

## **Dari Efisiensi Menuju Resiliensi: Transformasi Strategi Perusahaan Multinasional dalam Menghadapi Fragmentasi Geopolitik dan Dekopling Ekonomi**

Timothy Josia Pratama Padang<sup>1</sup>, Muhammad Dzaki Hamim<sup>2</sup>, Yenni Devika Silalahi<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Siber Asia, Indonesia

\*Corresponding author: [yenny@gmail.com](mailto:yenny@gmail.com)

---

### **ARTICLE INFO**

**Kata Kunci**  
Resiliensi  
Fragmentasi  
Geopolitik  
Dekopling  
Ekonomi  
Transformasi  
Strategi

### **history**

Received: 12  
September  
2025  
Revised: 25  
Oktober 2025  
Accepted: 15  
Desember  
2025  
Available  
online: 13  
Februari 2026

### **ABSTRACT**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perusahaan multinasional (MNC) mengubah strategi bisnisnya dari orientasi pada efisiensi menuju resiliensi dalam menghadapi tantangan fragmentasi geopolitik dan dekopling ekonomi global. Kondisi geopolitik yang semakin kompleks, disertai dengan meningkatnya proteksionisme dan fragmentasi rantai pasok internasional, mendorong MNC untuk menyesuaikan strategi agar tetap kompetitif, fleksibel, dan tangguh terhadap risiko eksternal. Transformasi strategi ini melibatkan diversifikasi pasar, restrukturisasi rantai pasok, penguatan kapabilitas digital, dan adaptasi model bisnis yang lebih responsif terhadap perubahan global. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada beberapa perusahaan multinasional yang beroperasi di sektor manufaktur dan teknologi tinggi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajemen senior, analisis dokumen perusahaan, serta laporan industri dan publikasi terkait. Analisis data dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap daya tahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi strategi dari efisiensi menuju resiliensi memungkinkan perusahaan untuk mengurangi ketergantungan pada satu pasar atau rantai pasok, memperkuat kemampuan adaptasi terhadap gangguan eksternal, dan meningkatkan kemampuan inovasi. MNC yang berhasil mengimplementasikan strategi resiliensi cenderung lebih tangguh dalam menghadapi volatilitas geopolitik dan ketidakpastian ekonomi global, sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Namun, transformasi ini membutuhkan investasi signifikan dalam teknologi, pengembangan kapabilitas internal, dan perubahan budaya organisasi.

## **Pendahuluan**

Perusahaan multinasional (MNC) selama beberapa dekade terakhir menempatkan efisiensi operasional sebagai prioritas utama strategi bisnisnya. Efisiensi ini tercermin dalam optimasi rantai pasok global, pemanfaatan keunggulan biaya tenaga kerja, dan desentralisasi produksi ke lokasi dengan biaya terendah. Strategi berbasis efisiensi ini memungkinkan perusahaan menekan biaya, meningkatkan margin keuntungan, dan mengkapitalisasi keunggulan kompetitif global (Deloitte, 2022). Namun, dinamika geopolitik dan ekonomi global saat ini menunjukkan adanya perubahan signifikan yang menantang paradigma efisiensi tradisional. Munculnya fragmentasi geopolitik—ditandai oleh ketegangan antarnegara, proteksionisme perdagangan, sanksi ekonomi, dan perang dagang—menimbulkan ketidakpastian bagi MNC dalam perencanaan jangka panjang. Di sisi lain, fenomena dekopling ekonomi, yaitu pemisahan aliansi ekonomi dan rantai pasok antara blok negara tertentu, menuntut perusahaan untuk mempertimbangkan risiko ketergantungan berlebih pada satu pasar atau rantai pasok tertentu (World Bank, 2021). Kondisi ini menekankan pentingnya resiliensi organisasi sebagai komplementer terhadap efisiensi operasional.

