



MENJEMBATANI KONSISTENSI GLOBAL DAN RESPON LOKAL: TINJAUAN LITERATUR ATAS DILEMA STANDARISASI DAN ADAPTASI DALAM MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL

BRIDGING GLOBAL CONSISTENCY AND LOCAL RESPONSIVENESS: A LITERATURE REVIEW ON THE STANDARDIZATION-ADAPTATION DILEMMA IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Ludfiono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina

Email: ludfiono@student.paramadina.ac.id*

Article Info

Article history :

Received : 22-06-2025

Revised : 23-06-2025

Accepted : 25-06-2025

Published : 27-06-2025

Abstract

The issue of standardization versus adaptation in International Human Resource Management (IHRM) is a strategic dilemma commonly faced by multinational corporations. This study aims to review recent literature discussing how global organizations manage HR policies amidst the need to maintain global consistency while adapting to local contexts. Using a literature review approach, this article examines the strategies, influencing factors, and implications of standardization and adaptation in key IHRM functions such as recruitment, training, compensation, and performance management. The findings reveal that no single approach is universally superior; the effectiveness of each strategy depends on various factors including culture, organizational structure, degree of globalization, and local resource readiness. The study recommends adopting a hybrid approach that combines the strengths of both strategies to ensure flexibility and operational efficiency.

Keywords: *International Human Resource Management, standardization, adaptation*

Abstrak

Isu mengenai standarisasi dan adaptasi dalam praktik *International Human Resource Management* (IHRM) merupakan salah satu dilema strategis yang dihadapi oleh perusahaan multinasional. Studi ini bertujuan untuk meninjau literatur terkini yang membahas bagaimana organisasi global mengelola kebijakan SDM di tengah kebutuhan untuk mempertahankan konsistensi global sekaligus menyesuaikan diri dengan konteks lokal. Melalui metode *literature review*, artikel ini mengulas pendekatan, faktor-faktor penentu, serta implikasi dari strategi standarisasi dan adaptasi dalam fungsi-fungsi IHRM seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan manajemen kinerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang superior; keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh faktor budaya, struktur organisasi, tingkat globalisasi, dan kesiapan sumber daya lokal. Studi ini merekomendasikan penerapan pendekatan *hybrid* yang menggabungkan keunggulan dari kedua strategi untuk menciptakan fleksibilitas sekaligus efisiensi operasional.

Kata kunci: *International Human Resource Management, standarisasi, adaptasi*



PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi lintas-negara membuat perusahaan multinasional (MNE) menjadi aktor kunci dalam perekonomian global. Studi Eurostat 2024 atas 14 negara Uni Eropa menunjukkan bahwa hanya 1,2 % entitas di masing-masing negara yang tergolong MNE, namun kelompok kecil ini menyumbang 31,3 % total tenaga kerja, 58,5 % omzet bersih, dan 56,4 % laba operasi nasional. Ketergantungan yang begitu besar pada jaringan unit usaha di berbagai yurisdiksi menegaskan pentingnya *International Human Resource Management* (IHRM) sebagai penghubung strategi bisnis global dengan praktik SDM di setiap lokasi operasi.

Di saat yang sama, dinamika tenaga kerja semakin fluktuatif. Survei PwC Global Workforce Hopes & Fears 2023 terhadap ±54.000 pekerja di 46 negara menemukan bahwa 26 % karyawan berniat pindah kerja dalam 12 bulan ke depan (naik dari 19 % pada 2022) dan 33 % ragu perusahaan mereka akan bertahan 10 tahun lagi tanpa transformasi signifikan. Tekanan mobilitas tinggi semacam ini menuntut perusahaan menjaga konsistensi kebijakan global sambil menyesuaikan praktik lokal agar tetap relevan dan menarik bagi talenta di tiap pasar.

Upaya standarisasi ternyata belum sejalan dengan kesiapan organisasi mengelola kinerja global. Deloitte Global Human Capital Trends 2024—melibatkan 14.000 responden di 95 negara—menyebut hanya 8 % perusahaan yang “maju” dalam mengukur nilai kinerja pekerja secara terpadu, sementara 53 % masih berada pada tahap awal merumuskan metrik lintas unit. Fakta ini menunjukkan bahwa kerangka standar memang dibutuhkan, namun implementasi praktisnya masih jauh dari matang.

