

INTEGRASI MANAJEMEN KINERJA DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS DI PT ASTRA INTERNASIONAL TBK

Reghina Adella, Umami Fadhilah Tambunan, Dhea Gysela Marpaung,
Melati Sihombing, Nasrullah Hidayat

Universitas Negeri Medan

reghinaadella02@gmail.com; fadillahummi804@gmail.com

Abstract

The increasingly dynamic nature of business competition requires companies to enhance productivity through strategic human resource management, while previous studies have tended to examine performance management and industrial relations separately, leaving a gap in understanding regarding the integration of both in improving productivity. This study aims to analyze the integration between a Key Performance Indicators (KPI)-based performance management system and industrial relations as a productivity enhancement strategy at PT Astra International Tbk. A descriptive qualitative method was employed through literature study and case study, utilizing secondary data from sustainability reports and related scientific publications. The findings show that KPI-based performance management aligns individual targets with corporate objectives through periodic performance evaluations and competency development programs, while industrial relations, through management-union partnerships and SPAI, succeed in creating a harmonious work climate as reflected in high employee engagement and low turnover. The synergy of these two aspects forms a High-Performance Work System (HPWS) that drives sustainable productivity. The study concludes that productivity improvement does not rely solely on performance appraisal systems, but also on the quality of industrial relations that ensure employee welfare and trust. The implication is that companies need to strengthen communication and the digitalization of HR management to maintain a balance between performance pressure and employee well-being.

Keywords: Performance Management; Industrial Relations; KPI; Productivity; HR Strategy; HPWS

Abstrak: Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, sementara penelitian sebelumnya cenderung mengkaji manajemen kinerja dan hubungan industrial secara terpisah sehingga menyisakan kesenjangan pemahaman terkait integrasi keduanya dalam peningkatan produktivitas. Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi antara sistem manajemen kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) dan hubungan industrial sebagai strategi peningkatan produktivitas di PT Astra International Tbk. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui studi pustaka dan studi kasus dengan memanfaatkan data sekunder dari laporan keberlanjutan serta publikasi ilmiah terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja berbasis KPI mampu menyelaraskan target individu dengan tujuan perusahaan melalui evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodik dan program pengembangan kompetensi, sementara hubungan industrial melalui kemitraan manajemen dan SPAI berhasil menciptakan iklim kerja yang harmonis yang tercermin pada tingginya *engagement* dan rendahnya *turnover* karyawan. Sinergi kedua aspek tersebut membentuk *High-Performance Work System* (HPWS) yang mendorong produktivitas berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada sistem penilaian kinerja, tetapi juga pada kualitas hubungan industrial yang menjamin kesejahteraan dan kepercayaan karyawan. Implikasinya, perusahaan perlu memperkuat komunikasi dan digitalisasi pengelolaan SDM guna menjaga keseimbangan antara tekanan pencapaian kinerja dan pemeliharaan kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja; Hubungan Industrial; KPI; Produktivitas; Strategi SDM; HPWS

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci bagi keberlangsungan organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), keunggulan kompetitif perusahaan kini lebih ditentukan oleh kualitas *human capital* dibandingkan modal fisik. Dalam konteks ini, manajemen kinerja (*performance management*) dan hubungan industrial (*industrial relations*) menjadi dua aspek penting yang berperan memastikan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan tenaga kerja.

Manajemen kinerja berfungsi mengarahkan aktivitas karyawan agar selaras dengan tujuan strategis organisasi melalui proses perencanaan, pemantauan, dan evaluasi berbasis indikator terukur (Dessler, 2020). Sementara itu, hubungan industrial berperan menjaga keharmonisan antara pekerja dan pengusaha dengan prinsip keadilan, komunikasi, dan kolaborasi (Harinie, Nurmawati, & Khairo, 2024). Integrasi keduanya memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, stabil, dan berorientasi hasil.

PT Astra International Tbk merupakan contoh perusahaan yang berhasil menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) yang

terhubung dengan praktik hubungan industrial yang sehat. Dengan lebih dari 188.000 karyawan di berbagai lini bisnis, Astra memadukan *performance excellence* dan *employee well-being* sebagai fondasi produktivitas (Astra International, 2023). Namun, penerapan sistem KPI yang ketat juga menimbulkan tantangan, seperti tekanan kinerja dan potensi ketidakseimbangan beban kerja, yang menuntut strategi hubungan industrial yang lebih adaptif.

