

**Peran Ekspatriat Dalam Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Multinasional:
A Systematic Literature Review**

Zata Yumni Subhati Nursabrina¹, Madziatul Churiyah², Arief Noviarakhman Zagladi³

Universitas Negeri Malang

Email: zatatum01@gmail.com¹, madziatul.churiyah.fe@um.ac.id²,
arief.zagladi.fe@um.ac.id³

Abstrak

Tujuan dari penelitian SLR ini adalah untuk mengetahui peran ekspatriat dalam transfer pengetahuan di perusahaan multinasional. Metode penelitian yang digunakan adalah observasi literatur sistematis dengan menggunakan *Preferred reporting Item Method For Systematic Review and Meta-analysis* (PRISMA), sumber data diperoleh dari *Google Science Direct* dan *emerald* dari tahun 2019-2024, diperoleh 241 jurnal. Jurnal-jurnal tersebut diseleksi Kembali hasilnya : 45 jurnal dari 241 jurnal yang dapat diakses. Kemudian berdasarkan judul diperoleh 10 jurnal yang memenuhi syarat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transfer pengetahuan (KT) dari ekspatriat cenderung memiliki peran dalam memperkuat kompetensi inti yang telah ada di perusahaan. Pengetahuan dari ekspatriat berperan mengisi kesenjangan pengetahuan dari individu/tim sebagai pendamping dari ekspatriat. Dengan didukung oleh keahlian dan pengetahuan yang telah dimiliki tenaga local dapat meningkatkan keabilitas serta kapasitasnya, sehingga akumulasinya dapat membentuk kompetensi individu/tim.

Kata Kunci: Ekspatriat, *Transfer Pengetahuan*, *MNC*.

Abstract

The purpose of this SLR research is to determine the role of expatriates in knowledge transfer in multinational companies. The research method used is systematic literature observation using the Preferred Reporting Item Method for Systematic Review and Meta-analysis (PRISMA), data sources obtained from Google Science direct and Emerald from 2019-2024, obtained 241 journals. The journals were re-selected, the results: 45 journals out of 241 journals that can be accessed. Then based on the title, 10 journals were obtained. The results showed that knowledge transfer (KT) from expatriates tends to have a role in strengthening the core competencies that already exist in the company. Knowledge from expatriates plays a role in filling the knowledge gaps of individuals/teams as a companion to expatriates. Supported by the expertise and knowledge already possessed, local personnel can increase their capabilities and capacities, so that the accumulation can form individual/team competencies.

Keywords: *Expatriates, Knowledge transfer, MNC.*

I. Pendahuluan

Persaingan di dalam negeri dan globalisasi semakin meningkat. Perusahaan terkadang harus berpikir inovatif, seperti menarik investor eksternal untuk melakukan merger atau akuisisi dengan perusahaan lain yang lebih besar, agar dapat bertahan. Operasi bisnis pasti berubah dari domestik ke global melalui merger dan akuisisi dengan perusahaan lain. Jadi pengembangan staf internasional penting untuk selalu mengikuti perkembangan. Peningkatan sumber daya manusia harus menjadi fokus pengembangan global. Sebagai contoh, karyawan

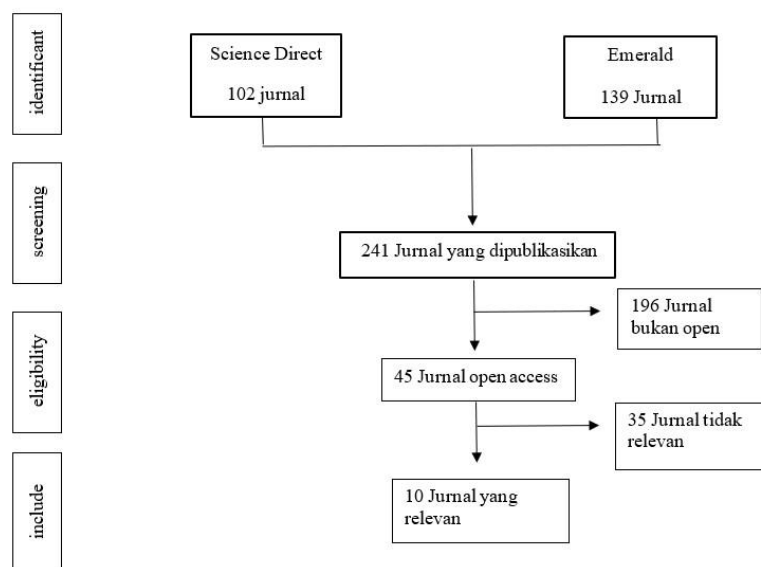
dari satu perusahaan dikirim untuk bekerja di perusahaan mitra di luar negeri. Karyawan ini disebut "ekspatriat" Karena mereka bekerja di perusahaan multinasional sebagai manajer, koordinator, penyebar pengetahuan, dan mitra, ekspatriat sangat penting dalam bisnis internasional. Untuk menugaskan karyawan ekspatriat mereka dengan baik, perusahaan multinasional beroperasi di seluruh dunia. Orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat harus digunakan untuk taktik ini.

