

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DI NEGARA BERKEMBANG: TINJAUAN KOMPARATIF DAN IMPLIKASINYA BAGI REFORMASI SEKTOR PUBLIK INDONESIA

Raisa Ayu Rininta, Naufal Ageng Putera

Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia

Email: raisa.ayu@ui.ac.id, naufal.ageng@ui.ac.id

ABSTRACT

Human Resource Management (HRM) practices in developing countries are fundamentally shaped by institutional, cultural, and state capacity contexts, making it impossible for Indonesia's public sector reform to directly adopt Western HRM models without meaningful contextual adaptation. This article aims to identify the characteristics of HRM in developing countries, compare HRM practices across regions, and analyse their implications for Indonesia's public sector reform. A comparative literature review was conducted drawing on literature from Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases covering the period 2013–2026. The findings indicate that HRM in developing countries is shaped by three levels of factors: national (culture, institutions, economy), contingent (ownership, organisational size, trade unions), and internal organisational (leadership, technical capacity). Cross-regional comparison reveals marked differences between East Asia's convergence trajectory, South Asia's dualism, Southeast Asia's fragmentation, and Sub-Saharan Africa's persistent patronage dominance. For Indonesia, the core challenge of HRM reform lies not merely in regulatory improvement but in entrenched bureaucratic culture, merit system inconsistency, weak institutional capacity, and persistent organisational resistance. Digital HRM transformation will only prove effective if preceded by investment in human capacity and substantive bureaucratic culture change.

Keyword: *HRM in developing countries, public sector reform, merit system, institutional capacity*

PENDAHULUAN

Negara-negara berkembang menghadapi tantangan manajemen sumber daya manusia (HRM) yang secara fundamental berbeda dari negara maju. Budhwar & Debrah (2013) menegaskan bahwa HRM di negara berkembang beroperasi dalam konteks yang ditandai oleh pasar tenaga kerja informal, penegakan regulasi yang terbatas, dan keterbatasan kapasitas institusional. Kondisi ini diperparah oleh warisan sistem patronase yang mengakar dan tekanan globalisasi yang mendorong adopsi praktik manajemen modern tanpa kesiapan institusional yang memadai.

Reformasi sektor publik di berbagai negara berkembang selama dua dekade terakhir banyak mengadopsi paradigma *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi, orientasi hasil, dan mekanisme pasar. Namun, Mahmoud & Othman (2024) menemukan bahwa kesenjangan antara reformasi yang direncanakan dan yang benar-benar diimplementasikan menjadi penyebab utama kegagalan penyediaan layanan publik, akibat budaya birokratis yang resisten dan ketiadaan mekanisme akuntabilitas yang efektif.

Indonesia, dengan populasi terbesar keempat di dunia dan lebih dari empat juta Aparatur Sipil Negara (ASN), menghadapi tantangan serupa. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN meletakkan fondasi *merit system* yang lebih formal, namun implementasinya masih terbentur hambatan

struktural dan kultural yang persisten. Turner, Imbaruddin & Sutiyono (2009) mengidentifikasi HRM sebagai dimensi yang terlupakan dalam desentralisasi Indonesia, di mana otonomi formal belum diimbangi kapasitas teknis dan manajerial yang memadai di daerah.

Meskipun kajian tentang HRM di negara berkembang, reformasi birokrasi, *merit system*, dan digitalisasi sektor publik telah berkembang pesat, masih terbatas kajian yang secara sistematis mengintegrasikan praktik HRM lintas kawasan negara berkembang dan mengaitkannya dengan kebutuhan spesifik reformasi sektor publik Indonesia. Artikel ini mengisi kesenjangan tersebut.