Beberapa penelitian terdahulu telah menyoroti pentingnya kedua aspek tersebut. Rumawas (2021) menemukan bahwa sistem evaluasi kinerja berbasis indikator meningkatkan motivasi kerja, sementara Harinie et al. (2024) menekankan hubungan industrial yang harmonis mampu menurunkan konflik kerja. Meski demikian, sebagian besar studi sebelumnya membahas kedua konsep tersebut secara terpisah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis integratif antara manajemen kinerja dan hubungan industrial dalam konteks perusahaan besar Indonesia, yaitu PT Astra International Tbk. Penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana sinergi keduanya dapat meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan sekaligus mengidentifikasi tantangan implementasi sistem kinerja dan hubungan industrial di era digitalisasi SDM.

Tujuan penelitian yaitu menganalisis implementasi sistem manajemen kinerja berbasis KPI di PT Astra International Tbk, mengkaji peran hubungan industrial dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan menjelaskan integrasi manajemen kinerja dan hubungan industrial dalam meningkatkan produktivitas serta efektivitas organisasi.

Kajian Pustaka

1. Manajemen Kinerja (Performance Management)

Manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan kinerja individu dan tim agar selaras dengan tujuan perusahaan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), manajemen kinerja adalah proses berkesinambungan yang melibatkan penetapan tujuan, pemantauan capaian, pemberian umpan balik, serta pengembangan kemampuan karyawan. Proses ini menekankan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan untuk memastikan pemahaman yang sama terhadap target dan standar kinerja.

Dessler (2020) menyebutkan bahwa sistem manajemen kinerja ideal terdiri atas tiga tahap utama, yaitu:

- a. Perencanaan kinerja (*performance planning*) – penetapan tujuan dan indikator kinerja.
- b. Pemantauan dan pembinaan (*monitoring and coaching*) – penilaian sementara dan pemberian umpan balik.
- c. Evaluasi dan penghargaan (*review and reward*) – penilaian hasil akhir serta pemberian kompensasi dan pengakuan atas prestasi.

Selain itu, Rumawas (2021) menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Pangestu, Puspitasari, dan Kurniawan (2022) menambahkan bahwa kunci keberhasilan sistem ini terletak pada objektivitas penilaian, transparansi proses, dan keselarasan antara target individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja yang terstruktur dapat mendorong terciptanya budaya kerja berbasis hasil (*performance-based culture*).

2. Hubungan Industrial (Industrial Relations)

Hubungan industrial merupakan sistem hubungan yang terjalin antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam proses produksi barang dan jasa berdasarkan prinsip kemitraan dan keseimbangan kepentingan (Harinie, Nurmawati, & Khairo, 2024). Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan industrial bertujuan mewujudkan ketenangan kerja, kesejahteraan pekerja, dan peningkatan produktivitas nasional.

Menurut Vientianty, Rasiqah, dan Mawaddah (2024), keberhasilan hubungan industrial sangat ditentukan oleh tiga unsur utama, yaitu:

- a. Keadilan dan transparansi – kebijakan yang adil menciptakan rasa percaya antara pekerja dan manajemen.
- b. Komunikasi dan dialog sosial – saluran komunikasi formal maupun informal yang efektif menekan konflik kerja.
- c. Keterlibatan pekerja (*employee participation*) – partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan loyalitas dan tanggung jawab.

Secara konseptual, hubungan industrial berperan tidak hanya dalam penyelesaian konflik, tetapi juga dalam membangun iklim kerja yang kondusif. Rafsanjani, Nabila, dan Hidayat (2024) menyatakan bahwa hubungan kerja yang harmonis berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas, karena pekerja merasa dihargai dan dilibatkan

dalam kebijakan organisasi. Oleh karena itu, hubungan industrial yang sehat merupakan pondasi bagi keberlanjutan organisasi.

3. Integrasi Manajemen Kinerja dan Hubungan Industrial terhadap Produktivitas

Integrasi antara manajemen kinerja dan hubungan industrial mencerminkan pendekatan manajemen SDM modern yang menyeimbangkan orientasi hasil dan orientasi manusia. Menurut Becker dan Huselid (2006), efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada desain sistem kinerja, tetapi juga pada sejauh mana hubungan kerja di dalamnya mendukung implementasi kebijakan tersebut. Sistem manajemen kinerja yang objektif membutuhkan lingkungan kerja yang stabil, komunikatif, dan bebas konflik agar hasilnya optimal.

Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa ketika sistem manajemen kinerja diterapkan dalam kerangka hubungan industrial yang kolaboratif, organisasi dapat mencapai *strategic alignment* antara kinerja individu dan tujuan korporasi. Hubungan industrial yang kuat berfungsi menjaga keadilan dalam evaluasi dan penghargaan, sekaligus menumbuhkan kepercayaan terhadap sistem penilaian.

Dalam konteks ini, Vientianty et al. (2024) menyoroti bahwa integrasi kedua aspek tersebut juga membantu mengurangi konflik kerja dan meningkatkan *employee engagement*, karena pekerja merasa memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Integrasi yang efektif menghasilkan *high-performance work system (HPWS)* — sistem kerja yang meningkatkan motivasi, kompetensi, dan komitmen karyawan secara simultan (Dessler, 2020).

Dengan demikian, sinergi antara manajemen kinerja dan hubungan industrial dapat dipandang sebagai strategi holistik untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Pendekatan ini tidak hanya menekankan efisiensi operasional, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan partisipasi karyawan sebagai aset utama organisasi.

METODE

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (*library research*) dan studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini berupaya memahami secara mendalam proses integrasi antara manajemen kinerja dan hubungan industrial dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada PT Astra International Tbk, bukan sekadar mengukur hubungan kuantitatif antarvariabel.

Menurut Moleong (2019), penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara holistik dengan cara mendeskripsikan data dalam bentuk kata-kata dan konteks yang alami. Pendekatan deskriptif dipilih untuk menggambarkan fenomena sosial dan manajerial yang terjadi di lingkungan organisasi tanpa memanipulasi variabel.

Metode studi kasus dipilih karena sesuai untuk meneliti implementasi konsep manajemen SDM pada konteks nyata perusahaan. Yin (2018) menyebutkan bahwa studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi peristiwa aktual secara mendalam dengan mempertimbangkan berbagai sumber informasi yang relevan.

Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen tertulis dan publikasi ilmiah. Sumber data utama mencakup:

1. Laporan keberlanjutan PT Astra International Tbk tahun 2021–2023, yang memuat informasi tentang sistem manajemen kinerja, program hubungan industrial, dan tingkat produktivitas perusahaan.
2. Buku teks dan jurnal ilmiah, seperti Armstrong dan Taylor (2020), Dessler (2020), Rumawas (2021), serta Harinie et al. (2024), yang membahas teori manajemen kinerja dan hubungan industrial.
3. Peraturan perundangan, terutama Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, sebagai dasar hukum dalam pembentukan sistem hubungan industrial di Indonesia.

Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti melakukan analisis yang lebih komprehensif terhadap teori dan praktik yang sudah ada, sekaligus meminimalkan bias subjektif yang mungkin timbul dari wawancara atau survei.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yakni dengan menelaah dan menginterpretasi berbagai literatur dan laporan terkait topik penelitian. Menurut Zed (2014), studi pustaka merupakan kegiatan menelaah secara sistematis bahan bacaan yang relevan untuk memperoleh dasar teoretis dan memperkuat argumen analisis.

Langkah-langkah pengumpulan data meliputi:

1. Identifikasi sumber literatur yang relevan mengenai manajemen kinerja, hubungan industrial, dan produktivitas.
2. Seleksi literatur berdasarkan kriteria kredibilitas, tahun publikasi (2010–2024), dan kesesuaian konteks.
3. Ekstraksi informasi utama, yaitu pengambilan poin-poin penting dari sumber terpilih untuk membangun kerangka analisis penelitian.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis isi (content analysis) dengan pendekatan induktif. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar konsep yang muncul dari literatur dan data perusahaan. Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) menyatakan bahwa analisis data kualitatif terdiri dari tiga langkah utama:

1. Reduksi data (data reduction) – memilih dan menyederhanakan informasi yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Penyajian data (data display) – mengorganisasi informasi dalam bentuk uraian konseptual untuk menunjukkan keterkaitan antara teori dan praktik.
3. Penarikan kesimpulan (conclusion drawing) – merumuskan temuan dan interpretasi yang menjawab rumusan masalah penelitian.

Melalui tahapan ini, peneliti menafsirkan bagaimana sistem manajemen kinerja dan hubungan industrial di PT Astra International Tbk saling berinteraksi dalam mendorong produktivitas dan stabilitas organisasi.