Di dunia global saat ini, karyawan asing merupakan faktor kompetitif yang penting bagi perusahaan. Karyawan yang bekerja dan tinggal sementara di negara asing disebut ekspatriat. Czinkota, Ronkainen dan Moffet (2002) mendefinisikan "ekspatriat" sebagai pekerja yang bukan merupakan warga negara dari negara asalnya dan bekerja di luar negeri (Gross, 2005). Enderson (1977) juga mengatakan bahwa ekspatriat biasanya dikirim ke luar negeri baik karena keahlian yang dibutuhkan tidak tersedia secara lokal atau karena perusahaan ingin mempertahankan kendali bisnis dan menginginkan seseorang yang dikenal dan dihormati untuk menjalankan bisnis di luar negeri.

Knowledge transfer (KT) dari ekspatriat merupakan sumber penting dari keunggulan bersaing (Pedersen, Petersen & Sharma, 2003) yang terkait dengan kompetensi inti. Studi terkait dengan ekspatriat di Indonesia khususnya mengenai KT masih sangat terbatas. Padahal ekspatriat merupakan salah satu sumber pengetahuan yang berperan penting dalam proses tersebut (Wie, 2001). Ekspatriat dianggap sebagai sumber pengetahuan yang penting dikarenakan dapat memenuhi pengetahuan komplementer (Huang, Ling, Yang & Zhao, 2015). Artikel ini bertujuan untuk memahami “peran ekspatriat dalam transfer pengetahuan pada Perusahaan MNC.”

II. Metode Penelitian

PRISMA digunakan sebagai metode dalam penelitian ini, dimana langkah- langkah dalam pencarian datanya terdiri dari *identification*, *screening*, *eligibility* dan *included* (Sastypratiwi & Nyoto, 2020), dengan sumber data ScienceDirect, dan Emerald. Pencarian literatur ilmiah dibatasi pada publikasi antara tahun 2019 dan 2024 dan hanya jurnal akses terbuka yang digunakan. Pencarian referensi dengan menggunakan istilah “*expatriate*, *knowledge transfer*, *mnc* dan didapatkan 241 jurnal. Jurnal-jurnal tersebut kemudian diseleksi kembali dan hasilnya ada 45 jurnal yang dapat diakses. Kemudian sesuai judul diperoleh 10 jurnal yang memenuhi persyaratan berdasarkan kriteria isi dan permasalahan.



Gambar 1. PRISMA

III. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
1	Cong Su, Ulf Holm, Oscar Martin	“Liability of political embeddedness in Chinese multinationals: Implications for headquarters’ roles and reverse knowledge transfer”	70	2024	Elsevier	Studi kami memperkuat relevansi perbedaan antara peran kantor pusat dalam kaitannya dengan transfer pengetahuan terbalik dan keterlekatan politik. Perlu dicatat bahwa, berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya di mana ikatan politik (keterlekatan) telah diselidiki terhadap berbagai jenis efek pada transfer pengetahuan terbalik (yaitu permintaan untuk mentransfer, kesediaan untuk mentransfer, hambatan transfer, dan manfaat transfer) penelitian kami saat ini berfokus pada tingkat transfer pengetahuan. Selain itu, meskipun penelitian kami terutama memberikan wawasan tentang bagaimana peran kantor pusat yang berbeda memediasi hubungan antara keterlekatan politik dan transfer pengetahuan terbalik, penelitian-penelitian

