

## Criticism of HRD Theory: A Case Study of Cross-Model

Eva Fauziyah<sup>1\*</sup>, Fitri Amelia<sup>2</sup>, Kholilullah Ismail<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Eva Fauziyah [evafauziyah02@gmail.com](mailto:evafauziyah02@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Human Resource Development (HRD), Cross-Cultural, HRD Theory, Critical Cross-Cultural, Globalization, Society 5.0

*Received :* 10 September

*Revised :* 12 October

*Accepted:* 30 November

©2025 Fauziyah, Amelia, Ismail, Anshori : This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This study examines criticism of Human Resource Development (HRD) theory in the context of cross-cultural models, highlighting the main problem that HRD theory tends to be rooted in a Western perspective and is therefore often irrelevant when applied to work environments with high cultural diversity. The purpose of this study is to critique the limitations of HRD theory in dealing with cultural diversity and to evaluate how cross-cultural models can be applied to improve the effectiveness of HRD. The method used is qualitative with a literature review approach analyzed using thematic content analysis. The results of the analysis show that HRD theory needs to be adapted to the local cultural context, emphasizing the adaptation of values, intercultural communication, and flexible management practices. Furthermore, the integration of critical HRD theory and cross-cultural models resulted in a Critical Cross-Cultural HRD model that emphasizes social justice, cultural equality, and empathy in global human resource development. These findings confirm the importance of adaptive, reflective, and equitable HRD in responding to the challenges of globalization and digital transformation in the era of Society 5.0

## Kritik Teori HRD: Studi Kasus Model Lintas

Eva Fauziah<sup>1\*</sup>, Fitri Amelia<sup>2</sup>, Kholilullah Ismail<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Eva Fauziah [evafauziah02@gmail.com](mailto:evafauziah02@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata kunci:* Human Resource Development (HRD), Lintas Budaya, Teori HRD, Pengembangan SDM, Critical Cross-Cultura, Globalisas, Society 5.0

*Received :* 10 September

*Revised :* 12 October

*Accepted:* 30 November

©2025 Fauziah, Amelia, Ismail, Anshori : This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji kritik terhadap teori Human Resource Development (HRD) dalam konteks model lintas budaya, dengan menyoroti permasalahan utama bahwa teori HRD yang berkembang cenderung berakar pada perspektif Barat sehingga sering kurang relevan ketika diterapkan pada lingkungan kerja dengan keragaman budaya yang tinggi. Tujuan penelitian ini adalah mengkritik keterbatasan teori HRD dalam menghadapi keragaman budaya serta mengevaluasi bagaimana model lintas budaya bisa diaplikasikan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan SDM. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi literatur (literature review) dianalisis menggunakan analisis isi tematik (thematic content analysis). Hasil analisis menunjukkan bahwa teori HRD perlu disesuaikan dengan konteks budaya lokal, dengan menekankan adaptasi nilai, komunikasi antarbudaya, dan praktik manajemen yang fleksibel. Selain itu, integrasi antara teori HRD kritis dan model lintas budaya menghasilkan model Critical Cross-Cultural HRD yang menekankan keadilan sosial, kesetaraan budaya, dan empati dalam pengembangan SDM global. Temuan ini menegaskan pentingnya HRD yang adaptif, reflektif, dan berkeadilan untuk menjawab tantangan globalisasi dan transformasi digital di era Society 5.0

---

## PENDAHULUAN

Perubahan global dan kemajuan dalam teknologi digital telah membawa dampak besar terhadap cara organisasi mengelola karyawan. Transformasi ini tidak hanya mencakup otomatisasi dan digitalisasi dalam pekerjaan, tetapi juga mengubah cara pandang terhadap interaksi kerja dan pengembangan individu. Sumber Daya Manusia kini berada di garis depan dalam menghadapi tantangan era baru yang memerlukan penyesuaian yang cepat, inovasi, dan keterampilan lintas budaya. Penyebaran teknologi memberikan peluang untuk kolaborasi antar wilayah dan budaya, sehingga teori Sumber Daya Manusia perlu lebih responsif terhadap konteks budaya yang berbeda (Poell *et al.*, 2024). Tanpa adanya penyesuaian teori terhadap budaya lokal dan nilai-nilai yang relevan, HRD cenderung akan mengulangi model-model yang berhasil di negara Barat tetapi tidak efektif di tempat lain. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami bagaimana teori HRD bisa diinterpretasikan kembali agar tetap relevan di era digital dan global ini.

Namun, kemajuan dalam HRD tidak lepas dari kritik mendasar terkait dasar epistemologinya yang berpusat pada perspektif Barat. Banyak prinsip dari teori klasik HRD beranggapan bahwa setiap individu memiliki gaya motivasi dan pembelajaran yang serupa, yang lebih menonjolkan individualisme, pencapaian pribadi, dan pendekatan yang lurus. Sementara itu, dalam banyak budaya non-Barat, nilai-nilai seperti kolektivitas, keharmonisan sosial, interaksi antarmanusia, dan norma-norma tradisional sangat memengaruhi cara seseorang bereaksi terhadap pelatihan, kepemimpinan, dan pembelajaran dalam organisasi. Anderson *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa teori HRD yang ada saat ini masih mengandung bias budaya yang kurang mempertimbangkan konteks sosial, identitas budaya, dan sejarah setempat. Kritik ini mengindikasikan bahwa tanpa pendekatan yang memperhitungkan konteks, HRD dapat berpotensi menjadi alat untuk mempertahankan dominasi budaya tertentu, alih-alih berfungsi sebagai pemberdaya yang melampaui batas budaya.

Di era mobilitas tenaga kerja global, perusahaan multinasional dihadapkan pada keragaman budaya yang rumit. Karyawan yang berasal dari berbagai latar belakang budaya membawa harapan, nilai-nilai, dan metode kerja yang berbeda-beda. Lo & Nguyen (2023) menekankan bahwa kemampuan lintas budaya, yaitu kemampuan untuk memahami, merespons, dan menyesuaikan perilaku dengan norma, nilai, dan praktik budaya yang berbeda, adalah kunci utama bagi keberhasilan adaptasi karyawan di lingkungan internasional. Ketika teori HRD tidak mempertimbangkan elemen-elemen budaya dengan mendalam, program pengembangan yang dibuat cenderung kehilangan efektivitasnya dalam pelaksanaan nyata, karena tidak dapat memenuhi kebutuhan khusus setiap individu dari latar belakang budaya yang berbeda. Sebagai hasilnya, organisasi yang tidak cukup peka terhadap perbedaan budaya sering kali mengalami konflik nilai, penolakan terhadap program pelatihan, rendahnya motivasi untuk berpartisipasi, serta kegagalan dalam pemindahan pembelajaran yang seharusnya meningkatkan kompetensi karyawan.

Selain itu, studi terbaru menunjukkan bahwa budaya memiliki dampak besar terhadap cara orang memahami pembelajaran dan kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Menurut Houdek (2023) dalam budaya yang mengutamakan hierarki dan kolektivitas, pendekatan berbasis self-directed learning dalam HRD yang biasa diterapkan di negara Barat sering kali kurang tepat dalam situasi ini, peran pemimpin, tokoh budaya, atau perantara budaya menjadi sangat penting untuk memfasilitasi pelatihan dan pembelajaran. Nilai-nilai seperti penghormatan terhadap yang lebih tua, menjaga keseimbangan kelompok, dan komunikasi yang tidak langsung berpengaruh pada cara pelatihan diterima dan dipahami. Apabila teori HRD tidak mempertimbangkan aspek nilai-nilai ini, ada kemungkinan program tersebut akan dianggap tidak sesuai atau tidak relevan oleh peserta, bahkan bisa ditolak secara tidak langsung. Pramudya *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa dalam beberapa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang sesuai dapat meningkatkan keberhasilan pelatihan dan pembelajaran.

