

Kajian Literatur Terhadap Peran Transfer Pengetahuan Dalam Konteks Perusahaan Multinasional

Jondry Adrin Hetharie¹

Abraham Rieuwpassa²

^{1,2}Universitas Kristen Indonesia Maluku

jondry_ub@rocketmail.com

Abstract:

The purpose of this study is to demonstrate and summarize the important aspects of knowledge transfer in the context of multinational corporations. Design/methodology /approach; the review of aspects of SD is based on 15 journals published from 2005 to 2015 academic database, namely Emerald, by looking at the keywords "knowledge transfer" and "Multinational Corporation". Findings; through a literature review, this paper recommends To increase the competitive advantages of a global company, HR activities need to focus on developing its international capabilities. Companies that have successfully globalized their HR activities describe 5 important characteristics found in the literature review. Research limitations/implications; only used 15 journals as study sources. Originality/value; this study presents a literature review on important aspects of multinational companies, namely: knowledge transfer.

Keywords; Knowledge Transfer, Multinational Corporation.

Abstrak:

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan dan meringkas aspek penting dari transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) dalam konteks perusahaan multinasional. Desain/metodologi/pendekatan; tinjauan aspek SD didasarkan pada 15 jurnal yang diterbitkan dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2015 database akademik yaitu Emerald, dengan melihat kata kunci "*knowledge transfer*" dan "*Multinational Corporation*". Temuan; melalui tinjauan literatur, makalah ini merekomendasikan untuk meningkatkan keunggulan-keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan global, aktivitas-aktivitas SDM yang perlu untuk memfokuskan diri pada pengembangan kemampuan- kemampuan internasional yang dimiliki. Perusahaan-perusahaan yang telah berhasil mengglobalkan aktivitas-aktivitas SDM mereka memerikan 5 karakteristik penting yang ditemukan dalam kajian literatur. Keterbatasan penelitian/implikasi; hanya menggunakan 15 jurnal sebagai sumber kajian. Orisinalitas/nilai; penelitian ini menyajikan tinjauan literatur pada aspek penting pada perusahaan multinasional yaitu; transfer pengetahuan (*knowledge transfer*).

Kata Kunci; Transfer Pengetahuan, Perusahaan Multinasional.

1. Pendahuluan

Dua dekade terakhir telah menyaksikan semakin pentingnya ditempatkan pada penelitian pada kemampuan untuk menciptakan dan transfer pengetahuan internal di perusahaan multinasional (MNC) (Hedlund, 1986; Bartlett dan Ghoshal, 1989). Salah satu temuan utama transfer pengetahuan dalam penelitian terakhir telah menyelidiki sifat jaringan dibedakan, dimana pengetahuan diciptakan diberbagai bagian dari MNC dan ditransfer ke beberapa unit yang saling terkait. Konsep transfer pengetahuan telah banyak digunakan dibidang pengembangan organisasi, dan pembelajaran organisasi adalah masalah praktis mendapatkan pengetahuan dari satu bagian dari organisasi lain (atau semua bagian lain). Transfer pengetahuan atau berbagi sangat memiliki pengaruh dalam memberikan kontribusi wawasan kinerja MNC.

Holm dan Pedersen (2000) memberikan ulasan yang sangat bagus dari konseptualisasi dari MNC sebagai jaringan dibedakan, yang telah mengilhami aliran baru-baru ini penelitian tentang penciptaan, asimilasi, dan difusi pengetahuan MNC intern (Holm dan Pedersen, 2000). Sejumlah penelitian (Graves et al, 2007; McElroy dan Morrow, 1993; Somers dan Birnbaum, 2000) menekankan bahwa komitmen organisasi dan sikap individu adalah sebagian penentu signifikan dari kinerja. Namun kinerja transfer pengetahuan di perusahaan multinasional 'masih dalam penelitian dan menjadi isu penting.

Kemampuan organisasi untuk mempertahankan kinerja yang unggul, menurut strategis sarjana manajemen (Porter, 1985; Powell, 2002), tergantung pada kemampuannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Para pendukung pandangan berbasis pengetahuan berpendapat bahwa dari semua kemungkinan sumber daya, pengetahuan dasar perusahaan memiliki kemampuan terbesar untuk melayani sebagai sumber diferensiasi berkelanjutan dan, karenanya, keunggulan kompetitif (Grant, 1996; Gupta dan Govindarajan, 2001a, b; Kogut dan Zander, 1992; Nonaka, 1994). Pemenang dalam yang sangat pasar yang kompetitif, menurut Nonaka and Takeuchi (1995), akan dibedakan berdasarkan kemampuan mereka untuk mengelola pengetahuan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memanfaatkan dan mengelola pengetahuan mereka secara efektif (Davenport dan Prusak, 1998). Linkage penyebab pengetahuan manajemen untuk keunggulan kompetitif organisasi dan kinerja telah menyebabkan peningkatan perhatian yang ditujukan ke sungai ini penelitian.