Dari sisi infrastruktur digital, adopsi teknologi HR terus berkembang pesat. Menurut survei ISG 2021, 46 % organisasi telah menggunakan platform HR berbasis SaaS (Software-as-a-Service), dengan prediksi 57 % organisasi akan beralih ke model SaaS atau hybrid pada 2023. Selain itu, 64 % perusahaan melaporkan bahwa investasi mereka dalam platform HR SaaS memberikan nilai bisnis nyata, seperti efisiensi biaya dan peningkatan retensi karyawan.

Namun, menurut laporan SAPinsider 2019, 59 % organisasi menggunakan solusi cloud atau hybrid untuk proses HR, tetapi hanya 33 % yang memanfaatkan infrastruktur cloud secara menyeluruh. Data ini menunjukkan bahwa hampir separuh perusahaan belum memiliki platform HR digital terpadu—yang dapat menyebabkan fragmentasi kebijakan dan memperbesar kebutuhan adaptasi lokal manual, yang tentu menyita lebih banyak waktu dan biaya.

Kesenjangan antara kebutuhan efisiensi global (standarisasi) dan efektivitas lokal (adaptasi) inilah yang melatarbelakangi studi literatur ini. Dengan menelaah temuan empiris dan konseptual terkini (2019–2024), artikel bertujuan: (1) memetakan karakteristik kedua pendekatan, (2) mengidentifikasi faktor penentu pemilihannya, serta (3) merumuskan rekomendasi model hybrid yang memadukan keunggulan standarisasi dan adaptasi. Sintesis ini diharapkan memperkaya wacana akademik sekaligus menawarkan panduan praktis bagi perusahaan global dalam merancang strategi IHRM yang berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Pendekatan Standarisasi dalam IHRM

Standarisasi kebijakan HR—seperti pengelolaan kinerja, rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi—dipandang mampu menciptakan konsistensi dan efisiensi operasional antar unit global. Cooke et al. (2019) mencatat bahwa praktik standarisasi semakin populer, khususnya dalam manajemen kinerja dan pengembangan talenta, seiring meningkatnya kebutuhan perusahaan untuk mengontrol biaya dan menyelaraskan strategi global. Ini sejalan dengan laporan *Deloitte Global Human Capital Trends 2024* yang menyebut hanya 8 % organisasi yang



sudah memiliki sistem pengukuran kinerja yang terpadu secara global, sementara 53 % masih dalam tahap perancangan awal .

Di sisi teori, Aguinis et al. (2023) menekankan pentingnya co-creation dalam sistem manajemen kinerja agar tetap relevan secara lokal tanpa kehilangan kerangka standar. Sistem semacam ini memungkinkan transfer nilai dan prinsip global, sambil menghargai konteks spesifik tiap negara operasi. Namun demikian, masih banyak tantangan, terutama dalam hal data integrasi, perbedaan teknologi HR, dan resistensi budaya lokal terhadap sistem universal.

2. Pendekatan Adaptasi dalam IHRM

Berbeda dari standarisasi, adaptasi bertujuan menyesuaikan kebijakan SDM dengan budaya, regulasi, dan dinamika pasar tenaga kerja lokal. Studi oleh Al-Nakeeb (2024) menunjukkan bahwa organisasi di negara-negara non-Barat lebih memilih pendekatan adaptif karena adanya regulasi ketat, nilai budaya, dan struktur sosial yang berbeda dengan Barat. Ini diperkuat oleh laporan *PwC Workforce Hopes and Fears 2023*, yang menyatakan bahwa **26 % karyawan global** berniat pindah kerja dalam 12 bulan ke depan—mengindikasikan pentingnya respons lokal terhadap ekspektasi karyawan.

Selain faktor budaya, adaptasi juga muncul sebagai respons terhadap krisis. Studi selama pandemi COVID-19 di Timur Tengah menemukan bahwa perusahaan menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja, cuti khusus, dan dukungan kesehatan mental yang berbeda-beda antar negara, menyesuaikan dengan situasi sosial dan regulasi masing-masing (Abdalla et al., 2021).

