



Human Resource Strategy Best Practice

PT ASTRA INTERNASIONAL

PT HYUNDAI

PT TOYOTA

Menilai dan meningkatkan kinerja perusahaan dilihat dari goal dan strategi perusahaan

In a high-performance work system, the outcomes of each employee and work group contribute to the system's overall high performance

A. NOE, J.R. HOLLENBECK, B. GERHART, AND P.M. WRIGHT (2015), FUNDAMENTALS OF HR MANAGEMENT, MC GRAWHILL.

How to achieve high goals?

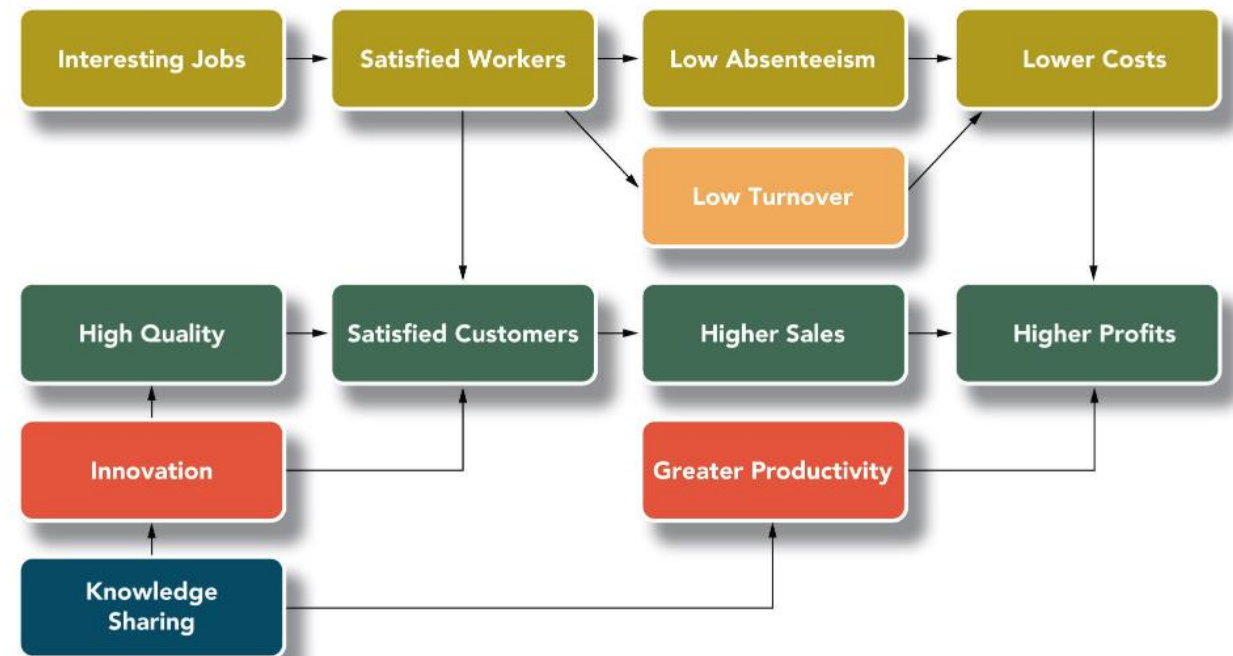
Figure 9.1

Elements of a High-Performance Work System



Figure 9.2

Outcomes of a High-Performance Work System

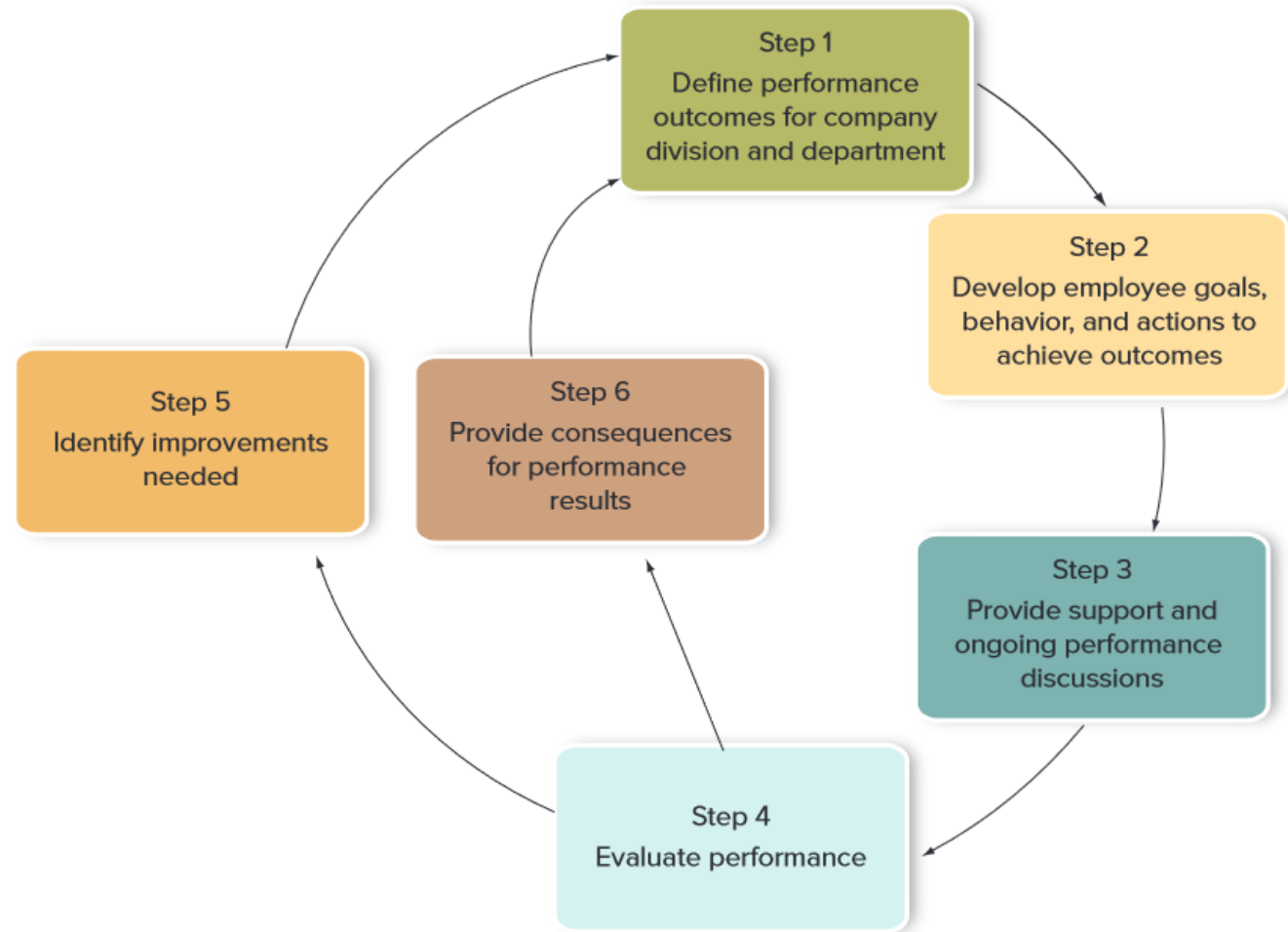


The strategic purpose of effective performance management

Membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya. Ini dilakukan dengan mengintegrasikan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja dimulai dengan mendefinisikan *apa harapan karyawan terhadap organisasi ??*

Figure 10.1

Steps in the Performance Management Process



Sources: Based on E. Pulakos, *Performance Management* (Oxford: Wiley-Blackwell, 2009); H. Aguinis, "An Expanded View of Performance Management," in *Performance Management*, ed. J. W. Smith and M. London (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), pp. 1–43; J. Russell and L. Russell, "Talk Me Through It: The Next Level of Performance Management," *T + D*, April 2010, pp. 42–48.

Komparasi Human Resource Strategy

No	Uraian	Astra	Toyota	Hyundai
1	Fokus Utama Pengembangan SDM	Pengembangan SDM yang terstruktur berbasis pengembangan individu yang berkelanjutan	Pengembangan SDM berbasis problem solving dan improvement	Pengembangan SDM berbasis pengembangan teknologi untuk persaingan bisnis