Artikel ini bertujuan: (1) mengidentifikasi karakteristik HRM di negara berkembang; (2) membandingkan praktik HRM di beberapa kawasan; dan (3) menganalisis implikasinya terhadap reformasi sektor publik Indonesia. Argumen utama yang diusung adalah bahwa konteks institusional, budaya, dan kapasitas negara membentuk praktik HRM secara khas, sehingga reformasi Indonesia tidak dapat mengadopsi model HRM Barat secara langsung tanpa adaptasi kontekstual yang mendalam.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode *comparative literature review* (tinjauan literatur komparatif) yang bersifat konseptual. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan sintesis dan perbandingan sistematis atas temuan empiris dan konseptual dari berbagai konteks nasional, selaras dengan tujuan artikel untuk menghasilkan analisis komparatif lintas kawasan.

Penelusuran literatur dilakukan melalui tiga basis data utama: Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi dari: "*HRM developing countries*", "*public sector HRM*", "*civil service reform*", "*merit system*", "*bureaucratic reform Indonesia*", dan "*comparative HRM Asia Africa*". Rentang tahun yang diprioritaskan adalah 2013-2026, dengan pertimbangan bahwa literatur periode ini mencerminkan perkembangan terkini dinamika HRM di negara berkembang.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang diterbitkan di jurnal terindeks bereputasi; (2) fokus pada HRM, manajemen sektor publik, atau reformasi birokrasi di konteks negara berkembang; (3) memuat data empiris atau argumen konseptual yang substansial. Artikel yang semata-mata berfokus pada negara maju atau bersifat tinjauan umum tanpa relevansi langsung terhadap konteks negara berkembang dieksklusi. Artikel yang dianalisis dalam kajian ini mencakup lebih dari 20 sumber primer, yang dipilih berdasarkan relevansi, kualitas metodologis, dan representasi kawasan yang beragam (Asia Timur, Asia Selatan, Asia Tenggara, dan Afrika Sub-Sahara).

PEMBAHASAN

Karakteristik HRM di Negara Berkembang

Kajian ini menemukan bahwa praktik HRM di negara berkembang dibentuk oleh tiga level faktor yang saling berinteraksi, mengikuti kerangka integratif Budhwar & Sparrow (2002).

Pada level makro, faktor budaya nasional menjadi determinan paling mendasar. Di negara berkembang dengan indeks jarak kekuasaan tinggi seperti Indonesia, Malaysia, dan negara-negara Afrika Sub-Sahara, hierarki yang kuat mengakibatkan keputusan HRM lebih terpusat dan kurang partisipatif. Faktor institusional, mencakup sistem hukum ketenagakerjaan, regulasi pemerintah, dan tingkat

intervensi politik, turut membentuk ruang gerak praktik HRM. Di banyak negara berkembang, interferensi politik dan korupsi telah terbukti memberikan dampak berlawanan terhadap efektivitas sistem HRM (Budhwar & Debrah, 2013). Kondisi ekonomi, mencakup struktur pasar tenaga kerja, tingkat inflasi, dan daya saing kompensasi, juga secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi publik dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Wajeih-ul-Husnain, Shen & Benson, 2022).

Pada level meso, variabel kontingen seperti kepemilikan, ukuran, dan orientasi pasar organisasi menentukan sejauh mana praktik HRM modern dapat diadopsi. Malik et al. (2022) menemukan bahwa perusahaan asing dan multinasional umumnya membawa praktik HRM yang lebih terstandar, sementara organisasi domestik dan publik cenderung mempertahankan nuansa lokal yang lebih kuat, termasuk unsur patronase dan senioritas. Kehadiran serikat pekerja juga membentuk ruang gerak HRM: di India, serikat pekerja yang kuat menghambat transisi menuju sistem berbasis kinerja, sementara di negara dengan serikat yang lemah, manajemen memiliki ruang lebih luas namun rentan penyalahgunaan.

Pada level mikro, komitmen kepemimpinan senior merupakan prasyarat utama keberhasilan transformasi HRM. Di banyak negara berkembang, departemen HRM menderita kekurangan sumber daya dan pengaruh yang marginal dalam pengambilan keputusan eksekutif. Satispi, Rajiani, Murod & Andriansyah (2023) menemukan bahwa implementasi sistem informasi HR yang bersifat koersif tanpa memperhatikan kesiapan budaya justru menghasilkan adopsi yang tidak efektif.