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
						sebelumnya yang menyelidiki tingkat transfer pengetahuan berfokus pada berbagai faktor yang berbeda, yaitu efek moderasi dari pengalaman tim manajemen puncak serta efek mediasi dari tingkat internasionalisasi perusahaan multinasional dan Tingkat keinovatifan
2	Manon Eikelenboom, Alfons Van Marrewijk	” Tied islands: The role of organizational members in knowledge transfer across strategic projects”	3	2024	Elsevier	Studi ini mengeksplorasi bagaimana praktik informal anggota organisasi induk membentuk transfer pengetahuan di seluruh proyek strategis. Melalui studi kasus mendalam tentang proyek strategis dalam lintasan inovasi termasuk beberapa proyek konstruksi melingkar, kami menemukan bahwa proyek strategis itu seperti pulau-pulau yang terhubung ke daratan utama. Anggota organisasi mentransfer pengetahuan dari proyek di seluruh kecil ke organisasi induk. Kami mengidentifikasi beberapa praktik-praktik yang

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
						memungkinkan dan menghambat transfer pengetahuan. Praktik-praktik yang melumpuhkan adalah: (1) mempermalukan dan menyalahkan, (2) memutuskan hubungan, (3) berpegang pada batas-batas departemen dan proyek, (4) membina hubungan satu arah dan (5) menghindari konflik internal. Praktik-praktik yang memungkinkan Praktik-praktik yang mendukung adalah: (1) mendukung proyek-proyek yang bersifat sirkuler, (2) berbagi kesamaan di seluruh proyek dan (3) visi yang tidak terpisahkan
3	Cara-Lynn et al.,	Is competence without humility wasted in building the trust necessary for knowledge transfer in younger/older worker dyads	105	2023	Emerald insight	Mengingat temuan kami tentang peran penting kompetensi dan kerendahan hati dalam KT antara YW/OW, maka akan disarankan bagi organisasi untuk mempekerjakan individu yang memiliki kedua kualitas tersebut. Hal ini dapat dicapai dengan penilaian perilaku selama proses wawancara.

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
						Sebagai alternatif, organisasi dapat menawarkan program pelatihan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka dan untuk mendidik pekerja lebih lanjut tentang cara berinteraksi secara efektif dengan lebih muda/lebih tua dengan kerendahan hati. Untuk pelatihan tentang kerendahan hati, kami merekomendasikan untuk mengambil pelajaran dari penyelidikan pengetahuan yang rendah hati dan pendekatan respons yang rendah hati.
4	Daniel Jimenez, Micaela Martinez-Costa and Raquel Sanz-Valle	Knowledge Management Practices for Innovation; a Multinational Corporations	82	2014	Emerald insight	Pelaporan sendiri oleh para CEO mungkin merupakan keterbatasan yang paling signifikan, karena hanya satu informan kunci yang memberikan data; beberapa informan akan meningkatkan validitas temuan penelitian. Keterbatasan kedua adalah desain cross-sectional dari penelitian ini yang tidak memungkinkan

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
						pengamatan dampak jangka pendek dan jangka panjang dari hubungan antar variabel.
5	Juana Du, Rong wang	Knowledge transfer and boundary conditions A study of SMEs in business incubation centers in China	79	2019	Emerald insight	Pertama, organisasi perlu membangun proses yang efektif dengan alat untuk mengakomodasi kebaruan; kedua, organisasi harus menyadari dampak orientasi kewirausahaan pada kinerja inovatif; dan ketiga, akan membantu organisasi jika mereka mengadopsi dan mengintegrasikan media yang kaya informasi dalam mengelola praktik inovatif.
6	Daniella Fjellström, Ehsanul Huda Chowdhury et al.,	Implications for multinational enterprises from emerging market subsidiaries' reverse knowledge transfer	70	2023	Emerald insight	Penelitian ini menawarkan wawasan yang signifikan bagi para manajer MNE baik di tingkat PC maupun anak perusahaan. Perusahaan multinasional yang ingin meningkatkan keunggulan kompetitif mereka harus lebih memperhatikan pengetahuan yang dihasilkan oleh anak perusahaan di negara berkembang. Temuan ini juga

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
						menyiratkan bahwa manajer anak perusahaan negara berkembang perlu memahami pentingnya faktor pendorong RKT. Manajer di kedua tingkat dapat menggunakan penelitian ini sebagai panduan untuk memahami implikasi RKT terhadap PC dan anak perusahaan.
7	Nurul Afiqah Zulkifly, Maimunah Ismail et al.,	Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals Shared vision as mediator	65	2019	Emerald insight	Studi ini menyarankan beberapa implikasi praktis bagi perusahaan multinasional dan organisasi lainnya. Pada awal penugasan ekspatriat, keterlibatan dalam solusi pembangunan tim khusus disarankan dengan tujuan untuk mendorong hubungan positif antara mitra pengetahuan dan untuk membangun visi bersama.
8	Huijeong Kim, Taman Byung et al.,	Knowledge transfer and protection in international joint ventures: An integrative review	18	2024	Elsevier	Pada tahap analisis berikutnya, kami menempatkan transfer pengetahuan diam-diam yang dilakukan MNE di bawah pengawasan akan mendorong diskusi tentang

