

## Peran Ekspatriat dalam Penguatan Kompetensi Inti Perusahaan

Dian Prihadyanti\*, Karlina Sari, dan Dudi Hidayat

Pusat Penelitian Perkembangan Iptek, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

**Abstrak.** *Kompetensi inti (KI) menjadi hal penting bagi perusahaan dikarenakan perannya dalam menentukan keunggulan bersaingnya. KI dihasilkan melalui pembelajaran oleh SDM perusahaan melalui sumber pengetahuan internal dan eksternal. Salah satu sumber pengetahuan eksternal yang penting bagi perusahaan adalah ekspatriat. Namun demikian, disamping pemanfaatan ekspatriat yang belum optimal di Indonesia terutama dalam hal knowledge transfer (KT), belum banyak pula literatur yang mengeksplorasi hal ini. Tulisan ini membahas peran ekspatriat dalam penguatan KI dari perusahaan lokal di Indonesia. Penelitian kualitatif dengan multiple case studies melalui wawancara dan observasi di perusahaan ini menemukan bahwa ekspatriat cenderung berperan memperkuat KI yang telah ada di perusahaan. Pengetahuan dari ekspatriat berperan mengisi gap of knowledge dari individu/tim sebagai pendamping dari ekspatriat. Dengan didukung oleh keahlian dan pengetahuan yang telah dimiliki, tenaga lokal dapat meningkatkan kapabilitas serta kapasitasnya, sehingga akumulasinya dapat membentuk kompetensi individu/tim. Dengan didukung oleh KI yang ada, tercipta KI yang lebih kuat. KT dari ekspatriat juga berperan membentuk budaya baru di perusahaan. Production capability (PC) yang terbentuk lebih banyak didukung oleh explicit knowledge dari ekspatriat, sedangkan innovation capability (IC) lebih banyak terbentuk melalui akuisisi tacit knowledge dari ekspatriat. PC dan IC tersebut membentuk kompetensi individu dan tim yang memperkuat KI perusahaan.*

**Kata kunci:** *Ekspatriat, core competence, pembelajaran, kapabilitas teknologi, manajemen SDM, budaya perusahaan*

**Abstract.** *Core competence (CC) is important for firm in determining its competitive advantage. CC is generated through learning by utilizing internal and external knowledge sources. One of the important sources of external knowledge for companies is expatriates. However, in Indonesia expatriates have not been optimally utilized, especially in terms of knowledge transfer (KT) purpose and only few literatures that explores this. This paper discusses the role of expatriates in strengthening CC in Indonesian local companies. This qualitative research with multiple case studies through interviews and observations in Indonesian local company found that expatriates tend to play a role in strengthening existing CC. Knowledge from expatriates filled the gap of knowledge of the individual / team as a co-worker of the expatriate through knowledge acquisition. Supported by existing expertise and knowledge, local employee could improve their capabilities and capacities, and the accumulation could shape individual / team competencies. Supported by existing CC, a stronger one could be created. KT from expatriates also plays a role in shaping the new corporate culture. Production capability (PC) was more supported by explicit knowledge from expatriates, while innovation capability (IC) was formed through tacit knowledge acquisition from expatriates. These capabilities formed individual and team competencies that strengthen the existing CC.*

**Keywords:** *Expatriate, core competence, learning, technological capability, human resource management, company's culture*

---

\*Corresponding author. Email: [dian\\_prihadyanti@yahoo.com](mailto:dian_prihadyanti@yahoo.com)

Received: June 8<sup>th</sup>, 2018; Revision: July 16<sup>th</sup>, 2018; Accepted: Juli 18<sup>th</sup>, 2018

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2017.17.2.6>

Copyright©2018. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## Pendahuluan

Kompetensi suatu perusahaan merupakan faktor penting yang menentukan daya saingnya (Ibrahim, Abdullah & Ismail, 2016). Pentingnya kompetensi bagi kinerja perusahaan telah banyak dibahas di berbagai literatur (Rosinski, Filipkowska & Pettinger, 2014). Dari berbagai literatur tersebut, terlihat bahwa keunikan perusahaan untuk membentuk basis guna membangun keunggulan bersaing dan kesuksesan dalam jangka panjang ditentukan oleh kompetensi inti. Kompetensi inti juga menjadi hal yang penting bagi organisasi dikarenakan perannya dalam menciptakan nilai tambah dan menjadi sumber peningkatan profit bagi suatu perusahaan (Newbert, 2008 ; Bhamra, Dhani, & Bhamra, 2011).

Kompetensi inti yang mampu membentuk keunggulan bersaing dihasilkan melalui pembelajaran oleh SDM perusahaan (Pralhad & Hamel, 1990; Li, Clark, & Sillince, 2017; Carayannis & Alexander, 2002). Pembelajaran ini dapat terjadi apabila organisasi memiliki sumberdaya manusia (SDM) dengan pengetahuan yang cukup serta senantiasa mengembangkan pengetahuan tersebut, baik melalui sumber pengetahuan internal maupun eksternal. Salah satu sumber pengetahuan eksternal yang penting bagi perusahaan adalah ekspatriat (Musasizi, Aarakit & Mwesigwa, 2016). Ekspatriat sendiri adalah individu yang ditransfer ke luar dari negara asalnya untuk dipekerjakan ke negara lain (Edstrom, & Galbraith, 1977). Diseminasi pengetahuan dari ekspatriat dipercaya dapat menjadi sumberdaya yang bersifat superior dan sulit untuk ditiru.

*Knowledge transfer* (KT) dari ekspatriat merupakan sumber penting dari keunggulan bersaing (Pedersen, Petersen, & Sharma, 2003) yang terkait dengan kompetensi intinya. Namun demikian, literatur yang mengkaitkan KT dari ekspatriat dengan kompetensi inti masih terbatas. Berbagai literatur global yang ada mengenai transfer pengetahuan lebih banyak berfokus pada perusahaan multinasional (MNC) atau *joint venture*

(misal Musasizi, Aarakit & Mwesigwa, 2016; Hsu, 2012; Minbaeva & Michailova, 2004; Harzing, Pudelko & Reiche, 2016; Song & Zhu, 2016; Geng, 2003), ekspatriat dalam konteks aliansi strategis (misal Simonin, 1999). Studi-studi yang ada di Indonesia sendiri lebih banyak mengkaji ekspatriat dalam konteks *knowledge sharing* (Sudirman & Habibie, 2014), serta KT untuk peningkatan kinerja bisnis perusahaan (Prasada, 2014; Arsawan, Sanjaya, Putra & Sukarta, 2017). 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), mengatasi kekurangan pengetahuan (Ravu & Parker, 2015), dan juga dapat menjadi pendorong *value generation* dari *local-global interaction* melalui KT (Li, Easterby-Smith, Lyles & Clark, 2016) yang biasanya dapat memberikan manfaat yang lebih banyak dibandingkan alternatif sumber pengetahuan lainnya. Proses KT sendiri dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan melalui proses pembelajaran (Carayannis & Alexander, 2002), yang pada akhirnya berperan dalam membentuk kompetensi intinya (Lei, Hitt & Bettis, 1996). Hal ini belum banyak dieksplorasi oleh studi-studi yang telah ada.

Tulisan ini akan membahas mengenai peran ekspatriat dalam pembentukan kompetensi inti dari perusahaan lokal di Indonesia dalam konteks pembelajaran dan pembentukan kapabilitas. Hal ini penting mengingat literatur mengenai peran ekspatriat dalam pembentukan kompetensi inti perusahaan terutama di Indonesia masih jarang ditemukan. Disamping mengisi *knowledge gap* dalam area ini, eksplorasi terhadap peran ekspatriat terhadap pembentukan/penguatan kompetensi inti ini juga penting agar ekspatriat di Indonesia dapat lebih dimanfaatkan, mengingat penggunaannya masih belum optimal (Prihadyanti dkk, 2017).

Pengembangan kompetensi di suatu perusahaan pada umumnya berfokus pada proses pembelajaran yang terkait dengan akuisisi dari pengetahuan baru bagi karyawan perusahaan, yang juga dianggap sebagai aset penting sebagai bentuk investasi perusahaan (Silveira, Kikuchi, Policeno & Gardim, 2013). Sandberg (2000) mengidentifikasi beberapa atribut yang membentuk suatu kompetensi, yakni kemampuan untuk menganalisis dan menginterpretasikan, kemampuan untuk melakukan optimasi secara akurat, *knowledge of the engine*, *knowledge of the monitoring system*, kemampuan untuk melakukan *self-teach*, dan kemampuan untuk bekerjasama dengan pihak lain. Menurut Mills, Platts, Bourne dan Richards (2002), terdapat beberapa jenis kompetensi, yang meliputi *core competence* (kompetensi inti), *distinctive competence*, *organisational* atau *business unit competence*, dan *meta-competence*. Kompetensi-kompetensi tersebut sangat didukung oleh *dynamic capability*, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap kompetensinya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Kompetensi inti memiliki beragam definisi. Prahalad dan Hamel (1990) mendefinisikannya sebagai pembelajaran kolektif di suatu perusahaan yang memungkinkan integrasi dari berbagai tipe teknologi yang sangat beragam dengan kemampuan produksi yang berbeda. Definisi ini lebih mengaitkan kompetensi inti dalam hal *technological competence* (Dosi, Coriat, & Pavit, 2000). Prahalad & Hamel (1990) juga menyatakan bahwa setidaknya terdapat tiga prasyarat untuk mengidentifikasi kompetensi inti dari suatu perusahaan, yakni menyangkut akses terhadap pasar, kontribusinya yang signifikan terhadap produk akhir yang diinginkan pelanggan, serta sulit untuk ditiru oleh pesaingnya seperti juga disebutkan oleh Barney (1995) serta Barney, Wright dan Ketchen (2001).

Definisi lain dari kompetensi inti adalah kombinasi dari sumberdaya dan kompetensi perusahaan yang sulit ditiru dan tidak memiliki alternatif lain yang memiliki nilai yang lebih

Identifikasi dari kebutuhan pengetahuan dan kompetensi inti menjadi penentu apakah perusahaan akan dapat mencapai keunggulan bersaing (Prahalad & Hamel, 1990). Hal ini sangat membutuhkan penstrukturan dan implementasi dari strategi dan praktek terkait pengelolaan SDM di perusahaan (Hagan, 1996 dalam Rosinski et al., 2014). Untuk itu, pihak manajemen perusahaan juga harus memahami dan berpartisipasi dalam lima tugas manajemen kompetensi (Hamel & Prahalad, 1994; Kersiene & Savaneviciene, 2009), yang meliputi: 1) identifikasi kompetensi inti yang telah ada saat ini, 2) menetapkan agenda akuisisi kompetensi inti, 3) membangun kompetensi inti, 4) membentuk kompetensi turunan, dan 5) melindungi serta mempertahankan kepemimpinan kompetensi inti.

Sementara itu, Berio dan Harzallah (2007), membedakan empat kelas dari proses manajemen kompetensi, yakni identifikasi kompetensi, penilaian terhadap kompetensi, akuisisi kompetensi, dan penggunaan kompetensi. Dalam melakukan pengembangan kompetensi, terdapat strategi-strategi yang biasa digunakan (Rosinski et al., 2014), yakni yang bersifat *top-down* (juga dikenal sebagai pendekatan yang bersifat direktif), *bottom-up* (juga dikenal sebagai pendekatan yang bersifat partisipatif), maupun kombinasi keduanya. Kompetensi inti memiliki penekanan pada pemanfaatan kapabilitas (Kogut & Zender, 1993; Iansiti & Clark, 1994). Aktivitas perusahaan sendiri selalu didasarkan pada kumpulan pengetahuan dan kapabilitas yang bervariasi yang biasanya cukup sulit untuk dikenali mana yang benar-benar penting dan bermanfaat bagi pembentukan daya saing dalam jangka panjang (Weinstein & Azoulay, 1999).