2	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Astra memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan yang sangat luas, mulai dari pelatihan dasar hingga pelatihan khusus sesuai dengan bidang kerja masing-masing karyawan. Astra juga memiliki program pengembangan kepemimpinan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan para karyawan agar dapat memimpin tim dengan efektif.	Toyota menggunakan pendekatan pembelajaran berbasis masalah untuk mengembangkan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien. Karyawan diberi tugas untuk menyelesaikan masalah teknis dan non-teknis, dan mereka diberi dukungan dan bimbingan oleh mentor yang berpengalaman.	Hyundai mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan manajerial karyawan, serta memastikan agar karyawan tetap up-to-date dengan perkembangan teknologi dan industri otomotif. Hyundai juga memberikan peluang pendidikan dan pelatihan internasional bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan dari industri di negara-negara lain.
3	Pengembangan Karir	Astra memiliki program pembinaan karir untuk karyawan yang ingin memperluas pengetahuan dan pengalaman mereka di berbagai divisi perusahaan. Program ini meliputi rotasi kerja, peluang promosi, dan penilaian kinerja secara berkala.	Toyota memiliki program pengembangan karir yang berjenjang seperti Career Development Planning (CDP), Rotational Development Program, On-the-Job Training (OJT), Leadership Development Program, Tuition Reimbursement Program	Hyundai menyediakan program pengembangan karir yang mencakup mentoring, coaching, dan pemantauan kinerja karyawan. Program ini membantu karyawan dalam merencanakan karir mereka di Hyundai dan memberikan dukungan untuk mencapai tujuan karir mereka.