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
						bagaimana menjaga jenis pengetahuan tertentu (yaitu, pengetahuan manajerial implisit), yang akan muncul sebagai jalan yang menjanjikan untuk penelitian di masa depan.
9	Rangga Almahendra, Reni Rosari	Reverse knowledge transfer and internationalization strategy: Cases from Japanese MNCs in Indonesia		2024	Elsevier	Dari penelitian ini, kami mengusulkan bahwa transfer pengetahuan terbalik yang efektif bergantung pada fase perkembangan proses internasionalisasi. Pandangan dinamis mengenai proses transfer pengetahuan terbalik ini belum pernah dibahas sebelumnya. Kami mengusulkan bahwa pandangan dinamis tentang kerangka integrasi dan daya tanggap bergantung pada konteks tertentu .
10	Paul Higgins	Conceptual and methodological issues in international and comparative HRM: Transferring lessons from comparative public policy		2024	Elsevier	Kontribusi makalah ini terhadap penelitian MSDM internasional dan komparatif telah melibatkan transfer wawasan dari warisan konseptual dan konseptual dan metodologis yang kaya dari CPP. Berpusat pada dua teka-teki utama

No	Penulis	Judul	Sitasi	Tahun	Penerbit	Implikasi
						yang melintasi kesenjangan agen dan kelembagaan, makalah ini menarik perhatian pada aktor kebijakan CPP yang disiplin dan sentralitas kelembagaan.

Pembahasan

Kajian Artikel 1 “Liability of political embeddedness in Chinese multinationals: Implications for headquarters’ roles and reverse knowledge transfer” (Cong Su, Ulf Holm, Oscar Martin)

Temuan menunjukkan bahwa keterikatan politik dari kantor pusat perusahaan multinasional Cina dapat mengganggu niat dan kemampuan manajerial mereka untuk menjalankan peran kewirausahaan dan administratif mereka dan secara tidak langsung, kapasitas mereka untuk mencapai transfer pengetahuan terbalik dari anak perusahaan asing mereka. Berdasarkan sebuah studi terhadap 177 anak perusahaan dari 99 perusahaan multinasional Cina, kami tidak menemukan dukungan untuk argumen bahwa keterikatan politik mempengaruhi sentralisasi kantor pusat terhadap keputusan anak perusahaan, meskipun sentralisasi tersebut berhubungan negatif dengan transfer pengetahuan terbalik. Selain itu, temuan kami menunjukkan bahwa keterikatan politik dalam negeri berhubungan negatif dengan peran kewirausahaan kantor pusat terhadap anak perusahaan. Hal ini menghambat transfer pengetahuan balik anak perusahaan. Hasil penelitian ini berkontribusi untuk memahami nilai keterlekatan politik dan peran kantor pusat dalam konteks perusahaan multinasional Cina. Mereka juga memberikan wawasan ke dalam internasionalisasi pencarian aset strategis perusahaan multinasional Cina. Dengan mengembangkan dan mengoperasionalkan konsep multidimensi keterlekatan politik, penelitian ini memberikan kontribusi lebih lanjut tentang hubungan perusahaan-pemerintah.

Kajian Artikel 2 ” Tied islands: The role of organizational members in knowledge transfer across strategic projects” (Manon Eikelenboom, Alfons Van Marrewijk)

Mentransfer pengetahuan di berbagai proyek strategis merupakan hal yang menantang. Studi ini menyelidiki bagaimana praktik informal dari anggota organisasi induk membentuk transfer pengetahuan di seluruh proyek strategis. Hal ini dibahas melalui studi kasus mendalam tentang proyek-proyek strategis dalam lintasan inovasi sebuah organisasi publik yang besar dan bertujuan untuk mempercepat transisi menuju konstruksi melingkar. Kami mengidentifikasi lima praktik yang melumpuhkan: mempermalukan dan menyalahkan, memutus hubungan, berpegang pada batasan departemen dan proyek, membina hubungan satu arah, dan menghindari konflik internal. Selain itu, kami mengidentifikasi tiga praktik yang mendukung: mendukung proyek, berbagi kesamaan di seluruh proyek, dan visioning integral. Hasilnya berkontribusi pada literatur transfer pengetahuan lintas proyek. literatur transfer pengetahuan dengan menunjukkan bagaimana anggota organisasi mitra dapat mengaktifkan atau menonaktifkan transfer pengetahuan di seluruh proyek strategis. Selain itu, hasil penelitian ini juga berkontribusi pada literatur proyek strategis dengan menjelaskan pentingnya praktik-praktik informal anggota organisasi induk.