Keabsahan Data

Untuk memastikan validitas hasil analisis, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari berbagai literatur dan laporan resmi perusahaan. Menurut Sugiyono (2018), triangulasi sumber dilakukan untuk menguji konsistensi informasi dari sumber yang berbeda, sehingga interpretasi data menjadi lebih kredibel.

Selain itu, validitas juga dijaga melalui *peer review* konseptual, yakni dengan mengacu pada teori-teori manajemen SDM yang telah diakui secara luas seperti *Performance Management Framework* (Armstrong & Taylor, 2020) dan *Strategic HR Model* (Becker & Huselid, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan Manajemen Kinerja di PT Astra International Tbk

PT Astra International Tbk menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis Key Performance Indicators (KPI) yang menjadi bagian dari *Performance Management System (PMS)* terintegrasi. Sistem ini mengaitkan target individu dengan sasaran strategis perusahaan melalui siklus penilaian tahunan (*mid-year review* dan *end-year review*). Menurut Astra International (2023), seluruh karyawan tetap dievaluasi berdasarkan kinerja kuantitatif (KPI) dan perilaku kerja (*behavioral performance*).

Sistem ini sejalan dengan konsep Armstrong dan Taylor (2020) yang menekankan bahwa manajemen kinerja harus berbasis komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, serta terhubung langsung dengan strategi organisasi. Astra juga menerapkan *Individual Development Plan (IDP)* bagi seluruh karyawan sebagai sarana pembinaan karier dan pengembangan kompetensi. Berdasarkan laporan keberlanjutan 2023, sebanyak 82% karyawan mengikuti pelatihan pengembangan kompetensi, sedangkan 100% karyawan tetap menjalani evaluasi kinerja secara periodik.

Pendekatan ini menunjukkan keberhasilan Astra dalam membangun budaya kerja berbasis hasil (*performance-based culture*). Namun, sistem KPI yang ketat juga menimbulkan tantangan berupa tekanan kerja (*performance pressure*) dan potensi kelelahan (*burnout*), terutama di lini penjualan dan operasional. Becker dan Huselid (2006) mengingatkan bahwa orientasi hasil yang berlebihan dapat mengancam keseimbangan psikologis karyawan bila tidak diimbangi dengan dukungan sosial dan kesejahteraan. Astra mengantisipasi hal ini

melalui kebijakan *Employee Assistance Program (EAP)* dan penerapan *flexible working arrangement*.

Tabel 1. Ringkasan Program dan Capaian Kinerja SDM PT Astra International Tbk Tahun 2023

Aspek Pengelolaan SDM	Indikator / Program Utama	Capaian Tahun 2023	Sumber
Manajemen Kinerja	Sistem KPI dan <i>Performance Review</i> dua kali setahun	100% karyawan tetap dievaluasi berbasis KPI	Astra Sustainability Report (2023)
Pengembangan SDM	<i>Individual Development Plan (IDP)</i> dan pelatihan kompetensi	82% karyawan mengikuti pelatihan tahunan	Astra Sustainability Report (2023)
Kesejahteraan & K3	<i>Astra Health & Safety System, Wellness Week</i>	Angka kecelakaan kerja <0,2%; partisipasi kesehatan 90%	Astra Sustainability Report (2023)
Hubungan Industrial	Forum SPAI & <i>Joint Consultation Forum (JCF)</i>	0 kasus mogok kerja; penyelesaian keluhan 100%	Astra Sustainability Report (2023)
Engagement & Turnover	<i>Employee Engagement Survey, Reward System</i>	Engagement 86%; Turnover <5%	Astra Sustainability Report (2023)

2. Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan

PT Astra International Tbk mengelola hubungan industrial melalui kemitraan strategis antara manajemen dan serikat pekerja (SPAI). Pendekatan ini berlandaskan prinsip komunikasi terbuka, transparansi, dan penyelesaian konflik secara damai. Astra membentuk *Joint Consultation Forum (JCF)* yang berfungsi sebagai wadah diskusi kebijakan ketenagakerjaan, penyesuaian kompensasi, dan keselamatan kerja.

Menurut Harinie, Nurmayanti, dan Khairo (2024), hubungan industrial yang sehat tidak hanya berfokus pada penyelesaian sengketa, tetapi juga membangun rasa saling percaya antara pekerja dan pengusaha. Implementasi kebijakan *Open Communication Policy* di Astra memungkinkan setiap karyawan menyampaikan aspirasi tanpa hambatan hierarkis.