Kritik teoretis terhadap HRD juga berasal dari akademisi yang menekankan perlunya pendekatan yang bersifat kontekstual dan transformatif. Jabarkhail (2023) menyatakan bahwa teori HRD harus ditingkatkan dengan memperhatikan nilai-nilai, sejarah, dan kondisi sosial di mana teori tersebut diterapkan. Hal ini mencakup cara pandang masyarakat terhadap pendidikan, kekuasaan, dan interaksi antarindividu. Jika teori HRD terus menganggap skenario yang terlalu umum, maka teori tersebut tidak akan mampu menjelaskan atau memberikan solusi untuk kasus-kasus nyata yang terjadi di berbagai budaya. Pendekatan lintas budaya dalam HRD diharapkan dapat menggeser fokus dari sekadar efisiensi ekonomi menjadi pengembangan manusia yang lebih menyeluruh, yang menghormati identitas budaya lokal serta potensi transformasi sosial.

Perubahan ini juga terkait erat dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja global yang semakin nyata dari tahun ke tahun. Berdasarkan penelitian Mouboua *et al.* (2024), migrasi tenaga kerja antarnegara tidak hanya mempengaruhi dinamika pasar tenaga kerja, tetapi juga memunculkan kebutuhan baru dalam HRD yang dapat menjembatani berbagai perbedaan budaya, bahasa, dan sistem kerja yang ada di beragam negara. Para pekerja yang berpindah dari satu budaya ke budaya lainnya tidak hanya menyampaikan keterampilan teknis dan profesional, tetapi juga nilai-nilai, kebiasaan, dan perspektif budaya yang mempengaruhi harapan mereka terhadap pelatihan, interaksi antarpekerja, cara berkomunikasi, serta gaya kepemimpinan di lingkungan kerja yang baru. Situasi ini menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan program pelatihan standar yang seragam, tetapi juga untuk merancang strategi yang fleksibel disesuaikan dengan karakteristik sosial dan budaya di tempat kerja yang akan mereka masuki. HRD lintas budaya harus menjadi sarana penting agar organisasi dapat menjaga integritas teori serta relevansi praktik dalam konteks yang multinasional.

Dalam konteks ini, integrasi nilai-nilai lokal dan pemahaman budaya sangat krusial bagi keberhasilan program pengembangan SDM. Sulistiarini & Anshori (2025) menekankan bahwa pengembangan SDM di zaman digital tidak

bisa dipisahkan dari nilai-nilai kemanusiaan, norma sosial, dan budaya yang ada dalam komunitas lokal. Penggunaan teknologi dan inovasi harus terintegrasi dengan nilai-nilai lokal untuk mencegah adanya pergeseran budaya atau konflik sosial. Jika aspek budaya diabaikan, pencapaian tujuan transformasi karakter dan penanaman nilai-nilai positif tidak akan berhasil secara optimal. Penelitian Anshori (2023) juga mengungkapkan bahwa memasukkan budaya lokal ke dalam pengembangan sumber daya manusia dapat memperbaiki efektivitas program pelatihan dan pengembangan.

Pendekatan lintas budaya juga memiliki dampak signifikan terhadap cara organisasi memahami keberagaman. Presbitero *et al.* (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan HRD multikultural sangat ditentukan oleh tingkat cultural intelligence (CQ) para pemimpin dan praktisi HR. Meski demikian, banyak organisasi tetap melihat HRD hanya dari sudut pandang fungsional, yaitu sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja tanpa memperhatikan aspek sosial dan kultural yang lebih luas. (Anderson *et al.*, 2024) mengkritik kecenderungan ini dengan menegaskan bahwa menegaskan bahwa HRD seharusnya menjadi emancipatory space, ruang pembebasan bagi individu untuk berkembang secara utuh, bukan sekadar instrumen pengendalian yang memperkuat struktur kekuasaan lama. Praktik HRD yang mengabaikan nilai lokal berpotensi memperkuat hegemoni budaya Barat dan mengikis kearifan lokal.

Berdasarkan uraian tersebut, kesenjangan antara teori HRD klasik dan realitas multikultural menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara kritis teori HRD dengan menyoroti model lintas budaya sebagai studi kasus utama, serta mengeksplorasi cara agar teori HRD lebih kontekstual, reflektif, dan inklusif terhadap keberagaman budaya organisasi global modern.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 4.1 Human Resource Development (HRD)

Human Resource Development (HRD) adalah bagian penting dalam manajemen modern yang fokus pada pengembangan kemampuan individu dan organisasi melalui berbagai metode seperti pelatihan, belajar, mentoring, coaching, dan perencanaan karier. Hal ini dilakukan secara terstruktur dan sistematis agar karyawan memiliki kompetensi, keterampilan, dan potensi yang cukup untuk membantu mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan (Akdere & Egan, 2020). HRD tidak hanya tentang pelatihan, tetapi juga mencakup seluruh proses pembelajaran dan pertumbuhan individu di dalam organisasi. Werner & DeSimone (2012) mengatakan bahwa HRD adalah serangkaian kegiatan yang direncanakan untuk meningkatkan performa individu dan organisasi melalui pembelajaran dan pengembangan. Dengan demikian, HRD memainkan peran penting dalam memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki keterampilan yang sesuai dengan dinamika bisnis yang terus berubah.

Selain meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, HRD juga membantu membentuk sikap, perilaku, dan nilai-nilai kerja yang baik. Dessler (2020) menyebut bahwa HRD terdiri dari tiga elemen utama: pelatihan dan

pengembangan, pengembangan karier, serta pengembangan organisasi. Ketiga elemen ini saling terkait dan bertujuan menciptakan tenaga kerja yang inovatif dan adaptif. Pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan spesifik, sedangkan pengembangan karier berkaitan dengan perencanaan masa depan individu dalam organisasi. Selain itu, HRD juga berfungsi untuk memperkuat budaya perusahaan dan meningkatkan motivasi karyawan melalui pembelajaran yang berkelanjutan.

Menurut Armstrong (2021), HRD berkontribusi dalam menciptakan organisasi yang belajar terus menerus, mampu beradaptasi dan berinovasi melalui pengelolaan pengetahuan serta keterampilan karyawan. HRD merupakan bagian penting dari strategi perusahaan untuk menjaga daya saing, meningkatkan produktivitas, dan melibatkan karyawan secara lebih baik. Fitria et al. (2023) menambahkan bahwa organisasi yang melaksanakan manajemen pengetahuan secara sistematis serta menjadikan budaya belajar sebagai bagian dari sistemnya, bisa meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan lingkungan. Dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, HRD juga berkembang ke arah digital melalui e-learning, microlearning, dan Learning Management System (LMS). Noe (2020) menyatakan bahwa digitalisasi HRD meningkatkan akses belajar, mengurangi biaya pelatihan, dan memudahkan penilaian hasil pembelajaran.

Dalam konteks strategis, HRD adalah alat utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia. Menurut teori Resource-Based View (Barney, 1991), sumber daya manusia yang unik, bernilai, dan sulit ditiru memberikan keunggulan yang tidak bisa dicapai oleh pesaing. HRD membantu menciptakan serta menjaga keunggulan ini melalui peningkatan kualitas dan dedikasi karyawan. Swanson dan Holton (2009) menegaskan bahwa HRD adalah proses sistematis yang bertujuan mengembangkan kompetensi individu dan kelompok untuk mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan hanya kebutuhan sehari-hari, tetapi juga merupakan investasi jangka panjang yang menentukan keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi di masa depan.

### **A. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)**

Pelatihan dan pengembangan adalah bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja karyawan agar mereka bisa bekerja lebih efisien dan mampu beradaptasi dengan perubahan di organisasi. Pengembangan fokus meningkatkan kemampuan secara umum, sementara Noe (2020) mengemukakan bahwa pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas tertentu yang berkaitan dengan posisi mereka saat ini. Pelatihan adalah strategi jangka panjang untuk menghadapi tantangan di masa depan. Sifat pelatihan adalah responsif dan terlaksana dalam waktu singkat, sementara pengembangan bersifat proaktif dan memiliki jangka waktu yang lebih Panjang.

