

Human Resource Management Across Borders: Analisis Tren dan Implikasi bagi Organisasi Global

Ratu Madinah¹, Radiva Septiani², & Ari Anggarani Winandi Prasetyoning Tyas³

^{1,2,3} Universitas Esa Unggul

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 10 November 2025

Revised: 02 Desember 2025

Accepted: 22 Desember 2025

Keywords:

Manajemen Sumber Daya

Manusia;

Internasional;

Mobilitas Talenta Global;

Manajemen Lintas Budaya;

Manajemen Pengetahuan

Globalisasi;

Strategi Organisasi.

ABSTRACT

Globalization has driven the increasing need for organizations to manage human resources across countries through International Human Resource Management (IHRM) practices. This study aims to analyze the main trends in IHRM and their implications for global organizations through a descriptive literature review of various scientific publications and reports from international institutions. The review results indicate that the role of IHRM has shifted from an administrative function to a strategic role in strengthening global competitiveness. Two dominant issues that emerge are global talent mobility and cross-cultural management. International talent mobility opens opportunities for organizations to acquire competent workforce, but on the other hand, it poses challenges in retention and cross-cultural adaptation. Managing cultural diversity requires the development of cross-cultural competencies, inclusive organizational policies, and leadership styles that are adaptive to differences in values and social context. In addition, the implementation of cross-country knowledge management becomes an important aspect to ensure the transfer of knowledge and synergy of work practices across regions. Overall, the results of this study confirm that the success of IHRM is highly influenced by the organization's ability to integrate global strategies with local sensitivity to create a collaborative, inclusive, and sustainable work environment.

Globalisasi telah mendorong meningkatnya kebutuhan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia lintas negara melalui praktik *International Human Resource Management (IHRM)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tren utama dalam IHRM serta implikasinya bagi organisasi global melalui pendekatan kajian literatur deskriptif terhadap berbagai publikasi ilmiah dan laporan lembaga internasional. Hasil kajian menunjukkan bahwa peran IHRM telah bergeser dari fungsi administratif menuju peran strategis dalam memperkuat daya saing global. Dua isu dominan yang muncul yaitu *global talent mobility* dan *cross-cultural management*. Mobilitas talenta internasional membuka peluang bagi organisasi untuk memperoleh tenaga kerja berkompeten, namun di sisi lain menimbulkan tantangan dalam retensi dan adaptasi lintas budaya. Pengelolaan keragaman budaya menuntut pengembangan kompetensi lintas budaya, kebijakan organisasi yang inklusif, serta gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap perbedaan nilai dan konteks sosial. Selain itu, penerapan *knowledge management* lintas negara menjadi aspek penting untuk memastikan transfer pengetahuan dan sinergi praktik kerja antarwilayah. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan IHRM sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memadukan strategi global dengan kepekaan lokal guna menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan berkelanjutan.



© 2025 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Corresponding Author:

Ratu Madinah

Email: ratumadinah03@student.esaunggul.ac.id

How to Cite: Madinah, R., Septiani, R., & Prasetyoningsih, A.A.W. (2020). Human Resource Management Across Border: Analisis Tren dan Implikasi bagi Organisasi Global. *Sosio e-Kons*, 17 (3), 271-276

PENDAHULUAN

Globalisasi telah mengubah cara organisasi beroperasi dengan menciptakan interaksi lintas negara yang semakin intens, ditandai oleh percepatan mobilitas tenaga kerja, integrasi pasar internasional, dan kompetisi global yang semakin ketat (International Labour Organization, 2024). Perubahan ini menuntut organisasi untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara strategis di berbagai negara dengan konteks budaya, hukum, dan nilai sosial yang berbeda-beda. Dalam situasi tersebut, peran International Human Resource Management (IHRM) tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, tetapi menjadi komponen kunci dalam memastikan efektivitas dan keberlanjutan operasional organisasi global (Pradana & Perkasa, 2024).

Di kawasan Asia-Pasifik, meningkatnya arus investasi asing dan pertumbuhan perusahaan multinasional telah menjadikan wilayah ini pusat mobilitas tenaga kerja global (International Labour Organization, 2024). Kondisi ini menuntut organisasi, khususnya perusahaan Indonesia yang mulai berekspansi ke pasar internasional, untuk memiliki kemampuan adaptasi terhadap regulasi ketenagakerjaan, standar kompetensi global, serta dinamika budaya lintas negara. Tantangan tersebut menjadi semakin relevan bagi organisasi dan pemerintah, mengingat kualitas pengelolaan SDM menentukan daya saing ekonomi nasional di tengah globalisasi yang terus berkembang.