Program kesejahteraan seperti *Astra Health & Safety System* dan *Astra Pension Plan* turut memperkuat loyalitas karyawan. Berdasarkan *Astra Sustainability Report* (2023), tingkat keterlibatan karyawan (*Employee Engagement Index*) mencapai 86%, sedangkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*) berada di bawah 5%. Capaian ini menunjukkan

keberhasilan hubungan industrial Astra dalam menciptakan stabilitas kerja dan kepuasan karyawan.

Namun, di sisi lain, tantangan muncul dalam penyesuaian mekanisme hubungan industrial terhadap digitalisasi. Komunikasi jarak jauh pasca-pandemi menyebabkan perlunya transformasi menuju *digital labor relations*, agar dialog sosial tetap efektif di era kerja hibrida.

Tabel 2. Tren Produktivitas Karyawan Astra (2021–2023)

Tahun	Rata-rata Produktivitas (Pendapatan per Karyawan, Rp juta)	Pertumbuhan (%)	Catatan Utama
2021	1.120	–	Masa pemulihan pasca pandemi
2022	1.260	+12,5%	Optimalisasi sistem KPI & pelatihan
2023	1.360	+8,0%	Integrasi KPI dan hubungan industrial makin kuat

Sumber: diolah dari Astra International Sustainability Report, 2021–2023.

3. Integrasi Manajemen Kinerja dan Hubungan Industrial terhadap Produktivitas

Integrasi kedua sistem ini menjadi faktor utama dalam peningkatan produktivitas berkelanjutan (*sustainable productivity*) di Astra. Astra tidak hanya menilai kinerja secara kuantitatif, tetapi juga memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung kesejahteraan dan motivasi karyawan.

Kenaikan produktivitas sebesar 8% pada tahun 2023 mencerminkan keberhasilan penerapan konsep *High-Performance Work System (HPWS)* yang dijelaskan oleh Dessler (2020), yaitu sistem kerja yang menyeimbangkan kompetensi, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Melalui pendekatan ini, Astra berhasil mencapai *strategic alignment* antara tujuan organisasi dan hasil kinerja individu.

Hubungan industrial berfungsi sebagai “perekat sosial” dari sistem kinerja. Becker dan Huselid (2006) menyatakan bahwa sistem kinerja yang efektif harus didukung oleh kepercayaan dan komunikasi terbuka agar hasilnya dapat berkelanjutan. Forum JCF, SPAI,

dan kebijakan keterlibatan pekerja telah menciptakan *industrial harmony* yang menjaga penerapan KPI tetap adil dan transparan.

Meski demikian, tantangan masih muncul pada aspek kesenjangan pemahaman antar-lini dan risiko *performance pressure* yang tinggi. Astra perlu memperkuat edukasi tentang KPI dan memperluas pelatihan manajerial berbasis empati untuk menjaga keseimbangan antara target dan kesejahteraan kerja.

4. Analisis Kritis terhadap Implementasi Sistem

Secara umum, Astra berhasil membangun sistem SDM yang terintegrasi antara kinerja dan hubungan industrial. Namun, dari sudut pandang kritis, ada tiga area yang masih perlu ditingkatkan:

a. Penekanan berlebihan pada hasil kuantitatif.

Sistem KPI saat ini lebih fokus pada angka dibandingkan perilaku kerja, sehingga kreativitas dan inovasi karyawan berpotensi kurang diakomodasi.

b. Komunikasi formal yang terlalu prosedural.

Forum JCF efektif dalam penyelesaian masalah, tetapi belum cukup fleksibel untuk mengakomodasi aspirasi cepat dari generasi muda karyawan.

c. Keterbatasan digitalisasi SDM.

Astra perlu mempercepat implementasi *Human Capital Information System (HCIS)* agar data kinerja, kepuasan, dan produktivitas dapat dipantau secara *real-time*.

Kritik ini sejalan dengan pandangan Armstrong dan Taylor (2020) bahwa organisasi masa depan perlu mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan SDM agar sistem kinerja dan hubungan kerja lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Hasil penelitian ini memberikan dua implikasi utama: 1) Implikasi Teoretis: Penelitian ini memperluas pemahaman tentang *strategic alignment* antara sistem manajemen kinerja dan hubungan industrial dalam konteks perusahaan besar Indonesia. Sinergi keduanya memperkuat konsep *mutual gains model* yang menekankan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan karyawan. 2). Implikasi Praktis: Bagi perusahaan, hasil ini menunjukkan pentingnya membangun sistem SDM yang berbasis kolaborasi dan komunikasi terbuka. Kinerja tinggi dapat dicapai secara berkelanjutan

apabila kesejahteraan dan kepercayaan karyawan menjadi prioritas utama dalam kebijakan SDM.