Di dalam organisasi modern, pelatihan berfungsi sebagai elemen strategis dalam membangun keunggulan kompetitif yang berdasarkan pada sumber daya manusia, bukan semata kegiatan rutin. Mathis & Jackson (2019) menekankan

bahwa pelatihan yang baik dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan motivasi serta kesetiaan karyawan. Proses pelatihan mencakup identifikasi kebutuhan, desain, pelaksanaan, dan evaluasi dari hasil yang diharapkan agar dapat memberikan dampak langsung pada kinerja individu serta organisasi. Saat ini, banyak organisasi yang memanfaatkan teknologi digital seperti pembelajaran online, pembelajaran hybrid, dan pelatihan di lokasi kerja untuk meningkatkan efektivitas program. Werner & DeSimone (2012) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi membuat pembelajaran menjadi lebih fleksibel, interaktif, dan mudah dijangkau. Selaras dengan pendapat Senge (2006) mengenai organisasi pembelajaran, pelatihan dan pengembangan yang terintegrasi berfungsi sebagai investasi strategis bagi organisasi agar tetap bersaing di era digital.

### **B. Pengembangan Karier (Career Development)**

Salah satu aspek penting dalam peningkatan sumber daya manusia adalah pengembangan karier, yang berfokus pada merancang dan melaksanakan strategi untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka dalam pekerjaan. Greenhaus et al. (2019) berpendapat bahwa pengembangan karier adalah proses yang berlangsung terus-menerus di mana individu menemukan minat, nilai, dan tujuan dalam pekerjaan mereka; organisasi kemudian memberikan dukungan melalui pelatihan, bimbingan, dan peluang untuk naik jabatan. Melalui pengembangan karier yang tepat, perusahaan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Menurut Dessler (2020), pengembangan karier yang sukses terjadi ketika kebutuhan individu dan tujuan perusahaan saling mendukung. Artinya, perusahaan harus menyediakan jalur karier yang transparan dan jelas. Sementara itu, karyawan juga diharapkan aktif menjaga pertumbuhan diri mereka. Beberapa metode umum yang digunakan untuk mendorong pertumbuhan profesional meliputi bimbingan, mentoring, perencanaan suksesi, serta rotasi jabatan. Ini membantu menciptakan sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan di industri dan Transformasi struktur organisasi.

Di era saat ini, pengembangan karier menjadi lebih dinamis dan tidak lagi terbatas pada hirarki konvensional mengingat kemajuan digital dan globalisasi. Armstrong (2021) mengungkapkan bahwa konsep karier tanpa batas dan karier protean, di mana pekerja mengambil kendali penuh atas karier mereka berdasarkan nilai dan minat pribadi, semakin penting. Proses ini bersifat pribadi dan tidak hanya mengikuti jalur yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, fungsi HRD modern perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran yang berkelanjutan, fleksibilitas dalam karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi untuk menjaga motivasi dan kinerja karyawan.

### **C. Pengembangan Organisasi (Organizational Development)**

Secara konseptual, pengembangan sumber daya manusia (HRD) adalah proses terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu, performa organisasi, dan kondisi sosial secara keseluruhan. HRD modern terdiri

dari tiga elemen fundamental, yaitu pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, serta pengembangan organisasi (Noe, 2020). Sesuai dengan pandangan Anshori dalam penelitian di era Society 5. 0, HRD kini tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga harus memperkuat sumber daya manusia yang bisa beradaptasi, inovatif, memiliki keterampilan digital, serta menjunjung budaya positif agar mampu menghadapi perubahan industri secara berkelanjutan (Lisan dan Anshori, 2024). Oleh karena itu, HRD berperan sebagai alat strategis dalam membentuk organisasi yang belajar (*learning organization*) serta memiliki daya saing, inklusivitas, dan keadilan.

Pengembangan organisasi (*Organization Development/OD*) merupakan bagian penting dari strategi HRD yang berfokus pada peningkatan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui perubahan yang terencana. French dan Bell (2011) menjelaskan bahwa OD adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan dengan melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota. Swanson & Holton (2009) menambahkan bahwa OD mencakup berbagai intervensi seperti penguatan komunikasi internal, pengembangan kepemimpinan, serta rekonstruksi organisasi yang menekankan nilai-nilai partisipatif dan kolaboratif. OD juga memiliki peran sentral dalam membangun budaya organisasi yang positif, terbuka terhadap inovasi, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Dalam praktiknya, HRD dan OD memiliki hubungan yang erat dan saling mendukung. HRD menyediakan sumber daya, kompetensi, serta sistem pembelajaran yang diperlukan untuk menjalankan OD secara efektif. Sebaliknya, OD menciptakan lingkungan yang kondusif bagi implementasi program HRD. Cummings & Worley (2015) menegaskan bahwa integrasi keduanya membentuk siklus pengembangan berkesinambungan, di mana pembelajaran individu mendorong perubahan organisasi, sementara perubahan organisasi memperkuat pembelajaran individu. Oleh karena itu, pengembangan organisasi tidak hanya berorientasi pada efisiensi struktural, tetapi juga pada pembangunan manusia dan budaya yang menjadi fondasi keberhasilan jangka panjang perusahaan.

#### **4.2. Teori Kritik HRD (Critical HRD Theory)**

Critical teori HRD berfokus pada upaya untuk mengungkap struktur kekuasaan dan ketidakadilan dalam manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk membebaskan dan memberdayakan orang. Dalam konteks teknologi, Anshori menekankan bahwa kecerdasan buatan dapat digunakan secara efektif pada tahap awal perekrutan dan seleksi karena dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya perusahaan, tetapi masih membutuhkan keterlibatan manusia pada tahap akhir karena AI masih kesulitan memahami bahasa dan budaya, yang dapat menyebabkan bias (Juhari et al., 2024). Pandangan ini sesuai dengan prinsip-prinsip HRD kritis, yang menolak penggunaan teknologi tanpa mempertimbangkan aspek sosial dan budaya. Oleh karena itu, HRD di era digital harus memastikan penggunaan teknologi yang adil agar tidak menciptakan ketidakadilan baru, terutama bagi minoritas budaya dan linguistic.

Critical HRD muncul sebagai respons terhadap paradigma HRD tradisional yang terlalu berfokus pada efisiensi dan kepentingan organisasi, namun mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan sosial. Bierema & Cseh (2003) menjelaskan bahwa tujuan utama pengembangan sumber daya manusia bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga untuk memberdayakan individu, menciptakan kesetaraan, dan mempertanyakan struktur kekuasaan yang tidak adil di tempat kerja. Oleh karena itu, HRD tidak hanya dianggap sebagai alat manajemen, tetapi juga sebagai praktik sosial yang secara kritis menentang ketidaksetaraan dan penindasan. Critical HRD didasarkan pada teori-teori pemikir kritis seperti Jürgen Habermas, Paulo Freire, dan Michel Foucault, yang menekankan pentingnya pemikiran reflektif, kesadaran diri, dan kebebasan dari dominasi sistemik. Habermas (1984) menyoroti pentingnya komunikasi yang jujur untuk membangun hubungan sosial yang setara, sementara Freire (1970) menekankan pendidikan kritis yang membantu individu mengenali dan melawan struktur sosial yang menindas.

Critical HRD juga mengkritik orientasi konvensional pengembangan sumber daya manusia yang terlalu berfokus pada kinerja dan keuntungan organisasi. Fenwick (2004) menunjukkan bahwa HRD konvensional sering memperkuat hierarki dan dominasi organisasi melalui mekanisme kontrol dan evaluasi yang membatasi perilaku karyawan. Oleh karena itu, pendekatan kritis memerlukan kesadaran akan ideologi dan struktur sosial yang mendasari kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Sambrook (2013) menekankan perlunya keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepentingan manusia melalui pembelajaran sosial, refleksi diri, dan pengakuan terhadap keragaman. Dalam konteks ini, HRD harus berfungsi sebagai sarana untuk mengembangkan kesadaran etis dan moral, bukan hanya untuk meningkatkan keterampilan teknis. Fenwick & Bierema (2008) menambahkan bahwa pembelajaran dalam konteks HRD adalah proses sosial-politik yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan ideologi tertentu, sehingga setiap program pengembangan harus mendorong refleksi kritis terhadap asumsi-asumsi dominan yang membatasi kebebasan individu (Brookfield, 2005).