Identifikasi dari kebutuhan pengetahuan dan kompetensi inti menjadi penentu apakah perusahaan akan dapat mencapai keunggulan bersaing (Prahalad & Hamel, 1990). Hal ini sangat membutuhkan penstrukturan dan implementasi dari strategi dan praktek terkait pengelolaan SDM di perusahaan (Hagan, 1996

dalam Rosinski dkk, 2014). Untuk itu, pihak manajemen perusahaan juga harus memahami dan berpartisipasi dalam lima tugas manajemen kompetensi (Hamel & Prahalad, 1994; Kersiene & Savaneviciene, 2009), yang meliputi: 1) identifikasi kompetensi inti yang telah ada saat ini, 2) menetapkan agenda akuisisi kompetensi inti, 3) membangun kompetensi inti, 4) membentuk kompetensi turunan, dan 5) melindungi serta mempertahankan kepemimpinan kompetensi inti. Sementara itu, Berio dan Harzallah (2007), membedakan empat kelas dari proses manajemen kompetensi, yakni identifikasi kompetensi, penilaian terhadap kompetensi, akuisisi kompetensi, dan penggunaan kompetensi. Dalam melakukan pengembangan kompetensi, terdapat strategi-strategi yang biasa digunakan (Rosinski, Klich, Filipkowska, & Pettinger, 2014), yakni yang bersifat *top-down* (juga dikenal sebagai pendekatan yang bersifat direktif), *bottom-up* (juga dikenal sebagai pendekatan yang bersifat partisipatif), maupun kombinasi keduanya. Kompetensi inti memiliki penekanan pada pemanfaatan kapabilitas (Kogut & Zender, 1993; Iansiti & Clark, 1994). Aktivitas perusahaan sendiri selalu didasarkan pada kumpulan pengetahuan dan kapabilitas yang bervariasi yang biasanya cukup sulit untuk dikenali mana yang benar-benar penting dan bermanfaat bagi pembentukan daya saing dalam jangka panjang (Weinstein & Azoulay, 1999).

Kapabilitas melibatkan aktivitas yang terorganisir yang pada umumnya berulang dalam hal-hal yang substansial (Dosi, Coriat & Pavitt, 2000). Kapabilitas dapat diartikan sebagai pola berulang dari berbagai upaya untuk menggunakan aset guna menciptakan, menghasilkan, dan/atau menawarkan produk dan jasa ke pasaran. Sedangkan kompetensi merupakan kemampuan untuk menjaga kelangsungan koordinasi dari pemanfaatan aset sehingga dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya (Sanchez & Heene., 1997). Winter (2003) mendefinisikan kapabilitas sebagai kumpulan dari rutinitas organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan tugas-tugas yang berulang

dan konsisten. Pilihan strategi bisnis perusahaan untuk membentuk kapabilitas dapat dibagi menjadi tiga tipe (Pisano, 2015): 1) *Stable Product Market Competition*, perusahaan memilih untuk berkompetisi dengan kompetitor yang telah ada; 2) *Schumpeterian Entry*, perusahaan berkompetisi melawan perusahaan lain yang baru memasuki pasar; 3) *Penrosian Dynamics*, perusahaan berkompetisi melawan perusahaan lain pada pasar yang terdiversifikasi.

Kerangka pembentukan kapabilitas pada dasarnya berakar pada tiga faktor (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), yakni: 1) posisi aset, terutama aset berupa pengetahuan, keahlian teknis, kompetensi organisasi, yang bisa membentuk kapabilitas di masa depan; 2) proses, yang dapat membentuk kemampuan adaptasi organisasi; 3) *path*, karena kapabilitas bersifat kumulatif dan berkembang sepanjang waktu melalui serangkaian investasi yang terkoordinasi sehingga membentuk pola tertentu dalam memanfaatkan aset yang sudah ada saat ini dan proses untuk mengkonfigurasikannya menjadi kapabilitas.

Dalam konteks kapabilitas teknologi, Figueiredo, Gomes dan Farias (2010) membagi level kemampuan teknologi menjadi lima level, mulai dari *basic operational* hingga *advanced innovator*. Pengkategorian tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan inovasi tidak akan dapat diperoleh tanpa terlebih dahulu menguasai kemampuan dasar terkait dengan hal-hal yang bersifat operasional dalam rutinitas kerja di perusahaan. Oleh karenanya, untuk bisa menguasai *knowledge* yang dibutuhkan untuk menjadi *advanced innovator* atau dengan kata lain menguasai *knowledge* yang membentuk *innovation capability*, perlu dikuasai terlebih dahulu *knowledge* yang membentuk *production capability*. Kapabilitas ini perlu didukung pula oleh kapabilitas organisasi. Kapabilitas organisasi dapat didefinisikan sebagai keahlian organisasi yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas produksi baik yang langsung maupun tidak langsung terkait dengan kapasitas untuk menciptakan nilai

melalui transformasi input menjadi output. Kapabilitas ini dibangun oleh pengetahuan dan keahlian yang telah ada di dalam organisasi (Winter, 2003) di mana pengetahuan dan keahlian tersebut seringkali tidak dikembangkan sendiri tetapi juga dibentuk dengan dukungan pihak eksternal (Grant, 1996). Interaksi dengan sumber pengetahuan eksternal dapat mengaktifkan proses pembelajaran sehingga mengembangkan kapabilitas baru bagi perusahaan (Carli, 2012). Aktor eksternal dinilai dapat memungkinkan terjadinya pengembangan tingkatan kapabilitas (Ambrosini & Bowman, 2009). Proses pembelajaran yang terjadi memungkinkan terjadinya internalisasi pengetahuan dari pihak eksternal selama proses transfer pengetahuan.

Dengan kata lain, untuk membentuk kapabilitas yang dibutuhkan, perusahaan perlu mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya, yakni dengan melakukan transfer pengetahuan, baik formal maupun informal (Mäkelä, 2007). Terkait dengan pembentukan kompetensi inti yang digambarkan oleh Spencer dan Spencer (1993) sebagai *Iceberg Model*, terdapat lima kompetensi yang mengkonseptualisasikannya yakni *motives, traits, self-concept, knowledge* dan *skills*. Oleh karenanya, *human capital* menjadi faktor penting dalam pembentukan kompetensi inti (Liang, Lin, & Huang, 2013) salah satunya karena menjadi sumber pengetahuan yang menjadi bagian dari sumberdaya perusahaan. Sumberdaya ini membentuk kapabilitas, yang kemudian membentuk kompetensi dan pada akhirnya menghasilkan kompetensi inti (Greitemann, Christ, Matzat, & Reinhart, 2014).

Berdasarkan *resource-based view* (RBV) (Barney, 1991), sumberdaya dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni *tangible* dan *intangible* (Li, Clark, & Sillince, 2017). Sumberdaya yang bersifat *tangible* meliputi sumberdaya finansial dan fisik seperti pabrik, peralatan, dll. Sumberdaya yang *intangible* dapat berwujud *intellectual property right* (IPR), budaya organisasi, atau reputasi perusahaan (Hall, 1992). Kedua jenis sumberdaya ini dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan bisnisnya,

namun berbagai teori mengemukakan bahwa sumberdaya *intangible* lebih cenderung dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif karena sifatnya yang tidak nampak dan oleh karenanya lebih sulit untuk diidentifikasi, dipahami, dan ditiru. Oleh karenanya, konsep kompetensi inti mengindikasikan kebutuhan sumberdaya yang unik, sulit ditiru, dan secara universal diterapkan dalam pasar yang berbeda. Tingkat kesulitannya untuk ditiru sangat bergantung pada seberapa sulit bagi kompetitor suatu perusahaan untuk memperolehnya sumberdaya *intangible* tersebut dan seberapa besar nilainya bagi perusahaan sebagai basis bagi keunggulan bersaingnya (Li, Clark, & Sillince, 2017).

Sebagai salah satu sumberdaya *intangible*, pengetahuan merupakan salah satu sumber yang sangat penting bagi pembentukan keunggulan bersaing. Oleh karenanya, konsep kompetensi inti yang pada awalnya muncul dari konsep RBV telah terdifusi ke dalam area *knowledge management* (KM). Pengetahuan sendiri dapat dibedakan menjadi dua, yakni yang bersifat *tacit* dan *explicit*. *Tacit knowledge* (TK) cenderung lebih sulit untuk ditiru. Kompetensi inti sendiri sangat bergantung pada *collective knowledge* terutama yang bersifat *tacit* dimana pengetahuan tersebut diperoleh dari individu-individu tertentu kepada individu lainnya melalui proses *knowledge transfer* (KT). *Collective knowledge* dalam suatu perusahaan ini juga menjadi lebih sulit untuk ditransfer sehingga lebih sulit pula untuk ditiru.

KT dapat dianggap sebagai basis bagi keunggulan bersaing perusahaan (Argote & Ingram, 2000). KT dapat didefinisikan sebagai proses penciptaan dan penerapan pengetahuan, mobilisasi dan pertukaran, pencarian dan transformasi informasi termasuk proses pembelajarannya (Awang, Hussain & Malek, 2008). Definisi lain dari KT dikemukakan oleh Argote dan Ingram (2000), yang melihat KT sebagai proses pembelajaran yang terjadi ketika satu unit (individu/ kelompok/ departemen/ divisi) dipengaruhi oleh *knowledge* dan keahlian unit yang lain.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Szulanski (1996) yang menyatakan KT sebagai proses dua arah untuk mempertukarkan pengetahuan antara *sender (source)* dan *receiver (recipient)*. KT juga dapat dilihat sebagai aktivitas yang terorganisir dengan batasan tertentu (Szulanski, 2000; Mäkelä, 2007).

Pertukaran pengetahuan sendiri pada dasarnya dapat terjadi secara satu arah maupun dua arah antara pemilik dan penerima *knowledge* (Ismail, Sobri, Zulkifly, Hamzah & Yamato, 2016). Jenis-jenis *knowledge* yang ditransfer bervariasi sesuai kebutuhan, antara lain *management knowledge, cultural knowledge, technical knowledge, sales and marketing knowledge, product knowledge, human resource management knowledge, hingga accounting/finance knowledge* (Riusala & Suutari, 2004). Dari beragam definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa KT merupakan proses yang melibatkan pihak yang menjadi sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dengan tujuan menambah *stock of knowledge* yang dimiliki, baik yang terjadi searah maupun dua arah. Penambahan *stock of knowledge* ini dimungkinkan melalui proses pembelajaran yang terjadi. Kesuksesan proses transfer pengetahuan ini juga sangat dipengaruhi oleh karakteristik dari sumber maupun penerima pengetahuan tersebut (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008; Szulanski, 1996; Chang, Gong & Peng, 2012).

Proses pembelajaran dan transfer pengetahuan bersifat interaktif, dinamis, dan berlangsung secara terus-menerus sehingga proses tersebut tidak dapat bergantung pada pengetahuan yang bersifat statis (Ueki, 2016). Terkait dengan hal ini, karyawan biasanya harus selalu menambah, memperbaharui, dan mempelajari pengetahuan yang baru. Proses pembelajaran yang terjadi di organisasi pada dasarnya akan melalui evolusi dari waktu ke waktu untuk membentuk aktivitas organisasi yang diarahkan untuk mencapai dua aktivitas (Zollo & Winter, 2002), yakni aktivitas rutinitas operasional (*operational capabilities*) dan modifikasinya (*innovative capability*).

Literatur-literatur seringkali mengaitkan hubungan antara pembelajaran dan kompetensi, seperti Kim (1998) dalam (Silveira, Kikuchi, Policeno & Gardim, 2013) yang memahami pembelajaran organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitasnya untuk melakukan aktivitasnya dengan lebih efisien. Oleh karenanya, kompetensi yang terkumpul akan memungkinkan organisasi menjadi mampu mengembangkan produk dan proses dengan nilai tambah yang lebih tinggi. Definisi yang banyak dipakai di dunia akademik dan bisnis mengenai kompetensi adalah kombinasi dan sinergi dari pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang ditunjukkan melalui kinerja profesional dalam konteks organisasi seperti juga dikemukakan oleh Silveira, Maia, dan Fioravanti (2012) dalam Silveira, Kikuchi, Policeno dan Gardim (2013).

Dari perspektif RBV, pengetahuan dianggap sebagai sumberdaya strategis yang berperan sangat signifikan terhadap pembentukan kapabilitas, baik pengetahuan yang bersifat *tacit* maupun eksplisit. KT tersebut sangat bergantung pada interaksi personal antara sumber pengetahuan dan penerimanya (Lubit, 2001; Nonaka, 1994). Untuk mentransfer kedua jenis pengetahuan tersebut, dibutuhkan mekanisme organisasional yang bersifat idiosinkratik yang dapat meningkatkan nilai yang dimilikinya, sehingga terjadi integrasi dari serangkaian pengetahuan serta sumberdaya lain. Apabila proses ini dapat berjalan dengan baik, maka kapabilitas organisasi akan dapat berkembang (Eisenhardt & Martin, 2000).

Untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang cocok untuk melakukan pembentukan kapabilitas ini, organisasi seringkali perlu menyediakan akses yang lebih cepat untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya dan keahlian yang dibutuhkan, yang jika tidak tersedia tepat pada waktunya akan menjadikan akuisisi dan absorpsi pengetahuan menjadi sulit dilakukan atau jika masih memungkinkan pun akan memakan waktu yang lama. Pada kenyataannya, transfer pengetahuan dalam organisasi membutuhkan upaya yang besar,

karena sangat tergantung pada seberapa mudah pengetahuan dapat ditransfer, diinterpretasikan, dan diserap antara sumber pengetahuan dan resipiennya (Szulanski, 1996).