Resource Strategy

No	Uraian	Astra	Toyota	Hyundai
4	Budaya Kerja	Astra memiliki budaya kerja yang kuat, yaitu mendorong inovasi, kreativitas, dan kolaborasi antar karyawan. Astra juga mengutamakan integritas dan etika kerja yang tinggi.	Toyota memiliki kultur kaizen, yaitu upaya terus-menerus untuk meningkatkan proses dan produk secara sistematis. Ini melibatkan partisipasi aktif dari karyawan di semua level organisasi untuk mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi.	Budaya Perusahaan yang Inklusif: Hyundai mendorong budaya perusahaan yang inklusif dan menghargai keragaman. Perusahaan ini mempromosikan kesetaraan kesempatan dan kebijakan yang adil dan transparan dalam penilaian kinerja karyawan.
5	Extra Program	Astra menggunakan teknologi untuk mendukung pengembangan SDM. Astra memiliki program e-learning dan menggunakan platform digital untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Astra bekerja sama dengan perguruan tinggi untuk mengembangkan keterampilan karyawan di bidang teknologi dan manajemen. Astra juga memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk melakukan magang dan mendapatkan pengalaman kerja di perusahaan.	Toyota memperhatikan pengembangan kepemimpinan untuk menumbuhkan pemimpin yang efektif dan berkompeten di semua level organisasi. Ini meliputi pelatihan, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan program mentorship. Toyota mendorong kolaborasi tim dan kerja sama antar departemen. Ini menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.	Hyundai menjalin kemitraan dengan universitas dan lembaga penelitian untuk mengembangkan SDM baru dan membantu mengatasi masalah industri otomotif yang kompleks. Hyundai menempatkan pengembangan SDM sebagai prioritas utama perusahaan dan berkomitmen untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan bisnis dan industri yang semakin kompleks.

Philosophy

A S T R A CORPORATE HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT STRATEGY

ENRICHMENT

mengelola karyawan bertalenta melalui proses penugasan (assignment) dan rotasi dalam rangka mengasah potensi untuk memahami dan mendalami bidang-bidang bisnis yang berbeda



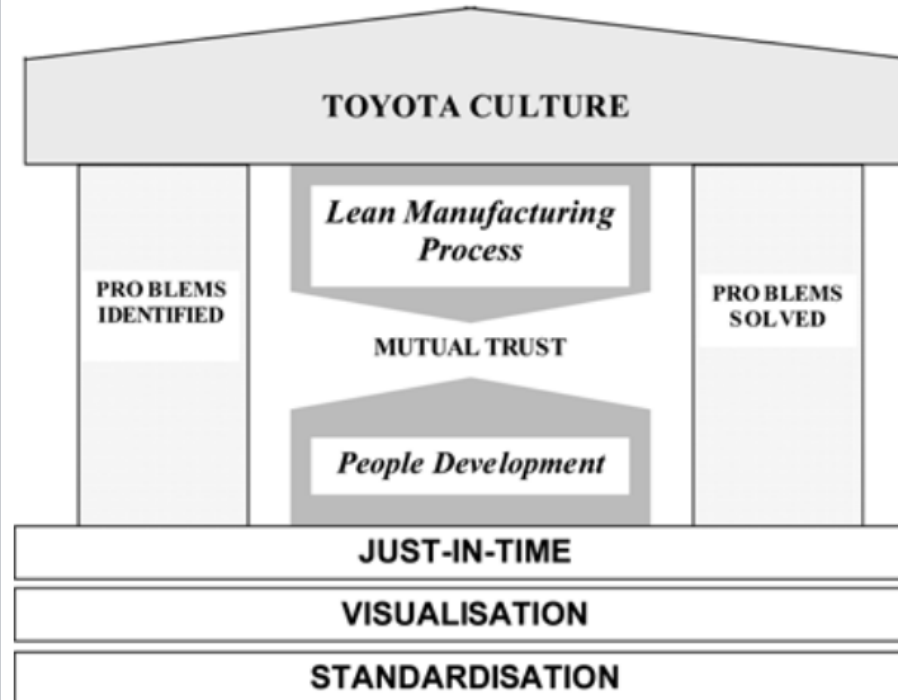
EDUCATION

yaitu membekali pendidikan yang sistemik dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan berinovasi, menguasai teknologi dan meningkatkan produktivitas



EMPOWERMENT

membangun kompetensi dan prestasi individu untuk menjamin ketersediaan pemimpin bisnis untuk masa depan