Lebih lanjut, kajian komparatif lintas lima negara berkembang oleh Darwish, Singh, Batsakis & Potocnik (2024) menegaskan bahwa tidak ada keseragaman dalam pengukuran praktik HRM lintas konteks nasional: meskipun dimensi HRM secara konseptual serupa, implementasinya sangat bervariasi sesuai konteks. Temuan ini menggarisbawahi bahwa karakteristik HRM di negara berkembang bersifat sangat konteks-spesifik dan tidak dapat disamaratakan.

Perbandingan Praktik HRM Antar Kawasan

Temuan literatur menunjukkan pola perbandingan yang tajam antara kawasan. Asia Timur (Tiongkok, Korea Selatan) memperlihatkan trajektori konvergensi paling cepat menuju praktik HRM modern. Rekrutmen berbasis merit semakin menguat meskipun *guanxi* (jaringan sosial) masih berpengaruh. Sistem manajemen kinerja bergerak dari senioritas menuju orientasi hasil, dan investasi dalam teknologi HRM termasuk kecerdasan buatan dan sistem informasi HR sudah terintegrasi di perusahaan-perusahaan besar. Namun, kesenjangan antara sektor publik dan swasta dalam kualitas pengelolaan SDM tetap signifikan (Malik et al., 2022).

Asia Selatan (India, Bangladesh, Pakistan) memperlihatkan dualisme yang khas. Di sektor teknologi informasi dan *business process outsourcing*, praktik HRM bergerak cepat menuju standar internasional. Sebaliknya, di sektor publik dan usaha mikro kecil menengah, rekrutmen berbasis nepotisme dan evaluasi kinerja yang bersifat birokratis masih dominan. Wajeih-ul-Husnain et al. (2022) mencatat bahwa Asia Selatan mengalami konvergensi dan divergensi secara bersamaan, mengikuti trajektori awal negara-negara industri maju namun dengan keterlambatan yang signifikan.

Asia Tenggara (Vietnam, Indonesia) menunjukkan perbedaan internal yang mencolok. Vietnam berhasil mengakselerasi transformasi HRM pasca pandemi COVID-19 melalui adopsi sistem fleksibel

berbasis digital, kompetensi industri 4.0, dan dukungan kepemimpinan yang kuat (Ngoc Su, Luc Tra, Thi Huynh, Nguyen & O'Mahony, 2021). Indonesia, sebaliknya, masih bergulat dengan fragmentasi antar instansi, resistensi terhadap perubahan, dan hambatan budaya birokrasi. Perbedaan ini bukan semata-mata persoalan teknologi, melainkan lebih fundamental menyangkut kapasitas institusional dan komitmen politik.

Afrika Sub-Sahara (Nigeria, Ghana) memperlihatkan kondisi paling rentan. Dominasi nepotisme berbasis klan dan etnis masih kuat dalam rekrutmen, kompensasi rendah mendorong *moonlighting* dan korupsi di kalangan pegawai negeri, serta adopsi teknologi HRM sangat terbatas akibat hambatan infrastruktur dan kesenjangan literasi digital. Adisa & Mordi (2022) menegaskan bahwa warisan institusional kolonial menjadi hambatan struktural yang menghambat profesionalisasi manajemen SDM di kawasan ini. Pengalaman Ghana dalam implementasi e-HRM di sektor publik menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan kapasitas infrastruktur menjadi hambatan utama yang melampaui persoalan teknis semata (Amoako, Jiang, Adu-Yeboah, Frempong & Tetteh, 2023).