Dikarenakan adanya perbedaan tipe pembelajaran dan kondisi lingkungan, maka menjadi penting untuk mempertimbangkan proses pembelajaran yang terjadi dalam proses transfer pengetahuan (Winterton, Le Deist & Stringfellow, 2006). Literatur mengenai proses pembelajaran ini pada umumnya dibagi menjadi dua jenis (Dodgson, 1993), yakni yang bersifat *single-loop* dan *double-loop*. Pembelajaran yang bersifat *single-loop* biasanya terkait dengan upaya untuk memperoleh pengetahuan guna menyelesaikan masalah tertentu, sedangkan *double-loop* terkait dengan pembentukan *mental model* dan perspektif baru. Seperti halnya *single-loop*, pembelajaran *double-loop* juga dapat menjadi upaya dalam penyelesaian masalah, bahkan yang lebih besar dan mendasar dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi. Dalam kaitannya dengan pembentukan kompetensi, Cheetham & Chivers (1996; 1998) menjelaskan adanya lima dimensi dalam suatu kompetensi yang meliputi kompetensi kognitif, kompetensi fungsional, kompetensi personal, kompetensi etikal, dan meta kompetensi. Sinergi dari kelima dimensi tersebut akan dapat membentuk kompetensi inti yang kuat bagi suatu perusahaan.

Salah satu indikator kesuksesan transfer pengetahuan dari ekspatriat adalah adanya pengetahuan yang diterima dari ekspatriat (Silveira et al., 2013). Pengetahuan tersebut dapat berasal dari area-area seperti *know-how* dan keahlian yang terkait dengan teknologi, pemeliharaan, pengendalian kualitas, produk, manajemen, ataupun budaya perusahaan. Downes dan Thomas (2000) berargumen bahwa semakin banyak jumlah ekspatriat di suatu perusahaan, maka akan lebih banyak pula pengetahuan yang dapat ditransfer. KT membutuhkan mekanisme yang tepat, yang bergantung pada kondisi penyedia maupun penerima *knowledge*. Mekanisme KT umumnya terjadi melalui pelatihan dengan berbagai

macam teknik (Briscoe & Schuler, 2004). *Readings* merupakan teknik pelatihan paling pasif, sedangkan *T-groups* merupakan teknik pelatihan paling aktif. Perrin & Rolland (2007) mengemukakan tiga mekanisme yang pada umumnya sukses memfasilitasi KT, yang meliputi dokumentasi, teknologi, dan komunitas tatap muka. Dokumentasi menekankan pada prosedur dan praktek tertulis, biasanya digunakan untuk membantu penerima mengadopsi *knowledge* yang sudah ada sebelumnya di suatu organisasi. Szulanski dan Winter (2002) menyatakan pentingnya menggunakan bentuk terstruktur pada dokumentasi *knowledge*, misalnya melalui gambar *template*. Dokumentasi EK jika dilakukan oleh orang diluar organisasi yang memiliki kemampuan dalam wawancara dan pemahaman terhadap organisasi akan mengurangi bias dari dokumentasi (Dixon, 2000).

Untuk mekanisme yang melibatkan teknologi, dari berbagai literatur terlihat bahwa KT di organisasi banyak difasilitasi oleh penggunaan teknologi informasi. Meskipun demikian, KM yang terlalu mengandalkan teknologi dalam proses KT akan kurang efektif, karena proses KT melalui interaksi antar orang menghasilkan perubahan perilaku dan organisasi yang lebih signifikan (Davenport & Prusak, 1998).

Mekanisme lain yakni melalui komunitas tatap muka yang dianggap sebagai mekanisme KT paling efektif (Davenport & Prusak, 1998; Dixon, 2000; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). Hal inilah yang menjadi dasar perusahaan mendatangkan pakar tertentu dalam proses KT. Karena dengan kehadiran pakar secara fisik, pengetahuan baik *explicit* maupun *tacit* akan dapat tersampaikan secara menyeluruh. Di era globalisasi seperti saat ini, dimana konsep *open innovation* semakin populer, perusahaan-perusahaan mulai mempertimbangkan pemanfaatan sumber pengetahuan eksternal. Pengetahuan eksternal ini biasanya diperoleh secara kontraktual untuk memperoleh pengetahuan yang belum dimiliki oleh perusahaan guna mengembangkan teknologi yang dimilikinya saat ini.

Namun demikian, perusahaan yang dapat mengkombinasikan pengetahuan internal dan eksternal akan dapat mencapai kinerja inovasi yang lebih baik yang dibangun melalui pembentukan kapabilitasnya (Figueiredo, 2010).

Proses KT intra-organisasi dapat dipahami melalui dua level yaitu pada level individu dan level organisasi. KT dalam level individu didefinisikan sebagai proses bagaimana suatu *knowledge* yang diperoleh dari suatu situasi kemudian dapat diterapkan (atau gagal diterapkan) pada situasi lainnya (Singley & Anderson, 1989). KT pada level individu dikaji menggunakan perspektif komunikasi, bahwa proses KT merupakan proses pengkomunikasian *knowledge*. Pada level organisasi, KT termanifestasi melalui perubahan *knowledge* dalam suatu organisasi. Davenport dan Prusak (1998) mengemukakan bahwa KT melibatkan dua tindakan, yaitu: 1) transmisi, ketika sumber *knowledge* mengirimkan atau menyampaikan *knowledge* kepada resipien potensial; dan 2) absorpsi oleh seseorang atau suatu grup. Kedua hal ini menjadi bagian dalam proses KT. Szulanski (2003) dalam Perrin dan Rolland (2007) menggambarkan proses KT dalam suatu perusahaan sebagai proses sekuensial antara *source* (sumber/penyedia) dan *recipient* (penerima) yang terdiri atas empat tahapan, yakni inisiasi, implementasi, *ramp-up*, dan integrasi.

Dalam tahap integrasi, penggunaan *knowledge* secara bertahap telah menjadi rutinitas baru, rutinitas ini menjadi pola sosial (Szulanski, 1996). Senada dengan hal ini, Nokes-Malach dan Richey (2015) menegaskan bahwa proses transfer ini terdiri dari beberapa pengalaman pembelajaran atau *training* yang diikuti oleh tugas baru dimana terdapat target pengetahuan atau skill untuk didapatkan dari tugas tersebut. Pengetahuan tersebut selanjutnya terbangun dalam diri penerima dan aktivitas yang dilakukan penerima menjadi contoh bagi lingkungan sekitarnya dalam organisasi. Pengetahuan yang diterima akan berubah menjadi aktivitas yang berbeda di tiap individu, namun secara bertahap aktivitas-aktivitas

tersebut terkoordinasi dan menjelma menjadi kebiasaan baru yang menetap. Perilaku baru tersebut menjadi terinstitusionalisasi dan kemudian lama-kelamaan unsur kebaruannya memudar, menjadi realitas biasa di organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, KT dapat dinyatakan sukses apabila penerima pengetahuan berhasil menyerap pengetahuan yang dibutuhkannya dari penyedia pengetahuan dan dapat menerapkannya dalam aktivitas-aktivitas rutinnnya, atau dengan kata lain berhasil melewati semua tahapan proses KT dengan baik. Dengan terlewatnya semua tahapan proses KT dengan baik, diharapkan pengetahuan akan dapat terakumulasi dari proses pembelajaran teknologi yang terjadi, baik pada level operasional, taktis, strategik maupun meta-strategik yang disebut sebagai *hyperlearning* (Carayannis, 1999; Carayannis & Alexander, 2002). *Hyperlearning* ini merupakan '*engine*' untuk membangun kompetensi inti perusahaan (Carayannis, 1999). Untuk dapat membentuk kompetensi inti dari pembelajaran yang terjadi dibutuhkan dua pilar pendukung yakni budaya organisasi dan proses yang kontinu untuk menciptakan dan mengembangkan kompetensi inti terutama dalam hal teknologi.

## Metodologi Penelitian

Studi ini merupakan penelitian kualitatif, dengan studi kasus di empat perusahaan yang mempekerjakan ekspatriat secara legal untuk keperluan KT terutama di area-area yang terkait dengan kompetensi intinya. Hal ini diidentifikasi dari penelitian sebelumnya (Prihadyanti dkk, 2017), dimana kriteria perusahaan yang menjadi studi kasus adalah yang telah memiliki awareness terhadap pentingnya membangun kompetensi inti. Profil perusahaan-perusahaan sebagai objek studi kasus diperlihatkan pada Tabel 1.

Dalam studi ini, pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui wawancara dan observasi baik di lingkungan kantor maupun pabrik dari perusahaan yang dipilih menjadi

objek studi kasus. Hal ini dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam terutama aspek 'how' mengenai bagaimana kompetensi inti dapat dibangun/diperkuat dengan dukungan dari ekspatriat. Wawancara dilakukan di perusahaan-perusahaan terpilih terhadap ekspatriat, karyawan perusahaan yang ditugaskan sebagai tenaga lokal sebagai tenaga pendamping di perusahaan, dan bagian *Human Resource Development* (HRD) maupun pihak yang ditugaskan dalam/terkait dengan pengelolaan ekspatriat. Responden-responden tersebut dipilih dengan pertimbangan kepemilikannya mengenai informasi dan pengetahuan yang mendalam mengenai pengelolaan ekspatriat dan KT yang terjadi di perusahaan. Rata-rata waktu yang dibutuhkan antara 1-2 jam untuk tiap responden.

Hasil wawancara dari responden divalidasi dari pertanyaan-pertanyaan serupa/terkait untuk responden yang sama, dengan hasil wawancara dengan responden lainnya, serta melalui observasi yang dilakukan. Observasi juga dilakukan untuk mengamati budaya kerja dan hal-hal lain yang tidak dapat digali melalui

wawancara. Data dan informasi yang dikumpulkan meliputi kondisi umum perusahaan (terkait produk, strategi bisnis, kondisi persaingan, perkembangan bisnis, kompetensi inti, inovasi-inovasi yang dilakukan, dan lain-lain), pengelolaan kompetensi inti, pengelolaan ekspatriat, serta aktivitas pembelajaran yang terjadi terutama yang melibatkan ekspatriat. Hal-hal tersebut menjadi variabel-variabel yang ditinjau dalam penelitian ini.

Data dan informasi yang dikumpulkan dianalisis secara kualitatif, dengan melakukan tiga hal, yakni *categorizing, connecting, dan displays strategies* (Maxwell, 2005). *Categorizing* dilakukan dengan mengelompokkan data/informasi untuk masing-masing variabel yang ditinjau, dan selanjutnya mengkoneksikan (*connecting*) variabel-variabel tersebut hingga sampai ke *displays* untuk membentuk *networks* yang diwujudkan dalam gambar (Maxwell, 2012). Dalam hal ini gambar memuat bagaimana peran ekspatriat dalam proses pembentukan/penguatan kompetensi inti.

Tabel 1.  
*Profil Perusahaan dalam Studi Kasus*

Nama Perusahaan	PT. A	PT. B	PT. C	PT. D
Sektor industri	Logam	Pupuk dan bahan kimia	Tekstil	Energi (EPC)
Kompetensi Inti	Pengecoran logam (foundry)	Pupuk	Kain	Teknologi pembangkit (PLTA)
Asal negara ekspatriat yang dipekerjakan	Jepang	Spanyol	Korea Selatan	Cina/Taiwan
Skema dalam mendatangkan ekspatriat	Tenaga ahli untuk pekerjaan rutin	Lisensi	Tenaga ahli untuk pekerjaan rutin	Project
Inovasi yang dihasilkan selama mempekerjakan ekspatriat	Inovasi terkait quality control	Inovasi proses	inovasi terkait quality control	Inovasi produk

## Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil dari tiap-tiap studi kasus di perusahaan, yaitu peran ekspatriat dalam proses pembelajaran terutama dalam membentuk kapabilitas teknologi yang dibutuhkan untuk membentuk kompetensi perusahaan, terutama kompetensi intinya.