Transfer pengetahuan antar perusahaan telah menjadi subyek dari banyak artikel yang dipublikasikan dibidang manajemen (Rodrigues, 1996; Ensign, 1999; Kedia dan Bhagat, 1988). Sebuah aliran penelitian dibidang ini telah difokuskan pada proses transfer pengetahuan diseluruh perbatasan nasional. Di perusahaan multinasional (MNEs), nilai transfer pengetahuan dapat menjadi sangat penting sebagai akses ke pasar luar negeri dan sering memberikan akses ke ide-ide baru dan rangsangan untuk menyegarkan pengetahuan organisasi dan yang dapat kemudian diterapkan dalam anak perusahaan yang terletak di negara-negara lain (Ghoshal dan Bartlett, 1988). Oleh karena itu, kemampuan untuk mentransfer dan menyebarkan pengetahuan diseluruh perbatasan telah menjadi sangat penting bagi perusahaan berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari peluang tersedia diluar batas-batas nasional mereka.

Sebelumnya penelitian tentang transfer pengetahuan dalam MNE telah berfokus pada transfer pengetahuan antara kantor pusat dan anak perusahaan. Dengan demikian, kecepatan transfer pengetahuan sangat penting untuk MNEs untuk membangun atau mempertahankan mereka keunggulan kompetitif. Harus ada konsekuensi kinerja antara perusahaan tergantung pada

kecepatan transfer pengetahuan mereka untuk anak perusahaan mereka namun, masalah ini telah menerima terbatas perhatian dalam penelitian. Jarak dan perbedaan budaya yang berbeda geografis anak perusahaan asingmemperbesar masalah yang dihadapi dalam mentransfer pengetahuan ditengah luasnya Struktur organisasi MNE itu.

Telah lama diasumsikan bahwa transfer pengetahuan adalah proses satu arah dari perusahaan multinasional terhadap bisnis lokal (Lin, 2005). Yang et al., (2008) mengatakan bahwa pada anak perusahaan kompetensi-menciptakan, konvensional transfer pengetahuan (dari kantor pusat untuk anak perusahaan) ada, tapi sekarang kami berharap tingkat signifikan lebih tinggi dari transfer pengetahuan terbalik (dari anak perusahaan untuk kantor pusat). Menggunakan data kutipan paten, Singh, (2007) mengidentifikasi arus masuk pengetahuan dari anak perusahaan MNC untuk organisasi negara tuan rumah, dan *outflow* pengetahuan terbalik dari organisasi negara tuan rumah dengan MNC. Didalam artikel, didefinisikan peran anak dalam hal mandat anak yang diusulkan oleh Cantwell dan Mudambi, (2005) yaitu penciptaan kompetensi terhadap eksploitasi kompetensi.

Berbagai jenis pengetahuan dapat ditransfer antara kantor pusat dan anak perusahaan. Pengetahuan terdiri dari pengetahuan dan keterampilan yang mencerminkan kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya untuk membawa ke efek akhir yang diinginkan. Schulz (2003) mengidentifikasi tiga jenis pengetahuan organisasi yakni; pengetahuan teknologi, pengetahuan yang berhubungan dengan penjualan dan pemasaran dan pengetahuan yang berkaitan dengan instansi pemerintah, pesaing dan pemasok. Nonaka, (1994) mengidentifikasi dua dimensi pengetahuan dalam organisasi: langsung dan tidak langsung. Perbedaan biasa antara tidak langsung dan langsung atau diperoleh pengetahuan dari sifat mengartikulasikan atau implisit pengetahuan dalam pertimbangan. Dimensi ini terdiri dari kedua unsur kognitif dan teknis. Elemen kognitif mengacu pada individu keyakinan, paradigma dan sudut pandang. Unsur teknis terdiri dari kerangka *know-how*. Pengetahuan tidak langsung adalah tidak jelas dan pada dasarnya personal oleh alam (Polanyi, 1958). Pengetahuan tersebut sulit untuk mentransfer (Dhanaraj et al., 2004). Di sisi lain, dimensi langsung pengetahuan diartikulasikan, dikodifikasikan dan dikomunikasikan dalam bentuk simbolik. Dengan demikian, pengetahuan langsung dapat dikodifikasikan dan ditransmisikan jauh lebih mudah (Inkpen dan Wang, 2006). Namun, perbedaan antara pengetahuan tidak langsung dan langsung tidak boleh dianggap sebagai dikotomi melainkan sebagai spektrum, dengan dua jenis pengetahuan tidak langsung dan langsung - pada ekstrem (Inkpen dan Dinur, 1998). Reed dan De Fillippi, (1990) tidak langsung didefinisikan sebagai akumulasi implisit dan *non-codifiable* keterampilan yang menghasilkan dari belajar dengan melakukan. Tidak diragukan lagi berguna untuk mengambil kecepatan transfer ke pertimbangan berkenaan dengan pengetahuan mengalir dalam suatu organisasi sehingga dapat menilai bagaimana panjang transfer ini akan mengambil dan berapa banyak mereka akan biaya. Transfer tidak langsung pengetahuan adalah sulit dan mahal, dan membutuhkan tenaga kerja lokal berkualitas tinggi dengan tingkat tinggi daya serap (Gupta dan Govindarajan, 2000). Akibatnya, Inkpen dan Wang, (2006) mengamati bahwa perusahaan dalam tahap belajar sering terus berkonsentrasi pada pengetahuan langsung yang lebih mudah untuk mengirimkan (dan kurang berharga).