Resiliensi perusahaan didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menghadapi gangguan eksternal, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, dan tetap menjaga kinerja operasional serta daya saingnya (Schaltegger & Burritt, 2020). Dalam konteks MNC, resiliensi strategis mencakup diversifikasi pasar, fleksibilitas rantai pasok, peningkatan kapabilitas digital, dan penguatan budaya organisasi yang adaptif. Transformasi strategi dari efisiensi menuju resiliensi bukan sekadar mengurangi biaya, tetapi menyeimbangkan ketangguhan jangka panjang dengan fleksibilitas operasional. Sejumlah studi menunjukkan bahwa MNC yang mengabaikan resiliensi berisiko menghadapi gangguan signifikan saat terjadi konflik geopolitik atau perubahan regulasi ekonomi. Misalnya, perusahaan yang terlalu bergantung pada satu pasar ekspor atau rantai pasok tunggal rentan terhadap sanksi, tarif, atau gangguan logistik (Creswell, 2020; Deloitte, 2022). Kondisi ini menekankan urgensi bagi perusahaan untuk meninjau kembali strategi global mereka, menyesuaikan model bisnis, dan memperkuat kapabilitas internal agar mampu bertahan dalam lingkungan global yang volatile dan kompleks.

Selain faktor eksternal, transformasi strategi juga dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan. Kemampuan adaptasi organisasi, budaya kerja inovatif, dan kapabilitas manajerial menjadi kunci keberhasilan implementasi strategi resiliensi. Pegawai yang terlatih dan organisasi yang fleksibel mampu merespons perubahan pasar dengan cepat, mengidentifikasi risiko sejak dini, dan menciptakan solusi inovatif untuk menjaga kontinuitas bisnis (Armstrong & Taylor, 2020). Hal ini menegaskan bahwa resiliensi bukan hanya soal struktur dan prosedur, tetapi juga berkaitan erat dengan kapabilitas manusia dan budaya organisasi. Teknologi digital memainkan peran sentral dalam mendukung transformasi strategi MNC. Pemanfaatan analitik data, platform logistik digital, dan sistem pemantauan real-

time memungkinkan perusahaan mengelola rantai pasok yang kompleks, memprediksi risiko gangguan, serta mengoptimalkan alokasi sumber daya. Teknologi juga memungkinkan perusahaan menyeimbangkan efisiensi biaya dengan responsivitas terhadap ketidakpastian eksternal (Schaltegger & Burritt, 2020). Dengan demikian, transformasi strategi menuju resiliensi tidak dapat dilepaskan dari inovasi digital dan kemampuan organisasi dalam mengelola informasi secara cerdas.

Perubahan paradigma dari efisiensi ke resiliensi juga dipicu oleh ekspektasi pemangku kepentingan yang semakin kompleks. Investor, pelanggan, dan regulator menuntut perusahaan untuk tidak hanya efisien, tetapi juga tangguh, berkelanjutan, dan bertanggung jawab. MNC diharapkan mampu menghadapi gangguan geopolitik dan ekonomi global, melindungi kepentingan pemangku kepentingan, dan menjaga reputasi organisasi. Strategi resiliensi menjadi jawaban atas tuntutan ini, karena mampu memperkuat posisi kompetitif perusahaan tanpa mengorbankan keberlanjutan jangka panjang (Bowen, 2020; CIPD, 2021). Namun, implementasi strategi resiliensi bukan tanpa tantangan. Transformasi ini memerlukan investasi signifikan dalam pengembangan kapabilitas internal, restrukturisasi rantai pasok, dan peningkatan teknologi. Selain itu, perubahan budaya organisasi dan pola pikir manajerial yang selama ini fokus pada efisiensi harus disesuaikan untuk menekankan ketahanan, fleksibilitas, dan inovasi. Resistensi internal terhadap perubahan dapat menjadi hambatan utama, sehingga manajemen perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses transformasi (Moleong, 2021; Miles et al., 2020).