HR Philosophy



Diversity

Staff with diverse backgrounds and capabilities

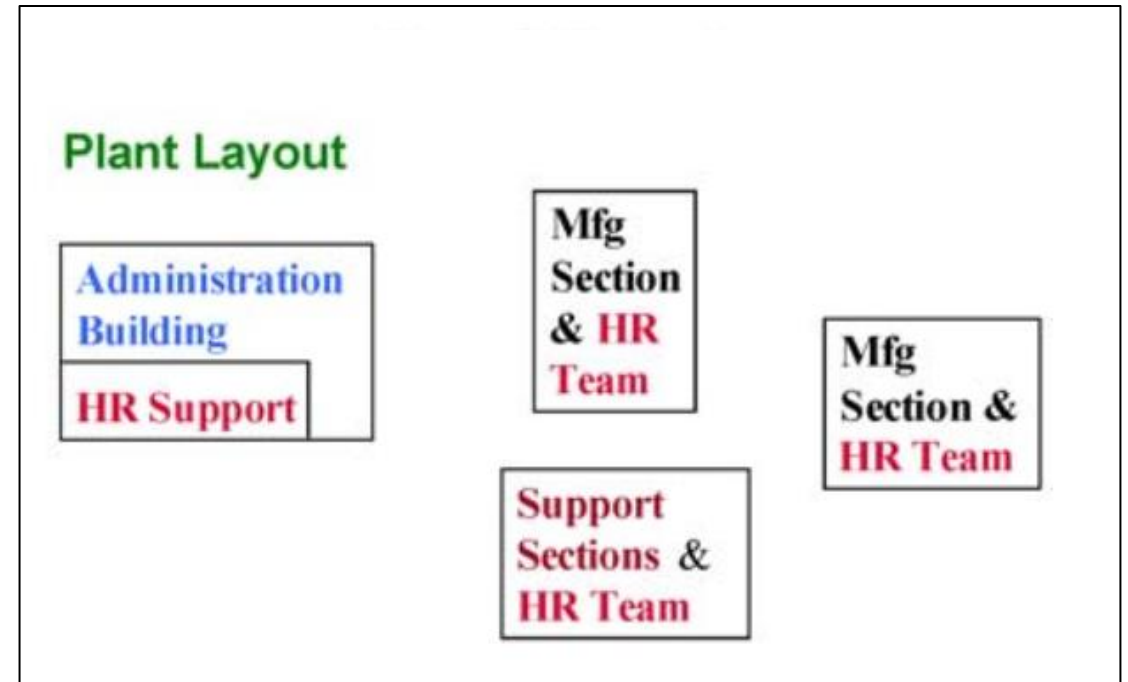
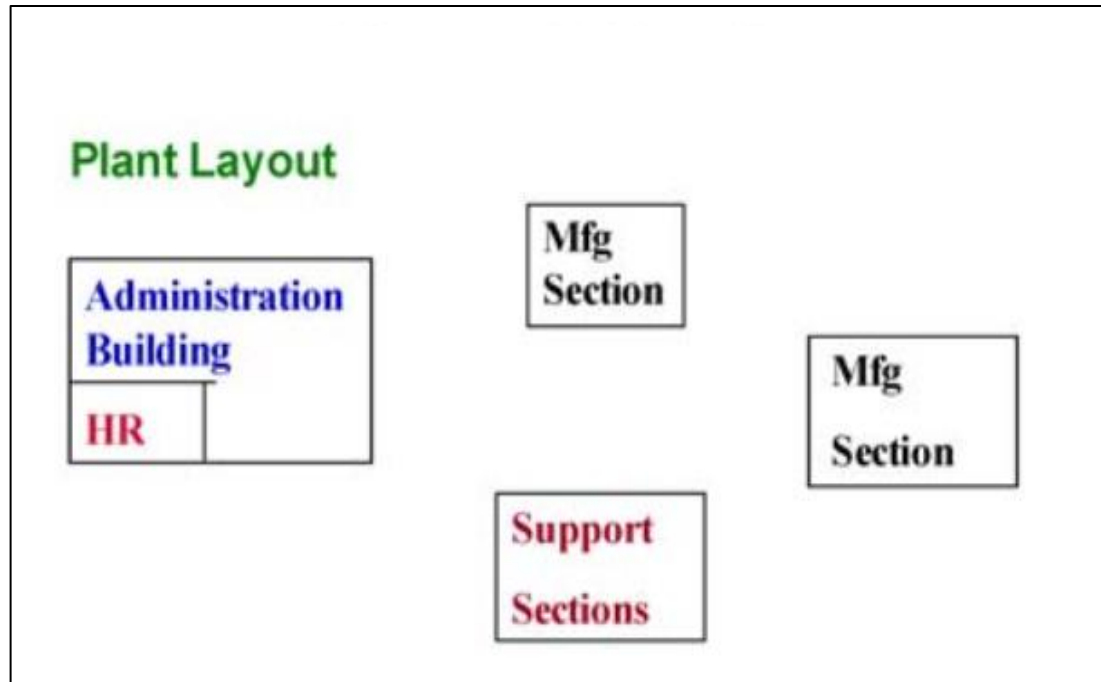
Innovation Leading

HR disseminating innovation DNA

Market Principal

Career development based on market economy

Human Resource Strategy Position



Human Resource Strategy PT ASTRA

ASTRA CORPORATE HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT STRATEGY

ENRICHMENT

mengelola karyawan bertalenta melalui proses penugasan (assignment) dan rotasi dalam rangka mengasah potensi untuk memahami dan mendalami bidang-bidang bisnis yang berbeda



EMPOWERMENT

membangun kompetensi dan prestasi individu untuk menjamin ketersediaan pemimpin bisnis untuk masa depan



EDUCATION

yaitu membekali pendidikan yang sistemik dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan berinovasi, menguasai teknologi dan meningkatkan produktivitas



PENGELOLAAN & PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

PELATIHAN & PENGEMBANGAN KOMPETENSI

- Astra Leadership Development Programs (oleh AMDI)
- Integrated Talent Development (ITD)
- Expert Management & Development
- Industrial Relations Development Program
- Industrial Relations Update

MANAJEMEN KINERJA

Sistem penilaian kinerja di Astra berlandaskan pada pencapaian Key Performance Indicators (KPI) yang telah disepakati antara perusahaan dan karyawan di awal tahun. Selain mempertimbangkan sasaran target yang bersifat kuantitatif, penilaian kinerja juga memperhatikan aspek proses berdasarkan konsep Plan-Do-Check-Action (PDCA).