Kajian Artikel 3 “Is competence without humility wasted in building the trust necessary for knowledge transfer in younger/older worker dyads” (Cara-Lynn et al.,)

KT adalah proses yang kompleks dan penting, terutama dalam konteks usia yang beragam. Melalui analisis tematik refleksif dari data insiden kritis yang dikumpulkan dari 40 wawancara dengan YW/OW, penelitian kami menawarkan wawasan tentang fenomena ini dengan pengembangan KT-YOD. Model ini menunjukkan bahwa, melalui kombinasi yang berbeda dari kompetensi dan kerendahan hati, keberhasilan KT ditentukan secara langsung (oleh YW/OW yang menimbang manfaat yang dirasakan versus biaya KT) dan/atau secara tidak langsung (melalui basis kepercayaan/ketidakpercayaan yang berbeda yang dirasakan dalam pasangan mereka). Lebih lanjut, kerendahan hati dalam pasangan tampaknya diperlukan untuk keberhasilan KT, sementara kompetensi ditemukan tidak cukup untuk mewujudkan KT sukses secara mandiri. Sekarang kita beralih ke diskusi tentang implikasi teoritis dan praktis dari temuan ini.

Kajian Artikel 4 “Knowledge Management Practices for Innovation; a Multinational Corporation’s” (Daniel Jimenez, Micaela Martinez-Costa and Raquel Sanz-Valle)

Penelitian ini bertujuan untuk menilai pentingnya praktek pengetahuan manajemen yang berbeda untuk mempromosikan inovasi organisasi di perusahaan multinasional. Jaringan antara internasionalisasi, transfer pengetahuan terbalik dan modal sosial dan inovasi organisasi dianalisis. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk memeriksa penelitian hipotesis dengan sampel 104 perusahaan multinasional. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi tidak memiliki efek langsung pada inovasi organisasi tetapi pengaruh tidak langsung terhadap transfer pengetahuan dari anak perusahaan luar kantor pusat. Selanjutnya, pengetahuan ini dan lainnya yang berasal dari modal sosial internal dan eksternal sangat penting untuk pengembangan inovasi. Keterbatasan penelitian/implikasi adalah bahwa pelaporan diri oleh CEO mungkin yang paling signifikan, sebagai informan kunci tunggal tersedia data; beberapa informan akan meningkatkan validitas temuan penelitian. Keterbatasan kedua adalah desain cross-sectional dari penelitian yang tidak memungkinkan pengamatan jangka pendek dan jangka panjang dampak dari hubungan antara variabel-variabel. Implikasi praktis bahwa inovasi organisasi adalah bukan tugas yang mudah. Namun, mereka multinasional perusahaan yang praktek pengetahuan manajemen asuh yang menghasilkan pengetahuan baru dari eksternal anak perusahaan, hubungan sosial internal atau eksternal, akan memfasilitasi generasi inovasi dan akibatnya, perusahaan-perusahaan ini harus mendorong generasi pengetahuan dari sumber yang berbeda.

**Kajian Artikel 5 “Knowledge transfer and boundary conditions A study of SMEs in business incubation centers in China”
(Juana Du, Rong Wang)**

Ada beberapa temuan utama dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini memberikan kesempatan untuk meninjau kembali bagaimana pengetahuan dan batasan pragmatis didefinisikan melalui praktik-praktik inovatif dalam pengaturan organisasi. Penelitian ini memberikan dukungan pada diskusi tentang mekanisme transfer pengetahuan, bahwa praktik-praktik inovatif menghasilkan batas-batas pragmatis di mana transfer pengetahuan terjadi. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan transfer pengetahuan harus sesuai dengan batas yang dibentuk oleh jumlah kebaruan serta ketergantungan dan perbedaan yang ada pada batas-batas pengetahuan. Kedua, penelitian ini mengungkapkan bahwa nilai-nilai dan kepentingan bersama di antara komunitas pengetahuan memfasilitasi transformasi pengetahuan dan khususnya kepercayaan membangun pemahaman yang mendalam dan kepentingan yang sama di antara pihak-pihak yang berkolaborasi. Ketiga, penelitian ini