Permasalahan kekinian yang muncul adalah semakin besarnya kesenjangan antara kebutuhan kompetensi global organisasi dan kesiapan sistem manajemen SDM untuk merespons realitas tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi multinasional menghadapi dilema strategis antara kebutuhan global integration dan local responsiveness, yaitu bagaimana menjaga konsistensi kebijakan HRM global sekaligus menyesuaikan praktiknya dengan kondisi sosial budaya lokal (Chung & Sparrow, 2024). Ketidakmampuan mencapai keseimbangan ini dapat menyebabkan ketidakefektifan implementasi kebijakan, rendahnya engagement karyawan, hingga turunnya kualitas kolaborasi tim lintas negara.

Permasalahan semakin kompleks ketika perbedaan nilai budaya, gaya komunikasi, dan persepsi terhadap kepemimpinan menimbulkan hambatan interaksi di dalam tim multinasional. Perbedaan budaya yang tidak dikelola dengan baik terbukti menjadi sumber konflik terselubung yang menurunkan efektivitas kerja sama (Swami & Atitkar, 2025). Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa keragaman budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan, sistem penghargaan, serta praktik penilaian kinerja dalam perusahaan multinasional (Rathee et al., 2024; Ojkorotu, 2024).

Selain itu, tantangan IHRM juga muncul pada tingkat adaptasi kebijakan SDM terhadap konteks lokal. Setiap negara memiliki nilai sosial, sistem kerja, dan ekspektasi tenaga kerja yang berbeda, sehingga praktik HRM tidak dapat diterapkan secara universal dan harus disesuaikan melalui pendekatan yang sensitif terhadap konteks lokal (Vidyawati & Jadoun, 2024). Ketidaktepatan adaptasi kebijakan HRM dapat menurunkan efektivitas operasional, menghambat transfer pengetahuan global, dan melemahkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, fokus penelitian ini adalah menganalisis tren dan implikasi Human Resource Management across borders dengan menyoroti bagaimana organisasi dapat menavigasi tantangan budaya, regulasi, dan adaptasi kebijakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM internasional. Penelitian ini memberikan manfaat penting bagi organisasi, dalam merancang strategi HRM lintas negara yang lebih responsif, serta bagi pemerintah dalam memperkuat kebijakan ketenagakerjaan nasional agar mampu bersaing di ekonomi global. Dengan demikian, studi ini berkontribusi pada pengembangan keilmuan IHRM melalui pemetaan tren mutakhir dan identifikasi tantangan strategis yang dihadapi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia lintas batas di era globalisasi yang dinamis.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode kajian literatur (*literature review*). Metode ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menganalisis tren utama dalam praktik *International Human Resource Management (IHRM)* serta mengevaluasi implikasinya bagi organisasi global. Sumber data yang digunakan mencakup artikel jurnal internasional, laporan lembaga resmi seperti *International Labour Organization (ILO)*, serta publikasi akademik yang terbit pada periode 2020–2025. Proses penelitian diawali dengan identifikasi dan seleksi literatur yang relevan dengan tema IHRM. Literatur yang terkumpul kemudian dikategorikan ke dalam dua isu utama, yaitu *global talent mobility* dan *cross-cultural management*. Klasifikasi ini memudahkan peneliti dalam melakukan analisis isi (*content analysis*), yaitu membandingkan temuan, menemukan pola, dan menyoroti perbedaan perspektif antar penulis.

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada praktik pengelolaan SDM di perusahaan multinasional serta organisasi global, dengan perhatian khusus pada kawasan Asia-Pasifik termasuk Indonesia. Fokus ini dipilih karena kawasan tersebut menjadi pusat pertumbuhan mobilitas tenaga kerja lintas negara sekaligus menghadapi tantangan dalam pengelolaan keragaman budaya di lingkungan kerja internasional. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode dokumentasi dengan memanfaatkan basis data ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest. Instrumen penelitian berupa lembar pencatatan literatur yang memuat informasi penting dari setiap sumber. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi pola utama, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai strategi IHRM yang adaptif dan inklusif bagi organisasi global.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil kajian literatur dari berbagai sumber ilmiah, ditemukan bahwa *International Human Resource Management (IHRM)* mengalami perubahan paradigma yang signifikan. Fungsi HRM kini tidak lagi sekadar berperan administratif, melainkan menjadi komponen strategis yang mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi global (Caligiuri et al., 2025). IHRM modern berorientasi pada pengelolaan talenta global, adaptasi lintas budaya, serta integrasi kebijakan yang mampu menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan konteks lokal di berbagai negara (Chung & Sparrow, 2024).

