

## **Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional pada Perusahaan Multinasional di Indonesia: Sebuah Studi Kualitatif**

**Steven Bunawijaya<sup>1\*</sup>, Tegar Wahyu Octaviano<sup>2\*</sup>, Kinanti Salsabila Rachmadiani<sup>3\*</sup>, Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Esa Unggul

### **Abstrak**

Perusahaan multinasional menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan kebijakan sumber daya manusia global dengan kebutuhan lokal, terutama pada negara berkembang seperti Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) dengan fokus pada Divisi Corporate HR Unilever Indonesia melalui pendekatan kualitatif. Penelitian melibatkan tiga informan kunci: HR Business Partner (HRBP) Corporate HR, Global HR Transformation Manager dari global headquarters, dan HR Specialist Talent & Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Unilever Indonesia menerapkan pendekatan *global-local integration* dalam kebijakan HR, termasuk dalam sistem manajemen kinerja, pengembangan kepemimpinan, dan transformasi budaya organisasi. Adaptasi lokal dilakukan melalui modifikasi KPI, pelatihan lintas budaya, dan analisis konteks sosial Indonesia. Selain itu, transformasi budaya berbasis *purpose-led growth* ditemukan menjadi fokus utama corporate HR dalam memperkuat engagement dan produktivitas karyawan. Analisis SWOT menunjukkan bahwa meskipun praktik IHRM Unilever Indonesia kuat dari sisi struktur global dan kapabilitas SDM, terdapat tantangan dalam kesenjangan budaya global-lokal dan keselarasan KPI di tingkat operasional. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi literatur IHRM dan menjadi referensi strategis bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia.

Kata kunci: IHRM, global-local integration, HRBP, budaya organisasi, Unilever Indonesia.

---

Copyright (c) 2025 Chantika Adventzia Theresia Karams

✉ Corresponding author :

Email Address : [ari.anggarani@esaunggul.ac.id](mailto:ari.anggarani@esaunggul.ac.id)

### **PENDAHULUAN**

Globalisasi telah menciptakan lanskap persaingan internasional yang semakin dinamis dan kompleks sehingga perusahaan multinasional (MNC) dituntut untuk mengembangkan praktik manajemen sumber daya manusia yang mampu beroperasi lintas negara, budaya, dan regulasi (Dowling et al., 2017). Dalam konteks persaingan tersebut, Unilever sebagai salah satu MNC terbesar di dunia menghadapi tantangan mengelola lebih dari 149.000 karyawan secara global dan sekitar 5.000 karyawan di Indonesia dengan pendekatan International Human Resource Management (IHRM)

yang terintegrasi. Indonesia menjadi pasar strategis bagi Unilever karena pertumbuhan kelas menengah yang mencapai 55% populasi nasional, peningkatan literasi digital, serta kontribusi konsumsi rumah tangga sebesar 53,5% terhadap PDB (BPS, 2024). Menurut laporan McKinsey Global Institute (2023), Indonesia termasuk dalam tiga besar negara Asia Tenggara yang mengalami percepatan transformasi tenaga kerja paling tinggi setelah Vietnam dan Filipina. Kondisi ini menuntut perusahaan global seperti Unilever untuk menyeimbangkan standar HR global dengan kondisi lokal yang memiliki dinamika sosial-budaya yang unik.

IHRM mencakup domain strategis seperti pengelolaan talenta lintas negara, pelatihan lintas budaya, penyesuaian kompensasi internasional, hingga transformasi budaya organisasi yang berkelanjutan (Briscoe & Schuler, 2012). Dalam konteks Asia Tenggara, riset Lee et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan multinasional menghadapi tingkat *cultural misalignment* sebesar 45% akibat perbedaan antara praktik kerja Barat dan nilai budaya lokal yang cenderung kolektivis. Tantangan serupa ditemukan dalam laporan Asia-Pacific Human Capital Trends 2023 oleh Deloitte yang menyoroti bahwa 61% perusahaan MNC di kawasan ini kesulitan menyelaraskan kebijakan kinerja global dengan budaya kerja lokal. Dalam wawancara fiktif, Jonathan Miller selaku Global HR Transformation Manager mengatakan, "*Indonesia adalah pasar dengan potensi besar, namun sekaligus salah satu negara dengan gap budaya terbesar terhadap standar kerja global Unilever. Adaptasi menjadi kunci utama.*" Pernyataan tersebut sejalan dengan temuan internal fiktif Unilever Indonesia (2024) yang mencatat bahwa 68% karyawan merasakan adanya kesenjangan budaya antara kebijakan global dan realitas kerja lokal, khususnya dalam pengambilan keputusan, komunikasi, dan ekspektasi performa kerja.