Secara keseluruhan, latar belakang penelitian ini menunjukkan bahwa MNC perlu menyeimbangkan efisiensi operasional dan resiliensi strategis untuk menghadapi fragmentasi geopolitik dan dekoupling ekonomi. Perubahan lingkungan global menuntut perusahaan untuk merumuskan strategi adaptif, memperkuat kapabilitas internal, memanfaatkan teknologi, dan mengembangkan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana MNC melakukan transformasi strategi, faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Penelitian ini relevan bagi para manajer dan pemangku kepentingan di perusahaan multinasional karena memberikan wawasan tentang strategi transformasi yang mampu meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi risiko global. Temuan penelitian diharapkan menjadi acuan untuk merumuskan kebijakan strategis, memperkuat rantai pasok, dan membangun kapabilitas internal yang adaptif, sehingga perusahaan tidak hanya efisien tetapi juga tangguh di tengah ketidakpastian global.

## Metode

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan jenis deskriptif, karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam bagaimana perusahaan multinasional (MNC) mentransformasikan strategi bisnisnya dari orientasi efisiensi menuju resiliensi dalam menghadapi ketidakpastian geopolitik dan dekoupling ekonomi global. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai pengalaman, persepsi, dan strategi yang diterapkan oleh manajemen serta pegawai perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap informasi yang kaya, kompleks, dan relevan dengan dinamika bisnis global saat ini (Creswell, 2020). Jenis penelitian deskriptif kualitatif dipilih karena fokusnya adalah menggambarkan fenomena secara sistematis dan faktual tanpa menguji hipotesis tertentu. Penelitian ini menekankan pada penguraian proses transformasi strategi perusahaan, termasuk perubahan dalam manajemen rantai pasok, diversifikasi pasar, penerapan teknologi digital, dan penyesuaian budaya organisasi. Dengan desain ini, penelitian dapat menampilkan gambaran nyata tentang bagaimana perusahaan menyeimbangkan efisiensi operasional dengan ketangguhan strategis dalam menghadapi risiko eksternal (Moleong, 2021).

Lokasi penelitian dipilih secara purposive, yaitu perusahaan multinasional yang telah melakukan transformasi strategi menuju resiliensi. Lokasi ini meliputi perusahaan di sektor manufaktur, teknologi tinggi, dan logistik global. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja untuk mendapatkan data yang relevan dan mendalam mengenai praktik transformasi strategi yang nyata. Subjek penelitian terdiri dari informan kunci dan informan pendukung. Informan kunci adalah manajemen senior yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi transformasi, seperti CEO, Chief Strategy Officer, dan manajer operasional global. Informan pendukung adalah pegawai yang berperan dalam rantai pasok, manajemen risiko, dan penerapan teknologi digital. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling, kemudian diperluas hingga tercapai data saturation, yaitu titik di mana informasi yang diperoleh mulai berulang dan tidak memberikan wawasan baru yang signifikan (Saunders et al., 2020).

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview). Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan manajemen senior dan pegawai kunci untuk menggali informasi mengenai strategi transformasi, diversifikasi pasar, adaptasi rantai pasok, penggunaan teknologi, tantangan implementasi, dan dampak strategi terhadap resiliensi perusahaan. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti memperoleh data yang fleksibel namun tetap terfokus pada isu strategis (Creswell, 2020). Kedua, observasi langsung dilakukan di lokasi operasional perusahaan untuk memahami praktik kerja sehari-hari, alur pengambilan keputusan, koordinasi antarunit, dan penerapan teknologi dalam mendukung strategi transformasi. Observasi ini memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana strategi resiliensi dijalankan, bagaimana pegawai menanggapi perubahan, serta bagaimana proses

bisnis dijalankan secara adaptif. Observasi dilakukan secara non-partisipatif agar proses perusahaan tetap berjalan normal dan alami (Moleong, 2021). Ketiga, studi dokumentasi mencakup analisis laporan tahunan perusahaan, dokumen strategi bisnis, laporan evaluasi risiko, kebijakan internal, serta publikasi industri terkait transformasi MNC. Studi dokumentasi membantu menegaskan informasi dari wawancara dan observasi, serta memberikan konteks tambahan mengenai kebijakan strategis, capaian kinerja, dan prosedur internal yang diterapkan (Bowen, 2020).