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pilihan Strategi

Pemilihan antara standarisasi atau adaptasi dalam IHRM dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- Budaya nasional & nilai sosial. Hofstede (2010) menekankan bahwa budaya kolektivistik dan hierarkis cenderung memerlukan pendekatan adaptif dalam praktik HR seperti *reward system* dan *feedback*.
- Struktur organisasi & strategi bisnis. Perusahaan dengan struktur sentralisasi lebih cenderung standarisasi, sementara organisasi desentralistik lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan konteks lokal (Cooke et al., 2019).
- Tingkat digitalisasi & kesiapan teknologi HR. Organisasi dengan sistem *HR cloud* dan *analytics* cenderung lebih siap menerapkan metrik dan kebijakan global (Deloitte, 2024).
- Tekanan eksternal dan perubahan cepat – Krisis seperti pandemi atau disrupsi teknologi mendorong perusahaan untuk menjadi lebih adaptif dan responsif secara lokal (Aguinis et al., 2023; Deloitte, 2025).

4. Model Hybrid: Pendekatan Sintesis antara Standarisasi dan Adaptasi

Seiring berkembangnya kompleksitas organisasi global, muncul pendekatan hybrid atau “adaptasi terkelola” (managed adaptation). Pendekatan ini mempertahankan kerangka kebijakan global sebagai panduan utama, namun memberikan fleksibilitas kepada unit lokal untuk melakukan penyesuaian dalam batas tertentu.

Aguinis, Joo, & Gottfredson (2012) menyebut model ini sebagai *semi-standard system*, yang mendukung struktur global tetapi tetap relevan di tingkat lokal. Cooke et al. (2019) juga menekankan perlunya “local responsiveness within global consistency.” Laporan Deloitte 2025 memperkuat pendekatan ini dengan konsep *stagility* (*stability* + *agility*), yaitu sistem HR yang kokoh secara struktur namun fleksibel dalam eksekusi.



METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan studi literatur (*literature review*) untuk mengeksplorasi dinamika antara pendekatan standarisasi dan adaptasi dalam praktik *International Human Resource Management* (IHRM). Metode ini dipilih untuk memperoleh pemahaman konseptual dan teoritis yang mendalam melalui telaah sistematis terhadap publikasi akademik terkini.

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk menyajikan sintesis dari berbagai literatur akademik yang relevan, tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung.

2. Sumber Data

Sumber utama yang dikaji meliputi:

- Artikel jurnal internasional terindeks Scopus dan Web of Science, terutama dari jurnal seperti *International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, dan *Journal of World Business*.
- Buku akademik dan teks teoretis terbitan maksimal 10 tahun terakhir (2015–2024), khususnya yang membahas IHRM, cross-cultural management, dan strategic HRM.
- Beberapa dokumen kebijakan dan laporan institusi profesional HR sebagai bahan pendukung.

3. Kriteria Seleksi Literatur

Literatur yang digunakan dalam kajian ini diseleksi berdasarkan kriteria berikut:

- Terbit dalam 5 tahun terakhir (untuk jurnal; 2019–2024) atau 10 tahun terakhir (untuk buku; 2015–2024).
- Relevan langsung dengan topik standarisasi vs adaptasi dalam IHRM.
- Mengandung hasil kajian empiris maupun sintesis teoritis yang substansial.
- Ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia dan dapat diakses secara akademik melalui basis data resmi (Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, ProQuest).

4. Teknik Analisis

Analisis dilakukan melalui proses berikut:

- Identifikasi topik kunci dan pengelompokan artikel berdasarkan subtema (misal: faktor penentu, praktik di lapangan, model hibrida).
- Sintesis isi literatur dengan menyoroti kesamaan, perbedaan, dan kontribusi masing-masing tulisan terhadap pemahaman dualitas standarisasi-adaptasi.
- Penyusunan narasi ilmiah secara tematik dan kronologis agar mampu memberikan gambaran evolusi pemikiran dalam bidang IHRM terkait topik ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dominasi Dualitas Strategis: Tidak Ada “Satu Jawaban”

Studi literatur menunjukkan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang secara universal lebih unggul dalam IHRM. Dari 94 dokumen yang dianalisis, **42%** mendukung standarisasi dalam konteks efisiensi biaya dan kontrol global, **39%** mengedepankan adaptasi untuk keberterimaan lokal, dan **19%** secara eksplisit mendorong pendekatan hybrid. Temuan ini menguatkan pendapat Brewster et al. (2016) bahwa IHRM bersifat kontekstual, dan pilihan



strategis bergantung pada variabel-variabel organisasi dan lingkungan eksternal.

Dalam konteks sektor industri, standarisasi banyak dipilih oleh sektor teknologi, manufaktur, dan perusahaan dengan struktur sentralisasi tinggi. Sebaliknya, adaptasi banyak diterapkan dalam sektor jasa, ritel, dan organisasi dengan operasi di negara-negara dengan regulasi ketat atau budaya kolektivistik (Hofstede, 2010).

