINERJA

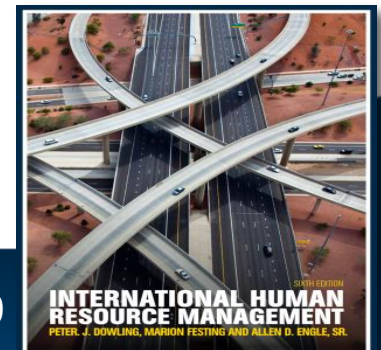
INTERNASIONAL

- Kosa kata
- Tujuan
- pengantar
- Manajemen kinerja multinasional
- Kontrol & manajemen kinerja
- Manajemen kinerja karyawan internasional
- Penilaian kinerja karyawan internasional

▶START

Click on an item to go to its section.

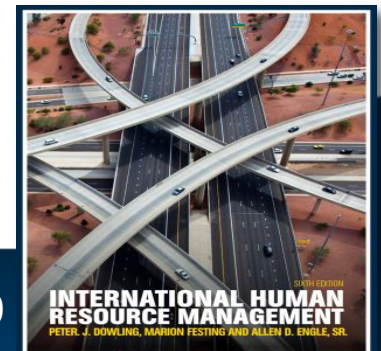
Click on the book cover below to return to this table of contents.



Tujuan

Kami membahas:

1. Manajemen kinerja multinasional di tingkat global & lokal:
 - data yang tidak dapat dibandingkan
 - efek jarak
 - keragaman lingkungan global
 - tingkat kedewasaan anak perusahaan
2. Manajemen kinerja sebagai bagian dari sistem kontrol MNE
3. Faktor yang terkait dengan kinerja ekspatriat, termasuk
 - paket kompensasi
 - tugas & peran
 - dukungan kantor pusat
 - faktor lingkungan tuan rumah
4. Manajemen kinerja dari
 - ekspatriat & non-ekspatriat
 - mereka yang mengerjakan tugas & penugasan non-standar seperti komuter & pekerja virtual
5. Masalah yang terkait dengan penilaian kinerja karyawan internasional

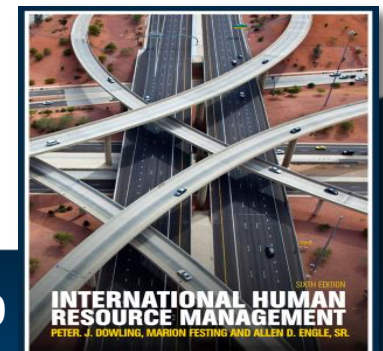
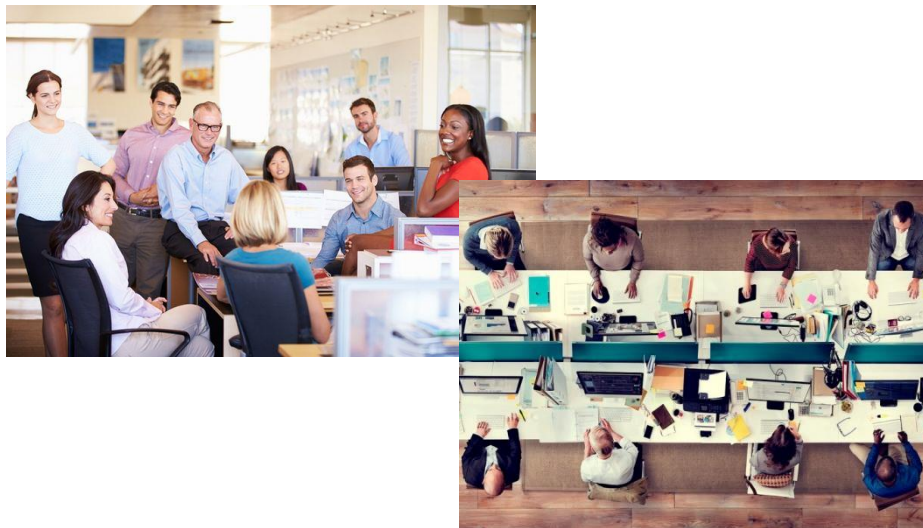


Definisi

Kami mendefinisikan:

Manajemen kinerja (*performance management*) : adalah proses dimana manajer dan karyawan bekerja bersama untuk merencanakan, memantau dan meninjau tujuan kerja karyawan dan kontribusi keseluruhan untuk organisasi.

1. Digunakannya untuk menentukan peningkatan keunggulan dan
2. umpan balik kinerja untuk pekerjaan yang dilakukan selama dua belas bulan sebelumnya,
3. untuk menentukan kebutuhan pelatihan, dan sebagai alat utama dalam perencanaan suksesi.