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2020). Tahapan analisis meliputi reduksi data, yaitu menyaring, mengelompokkan, dan menyederhanakan informasi yang relevan dengan fokus penelitian; penyajian data, berupa narasi deskriptif yang memudahkan pemahaman pola, hubungan, dan konteks implementasi strategi; serta penarikan kesimpulan, yaitu interpretasi mengenai faktor pendukung, hambatan, dan keberhasilan transformasi strategi MNC dalam menghadapi fragmentasi geopolitik dan dekopling ekonomi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu pengumpulan data, sehingga informasi yang diperoleh kredibel dan konsisten. Selain itu, dilakukan member checking dengan informan untuk memverifikasi hasil wawancara dan interpretasi peneliti agar sesuai dengan maksud informan, meningkatkan kredibilitas temuan penelitian (Sugiyono, 2022). Aspek etika penelitian juga diperhatikan. Seluruh informan diberikan penjelasan tentang tujuan penelitian, hak untuk menolak atau menghentikan partisipasi, serta jaminan kerahasiaan identitas. Data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademik dan publikasi ilmiah. Etika penelitian ini penting untuk menjaga integritas penelitian dan membangun kepercayaan antara peneliti dan informan (Israel & Hay, 2021). Dengan metode kualitatif deskriptif ini, penelitian mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai praktik transformasi strategi MNC, termasuk faktor-faktor pendukung, hambatan, dan dampaknya terhadap ketahanan organisasi. Pendekatan ini memastikan temuan penelitian bersifat kontekstual, relevan, dan bermanfaat bagi pengembangan strategi perusahaan multinasional dalam menghadapi fragmentasi geopolitik dan dekopling ekonomi global.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Transformasi Strategi dari Efisiensi ke Resiliensi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan multinasional telah mulai menggeser fokus strategi dari efisiensi operasional semata menuju resiliensi strategis. Strategi efisiensi yang sebelumnya menekankan pengurangan biaya, optimalisasi rantai pasok global, dan pengalihan produksi ke lokasi dengan biaya rendah kini dilengkapi dengan pendekatan yang lebih adaptif. Transformasi ini mencakup diversifikasi pasar, restrukturisasi rantai pasok, dan

penerapan teknologi digital untuk meningkatkan fleksibilitas operasional (Deloitte, 2022). Perusahaan melakukan diversifikasi pasar dengan menargetkan wilayah baru, mengurangi ketergantungan pada satu pasar dominan. Misalnya, MNC di sektor manufaktur tinggi mulai mengalokasikan produksi ke beberapa negara sekaligus untuk mengantisipasi risiko sanksi atau hambatan perdagangan. Selain itu, perusahaan memperkuat kapabilitas digital dengan menggunakan analitik data, sistem pemantauan real-time, dan platform manajemen risiko, sehingga memungkinkan respons cepat terhadap perubahan eksternal (Schaltegger & Burritt, 2020).

Transformasi strategi juga melibatkan adaptasi budaya organisasi. Organisasi yang sebelumnya berfokus pada efisiensi biaya kini menekankan inovasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis risiko. Pegawai diberikan pelatihan untuk memahami pentingnya ketahanan organisasi, meningkatkan kemampuan adaptasi, dan mengembangkan solusi kreatif dalam menghadapi gangguan eksternal (Creswell, 2020). Observasi lapangan menunjukkan bahwa unit yang berhasil menerapkan budaya adaptif lebih cepat merespons volatilitas pasar, sementara unit yang masih mengutamakan efisiensi tradisional mengalami kesulitan dalam menghadapi gangguan rantai pasok.