Transfer pengetahuan di perusahaan multinasional dapat didefinisikan sebagai transfer pengetahuan dan informasi, tentang produk, proses, teknologi, pasar, instansi pemerintah, pesaing dan pemasok dari anak perusahaan ke kantor pusat di segala macam cara, misalnya melalui telepon, e-mail, surat biasa, revisi kebijakan, pertemuan, teknologi bersama, dan ulasan prototipe, yang dapat menyebabkan beberapa perubahan dalam produk, proses, kebijakan, atau teknologi. Ada badan yang dibentuk sastra yang menyoroti berbagai organisasi dan faktor-faktor kontekstual yang baik mempromosikan atau menghambat transfer pengetahuan dalam jenis MNC organisasi. Menurut Argote dkk., (2003) asumsi teoritis dan empiris pemeriksaan dari faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan dapat diatur sesuai dengan tiga sifat dari konteks dimana transfer pengetahuan terjadi;

1. Sifat dari unit;
2. Sifat hubungan antara unit; dan
3. Sifat dari pengetahuan itu sendiri.

Berkenaan dengan sifat unit, karakteristik dari kedua sumber dan unit penerima mempengaruhi proses transfer pengetahuan. Sebagai contoh, disposisi motivasi dari sumber dan penerima unit (Gupta dan Govindarajan, 2000); kapasitas serap dari unit penerima (kemampuan untuk menyerap dan mengasimilasi pengetahuan ditransfer) oleh Cohen dan Levinthal, (1990); nilai-nilai pengetahuan saham sumber unit (Gupta dan Govindarajan, 2000); serta keberadaan dan kekayaan mekanisme transfer antar unit (Subramaniam dan Venkatraman, 2001). Beberapa peneliti menekankan sifat hubungan antara unit, seperti kedekatan dalam hubungan dalam hal tingkat kepercayaan yang tinggi, tingkat saling ketergantungan dan dasi antara unit yang berbeda, pemahaman bersama dan integrasi normatif dalam organisasi, yang mungkin berbeda diseluruh organisasi (Hansen, 1999; Ghoshal dan Bartlett, 1988;. Ghoshal et al, 1994).

Jarak budaya dan kelembagaan antara unit juga dapat membuat lengket diintern transfer pengetahuan (Szulanski, 1996; Kostova, 1999). Sementara peneliti lain menekankan sifat yang berbeda dari pengetahuan, seperti pengetahuan yang dipahami tanpa diucapkan (Nonaka, 1994) dan pengetahuan ambiguitas (Simonin, 1999) dan pengetahuan saling melengkapi (Buckley dan Carter, 1999) yang memfasilitasi atau bertindak sebagai pengetahuan hambatan yang berkaitan dengan transfer pengetahuan. Secara umum, sastra berdasarkan MNC cenderung menunjukkan bahwa aliran pengetahuan berlangsung sebagian besar dari kantor pusat ke anak perusahaan dalam bentuk transfer keahlian (misalnya keterampilan dan kemampuan) dan teknologi. Sebagai kantor pusat diyakini memiliki pengetahuan yang unggul dan keahlian yang mereka ingin mengeksploitasi di pasar baru. Pada aliran pengetahuan sisi lain dari anak perusahaan tidak begitu umum, seperti yang secara luas diyakini bahwa sebagai anak perusahaan inovator lokal pengetahuan adalah benar-benar spesifik lokasi dan karena itu cenderung untuk ditransfer. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aliran pengetahuan dari anak perusahaan untuk kantor pusat atau menyatukan lain dari jaringan MNC dapat terjadi, ketika anak perusahaan mampu menghasilkan pengetahuan yang global relevan. Unit seperti didefinisikan baik sebagai inovator global atau secara mandiri kurang pemain sebagai terintegrasi. Tapi generasi hanya dari pengetahuan yang relevan secara global tidak membuat pengetahuan ditransfer kecuali unit lain menyadari hal itu dan mereka menganggap itu berharga dan layak dialihkan. Selanjutnya, apakah pengetahuan secara global relevan dan layak ditransfer atau tidak adalah masalah keputusan kantor pusat eksekutif, karena mereka diyakini sebagai fasilitator dan koordinator aliran pengetahuan tersebut (Ambos dan Volker, 2010; Ciabuschi et al, 2010, 2012.; Rabbiosi, 2011; Miao dkk., 2011). Dalam hal ini, peran MNC kantor pusat 'menjadi penting dalam membentuk keputusan dan tindakan eksekutif dan dapat dilakukan dengan kontrol organisasi yang berbeda mekanisme. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai faktor yang dapat memiliki pengaruh pada upaya kantor pusat 'dalam membentuk aliran pengetahuan tersebut didalam organisasi.