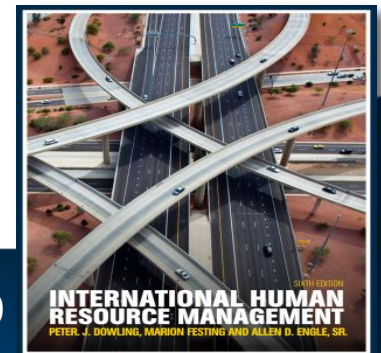


Definisi

Kami mendefinisikan:

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) → juga disebut sebagai tinjauan **kinerja**, evaluasi **kinerja**, diskusi pengembangan (karier), atau **penilaian** karyawan adalah metode yang dengannya **kinerja** pekerjaan seorang karyawan didokumentasikan dan dievaluasi.

1. Penilaian biasanya disiapkan oleh atasan langsung karyawan.
2. Prosedur ini biasanya mengharuskan penyelia untuk mengisi formulir penilaian standar yang mengevaluasi individu pada beberapa dimensi yang berbeda dan
3. kemudian membahas hasil evaluasi dengan karyawan.

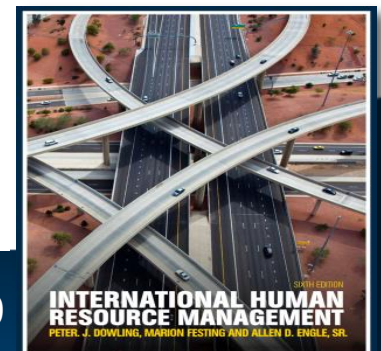
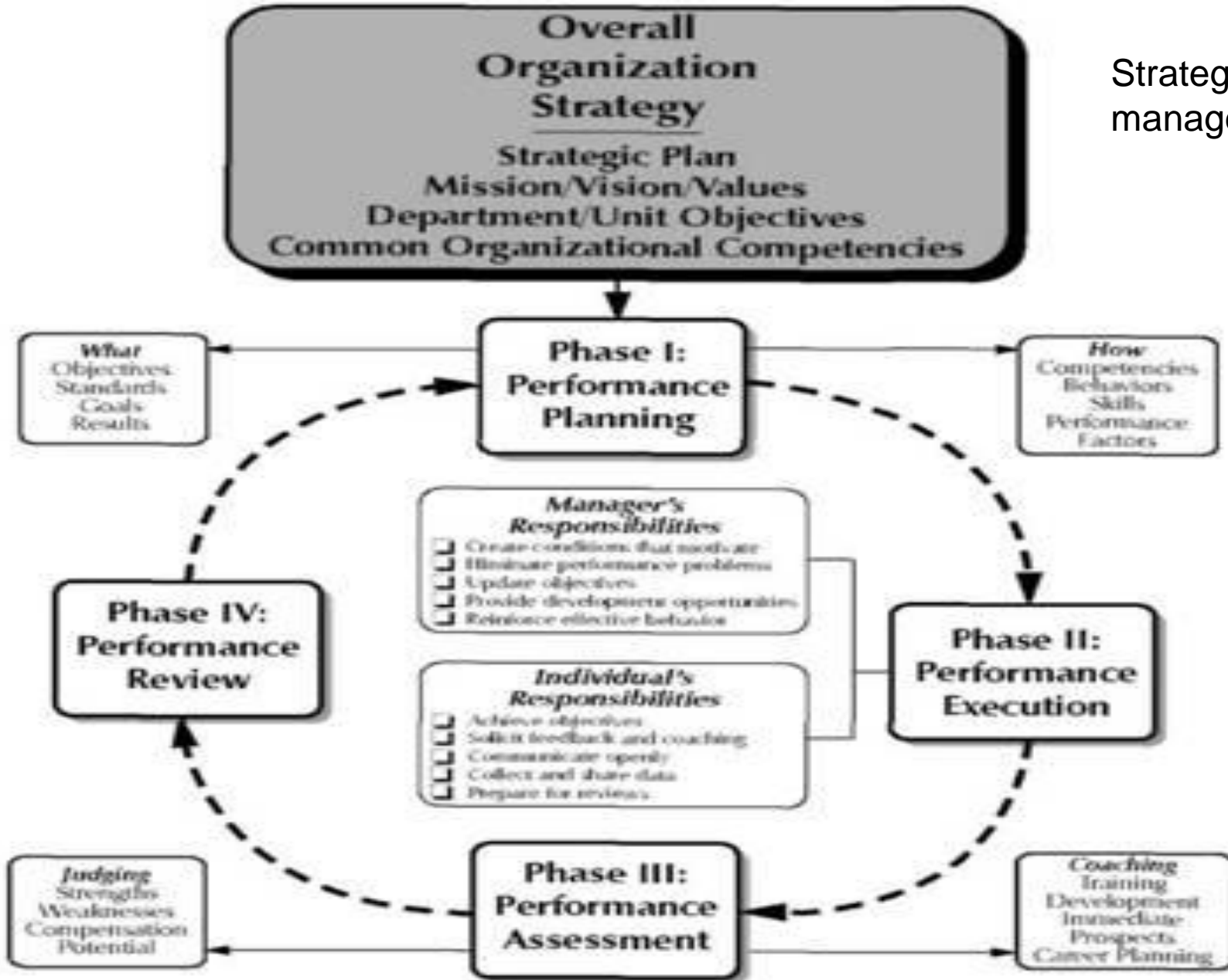