Sebagai perusahaan multinasional yang telah beroperasi lebih dari 90 tahun di Indonesia, Unilever mengimplementasikan kebijakan HR global seperti *Unilever Leadership Standards*, *Unilever Performance Management (UPM)*, serta *Purpose-Led Future Fit Culture Framework*. Namun implementasi kebijakan tersebut membutuhkan adaptasi signifikan karena budaya Indonesia menekankan harmoni sosial, hubungan interpersonal yang kuat, serta gaya komunikasi tidak langsung yang berbeda dengan standar kepemimpinan global berbasis *empowerment*, *direct feedback*, dan *agility*. Data fiktif Unilever Indonesia (2023) menunjukkan bahwa 72% karyawan operasional membutuhkan pelatihan tambahan mengenai standar kepemimpinan global yang berorientasi pada *agility*. Menurut Gupta & Fernandez (2020), friksi budaya ini sering memunculkan resistensi, terutama pada tahap awal transformasi organisasi. Dalam wawancara fiktif, HR Specialist Talent & Performance Siti Rahma Dewi menyatakan, "*Ekspektasi feedback dari HQ sangat langsung, sementara karyawan Indonesia cenderung menjaga keharmonisan, sehingga adaptasi dalam proses review kinerja menjadi tantangan tersendiri.*" Hal ini menunjukkan bahwa kesenjangan persepsi dalam proses manajemen kinerja dapat berdampak pada efektivitas implementasi kebijakan HR global.

Dalam proses harmonisasi kebijakan global-lokal tersebut, peran HR Business Partner (HRBP) menjadi sangat strategis karena bertindak sebagai jembatan antara kepentingan global HQ dan kebutuhan operasional lokal. Studi Morgan & Tang (2022) menegaskan bahwa HRBP di MNC Asia harus menjadi *strategic navigator*, *cultural mediator*, dan *change enabler* untuk memastikan implementasi kebijakan global dapat diterima oleh karyawan lokal. HRBP Corporate HR Unilever Indonesia memiliki tanggung jawab untuk menerjemahkan kebijakan global ke dalam desain KPI lokal, menyelaraskan sistem penilaian kinerja, serta merancang program transformasi budaya organisasi "purpose-led." Dalam wawancara fiktif, HRBP Corporate HR Maria Anindita Putri menyampaikan, "*Tugas kami bukan hanya menerapkan kebijakan global, tetapi memastikan kebijakan tersebut dipahami, diterima, dan relevan bagi kebutuhan karyawan Indonesia.*" Pernyataan ini menegaskan bahwa peran HRBP tidak sekadar administratif, melainkan menjadi aktor strategis dalam proses perubahan organisasi.

Tren IHRM tahun 2024–2025 menunjukkan peningkatan fokus pada integrasi teknologi, hybrid work, dan cross-cultural leadership, yang seluruhnya memengaruhi cara perusahaan multinasional merancang strategi HR mereka. Deloitte Human Capital Outlook 2025 menyebut bahwa 71% perusahaan global kini memprioritaskan *digital HR systems* untuk memastikan konsistensi data kinerja lintas negara. Lebih lanjut, 64% organisasi MNC melaporkan perlunya peningkatan *cultural intelligence training* bagi pemimpin lokal agar mampu beradaptasi dengan standar kerja global (PwC Asia Workforce Report, 2024). Hal ini menjadi relevan bagi Unilever Indonesia, yang dalam dokumen fiktif *Unilever People Strategy 2025*, menargetkan peningkatan kompetensi *global mindset* sebesar 40% di seluruh level manajerial. Dengan demikian, analisis praktik IHRM pada Unilever Indonesia menjadi penting untuk dipahami, terutama dalam konteks perubahan global yang semakin cepat dan berlapis budaya.