### *Studi Kasus di PT. A*

Kompetensi inti yang dimiliki oleh PT. A adalah di bidang pengecoran logam terutama besi dan baja dengan kapasitas produksi pada tahun 2017 mencapai 12.800 ton/tahun untuk memenuhi permintaan pasar domestik maupun luar negeri, yaitu Amerika dan Australia. Selain menghasilkan produk-produk hasil pengecoran logam, PT A juga melakukan manufaktur komponen-komponen dan peralatan industri serta jasa *Engineering, Procurement, and Construction* (EPC). Seluruh produk PT A merupakan produk yang dibuat berdasarkan order dimana desainnya sudah ditentukan oleh pelanggan, dan bukan produksi massal. Namun demikian, PT A selalu berupaya memberikan masukan apabila terdapat kekurangan dalam desain yang diberikan oleh pelanggan. Persaingan yang dihadapi oleh PT A lebih banyak berasal dari pasar internasional terutama dalam hal harga. Seperti halnya industri lain di Indonesia, industri komponen dan peralatan memiliki masalah mahalannya harga bahan baku yang berkualitas. PT A harus mengimpor suplai bahan baku dari Cina dan India demi mendapatkan bahan baku yang berkualitas dengan harga relatif murah.

PT. A mendapatkan bantuan berupa ekspatriat dengan dukungan dari *Japan International Cooperation Agency* (JICA). Sejak tahun 2000-an, PT A sudah tiga kali menerima ekspatriat dari JICA walaupun tidak terus-menerus. Berdasarkan kebijakan JICA, masa kerja ekspatriat di perusahaan adalah satu tahun, dan jika memang masih dibutuhkan dapat diperpanjang maksimal setahun lagi. Karena skema ini diinisiasi oleh JICA, kriteria pemilihan ekspatriat hingga seluruh biaya operasional untuk mendatangkan dan selama

ekspatriat bekerja di PT A ditanggung oleh JICA. Prosedur kedatangan ekspatriat oleh JICA ini dimulai dengan kunjungan JICA ke perusahaan untuk melakukan penilaian awal guna mengidentifikasi kebutuhan perusahaan. Selanjutnya, JICA membuka rekrutmen bagi warga negara Jepang pada bidang yang ditentukan, yang berminat untuk bekerja sebagai ekspatriat di perusahaan Indonesia. Kandidat-kandidat ekspatriat yang mengajukan aplikasi kemudian diseleksi dan direkrut sesuai kriteria yang ditentukan oleh JICA. Dalam hal perekrutan ini, PT A sama sekali tidak terlibat. Hal ini dikarenakan PT A tidak memiliki rencana strategis untuk memperoleh *knowledge* baru dengan memanfaatkan ekspatriat. PT A mempekerjakan ekspatriat lebih karena inisiatif dari JICA, bukan permintaan dan kebutuhan perusahaan sendiri. Hal ini menunjukkan kurangnya inisiatif dan kemampuan manajemen strategis dari manajemen tingkat atas.

Ekspatriat yang dipekerjakan di PT A (E1) ini memiliki bidang keahlian di teknik pengecoran. Walaupun tingkat pendidikannya hanya sampai SMA, E1 sudah berpengalaman di perusahaan pengecoran Jepang selama 31 tahun. Selain di Jepang, E1 juga pernah menjadi ekspatriat di Malaysia, Bolivia, dan Meksiko, serta telah tersertifikasi *silver belt* yang menunjukkan bahwa ekspatriat tersebut telah memperoleh level sertifikasi tertinggi untuk bidang pengecoran. Selama bekerja di PT A, E1 didampingi oleh tenaga lokal (TL 1) yang berpengalaman mendampingi dua ekspatriat yang didatangkan oleh JICA sebelumnya. TL1 berpendidikan S1 teknik mesin dengan spesialisasi di bidang pengecoran dan telah bekerja selama 23 tahun di PT A. Saat ini TL1 menduduki posisi sebagai *Plant Manager* di PT A.

Terkait KT yang dilakukan, E1 mentransfer pengetahuan yang dimilikinya melalui beberapa mekanisme yakni dokumentasi, pemanfaatan teknologi serta pertemuan tatap muka. Melalui laporan tertulis yang juga dipresentasikan kepada TL1 serta jajaran

manajemen, E1 menyampaikan masalah yang ia temui di pabrik, mengidentifikasi penyebabnya, serta merekomendasikan solusinya. Setiap hari Jumat, diadakan pula rapat yang diikuti oleh para manajer dan supervisor. Pada rapat ini, E1 mempresentasikan temuan masalah dan ide untuk mengatasi masalah tersebut. Selain itu, untuk masalah yang bisa diatasi saat itu juga E1 secara langsung menyampaikan kepada pekerja pabrik. Interaksi antara E1 dengan para pekerja pabrik cukup intens karena setiap hari beliau berkeliling ke seluruh area pabrik. Selain itu, E1 juga masuk dalam *mailing list* dari karyawan PT A, khususnya dari departemen pengecoran. Melalui *mailing list* tersebut, apabila terdapat masalah di pabrik, E1 dapat memberikan masukan dan solusi untuk menyelesaikan masalah. Hal ini dimungkinkan karena E1 menguasai bahasa Indonesia walaupun hanya secara pasif. Selain itu, E1 juga menyampaikan masukan-masukannya pada rapat rutin yang dilakukan setiap pagi.

Pengetahuan yang disampaikan oleh E1 lebih banyak merupakan pengetahuan yang sederhana, yang dapat langsung diimplementasikan. Jika masukan yang diberikan tidak membutuhkan biaya, maka masukan tersebut langsung diterapkan di pabrik tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan manajemen. Namun jika ide tersebut membutuhkan biaya agar terwujud, maka perlu dilaporkan terlebih dahulu kepada manajemen untuk mendapatkan persetujuan. Pengetahuan-pengetahuan yang ditransfer oleh E1 lebih banyak diarahkan untuk meningkatkan produktivitas di area pengendalian kualitas melalui pengurangan produk cacat. Hal ini lebih ditentukan dari inisiatif E1 dan justru selama ini tidak pernah disadari oleh TL1 maupun jajaran manajemen lainnya. Solusi-solusi yang diberikan pun cukup sederhana, misalnya melalui penggunaan *jig and fixture* untuk mengurangi cacat pada pergeseran cetakan, perbaikan pola saluran logam cair, penggunaan alas palet agar produk inti tidak kotor oleh air atau pasir, dsb. Hal ini memperlihatkan adanya *explicit knowledge* yang ditransfer oleh E1 sekaligus

menunjukkan bahwa PT A lebih berfokus pada pengembangan teknologi utama namun kurang memiliki perhatian terhadap teknologi pelengkap/pendukungnya. Selain mentransfer *explicit knowledge*, keberadaan E1 juga berperan penting dalam mengubah budaya kerja karyawan PT A, terutama dalam hal kedisiplinan, kesadaran untuk melakukan efisiensi, dan kesadaran akan pentingnya menjaga kebersihan. Hal ini diperlihatkan oleh E1 melalui kedisiplinan dalam hal waktu kerja, tetap bersedia datang ke perusahaan jika dibutuhkan pada hari libur seperti karyawan lainnya, membuang sampah pada tempatnya dan selalu menjaga kebersihan di area pabrik, serta perilaku menghemat bahan baku dan bahan pendukung dengan tujuan efisiensi. Melalui contoh yang diperlihatkan oleh perilaku E1, karyawan perusahaan sedikit demi sedikit mulai menyadari dan ikut mencontoh perilaku tersebut. Hal ini juga secara tidak langsung berdampak pada produktivitas perusahaan termasuk peningkatan kesadaran dari karyawan melalui pembentukan budaya kerja yang lebih baik terutama dalam aktivitas operasional produksi, yang juga memperlihatkan bahwa KT yang terjadi membentuk *production capability* dari karyawan perusahaan khususnya di area produksi.

TL1: "...sisi kedisiplinan kurang kita...", "Level (teknologi pengecoran) kita sudah termasuk tinggi karena sudah puluhan tahun. Cuma satu (yang masih kurang), disiplin...", "Kita budaya kebersihan kurang...kita juga boros..."

Pihak manajemen perusahaan terlihat kurang memiliki visi yang jelas mengenai pengembangan pengetahuan. Hal ini berdampak pada rendahnya kesadaran akan kebutuhan pembaharuan *knowledge* yang berkesinambungan. Dalam kasus pemanfaatan ekspatriat sebagai salah satu sumber pengetahuan yang penting, perusahaan belum mampu mengelola pemanfaatannya dengan baik. Apabila pihak manajemen mengetahui kebutuhan *knowledge* untuk kepentingan strategis perusahaan, seharusnya dapat meminta ekspatriat dengan kriteria-kriteria tertentu kepada JICA. JICA sendiri sebenarnya

membuka peluang untuk melakukan hal tersebut, namun peluang tersebut belum dimanfaatkan oleh perusahaan. Manajemen di PT A juga belum memiliki desain dan rencana strategis yang jelas untuk bisa mengakuisisi pengetahuan dari sumbernya. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya desain pola kerja untuk melakukan KT dan tidak adanya penugasan kepada ekspatriat yang memungkinkan tenaga lokal di perusahaan secara optimal memanfaatkan pengetahuan yang ditransfer. Tugas dari ekspatriat lebih merujuk kepada penugasan dari JICA serta target pribadi dari ekspatriat tersebut.

Manajemen perusahaan sendiri memiliki persepsi bahwa karena ekspatriat yang datang adalah bantuan, maka mereka tidak bisa mengatur atau mendesain pekerjaan dari TKA tersebut. Padahal pihak JICA sebagai penyandang dana memberikan peluang untuk perusahaan menentukan sendiri ekspatriat yang dibutuhkan. Selain itu, sebenarnya perusahaan dapat lebih banyak menyerap pengetahuan yang dimiliki oleh ekspatriat yang sudah mencapai level sertifikasi *silver belt*. Namun upaya ke arah tersebut belum optimal dilakukan, dilihat dari pasifnya TL1 dalam bekerja sama dengan E1. Karena pihak perusahaan kurang proaktif dalam pemilihan ekspatriat, faktor eksternal yakni kebijakan penyandang dana menjadi sangat berpengaruh dalam memilih TKA yang akan dipekerjakan di PT. A. Dalam hal ini, JICA adalah pihak yang menentukan kriteria dan area keahlian TKA yang dipekerjakan di PT. A.

TL1: *“(E1) langsung diterima karena pola bantuan bukan permintaan... Kita menerima kok semua. Kita ini hampir semua kurang. Kalau ada yang mengingatkan kan bagus.”*

#### *Studi Kasus di PT. B*

PT B merupakan salah satu produsen pupuk di Indonesia terutama dengan kompetensi inti pada pupuk untuk tanaman pangan, perkebunan dan industri. Hingga tahun 2017, perusahaan ini telah memiliki 16 pabrik pupuk dengan total kapasitas produksi 4,44 juta ton/tahun. Selain memproduksi pupuk, perusahaan ini juga memproduksi produk non-pupuk yang dihasilkan oleh 13 pabrik

dengan kapasitas lebih dari 3 juta ton/tahun. Saat ini, terdapat beberapa tantangan besar yang dihadapi oleh perusahaan, yakni umur pabrik yang semakin tua dan efisiensinya yang semakin rendah, beban biaya bahan baku yang semakin tinggi, rencana pengalihan subsidi pupuk, gelombang pensiun karyawan secara besar-besaran, serta persaingan pasar bebas yang semakin terbuka. Oleh karenanya perusahaan menyadari pentingnya melakukan inovasi dan berupaya menjadikannya sebagai nilai-nilai di perusahaan. Inovasi-inovasi yang dilakukan perusahaan diantaranya berupa peningkatan mutu produk/jasa, pengembangan jenis produk/jasa, penciptaan pasar baru dan pangsa pasar, penghematan biaya, percepatan waktu proses, serta pengurangan terhadap kerusakan lingkungan. Inovasi-inovasi yang dilakukan tersebut mampu mendorong peningkatan penjualan dan laba perusahaan. Inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan juga telah menghasilkan 51 merek dan 30 desain industri sebagai bentuk Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI). Kegiatan inovasi ini juga ditopang oleh aktivitas penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh bagian riset dan *engineering* untuk selanjutnya diarahkan untuk pengembangan skala sebagai bentuk pengembangan bisnis. Selain melakukan aktivitas litbang dengan didukung oleh laboratorium-laboratorium internal, perusahaan juga melakukan kerja sama riset dengan pihak eksternal.

Salah satu bentuk inovasi yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah inovasi produk, khususnya produk pupuk. Perusahaan memiliki satu jenis pupuk unggulan yang telah dikembangkan dalam empat generasi dan di tahun 2017-2021 akan dikembangkan pula generasi kelimanya. Produk pupuk ini menjadikan perusahaan sebagai *market leader* di tingkat nasional. Perkembangan pasar untuk produk ini juga meningkat tajam, terutama sejak tahun 2005. Pengembangan teknologi pupuk unggulan ini juga membutuhkan waktu yang lama hingga perusahaan dapat mencapai penguasaan teknologi, dimulai sejak tahun 1972.