Pentingnya Penilaian Kinerja

1. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka
2. Menentukan siapa yang dipromosikan
3. Mendorong peningkatan kinerja
4. Memotivasi kinerja yang unggul
5. Menetapkan dan mengukur tujuan
6. Konseling berkinerja buruk
7. Menentukan perubahan kompensasi
8. Mendorong pembinaan dan bimbingan
9. Mendukung perencanaan tenaga kerja atau perencanaan suksesi
10. Menentukan pelatihan individu dan kebutuhan pengembangan
11. Menentukan pelatihan organisasi dan kebutuhan pengembangan
12. Mengonfirmasi bahwa keputusan perekrutan yang baik sedang dibuat
13. Memberikan defensibilitas hukum untuk keputusan personalia
14. Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan



Strategy-based performance management



Manajemen Kinerja di MNE

1. **Insentif kinerja** di perusahaan multinasional dapat menjadi masalah konflik.
2. Karyawan dan manajemen dapat memiliki pandangan yang berbeda tentang **adil dan hanya membayar (Gaji) dan penghargaan atas kinerja**.
3. Selain itu ada **pengaruh budaya** pada karyawan dan pemahaman manajemen tentang kinerja yang baik.

Pengaruh budaya ini dapat berbeda dari satu negara ke negara lain dan memperumit standarisasi kebijakan manajemen kinerja di perusahaan multinasional

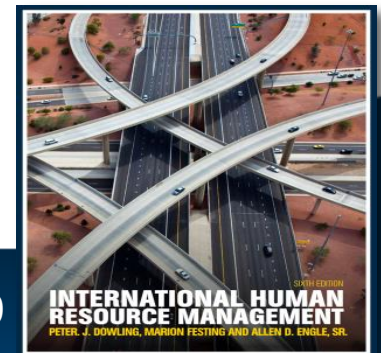
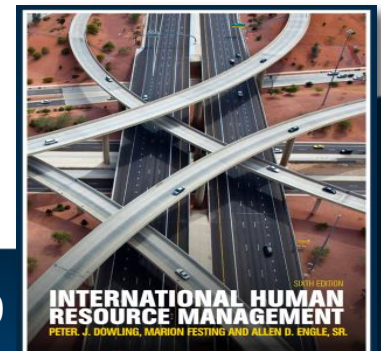
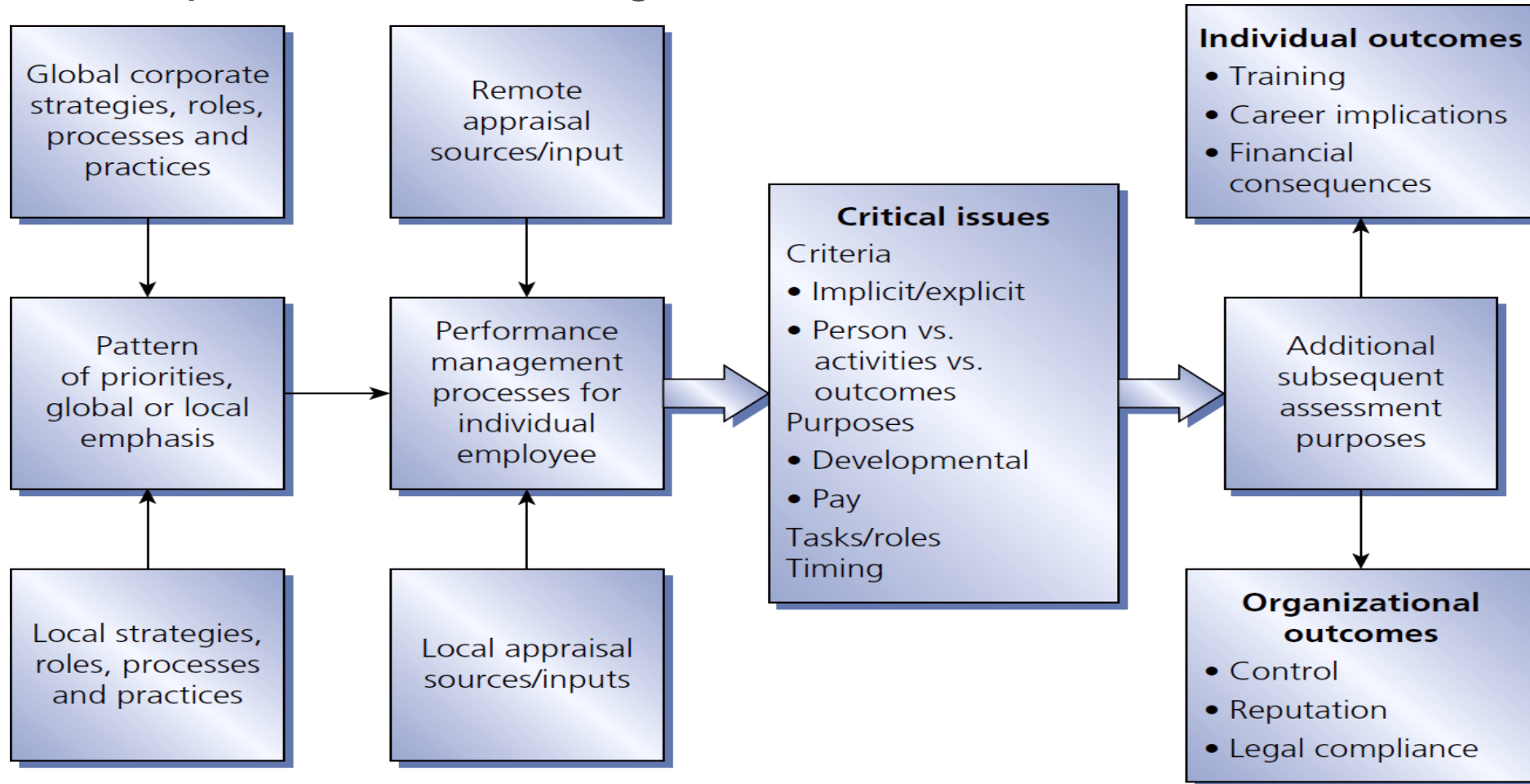