Rumusan masalah penelitian ini berfokus pada tiga dimensi utama yang menjadi inti praktik IHRM dalam perusahaan multinasional di Indonesia. Pertama, bagaimana Unilever Indonesia menerapkan integrasi kebijakan HR global-lokal dalam konteks lingkungan kerja yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik budaya Indonesia. Kedua, bagaimana sistem manajemen kinerja global diterjemahkan ke dalam implementasi kerja lokal sehingga relevan dengan pasar Indonesia yang dinamis. Ketiga, bagaimana HRBP Corporate HR menjalankan strategi transformasi budaya organisasi untuk memastikan karyawan mampu beradaptasi dengan standar global Unilever. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan praktik adaptasi kebijakan HR global-lokal, menganalisis implementasi sistem manajemen kinerja global, serta mengidentifikasi strategi transformasi budaya organisasi yang dijalankan oleh HRBP Corporate HR sebagai bagian dari praktik IHRM modern.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami praktik IHRM pada Unilever Indonesia, khususnya peran HRBP Corporate HR dalam mengintegrasikan kebijakan global-lokal. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali proses, pengalaman, dan dinamika organisasi secara mendalam. Penelitian dilaksanakan di Divisi Corporate HR Unilever Indonesia (fiktif) pada Januari–Maret 2025. Informan dipilih secara purposive sampling, terdiri dari tiga informan utama, yaitu: Maria Anindita Putri (HRBP Corporate HR), Jonathan Miller (Global HR Transformation Manager), dan Siti Rahma Dewi (HR Specialist Talent & Performance). Ketiga informan tersebut dipilih karena memiliki peran langsung dalam implementasi kebijakan HR global.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi terhadap dokumen HR global dan kebijakan internal Unilever Indonesia (fiktif). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi yang mendalam namun tetap terarah. Analisis data menggunakan model Miles & Huberman (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, pengecekan dokumen, dan konfirmasi temuan kepada informan (member checking fiktif).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) pada Unilever Indonesia dijalankan melalui proses integrasi kebijakan global-lokal yang cukup kuat, terutama pada area manajemen kinerja, standar kepemimpinan, dan transformasi budaya. Berdasarkan wawancara dengan HRBP Corporate HR, Maria Anindita Putri, ditemukan bahwa Unilever menerapkan prinsip *“freedom within a framework”*, yaitu kerangka kebijakan global yang dapat disesuaikan dengan konteks lokal. Maria menyatakan, *“Kami menerima standar global yang sama dengan negara lain, tetapi implementasinya harus menyesuaikan budaya Indonesia karena cara bekerja dan berkomunikasi karyawan Indonesia berbeda dari standar Eropa.”* Temuan ini memperlihatkan bahwa kebijakan global tidak diterapkan secara kaku, melainkan membutuhkan analisis budaya yang mendalam.

Hasil wawancara dengan Global HR Transformation Manager, Jonathan Miller, menunjukkan bahwa tantangan terbesar dalam integrasi HR global-lokal adalah kesenjangan persepsi antar-negara mengenai ekspektasi kerja dan gaya komunikasi. Jonathan menjelaskan, *“Indonesia adalah pasar penting, tetapi juga negara dengan tantangan kultur terbesar. Kami harus memastikan bahwa standar global tetap konsisten tanpa mengabaikan realitas sosial-budaya lokal.”* Hal ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa kesenjangan budaya menjadi hambatan utama dalam implementasi IHRM di Asia Tenggara. Oleh karena itu, Unilever Indonesia perlu melakukan proses *localization* agar karyawan dapat menerima dan menerapkan kebijakan global secara efektif.

Dalam konteks manajemen kinerja, HR Specialist Talent & Performance, Siti Rahma Dewi, menyebut bahwa sistem *Unilever Performance Management (UPM)* menggabungkan 60% KPI global dan 40% KPI lokal. Siti menjelaskan, “KPI global sering kali terlalu agresif, jadi kami melakukan penyesuaian berdasarkan kondisi pasar Indonesia. Penyesuaian ini penting agar karyawan tetap termotivasi dan tidak merasa targetnya tidak realistis.” Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen kinerja tidak hanya bergantung pada target global, tetapi juga pada kemampuan HR lokal dalam menyelaraskan target tersebut dengan kapasitas dan budaya kerja karyawan Indonesia.

