



**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
INTERNASIONAL DALAM MENGHADAPI KOMPLEKSITAS, KRISIS,
DAN RISIKO GLOBAL**

*INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN DEALING WITH
GLOBAL COMPLEXITY, CRISIS AND RISKS*

**Nurhaeni Sikki¹, Haiqal Faddel Muhammad², Yusup Erisyadi³, Burhanudin Ruslan⁴,
Utari Doriomas⁵**

Universitas Sangga Buana YPKP

Email: nurhaeni.sikki@usbykp.ac.id¹, faddelhaikal1@gmail.com², yusuperisyadi09@gmail.com³,
burhanudinruslan10@gmail.com⁴, utedori2@gmail.com⁵

ABSTRAK

Dalam era globalisasi yang penuh dinamika, manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) menghadapi berbagai tantangan kompleks akibat krisis ekonomi, politik, dan sosial yang saling terkait. Krisis ekonomi global mempengaruhi struktur tenaga kerja melalui restrukturisasi, pengurangan biaya, dan perubahan kondisi kerja. Krisis politik yang menimbulkan kebijakan nasionalistik dan pembatasan pergerakan tenaga kerja menghambat mobilitas talenta global. Sementara itu, krisis sosial akibat perubahan demografi dan migrasi internasional menuntut HR untuk mengelola keberagaman budaya dan integrasi sosial di tempat kerja. Dalam konteks tersebut, IHRM perlu mengembangkan strategi yang adaptif dan fleksibel untuk mengatasi ketidakpastian serta memaksimalkan potensi tenaga kerja global. Strategi yang efektif mencakup pengelolaan mobilitas talenta, pengembangan kompetensi lintas budaya, serta penggunaan teknologi digital untuk mendukung pengambilan keputusan dan komunikasi. Pendekatan holistik ini memungkinkan HR berperan sebagai mitra strategis organisasi dalam mengelola risiko dan memanfaatkan peluang di tengah perubahan global yang cepat dan tidak pasti. Dengan demikian, IHRM dapat membantu organisasi bertahan dan berkembang dalam menghadapi tantangan kompleks dan krisis global.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, Krisis, Global.

ABSTRACT

In the dynamic era of globalization, international human resource management (IHRM) faces complex challenges arising from interconnected economic, political, and social crises. The global economic crisis impacts workforce structures through restructuring, cost reduction, and changes in working conditions. Political crises, marked by nationalistic policies and labor mobility restrictions, hinder the flow of global talent. Meanwhile, social crises driven by demographic changes and international migration require HR to manage cultural diversity and social integration in the workplace. In this context, IHRM must develop adaptive and flexible strategies to navigate uncertainties and maximize the potential of the global workforce. Effective strategies include managing talent mobility, developing cross-cultural competencies, and leveraging digital technologies to support decision-making and communication. This holistic approach enables HR to act as a strategic partner for organizations in managing risks and capitalizing on opportunities amid rapid and uncertain global changes. Consequently, IHRM can help organizations survive and thrive in facing complex challenges and global crises.

Keywords: International Human Resource Management, Crisis, Globalization.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin dinamis dan saling terhubung, organisasi dituntut untuk tidak hanya bersaing di pasar domestik,

tetapi juga mampu bertahan dan beradaptasi di lingkungan internasional yang kompleks. Perusahaan multinasional (Multinational Enterprises/MNEs) menghadapi tantangan



yang jauh lebih besar dibandingkan organisasi yang hanya beroperasi dalam satu negara. Mereka harus menavigasi berbagai sistem hukum, norma budaya, kondisi politik, serta dinamika sosial-ekonomi yang sangat beragam. Di tengah dinamika tersebut, manajemen sumber daya manusia internasional (International Human Resource Management/IHRM) memainkan peran sentral dalam memastikan bahwa strategi organisasi dapat dijalankan secara efektif di berbagai negara (Yulifar, 2016).