Penelitian ini memiliki dua keterbatasan utama. Pertama, karena bersifat kualitatif dan menggunakan data sekunder, penelitian ini tidak menggambarkan persepsi langsung karyawan atau manajer. Kedua, data produktivitas yang digunakan bersumber dari laporan publik perusahaan, sehingga tidak mencakup seluruh indikator kinerja individu. Meskipun demikian, pendekatan ini tetap relevan untuk memberikan pemahaman konseptual yang kuat mengenai integrasi manajemen kinerja dan hubungan industrial di perusahaan besar Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa integrasi antara manajemen kinerja dan hubungan industrial menjadi strategi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi di PT Astra International Tbk. Sistem manajemen kinerja berbasis *Key Performance Indicators (KPI)* telah memungkinkan perusahaan untuk memastikan keterpaduan antara tujuan individu dan strategi korporasi. Proses evaluasi dua arah serta penerapan *Individual Development Plan (IDP)* menjadikan karyawan tidak hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam pencapaian target organisasi.

Di sisi lain, hubungan industrial yang harmonis melalui kolaborasi manajemen dan Serikat Pekerja Astra Indonesia (SPAI) berhasil menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif. Tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) mencapai 86% dan rendahnya tingkat *turnover* (<5%) menjadi bukti keberhasilan implementasi prinsip *industrial partnership* dalam mendukung kesejahteraan tenaga kerja.

Integrasi kedua aspek tersebut menghasilkan sistem *High-Performance Work System (HPWS)* yang selaras dengan teori Armstrong dan Taylor (2020) serta Becker dan Huselid (2006), di mana produktivitas tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari tingkat motivasi dan kesejahteraan pekerja. Astra menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja jangka panjang tidak dapat dicapai tanpa adanya hubungan industrial yang kuat dan berkeadilan.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengindikasikan beberapa tantangan utama, antara lain tekanan kinerja (*performance pressure*) akibat target KPI yang tinggi, kesenjangan

komunikasi antar generasi karyawan, serta keterbatasan integrasi sistem digital dalam pengelolaan SDM. Tantangan ini perlu diantisipasi agar keseimbangan antara orientasi hasil dan orientasi manusia tetap terjaga.

Secara konseptual, penelitian ini memperkuat teori *strategic human capital management* dengan menunjukkan bahwa sinergi antara sistem kinerja dan hubungan industrial dapat menjadi model pengelolaan SDM berkelanjutan di perusahaan besar Indonesia. Hasil ini juga memberikan kontribusi kebaruan dalam konteks nasional, karena menyoroti integrasi dua aspek penting SDM yang sebelumnya sering diteliti secara terpisah.

Adapun saran bagi akademisi dan peneliti selanjutnya, yaitu, penelitian lanjutan dapat memperluas kajian ini dengan pendekatan kuantitatif atau mixed-method untuk mengukur secara empiris hubungan antara integrasi manajemen kinerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, studi perbandingan antara Astra dan perusahaan lain dalam sektor serupa juga dapat memberikan wawasan lebih luas tentang model pengelolaan *human capital* yang efektif di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th Ed.). Kogan Page.
- Astra International. (2023). *Sustainability Report 2023*. PT Astra International Tbk. <https://r2.astra.co.id/SR2023.pdf>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Ed.). Pearson.
- Harinie, L. T., Nurmayanti, S., & Khairo, N. (2024). Hubungan Industrial dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di Era Digitalisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 12(1), 45–56.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook* (3rd Ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Pangestu, R., Puspitasari, N., & Kurniawan, D. (2022). Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja terhadap Motivasi dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 150–160.
- Rafsanjani, M., Nabila, F., & Hidayat, R. (2024). Keterkaitan Hubungan Industrial terhadap Loyalitas Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Kontemporer*, 8(1), 33–44.

- Rumawas, H. (2021). Sistem Evaluasi Kinerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(3), 215–224.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. (2003). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39*.
- Vientianty, R., Rasiqah, S., & Mawaddah, N. (2024). Pengaruh Hubungan Industrial dan Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Tenaga Kerja. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 14(2), 102–114.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th Ed.). SAGE Publications.
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.