Menurut laporan (International Labour Organization, 2024), kawasan Asia-Pasifik menunjukkan peningkatan pesat dalam mobilitas tenaga kerja lintas negara selama lima tahun terakhir. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki pendekatan SDM yang fleksibel, adaptif, dan responsif terhadap perbedaan hukum ketenagakerjaan serta praktik kerja antarnegara. Pendekatan ini menegaskan bahwa strategi IHRM tidak dapat bersifat universal, tetapi harus mempertimbangkan karakteristik sosial, budaya, dan ekonomi setiap wilayah operasi.

Dalam konteks Indonesia, penelitian (Pradana & Perkasa, 2024) menunjukkan bahwa perusahaan nasional yang mulai berekspansi ke pasar internasional masih menghadapi kendala dalam membangun sistem *knowledge management* lintas budaya yang efektif. Hambatan ini muncul akibat kesenjangan komunikasi antarunit internasional, perbedaan budaya organisasi, serta keterbatasan teknologi pendukung kolaborasi global.

Selain itu, perkembangan teknologi juga memberikan dampak signifikan terhadap penerapan IHRM modern. Digitalisasi melalui *cloud-based HR systems* dan *virtual learning platforms* terbukti mampu memperkuat koordinasi antarnegara dan meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan (Swami & Atitkar, 2025). Temuan serupa juga disampaikan oleh (Vieira & Gomes, 2024), yang menegaskan

bahwa teknologi digital dan *employer branding* memainkan peran penting dalam menarik serta mempertahankan generasi muda yang memiliki orientasi global.

Secara keseluruhan, hasil literatur menegaskan bahwa keberhasilan IHRM di era global sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan antara integrasi global dan penyesuaian lokal. Organisasi yang berhasil menggabungkan inovasi digital, fleksibilitas budaya, dan pengembangan talenta lintas negara akan memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam menghadapi perubahan pasar global yang dinamis (Vieira & Gomes, 2024).

Pembahasan

Hasil kajian menunjukkan bahwa peran *International Human Resource Management* (IHRM) kini tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, melainkan menjadi pilar utama dalam mendukung strategi bisnis global (Caligiuri et al., 2025). Dalam era globalisasi, perusahaan dituntut untuk menyeimbangkan efisiensi global dengan adaptasi lokal agar dapat menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis internasional secara efektif (Chung & Sparrow, 2024). Pendekatan ini penting agar kebijakan dan nilai organisasi dapat diimplementasikan secara konsisten tanpa mengabaikan konteks budaya di setiap negara tempat perusahaan beroperasi.

Data dari (International Labour Organization, 2024) memperlihatkan bahwa mobilitas tenaga kerja lintas negara meningkat tajam, khususnya di wilayah Asia-Pasifik. Fenomena ini menuntut perusahaan untuk mengembangkan strategi rekrutmen dan pelatihan yang memperhatikan keragaman budaya serta memastikan kesetaraan peluang di seluruh cabang organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi HRM lintas negara harus berlandaskan pada kepekaan budaya, fleksibilitas kebijakan, serta pemahaman mendalam terhadap karakteristik tenaga kerja global.

Dalam konteks Indonesia, penelitian (Pradana & Perkasa, 2024) menyoroti bahwa perusahaan yang berekspansi ke pasar internasional masih mengalami hambatan dalam membangun komunikasi dan koordinasi lintas budaya yang efektif. Tantangan tersebut umumnya disebabkan oleh perbedaan sistem nilai, gaya kerja, serta keterbatasan teknologi kolaboratif yang dapat menunjang transfer pengetahuan antar unit global.