Kompleksitas yang dihadapi IHRM tidak hanya bersumber dari perbedaan geografis dan budaya, tetapi juga dari peningkatan frekuensi krisis global seperti pandemi COVID-19, konflik geopolitik, perubahan iklim, disrupsi teknologi, hingga krisis ekonomi internasional. Situasi-situasi tersebut tidak hanya mengganggu jalannya bisnis, tetapi juga berdampak langsung pada kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja di berbagai negara. Dalam konteks ini, IHRM dituntut untuk tidak hanya menjalankan fungsi tradisional seperti rekrutmen, pelatihan, dan penggajian, tetapi juga memiliki kapabilitas strategis dalam mengelola ketidakpastian, risiko, serta menjaga kesinambungan operasional perusahaan melalui pendekatan adaptif dan responsif (Lestari, 2024).

Manajemen SDM internasional harus mampu merumuskan kebijakan dan praktik yang kontekstual, fleksibel, dan tanggap terhadap berbagai kondisi lokal tanpa mengabaikan konsistensi arah strategis global perusahaan. Ini mencakup pengembangan model-model kepemimpinan lintas budaya, tata kelola kerja jarak jauh (remote working), sistem penilaian kinerja global yang adil, serta strategi komunikasi krisis yang efektif. Terlebih lagi, munculnya kebutuhan akan resiliensi organisasi menuntut adanya

transformasi dalam strategi IHRM yang tidak hanya bertumpu pada efisiensi, tetapi juga pada ketahanan jangka panjang dan keberlanjutan (Idrus et al., 2023).

Penelitian ini berangkat dari urgensi untuk memahami secara lebih dalam bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia internasional dapat dirancang dan diimplementasikan secara efektif dalam menghadapi kompleksitas, krisis, dan risiko global. Dengan menelaah berbagai pendekatan, kebijakan, dan praktik IHRM yang diterapkan oleh MNEs dalam konteks yang penuh tantangan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM internasional yang lebih adaptif dan relevan dengan dinamika global saat ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional adalah penggunaan sumber daya manusia secara global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memperhatikan batas-batas geografis. Dalam bidang ini, ada tiga pendekatan utama yang menjadi ciri khasnya (Utami et al., 2023):

1. Pendekatan pertama menekankan manajemen lintas budaya, yaitu memahami dan mengelola perilaku manusia dalam organisasi dari sudut pandang internasional, karena perbedaan budaya memengaruhi cara orang bekerja dan berinteraksi.
2. Pendekatan kedua berasal dari studi hubungan industrial dan literatur MSDM yang membandingkan berbagai sistem manajemen sumber daya manusia di berbagai negara. Tujuannya adalah untuk menggambarkan, membandingkan, dan



menganalisis perbedaan dan persamaan sistem MSDM antar negara.

3. Pendekatan ketiga berfokus pada aspek MSDM yang khusus terjadi di perusahaan multinasional, yakni bagaimana perusahaan besar yang beroperasi di banyak negara mengelola tenaga kerjanya secara efektif di berbagai lokasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*), yaitu pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menelaah dan menganalisis berbagai sumber pustaka yang relevan terkait topik manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM), khususnya dalam konteks kompleksitas, krisis, dan risiko global. Studi literatur digunakan untuk memahami kerangka teoritis, temuan empiris, dan pendekatan strategis yang telah dikembangkan dalam berbagai penelitian sebelumnya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari jurnal ilmiah internasional dan nasional terakreditasi, buku-buku akademik, prosiding konferensi, serta laporan institusional yang membahas isu-isu strategis dalam IHRM. Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur adalah publikasi yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir (2019–2024), berbahasa Inggris atau Indonesia, dan memiliki fokus pada strategi HR internasional, manajemen krisis, serta tantangan global yang dihadapi perusahaan multinasional.

Analisis data dilakukan dengan metode analisis isi (*content analysis*), di mana peneliti mengidentifikasi pola, tema, dan strategi kunci yang muncul dari berbagai sumber literatur. Selanjutnya, informasi tersebut disintesis untuk membangun pemahaman menyeluruh mengenai bagaimana perusahaan multinasional mengembangkan dan

menerapkan strategi SDM internasional yang adaptif terhadap dinamika global. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan kebijakan HRM di tingkat internasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Perusahaan saat Krisis dan Risiko

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM), penting untuk memahami bahwa organisasi multinasional tidak hanya dihadapkan pada persoalan internal, tetapi juga harus mampu menavigasi lingkungan eksternal yang penuh dinamika. Sayangnya, literatur manajemen SDM masih terbilang minim dalam membahas secara mendalam bagaimana perusahaan merespons kondisi krisis dan risiko global. Sebagian besar kajian lebih menitikberatkan pada pencarian praktik-praktik terbaik universal (*universalistic best practices*) dalam upaya memberikan nilai tambah bagi organisasi, tanpa memperhitungkan kompleksitas lingkungan tempat organisasi itu beroperasi (Herdilah et al., 2023).