Figure 6.1

Perspectives, issues, actions & consequences in MNE performance management



Kendala manajemen kinerja MNE

1. Seluruh vs bagian
2. Data tidak dapat dibandingkan
3. Volatilitas (besaran perubahan harga)/*market mood* dalam lingkungan bisnis global
4. Pemisahan berdasarkan waktu & jarak
5. Tingkat kematangan variabel di seluruh pasar: kebutuhan akan **data komparatif yang relevan**



Figure 6.2

MNE control & performance

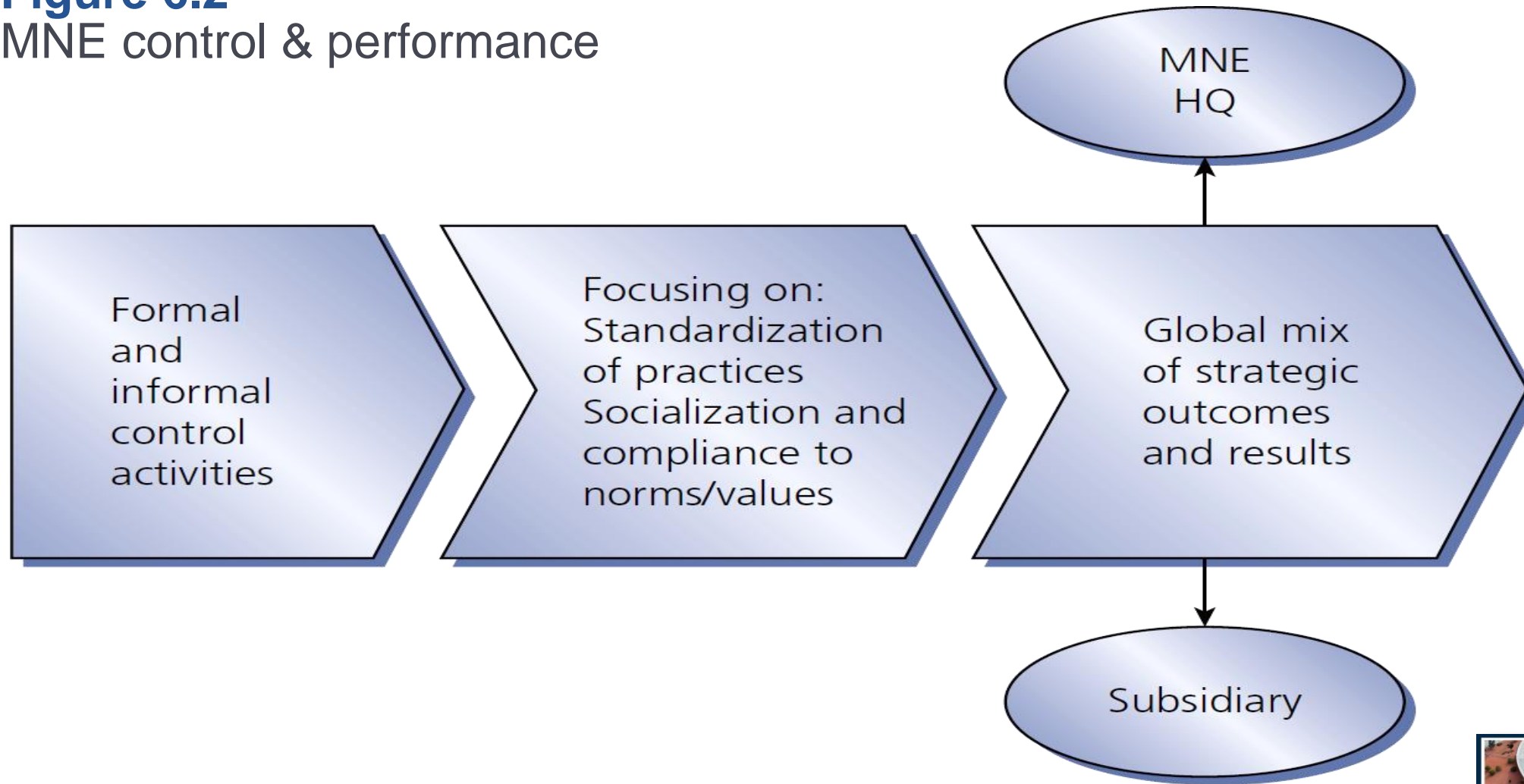
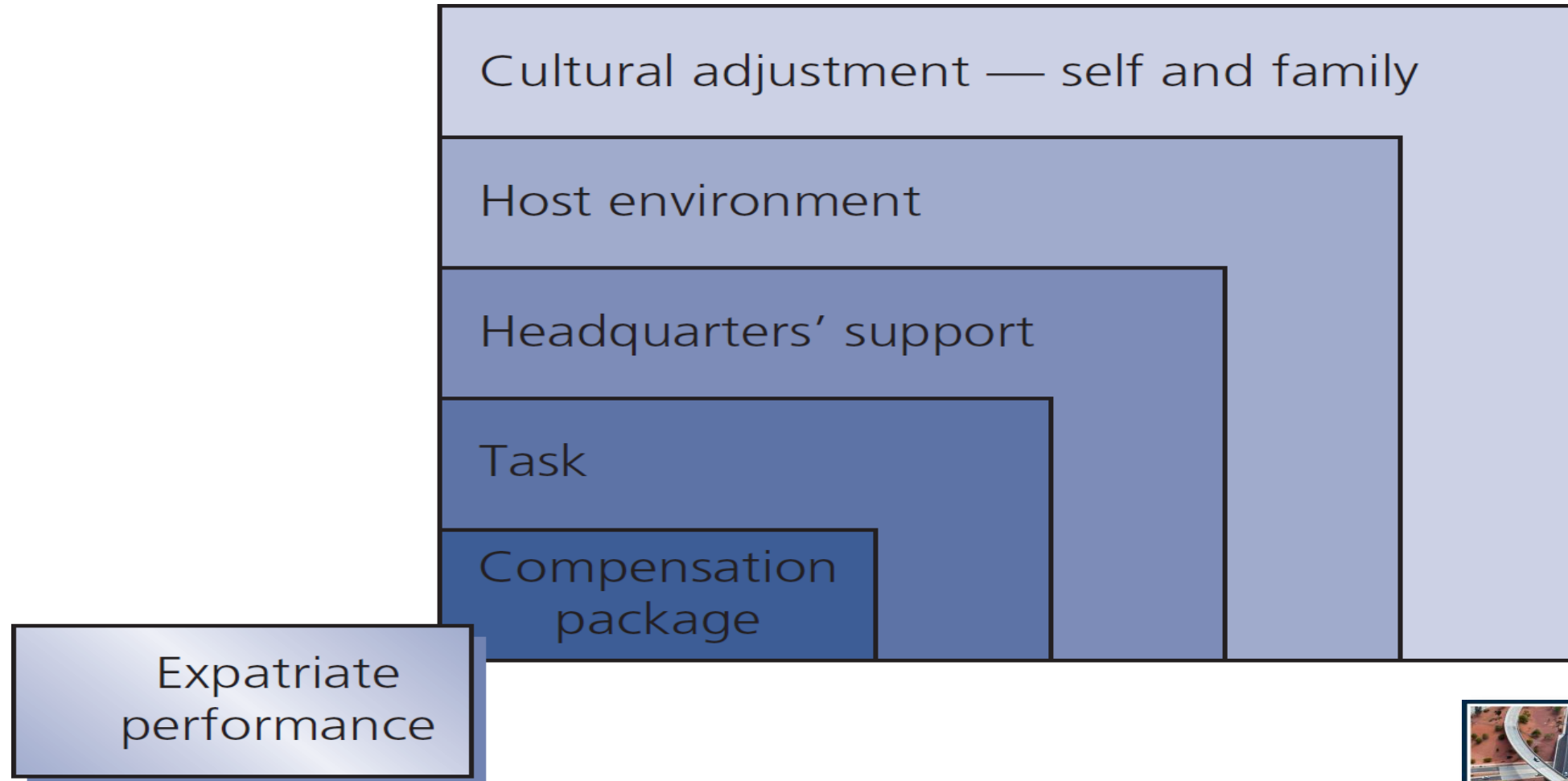