Lebih lanjut, (Swami & Atitkar, 2025) menekankan pentingnya kepemimpinan lintas budaya (*cross-cultural leadership*) dalam meningkatkan sinergi antar tim multinasional. Kepemimpinan yang adaptif terhadap nilai-nilai dan kebiasaan lokal berkontribusi pada peningkatan kinerja serta kolaborasi antarnegara. Sejalan dengan hal tersebut, (Vieira & Gomes, 2024) menyebutkan bahwa generasi muda global, khususnya generasi Z, menuntut gaya kepemimpinan yang kolaboratif, transparan, dan berbasis nilai-nilai keberlanjutan. Oleh karena itu, HRM perlu menyesuaikan strategi pengelolaan karyawan dengan dinamika sosial dan ekspektasi tenaga kerja modern.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi IHRM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan administratif, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya kerja global yang inklusif dan berbasis pembelajaran berkelanjutan. Organisasi yang mampu menggabungkan integrasi global, adaptasi lokal, serta transformasi digital dalam praktik HRM akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar internasional (Vieira & Gomes, 2024)

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *International Human Resource Management* (IHRM) telah mengalami pergeseran fundamental dari fungsi administratif menjadi peran strategis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi global. Keberhasilan penerapan IHRM bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan integrasi kebijakan global dengan adaptasi lokal, terutama dalam pengelolaan talenta internasional, adaptasi budaya, dan manajemen pengetahuan lintas negara. Selain itu, digitalisasi menjadi faktor pendukung penting dalam

memperkuat koordinasi global melalui penggunaan teknologi berbasis cloud dan platform pembelajaran virtual yang memfasilitasi kolaborasi internasional. Kompetensi kepemimpinan lintas budaya dan kecerdasan budaya juga menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja global yang inklusif, responsif, dan berkelanjutan di tengah dinamika globalisasi yang terus berkembang.

Berdasarkan temuan penelitian ini, organisasi disarankan untuk mengembangkan strategi IHRM yang terintegrasi dengan teknologi digital, memperkuat sistem manajemen pengetahuan lintas budaya, serta mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan global yang berfokus pada peningkatan kecerdasan budaya dan kemampuan adaptasi. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat mengarahkan studi pada pendekatan empiris untuk menilai pengaruh digitalisasi dan kepemimpinan global terhadap kinerja organisasi multinasional di berbagai sektor industri. Penelitian lanjutan juga perlu mengeksplorasi pengembangan model Sustainable IHRM yang menekankan integrasi prinsip keberlanjutan, tanggung jawab sosial global, dan pemanfaatan kecerdasan buatan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam manajemen sumber daya manusia internasional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis dengan hormat mengucapkan terima kasih kepada Universitas Esa Unggul atas dukungan akademik, akses ke fasilitas penelitian, dan bimbingan institusional selama penyusunan penelitian ini. Penulis juga menyampaikan apresiasi yang tulus kepada para peneliti dan kontributor akademik yang telah menyediakan sumber ilmiah dan akses ke basis data digital, serta rekan-rekan yang membantu dalam penggunaan alat manajemen referensi, penyempurnaan bahasa Inggris, dan komentar konstruktif yang memperkuat isi dan kejelasan naskah ini. Dukungan teknis dalam format dokumen dan penyusunan data juga diakui. Semua individu yang disebutkan telah dikonsultasikan dan memberikan izin untuk disebutkan. Penelitian ini memperoleh dukungan institusional dari Universitas Esa Unggul dan tidak menerima pendanaan dari hibah eksternal.

REFERENCES/DAFTAR PUSTAKA

- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2025). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality*. 56, 43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821>
- Chung, C., & Sparrow, P. (2024). Exploring the configuration of international HRM strategies for global integration and local responsiveness in MNEs. *International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1943–1969. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2320768>
- International Labour Organizatio. (2024). *Asia Pacific employment and social outlook 2024*. <https://doi.org/10.54394/EZFF3499>
- Ojakorotu, R. (2024). The Impact of Cultural Differences on HRM Strategies of UK-Based Multinational Corporations. *International Journal of Socio-Cultural Research*, 2(2), 3027–1649. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16455871>
- Pradana, A. W., & Perkasa, D. H. (2024). Manajemen SDM Internasional Mengelola Kekuatan Tenaga Kerja Global dengan *Knowledge Management*. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 97–105. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.253>
- Rathee, R., Dagar, S., & Monika. (2024). CROSS CULTURAL DIVERSITY IN HRM. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(4). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i4.2024.2415>

- Swami, A., & Atitkar, M. (2025). Addressing Cross-Cultural Challenges in Global Human Resource Management. *International Journal of Innovative Research in Technology*, 11(12), 3371–3375.
- Vidyawati, & Jadoun, R. S. (2024). Cross-cultural Human Resource Management in India: Challenges, Adaptation, and Emerging Trends. *Journal of Scientific Research and Reports*, 30(11), 963–973. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2024/v30i112623>
- Vieira, J., & Gomes, C. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(49). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci14030049>