PROGRAM KETERLEKATAN KARYAWAN

Astra mendorong karyawan untuk dapat bekerja dengan sepenuh hati, dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang dapat memotivasi serta mengeluarkan kompetensi tertingginya untuk mendukung pencapaian sasaran kinerja, baik dalam lingkup personal, tim maupun perusahaan.

01

REKRUITMEN

Proses rekrutmen Astra diterapkan melalui sistem desentralisasi, di mana masing-masing perusahaan Astra memiliki keleluasaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan baik secara internal dari kalangan karyawan Astra maupun secara eksternal.

02

03

PROGRAM PERSIAPAN KEPEMIMPINAN

Dilakukan secara terstruktur dan komprehensif mulai dari proses pemetaan para talent dengan potensi pimpinan di lini organisasi, diikuti proses pengembangan terintegrasi mulai dari pelatihan, mentoring/coaching sampai pada penugasan (assignment) dan rotasi.

04

05

JENJANG KARIR

Dilakukan secara terstruktur dan komprehensif mulai dari proses pemetaan para talent dengan potensi pimpinan di lini organisasi, diikuti proses pengembangan terintegrasi mulai dari pelatihan, mentoring/coaching sampai pada penugasan (assignment) dan rotasi.

06

Human Resource Strategy PT ASTRA

IMPLEMENTASI STRATEGY

ASTRA CORPORATE HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT STRATEGY

Pembaharuan delapan kompetensi kepemimpinan Astra (**Astra Leadership Competencies**), dengan peninjauan atas perilaku-perilaku inti (key behaviours) dari setiap kategori kompetensi agar lebih tajam dan mudah untuk diamati sehingga profil pimpinan (leader) yang dihasilkan lebih akurat untuk membantu perumusan pola pengembangan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan yang ada

ASTRA LEADERSHIP COMPETENCIES



Pembaharuan panduan manajemen ke-HRDan Astra (**Astra Human Capital Management (AHCM) Guideline**) yang memuat prinsip-prinsip dasar & praktik ke-HRD-an yang telah mengakomodasi implementasi Astra People Roadmap serta perkembangan baru di bidang ke-HRD-an

ASTRA HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (AHCM) GUIDELINE



Program keterlekatan karyawan (**Employee Engagement Program**) berikut panduan bagi perusahaan untuk mengembangkan program-program terkait dengan keterlekatan karyawan (employee engagement), yang diharapkan akan memperdalam keterlekatan karyawan dengan perusahaan masing-masing sehingga mereka memiliki loyalitas dan motivasi kerja yang optimal



EMPLOYEE ENGAGEMENT PROGRAM

Peluncuran buku panduan "**InnovAstra to the next level**" sebagai pedoman bagi proses inovasi dalam lingkup bisnis perusahaan, serta ekspansi atas cakupan sasaran proses inovasi, yang sekaligus membuktikan langkah intensifikasi pada gerakan inovasi di lingkungan perusahaan