Figure 6-3

Variables affecting expatriate performance

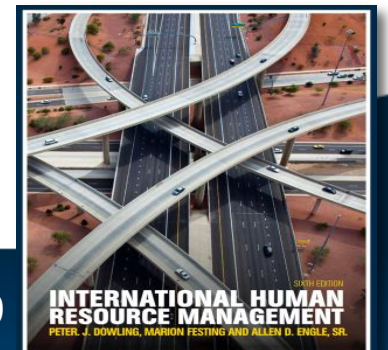


Tugas ekspatriat

1. **CEO atau manajer tambahan**
mengawasi dan mengarahkan seluruh operasi asing
2. **Reproduksi struktur**
mereproduksi struktur yang mirip dengan apa yang dia ketahui dari bagian lain dari perusahaan
3. **Pemecah masalah**
menganalisis dan menyelesaikan masalah operasional tertentu
4. **Operatif**
melakukan tugas pekerjaan fungsional dalam struktur operasional yang ada, di tingkat yang lebih rendah, posisi pengawasan



designed by freepik



Jenis penugasan ekspatriat

1. **Teknis (5-10%)**
transfer pengetahuan jangka pendek
2. **Perkembangan (5-10%)**
kinerja dalam negeri & akuisisi pemahaman lokal oleh penerima pengalihan
3. **Strategis (10-15%)**
kegiatan profil tinggi untuk mengembangkan perspektif global
4. **Fungsional (55-80%)**
lebih tahan transfer dua arah dari proses & praktik yang ada