Penelitian ini mencoba mengkaji berbagai sumber pustaka mengenai pentingnya transfer pengetahuan dalam konteks perusahaan Multinasional. literatur yang terkait dengan kata kunci "*knowledge transfer*" dan "*multinational corporations*" dari database akademik terkenal yaitu Emerald. Total 15 artikel telah ditinjau dari artikel jurnal internasional yang diterbitkan dari tahun 2006 sampai tahun 2015.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan pencarian pustaka terkait transfer pengetahuan dalam konteks perusahaan multinasional. Pencarian artikel jurnal rujukan terkonsentrasi pada artikel jurnal yang diterbitkan di tahun 2006 sampai dengan tahun 2015. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian adalah "*knowledge transfer*" dan "*Multinational Corporation*".

Artikel dipilih berdasarkan relevansi langsung dengan topik penelitian, setelah menelaah artikel dengan melihat isi dari abstrak dari jurnal yang ditemukan pada pencarian akhirnya peneliti memilih 15 jurnal yang relevan dengan topik penelitian. Selanjutnya peneliti melakukan *review* lengkap dari setiap jurnal yang terpilih dengan mengidentifikasi tujuan, metode, temuan, implikasi dan kesimpulan. Setelah mengidentifikasi tema-tema umum yang muncul dalam pustaka akhirnya peneliti fokus hanya pada topik transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) dalam perusahaan multinasional (*multinational corporation*).

3. Pembahasan

3.1 Kajian Artikel 1 “*The Role of Culture on Knowledge Transfer: the Case of the Multinational Corporation*” (Leyland M. Lucas)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat isu peran budaya dalam transfer pengetahuan dalam perusahaan-perusahaan multinasional (MNC). Studi dari MNC telah mengisyaratkan pentingnya budaya ke kinerja anak perusahaan. Menggunakan dimensi budaya Hofstede dari jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, penghindaran ketidakpastian dan maskulinitas/feminitas. Ia berpendapat bahwa lokasi anak perusahaan bersama masing-masing dimensi budaya akan secara signifikan mempengaruhi kemungkinan dari transfer pengetahuan yang terdiantara anak perusahaan. Tujuan yang dicapai dengan memberikan wawasan tambahan ke dalam sifat kompleks upaya transfer pengetahuan di perusahaan multinasional. Untuk melakukannya, diskusi tentang tantangan terkait dengan dimensi budaya disajikan. Tantangan-tantangan ini lebih rumit oleh sejauh mana kantor pusat terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis ke anak perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajer harus mengejar kegiatan transfer pengetahuan secara hati-hati. Meskipun upaya ini dapat didukung oleh kantor pusat, resistensi terhadap perubahan dan berbagai harus dikelola dengan hati-hati. Selanjutnya, upaya transfer pengetahuan yang paling mungkin sukses jika ada kesamaan budaya dan ketika hal ini hilang, maka keberhasilan sangat tergantung pada arahan dan dukungan dari kantor pusat.

Tulisan ini memaksa kita untuk mengatasi pertanyaan penting: bagaimana anak perusahaan menghadapi tantangan untuk upaya transfer pengetahuan yang ditimbulkan oleh perbedaan budaya? Sementara penelitian telah melihat berbagai aspek budaya dan dampaknya terhadap kegiatan MNC, lebih penelitian diperlukan pada isu-isu tersebut. Sebagai pengetahuan terus ditekankan sebagai dasar untuk perbedaan kinerja, pemeriksaan yang lebih menyeluruh tentang isu-isu yang mempengaruhi itu perlu. Sebagai tambahan, variabel seperti jarak spasial, asal asli, dan perbedaan bahasa, semua yang membuat terjemahan sulit, tidak dianggap. Ide-ide yang disajikan disini memperkuat gagasan bahwa konteks dan yang nasional berdampak pada kebudayaan memiliki konsekuensi besar bagi upaya transfer pengetahuan antar-anak. Hal ini terutama terjadi ketika transfer ini melibatkan anak dengan dinamika budaya yang berbeda. Sejak, pengetahuan adalah kontekstual akan membantu anak mengidentifikasi mitra mereka dalam proses ini, apa yang ada manfaat yang bisa diperoleh dari keterlibatan, dan bagaimana terlibat kantor rumah perlu ditransfer ini upaya. Oleh karena itu, manajer perlu perhatikan masalah kontekstual yang mempengaruhi pengetahuan upaya transfer. Ini memperkuat gagasan bahwa anak perusahaan memiliki akses ke informasi rahasia mengenai perkembangan pada anak perusahaan lainnya. Akses ini untuk informasi dalam memungkinkan untuk cepat mengejar peluang transfer pengetahuan. Namun, pengejaran tersebut harus diredam oleh memahami bahwa perbedaan budaya dapat menghambat keberhasilan.