Teknologi ini dianggap memiliki keunggulan-keunggulan sehingga perusahaan tidak perlu melakukan *shutdown* harian/mingguan, serta mampu meningkatkan tingkat produksi dan juga mampu mengoptimalkan fungsi *belt conveyor*.

Pada awalnya, perusahaan membeli lisensi teknologi, dan oleh karenanya didatangkanlah ekspatriat dari Spanyol sesuai asal negara perusahaan pemilik lisensi, untuk membantu perusahaan menguasai teknologi yang dibeli melalui lisensi tersebut. Produk unggulan PT B untuk generasi 1 dan 2 dibuat berdasarkan teknologi dari lisensi yang dibeli dari Spanyol. Dari desain yang ditetapkan, perusahaan tetap diharuskan memakai beberapa *critical equipment* dari *vendor* tertentu yang telah ditentukan oleh pemberi lisensi dan tidak bisa mengembangkan maupun membelinya dari *vendor* lain. Produk generasi 3 dan 4 berhasil dibuat dengan teknologi sendiri dari hasil memodifikasi teknologi yang dibeli melalui lisensi tersebut, bahkan pada akhirnya dapat menghasilkan paten. Modifikasi teknologi produksi juga dapat meningkatkan kapasitas produksi yang jauh lebih tinggi dari desain awal.

Pada masa-masa awal kedatangan, ekspatriat (E2) memiliki kapasitas yang diharapkan oleh perusahaan, terutama terkait pengetahuan mengenai operasionalisasi teknologi yang dibeli melalui lisensi. Tenaga pendamping dari perusahaan tidak hanya individu tetapi dalam bentuk tim berdasarkan kebijakan perusahaan. Tim tersebut diketuai oleh *engineer senior* (TL2) dengan anggota tim dari *engineer senior* dan *engineer junior*. TL2 yang menjadi tenaga memiliki latar belakang pendidikan teknik kimia, yang diposisikan sebagai pimpinan tim sekaligus seorang *process engineer* yang ditugaskan dalam pengembangan teknologi di perusahaan. Dalam hal ini, manajemen perusahaan telah memikirkan KT selain dari E2 kepada tenaga lokal, juga dari *engineer senior* ke *engineer junior* sebagai upaya *knowledge retention*. Namun seiring berjalannya waktu, dengan meningkatkan kemampuan dari tim pendamping dan ekspektasi yang lebih tinggi

termasuk meningkatnya tingkat kesulitan yang tidak mampu diatasi oleh tenaga lokal, E2 ternyata tidak dapat menyuplai pengetahuan seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini menyebabkan manajemen membuat keputusan bahwa pengembangan produk generasi ketiga tidak lagi mendatangkan ekspatriat.

Pengetahuan yang ingin dikuasai perusahaan dari E2 adalah pengetahuan yang terkait dengan teknologi proses. Pada studi kasus ini terdapat *tacit knowledge* dan juga *explicit knowledge* yang ditransfer kepada TKL di area tersebut. *Tacit knowledge* lebih banyak berasal dari pengalaman-pengalaman E2 dalam menghadapi masalah-masalah yang biasanya sering muncul selama pengoperasiannya, sedangkan *explicit knowledge* lebih banyak berupa dokumen serta pengetahuan terkait operasionalisasi *equipment*. Level pengetahuan yang ditransfer mencakup pengetahuan yang membentuk *production capability* terutama untuk pengetahuan yang terkait dengan rutinitas pengoperasian pabrik, serta *innovative capability* berupa pengetahuan yang terkait dengan desain.

KT di perusahaan terjadi melalui mekanisme dokumentasi, yakni dengan adanya panduan terkait proses produksi, pendokumentasian data-data fisik dan kimia yang bisa dijadikan sebagai acuan ataupun bahan evaluasi; melalui pemanfaatan teknologi informasi melalui situs web sebagai implementasi *knowledge management* di perusahaan yang juga berperan sebagai repositori *knowledge*; serta *face to face meetings* melalui aktivitas supervisi yang dilakukan oleh E2 dan interaksi yang terjadi selama masa kontrak.

Pada awalnya, perusahaan telah mengetahui area *knowledge* yang ingin dikuasai dalam proses KT. Pada saat berinteraksi dengan TKA, TKL berinteraksi terlebih dahulu dengan TKA, selanjutnya menentukan pengetahuan apa yang belum dimiliki dan perlu diakuisisi dari TKA. Pada awal interaksi, TKA memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan TKL

karena *knowledge base* yang dimiliki belum cukup untuk melakukan penguasaan bahkan pengembangan teknologi. Sebelum ke tahap pengembangan teknologi, pengetahuan untuk membentuk *production capability* perlu dikuasai terlebih dahulu. Pada awal proses KT, E2 lebih banyak mengajarkan hal-hal baru terhadap tim pendamping. Ketika telah terjadi akumulasi *production capability* yang terkait dengan rutinitas proses produksi, ditambah dengan *knowledge base* yang telah dimiliki, TKL memiliki target mengenai pengetahuan baru yang perlu dikuasai lebih lanjut.

Dengan melakukan pembelajaran dari masalah-masalah yang timbul selama proses produksi yang telah berjalan, TKL dapat mengetahui pengetahuan yang dibutuhkan untuk bisa mengatasi masalah yang terjadi. Pada awalnya, para *engineer* dalam tim pendamping berupaya melakukan *trial and error* serta membaca panduan yang diberikan oleh E2. Apabila ternyata masalah tidak terselesaikan, tim pendamping akan berupaya mencari solusi yang dibutuhkan kepada rekan tim, ketua tim, ataupun pihak manajemen lainnya. Jika solusi yang diharapkan belum juga diperoleh, tenaga pendamping akan menyusun daftar mengenai hal-hal yang perlu ditanyakan kepada ekspatriat. Oleh karenanya, terjadi pula perubahan frekuensi dan intensitas interaksi antara E2 dan tim pendamping. Hal ini memperlihatkan tahapan implementasi walaupun dalam tahap ini peran TKA tidak selalu dominan, dikarenakan adanya *accelerated effort* dari TKL untuk lebih cepat menerapkan pengetahuan yang telah diakuisisinya. Semakin lama, kebutuhan pengetahuan tim pendamping terhadap E2 menjadi berkurang sehingga perannya pun tidak lagi dominan.

*Engineer senior*: “Kita juga sering *trial-and-trial* ke lapangan, akhirnya kombinasi dari apa yang di sampaikan INC (perusahaan pemilik lisensi) dan pengalaman kita .... Kalau pas project ada jadwalnya, tetapi ada yang mewakili di sini, jadi kalau ada yang pergi tetap ada yang tinggal di sini, sesuai dengan kebutuhan, ketika mereka ada di sini benar-benar kita manfaatkan dengan memberitabukan masalah yang ada.”

*Engineer Junior*: “Kalau dulu produk generasi 1 supervisi full lisenso semua, kita terima jadi, operator hanya pada saat mengoperasikan saja tetapi ketika kontruksi, PT. B tidak dilibatkan kontruksi maupun sampai selesai, jadi mulai lisensinya proses supervisinya full dari INC (perusahaan pemilik lisensi), padahal produk generasi ke-2 harus masuk PT B karena pabrik ini ada pabrik ini unikualifikasi dari ITS, kerena kita desainnya kita kasih ke kontraktor untuk membangun, produk generasi 3 dan 4 ketika kita sudah menguasai itu semuanya full menggunakan teknologi dari PT B yang sudah menggunakan *preneutralizer* itu, jadi transfernya dari INC kita sudah dapat desainnya, kita sudah paham dan mengerti semuanya di kualifikasi ternyata lebih bagus dan teknologinya menjadi teknologi sampai saat ini.”

Pada awal interaksi, E2 lebih berperan untuk melakukan pembinaan dan selanjutnya hanya berperan sebagai pengawas/supervisor. Frekuensi interaksi pun semakin berkurang sehingga E2 pada akhirnya hanya datang ke perusahaan ketika dibutuhkan saja. Pada akhirnya E2 bahkan tidak sanggup menyuplai pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan produksi massal yang disebabkan oleh kurangnya pengalaman produksi, bahkan upaya pemecahan masalah dari E2 sempat mengakibatkan kerusakan peralatan di perusahaan. Hal ini mendorong tim pendamping untuk melakukan inovasi untuk mengatasi sendiri masalah-masalah yang tidak bisa diselesaikan oleh E2.

E2: “... Secara teoritis pada saat performance tes yang INC sampaikan dan juga pengalaman kita sendiri itu kita kombinasi, pada akhirnya pun kita bisa mengatakan kalau kita lebih baik dari INC karena kita akhirnya punya sendiri. Faktanya pada saat RFO, performance tes kita lakukan sendiri, INC hadir pada saat performance tes awal dan itu terjadi kegagalan dan kerusakan yang cukup besar sehingga kita selama 2 minggu memperbaiki.”

### *Studi Kasus di PT. C*

PT. C merupakan perusahaan tekstil yang dengan produk utama berupa benang yang diolah dari kapas alam dan rayon, kapas-poliester, atau campuran dan produk kain baik kain mentah maupun kain jadi. Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi benang dan kain tersebut berasal dari kapas alam yang diimpor dari Amerika, Australia, Afrika, dan lain-lain. Pasar utama produk PT C adalah Korea Selatan dan hanya sedikit yang dipasarkan secara domestik.

Sejak awal berdiri, PT C sudah mulai merekrut ekspatriat untuk kepentingan KT sebagai salah satu syarat ketika perusahaan menerima investasi dari perusahaan Jepang. Biasanya durasi kontrak kerja ekspatriat adalah selama satu tahun yang terbagi menjadi tiga termin, yaitu termin satu untuk evaluasi proses yang sudah dilakukan perusahaan; termin 2 untuk menetapkan target yang berdasarkan hasil evaluasi pada termin 1; dan termin 3 sebagai periode persiapan TKA untuk kembali ke negara asalnya dengan menyiapkan silabus sebagai pedoman tenaga pendamping. Perusahaan mengharapkan setelah ekspatriat meninggalkan perusahaan, tenaga pendamping dapat bertanggung jawab menjalankan mesin atau teknologi yang sudah diajarkan oleh ekspatriat yang didampinginya. Sebelum ekspatriat datang, perusahaan akan mempersiapkan tenaga pendamping yang memiliki keahlian bidang yang sama, serta diutamakan mampu berbahasa Inggris untuk menghindari kesulitan berkomunikasi. Ekspatriat di PT C yang ditinjau dalam penelitian ini (E3) berasal dari Korea Selatan. Dasar untuk mempekerjakan ekspatriat tersebut rekomendasi dari perusahaan lain yang pernah mempekerjakannya serta informasi dari internet.

E3 didatangkan untuk menyelesaikan masalah produksi, khususnya yang terkait dengan pencampuran warna untuk kain. Selama ini, masalah yang dihadapi perusahaan adalah ketidaksesuaian warna kain yang diproduksi seperti yang diharapkan oleh pelanggan.

Perusahaan membutuhkan teknik pencampuran warna yang akurat agar sesuai dengan permintaan pelanggan. E3 memiliki pendidikan formal di bidang jurnalistik, namun memiliki keahlian di bidang pencelupan dan pewarnaan. Keahlian tersebut diperoleh dari pengalaman kerja di industri tekstil selama lebih dari 35 tahun. Selain itu, E3 juga pernah belajar mengenai pencelupan benang di Jerman melalui program pengembangan SDM oleh pemerintah Korea. Selanjutnya E3 mempelajari pembuatan cat kimia untuk pewarnaan. Sebelum bekerja di perusahaan ini, E3 bekerja di perusahaan R&D untuk industri tekstil, khususnya bidang pencelupan dan pewarnaan alam. Tenaga pendamping dari E3 (TL3) memiliki background pendidikan formal dari sekolah tekstil di Tangerang. Bidang keahliannya adalah pencelupan benang dan kain. TL3 telah bekerja di PT C sejak tahun 1998 dan saat ini menduduki posisi sebagai manajer *processing*.