mengeksplorasi peran penting dari orientasi kewirausahaan dalam transformasi pengetahuan melintasi batas-batas pragmatis, dan memberikan dukungan konsep orientasi kewirausahaan sebagai konstruk multi-dimensi yang dapat diterapkan dalam Konteks Cina juga. Hasil penelitian mengungkapkan dinamika bagaimana inovasi, pengambilan risiko, dan proaktifitas UKM berdampak pada transformasi pengetahuan melintasi batas-batas pragmatis. Keempat, penelitian ini menemukan bahwa kekayaan media memainkan peran penting dalam proses transformasi pengetahuan melintasi batas-batas pragmatis. Dialog yang kaya dan percakapan yang mendalam memungkinkan adanya umpan balik langsung dan koneksi pribadi untuk membangun pemahaman bersama dan mengurangi ketidakpastian dan ketidakjelasan di batas pragmatis. Hasilnya, media yang kaya informasi memungkinkan para pelaku pengetahuan untuk berinteraksi dan terhubung untuk membentuk alternatif dan solusi melintasi batas-batas pragmatis dari waktu ke waktu.

Kajian Artikel 6 “Implications for multinational enterprises from emerging market subsidiaries’ reverse knowledge transfer”

(Daniella Fjellström, Ehsanul Huda Chowdhury et al.,)

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada identifikasi faktor-faktor baru yang meningkatkan pemahaman proses RKT dari anak perusahaan EM hingga PC mereka. Faktor-faktor baru yang diidentifikasi adalah sumber daya pengetahuan dan kapasitas berbagi pengetahuan (tingkat anak perusahaan), kapasitas perolehan pengetahuan (PC) dan kekuatan mempengaruhi (implikasi). Lebih lanjut, penelitian ini mengungkapkan bahwa RKT memberikan peluang pembelajaran bagi MNE, yang terlihat dalam bentuk pengembangan proses baru dan KT intra-organisasi. Temuan ini mendukung temuan penelitian sebelumnya mengenai kontribusi RKT terhadap MNEs.

Dalam hal ini, penelitian ini berkontribusi terhadap manajemen pengetahuan yang efektif di perusahaan multinasional dengan mengidentifikasi faktor-faktor mediasi yang mempengaruhi transfer dan pemanfaatan pengetahuan, sehingga menghasilkan peluang potensial. Studi ini juga mengidentifikasi dua saluran komunikasi yang berbeda untuk RKT di MNEs, yaitu komunikasi digital dan tatap muka, dan menunjukkan dampak Covid-19 terhadap penggunaan saluran-saluran tersebut. Hal ini juga menentukan faktor mediasi yang dapat memitigasi kendala RKT. Kategorisasi saluran komunikasi dengan variabel intervening untuk KT belum terlihat dalam penelitian sebelumnya dalam konteks tertentu. Kontribusi lain dari penelitian ini adalah upaya untuk memperkenalkan tantangan yang dihadapi MNE akibat RKT, yang tidak dipertimbangkan oleh peneliti sebelumnya, dan memberikan gambaran yang lebih seimbang.

Kajian Artikel 7 “Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals Shared vision as mediator” (Nurul Afiqah Zulkifly, Maimunah Ismail et al.,)

Visi yang dibagikan menyimpulkan pentingnya interaksi sosial antar karyawan yang melibatkan ekspatriat dan HCN. Kualitas individu dalam kecerdasan budaya dan perilaku mencari umpan balik meningkatkan visi bersama, yang kemudian menjadi faktor penentu transfer pengetahuan. Selain itu, kecerdasan budaya positif dan perilaku mencari umpan balik yang menjadi ciri kedua kelompok karyawan memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan dua arah yang melibatkan ekspatriat dan HCN. Selain itu, hidup berdampingan antara ekspatriat dan HCN menambah dinamisme transfer pengetahuan sebagai proses interaktif.