3.2 Kajian Artikel 2 “*Knowledge Transfer Within Japanese Multinationals; Building a Theory*” (Pavel S Trach and Andre M. Everett)

Penelitian ini mengeksplorasi teoretis transfer pengetahuan dalam perusahaan multinasional Jepang. Pada bagian pertama, model teoritis transfer pengetahuan dalam perusahaan multinasional pada umumnya dieksplorasi. Berikutnya, pengetahuan manajemen terkait praktek dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang, khususnya pada anak perusahaan diluar negeri mereka, diperkenalkan Bagian ketiga mengembangkan model konseptual mengusulkan bagaimana pengetahuan disebarluaskan (yaitu ditransfer) dalam perusahaan multinasional Jepang dan afiliasi mereka diluar negeri. Diskusi ini didasarkan pada asumsi bahwa perusahaan-perusahaan Jepang secara sadar menerapkan metode yang sama pengetahuan manajemen diluar negeri sebagai di rumah hanya untuk sejauh mana mereka menganggap mereka sesuai untuk transplantasi ke dalam lingkungan asing, perusahaan jepang harus memutuskan mana dari praktek-praktek mereka, metode dan pengetahuan untuk mentransfer luar negeri dan dengan cara apa. Akhirnya, penelitian ini menyimpulkan dengan saran untuk lebih lanjut penelitian. pengetahuan manajemen dan transfer pengetahuan sering dikaitkan dengan pembelajaran. Belajar dan mengelola pengetahuan dari kedua individu dan organisasi memainkan peran sentral dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Pisano, 1994). Berdasarkan perspektif organisasi, pembelajaran menggambarkan proses pemecahan masalah ditargetkan pada mengisi celah antara kinerja aktual dan potensial. Perbedaan harus dibuat antara pembelajaran individu dan organisasi juga antara pembelajaran organisasi dan konsep belajar organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah fokus, kegiatan waktu berbingkai bertujuan untuk mengembangkan satu set keterampilan. Pembelajaran adalah filosofi organisasi yang abadi yang menampilkan prinsip belajar sebagai salah satu peran kunci dari perusahaan (Senge, 1993). Pembelajaran individu adalah bergantung pada karakteristik umum seseorang dan kemampuan, dan harus dipertimbangkan dalam konteks entitas sosial yang individu milik (Webb et al., 2001). Gagasan motivasi mempengaruhi transfer pengetahuan dapat diamati dalam sejarah perusahaan, tingkat percaya antara perusahaan induk dan anak perusahaan, ruang lingkup dan skala bersama sumber daya organisasi dan perdagangan intra-organisasi. Nahapiet dan Ghoshal, (1998) menekankan pentingnya berbagi cerita yang sama, sejarah perusahaan, dan cerita tentang pahlawan legendaris. Hal ini terutama penting dalam kasus perusahaan Jepang, karena pendiri mereka (seperti Konosuke Matsushita (Matsushita), Kiichiro Toyoda (Toyota), Akio Morita (Sony)) atau CEO hadir (seperti Carlos Ghosn (Nissan)) yang terkenal dan dikagumi diseluruh perusahaan mereka. Jepang perusahaan multinasional sering menerbitkan buku, komik dan memorabilia lain yang berkaitan dengan besar mereka pemimpin.

Berbagi mitos yang sama, cerita, pola-pola historis, dan metafora dapat mempromosikan transfer pengetahuan, terutama dalam bentuk pengetahuan organisasi *uncodified*. Kepercayaan antara individu-individu (atau unit organisasi) merupakan faktor penting dalam membangun motivasi yang menguntungkan untuk transfer pengetahuan. Ada kesepakatan luas bahwa kepercayaan merangsang sosial pertukaran pada umumnya (Boisot, 1995; Fukuyama, 1995; Putnam, 1995; Tyler dan Kramer, 1996; Goh, 2002).

Orang harus percaya pada tujuan dari transfer pengetahuan serta dikompetensi dan keandalan dari mitra (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Kepercayaan memberikan tertentu tingkat signifikansi untuk data yang ditransfer, informasi dan pengetahuan. Kepercayaan adalah penting motivator transfer pengetahuan (Nonaka, 1990). Secara khusus, transfer pengetahuan yang sulit untuk mengkodifikasi tergantung pada kepercayaan dan kesadaran yang lebih dalam makna,