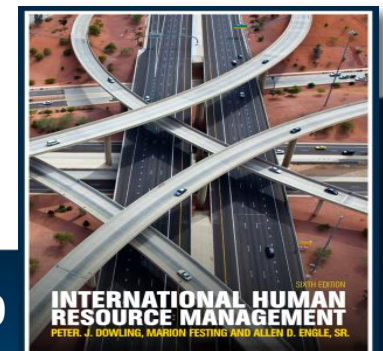


Figure 6.4

PCN role conception → Konsepsi peran PCN

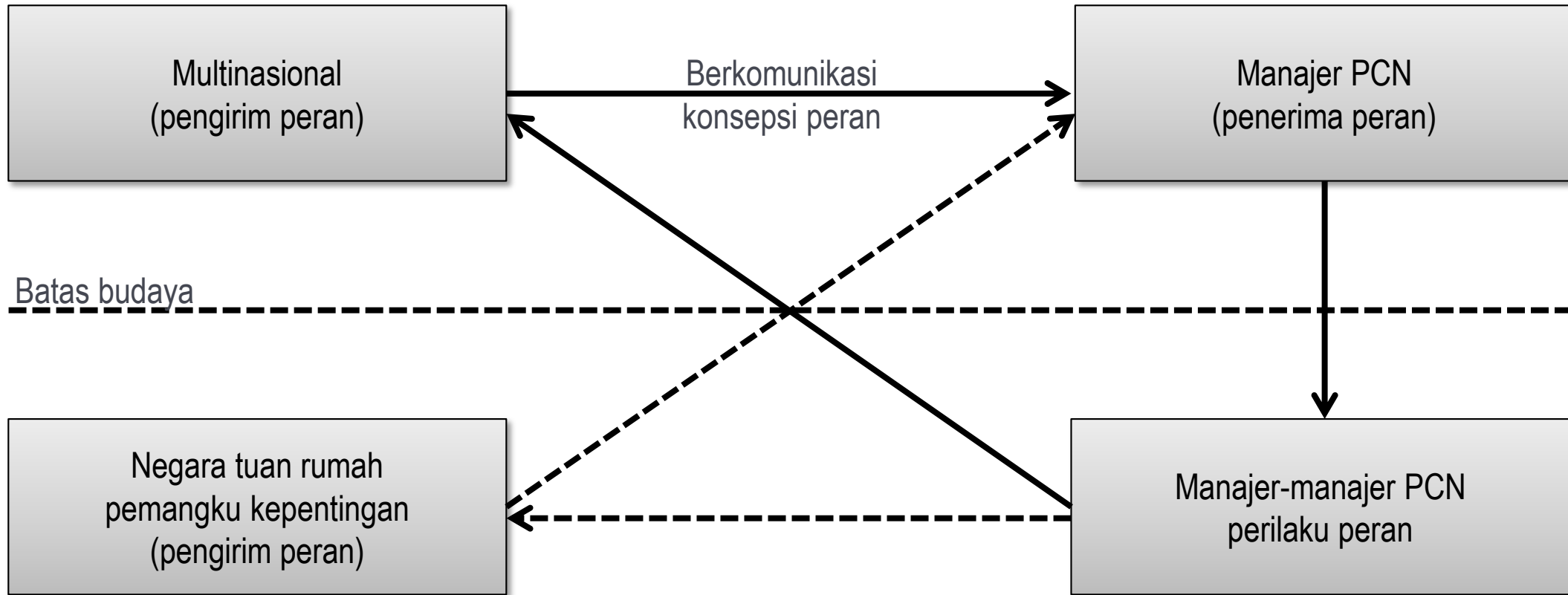
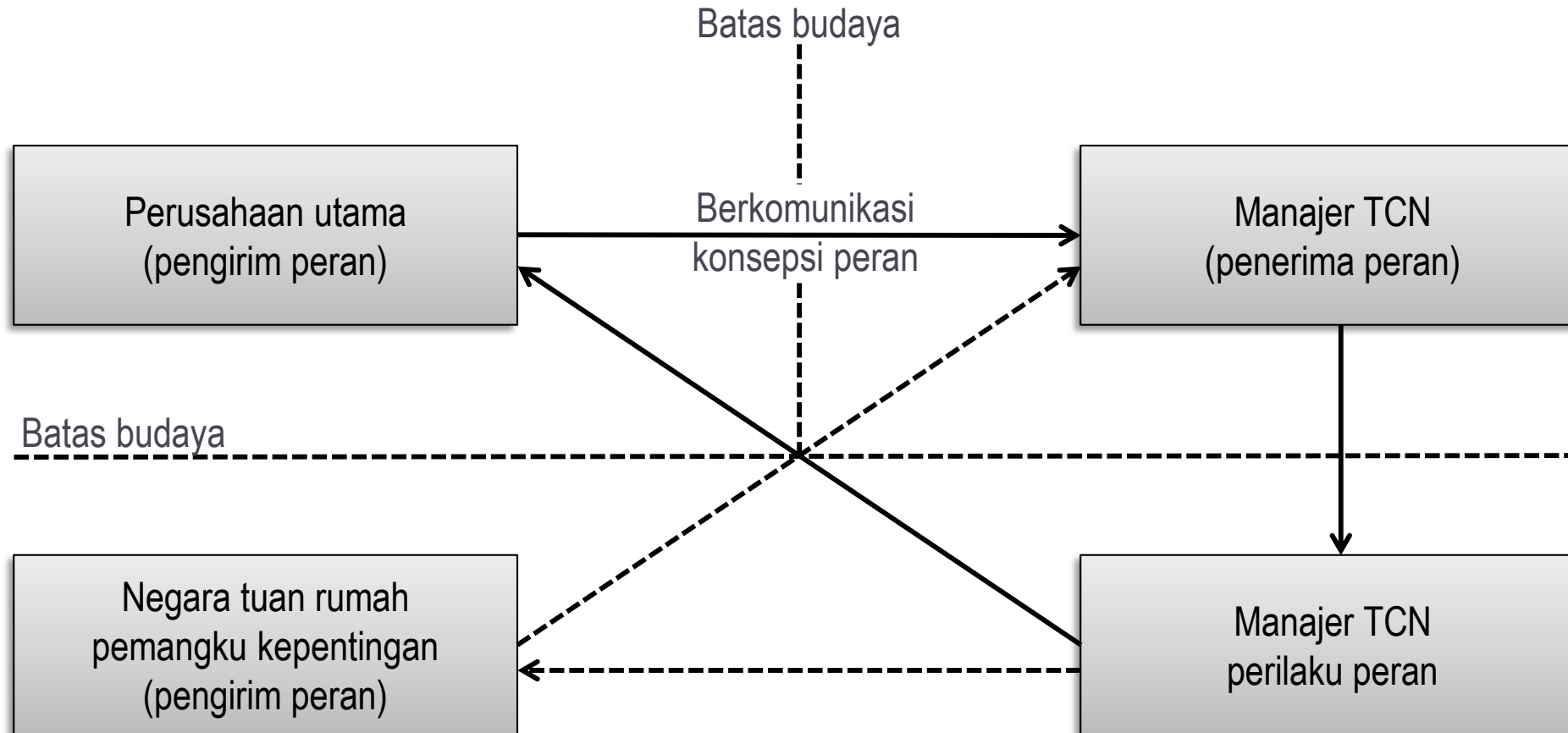


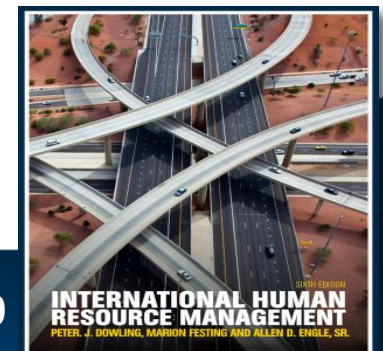
Figure 6.5

TCN role conception → Konsepsi peran TCN



Tantangan manajemen kinerja non-ekspatriat

- Kriteria & sasaran kinerja untuk pekerjaan non-standar
- Kriteria kinerja tunduk pada perbedaan budaya
- Mengisolasi dimensi internasional dari kinerja pekerjaan tidak semudah seperti pekerjaan ekspatriat tradisional
- Luar biasa/di bawah rata-rata & Kegagalan akan menantang proses penilaian kinerja
- Penilaian kinerja dipersulit oleh konteks internasional, di luar penilai
- Cara untuk meningkatkan & hadiah tidak jelas
- Dampak pekerjaan non-standar terhadap rekan kerja HCN