### **Dampak Transformasi terhadap Ketahanan dan Daya Saing Perusahaan**

Transformasi strategi dari efisiensi ke resiliensi memiliki dampak signifikan terhadap ketahanan organisasi dan daya saing MNC. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa perusahaan yang berhasil menyeimbangkan efisiensi dan resiliensi lebih mampu menjaga kontinuitas operasional saat terjadi gangguan geopolitik, proteksionisme, atau disrupsi ekonomi global. Misalnya, perusahaan yang memiliki rantai pasok terdiversifikasi mampu tetap memenuhi permintaan pelanggan meskipun salah satu wilayah produksi terganggu (Noe et al., 2021). Selain itu, transformasi strategi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi produk dan layanan. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan perusahaan mengumpulkan data pasar secara real-time, menganalisis tren geopolitik dan ekonomi, serta merumuskan keputusan strategis yang lebih tepat waktu. Hal ini berdampak pada peningkatan daya saing karena perusahaan mampu mengantisipasi perubahan pasar lebih cepat dibanding pesaing yang masih berfokus pada efisiensi biaya semata (Deloitte, 2022).

Transformasi strategi juga berpengaruh pada kepuasan dan keterlibatan pegawai. Pegawai yang terlibat dalam proses adaptasi strategi merasa lebih termotivasi, karena mereka diberikan peluang untuk berkontribusi dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan inovasi internal. Budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis risiko menumbuhkan loyalitas pegawai dan memperkuat profesionalisme, yang pada gilirannya mendukung efektivitas strategi resiliensi (Armstrong & Taylor, 2020). Secara keseluruhan, transformasi strategi meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi risiko eksternal sekaligus

menjaga keunggulan kompetitif jangka panjang. Perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi resiliensi secara efektif menunjukkan kemampuan untuk tetap kompetitif, fleksibel, dan inovatif, meskipun menghadapi ketidakpastian global.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Resiliensi**

Penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan transformasi strategi MNC dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung utama meliputi:

1. Komitmen Manajemen Puncak – Dukungan dari CEO dan manajemen senior sangat penting dalam mengalokasikan sumber daya, menetapkan prioritas strategis, dan mendorong budaya adaptif di seluruh organisasi. Komitmen ini memperkuat implementasi transformasi strategi di semua tingkatan organisasi (Miles et al., 2020).
2. Budaya Organisasi yang Adaptif – Perusahaan yang menanamkan budaya inovatif, kolaboratif, dan berbasis risiko lebih mampu menghadapi ketidakpastian global. Pegawai didorong untuk proaktif, kreatif, dan responsif terhadap perubahan eksternal (CIPD, 2021).
3. Teknologi dan Kapabilitas Digital – Pemanfaatan platform digital, sistem analitik, dan pemantauan rantai pasok real-time mempercepat respons terhadap gangguan, meningkatkan akurasi pengambilan keputusan, dan meminimalkan risiko operasional (Schaltegger & Burritt, 2020).

Sementara itu, beberapa faktor penghambat yang muncul antara lain:

1. Resistensi terhadap Perubahan – Pegawai dan unit bisnis yang terbiasa dengan fokus efisiensi tradisional kadang sulit beradaptasi dengan strategi resiliensi. Perubahan prosedur, tanggung jawab, dan alur kerja menimbulkan ketidaknyamanan awal (Moleong, 2021).
2. Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya – Investasi dalam teknologi, pelatihan pegawai, dan restrukturisasi rantai pasok memerlukan biaya signifikan. Keterbatasan sumber daya dapat memperlambat implementasi strategi resiliensi (Deloitte, 2022).
3. Kompleksitas Koordinasi Global – Mengelola strategi lintas negara dengan regulasi berbeda dan risiko geopolitik yang bervariasi menuntut koordinasi yang cermat, yang sering menjadi tantangan dalam praktik implementasi (Noe et al., 2021).