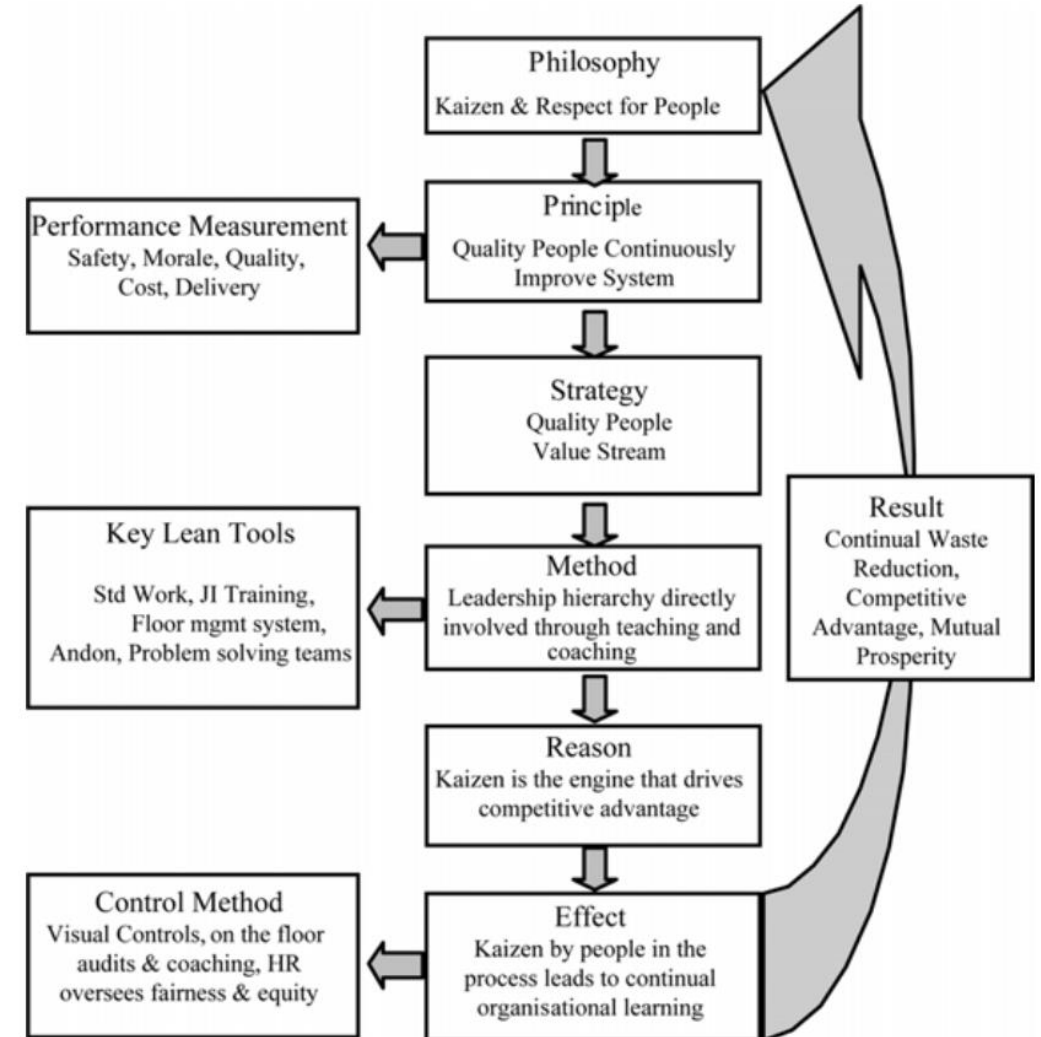
INNOVASTRA TO THE NEXT LEVEL



Human Resource Strategy PT TOYOTA

Toyota Motor Corporation menggunakan metode produksi Kaizen yang biasa disebut Toyota Way. Metode ini berfokus pada peningkatan produktivitas dan minimalisasi biaya melalui perbaikan terus-menerus. Proses bisnis Toyota Motor Corporation padat karya dan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam organisasi

Karyawan dalam organisasi yang menggunakan metode produksi Kaizen harus memiliki keterampilan yang relevan, mereka harus mampu mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan mereka harus termotivasi dengan baik (Schuler & Jackson, 2007).