Perbandingan komparatif dimensi-dimensi utama HRM lintas Kawasan dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Komparatif Praktik HRM di Negara Berkembang Antar Kawasan

Dimensi HRM	Asia Timur	Asia Selatan	Asia Tenggara	Afrika Sub-Sahara
Rekrutmen & Seleksi	Berbasis merit meningkat; guanxi masih berpengaruh	Campuran merit dan nepotisme; kasta berpengaruh di sektor informal	Merit formal sektor publik; patronase masih ada	Dominasi nepotisme klan/etnis; merit terbatas di sektor formal
Pelatihan & Pengembangan	Investasi tinggi; fokus kompetensi teknis dan manufaktur	Pesat di TI dan BPO; lemah di sektor publik dan UMKM	Vietnam cepat pasca Doi Moi; Indonesia terfragmentasi	Underfunded; bergantung donor; kesenjangan pelatihan-kebutuhan
Manajemen Kinerja	Pergeseran dari senioritas ke kinerja; balanced scorecard diadopsi	Dualisme: kinerja di MNC vs. kepatuhan birokratis di sektor publik	Compliance-driven; NPM mendorong reformasi namun tak merata	Lemah; dipengaruhi loyalitas politik; evaluasi formal sering simbolik
Kompensasi	Kompetitif di swasta; kesenjangan publik-swasta besar	Disparitas formal-informal lebar; sektor publik tertinggal	Sistem tunjangan publik kompleks dan tidak transparan	Rendah; moonlighting umum; brain drain tinggi ke luar negeri
Kapasitas Institusional	Kuat; e-government berkembang pesat	Sedang; disparitas besar antara pusat dan daerah	Bervariasi; Indonesia lemah di daerah	Lemah; warisan kolonial menghambat profesionalisasi

Sumber: Diadaptasi dari Budhwar & Debrah (2013); Malik et al. (2022); Wajeeh-ul-Husnain et al. (2022); Adisa & Mordi (2022); Darwish et al. (2024).

Implikasi bagi Reformasi Sektor Publik Indonesia

Bagian ini merupakan inti analisis artikel ini. Temuan perbandingan lintas kawasan memberikan beberapa pelajaran kritis bagi Indonesia.

Pertama, masalah reformasi HRM Indonesia bukan sekadar regulasi. Harahap (2021) menemukan bahwa integrasi antara sistem manajemen kinerja di level organisasi dan level individu masih sangat lemah, dicirikan oleh indikator kinerja yang bersifat *compliance-driven* dan buruknya hubungan antara perencanaan, penganggaran, dan evaluasi SDM. Ini bukan kegagalan regulasi semata, karena Undang-Undang ASN 2014 sudah cukup komprehensif, melainkan kegagalan implementasi yang berakar pada budaya birokrasi dan lemahnya kapasitas institusional.

Kedua, inkonsistensi merit system merupakan hambatan struktural. McCourt (2007) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi *merit system* tidak hanya bergantung pada kerangka regulasi yang kuat, tetapi pada kesiapan institusional, komitmen politik, dan transformasi budaya birokrasi jangka panjang. Grindle (2012) memperkuat temuan ini: sistem patronase secara aktif menolak dan menyabot upaya reformasi birokrasi di berbagai negara berkembang. Kondisi ini relevan dengan konteks Indonesia, di mana resistensi terhadap perubahan tidak hanya bersifat pasif tetapi juga aktif dari aktor-aktor yang berkepentingan dengan status quo.

Ketiga, kapasitas institusional merupakan prasyarat yang tidak dapat dilewati. Grindle & Hilderbrand (1995) menegaskan bahwa kapasitas beroperasi pada lima level yang saling terkait: lingkungan aksi, lingkungan kelembagaan, jaringan kerja, organisasi, dan individu. Kelemahan pada satu level akan menghambat level lainnya. Konteks Indonesia memperlihatkan bahwa desentralisasi pasca-1999 telah menciptakan disparitas kapasitas yang lebar antara pemerintah pusat dan daerah, di mana banyak pemerintah daerah tidak memiliki kapasitas teknis dan manajerial untuk mengelola SDM secara efektif (Turner et al., 2009).