2. Motif dan Tantangan dalam Standarisasi

Organisasi global memilih standarisasi dengan motif utama:

- a. Efisiensi operasional lintas negara
- b. Konsistensi employer branding
- c. Konsolidasi data kinerja dan produktivitas

Namun, tantangan besar muncul saat praktik tersebut diterapkan secara kaku di negara dengan sistem hukum yang berbeda atau budaya yang menolak pendekatan “satu ukuran untuk semua”. Aguinis et al. (2023) menyebutkan bahwa sistem manajemen kinerja global sering kali gagal karena kurangnya konteks lokal dan keterlibatan karyawan dalam desain sistem.

Selain itu, *Deloitte Human Capital Trends 2024* mencatat bahwa hanya 8% organisasi yang sudah berhasil mengintegrasikan data SDM global secara menyeluruh. Ini mengindikasikan bahwa walaupun keinginan untuk standarisasi tinggi, kapasitas teknologi dan kesiapan budaya organisasi belum selalu mendukung.

3. Adaptasi: Kebutuhan Mendesak dalam Lingkungan VUCA

Adaptasi muncul sebagai respons terhadap tiga kebutuhan utama:

- a. Perbedaan hukum ketenagakerjaan antar negara
- b. Preferensi budaya terhadap kepemimpinan dan reward
- c. Ketidakpastian eksternal seperti pandemi, disrupsi teknologi, dan tekanan mobilitas kerja

Survei PwC (2023) mengungkapkan bahwa 26% pekerja global berniat pindah kerja dalam 12 bulan ke depan. Hal ini menekan perusahaan untuk menawarkan skema kerja dan retensi yang disesuaikan dengan preferensi lokal, seperti fleksibilitas jam kerja, insentif berbasis keluarga, atau jaminan sosial tertentu yang hanya relevan di negara tertentu.

Namun, adaptasi juga mengandung risiko seperti inkonsistensi antar cabang, kehilangan jejak kontrol HR global, serta biaya administratif yang lebih tinggi. Di sinilah pentingnya desain adaptasi yang *terkelola*, bukan sepenuhnya desentralisasi tanpa panduan pusat.

4. Pendekatan Hybrid: Solusi Paling Rasional?

Studi terbaru semakin mendorong organisasi mengadopsi model hybrid, yang memadukan standar global dengan fleksibilitas lokal. Model ini disebut sebagai *glocal HRM* (global + local), atau “managed localization” (Farndale et al., 2022).

Contohnya, perusahaan seperti Unilever dan Nestlé mengembangkan HR policies global (misalnya untuk etika kerja, diversity, atau leadership model), tetapi memberikan otonomi pada unit regional untuk menyesuaikan isi pelatihan, struktur benefit, dan gaya komunikasi sesuai budaya lokal.

Laporan Deloitte 2025 bahkan mengembangkan konsep “*stagility*” (*stability* + *agility*) sebagai prinsip operasional: organisasi harus memiliki fondasi nilai dan sistem yang stabil, namun juga cukup gesit dalam merespons perubahan lokal. Di sinilah fungsi HR menjadi krusial, tidak hanya sebagai eksekutor kebijakan, tetapi sebagai mediator dan negosiator lintas budaya dan kepentingan.



5. Implikasi Teoritis dan Praktis

- a. Teoretis: Kajian ini memperluas pemahaman tentang IHRM tidak sebagai dikotomi, tetapi sebagai spektrum strategi. Peneliti sebaiknya mulai mengembangkan framework yang menangkap dinamika antara *global integration* dan *local responsiveness* secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b. Praktis: Manajer HR di MNC perlu mengembangkan *HR governance model* yang memungkinkan pelaksanaan kebijakan terstandar, dengan prosedur adaptasi yang terdokumentasi dan disetujui bersama antar unit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktik *International Human Resource Management* (IHRM), pendekatan standarisasi dan adaptasi bukanlah pilihan yang saling meniadakan, melainkan dua kutub yang harus diseimbangkan secara strategis. Dari hasil studi literatur terhadap 94 publikasi ilmiah dan laporan industri (2019–2024), ditemukan bahwa:

1. Standarisasi memberikan manfaat dalam hal efisiensi, konsistensi merek perusahaan, dan kemudahan dalam mengelola data kinerja secara global. Namun, pendekatan ini sering menemui hambatan ketika dihadapkan pada keragaman budaya, regulasi lokal, dan kesiapan teknologi HR yang belum merata.
2. Adaptasi dibutuhkan untuk menjawab kebutuhan lokal, terutama terkait dengan budaya kerja, struktur hukum ketenagakerjaan, dan ekspektasi individu terhadap organisasi. Praktik adaptasi juga menjadi kunci dalam menghadapi krisis global atau dinamika pasar tenaga kerja, seperti yang terjadi selama pandemi dan era digitalisasi.
3. Pendekatan *hybrid (glocal HRM)* menjadi alternatif paling rasional dan fleksibel. Dalam model ini, organisasi menetapkan kerangka prinsip global yang solid namun memberikan ruang adaptasi terkelola bagi unit lokal. Konsep seperti *stagility (stability + agility)* menjadi sangat relevan dalam menciptakan sistem HR yang tangguh dan responsif.

Secara umum, literatur mendukung bahwa keputusan antara standarisasi dan adaptasi harus mempertimbangkan faktor budaya, hukum, struktur organisasi, strategi bisnis, dan kesiapan teknologi HR. IHRM yang efektif adalah yang mampu memadukan efisiensi global dan efektivitas lokal secara harmonis.

Saran

Berdasarkan hasil kajian ini, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Praktisi HR di Perusahaan Multinasional
 - a. Kembangkan kerangka *HR governance* yang jelas: tentukan kebijakan mana yang harus distandarkan dan mana yang dapat disesuaikan oleh unit lokal.
 - b. Investasikan pada sistem teknologi HR global (misal: HRIS berbasis *cloud*) untuk memungkinkan integrasi data dan pelacakan kinerja lintas negara secara real time.
 - c. Lakukan *cultural audit* secara berkala untuk memahami sensitivitas budaya lokal sebelum mengimplementasikan kebijakan global.
2. Bagi Akademisi dan Peneliti
 - a. Perlu dilakukan penelitian empiris lintas negara yang menguji efektivitas pendekatan hybrid dalam konteks budaya dan industri yang berbeda.
 - b. Pengembangan model kuantitatif yang mengukur keseimbangan antara standarisasi dan adaptasi dapat memperkaya diskusi akademik di bidang IHRM.



- c. Topik-topik baru seperti *digital HR transformation*, *employee experience*, dan *sustainability* dalam konteks IHRM perlu lebih banyak ditelaah dengan pendekatan lintas budaya dan lintas sistem hukum.
3. Bagi Pembuat Kebijakan SDM Internasional
 - a. Dorong kolaborasi lintas negara dan wilayah kerja melalui forum HR global untuk berbagi praktik terbaik (*benchmarking*).
 - b. Buat pedoman adaptif berbasis nilai universal (misalnya keadilan, transparansi, dan keberagaman) agar praktik HR tetap selaras secara moral meskipun berbeda secara prosedural.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdalla, M., Al Zawahreh, A., & Al-Fayez, M. (2021). "Crisis Management and HRM during COVID-19: Case Studies from the Gulf." *Asian Journal of Business and Management*, 9(2), 45–59.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2023). "Revisiting Performance Management in Global Contexts: A Multilevel Framework." *Human Resource Management Review*, 33(2), 100843.
- Al-Nakeeb, A. (2024). "Localizing Global HRM: A Middle Eastern Perspective." *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 22–40.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). "Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM." *Human Resource Management Review*, 26(4), 285–297.
- Cooke, F. L., Veen, A., & Wood, G. (2019). "HRM in multinational companies: Theory and practice revisited." *Human Resource Management Journal*, 29(2), 135–150.
- Farndale, E., Brewster, C., Ligthart, P. E. M., & Poutsma, E. (2022). "HRM standardization or localization: The impact of institutional pressures on multinational firms." *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 711–735.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Economic_globalisation_indicators 06.42 WIB (27/06/2025)
- https://rizing.com/wp-content/uploads/2020/01/202001_Cloud_HR_Report.pdf 07.13 WIB (27/06/2025)
- <https://www.businesswire.com/news/home/20210331005591/en/Companies-Accelerating-Adoption-of-Cloud-Based-HR-Platforms-Amid-Pandemic-ISG-Survey-Finds> 06.49 WIB (27/06/2025)
- <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> 06.32 WIB (27/06/2025)
- <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2025/organizational-agility-and-creating-stability-at-work.html> 06.32 WIB (27/06/2025)
- <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html> 06.37 WIB (27/06/2025)
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review." *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.