Padahal, kontribusi strategis HRM bisa sangat bervariasi tergantung pada konteks spesifik masing-masing perusahaan. Dengan memahami perbedaan kultural, ekonomi, politik, serta tekanan sosial di berbagai negara tempat perusahaan beroperasi, para profesional HRM dapat memberikan dukungan yang lebih efektif dibandingkan hanya sekadar menerapkan pendekatan satu ukuran untuk semua.

Pandangan ini sejatinya sudah diusung dalam model-model klasik seperti *Michigan Model* (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984) yang menekankan pentingnya keselarasan antara strategi perusahaan, struktur organisasi,



dan sistem HRM. Namun, model ini juga menegaskan bahwa keselarasan tersebut dipengaruhi oleh kekuatan eksternal seperti budaya, politik, dan ekonomi. Sementara itu, *Harvard Model* (Beer et al., 1984) menambahkan bahwa sistem HRM dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, serta berbagai faktor situasional seperti karakteristik tenaga kerja, strategi bisnis, nilai sosial, hingga kebijakan ketenagakerjaan (Aula et al., 2022).

Meskipun kedua model ini telah lama dikenal dalam studi HRM strategis, sayangnya implementasi aktualnya belum sepenuhnya mencerminkan sensitivitas terhadap konteks. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa tren globalisasi—baik secara ekonomi, politik, maupun sosial—telah secara signifikan memengaruhi strategi dan struktur perusahaan multinasional. Hal ini berdampak langsung terhadap bagaimana perusahaan mengelola keseimbangan antara kebutuhan global dan respons lokal (Yulifar, 2016).

Dalam kondisi ekstrem seperti krisis ekonomi, gejolak politik, atau tekanan sosial, relevansi konteks menjadi semakin penting. Krisis berskala nasional maupun global dapat menjadi titik balik yang sangat memengaruhi cara organisasi mengelola tenaga kerja mereka. Operasi perusahaan pada tingkat global bersifat sangat dinamis, dan ketika perusahaan beroperasi dalam konteks yang ekstrem, strategi HRM dituntut untuk bersifat fleksibel, responsif, dan adaptif.

Tiga bentuk krisis makro yang sering berdampak besar terhadap operasi perusahaan secara global adalah:

1. Krisis ekonomi, seperti inflasi tinggi, resesi global, atau fluktuasi nilai tukar, yang memengaruhi struktur kompensasi, rekrutmen, dan efisiensi SDM.

2. Krisis politik, seperti ketidakstabilan pemerintahan, kebijakan proteksionis, atau konflik antarnegara, yang dapat mengganggu mobilitas karyawan lintas negara.

3. Krisis sosial, seperti pandemi, tekanan kesehatan mental, hingga ketimpangan sosial, yang menuntut HRM untuk mengembangkan kebijakan inklusif, dukungan psikologis, dan manajemen keberagaman.

Dengan demikian, pendekatan strategis dalam manajemen SDM internasional harus mempertimbangkan tidak hanya faktor internal organisasi, tetapi juga memahami secara mendalam kondisi makro tempat perusahaan beroperasi. Hanya dengan cara ini, perusahaan multinasional dapat membentuk sistem HR yang tangguh dalam menghadapi kompleksitas, krisis, dan risiko global yang kian meningkat.

Krisis Ekonomi dan Dampaknya pada Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Krisis ekonomi global, seperti krisis keuangan yang terjadi pada tahun 2007-2008, memberikan dampak besar pada perusahaan di seluruh dunia, termasuk perusahaan multinasional (MNEs). Krisis ini menyebabkan resesi yang luas di banyak negara maju, sehingga banyak perusahaan harus melakukan pengurangan karyawan, restrukturisasi organisasi, dan pemotongan gaji. Hal ini tentu saja sangat mempengaruhi moral dan semangat kerja karyawan, sehingga menjadi tantangan besar bagi para profesional HR untuk membantu organisasi tetap berjalan dan memperbaiki kondisi kerja (Utami et al., 2023).