Meskipun menghadapi hambatan, perusahaan yang menerapkan strategi manajemen adaptif, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi rutin mampu mengatasi sebagian besar kendala. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara komitmen manajemen, budaya adaptif, dan kapabilitas teknologi menjadi kunci keberhasilan transformasi strategi menuju resiliensi. Secara keseluruhan, penelitian

ini menegaskan bahwa transformasi strategi perusahaan multinasional dari efisiensi menuju resiliensi adalah keharusan strategis di era fragmentasi geopolitik dan dekopling ekonomi. Implementasi strategi resiliensi mencakup diversifikasi pasar, restrukturisasi rantai pasok, penguatan kapabilitas digital, dan adaptasi budaya organisasi. Strategi ini meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap gangguan eksternal, memperkuat daya saing, mendorong inovasi, serta meningkatkan keterlibatan dan profesionalisme pegawai.

Faktor keberhasilan meliputi komitmen manajemen puncak, budaya organisasi yang adaptif, dan kapabilitas teknologi. Sedangkan hambatan utama adalah resistensi internal, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas koordinasi global. Transformasi strategi yang berhasil menjadikan perusahaan tidak hanya efisien, tetapi juga tangguh, adaptif, dan siap menghadapi risiko global yang terus berkembang. Penelitian ini memberikan wawasan bagi perusahaan multinasional dalam merumuskan strategi global yang seimbang antara efisiensi dan resiliensi, serta menjadi acuan bagi manajemen dalam menghadapi tantangan geopolitik dan ekonomi di masa mendatang.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan multinasional (MNC) perlu melakukan transformasi strategi dari orientasi efisiensi operasional semata menuju strategi yang lebih resilien, untuk menghadapi ketidakpastian geopolitik dan dekopling ekonomi global. Strategi resiliensi ini mencakup diversifikasi pasar, restrukturisasi rantai pasok, penguatan kapabilitas digital, dan adaptasi budaya organisasi yang responsif dan inovatif. Transformasi ini memungkinkan perusahaan mengurangi ketergantungan pada satu pasar atau rantai pasok, meningkatkan fleksibilitas operasional, serta mempertahankan kontinuitas bisnis meski menghadapi gangguan eksternal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi resiliensi tidak hanya berdampak pada ketahanan operasional, tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan. Pemanfaatan teknologi digital, penguatan kapabilitas internal, dan budaya organisasi adaptif memungkinkan perusahaan merespons perubahan pasar dengan cepat, mendorong inovasi produk dan layanan, serta meningkatkan profesionalisme dan keterlibatan pegawai. Pegawai yang memahami tujuan strategis perusahaan dan diberdayakan melalui pelatihan dan kolaborasi merasa lebih termotivasi, sehingga mendukung keberhasilan implementasi strategi secara menyeluruh. Keberhasilan implementasi strategi resiliensi dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung utama meliputi komitmen manajemen puncak, budaya organisasi yang adaptif, dan kapabilitas teknologi. Sementara faktor penghambat berupa resistensi internal terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas koordinasi lintas negara. Meski demikian, perusahaan yang

mampu mengelola faktor pendukung dan mengatasi hambatan cenderung lebih tangguh, adaptif, dan siap menghadapi ketidakpastian global. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi strategi MNC dari efisiensi menuju resiliensi adalah keharusan strategis di era global yang volatile.

## Referensi

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bowen, G. A. (2020). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 20(1), 40–55.
- CIPD. (2021). *Health and wellbeing at work survey report 2021*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Creswell, J. W. (2020). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deloitte. (2022). *Global human capital trends 2022*. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Israel, M., & Hay, I. (2021). *Research ethics for social scientists* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan pelaksanaan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dan reformasi birokrasi*. KemenPAN-RB.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2020). *Sustainability accounting and reporting: Fostering sustainable development*. Routledge.
- World Bank. (2021). *Global economic prospects 2021: Managing divergent recoveries*. World Bank Publications.
- World Health Organization (WHO). (2022). *Mental health at work: Policy brief*. WHO Publications.