Pada aspek transformasi budaya organisasi, Unilever Indonesia menerapkan *Purpose-Led Future Fit Culture Framework* yang berfokus pada agility, kolaborasi, dan keberlanjutan. Namun penelitian menemukan bahwa tidak semua karyawan mudah beradaptasi. Beberapa karyawan yang berasal dari unit operasional cenderung cautious terhadap perubahan dan membutuhkan pendampingan tambahan. HRBP Corporate HR menyampaikan bahwa pendekatan *culture activation* dilakukan melalui sesi pelatihan, workshop lintas budaya, dan kampanye internal. Temuan ini memperlihatkan bahwa transformasi budaya membutuhkan strategi komunikasi intensif dan dukungan pemimpin untuk meminimalisir resistensi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik IHRM di Unilever Indonesia berjalan efektif, namun tetap menghadapi tantangan dalam harmonisasi budaya global-lokal, sinkronisasi KPI, dan kesiapan karyawan dalam menerima perubahan. HRBP Corporate HR berperan penting sebagai penghubung strategis antara HQ dan unit lokal untuk memastikan seluruh kebijakan dapat diterapkan secara adaptif dan berkelanjutan.

### **Analisis SWOT Praktik IHRM Unilever Indonesia**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) pada Unilever Indonesia dijalankan melalui integrasi kebijakan HR global-lokal yang komprehensif dan fleksibel. Proses ini melibatkan HRBP Corporate HR sebagai penghubung utama antara kepentingan global HQ dan kebutuhan operasional lokal. Berdasarkan wawancara dengan para informan kunci, ditemukan bahwa adaptasi kebijakan global dilakukan secara strategis agar tetap sesuai dengan konteks budaya Indonesia yang cenderung kolektif, berkomunikasi secara tidak langsung, dan memiliki karakteristik hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, implementasi sistem penilaian kinerja global dan transformasi budaya organisasi juga menjadi bagian penting dari strategi IHRM yang dijalankan Unilever Indonesia.

#### **A. Integrasi Kebijakan HARI Global-Lokal di Unilever Indonesia**

Integrasi kebijakan HR global-lokal merupakan aspek paling mendasar dalam praktik IHRM Unilever Indonesia. HRBP Corporate HR, Maria Anindita Putri, menjelaskan bahwa Unilever menerapkan prinsip “Freedom within a

Framework”, yaitu HQ menetapkan kerangka standar global, namun unit lokal memiliki fleksibilitas untuk melakukan adaptasi kebijakan agar sesuai dengan budaya dan regulasi Indonesia. Hal ini bertujuan menjaga konsistensi global sekaligus memastikan relevansi lokal. Dalam wawancara, Maria menyatakan, *“HQ memberikan standard global, namun kami harus memastikan kebijakan itu relevan dengan budaya Indonesia.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa adaptasi lokal bukan sekadar opsional, tetapi menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga efektivitas implementasi kebijakan. Contoh kebijakan global yang diadaptasi oleh Unilever Indonesia:

1. Global Leadership Competencies: dimodifikasi untuk konteks budaya kolektivistis atau collectivist culture)
2. Global Workload Framework: disesuaikan dengan ritme kerja, jam kerja, dan intensitas operasional Indonesia.
3. Global HR Policies: diselaraskan dengan UU Ketenagakerjaan, peraturan OJK, dan kebijakan pemerintah Indonesia lainnya.

Adaptasi ini menunjukkan bahwa Unilever tidak menerapkan kebijakan global secara kaku, melainkan melalui analisis budaya dan kepatuhan terhadap hukum nasional. Temuan ini sejalan dengan literatur terbaru yang menyebutkan bahwa keberhasilan IHRM sangat bergantung pada kemampuan *localization* kebijakan global (Tarique & Schuler, 2020).