Kajian Artikel 8 “Knowledge transfer and protection in international joint ventures: An integrative review” (Huijeong Kim, Taman Byung et al.,)

Transfer lintas batas dan perlindungan pengetahuan penting bagi perusahaan multinasional (MNE) untuk mengembangkan kemampuan mitra jaringan mereka sekaligus menjaga keunggulan kompetitif. Namun, hal ini dapat menjadi tantangan bagi MNE karena perbedaan budaya dan kelembagaan antara pasar dalam negeri dan pasar tuan rumah. Hal ini menimbulkan dilema bagi perusahaan multinasional, yaitu bagaimana mencapai keseimbangan antara strategi transfer pengetahuan (KT) dan perlindungan pengetahuan (KP). Patut dicatat bahwa, sejauh ini, penelitian hanya menyelidiki kedua bidang ini secara independen, dan kurang memiliki pandangan yang integratif. Oleh karena itu, dalam artikel ini, kami meninjau 98 artikel akademis yang mengeksplorasi transfer/perindungan pengetahuan di perusahaan multinasional yang beroperasi di bawah pengaturan usaha patungan internasional (IJV) dan menilai publikasi dari dua dekade terakhir (2000–2022). Berdasarkan teori kelembagaan dan perspektif daya tawar, kami mengembangkan kerangka konseptual yang menyoroti faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi KT dan KP. Selanjutnya, kami mengkontekstualisasikan faktor-faktor ini dalam domain spesifik IJV, dengan memanfaatkan wawasan yang diperoleh dari penelitian dalam sampel kami. Interaksi antara faktor faktor ini, beserta nuansa kontekstualnya, memberikan pemahaman holistik dan mendalam tentang bagaimana pengetahuan dikelola dalam dinamika IJV yang kompleks. Selain itu, tinjauan kami berkontribusi terhadap pemahaman kami tentang manajemen pengetahuan di perusahaan multinasional dengan mengidentifikasi kesenjangan baru dalam literatur dan menyarankan sejumlah jalan untuk penelitian di masa depan.

Kajian Artikel 9 “Reverse knowledge transfer and internationalization strategy: Cases from Japanese MNCs in Indonesia” (Rangga Almahendra, Reni Rosari)

Transfer pengetahuan terbalik berdampak pada seluruh organisasi dengan menangkap, menyimpan, mendistribusikan, dan mengoptimalkan aset intelektual dari anak perusahaan mereka yang berdampak positif terhadap kinerja kolektif perusahaan multinasional. Dalam penelitian ini, kami mengidentifikasi pola transfer pengetahuan terbalik setelah proses internasionalisasi perusahaan. Fase internasionalisasi anak perusahaan pertama-tama akan menentukan sejauh mana mereka mentransfer pengetahuan ke organisasi induknya, yang kemudian akan ditingkatkan dengan kemampuan mereka untuk mengembangkan kumpulan pengetahuan anak perusahaan. Pada fase awal internasionalisasi, inisiatif transfer pengetahuan didominasi oleh kantor pusat, dan adanya transfer pengetahuan terbalik didasarkan pada kebutuhan untuk menginternalisasi eksternalitas di pasar luar negeri dengan mengumpulkan sumber daya dengan cara yang lebih efektif dibandingkan melalui pasar. Pengetahuan dari anak perusahaan dipandang sebagai salah satu sumber daya penting perusahaan yang harus diinternalisasi dan dilindungi; Oleh karena itu, transfer pengetahuan terbalik dipandang sebagai upaya untuk mengurangi perilaku oportunistik pemegang pengetahuan dan pencari pengetahuan melalui koordinasi pengetahuan.

Kebutuhan akan transfer pengetahuan terbalik semakin meningkat ketika kantor pusat mendorong anak-anak perusahaannya untuk melokalisasi produk mereka guna beradaptasi dengan meningkatnya permintaan di negara tuan rumah. Khususnya dalam kasus Honda, dimana pasar di negara tuan rumah secara signifikan lebih besar dibandingkan dengan negara asal, transfer pengetahuan terbalik untuk menyerap pengetahuan baru dari anak perusahaan lebih dominan. Pada fase berikutnya dari proses internasionalisasi, alih-alih melakukan aktivitas pengawasan, kantor pusat kemudian lebih menekankan aktivitas kewirausahaan untuk memperoleh dan mengembangkan lebih banyak sumber daya.

Kajian Artikel 10 “Conceptual and methodological issues in international and comparative HRM: Transferring lessons from comparative public policy” (Paul Higgins)

Makalah ini menunjukkan bagaimana CPP dapat melintasi kesenjangan standardisasi-konvergensi IHRM dengan administratif yang dimiliki oleh para pelaku kebijakan. Di sini, pembaca diingatkan bahwa karena praktisi SDM dan pemberi kerja mereka tidak dapat secara independen mencapai konversi institusional, mereka pada akhirnya harus berinteraksi dengan para pembuat kebijakan. Secara ilmiah, interaksi semacam itu menarik perhatian publik disiplin kebijakan publik dan dari perspektif internasional, CPP. Kedua, makalah ini menunjukkan bahwa meskipun banyak penelitian empiris CHRM tidak memiliki agen pengalihan yang eksplisit, proses perbandingan yang agak pragmatis dan alamiah kemungkinan besar menyibukkan pikiran para aktor yang bertanggung jawab untuk mengelola orang yang menyerukan lebih banyak studi tentang peniruan dalam MSDM). Sejalan dengan itu, dengan mudah merangkul konteks, pertimbangan CPP yang lebih rinci tentang kemampuan adaptasi kebijakan dapat membantu menyempurnakan dimensi temporal konvergensi/divergensi dengan menambahkan kualitas komposisi yang lebih baik.