Keempat, budaya birokrasi menjadi faktor penentu yang sering diabaikan. Widyanti, Rajiani, Basuki & Hairul (2020) menemukan bahwa budaya organisasi memediasi secara signifikan transisi model kepemimpinan di Indonesia. Corak kepemimpinan paternalistik yang dominan di sektor publik menjadi hambatan bagi adopsi praktik HRM berbasis kinerja yang mensyaratkan akuntabilitas individual yang tegas.

Kelima, digitalisasi HRM adalah alat, bukan solusi utama. Satispi et al. (2023) mengungkap paradoks penting: implementasi sistem informasi HR yang bersifat koersif tanpa memperhatikan isu motivasional dan kultural justru menghasilkan inovasi yang terbatas. Pengalaman Ghana (Amoako et al., 2023) dan perbandingan Vietnam-Indonesia memperkuat argumen ini: adopsi teknologi HRM hanya efektif jika didahului oleh investasi pada kapasitas manusia, perubahan budaya birokrasi, dan dukungan kepemimpinan transformasional yang nyata.

Artikel ini menunjukkan bahwa reformasi HRM Indonesia memerlukan pendekatan yang melampaui modernisasi teknis. Kerangka IMPACT (*Integrated Management for Public Administration and Control Transformation*) yang diusulkan Pudjono, Wibisono & Fatima (2026) menekankan integrasi antara perencanaan strategis, penganggaran berbasis kinerja, dan sistem evaluasi SDM yang kohesif sebagai respons atas kelemahan sistemik tersebut. Namun demikian, kerangka teknis secanggih apapun akan terbatas efektivitasnya tanpa komitmen politik yang konsisten untuk memutus rantai patronase dan membangun ekosistem birokrasi yang berbasis merit secara substansial.

Mayrhofer & Rapp (2021) menambahkan perspektif komparatif penting: kapasitas kebijakan pemerintah lebih kuat memengaruhi praktik HRM yang berorientasi inklusi sosial dibandingkan praktik yang berorientasi kinerja. Ini mengindikasikan bahwa di Indonesia, penguatan kapasitas kebijakan harus berjalan paralel dengan insentif yang mengalihkan orientasi birokrasi dari kepatuhan formal menuju akuntabilitas hasil yang terukur.

KESIMPULAN

Artikel ini menunjukkan bahwa praktik HRM di negara berkembang tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks institusional, budaya, dan kapasitas negara tempat ia beroperasi. Ketiga

tujuan artikel telah dijawab: karakteristik HRM di negara berkembang terbentuk oleh interaksi faktor makro-meso-mikro; perbandingan lintas kawasan memperlihatkan pola yang berbeda nyata antara konvergensi di Asia Timur, dualisme di Asia Selatan, fragmentasi di Asia Tenggara, dan dominasi patronase di Afrika Sub-Sahara; dan implikasi bagi Indonesia menegaskan bahwa reformasi tidak akan efektif jika hanya menyentuh lapisan regulasi tanpa menyentuh akar budaya birokrasi.

Argumen utama artikel ini terkonfirmasi: Indonesia tidak dapat mengadopsi model HRM Barat secara langsung tanpa adaptasi kontekstual yang mendalam. Pengalaman Vietnam membuktikan bahwa transformasi bermakna membutuhkan kepemimpinan transformasional, investasi konsisten pada kapasitas manusia, dan kesiapan budaya, bukan sekadar adopsi teknologi. Pengalaman Afrika Sub-Sahara mengingatkan bahwa tanpa kelembagaan yang kuat dan komitmen anti-patronase yang sungguh-sungguh, reformasi HRM berisiko menjadi formalitas tanpa substansi.