Dengan demikian, HRD menjadi alat pemberdayaan yang mengutamakan nilai-nilai seperti keadilan, kesetaraan, dan kemanusiaan. McGuire & Cseh (2006) menjelaskan bahwa Critical HRD menawarkan kerangka etis untuk pengembangan sumber daya manusia yang didasarkan pada penghormatan terhadap martabat setiap individu. Pendekatan ini membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang demokratis, transparan, dan partisipatif. Dari perspektif ini, manusia tidak lagi dipandang hanya sebagai sumber daya, tetapi sebagai subjek pembelajaran dan perubahan sosial. Dengan menggabungkan perspektif ekonomi dan sosial, Critical HRD menekankan bahwa keberhasilan pengembangan sumber daya manusia tidak hanya diukur dari peningkatan kinerja, tetapi juga dari sejauh mana HRD mampu mempromosikan keadilan sosial dan pemberdayaan individu. Fenwick & Bierema (2008) menekankan bahwa HRD harus menjadi kekuatan emansipatoris yang mendukung individu dan organisasi untuk bersama-sama menciptakan masa depan yang lebih adil, setara, dan berkelanjutan.

### **4.3. Model Lintas Budaya dalam HRD**

Model lintas budaya dalam ranah HRD menegaskan bahwa kelangsungan organisasi global sangat bergantung pada kemampuan para pemimpin untuk memahami sekaligus menyesuaikan diri dengan beragam perbedaan budaya. HRD lintas budaya berperan penting dalam meredam hambatan komunikasi, memperkuat kolaborasi antarbangsa, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Penelitian yang dipimpin Anshori dan tim mengungkapkan bahwa meningkatnya jumlah tenaga kerja asal Tiongkok di Indonesia menimbulkan tantangan komunikasi lintas budaya yang menarik untuk dikaji (Kristanti et al., 2023). Model ini menyoroti betapa pentingnya pemahaman perbedaan budaya dalam proses pembelajaran dan pengembangan karyawan. Menurut Hofstede (2001), budaya memengaruhi nilai, sikap, serta perilaku seseorang dalam organisasi, sehingga strategi dan metode pembelajaran harus disesuaikan dengan konteks budaya masing-masing individu. Hall (1976) pula membedakan budaya lewat gaya komunikasi high-context dan low-context, yang pada gilirannya memengaruhi cara orang memahami instruksi, menerima umpan balik, dan berpartisipasi dalam pelatihan. Oleh karena itu, HRD lintas budaya memerlukan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) dari para praktisi agar program pelatihan menjadi lebih relevan dan efektif.

Pendekatan lintas budaya dalam HRD tak lepas dari upaya menumbuhkan kompetensi global, yaitu kemampuan individu untuk bekerja secara efektif di lingkungan yang multikultural. Earley & Ang (2003) menguraikan bahwa *cultural intelligence* (CQ) meliputi tiga pilar: kognitif, motivasional, dan perilaku, yang bersama-sama memungkinkan seseorang menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya. Dalam HRD, pengembangan CQ menjadi sangat penting bagi kepemimpinan global serta pengelolaan tim yang tersebar di berbagai negara. Tarique & Schuler (2010) menekankan bahwa keberhasilan HRD pada organisasi multinasional bergantung pada sejauh mana program pelatihan berhasil mengintegrasikan pemahaman lintas budaya. Lebih jauh lagi, Ely dan Thomas (2001) menemukan bahwa bila keberagaman budaya dikelola dengan baik, hal itu dapat memacu kreativitas serta inovasi organisasi. Sebaliknya, kurangnya pemahaman budaya cenderung memicu konflik dan menimbulkan resistensi. Oleh karena itu, HRD sebaiknya menyediakan pelatihan lintas budaya misalnya *cross-cultural training* dan *workshop* lintas budaya untuk menumbuhkan empati dan meningkatkan kesadaran budaya di tempat kerja.

Di konteks organisasi global, model pelatihan lintas budaya tak lepas dari strategi pengembangan talenta internasional serta persiapan bagi ekspatriat. Black & Mendenhall (1990) berpendapat bahwa pelatihan budaya yang tepat mampu mempermudah karyawan asing (ekspatriat) menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja di luar negeri sekaligus meredakan stres budaya. HRD harus merancang program yang menekankan pemahaman nilai, norma, dan aturan kerja di negara tujuan, agar setiap individu dapat memberikan kontribusi secara optimal. Schuler et al. (2011) kemudian memperkenalkan model integrasi HRD global yang menyatukan perspektif lintas budaya dengan manajemen SDM internasional. Model ini menyoroti betapa pentingnya menyeimbangkan standar

global dengan penyesuaian lokal, yakni menjaga nilai-nilai inti perusahaan sekaligus menghargai perbedaan budaya di tiap wilayah. Pendekatan semacam ini memberi ruang bagi organisasi multinasional untuk menciptakan sistem pembelajaran yang seragam di seluruh dunia, namun tetap relevan dan tepat sasaran dalam konteks setempat.

Secara teori, model lintas budaya dalam HRD dipengaruhi oleh konstruktivisme sosial yang menekankan bahwa pembelajaran terjadi lewat interaksi antarindividu dengan latar budaya yang beragam (Merriam & Bierema, 2014). HRD lintas budaya perlu menyediakan ruang untuk dialog, kolaborasi, dan refleksi bersama demi membangun pemahaman lintas budaya yang mendalam. Pelatihan lintas budaya yang efektif tidak hanya menyampaikan pengetahuan, melainkan juga menumbuhkan kesadaran akan nilai-nilai serta perspektif yang berbeda. Sebagai gambaran besar, model lintas budaya memiliki peran sentral dalam merangkai organisasi yang inklusif, lincah, dan mampu bersaing di panggung global. Seperti yang diungkapkan oleh Hofstede et al. (2010), keberhasilan entitas internasional sangat dipengaruhi oleh sejauh mana mereka dapat menavigasi perbedaan budaya dalam setiap aspek manajemen, termasuk pengembangan sumber daya manusia. Maka dari itu, HRD lintas budaya tak sekadar menjadi kebutuhan teknis, melainkan juga merupakan strategi jangka panjang yang menyiapkan keunggulan kompetitif di arena kerja global.

#### **4.4. Sintesis Teori: Integrasi HRD Kritis dan Lintas Budaya**

Integrasi antara HRD dengan pendekatan kritis dan lintas budaya adalah metode yang memadukan kesadaran sosial, keadilan, dan pemahaman budaya dalam pembentukan angkatan kerja. Pengembangan SDM yang bersifat kritis menitikberatkan pada pengungkapan hubungan kekuasaan, ketidakadilan, dan dominasi di dalam organisasi, serta mendorong transformasi sosial melalui proses pembelajaran (Fenwick, 2005). Di sisi lain, pengembangan SDM antar budaya memfokuskan pada pentingnya mengenali perbedaan budaya dalam merancang program pelatihan untuk menjadikan pengalaman belajar lebih relevan dan berhasil (McLean & Ardichvili, 2011). Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini, pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan keterampilan kerja, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk pembebasan sosial dan menciptakan harmoni antar budaya dalam skala global. Paradigma ini berasal dari teori kritis yang dikemukakan oleh Habermas (1984), yang menekankan bahwa pembelajaran adalah proses untuk membebaskan diri dari struktur ketidakadilan yang menghambat manusia.

Integrasi HRD kritis dan antarbudaya menekankan bahwa pengembangan SDM modern harus mempertimbangkan sensitivitas sosial dan keragaman budaya. HRD tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga berfokus pada keadilan sosial, inklusi, dan kesetaraan budaya di dunia kerja global. Mochammad Isa Anshori menekankan bahwa “peningkatan kompetensi digital, kemampuan beradaptasi, retensi talenta, kerja sama dengan lembaga pendidikan, dan kondisi kerja yang fleksibel adalah hasil positif dari pengembangan sumber daya manusia di era Society 5.0” (Lisan & Anshori, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus selaras

dengan konteks sosio-budaya agar tidak menciptakan ketidaksetaraan. Dengan demikian, integrasi pengembangan sumber daya manusia yang kritis dan antarbudaya menjadi dasar untuk menciptakan pengembangan sumber daya manusia yang adaptif, adil, dan berkelanjutan di tengah tantangan globalisasi.