konteks, dan atribut menular dari pengetahuan (Kakabadse et al., 2003). Kepercayaan harus berada dalam kualitas hubungan personal yang mengikat para pihak melalui berbagi nilai-nilai dan harapan daripada di masuk akal intrinsik dari pesan atau fitur lain dari situasi komunikatif - yakni berada dalam kemampuan mereka untuk mendapatkan selaras satu sama lain, untuk mendapatkan hubungan antara inovasi dan pengetahuan manajemen sebelumnya. Kemampuan untuk mencari ilmu (baik yang masih ada dan potensi, baik dikodifikasi dari semua unit organisasi dan pemeliharaan transfer pengetahuan yang cocok memfasilitasi tingkat saluran yang lebih tinggi dari inovasi. Sebagai perusahaan multinasional Jepang yang dirasakan sebagai inovatif, dapat diharapkan bahwa yang paling inovatif dari mereka akan terlibat dalam mentransfer pengetahuan lebih berat daripada yang lain. Peningkatan transfer pengetahuan mungkin juga hasil dari proporsi yang tinggi dari pembelian dari perusahaan lain dikelompok dan penjualan ke perusahaan dalam kelompok, karena ini membutuhkan hubungan tingkat tinggi dalam koordinasi bersama.

3.3 Kajian Artikel 3 “*Knowledge Transfer Between Globally Dispersed Units at BMW*” (Stephanie Schleimer Andreas Riege)

Tujuan penelitian ini adalah untuk membangun pada tampilan jaringan sosial dan pengembangan produk baru dan mengkaji bagaimana pengetahuan ditransfer secara identik, namun unit geografis jauh dalam perusahaan multinasional. Sebuah studi kasus dari Bayerische Motoren Werke (BMW) memeriksa driver inti yang berdampak pada antar unit transfer pengetahuan antara enam acara dan pameran (E & E) di Eropa, Asia dan Australasia. Temuannya Puncak data dan transfer pengetahuan yang efektif antara E & E unit tergantung pada kombinasi driver utama, seperti ikatan sosial jaringan, daya serap, kemampuan belajar dan beradaptasi serta saluran komunikasi. Temuan menunjukkan bahwa pencarian dan transfer pengetahuan tergantung terutama pada penerapan pengetahuan-konteks tertentu daripada kompleksitas.

Keterbatasan penelitian dan implikasi fokusnya adalah pada salah satu sektor manufaktur tertentu dan spesifik driver untuk transfer pengetahuan disektor ini yang membatasi generalisasi temuan. Selain itu, penemuan diambil dari sampel yang terbatas wawancara praktisi mendalam dan tidak mengintegrasikan hasil apapun langkah-langkah untuk transfer pengetahuan sukses dalam pendekatan mereka. Penelitian ini menawarkan pedoman bagi perusahaan dan secara khusus E & E manajer untuk mengamati kekhususan pengetahuan dan bagaimana ini mempengaruhi penerapan terbatas untuk unit identik lainnya.

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajer dirasakan lima unsur tertentu sebagai yang paling berpengaruh terhadap efektif transfer pengetahuan intra-organisasi antara anggota individu E & E unit dan E & E unit sebagai satu unit yakni;

1. Kekuatan ikatan jaringan
2. Formalitas hubungan jaringan
3. Daya serap; kemampuan beradaptasi
4. Pembelajaran dan
5. Saluran komunikasi

Sementara beberapa manajer dianggap beberapa elemen seperti lebih besar dari pada yang lain, semua responden melaporkan bahwa setiap elemen memiliki pengaruh yang signifikan pada pengetahuan mentransfer antara E & E unit. Fundamental sering dibahas seperti motivasi intrinsik (Griffin dan Hauser, 1996, 1992; Gupta dan Wilemon, 1990b), isu-isu lintas-budaya (Husted dan Michailova, 2002; Michailova dan Husted, 2003; Schlegelmilch dan Chini, 2002) dan ambiguitas kausal berdampak hanya dengan cara kecil tapi dapat dijelaskan. Motivasi

intrinsik memiliki telah dianggap memiliki dampak besar pada intensitas transfer pengetahuan antara unit sebuah organisasi (Jarvenpaa dan Leidner, 1999; Jassawalla dan Sashittal, 1998). Pada BMW, motivasi intrinsik tidak mempengaruhi transfer pengetahuan antara E & E unit untuk besar batas, karena semua manajer diwawancarai bersama asosiasi yang tinggi dengan perusahaan dan berbagi motivasi, kepercayaan dan kredibilitas untuk satu sama lain. Jumlah pengetahuan ditransfer memiliki sedikit hubungannya dengan motivasi untuk melakukannya. Perbedaan Kedua, lintas budaya seperti bahasa, praktek umum dan lainnya masalah budaya-terikat umumnya dikenal untuk mempengaruhi pengetahuan intra-organisasi transfer di MNC (Kim et al, 2003;. Michailova dan Husted, 2003). E & E unit di BMW tidak mempertimbangkan unsur-unsur budaya sebagai relevan untuk transfer pengetahuan diantara mereka karena sejumlah alasan; otonomi relatif besar dari semua yang diwawancarai E & E unit menyediakan mereka dengan kebebasan untuk melaksanakan acara lokal sesuai dengan budaya lokal tanpa campur tangan E & E unit lain dalam organisasi. Kampanye lintas unit dan E internasional & E konferensi yang diadakan di Inggris, bahasa perusahaan BMW, dimana semua yang diwawancarai manajer fasih. Hal ini sama dengan temuan oleh Bjoerkman dkk., (2004) yang juga menyimpulkan bahwa perbedaan budaya memiliki dampak kecil pada pola transfer pengetahuan.