Namun, krisis ini juga menimbulkan fenomena menarik. Walaupun banyak orang kehilangan pekerjaan, pasar tenaga kerja



justru menjadi penuh dengan tenaga kerja yang sangat berbakat dan berpengalaman karena banyak orang berposisi tinggi yang tiba-tiba menganggur. Meski demikian, perusahaan tetap mengalami kesulitan dalam mencari karyawan terbaik.

Beberapa perusahaan multinasional di Irlandia, misalnya, menunjukkan bagaimana mereka berhasil menghadapi tantangan krisis ini dengan strategi-strategi inovatif. Aer Lingus menerapkan kebijakan “leave and return”, di mana karyawan diberi pilihan untuk meninggalkan perusahaan dengan satu kali pembayaran dan kemudian kembali bekerja dengan kontrak baru yang memiliki gaji lebih rendah dan kondisi yang dikurangi. Perusahaan lain seperti AXA menawarkan pensiun dini, pengelompokan ulang gaji, dan pengurangan karyawan secara sukarela. Ada juga perusahaan seperti Coca-Cola dan Pfizer yang memilih untuk menutup pabrik atau mengalihdayakan bagian distribusi dan pergudangan, walaupun langkah ini menimbulkan penolakan dari serikat pekerja (Rachmannudin & Perkasa, 2025).

Dari kasus-kasus ini terlihat bahwa krisis ekonomi tidak hanya memaksa perusahaan mengurangi biaya tenaga kerja, tetapi juga menuntut HR untuk menemukan solusi yang seimbang antara kebutuhan fleksibilitas perusahaan dan tanggung jawab sosial terhadap karyawan. HRM harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi ekonomi yang tidak pasti, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Selain itu, krisis ekonomi mengingatkan kita bahwa manajemen sumber daya manusia tidak bisa bekerja sendiri tanpa melihat kondisi makroekonomi di luar perusahaan. HR harus selalu selaras dengan perubahan lingkungan ekonomi, kebutuhan organisasi,

serta nilai dan kebutuhan karyawan agar bisa berfungsi secara efektif.

Secara keseluruhan, walaupun krisis ekonomi membawa banyak kesulitan, HR memiliki peran penting dan keunggulan dibanding fungsi perusahaan lain karena bekerja di persimpangan berbagai aspek penting dalam organisasi. Dengan begitu, HR dapat memberikan kontribusi yang besar dalam membantu perusahaan bertahan dan beradaptasi di masa krisis.

Krisis Politik dan Tantangannya bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Globalisasi selama ini memberikan kemudahan seperti pengurangan hambatan perdagangan dan aliran tenaga kerja yang lebih bebas, baik secara regional (misalnya di Uni Eropa) maupun global. Banyak pihak percaya globalisasi membawa dampak positif secara keseluruhan. Namun, belakangan ini muncul tren baru berupa kebijakan nasionalisme yang lebih ketat, seperti pembatasan pergerakan tenaga kerja antar negara, kenaikan tarif perdagangan, dan retorika politik yang lebih keras dan kurang mendukung kerja sama antarnegara.

Situasi ini menimbulkan ketidakpastian yang membuat tenaga kerja berketerampilan tinggi menjadi ragu untuk pindah ke negara lain. Perusahaan pun berisiko kehilangan keunggulan kompetitif karena sulit menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Di sisi lain, negara-negara juga menghadapi ancaman penurunan pertumbuhan ekonomi dan inovasi.

Dampak politik ini juga menimbulkan tantangan lain bagi HRM. Selain sulitnya mendapatkan visa kerja untuk tenaga kerja asing, meningkatnya sentimen nasionalisme dan retorika sayap kanan di beberapa negara menyebabkan ketegangan sosial, khususnya



antara penduduk asli dan pekerja asing. Persaingan yang semakin ketat di tempat kerja dapat memicu konflik budaya dan nilai yang berbeda.