Pendekatan ini juga menantang pandangan umum dalam pelatihan yang mengabaikan nilai-nilai dan norma-norma lokal (Brookfield, 2005). Integrasi HRD yang kritis dan lintas budaya menyoroti pentingnya adanya dialog yang reflektif dan melibatkan partisipasi dalam proses pembelajaran, sehingga organisasi dapat menjadi tempat yang aman bagi individu dari berbagai latar belakang untuk memahami arti, kekuasaan, dan identitas mereka (Cho, 2012). Bierema & D'Abate (2019) berpendapat bahwa pendekatan ini dapat mengungkapkan bagaimana struktur sosial dan prasangka budaya memengaruhi peluang belajar serta akses terhadap sumber daya. Di lingkungan perusahaan multinasional, sering kali nilai-nilai Barat mendominasi dan menyebabkan ketidakadilan. Oleh karena itu, HRD perlu merancang program pelatihan yang menghormati perbedaan nilai, cara berkomunikasi, dan metode belajar, sejalan dengan pembelajaran transformasional yang diungkapkan oleh Mezirow (1997), yang mendorong refleksi kritis terhadap kepercayaan dasar individu.

Selain fokus pada keadilan sosial, integrasi HRD kritis dan lintas budaya juga penting untuk membangun kepemimpinan global yang etis dan empati. Ardichvili & Kuchinke (2002) menekankan bahwa kepemimpinan global membutuhkan pemahaman tentang budaya dan kesadaran akan ketidaksetaraan sosial antar negara. Pendekatan ini menjadikan HRD sebagai alat perubahan sosial yang mendorong solidaritas, empati, dan keadilan di tengah keragaman. Merriam & Bierema (2014) menambahkan bahwa pembelajaran yang efektif untuk orang dewasa harus didasarkan pada pengalaman, refleksi, dan interaksi lintas budaya. Dengan demikian, integrasi HRD dan lintas budaya mengarah pada proses pembelajaran yang transformatif dan demokratis, yang menggabungkan pembelajaran emansipatoris dari pengembangan sumber daya manusia yang kritis dan pemahaman antarbudaya dari pengembangan sumber daya manusia antarbudaya. Seperti yang dijelaskan oleh Alagaraja & Dooley (2003), kombinasi ini membentuk kesadaran global yang didasarkan pada keadilan sosial, empati antarbudaya, dan pengembangan manusia secara holistic.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*) yang didukung oleh analisis studi kasus terhadap penerapan Human Resource Development (HRD) lintas budaya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis keterbatasan teori HRD klasik yang berorientasi pada perspektif Barat serta mengevaluasi penerapan model lintas budaya dalam meningkatkan efektivitas pengembangan SDM di era global. Pendekatan kualitatif dianggap paling relevan karena dapat menjelaskan fenomena sosial dan budaya secara mendalam melalui interpretasi teks, teori, dan hasil penelitian sebelumnya (Poell *et al.*, 2024). Penelitian ini

bersifat non-lapangan (desk study) dan dilaksanakan pada Oktober 2025 di lingkungan akademik Universitas Trunojoyo Madura.

Sumber pada penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur, dari berbagai publikasi ilmiah, buku akademik, dan hasil penelitian terdahulu. Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap literatur ilmiah di basis data literatur ilmiah seperti Scopus, Sinta, Google Scholar, dan ResearchGate. Data kemudian dianalisis menggunakan analisis isi tematik (thematic content analysis) yang dikembangkan oleh Braun & Clarke (2006). Analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu reduksi data dengan menyeleksi literatur yang relevan, mengkategorikan tema-tema utama seperti keterbatasan teori HRD klasik, kritik terhadap pendekatan Barat, HRD kritis, model lintas budaya, serta sintesis teori Critical Cross-Cultural HRD. Hasilnya kemudian diinterpretasikan dan diverifikasi untuk membuat kerangka konseptual integratif antara HRD kritis dan antarbudaya (McLean & Ardichvili, 2011). Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam terhadap bagaimana teori HRD dapat diadaptasi sesuai konteks sosial, nilai budaya, dan keadilan organisasi global.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konteks Global HRD dan Urgensi Perspektif Lintas Budaya**

Transformasi global dan revolusi digital telah mengubah secara signifikan cara pengelolaan sumber daya manusia. Globalisasi ekonomi, kemajuan dalam teknologi informasi, serta meningkatnya pergerakan tenaga kerja internasional membuat batas-batas geografis semakin tidak jelas. Saat ini, organisasi beroperasi dalam ekosistem yang melibatkan banyak negara, di mana perbedaan budaya, nilai, dan sistem sosial menjadi elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Situasi ini menuntut agar *Human Resource Development* (HRD) dipahami bukan lagi sebagai sistem manajerial umum yang bersifat Barat, melainkan sebagai mekanisme yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan keberagaman konteks sosial budaya di berbagai belahan dunia (McLean & McLean, 2001).

Dalam era ekonomi digital, kerja sama internasional dan pekerjaan jarak jauh mempercepat pertukaran nilai, cara berpikir, serta metode kerja yang beraneka ragam. Hal ini menuntut munculnya kompetensi lintas budaya (*cross-cultural competence*) sebagai elemen penting dalam HRD global (Poell *et al.*, 2024). Paradigma HRD tradisional yang menekankan rasionalitas, efisiensi, dan individualisme kini dianggap tidak memadai dalam menghadapi realitas perusahaan multinasional yang memerlukan kolaborasi, empati, dan kepekaan terhadap budaya. Oleh karena itu, HRD perlu bertransformasi dari sekadar fungsi administratif menuju strategi pengembangan individu yang menggabungkan aspek teknologi, sosial, dan kemanusiaan dengan seimbang.

Sejalan dengan itu, Anshori (2025) dalam karya tentang Kepemimpinan di Era *Society 5.0* menekankan bahwa keberhasilan sumber daya manusia di masa depan sangat tergantung pada kemampuan untuk menyeimbangkan inovasi teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan. Ia menekankan bahwa perkembangan teknologi tidak boleh menghilangkan peranan manusia sebagai inti nilai dalam

organisasi. Sumber daya manusia di masa yang akan datang harus mampu menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya terampil secara digital, tetapi juga memiliki karakter, mampu beradaptasi dengan beragam latar belakang, dan memiliki kesadaran etika. Oleh karena itu, fokus sumber daya manusia perlu bergeser dari sekadar pelatihan keterampilan menjadi pembentukan individu yang berdaya budaya (*culturally empowered human*).

Selain itu, meningkatnya jumlah organisasi multinasional dan tenaga kerja multi-etnik memperkuat urgensi penerapan perspektif lintas budaya dalam HRD. Perusahaan global perlu mampu menggabungkan nilai-nilai umum seperti profesionalisme, kinerja, dan inovasi dengan nilai-nilai spesifik seperti solidaritas sosial, harmoni, dan etika lokal (Lisan *et al.*, 2024). Perubahan dalam paradigma HRD Barat menjadi penting agar sistem pengembangan manusia lebih inklusif, adil, dan sesuai dengan kondisi budaya yang ada. Diharapkan bahwa HRD dengan perspektif lintas budaya dapat mengharmonisasikan nilai-nilai global dan lokal secara berimbang (*glocalization*), menciptakan sistem pengembangan manusia yang tidak hanya mampu bersaing di tingkat internasional tetapi juga memiliki karakter sosial, humanis, dan beradaptasi dengan konteks.

### **Kritik Terhadap Teori HRD Klasik Dan Kontekstualisasi Budaya**

Teori Human Resource Development (HRD) tradisional yang muncul di Barat, menurut Swanson dan Holton (2009), berakar pada pandangan rasional yang fokus pada peningkatan keterampilan individu guna mencapai keefektifan organisasi. Fokus utama dari teori ini adalah pada efisiensi, produktivitas, dan hasil yang bisa diukur secara objektif. Model ini lahir dari konteks masyarakat industri yang maju, di mana kesuksesan kerja dinilai berdasarkan peran individu dalam meningkatkan kinerja ekonomi organisasi. Namun, dalam konteks negara berkembang, khususnya di kawasan Asia, asumsi tersebut tidak selalu cocok dengan realitas sosial dan budaya yang ada. Kesenjangan ini menciptakan tantangan baik secara konseptual maupun praktis dalam penerapan teori HRD dari Barat di tempat kerja yang lebih kolektif dan mengedepankan nilai-nilai sosial.