Secara praktis, reformasi HRM sektor publik Indonesia perlu bergerak pada empat jalur secara simultan: transformasi budaya birokrasi yang berorientasi merit dan kinerja; penguatan kapasitas institusional pemerintah daerah yang masih timpang; penataan *merit system* yang tidak hanya formal tetapi substantif dengan mekanisme akuntabilitas yang efektif; dan digitalisasi HRM yang didahului investasi pada kapasitas dan komitmen perubahan, bukan sekadar pengadaan sistem. Tanpa pendekatan yang kontekstual dan terintegrasi, reformasi HRM Indonesia akan terus terjebak dalam siklus perubahan yang dangkal.

REFERENSI

- Adisa, T. A., & Mordi, C. (2022). *HRM in the Global South: A Critical Perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-98309-3>
- Amoako, R., Jiang, Y., Adu-Yeboah, S. S., Frempong, M. F., & Tetteh, S. (2023). Factors influencing electronic human resource management implementation in public organisations in an emerging economy: An empirical study. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/SAJBM.V54I1.2937>
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203464373>
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00066-9)
- Darwish, T. K., Singh, S., Batsakis, G., & Potocnik, K. (2024). Cross-country analysis of HRM parameters in emerging markets: An assessment of measurement invariance. *British Journal of Management*, 35(2), 692-705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12730>
- Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681-730. <https://doi.org/10.1257/JEL.50.3.681>
- Grindle, M. S. (2012). *Jobs for the boys: Patronage and the state in comparative perspective*. Harvard University Press.
- Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: What can be done? *Public Administration and Development*, 15(5), 441-463. <https://doi.org/10.1002/PAD.4230150502>
- Harahap, R. M. (2021). Integrating organisational- and individual-level performance management systems: A case study in a large Indonesian public sector organisation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(4-5), 417-454. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0074>

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Kiggundu, M. N. (1989). *Managing organizations in developing countries: An operational and strategic approach*. Kumarian Press.
- Mahmoud, M. H., & Othman, R. (2024). Effects of new public management reforms on human resource practices: A case study in Jordan. *Management and Labour Studies*, 49(1), 149-176. <https://doi.org/10.1177/0258042X231185216>
- Malik, A., Pereira, V., Budhwar, P., Froese, F. J., Minbaeva, D., Sun, J., Nguyen, A. T., & Xue, S. (2022). Multilevel relational influences on HRM practices: A cross-country comparative reflective review of HRM practices in Asia. *Asian Business & Management*, 21(5), 745-779. <https://doi.org/10.1057/S41291-022-00208-Z>
- Mayrhofer, W., & Rapp, M. (2021). HRM in different countries. In *Research Handbook on HRM in the Public Sector* (pp. 307-321). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781789906622.00032>
- McCourt, W. (2007). *The merit system and integrity in the public service*. OECD.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the neo-Weberian state*. Oxford University Press.
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2026). Enhancing public sector performance management in Indonesia: The role of soft systems methodology in addressing local government challenges. *Systems Research and Behavioral Science*, 43(1), 281-305. <https://doi.org/10.1002/SRES.3166>
- Satispi, E., Rajiani, I., Murod, M., & Andriansyah, A. (2023). Human resources information system (HRIS) to enhance civil servants' innovation outcomes: Compulsory or complimentary? *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/ADMSCI13020032>
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105. <https://doi.org/10.1080/09585190500366532>
- Turner, M., Imbaruddin, A., & Sutiyono, W. (2009). Human resource management: The forgotten dimension of decentralisation in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 45(2), 231-249. <https://doi.org/10.1080/00074910903040336>
- Wajeih-ul-Husnain, S., Shen, J., & Benson, J. (2022). HRM practices in South Asia: Convergence, divergence, and intra-regional differences. *Asian Business and Management*, 21(5), 780-801. <https://doi.org/10.1057/S41291-020-00129-9>
- Widyanti, R., Rajiani, I., Basuki, & Hairul. (2020). Shifting from Asian to Western model of leadership: The role of organizational culture. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 595-610. <https://doi.org/10.17512/PJMS.2020.22.1.38>