IV. Kesimpulan

Tantangan manajerial adalah bagaimana mengungkit pengetahuan dan informasi yang digunakan diberbagai bagian perusahaan multinasional, sehingga pengetahuan (know-how) yang perlu dapat ditransfer ke tempat yang membutuhkan. Pengetahuan yang didefinisikan sebagai apa yang kita ketahui- biasanya dibagi menjadi dua tipe; eksplisit (artikulasi) dan non verbal (intuitif). Pengetahuan ditransfer melalui proses kodifikasi, difusi dan absorsi. Mengajarkan seseorang untuk mengendarai sebuah mobil sering digunakan sebagai suatu contoh bagaimana kita mentransfer pengetahuan. Seperti yang dikatakan Zack, (1999) bahwa pengetahuan yang sangat berharga adalah pengetahuan non verbal yang ada di kepala orang, dibagikan melalui antar interaksi pribadi dan hubungan sosial.

Transfer pengetahuan non verbal adalah sulit. Organisasi-organisasi perlu menyediakan lingkungan yang mendukung. Menggunakan sistem-sistem penghargaan dan jaringan-jaringan komunikasi yang mengembangkan pembagian pengetahuan. Kompetensi manusia merujuk pada pengetahuan, keterampilan-keterampilan dan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk kinerja yang kompeten dan fundamental bagi kelangsungn hidup organisasi. Hamel dan Prahalad, (1994) mendefinisikan bahwa kompetensi inti sebagai jumlah pembelajaran lintas kumpulan-kumpulan keterampilan individu dan unit organisasi individual. Dengan kata lain kompetensi ini adalah sekumpulan kompetensi manusia yang menyediakan suatu organisasi dengan kapabilitas-kapabilitas dan proses-proses tertentu.

Daftar Pustaka

- Busthomi, Imam. 2021. Intercultural Strategy and Intercultural Communication Competency Training Needs for Expatriates For Human Resource Development. *Jurnal Administrasi Publik*. 13 (2) 413-428.
- Cong, Su, Ulf Holm et al., (2024) Liability of political embeddedness in Chinese multinationals: Implications for headquarters roles and reverse knowledge transfer. *International Business Review*. Vol. 33 (3).
- Du, Juana , Rong Wang (2019) Knowledge transfer and boundary conditions A study of SMEs in business incubation centers in China. *New England Journal of Entrepreneurship*. Vol. 22 (1) 257-8904.
- Eikelenboom, Manon et al., (2024) Tied islands: The role of organizational members in knowledge transfer across strategic projects. *International Journal of Project Management*. Vol. 42 (3) <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102590>.

- Fjellström, Daniella et al., (2023) Implications for multinational enterprises from emerging market subsidiaries' reverse knowledge transfer. *Central European Management Journal*. Vol. 31 (3). 2658-0845.
- Almahendra, Rangga, Reni Rosari (2024) Reverse knowledge transfer and internationalization strategy: Cases from Japanese MNCs in Indonesia. *Transnational Corporations Review*. Vol. 16 (2) <https://doi.org/10.1016/j.tncr.2024.200049>.
- Scheuer, Cara Lynn et al., (2023) Is competence without humility wasted in building the trust necessary for knowledge transfer in younger/older worker dyads. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 27 (11) <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0013>.
- Kim, Huijeong et al., (2024) Knowledge transfer and protection in international joint ventures: An integrative review. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102300>.
- Higgins, Paul (2024) Conceptual and methodological issues in international and comparative HRM: Transferring lessons from comparative public policy. *Human Resource Management Review*. Vol. 34 (2) <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101015>.
- Micaela, Daniel Jimenez (2014) Knowledge Management Practices for Innovation; a Multinational Corporations. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 18 (5) 1367-3270.
- Zulkifly, Nurul Afifah et al., (2019) Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals Shared vision as mediator. *European Journal of Management and Business Economic*. Vol. 29 (2) 2444-8494.