Menurut Agustina & Anshori (2024) dalam studinya tentang model kepemimpinan transformatif mengungkapkan bahwa penerapan teori pengembangan sumber daya manusia Barat di Indonesia seringkali menghasilkan ketidaksesuaian nilai dan kurang optimalnya hasil. Budaya organisasi di Asia, termasuk di Indonesia, biasanya mengutamakan harmoni sosial, kerja sama, dan hierarki moral sebagai nilai-nilai yang mendasari perilaku dalam bekerja. Oleh karena itu, pendekatan HRD yang bersifat kompetitif dan berbasis prestasi individu sering kali bertentangan dengan nilai-nilai lokal yang lebih menekankan pentingnya keseimbangan, keselarasan, dan hubungan interpersonal yang harmonis. Perbedaan budaya ini menunjukkan bahwa teori pengembangan sumber daya manusia klasik tidak cukup peka terhadap kompleksitas sosial dan spiritual yang ada dalam praktik manajemen di negara-negara non-Barat.

Kritik yang lebih mendalam juga muncul dari sudut pandang kritis yang menekankan adanya bias ideologis dan dominasi budaya dalam teori HRD yang tradisional (Fenwick, 2005). Berdasarkan pandangan ini, HRD yang didasari pada rasionalitas ekonomi serta logika kapitalis dapat memperkuat pengaruh nilai-nilai perusahaan Barat dan mengabaikan pengetahuan serta praktik lokal yang tidak sesuai dengan standar global. Fenwick menegaskan bahwa HRD bukanlah sesuatu yang netral dalam hal nilai, melainkan alat yang sering kali mereproduksi hubungan kekuasaan dan memperkuat ketidakadilan sosial di lingkungan kerja. Pandangan ini semakin penting di era digital, di mana penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam HRD menimbulkan risiko baru yang berupa bias algoritmik dan ketidaksetaraan akses terhadap peluang pengembangan. Sulistiarini & Anshori (2025) menambahkan bahwa penerapan HRD yang berbasis teknologi tanpa memperhatikan konteks budaya dapat mengakibatkan dehumanisasi pekerja dan merugikan keadilan dalam organisasi.

Dengan demikian, ada kebutuhan yang mendesak untuk menyesuaikan teori HRD agar dapat lebih responsif terhadap perbedaan budaya dan keadilan sosial. Pendekatan HRD yang peka terhadap budaya tidak hanya memperkaya praktik dalam pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga menegaskan pentingnya inklusivitas dan penghormatan terhadap nilai-nilai lokal dalam manajemen organisasi global. HRD yang mempertimbangkan berbagai budaya harus dapat mengintegrasikan nilai-nilai universal seperti profesionalisme dan kinerja dengan nilai-nilai lokal seperti solidaritas sosial dan etika komunitas. Melalui penyesuaian budaya ini, HRD dapat bertransformasi dari sekadar alat untuk meningkatkan produktivitas menjadi media untuk memberdayakan individu yang menghargai keragaman, memperkuat ikatan sosial, serta menciptakan keseimbangan antara tujuan organisasi dan kepentingan kemanusiaan.

### **Studi Kasus Penerapan dan Tantangan Model HRD Lintas Budaya dalam Praktik Organisasi**

Penerapan model *Human Resource Development* (HRD) lintas budaya dalam perusahaan internasional menunjukkan adanya perbedaan jelas antara teori yang ada dan praktik yang sebenarnya di lapangan. Meskipun secara teori HRD lintas budaya mengedepankan pentingnya penyesuaian dengan konteks lokal dan keberagaman nilai, banyak organisasi di lapangan masih mengikuti standar manajemen global yang seragam. Riset yang dilakukan oleh Kristanti, *et al.* (2023) menunjukkan bahwa pekerja ekspatriat dari Tiongkok yang bekerja di Indonesia mengalami berbagai tantangan yang berarti, terutama dalam hal komunikasi antarpribadi, perbedaan etos kerja, serta kesulitan dalam beradaptasi secara sosial. Tantangan-tantangan ini secara langsung mempengaruhi efektivitas pelatihan yang rendah, produktivitas tim lintas budaya yang menurun, dan munculnya ketegangan mental di antara anggota organisasi. Hasil temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan HRD lintas budaya tidak hanya bergantung pada perancangan program pelatihan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun jembatan pemahaman antar nilai budaya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustina & Anshori (2024) di PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA) Surabaya memberikan tambahan bukti bahwa efektivitas HRD sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara teknik pelatihan dan karakter budaya lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model pelatihan yang berfokus pada mentoring, pembelajaran kelompok, dan pendekatan partisipatif terbukti dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan secara signifikan. Keberhasilan ini terkait dengan keselarasan antara nilai-nilai pelatihan dan norma sosial masyarakat Indonesia yang menekankan kerjasama, hubungan yang harmonis, dan orientasi kolektif. Di sisi lain, model pelatihan yang bersifat kompetitif yang mengadopsi sistem Barat cenderung menimbulkan perlawanan budaya karena dianggap bertentangan dengan nilai sosial yang menjunjung tinggi kebersamaan dan hierarki moral. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan praktik HRD dari skala global ke dalam konteks lokal memerlukan proses penyesuaian yang peka terhadap nilai-nilai, bahasa, dan struktur sosial.

Secara umum, tantangan utama dalam penerapan HRD lintas budaya dikategorikan menjadi empat aspek pokok:

- Adaptasi nilai dan perilaku kerja, di mana variasi pandangan tentang waktu, tanggung jawab, dan struktur organisasi dapat menyebabkan miskomunikasi dalam kolaborasi tim.
- Komunikasi antarbudaya, yang meliputi variasi dalam cara komunikasi baik lisan maupun tubuh serta kepekaan terhadap ekspresi perasaan dan etika sosial.
- Kepemimpinan lintas budaya, yang menuntut kemampuan reflektif dan empatik dalam menyelaraskan nilai-nilai yang berbeda.
- Transfer praktik HRD global, yang sering kali tidak berhasil akibat ketidakcocokan dengan bahasa, norma, dan sistem sosial lokal.

Keempat tantangan ini menunjukkan bahwa HRD tidak bisa dianggap sebagai sistem yang seragam, tetapi harus dipahami sebagai praktik yang bersumber dari konteks sosial dan budaya di mana organisasi beroperasi. Menanggapi kerumitan tersebut, Anshori (2025) menekankan bahwa HRD yang melintas budaya memerlukan kepemimpinan yang berfokus pada manusia, yaitu kepemimpinan yang menggabungkan inovasi digital dengan empati terhadap budaya. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk menjadikan manusia sebagai pusat pengembangan, alih-alih hanya sekedar elemen produktif dalam sistem ekonomi. Dalam era globalisasi, HRD lintas budaya memiliki peran penting dalam menciptakan keharmonisan dan kerja sama antarindividu, serta membangun kesadaran bahwa keberagaman budaya adalah kekuatan, bukan penghalang. Dengan demikian, HRD lintas budaya tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan produktivitas, tetapi juga sebagai sarana untuk transformasi sosial yang memperkuat solidaritas antarbudaya, keadilan dalam organisasi, dan keberlanjutan kemanusiaan di dunia kerja global.

#### **4.4 Integrasi Teori HRD Kritis dan Pendekatan Lintas Budaya**

Perkembangan globalisasi dan mobilitas tenaga kerja internasional mengharuskan adanya HRD yang tidak hanya mengutamakan efisiensi dan hasil kerja, tetapi juga dapat menegakkan nilai-nilai keadilan, keragaman, dan keseimbangan kemanusiaan. Dalam hal ini, perpaduan antara teori HRD kritis dan pendekatan lintas budaya menjadi dasar konseptual baru untuk membangun sistem pengembangan SDM yang bersifat inklusif, mudah beradaptasi, dan adil secara global. Kedua pendekatan ini saling mendukung: HRD kritis menawarkan kesadaran sosial dan refleksi etis mengenai hubungan kekuasaan, sedangkan HRD lintas budaya menyediakan kerangka yang fleksibel dalam menghadapi berbagai nilai dan konteks budaya di berbagai negara.