## **B. Implementasi Manajemen Kinerja Global-Lokal**

Unilever menerapkan sistem penilaian kinerja global yang dikenal sebagai Unilever Performance Management (UPM). Sistem ini dirancang untuk menjaga standar kinerja internasional, namun tetap memberikan ruang adaptasi bagi pasar lokal. Struktur penilaian kinerja di Indonesia menggunakan komposisi:

1. 60% KPI Global;
2. 40% KPI Lokal.

Hal ini menunjukkan bahwa Unilever mengakui kebutuhan untuk menyesuaikan target kinerja dengan kondisi bisnis Indonesia. HR Specialist Talent & Performance, Siti Rahma Dewi, menegaskan hal ini melalui kutipan wawancara, *“Sering kali KPI global terlalu agresif untuk kondisi pasar Indonesia, sehingga perlu realignment.”* Temuan tersebut menegaskan bahwa proses penyelarasan KPI merupakan bagian penting dari peran HRBP dan sistem IHRM di Indonesia. Kendala dalam implementasi kinerja global-lokal:

1. Perbedaan budaya kerja: global menekankan self-driven performance, sedangkan Indonesia lebih kolektif dan relasional.
2. Gaya feedback HQ yang direct bertentangan dengan gaya komunikasi Indonesia yang indirect.
3. Target global sering kali tidak sepenuhnya selaras dengan kondisi pasar Indonesia yang dinamis dan kompetitif.

## **C. Transformasi Budaya Organisasi di Unilever Indonesia**

Unilever global sedang menjalankan program transformasi budaya yang dikenal sebagai Purpose-Led Culture Transformation, yang bertujuan membangun organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada nilai. Di Indonesia, transformasi ini diterjemahkan ke dalam tiga fokus utama, yaitu:

1. Empowered Teams: mendorong pengambilan keputusan cepat dan kolaboratif.
2. Agile Ways of Working: mempercepat alur kerja dan respons terhadap perubahan pasar.
3. Diversity, Equity & Inclusion (DEI) - memastikan keberagaman dan kesetaraan akses di seluruh unit kerja.

Global HR Transformation Manager, Jonathan Miller, menjelaskan bahwa transformasi budaya sangat penting untuk menyelaraskan identitas global dengan kebutuhan pasar lokal. Namun ia juga menekankan bahwa transformasi tidak berjalan secara mulus di setiap negara. Dalam wawancara, ia menyampaikan bahwa Indonesia membutuhkan proses *culture activation* yang lebih intensif.

### Tantangan Adaptasi Budaya di Indonesia

1. Tingginya power distance, sehingga karyawan cenderung enggan menyampaikan pendapat secara langsung.
2. Budaya sungkan dalam memberikan feedback, terutama kepada atasan.
3. Resistensi terhadap perubahan digital, terutama pada karyawan non-digital native.

Tantangan ini memperlihatkan bahwa transformasi budaya tidak hanya terkait kebijakan, tetapi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial dan perilaku kolektif yang telah lama melekat dalam budaya Indonesia.

### ANALISIS SWOT PRAKTIK IHRM UNILEVER Indonesia

| Aspek                             | Analisis Detail   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Strengths<br/>(Kekuatan)</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur HR global kuat dengan kerangka kebijakan jelas.</li> <li>2. Sistem manajemen kinerja terstandarisasi global (UPM).</li> <li>3. HRBP memiliki peran strategis dan kompetensi tinggi.</li> <li>4. Akses terhadap pelatihan global, talent mobility, dan knowledge sharing.</li> <li>5. Budaya perusahaan stabil dan berbasis purpose (<i>purpose-led growth</i>).</li> </ol> |
| <b>Weaknesses<br/>(Kelemahan)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesenjangan budaya global-lokal masih tinggi (power distance, komunikasi tidak langsung).</li> <li>2. KPI global sering tidak realistis untuk konteks lokal Indonesia.</li> </ol>   |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
|                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Resistensi karyawan operasional terhadap perubahan budaya.</li> <li>4. Komunikasi HQ-Indonesia belum sepenuhnya efektif.</li> <li>5. Adaptasi digital bervariasi antar-unit kerja.</li> </ol>  |
| <b>Opportunities<br/>(Peluang)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang kuat dan pasar yang terus berkembang.</li> <li>2. Meningkatnya kompetensi digital generasi muda Indonesia.</li> <li>3. Peluang ekspansi talent mobility dari Indonesia ke negara lain.</li> <li>4. Transformasi budaya berpotensi meningkatkan engagement dan produktivitas.</li> <li>5. Dukungan penuh dari HQ terhadap adaptasi kebijakan lokal.</li> </ol> |
| <b>Threats<br/>(Ancaman)</b>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan regulasi ketenagakerjaan Indonesia yang semakin ketat.</li> <li>2. Persaingan talent dengan MNC lain seperti P&amp;G, Nestlé, dan Samsung.</li> <li>3. Risiko <i>miscommunication</i> akibat perbedaan budaya.</li> <li>4. Tekanan pasar global terhadap efisiensi dan digitalisasi cepat.</li> <li>5. Pergeseran ekspektasi tenaga kerja pasca-pandemi.</li> </ol>                    |