Pengetahuan yang ditransfer dari E3 kepada TL3 adalah pengetahuan di area pencelupan dan pewarnaan kain. Dari interaksi yang terjadi, terlihat adanya KT dalam bentuk *tacit* maupun *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* yang berhasil ditransfer berupa teknik pencarian warna yang biasanya dilakukan di laboratorium, hingga pencampuran warna sampai kain selesai diproduksi. Terkadang pencampuran warna di laboratorium sudah sesuai, namun ketika sudah masuk ke bagian produksi, kain yang dihasilkan warnanya masih belum sesuai dengan keinginan pelanggan. *Knowledge* untuk menguasai teknik ini disampaikan oleh E3 dalam bentuk supervisi dan *coaching*. Untuk teknik pencarian warna telah ada instruksi tertulis namun pada saat digunakan, masih terdapat banyak hal yang harus dikoreksi. Oleh karena itu, untuk mempelajari *tacit knowledge* mengenai teknik ini, diperlukan pembelajaran langsung secara intens. Meskipun demikian, telah ada juga basis data yang berisi formulasi warna sebagai rekomendasi dari E3. Basis data ini merupakan upaya untuk mengeksplisitkan pengetahuan mengenai pencampuran warna yang sifatnya *tacit*.

Dengan basis data tersebut, dapat diketahui campuran untuk memperoleh warna tertentu untuk jenis kain tertentu. Untuk memanfaatkan basis data ini tetap dibutuhkan *tacit knowledge*, karena jika terjadi kesalahan pemilihan di basis data, akan terjadi perbedaan warna antara yang dihasilkan di laboratorium dengan warna yang dihasilkan di bagian produksi.

Selain pengetahuan mengenai teknik pencarian dan pencampuran warna, *explicit knowledge* lainnya yang diperoleh dari E3 adalah pengetahuan dalam hal injeksi warna yang dituangkan dalam bentuk SOP dalam injeksi warna dengan melakukan modifikasi proses yang ada.

TL3: "Kalan secara tertulis selama ini dalam implementasi di lapangan itu ternyata apa yang tertulis masih ada yang harus di koreksi, seperti waktu lebih lama, hasil yang berbeda .... Iya, (E3) sangat membantu. Untuk warna tua selama ini kita proses masih dengan standar yang kita gunakan, jadi semua zat warna kita masukkan kemudian kita injeksi di tangki produksi, kita ubah prosesnya karena membutuhkan banyak waktu, karena sebelum di injeksi itu di panaskan, di larutkan baru di injeksi, sekarang proses kita ganti, semua zat warna di masukkan langsung ke pompa dan kimia pembantunya juga sama di masukkan, kemudian di aduk jadi satu baru di injeksi untuk di proses. Setelah proses pencelupan di lakukan, zat warna itu ada yang masuk ke dalam serat, ada yang hanya menempel di permukaan serat atau ada yang masuk ke dalam serta tetapi ada yang berikatan tidak sempurna sehingga proses *shoving* perlu di lakukan, untuk menghilangkan sisa-sisa zat warna yang hanya menempel atau tidak berikatan sempurna dalam serat, jika tidak begitu efek yang di dapat akan luntur, kemudian proses *fixing* yang fungsinya memperbesar kedudukan zat warna dalam serat sehingga akan sulit untuk keluar."

Pengetahuan yang ditransfer dari E3 tidak hanya dapat membentuk *knowledge* yang membentuk *production capability* tetapi juga turut berkontribusi dalam membangun *innovation capability* yang dimiliki oleh TL3. Teknik tersebut juga telah ditransfer oleh TL3 kepada karyawan-karyawan lain di bagian produksi. Tenaga kerja lokal juga secara mandiri dapat menggunakan teknik serupa untuk berbagai warna, tidak hanya untuk warna yang pernah diajarkan oleh E3. Pengetahuan seperti ini

memang cenderung mudah untuk ditransfer karena sifatnya tidak terlalu kompleks sehingga lebih mudah dikuasai. Dengan pengetahuan tersebut, TL3 dan karyawan di departemen *processing* lainnya menjadi paham bagaimana cara mencampur warna untuk berbagai jenis kain dari berbagai jenis bahan selain yang pernah diajarkan oleh TL3.

Selain mentransfer pengetahuan, pada dasarnya E3 juga mentransfer budaya kerja yang positif kepada TL3 dan karyawan-karyawan lainnya, terutama mengenai standar kerja minimal dan etos kerja. Hal ini dinilai mampu memberikan pengaruh positif terhadap rutinitas kerja karyawan perusahaan. E3 dapat memberikan kesadaran bahwa standar kerja yang diterapkan selama ini terlalu rendah sehingga karyawan menjadi memiliki keinginan untuk meningkatkan standar kerjanya.

TL3: "Ada (perubahan standar) terutama di bagian Operasional, karena kita mengikuti teknis kita yang dulu, walau secara teori sama tetapi praktek di lapangan itu agak berbeda."

Dalam hal pengelolaan TKA, terlihat kurang baiknya implementasi dari perencanaan dan strategi dalam pengembangan pengetahuan. Hal ini mengindikasikan kurangnya kemampuan manajemen perusahaan dalam mengoperasionalkan perencanaan strategis khususnya dalam pengembangan pengetahuan di perusahaan. Pihak manajemen tidak memberikan tugas yang spesifik dan kurang tegas dalam menuntut target kinerja kepada E3. Ketika bekerja, E3 justru lebih proaktif untuk memberikan solusi permasalahan, khususnya dalam pencampuran warna dan mengajarkannya kepada TL3. Pihak manajemen sendiri kurang memahami permasalahan riil yang dihadapi oleh TL3 selama berinteraksi dengan E3. Hal ini diperlihatkan dari ketidaktahuan dalam mengidentifikasi kendala bahasa selama proses KT walaupun di awal perusahaan telah menetapkan syarat kemampuan berbahasa Inggris untuk tenaga pendamping. Pihak manajemen juga tidak secara spesifik melakukan evaluasi terhadap KT yang terjadi termasuk dalam mengidentifikasi manfaat dari

pengetahuan potensial yang bisa dimanfaatkan di masa mendatang dan hanya melihat manfaat jangka pendeknya saja yakni dalam hal peningkatan produksi selama E3 dipekerjakan di perusahaan. Manajemen perusahaan juga kurang mendorong inisiatif karyawan untuk berupaya menyerap pengetahuan dari E3 guna dimanfaatkan untuk berinovasi. Hal ini terlihat dari belum terbentuknya *performance appraisal* yang baik, karena bonus yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi dinilai belum sepadan dengan usaha yang diberikan oleh karyawan tersebut.

*Manajer HRD: "Tidak, bahasa semua sudah bisa dan tidak menjadi kendala." (ketika ditanyakan apakah ada kendala bahasa antara ekspatriat dan tenaga pendamping)*

*TL3: "... (dia memakai) bahasa Inggris Korea, dan agak sulit memahami... Kalau itu (evaluasi knowledge transfer di perusahaan) biasanya langsung diibat dari hasil, produktivitas naik kualitas juga naik, dari segi ketepatan juga ada kemajuan."*

#### *Studi Kasus di PT. D*

PT D merupakan perusahaan yang bergerak di bidang energi, terutama dalam konstruksi pembangkit listrik tenaga air (PLTA). Hal ini menjadi kompetensi inti perusahaan tersebut. PT D didirikan untuk turut berperan mensuplai ketersediaan energi di Indonesia yang belum merata serta dalam pemenuhan kebutuhan energi nasional. PLN sebagai pemasok energi utama di Indonesia baru bisa menyediakan energi listrik untuk masyarakat dengan rata-rata tingkat elektrifikasi 65%, bahkan untuk wilayah Indonesia Timur yang tingkat elektrifikasinya baru mencapai 30%. Kondisi ini dianggap sebagai suatu peluang bisnis bagi PT D.

Dalam perkembangan bisnisnya, PT D merencanakan pembangunan unit PLTA di salah satu wilayah di Indonesia Timur. PLTA tersebut direncanakan dibangun sebanyak 3 unit, dengan kapasitas masing-masing 60 MW (PLTA I), 195 MW (PLTA II), dan 320 MW (PLTA III). Pembagian PLTA memanfaatkan aliran sungai menjadi tiga unit PLTA yang

berdasarkan pertimbangan teknis lokasinya berurutan dari hulu ke hilir. Pembangunan PLTA II dilakukan terlebih dahulu karena untuk membangunnya hanya diperlukan bendungan aliran sungai. Pembangunan PLTA I relatif lebih sulit karena perlu dibangun terlebih dahulu bendungan lainnya sebagai preseden.

Pada awal berdirinya, PT. D tidak memiliki pengalaman maupun penguasaan teknologi PLTA secara khusus. Kemampuan dan pengalaman utama SDM di PT D adalah bidang konstruksi di area keilmuan teknik sipil, terutama proyek pembangunan jalan dan jembatan. Namun demikian, basis pembangunan PLTA ini juga didominasi oleh ilmu konstruksi bangunan yang membutuhkan keilmuan teknik sipil yang kuat. Pada 2 proyek PLTA yang telah dilakukan, hasil yang diperoleh dinilai belum optimal. Oleh karenanya, pimpinan PT D kemudian memutuskan untuk memulai proyek pembangunan PLTA lanjutan (proyek ketiga) dengan terlebih dahulu melakukan pembelajaran teknologi terkait PLTA yang berbeda dari yang telah dilakukan sebelumnya. Oleh karenanya, dipilihlah teknologi PLTA dari Cina yang akan digunakan sebagai fokus untuk pembelajaran ini. Pemilihan teknologi dari Cina merupakan keputusan pimpinan PT D karena teknologi Cina yang relatif lengkap, bervariasi jenis dan kualitasnya, serta harga yang sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan. Selain itu, pimpinan PT D mempertimbangkan bahwa Cina cenderung lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan, sehingga hal ini akan memudahkan perusahaan dalam mempelajari teknologi yang sama sekali baru.

Pembelajaran teknologi PLTA yang dilakukan oleh PT D dapat dikatakan dimulai dari nol sehingga SDM perusahaan perlu melakukan pembelajaran dilakukan secara menyeluruh, dari peralatan, desain PLTA, hingga konstruksi bangunan. Dalam perekrutan ekspatriat di PT. D, tim *engineering* memegang peranan utama, sedangkan unit SDM bersifat sebagai unit pendukung.

Tim *engineering* bertugas menyusun kerangka waktu pekerjaan pembangunan PLTA serta informasi di tahap manakah ekspatriat harus kedatangan. Lebih lanjut lagi, pemilihan ekspatriat yang akan kedatangan juga dilakukan oleh tim *engineering*. Selanjutnya informasi mengenai kebutuhan ekspatriat-ekspatriat tersebut disampaikan kepada bagian SDM yang memfasilitasi pengurusan perizinan dan proses yang harus dilalui hingga ekspatriat bekerja di PT D. Ekspatriat yang dipekerjakan tidak hanya satu orang. Ekspatriat yang akan datang ke PT D dipilih oleh konsultan dari Cina yang ditentukan oleh PT D, yang dinilai berpengalaman mendesain dan membangun PLTA. Pemilihan konsultan tersebut didasarkan atas pertimbangan kemungkinannya melakukan *joint design* agar ekspatriat dan karyawan perusahaan dapat bekerja bersama untuk mengerjakan desain PLTA yang akan dibangun. Direktur PT D sendiri berperan dalam penentuan siapa ekspatriat yang akan kedatangan oleh konsultan dari Cina berdasarkan diskusi dengan tim teknik yang akan berperan sebagai tenaga pendamping.

*Manager HRD: "...kita sedang membangun PLTA 1, memerlukan desain dam, engineer internal kita belum ada pengalaman... Kita cari perusahaan konsultan yang profesional, ada yang kita kontrak perusahaannya ada juga yang joint design, jadi ada engineer kita yang ke sana ada juga engineer sana yang ke kita misalnya untuk tahap desain...jadi 1 TKA kita pasang 2 engineer untuk yang selalu mendampingi mereka."*

Secara umum, terdapat empat kategori area keilmuan dari ekspatriat, yakni teknik sipil, teknik mesin, teknik elektro, dan manajemen proyek. Pengetahuan yang ditransfer dari ekspatriat sendiri dapat dikategorikan menjadi tiga, yakni pengetahuan dalam hal desain (meliputi desain bendungan, standar teknis, dan desain terkait AMDAL), konstruksi (mencakup teknologi konstruksi PLTA, manajemen konstruksi, manajemen proyek), dan operasionalisasi PLTA (pengetahuan terkait peningkatan efisiensi PLTA, penyelesaian masalah, dan pengalaman-pengalaman dari ekspatriat.