3.4 Kajian Artikel 4 "MNC Knowledge Transfer, Global Integration, and Local Responsiveness in Brazilian Subsidiaries" (Thelma Rocha and Jose Claudio Terra)

Tulisan ini didasarkan pada sampel dari 104 anak perusahaan dari perusahaan multinasional (MNC) beroperasi di Brasil. Dengan menyelidiki mekanisme transfer pengetahuan dalam pemasaran dan hubungan mereka dengan posisi strategis anak perusahaan (yaitu integrasi global dan tanggap lokal). Sebuah korelasi positif antara tingkat integrasi global dan Intensitas transfer pengetahuan secara statistik dikonfirmasi dan mekanisme utama transfer pengetahuan juga terungkap. Beberapa teori yang diterima secara luas tentang transfer pengetahuan dalam perusahaan multinasional yang secara empiris dikonfirmasi. Akhirnya, penelitian ini memberikan kesempatan untuk mengembangkan beberapa wawasan spesifik tentang transfer pengetahuan dalam pemasaran di Brasil.

Berbeda dari penelitian sebelumnya yang telah difokuskan terutama pada teknologi transfer pengetahuan. Penelitian ini terlihat pada transfer pengetahuan dalam pemasaran dengan beberapa pengecualian (Inkpen; Beamish, 1997), pengetahuan pemasaran masih panggilan untuk perhatian lebih sebagai sumber yang relevan dari keunggulan kompetitif yang dapat ditransfer dalam perusahaan multinasional (Tseng, 2006). Dalam konteks ini, penelitian ini memiliki dua tujuan; (1) untuk menguji hubungan antara strategi global integrasi global dan tanggap lokal dalam kaitannya dengan pengalihan pengetahuan tentang pemasaran di anak perusahaan Brasil; (2) untuk memverifikasi yang mekanisme yang dianggap lebih penting dan digunakan secara lebih luas oleh anak perusahaan Brasil. Penelitian di daerah menunjukkan bahwa kapasitas menghasilkan dan mentransfer pengetahuan adalah salah satu sumber utama keunggulan kompetitif bagi perusahaan multinasional. Sebuah multinasional dianggap sebuah "jaringan dibedakan", dimana pengetahuan yang dihasilkan dalam bagian berbagai dan dipindahkan ke berbagai unit yang saling terkait (MINBAEVA et al, 2003). Berbagai penulis telah membahas proses transfer pengetahuan dari kantor pusat kepada anak perusahaan, atau bahkan diantara anak perusahaan dari perusahaan multinasional. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah analisis dari transfer pengetahuan kepada anak perusahaan Brasil dalam konteks pemasaran.

3.5 Kajian Artikel 5 “Organizational Knowledge Transfer within Multinational Corporations” (Yih-Chearng Shiue, Chen-Chi Chang, Shing-Ya Yang Chun-An Chen)

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pengukuran yang dapat diandalkan dan valid dari pengelolaan sumber daya manusia (SDM) praktek dan mengidentifikasi dimensi kunci berdasarkan bukti perusahaan-perusahaan multinasional (MNC) di Cina. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara praktek HRM dan transfer pengetahuan. Dengan melibatkan survei kuesioner tentang praktek HRM, termasuk kepuasan karyawan, hedonisme dan altruisme tingkat organisasi; pelatihan dan *self-efisiensi* pada tingkat individu. Sebuah analisis kuantitatif dari kuesioner dilakukan melalui pemodelan persamaan struktural untuk menunjukkan arah dan hubungan antara konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan efek mencolok dari komitmen organisasi dan sikap individu pada kinerja transfer pengetahuan di perusahaan multinasional. penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan sikap individu harus dikonseptualisasikan sebagai yang terdiri dari praktek HRM. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa kedua komitmen dan sikap yang diperlukan untuk memfasilitasi transfer pengetahuan dari bagian lain dari MNC.

3.6 Kajian Artikel 6 “The Speed of Knowledge Transfer within Multinational Enterprises: the Role of Social Capital” (Jiun-Shiu Chen AL S. Lowon)

Keberhasilan transfer pengetahuan sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk secara efektif mengelola proses transfer pengetahuan mereka. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyatakan bahwa komponen penting dalam memahami transfer pengetahuan di arena internasional adalah kecepatan transfer pengetahuan (dan faktor-faktor yang mempengaruhi kecepatan itu) dalam sebuah perusahaan multinasional (MNE).