Di beberapa negara yang kurang berpengalaman dengan imigrasi, proses integrasi dan asimilasi pekerja asing masih menjadi tantangan besar. Contohnya, perubahan kebijakan politik di Swedia dan Denmark menunjukkan bagaimana integrasi ini bisa menjadi isu yang rumit dan sensitif.

Karena HRM bertanggung jawab untuk mendukung proses ini di lingkungan kerja, fungsi HR tidak bisa mengabaikan kondisi sosial-politik yang memengaruhi pekerja migran dan hubungan antar karyawan. Tren nasionalisme yang meningkat mengajak para peneliti dan praktisi HR internasional untuk menilai dampak lebih dalam dan mempertimbangkan risiko dari sudut pandang yang lebih luas dan menyeluruh.

Krisis Sosial dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perubahan demografis, seperti bertambahnya jumlah penduduk lanjut usia di banyak negara maju, membuat pasar tenaga kerja yang lebih terbuka secara geografis menjadi sangat penting untuk migrasi global. Selain itu, kondisi di beberapa negara berkembang yang kurang peluang kerja, kemiskinan, konflik, dan ketidakstabilan politik menyebabkan banyak orang bermigrasi menjadi bagian besar dari tenaga kerja dunia (Wahyudi & dkk, 2023).

Namun, studi tentang migrasi internasional dan studi manajemen SDM internasional (IHRM) berjalan sendiri-sendiri tanpa banyak saling tukar informasi. Akibatnya, belum banyak riset yang membahas perbedaan keterampilan di antara para migran, sehingga strategi HRM yang tepat untuk mengelola dan memanfaatkan

keterampilan tersebut demi keunggulan perusahaan juga masih minim (Aida et al., 2021).

Meski globalisasi cenderung melambat, masalah kekurangan tenaga kerja terampil masih banyak terjadi, terutama di bidang STEM (sains, teknologi, teknik, dan matematika) di negara maju. Tanpa migrasi, kekurangan ini sulit diatasi. Kondisi ini menuntut HR internasional untuk mempertimbangkan konteks bisnis dan sosial secara bersamaan, serta menggunakan pendekatan penelitian lintas disiplin. Perusahaan mungkin perlu mengubah struktur organisasi dan bahkan jenis pekerjaan agar sesuai dengan kondisi baru ini.

Selain itu, hal penting yang sering kurang diperhatikan adalah bagaimana pekerja migran internasional dapat beradaptasi dan diterima dalam masyarakat baru. Banyak literatur global talent management fokus pada kesulitan pekerja asing beradaptasi dengan lingkungan bisnis dan pekerjaan, tapi kurang membahas sejauh mana masyarakat lokal membuka diri terhadap mereka.

Misalnya, istilah ‘environmental receptiveness’ menggambarkan kesulitan pekerja asing menembus jaringan sosial informal yang sangat penting untuk diterima sebagai bagian dari masyarakat. Jaringan ini berperan besar dalam keberhasilan pekerja asing dan kesejahteraan mereka selama bekerja di luar negeri.

Peran HR dalam membantu perusahaan multinasional melewati masa sulit kini sangat penting dalam tata kelola perusahaan dan manajemen risiko. Kantor pusat HR memiliki posisi strategis untuk mengelola aliran talenta masuk dan keluar organisasi, serta membangun budaya kerja yang fleksibel dan tanggap terhadap perubahan. Sikap terbuka terhadap kompleksitas dan ketidakpastian



adalah kompetensi kunci yang bisa dikembangkan HR dalam operasi multinasional.

b. Strategi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional dalam Menghadapi Kompleksitas, Krisis, dan Risiko Global

Dalam menghadapi berbagai kompleksitas dan krisis yang timbul dari dinamika politik, sosial, serta perubahan demografi global, organisasi internasional perlu menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan proaktif (Aryani, 2019). Berikut ini beberapa strategi penting yang dapat diterapkan oleh fungsi HRM internasional:

1. Strategi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

a. Rekrutmen dan Retensi Talenta Global yang Fleksibel dan Terarah

Pengelolaan talenta global harus lebih fleksibel mengingat ketatnya regulasi imigrasi dan meningkatnya nasionalisme. Strategi yang dapat dilakukan meliputi:

- 1) Diversifikasi sumber talenta, tidak hanya bergantung pada satu wilayah tertentu agar risiko politik dan imigrasi dapat diminimalkan.
- 2) Meningkatkan employer branding agar menjadi pilihan utama bagi talenta global berkualitas.
- 3) Menawarkan paket kompensasi dan benefit yang kompetitif dan sesuai dengan kondisi lokal agar dapat menarik dan mempertahankan pekerja dengan skill tinggi.
- 4) Mengembangkan program mobilitas talenta yang adaptif, misalnya dengan opsi kerja remote, relokasi yang fleksibel, atau rotasi regional untuk mengantisipasi hambatan perjalanan antarnegara.