Jika dilihat dari tipe pengetahuan yang berhasil ditransfer dari ekspatriat, pada studi kasus di PT D ditemukan KT dalam bentuk pengetahuan yang bersifat *tacit* dan eksplisit. Pengetahuan eksplisit berupa gambar desain, yang meliputi desain bendungan, perhitungan standar dalam desain beserta penyesuaian standar tersebut sesuai dengan kebutuhan PLTA, desain peralatan teknologi, dan desain-desain lainnya. Pengetahuan yang sifatnya eksplisit ini menjadi *knowledge sharing* antara ekspatriat dan tenaga pendampingnya, yang selanjutnya jika disetujui maka akan digunakan sebagai pedoman untuk membangun berbagai bagian PLTA. Pengetahuan yang bersifat *tacit* berasal dari pengalaman dan keahlian dari ekspatriat di bidang PLTA, disamping juga muncul sebagai hasil diskusi antara ekspatriat dan tenaga pendamping ketika timbul suatu permasalahan dalam proyek. *Tacit knowledge* yang diidentifikasi pada proses KT di PT D antara lain bagaimana cara meningkatkan efisiensi PLTA dalam menghasilkan listrik dan mengenai manajemen resiko dalam PLTA.

*Tenaga pendamping: "...yang kita belum tahu mereka yang mendesain kemudian kita review desain mereka, jika kita yang desain mereka yang akan review desain kita"*

Dari proses KT yang terjadi, terlihat bahwa tenaga pendamping berhasil menerima dan menguasai *knowledge*, terutama yang membentuk *production capability*. Proses KT antara ekspatriat dan tenaga pendamping terbukti efektif bagi perusahaan untuk membangun PLTA II, yang telah berhasil menghasilkan listrik sesuai dengan desain awal. Ekspatriat juga terlihat memiliki peran mentransfer *knowledge* yang kemudian dikombinasikan dengan *existing knowledge* dari tenaga pendamping sehingga dapat membangun *innovation capability*. Di sisi lain, proses KT juga efektif menghasilkan *innovation capability* yang dapat dibawa dari level individu hingga menjadi milik korporat, artinya perusahaan berhasil memanfaatkan *knowledge* dari ekspatriat untuk berinovasi. *Innovation capability* ini terbukti pada pembangunan PLTA I yang didesain, dikonstruksi, dan diinstalasi teknologinya dengan kemampuan PT D sendiri, berbekal kemampuan dan pengalaman

pembangunan PLTA II yang telah lebih dulu selesai dilakukan. Meskipun demikian, ekspatriat masih dilibatkan dalam hal *review* dan *commissioning* terkait posisinya sebagai konsultan di PT D. Lebih lanjut lagi, untuk pembangunan PLTA III, perusahaan sudah merencanakan untuk melakukannya secara mandiri tanpa melibatkan ekspatriat sama sekali. *Innovation capability* PT D di bidang PLTA juga terlihat dengan adanya perusahaan-perusahaan lain yang telah menggunakan jasa PT D sebagai konsultan terkait pembangunan PLTA.

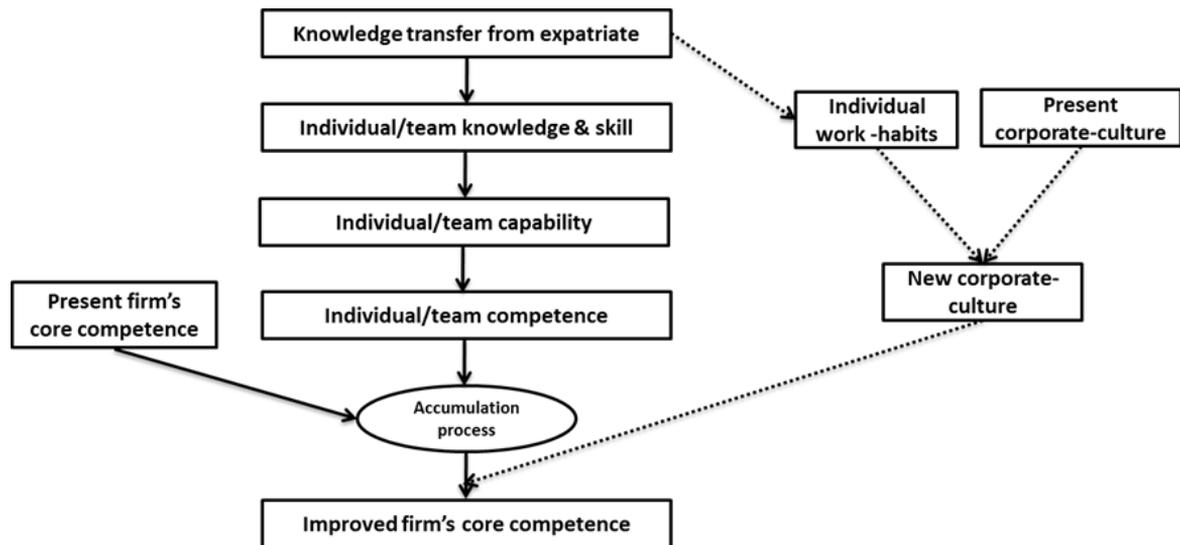
*Tenaga pendamping : "...kita juga baru sadar untuk PLTA itu yang paling lengkap adalah perusahaan kita, dari mulai desain dasar sampai beroperasi belum ada perusahaan lain yang seperti kita...saya yakin kulan Proyek 3 bisa di lakukan oleh TKL, P1 pun kita overall sudah memahami walau ada beberapa yang kita masih minim pengetahuan sehingga kontrak pun untuk semua karena sekalian untuk mereview juga..."*

### Diskusi

Dari keempat studi kasus tersebut, terlihat bahwa peran ekspatriat dalam proses pembelajaran yang terjadi lebih pada pengisian *gap of knowledge* dari pengetahuan yang mendukung kompetensi inti yang sudah ada, disamping pembentukan budaya kerja yang positif. Pemanfaatan ekspatriat juga lebih menekankan pada efektivitasnya yang ditentukan oleh strategi pengelolaannya. Dari keempat studi kasus dapat dilihat bahwa hal ini tidak serta merta dapat terjadi, namun bergantung pada kemampuan manajemen strategis perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan ekspatriat. Pengetahuan yang diperoleh dari ekspatriat perlu dikombinasikan dengan pengetahuan yang telah dimiliki oleh tenaga lokal untuk dapat meningkatkan kemampuan teknologi individunya, untuk selanjutnya diagregasi pada level tim/departemen dan dieskalasi pada level perusahaan dengan didukung pengetahuan-pengetahuan dari departemen-departemen lainnya. Dalam hal ini, terlihat bahwa kompetensi inti dapat diperkuat melalui pembentukan kapabilitas teknologi, baik yang terkait langsung dengan kapabilitas inti

maupun kapabilitas komplementer. Kompetensi inti perusahaan yang kuat dapat tercipta melalui dukungan pembentukan kapabilitas karena pada dasarnya kompetensi inti merupakan pembentukan dari *production* dan *innovation capability* untuk melakukan sesuatu yang unik yang menjadi unggulan perusahaan, atau dapat dikatakan sebagai keunggulan kompetitif dari perusahaan guna menghadapi kompetitor-kompetitornya. Dari keempat studi kasus terlihat bahwa *production capability* lebih banyak didukung oleh *knowledge* eksplisit dari ekspatriat, sedangkan *innovation capability* lebih banyak terbentuk melalui akuisisi *tacit knowledge* dari ekspatriat. *Production capability* sendiri menjadi fondasi bagi pembentukan *innovation capability*, seperti juga disebutkan oleh Figuerido, Gomes dan Farias (2010).

Di samping dukungannya terhadap kapabilitas yang turut mendukung penguatan kompetensi inti, terlihat pula dukungan ekspatriat dalam membentuk budaya perusahaan yang mendukung untuk melakukan inovasi yang juga menjadi bagian dari upaya pembentukan kapabilitas tersebut. Oleh karenanya, dapat dikatakan bahwa KT dari ekspatriat dapat membentuk kapabilitas individu dan perilaku kerja (*work habits*) yang lebih baik sehingga membentuk kompetensi individu. Kompetensi dan perilaku individu tersebut terakumulasi menjadi kapabilitas perusahaan, yang turut didukung oleh adanya pembentukan budaya inovasi, sehingga pada akhirnya turut membentuk kompetensi inti perusahaan (Gambar 1).



Sumber: dikonstruksikan oleh penulis

Gambar 1.

Mekanisme Pembentukan Kompetensi Inti Perusahaan melalui KT dari Ekspatriat

Terkait dengan struktur kompetensi, berdasarkan kerangka dari Sandberg (2000), terlihat bahwa ekspatriat memiliki peran dalam beberapa atribut kunci dari kompetensi inti perusahaan, yakni dalam membentuk kemampuan menganalisis dan menginterpretasikan, kemampuan untuk mengoptimalkan secara akurat, *knowledge of the engine*, dan *knowledge of the monitoring system*. Namun demikian, dua atribut lain yakni kemampuan untuk melakukan *self-teach* dan kemampuan untuk bekerjasama dengan pihak lain terlihat lebih dibentuk oleh lingkungan kerja dan budaya perusahaan, serta karakteristik individu dari tenaga internal perusahaan. Ekspatriat pada dasarnya menjadi penyedia pengetahuan baik *tacit* maupun *explicit* yang dibutuhkan dalam tahapan-tahapan *hyperlearning* (Carayannis, 1996; Carayannis & Alexander, 2002). *Operational learning* terjadi dalam rutinitas sehari-hari yang bersifat sederhana, sedangkan yang bersifat taktis biasanya terkait dengan *problem solving* untuk masalah-masalah kecil dalam rutinitas tersebut. Pembelajaran yang bersifat strategik terlihat dalam pengembangan teknologi untuk mengantisipasi masalah di masa mendatang, sedangkan *meta-strategic* mengarah pada

pembelajaran untuk menciptakan teknologi sehingga perusahaan menjadi pemimpin di area teknologi tersebut yang terkait dengan kompetensi intinya. Pembelajaran hingga tahap *meta-strategic* ini didukung oleh budaya organisasi terutama dari budaya inovasi perusahaan. Jika dilihat lebih jauh, terlihat bahwa pembelajaran yang terjadi bersifat *double-loop*, dimana terbentuk *mental model* dan perspektif baru di perusahaan selain dari pemecahan masalah yang dihadapi, yang dimulai dari pembelajaran individu.

Walaupun telah cukup menjelaskan peran ekspatriat dalam pembentukan kompetensi inti, penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan dan membutuhkan penelitian-penelitian pendukung untuk memperkuat justifikasi teoritis. Penelitian ini hanya melihat pada sektor manufaktur yang memiliki kompetensi teknologi yang bersifat '*hard*'. Terkait dengan hal tersebut, perlu juga dilihat sektor industri selain manufaktur (misal jasa) untuk melihat karakteristik dari proses pembelajaran dari ekspatriat, dikarenakan sifat/karakter pengetahuannya yang lebih '*soft*'. Keterbatasan lain dari penelitian ini adalah keterbatasan sektor yang ditinjau dari sektor

manufaktur terutama perusahaan dengan kompetensi inti tunggal serta belum membahas semua skema yang ada untuk melakukan KT dari ekspatriat. Penelitian ini baru meninjau pada skema tenaga ahli untuk keperluan rutin, lisensi serta *general project*. Oleh karenanya, masih dibutuhkan penelitian lain, terutama untuk melihat lebih jauh terhadap skema-skema lainnya. Penelitian ini juga lebih menekankan pada analisis pada sisi internal perusahaan dan belum sampai pada pembahasan terkait pengaruh kompetitor, yang juga mempekerjakan ekspatriat, baik ekspatriat yang sama maupun yang berbeda, termasuk asal negaranya.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan, terutama dalam hal pengelolaan ekspatriat terkait dengan manajemen kompetensi dan area-area manajemen strategis lainnya. Dari studi kasus yang dilakukan, terlihat bahwa masih ada perusahaan yang belum optimal dalam menerapkan strategi perekrutan yang tepat terhadap ekspatriat yang akan dipekerjakan, tidak hanya berdasarkan kemampuan teknis atau area pengetahuannya saja tetapi juga *soft skill* yang dimilikinya. Perusahaan juga harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengetahuannya dengan tepat termasuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk melakukan KT.

Terkait manajemen kompetensi di perusahaan, perlu disadari bahwa peran ekspatriat harus memikirkan akumulasi pengetahuan serta penguatan kompetensi yang ada saat ini, kecuali jika perusahaan menginginkan pembentukan kompetensi baru melalui pembentukan kemampuan teknologi.

## Simpulan

Berdasarkan hasil studi kasus, terlihat bahwa *knowledge transfer* (KT) dari ekspatriat cenderung memiliki peran dalam memperkuat kompetensi inti yang telah ada di perusahaan.