##### **A. HRD Kritis: Membangun Kesadaran dan Emansipasi Manusia**

Teori HRD kritis berpendapat bahwa pengembangan manusia tidak bisa dipisahkan dari konteks sosial dan politik yang ada di sekitarnya (Bierema & Cseh, 2003). Pendekatan ini menolak pemikiran bahwa HRD adalah netral dan tidak berpihak, karena praktik pengembangan sumber daya manusia sering kali mencerminkan kepentingan ideologis dan ekonomi dari organisasi. HRD kritis berusaha untuk mengembangkan kesadaran sosial (*Critical consciousness*) dan mendorong kebebasan manusia dari sistem kerja yang menindas. Tujuan utamanya bukan hanya untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk menghasilkan individu yang reflektif, berdaya, dan memiliki keberanian untuk melawan ketidakadilan di dalam organisasi. Dalam skala global, HRD kritis menekankan pentingnya kebijakan pengembangan sumber daya manusia untuk mempertimbangkan etika, kesetaraan, dan dampak sosial terhadap pekerja di berbagai budaya.

##### **B. HRD Lintas Budaya: Adaptasi Terhadap Nilai dan Konteks Sosial**

Berbeda dengan HRD kritis yang menitikberatkan pada aspek keadilan sosial, HRD lintas budaya lebih menyoroti pentingnya beradaptasi dengan perbedaan norma, nilai, dan perilaku kerja dari berbagai negara (McLean dan Ardichvili, 2011). Metode ini menyadari bahwa keberhasilan dalam pengembangan sumber daya manusia sangat tergantung pada budaya di mana organisasi tersebut beroperasi. Sebagai contoh, dalam budaya kolektivistik seperti di Indonesia, efektivitas pelatihan lebih meningkat saat menggunakan pendekatan yang kolaboratif dibandingkan dengan yang kompetitif. Oleh karena itu, HRD lintas budaya memerlukan kompetensi antarbudaya (*cross-cultural competence*), yaitu kemampuan untuk memahami, menghargai, dan menggabungkan nilai-nilai lokal dalam sistem manajemen global. Dengan cara ini, pendekatan ini menambah nilai pada HRD kritis dengan menekankan pentingnya kepekaan terhadap konteks sosial dan penghormatan terhadap keberagaman budaya.

### C. Sintesis Paradigma: Model *Critical Cross-Cultural* HRD

Penggabungan HRD kritis dengan HRD lintas budaya menghasilkan suatu konsep baru yang dikenal sebagai *Critical Cross-Cultural* HRD. Model ini berusaha untuk mengintegrasikan nilai-nilai keadilan sosial dan kesadaran etis dari HRD kritis dengan kemampuan beradaptasi dan sensitivitas terhadap konteks dalam HRD lintas budaya. Paradigma ini menempatkan individu sebagai pusat pembelajaran dan transformasi sosial, bukan hanya sekedar alat untuk meningkatkan produktivitas ekonomi. Dengan memadukan pemikiran kritis dan pemahaman budaya yang beragam, *Critical Cross-Cultural* HRD memberikan kerangka konseptual yang lebih menyeluruh dalam menghadapi tantangan organisasi yang berskala global. Model ini tidak hanya memprioritaskan efisiensi secara internasional, tetapi juga memastikan bahwa nilai-nilai lokal, keadilan gender, serta keragaman identitas diakui dan diintegrasikan dalam proses pengembangan sumber daya manusia.

### D. Dimensi Kritis dan Adaptif dalam HRD Global

Model yang bersifat integratif ini terdapat dua dimensi utama, yakni:

1. Dimensi kritis berfungsi untuk mengevaluasi dan merenungkan praktik HRD supaya tidak terjebak dalam dominasi budaya atau struktur kekuasaan yang menindas. Dengan melakukan refleksi kritis, organisasi dapat mengenali berbagai bentuk diskriminasi dalam kebijakan rekrutmen, promosi, dan pelatihan.
2. Dimensi adaptif, di sisi lain, menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi HRD dengan konteks setempat, baik terkait bahasa, nilai-nilai, maupun sistem sosial yang ada.

Kedua dimensi ini saling melengkapi: HRD yang kritis menjamin adanya keadilan dan kesetaraan, sementara HRD yang lintas budaya memastikan relevansi dan efektivitas dalam lingkungan kerja yang beragam. Kombinasi kedua aspek ini menghasilkan model HRD yang peka terhadap tantangan global sambil menghargai keunikan setempat.

### E. Teknologi, Etika, dan Transformasi HRD Global

Perkembangan teknologi digital mempertegas pentingnya menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Juhari *et al.* (2024) menjelaskan bahwa penerapan Kecerdasan Buatan (AI) dalam proses rekrutmen memang bisa meningkatkan efektivitas, tetapi juga berisiko menimbulkan bias budaya jika tidak dikelola dengan cara yang etis. Dalam hal ini, HRD memiliki peran penting dalam menyediakan kerangka etika yang mendorong pemikiran mengenai dampak teknologi terhadap keadilan sosial, sementara HRD lintas budaya berupaya untuk memastikan bahwa sistem AI tersebut sensitif terhadap berbagai nilai dan konteks budaya yang ada. Penggabungan kedua pendekatan ini menghasilkan HRD digital yang tidak hanya berfokus pada data, tetapi juga menghargai nilai-nilai kemanusiaan, menyeimbangkan antara efisiensi dan aspek kemanusiaan dalam praktik organisasi di tingkat global.

Integrasi HRD yang kritis dan lintas budaya memberikan dampak besar terhadap cara organisasi memandang fungsi pengembangan sumber daya manusia. HRD kini tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga

menjadi gerakan sosial yang memperjuangkan keadilan, keberlanjutan, dan kemanusiaan di lingkungan kerja yang bersifat global. Dalam konteks di Indonesia, misalnya, prinsip-prinsip seperti gotong royong, kebersamaan, dan tanggung jawab sosial dapat dijadikan landasan untuk menciptakan model HRD yang bersifat humanis dan relevan di tingkat internasional (Anshori, 2025). Model ini menunjukkan bahwa HRD dapat memainkan peran sebagai penghubung antara efisiensi ekonomi dan rasa empati sosial, serta antara proses globalisasi dan kearifan lokal. Dengan demikian, HRD Lintas Budaya yang Kritis dapat dianggap sebagai pendekatan baru yang memfasilitasi pembentukan organisasi yang inklusif, mampu beradaptasi terhadap perubahan, dan memiliki keadilan sosial di tingkat global.

#### **4.5 Implikasi Teoretis dan Praktis bagi Pengembangan SDM Global dan Lokal**

Hasil penelitian ini memiliki dua implikasi utama, yaitu:

1. Implikasi teoretis: Penggabungan HRD yang kritis dan melintasi budaya memperluas perspektif teoretis HRD yang tadinya sempit dilakukan dalam kerangka pemikiran Barat. Model ini memperluas teori-teori terkait HRD yang didasarkan pada keberagaman budaya dan keadilan sosial. Sebagian berdasarkan Anshori (2025) mengatakan bahwa teori HRD di Indonesia harus didasarkan pada kondisi sosial dan nilai lokal agar bisa menempatkan literatur ke dalam skala internasional.
2. Implikasi praktis, organisasi harus merancang sistem HRD yang tidak sekadar produktif, melainkan juga selaras dengan prinsip-prinsip etika. Rancangan pelatihan perlu memperhitungkan cara belajar, bahasa, serta nilai-nilai sosial para karyawan. Pemanfaatan teknologi digital seperti pembelajaran daring dan kecerdasan buatan yang harus diatur lewat kebijakan etis agar tidak menimbulkan bias atau diskriminasi. Selain itu, kepemimpinan lintas budaya perlu dijadikan fokus strategis dalam setiap program HRD, sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri dengan keragaman tenaga kerja global.