Human Resource Strategy PT HYUNDAI

Barriers to Strategic Human Resource Management

Short term mentality

Strategic inability

Lack of appreciation

Failure understand role

Difficulty in quantifying outcomes

Wrong perception on human assets

Resistance

Advantages of Overcoming the Problems of SHRM

Effective Human Resource Planning

Long time job as HR manager

Possibility of career planning and program

Positive relations between labor and management

Proper job evaluation

Highly professional management

Ability of Skilled HR Manager

Organizational Culture Strategy

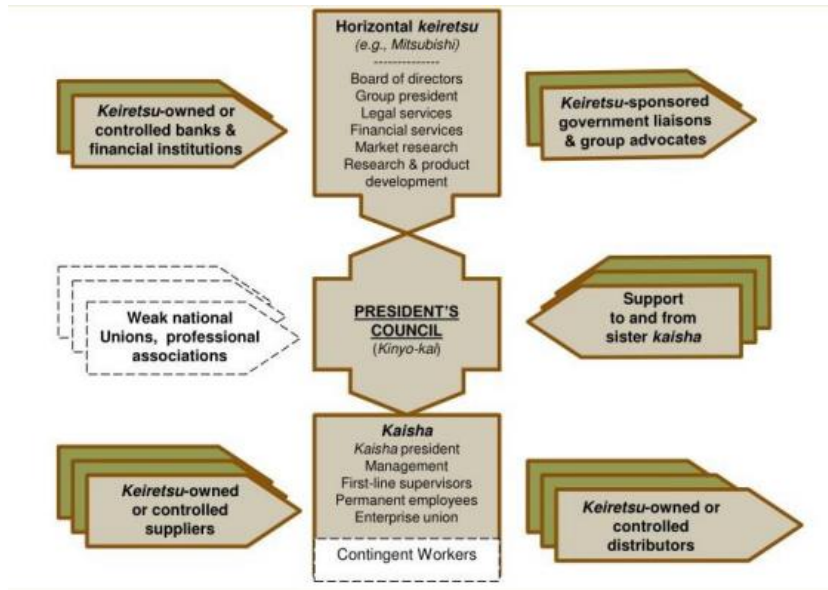
PT ASTRA INTERNASIONAL

PT HYUNDAI

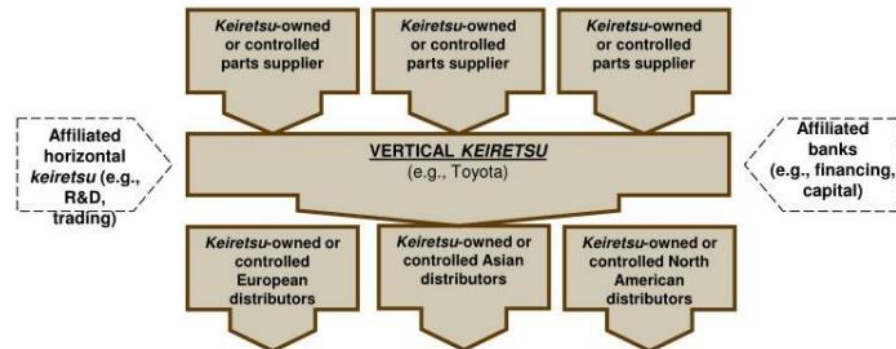
PT TOYOTA

Organizational Structure Strategy

JAPAN

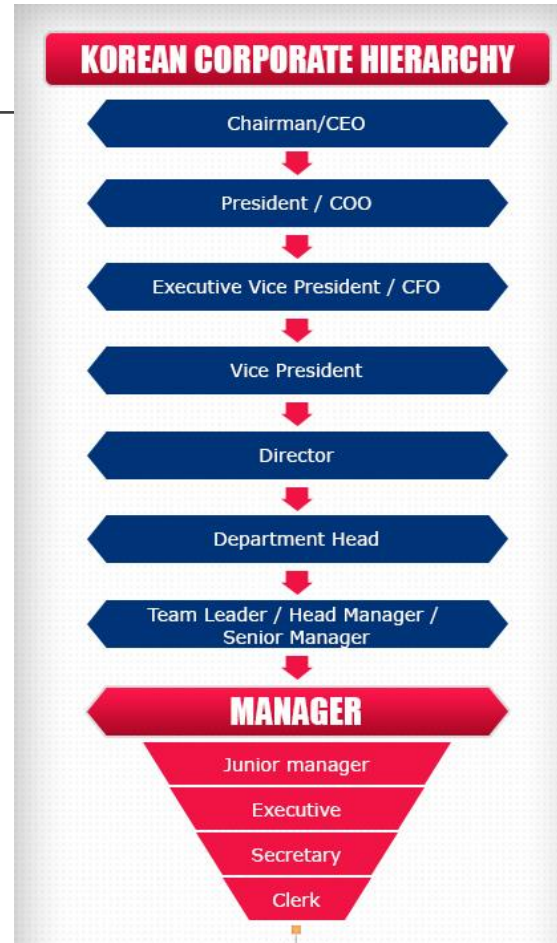


Horizontal keiretsu



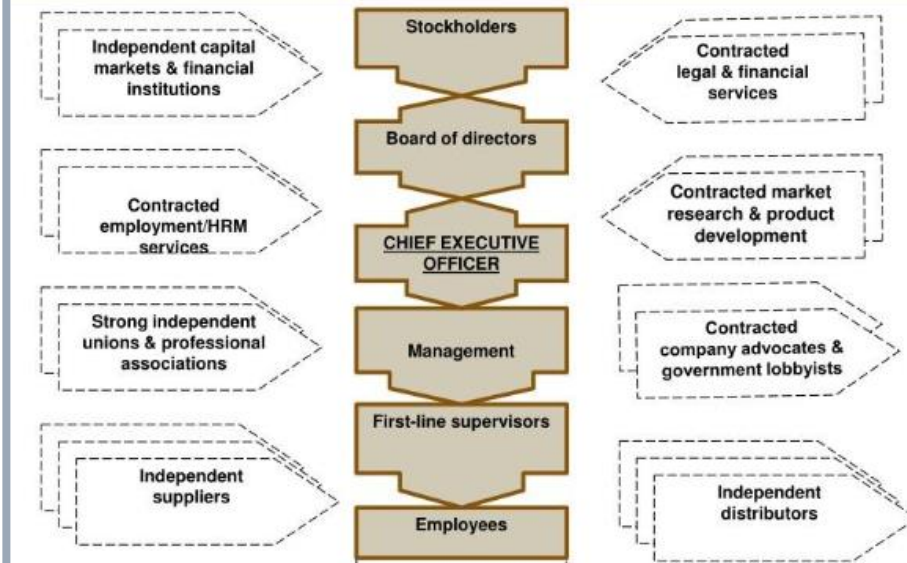
Vertical keiretsu

KOREA



Centralisation & vertical hierarchy

INDONESIA



Organisasi hirarki

Organizational Structure Strategy

JAPAN

- Keiretsu adalah struktur organisasi yang unik untuk perusahaan besar Jepang
- Keputusan dibuat berdasarkan konsensus, melibatkan orang-orang dari berbagai bagian organisasi
- Peran pekerjaan di perusahaan Jepang lebih didasarkan pada masa kerja daripada tugas pekerjaan

KOREA

- Perusahaan Korea dicirikan oleh sentralisasi dan hirarki vertikal
- Keputusan, Menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru biasanya dibuat oleh atasan organisasi
- Peran pekerjaan di perusahaan Korea lebih didasarkan pada masa kerja daripada tugas pekerjaan