Aspek penilaian kinerja karyawan internasional

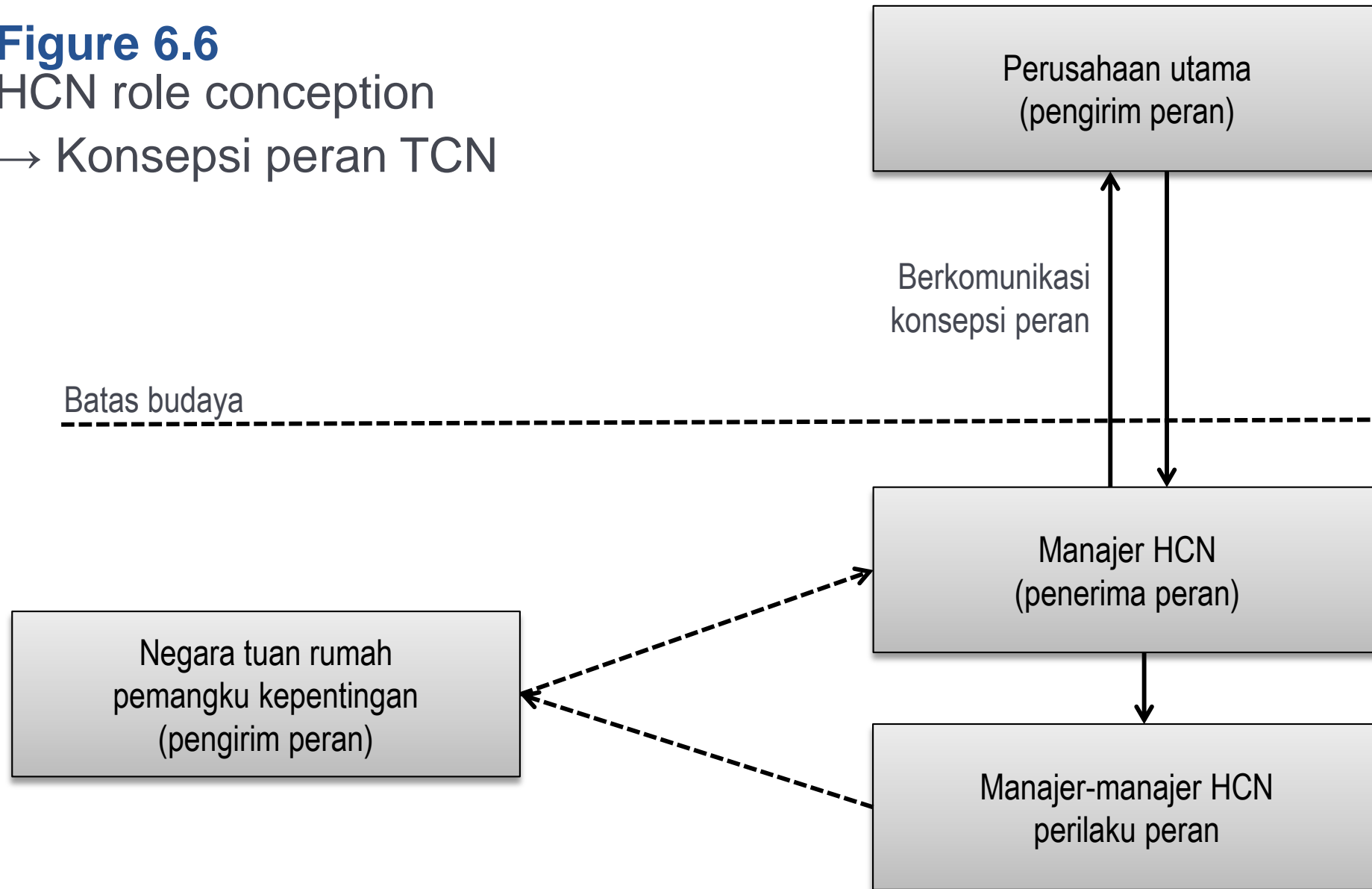
- **Kriteria kinerja**
tujuan keras, lunak, & kontekstual
- **Siapa yang memimpin** penilaian kinerja?
biasanya manajer anak perusahaan, tetapi bisa menjadi tim evaluator
- Formulir penilaian **terstandarisasi atau tersesuaikan?**
- **Frekuensi** penilaian?
- **Umpan balik kinerja**
media komunikasi penting
- **Penilaian** karyawan **HCN**



Figure 6.6

HCN role conception

→ Konsepsi peran TCN



Contohnya

- Penilaian kinerja





Terima Kasih