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **Kesimpulan**

Penelitian ini menegaskan bahwa teori *Human Resource Development* (HRD) klasik yang berakar pada perspektif Barat belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan global yang diwarnai oleh keragaman budaya dan dinamika sosial. Penelitian ini menemukan bahwa efektivitas HRD sangat bergantung pada sejauh mana teori dan praktiknya disesuaikan dengan konteks budaya lokal. Adaptasi nilai, komunikasi antarbudaya, Kepemimpinan lintas budaya, serta transfer praktik HRD global menjadi elemen kunci dalam menciptakan pengembangan sumber daya manusia yang inklusif, berkeadilan, dan relevan secara global. Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara teori HRD kritis dan pendekatan lintas budaya sebagai fondasi konseptual baru bagi pengembangan SDM di era global. HRD yang bersifat kritis memberikan kesadaran sosial, refleksi etis, dan orientasi keadilan, sementara

HRD lintas budaya menekankan kemampuan adaptasi terhadap perbedaan nilai dan konteks sosial. Kombinasi keduanya menghasilkan model Critical Cross-Cultural HRD yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada pembangunan manusia yang berempati, reflektif, dan peka terhadap keragaman. Dengan demikian, HRD masa depan diharapkan mampu menjadi sarana transformasi sosial yang memperkuat keadilan, solidaritas, serta keberlanjutan kemanusiaan dalam konteks kerja global.

### Rekomendasi

Penelitian ini berfokus pada pendekatan kualitatif berbasis studi literatur, sehingga ruang lingkupnya terbatas pada analisis konseptual dan kajian teoritis mengenai kritik terhadap teori HRD dan penerapan model lintas budaya. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif maupun campuran (*mixed methods*) guna memperoleh data empiris yang lebih komprehensif dan terukur mengenai efektivitas penerapan model *Critical Cross-Cultural* HRD dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan karyawan di berbagai konteks budaya. Penelitian mendatang juga dapat menggali lebih dalam peran variabel lain seperti cultural intelligence, gaya kepemimpinan lintas budaya, dan kebijakan organisasi berbasis nilai lokal sebagai faktor mediasi atau moderasi yang memengaruhi hubungan antara strategi HRD dan hasil pengembangan SDM. Selain itu, studi lanjutan disarankan untuk memperluas konteks penelitian ke berbagai sektor industri seperti manufaktur, pendidikan, teknologi, dan layanan publik untuk memahami bagaimana adaptasi teori HRD lintas budaya diterapkan dalam lingkungan yang berbeda.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, F., & Anshori, M. I. (2024). Peran Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA) Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 82-93. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i2.1773>
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393-421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Alagaraja, M., & Dooley, L. (2003). Towards a theory of blended HRD: A review of Critical HRD and cross-cultural HRD perspectives. *Human Resource Development International*, 6(4), 487-507. <https://doi.org/10.1080/1367886032000149964>
- Anderson, V., Poell, R., & Mohd Rasdi, R. (2024). Theorizing cultural HRD: an emancipatory structures approach. *Human Resource Development International*, 27(5), 649-671. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2409611>

- Anshori, M. I. (2025). Gaya kepemimpinan di era Society 5.0: Analisis, perbandingan, studi kasus, tantangan, peluang, dan strategi keberlanjutan. ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/392981418\\_Gaya\\_Kepemimpinan\\_di\\_Era\\_Society\\_50\\_Analisis](https://www.researchgate.net/publication/392981418_Gaya_Kepemimpinan_di_Era_Society_50_Analisis)
- Ardichvili, A., & Kuchinke, K. P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resource Development International*, 5(1), 99–117.  
<https://doi.org/10.1080/13678860110057657>
- Armstrong, M. (2021). *A handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bierema, L. L., & Cseh, M. (2003). Evaluating A Critical HRD Perspective. *Human Resource Development Review*, 2(4), 387–405.  
<https://doi.org/10.1177/1534484303258882>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308238>
- Cho, Y. (2012). The concept and practice of Critical human resource development: A review of the literature. *Asia Pacific Education Review*, 13(2), 177–188.  
<https://doi.org/10.1007/s12564-011-9189-8>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.  
<https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fenwick, T. (2005). Ethical dilemmas of Critical management education: Within classrooms and beyond. *Management Learning*, 36(1), 31–48.  
<https://doi.org/10.1177/1350507605049899>
- Fenwick, T. J. (2004). Toward a Critical HRD in theory and practice. *Adult Education Quarterly*, 54(3), 193–209.  
<https://doi.org/10.1177/0741713604263051>

- Fenwick, T. J., & Bierema, L. L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24–35. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x>
- Fitria, N., Azmy, N. U., & Anshori, M. I. (2023). Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi di era VUCA: Studi literatur. *Student Research Journal*, 1(5), 246–258. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.679>
- Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels-of-analysis approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417–441. <https://doi.org/10.1177/1534484304271664>
- Houdek, P. (2023). The deep roots of cross-cultural differences in organizational behavior: Do human resource management education has to respect them? *International Journal of Management Education*, 21(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100876>
- Jabarkhail, S. (2023). The State of Theorizing Human Resource Development (HRD) in Extended Context: A Review. *Human Resource Development Review*, 22(3), 451–469. <https://doi.org/10.1177/15344843231189318>
- Juhari, M., Anshori, M. I., & Safrizal, H. B. A. (2024). Artificial intelligence dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan: Systematic literature review. *Jurnal Masharif Al-Syariah*, 9(1), 1–15. <https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/view/21072>
- Kristanti, P., Prasetya, A., Prayogo, A., Anshori, M. I., & Safrizal, H. B. A. (2023). Cross-Cultural Challenges in Indonesian Workplaces: A Systematic Literature Review of Chinese Expatriate Adaptation in Companies in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 897–904. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2210>
- Lisan, P., & Anshori, M. I. (2024). Implementation of Human Resources Planning and Development in Preparing for the Era of Society 5.0. *SAJMR: Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(3), 1–16. <https://doi.org/10.61402/sajmr.v2i3.106>
- Lisan, P., Afrianti, U., Wulandari, S., Anshori, M. I., & Safrizal, H. B. A. (2024). Cross-Cultural Management: A Systematic Literature Review (SLR). *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 5(1), 145–154. <http://journal.al-matani.com/index.php/invest/index>

- Lo, F. Y., & Nguyen, T. H. A. (2023). Cross-cultural adjustment and training on international expatriates' performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122294>
- McGuire, D., & Cseh, M. (2006). The development of the field of HRD: A Delphi study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8/9), 653-667. <https://doi.org/10.1108/03090590610712304>
- McLean, G. N., & Ardichvili, A. (2011). Cross-cultural HRD. In J. Gedro & T. Rocco (Eds.), *Critical perspectives on HRD: What can we learn from Critical theory?* (pp. 175-194). Routledge.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5-12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>
- Mouboua, P. D., Atobatele, F. A., & Akintayo, O. T. (2024). Cross-cultural competence in global HRD: Strategies for developing an inclusive and diverse workforce. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(1), 103-113. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.1.0765>
- Pasihul Lisan, & Mochammad Isa Anshori. (2024). Implementation of Human Resources Planning and Development in Preparing for the Era of Society 5.0. *SAJMR: Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(3), 1-16. <https://doi.org/10.61402/sajmr.v2i3.106>
- Poell, R. F., Anderson, V., Carbery, R., Cho, Y., Kuchinke, K. P., Kwon, C. K., Lundgren, H., & McLean, G. N. (2024). Transformation of HRD: change is coming! In *Human Resource Development International* (Vol. 27, Issue 5, pp. 641-648). Routledge. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2414143>
- Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 1(4), 24-40. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>
- Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012>
- Sambrook, S. (2013). Critical human resource development (HRD): A concept analysis. *Human Resource Development International*, 16(4), 387-403. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.812351>

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Sulistiari, I., & Anshori, M. I. (2025). Integrasi Kecerdasan Buatan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Tantangan Dan Peluang di Era Digital. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 05(02), 189–196. <https://doi.org/https://journal.cattleyadf.org/index.php/Jasmien/index>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Watkins, K. E., Marsick, V. J., & Faller, P. G. (2012). *Beyond the learning organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art HRD*. Routledge