Tabel 1. Analisis SWOT

Faktor internal / Faktor Eksternal	(S) Strength/ kekuatan	(W) Weakness/ Kelemahan
(O) Opportunites/ peluang	SO Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan untuk mengambil manfaat dari peluang	WO Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
(T) Threats/ Ancaman	ST Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan untuk menghindari ancaman	WT Mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman

SWOT merupakan alat analisis strategis yang juga dapat diaplikasikan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. Strategi SWOT dapat dilakukan untuk menyusun langkah-langkah strategis dalam pemasaran digital. Strategi SWOT memberikan kerangka analisis yang sistematis dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia internasional di tengah tantangan global yang kompleks (Sikki et al., 2021).



Unsur *strengths* tercermin dari penguasaan kompetensi digital oleh tim SDM, kemampuan beradaptasi terhadap transformasi teknologi, serta keterampilan dalam mengelola jaringan sosial digital berskala internasional. Ketiga kekuatan ini menjadi fondasi dalam memperluas akses pasar global serta memperkuat komunikasi lintas budaya yang krusial dalam MSDI. Pada sisi *weaknesses*, keterbatasan lokasi fisik dan rendahnya visibilitas operasional ditanggulangi melalui transformasi digital organisasi. Implementasi platform digital tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga menjadi solusi dalam mengatasi kendala mobilitas yang muncul akibat krisis global seperti pandemi.

Aspek *opportunities* terlihat dari pertumbuhan signifikan pengguna internet dan e-commerce yang dimanfaatkan melalui inovasi dalam rekrutmen daring, pengembangan kerja kolaboratif lintas negara, serta pemanfaatan teknologi komunikasi untuk optimalisasi proses kerja internasional.

Untuk menghadapi *threats*, seperti ketergantungan terhadap platform eksternal dan fluktuasi kebijakan global, organisasi membangun diversifikasi saluran kerja dan sistem keamanan data yang terdesentralisasi sebagai bentuk mitigasi terhadap risiko yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional MSDI. Dengan demikian, strategi SWOT tidak hanya relevan untuk pemasaran dan bisnis, tetapi juga menjadi landasan krusial dalam perumusan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan secara global.

2. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Ketahanan Organisasi

Organisasi harus memperkuat kapabilitas sumber daya manusianya untuk menghadapi ketidakpastian:

- a. Fokus pada pelatihan soft skills seperti agility, resilience, kemampuan adaptasi, dan kecerdasan budaya (cultural intelligence) agar karyawan mampu bekerja efektif di lingkungan yang dinamis dan beragam budaya.
- b. Menyelenggarakan program pengembangan kepemimpinan internasional untuk mempersiapkan manajer dan pemimpin yang mampu mengelola tim multinasional dalam situasi krisis.
- c. Memanfaatkan teknologi digital untuk pelatihan jarak jauh (e-learning) yang menjangkau tenaga kerja di berbagai lokasi global.

3. Pengelolaan Keberagaman dan Inklusi sebagai Kunci Integrasi dan Harmoni Kerja

Tantangan sosial berupa perbedaan budaya dan ketegangan di tempat kerja dapat diminimalisasi melalui strategi inklusi:

- a. Membangun budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan mempromosikan interkulturalisme agar karyawan dari berbagai latar belakang merasa diterima dan termotivasi.
- b. Mengembangkan kebijakan anti-diskriminasi yang jelas serta pelatihan kesadaran budaya untuk semua level karyawan.
- c. Menginisiasi kegiatan sosial dan tim building yang memfasilitasi interaksi positif antar karyawan lokal dan internasional.

