

The Influence of Global HRM Standardization and Localization Strategies on Employee Performance with Cultural Intelligence as a Moderating Variable

Pengaruh Strategi Global HRM Standardisasi dan Lokalisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Cultural Intelligence sebagai Variabel Moderasi

Cedaryana¹, Sari Kristina Sagala², Jeremia Morris Manurung³

S2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta

¹cedaryana@unj.ac.id, ²sarikristinasagala@yahoo.com,

³jeremiamorris99@gmail.com

Abstract

In the era of globalization, multinational companies face challenges in managing human resources from diverse cultural backgrounds. Two commonly adopted Global Human Resource Management (GHRM) strategies are standardization and localization. Standardization emphasizes the implementation of uniform HR policies across countries, whereas localization involves adapting HR practices to local cultures and conditions. This study aims to analyze the effects of GHRM standardization and localization strategies on employee performance, with Cultural Intelligence (CQ) as a moderating variable. The study employs a quantitative approach using a survey method involving employees of multinational companies. Data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA). The results indicate that both standardization and localization strategies have a positive effect on employee performance. Furthermore, Cultural Intelligence was found to strengthen the relationship between GHRM strategies and employee performance. Employees with high levels of CQ demonstrate better cultural adaptability, enabling them to improve work effectiveness in multicultural environments. This study provides implications for global companies to develop HR strategies that achieve a balance between standardization and localization while enhancing employees' cultural intelligence competencies.

Keywords: Global Human Resource Management, Standardization, Localization, Cultural Intelligence, Employee Performance.

Abstrak

Dalam era globalisasi, perusahaan multinasional menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang berasal dari berbagai latar belakang budaya. Strategi Global Human Resource Management (GHRM) yang umum digunakan adalah pendekatan standarisasi dan lokalisasi. Standarisasi menekankan penerapan kebijakan SDM yang seragam di seluruh negara, sedangkan lokalisasi menyesuaikan praktik SDM dengan budaya dan kondisi lokal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi GHRM standarisasi dan lokalisasi terhadap kinerja karyawan dengan Cultural Intelligence (CQ) sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan perusahaan multinasional. Teknik analisis data dilakukan menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi standarisasi dan lokalisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Cultural Intelligence terbukti memperkuat hubungan antara strategi GHRM dan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat CQ yang tinggi memiliki kemampuan adaptasi budaya yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja dalam lingkungan multikultural. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan global untuk mengembangkan strategi SDM yang seimbang antara standarisasi dan lokalisasi serta meningkatkan kompetensi cultural intelligence karyawan.

Kata Kunci: Global Human Resource Management, Standarisasi, Lokalisasi, Cultural Intelligence, Kinerja Karyawan.

1. Pendahuluan

Globalisasi telah mendorong perusahaan untuk memperluas operasional ke berbagai negara sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin kompleks. Perusahaan multinasional tidak hanya menghadapi perbedaan regulasi dan sistem ketenagakerjaan, tetapi juga perbedaan budaya kerja yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Dowling et al., 2017).

Dalam praktik Global Human Resource Management (GHRM), terdapat dua pendekatan utama, yaitu standardisasi dan lokalisasi. Strategi standardisasi mengacu pada penerapan kebijakan dan praktik SDM yang seragam di seluruh cabang perusahaan untuk menjaga konsistensi dan efisiensi organisasi (Taylor et al., 1996). Sebaliknya, strategi lokalisasi menekankan penyesuaian kebijakan SDM sesuai dengan budaya, norma, dan kondisi negara tempat perusahaan beroperasi (Perlmutter, 1969).

Perdebatan mengenai efektivitas kedua strategi tersebut masih menjadi perhatian dalam kajian manajemen internasional. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa standardisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan transfer pengetahuan global, sedangkan lokalisasi meningkatkan penerimaan karyawan dan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan lokal (Harzing & Pinnington, 2015).

Selain strategi GHRM, kemampuan individu dalam memahami dan beradaptasi dengan perbedaan budaya juga memegang peranan penting. Cultural Intelligence (CQ) merupakan kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif dalam situasi yang melibatkan perbedaan budaya (Ang & Van Dyne, 2015). Karyawan dengan tingkat CQ tinggi cenderung memiliki kemampuan komunikasi, adaptasi, dan kerja sama yang lebih baik dalam lingkungan multikultural.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

1. Pengaruh strategi standardisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh strategi lokalisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Peran Cultural Intelligence dalam memoderasi hubungan antara strategi GHRM dan kinerja karyawan.

2. Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan dan pengaruh antara strategi Global Human Resource Management (Global HRM), yang terdiri atas standardisasi dan lokalisasi, terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran *cultural intelligence* sebagai variabel moderasi.

Penelitian dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penggunaan SEM-PLS relevan untuk model penelitian yang melibatkan beberapa konstruk laten dan hubungan moderasi. Penelitian terdahulu mengenai cultural intelligence dan kinerja karyawan di Indonesia juga menggunakan pendekatan PLS-SEM.

Model penelitian terdiri atas:

X1 = Standardisasi Global HRM

X2 = Lokalisasi Global HRM

Z = Cultural Intelligence

Y = Kinerja Karyawan

Cultural intelligence diposisikan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara strategi Global HRM dan kinerja karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan praktik Global Human Resource Management, khususnya perusahaan multinasional atau perusahaan yang memiliki tenaga kerja dengan latar belakang budaya yang beragam.

Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Karyawan aktif pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.
2. Telah bekerja minimal 6 bulan, sehingga responden dianggap telah memiliki pengalaman terhadap kebijakan dan praktik HRM perusahaan.
3. Pernah berinteraksi dengan individu yang memiliki latar belakang budaya berbeda.
4. Bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini sesuai digunakan ketika peneliti membutuhkan responden yang memiliki pengalaman langsung dengan fenomena yang sedang diteliti. Studi kuantitatif dengan model moderasi dan PLS-SEM juga menggunakan *purposive sampling* dalam penelitian kinerja pegawai.

Untuk penelitian jurnal, target minimal 150–200 responden dapat digunakan agar estimasi model lebih stabil. Apabila penelitian ini nantinya dilakukan pada satu perusahaan atau kelompok perusahaan tertentu, jumlah populasi dan sampel perlu disesuaikan dengan jumlah karyawan yang memenuhi kriteria.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner dapat disebarkan secara langsung maupun menggunakan platform daring seperti Google Forms.

Setiap pernyataan diukur menggunakan **skala Likert lima poin**, yaitu:

Skor	Keterangan
-------------	-------------------

- | | |
|---|---------------------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | Tidak Setuju |
| 3 | Netral |
| 4 | Setuju |
| 5 | Sangat Setuju |

Data sekunder diperoleh dari literatur akademik, artikel jurnal, buku, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan Global HRM, standardisasi, lokalisasi, cultural intelligence, dan kinerja karyawan.

3. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Strategi Standardisasi terhadap Kinerja Karyawan

Strategi standardisasi memungkinkan perusahaan menerapkan kebijakan SDM yang seragam, seperti sistem pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi.

Keseragaman tersebut dapat meningkatkan efisiensi organisasi dan menciptakan standar kualitas kerja yang sama di seluruh cabang perusahaan.

Menurut Taylor et al. (1996), standarisasi mendukung transfer pengetahuan dan penguatan budaya organisasi global. Karyawan yang memahami standar perusahaan secara konsisten cenderung memiliki arah kerja yang lebih jelas sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja.

Namun, penerapan standarisasi secara berlebihan dapat menimbulkan ketidaksesuaian dengan budaya lokal sehingga mengurangi efektivitas implementasi kebijakan SDM.

Pengaruh Strategi Lokalisasi terhadap Kinerja Karyawan

Strategi lokalisasi memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk menyesuaikan praktik SDM dengan kondisi budaya dan sosial di negara setempat. Pendekatan ini meningkatkan penerimaan karyawan terhadap kebijakan perusahaan karena dianggap lebih relevan dengan kebutuhan lokal.

Harzing dan Pinnington (2015) menyatakan bahwa lokalisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi karyawan. Dalam konteks Indonesia yang memiliki budaya kolektivisme tinggi, kebijakan SDM yang mempertimbangkan nilai kekeluargaan dan hubungan sosial dapat meningkatkan kinerja karyawan.

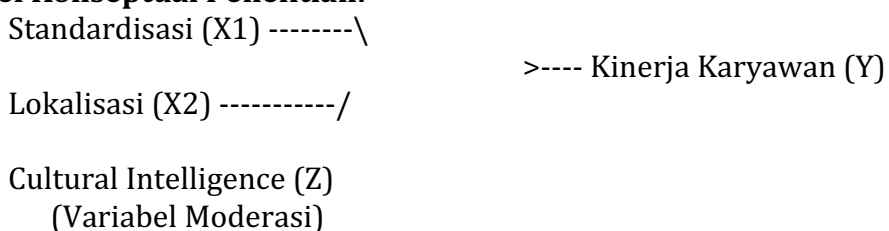
Peran Cultural Intelligence sebagai Variabel Moderasi

Cultural Intelligence terdiri atas empat dimensi, yaitu:

- Metacognitive CQ: kemampuan memahami perbedaan budaya.
- Cognitive CQ: pengetahuan tentang budaya lain.
- Motivational CQ: motivasi untuk berinteraksi lintas budaya.
- Behavioral CQ: kemampuan menyesuaikan perilaku.

Karyawan dengan CQ tinggi mampu mengelola perbedaan budaya secara efektif sehingga dapat memaksimalkan manfaat dari strategi standarisasi maupun lokalisasi. Dengan demikian, CQ berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh strategi GHRM terhadap kinerja karyawan.

Model Konseptual Penelitian:



4. Kesimpulan

Strategi Global Human Resource Management melalui pendekatan standarisasi dan lokalisasi terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan multinasional. Standarisasi menciptakan konsistensi dan efisiensi organisasi, sedangkan lokalisasi meningkatkan kesesuaian kebijakan dengan budaya lokal.

Cultural Intelligence berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kedua strategi tersebut terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat CQ yang tinggi memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam lingkungan kerja multikultural sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan multinasional untuk mengembangkan strategi SDM yang seimbang antara standarisasi dan lokalisasi serta meningkatkan program pelatihan cultural intelligence guna mendukung keberhasilan organisasi global.

5. Daftar Pustaka

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. New York: Routledge.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management* (7th ed.). London: Cengage Learning.
- Harzing, A. W., & Pinnington, A. (2015). *International Human Resource Management* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959–985.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford University Press.
- Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2016). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. New York: Routledge.