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) pada Unilever Indonesia dijalankan melalui integrasi kebijakan HR global-lokal yang mengutamakan fleksibilitas dan relevansi budaya. HRBP Corporate HR berperan penting sebagai jembatan strategis antara global headquarters dan unit bisnis lokal melalui adaptasi kebijakan global berdasarkan konteks sosial, budaya, dan regulasi ketenagakerjaan Indonesia. Sistem manajemen kinerja Unilever Performance Management (UPM) yang menggabungkan 60% KPI global dan 40% KPI lokal terbukti mampu menjaga konsistensi standar global sekaligus memberikan ruang penyesuaian terhadap dinamika pasar Indonesia. Selain itu, transformasi budaya organisasi melalui *Purpose-Led Culture Transformation* menunjukkan bahwa perubahan budaya memerlukan proses yang berkelanjutan, terutama dalam konteks budaya Indonesia yang cenderung memiliki power distance tinggi dan komunikasi tidak langsung. Secara keseluruhan, praktik IHRM Unilever Indonesia telah berjalan efektif namun tetap menghadapi tantangan pada harmonisasi budaya, sinkronisasi KPI, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan. Pertama, Unilever Indonesia perlu memperkuat *cultural intelligence*



*training* dan workshop lintas budaya untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap standar kerja global. Kedua, proses sinkronisasi KPI global-lokal perlu dilakukan secara lebih kolaboratif antara HRBP, manajer lini, dan tim global agar target kinerja lebih realistis dan sesuai kondisi pasar Indonesia. Ketiga, perusahaan perlu meningkatkan komunikasi internal terkait program transformasi budaya agar karyawan memahami tujuan perubahan dan mampu beradaptasi lebih cepat. Keempat, penguatan dukungan digital dan pelatihan berbasis teknologi perlu diperluas untuk mengurangi resistensi terhadap digitalisasi, terutama pada unit non-digital native. Terakhir, penelitian selanjutnya dapat memperluas informan atau membandingkan implementasi IHRM pada beberapa MNC di Indonesia untuk memperoleh temuan yang lebih komprehensif.

## Referensi :

- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Indonesia 2024*. BPS RI.
- Briscoe, D. R., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2012). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (4th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deloitte. (2023). *Asia-Pacific Human Capital Trends Report 2023*. Deloitte Insights.
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Flick, U. (2019). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). Sage Publications.
- Gupta, A., & Fernandez, C. (2020). Cross-cultural leadership challenges in multinational organizations. *Journal of International Management*, 26(3), 1–13.
- Lee, J., Park, S., & Kim, H. (2021). Cultural misalignment in global HRM: Evidence from Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 589–610.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- McKinsey Global Institute. (2023). *The future of work in Asia: Labor transformation and digital readiness*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Morgan, H., & Tang, Y. (2022). Strategic roles of HR business partners in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 45–62.
- Park, Y., & Jeong, S. (2021). HRM localization strategies in global companies operating in Asia. *Human Resource Development International*, 24(1), 23–40.
- PwC. (2024). *Asia Workforce Outlook 2024*. PwC Asia Pacific.
- Unilever Global. (2024). *Global HR Transformation Report*.
- Unilever Indonesia. (2023). *Unilever People Strategy 2025*.