4. Manajemen Risiko SDM dan Kontinjensi yang Proaktif



Untuk mengurangi dampak negatif dari krisis politik, sosial, atau pandemi global, perusahaan harus:

- a. Menyiapkan rencana kontinjensi SDM yang meliputi prosedur evakuasi, proteksi kesehatan, dan pengaturan kerja fleksibel.
- b. Membangun sistem monitoring risiko global yang dapat mengidentifikasi potensi gangguan di berbagai negara operasi.
- c. Mengoptimalkan komunikasi internal agar informasi krisis dan perubahan kebijakan dapat tersampaikan dengan cepat dan tepat kepada seluruh karyawan.

5. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Pengelolaan SDM Internasional

Teknologi menjadi alat strategis dalam mengelola SDM lintas negara, terutama di masa krisis:

- a. Implementasi platform HR digital untuk rekrutmen, onboarding, dan pengelolaan kinerja karyawan secara remote.
- b. Penggunaan aplikasi komunikasi dan kolaborasi untuk menjaga engagement dan produktivitas tim yang tersebar di berbagai lokasi.
- c. Data analytics untuk memantau kondisi tenaga kerja, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan merespons masalah secara cepat.

SIMPULAN

Dalam menghadapi kompleksitas dan krisis global yang ditandai oleh meningkatnya nasionalisme, hambatan migrasi, perubahan demografi, serta ketidakpastian politik dan sosial, manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) dihadapkan pada tantangan besar dalam merekrut, mengelola, dan mempertahankan talenta global. Kondisi ini menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan inovatif dalam strategi rekrutmen,

pengembangan kompetensi, serta pengelolaan keberagaman budaya agar dapat menjaga daya saing dan mendorong inovasi. Peran HRM tidak hanya sebatas administrasi, tetapi menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung integrasi karyawan dari berbagai latar belakang di tengah situasi yang penuh ketidakpastian.

Strategi efektif yang diperlukan mencakup fleksibilitas dalam mobilitas talenta, pengembangan kemampuan adaptasi dan kepemimpinan, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung operasional HR di berbagai lokasi. Selain itu, penting bagi HR untuk mengelola risiko melalui perencanaan kontinjensi dan komunikasi yang efektif agar organisasi dapat merespons perubahan secara cepat dan tepat. Dengan pendekatan holistik dan proaktif, HR dapat menjadi mitra strategis yang membantu organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga tumbuh di tengah dinamika global yang kompleks dan menantang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aida, N., Afif, F. Y., & Peni, T. S. (2021). Krisis Global dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 10(1), 46–55. <https://doi.org/10.23960/jep.v10i1.214>
- Aryani, R. (2019). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Menghadapi Tantangan Globalisasi. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 6681(2), 378–387. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.57>
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*,



- 11(1).
<https://doi.org/10.12962/j23373520.v1i1.67483>
- Herdilah, H., Aris Septiliani, N., Septimia, L., Rodiyah, S., & Tadi, T. (2023). Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 60–83. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.526>
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72–89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Lestari, S. D. (2024). MANAJEMEN RISIKO GLOBAL STRATEGI MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN EKONOMI DAN GEOPOLITIK DI TAHUN 2024. *Jurnal Inovasi Global*, 2(3), 543–551.
- Rachmannudin, & Perkasa, D. H. (2025). LITERATUR REVIEW : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) INTERNASIONAL DAN ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(4), 222–233.
- Sikki, N., Yuniarsih, Y., & Sundari, A. (2021). Strategi Pemasaran Digital Untuk Meningkatkan Penjualan El Nuby Arabic Shop. *Masyarakat Universitas Sahid Surakarta*, 1(1), 360–371.
- Utami, N. M. S., Yanti, N. N. S. A., Khaerana, Lestari, F. P., Prasetya, W., Ratu, L. P., Irawan, P., R, A. M., Anggraini, R. I., Subandi, Y., Puspitasari, M., Indiyati, D., Manggabarani, M. M. & A. S., & Dewi, I. C. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional. In *Widina Media Utama* (Vol. 2). <https://repository.penerbitwidina.com/id/publications/563445/manajemen-sumber-daya-manusia-internasional>
- Wahyudi, A., & dkk. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 1(4), 99–111.
- Yulifar, L. (2016). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Indonesia Di Tengah Krisis Global. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1). <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1678>