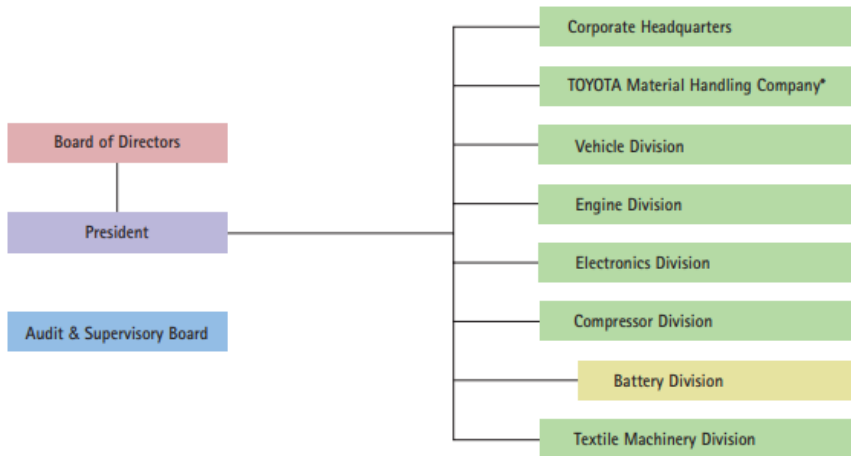
INDONESIA

- Perusahaan besar di Indonesia Sebagian besar menerapkan organisasi hirarki
- Keputusan diambil oleh pimpinan perusahaan dengan mempertimbangkan saran dari seluruh bagian/manajemen
- Peran pekerjaan di perusahaan Indonesia didasarkan pada tugas pekerjaan

Organizational Structure Strategy

Toyota

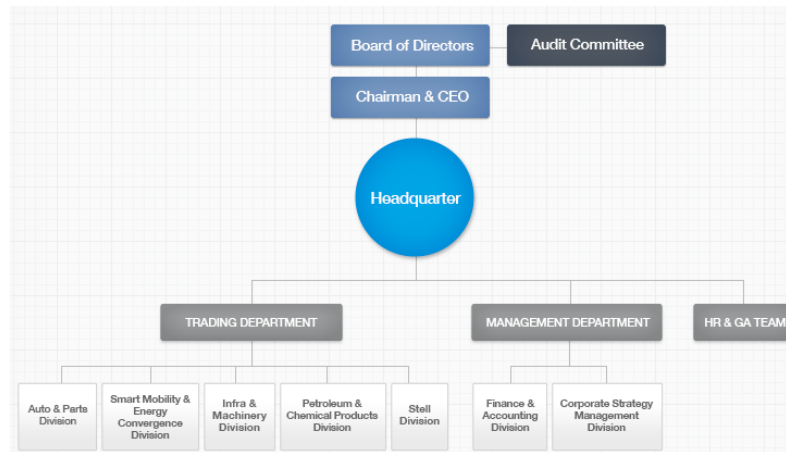
■ Corporate Organization (as of June 10, 2022)



* TOYOTA Material Handling Company is the name of a division of Toyota Industries, not a legally incorporated entity.

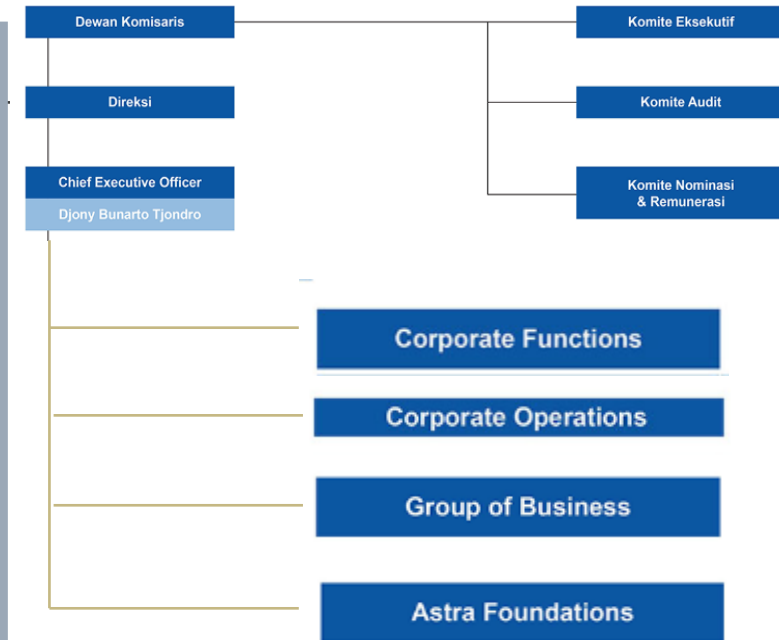
- Organisasi dipimpin oleh Board of directors
- Seluruh fungsi/bisnis dipimpin oleh President
- Keputusan bisnis berada ditangan President

Hyundai



- Organisasi dipimpin oleh Board of directors
- fungsi/bisnis di masing – masing wilayah dipimpin oleh Chairman & CEO
- Keputusan bisnis berada ditangan Chairman & CEO

ASTRA



- Organisasi dipimpin oleh direktur yang diawasi oleh dewan komisaris
- fungsi/bisnis di masing – masing wilayah dipimpin oleh chief executive officer
- Keputusan bisnis berada ditangan chief executive officer

TERIMA KASIH