Namun demikian, hal ini tetap bergantung pada arah manajemen strategis perusahaan dan tujuannya untuk mempekerjakan ekspatriat tersebut. Pengetahuan dari ekspatriat dapat mengisi *gap of knowledge* dari individu/tim sebagai pendamping dari ekspatriat tersebut melalui *knowledge acquisition*, dan dengan didukung oleh keahlian dan pengetahuan yang telah dimiliki, tenaga lokal dapat meningkatkan kapabilitas serta kapasitasnya, sehingga akumulasinya dapat membentuk kompetensi individu/tim. Melalui proses akumulasi, dengan didukung oleh kompetensi inti yang telah ada, akan tercipta kompetensi inti yang lebih kuat. KT yang terjadi juga menciptakan budaya perusahaan baru yang melibatkan peran ekspatriat dalam pembentukannya.

Budaya perusahaan yang baru tersebut terbentuk melalui perilaku kerja individu yang mempengaruhi perilaku kerja individu lainnya sehingga dapat terinternalisasi ke dalam rutinitas perusahaan dan menjadi budaya perusahaan. Budaya yang merupakan sumberdaya *intangible* juga menjadi elemen pendorong penguatan kompetensi inti, seperti dikemukakan Carayannis (1999). Sumberdaya yang *intangible* lainnya yang sangat penting adalah *tacit* dan *explicit knowledge*. Dari hasil analisis studi kasus terlihat bahwa *production capability* lebih banyak didukung oleh *explicit knowledge* dari ekspatriat, sedangkan *innovation capability* lebih banyak terbentuk melalui akuisisi *tacit knowledge* dari ekspatriat. Selanjutnya *production* dan *innovation capability* tersebut yang dimiliki oleh individu-individu di perusahaan yang saling berkomplemen satu dengan lainnya membentuk *team capability* yang membentuk kompetensi individu dan tim yang sulit diimitasi sehingga pada akhirnya mendukung penguatan kompetensi inti perusahaan.

## Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PAPPITEK-LIPI yang telah mendanai penelitian mengenai *knowledge transfer* pada tahun 2017. Tulisan ini merupakan pengembangan dari salah satu temuan dalam penelitian tersebut. Penulis juga berterima kasih pada anggota tim yang lain yang turut berkontribusi dalam penelitian tersebut.

## Daftar Pustaka

- Akio, T. (2005). The critical assessment of the resource-based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm. *Ritsumeikan International Affairs*, 3 (2005),125-150.
- Andersson, M. & Ramos-Reid, R. (2011). *Core competence – definition and dynamics in the not-for profit sector*. Master thesis in Business Administration, School of Management, Blekinge Institute of Technology Sweden
- Antonio, M.A., Kikuchi, L.S., Policeno, C.A., & Gardim, N. (2013). *Dynamization of learning for sustainability in the electronics industry: studies in electromedical equipment manufacturers*. The 6th IFAC Conference on Management and Control of Production and Logistics, The International Federation of Automatic Control September 11-13, 2013. Fortaleza, Brazil.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *organizational behavior and human decision processes*, 82(1),150-169. Doi: 10.1006/obhd.2000.2893.
- Arsawan, I.W.E., Sanjaya, I.B., Putra, I.K.M., & Sukarta, I.W. (2017). The effect of expatriate knowledge transfer on subsidiaries' performance: a moderating role of absorptive capacity. *Journal of Physics: Conf. Series* 953\_ 012082 . Doi :10.1088/1742-6596/953/1/012082
- Awang, A.H., Hussain, M.Y. & Malek, J.A. (2008). *Promoting knowledge transfer in science and technology: a case study of technology park malaysia (tpm)*. Diunduh dari <https://brcak.srce.br/file/56690>.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- Barney, J. B., Wright, M. & Ketchen, D. Jr. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Bhamra, R.S., Dani, S. & Bhamra, T.A., (2011). Competence understanding and use in SMEs: a UK manufacturing perspective. *International Journal of Production Research*, 49 (10), 2729 - 2743.
- Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2004). *International Human Resource Management 2nd Edition*. Routledge: New York.
- Brown, S. & Squire, B. (2016). *Capabilities and Competencies - Toward Strategic Resonance Between Operations and Strategy Processes Within Firms*. Discussion Papers in Management, Paper number 07/16.
- Carayannis, E.G. (1999). Knowledge transfer through technological hyperlearning in five industries. *Technovation* 19, 141–161.
- Carayannis, E.G. & Alexander, J. (2002). Is technological learning a firm core competence, when, how and why? A longitudinal, multi-industry study of firm technological learning and market performance. *Technovation*, 22 (2002), 625–643.
- Carli, G. (2012). *From core rigidities to dynamic capabilities: the role of external knowledge*. A multiple case study.[Final dissertation]. Università Di Bologna.
- Chang, Y., Gong, Y., & Peng, M.W. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 927-948. Doi: 10.5465/amj.2010.0985.
- Cheetham, G.& Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20 (5), 20-30.
- Cheetham, G.& Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22 (7), 267-276.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA : Harvard Business School Press.

- Dixon, N. M. (2000) *Common knowledge*, M.A.: Harvard Business School Press.
- Dodgson, M. (1993). Organisational learning: a review of some literature. *Organisational Studies*, 14 (3), 375-394.
- Dosi, G., Coriat, B., & Pavitt, K. (eds). (2000). *Competences, capabilities and corporate performances* dynacom. Final report of Project SOE1-CT98-1078 (funded under the Targeted Socio-Economic Research Programme (TSER)). Laboratori of Economics and Management (LEM). Pisa, Italy.
- Downes, M. & Thomas, A.S. (2000). Knowledge transfer through expatriation: the u-curve approach to overseas staffing. *Journal of Managerial Issues*, 12 (2), 131-149
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 677-690.
- Edstrom, A., & Galbraith, J. R. (1977). Alternative policies for international transfers of managers. *Management International Review*, 17(2), 11-22.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal* 21 (10/11), 1105-1121.
- Figueiredo, P. N. (2010). Discontinuous innovation capability accumulation in latecomer natural resource-processing firms. *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (7), 1090-1108.
- Figueiredo, P.N., Gomes, S. & Farias, R. (2010). Innovative technological capability in firms of the tourism sector: a study of the hotels in the city of Rio de Janeiro during the 1990-2008 period. *Rio de Janeiro* 44(5), 1139-170.
- Geng, L. (2003). Expatriate managers in international joint ventures. *Journal of International and Area Studies*, 10 (2), 63 - 77.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), 109-122.
- Greitemann, J., Christ, E.E., Matzat, A.C., & Reinhart, G. (2014). Strategic evaluation of technological capabilities, competencies and core-competencies of manufacturing companies. *Procedia CIRP* 19 (2014), 57 - 62.
- Harzing, A., Pudelko, M. & Reiche, B.S. (2016). The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations. *Human Resource Management*, 55 (4), 679-695.
- Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service, *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354 - 368.
- Hsu, Yu-Shan, (2012). *Knowledge transfer between expatriates and host country nationals: a social capital perspective*. [Theses and Dissertations]. Paper 33. University of Wisconsin-Milwaukee.
- Huang, Jun; Ling, Juan; Yang, Jiaqin; and Zhao, Quanwu (2012). Key successful factors in knowledge transfer during m&a in traditional industries: an empirical study. *Journal of International Technology and Information Management*: 21 (4), 109-132.
- Iansiti, M. & Clark, K. (1994). Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial & Corporate Change* 3(3), 557-605.
- Ibrahim, Z., Abdullah, F., & Ismail, A. (2016). International business competence and small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224 (2016), 393 - 400.
- Ismail, M., Sobri, S.S., Zulkifly, N.A., Hamzah, S.R. & Yamato, E. (2016). Knowledge transfer between expatriates and host country nationals: contribution of individual and social capital factors. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 7(2), 65-87
- Kersiene, K. & Savaneviciene, A. (2009). The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics* 5(2009), 56-66.

- Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625-645.
- Li, S. & Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. and Clark, T. (2016) *Tapping the power of local knowledge: A local-global interactive perspective*. *Journal of World Business*, 51 (4), 641-653. Doi: 10.1016/j.jwb.2016.04.001.
- Li, S., Clark, T., & Sillince, J. (2017). Constructing a strategy on the creation of core competencies for African Companies. *Technological Forecasting & Social Change*, Doi: 10.1016/j.techfore.2017.08.008
- Liang, C., Lin, Y., & Huang, H., (2013). Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center. *Journal of Air Transport Management*, 31 (2013), 23 - 26. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2012.11.005.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 164-178.
- Mäkelä, K. (2007). Knowledge sharing through expatriate relationships: a social capital perspective. *International Studies of Management & Organization*, 37 (3), 108-125.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: an interactive approach* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (2012). *A realist approach for qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Strategy and performance, competing through competences*. Cambridge University Press. United Kingdom.
- Minbaeva, D., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26 (6), 663 - 679. Doi: 10.1108/01425450410562236
- Musasizi, Y. & Aarakit, S. (2016). Expatriate capabilities, knowledge transfer and competitive advantage of the foreign direct investments in Uganda's Service Sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4 (2), 130-143.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29 (2), 745 – 768.
- Nokes-Malach, T.J. & Richey, J.E. (2015). Knowledge transfer, in Scott, R. & Kosslyn, S. (eds), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. Wiley Online Library, John Wiley & Sons, Inc.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Perrin, A. & Rolland, N. (2007). Mechanisms of intra-organisational knowledge transfer: the case of a global technology firm, *M@n@gement*, 10 (2), 25-47.
- Pisano, G.P. (2015). *A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition*. Working Paper 16-036. Harvard Business School.
- Policeno, C.A. & Gardim, N. (2013). *Dynamization of learning for sustainability in the electronics industry: studies in electromedical equipment manufacturers*. Paper presented in 6th IFAC Conference on Management and Control of Production and Logistics The International Federation of Automatic Control September 11-13, 2013. Fortaleza, Brazil.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990, 71-91.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15 (S2), 5-16.
- Prasada, R.A. (2014). *Transfer Pengetahuan dan Teknologi dari Tenaga Kerja Asing Kepada Tenaga Kerja Pendamping (Studi Kasus pada PT Apac Inti Corpora, Semarang)*. Kertas Kerja. Universitas kristen Satya Wacana.

- Pedersen, T., Petersen, B. & Sharma, D. D. (2003). Knowledge transfer performance of multinational companies. *Management international review*, 43 (3), 69-90
- Prihadyanti, D. Sari, K., Hidayat, D., Laili, N., Laksani, C.S., & Triyono, B. (2017). *Knowledge transfer dari tenaga kerja asing untuk meningkatkan kapasitas tenaga kerja lokal*. Laporan Penelitian Pappiptek LIPI No. 2017-01-01-0006.
- Ravu, S.Y. & Parker, K.M. 2015. Expatriates and knowledge transfer : a case study of a power plant constructed in Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 4 (2), 327-342
- Riusala, K. & Suutari, V. (2004). International Knowledge Transfers through Expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46 (6), 743-770.
- Rosinski, J., Klich, J., Filipkowska, A., & Pettinger, R. (2014). Top-down and bottom-up approach to competence management implementation: A case of two central banks. *Tourism & Management Studies*, 10 (special edition), 26-34.
- Sanchez, R. & Heene, A. (eds.) (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*, Wiley, Chichester.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretive approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9-25.
- Simonin, B.L., (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal* 20 (7), 595-623.
- Song, N. & Zhu, J. (2016). *Knowledge Transfer and global R&D operations within MNC*. Dissertation in management of innovation and business development. School of Business and Engineering, Halmstad University.
- Sudirman, I. & Habibie, (2014). Dominant factors influencing knowledge sharing among employees at PT Inco Tbk Indonesia. *American Journal of Business and Management*, 3 (4), 224-236. Doi: 10.11634/216796061403597
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm, Winter, 1996), 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82 (1), 9-27.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. & G. Pisano (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Ueki, H. (2016). *Knowledge Transfer and the Sharing of R&D Capabilities at the Japanese Automotive Firms in Asia*. IFEAMA SPSCP, 4 (2016), 1-13
- Weinstein, O. & Azoulay, N. (1999). *Firms' capabilities and organizational learning A critical survey of some literature*. Downloaded from [www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D10\\_0.pdf](http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D10_0.pdf)
- Wenger, E., McDermott, R & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Wie, T.K. (2001). *Channels of international technology transfer in indonesia: a brief survey*. ICSEAD Working Paper Series Vol. 2001-32. The International Centre for the Study of East Asian Development, Kitakyushu.
- Williams, (1992). How sustainability is your competitive advantage? *California Management Review*, 34 (3), 29-51.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F. & Stringfellow, F. (2006). *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Cedefop Reference series; 64, Luxembourg.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.