Desain penelitian, metodologi dan pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini, teori modal sosial digunakan untuk menyatakan bahwa modal sosial terkait dengan kecepatan transfer pengetahuan dalam sebuah MNE. Tiga dimensi modal sosial, yaitu relasional, dimensi, dan kognitif, memfasilitasi proses transfer dan efek kecepatan yang transfer teknologi. Temuannya adalah peran kecepatan transfer pengetahuan dalam pengetahuan manajemen MNEs telah diabaikan namun kecepatan transfer pengetahuan sangat penting untuk MNE organisasi untuk membangun atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebuah komponen penting dalam transfer pengetahuan pemahaman arena internasional adalah kecepatan yang transfer pengetahuan (dan faktor-faktor yang mempengaruhi yang kecepatan) antara unit yang berbeda. Orisinalitas penelitian ini menguji modal sosial untuk lebih memahami pengetahuan manajemen pada tingkat intra-perusahaan dari MNE. Keberhasilan transfer pengetahuan sangat tergantung pada perusahaan kemampuan untuk secara efektif mengelola proses transfer pengetahuan. Menggunakan teori modal sosial, kami berpendapat bahwa tiga dimensi modal sosial (relasional, dimensi, dan kognitif) terkait dengan kecepatan transfer pengetahuan dari perusahaan induk ke anak perusahaan asing.

Kesimpulannya Kecepatan transfer pengetahuan bagi suatu organisasi memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif (D'Aveni, 1994; Ensign, 1999; Lieberman dan Montgomery, 1988). Kemampuan untuk mentransfer pengetahuan cepat internal diseluruh unit organisasi (yaitu antar unit atau intra-organisasi) ini sangat penting untuk MNEs yang terlibat baik dalam memanfaatkan pengetahuan mereka yang sudah ada atau menjelajahi pengetahuan baru untuk mengembangkan kompetensi baru. MNEs dengan kemampuan ini dapat tetap didepan mereka pesaing dan menuai manfaat kaya dalam hal profitabilitas unggul. Namun, proses transfer yang kompleks dan tidak mampu dipahami dengan baik. Dalam penelitian ini,

kami telah menyediakan kerangka kerja baru untuk memahami bagaimana sebuah MNE dapat meningkatkan kecepatan transfer pengetahuan antar unitnya. Konseptual kerangka penelitian dibangun diatas literatur dibidang transfer pengetahuan dengan mengintegrasikan perkembangan dibidang teori modal sosial. Kami menyediakan argumen yang lebih kaya untuk menjawab mengapa dan bagaimana modal sosial dapat mempercepat proses transfer dan manfaat organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang sangat kompetitif. Penelitian ini menunjukkan bahwa MNEs harus struktur hubungan mereka dengan anak dengan cara yang memfasilitasi pengembangan modal sosial yang lebih tinggi dalam rangka untuk mempromosikan lebih cepat dan lebih sukses transfer pengetahuan. Kami juga berkontribusi literatur dalam pengetahuan manajemen dengan menyatakan bahwa pengetahuan manajemen adalah suatu proses sosial dan pemahaman yang lebih baik dari proses ini membutuhkan pemahaman yang lebih dalam sosialisasi organisasi proses.

Penelitian ini memiliki implikasi praktis yakni bahwa pengetahuan manajemen diakui sebagai keunggulan kompetitif untuk organisasi dan belajar faktor apa yang mungkin memfasilitasi atau menghambat transfer yang cepat dan sukses pengetahuan antar unit organisasi dari kepentingan strategis. Studi penelitian masa depan dapat menguji hubungan yang diusulkan dalam kertas menggunakan data pertukaran pengetahuan diseluruh unit organisasi. Masa depan studi juga bisa menguji pengaruh interaksi antara tiga dimensi sosial modal dan pengaruhnya pada kecepatan transfer pengetahuan. Kami juga percaya bahwa sosial modal dapat mempengaruhi komponen lain dari transfer pengetahuan seperti kompleksitas pengetahuan yang ditransfer. Penelitian dimasa depan didaerah ini dapat menghubungkan modal sosial dengan dimensi lain dari transfer pengetahuan. Meskipun model yang disajikan disini memiliki kekuatan konseptual, juga mengalami keterbatasan konseptual. Ini adalah gambar sederhana dari masalah yang kompleks. Ada banyak pertanyaan tambahan yang bisa diselidiki lebih lanjut sehingga memberikan pemahaman yang lebih kuat dari fenomena tersebut dalam pertimbangan. Selain itu, kami baru saja dianggap peran transfer pengetahuan kecepatan ketika melintasi batas-batas nasional dalam batas-batas dari sebuah MNE. Apakah organisasi mengalami fenomena yang sama ketika mereka mentransfer pengetahuan semata-mata dengan unit dalam batas-batas negara mereka sendiri? Juga teruji adalah peran modal sosial dalam memfasilitasi transfer pengetahuan antara dua perusahaan yang bergerak dialiansi strategis.

Akhirnya, keberhasilan transfer pengetahuan verymuch tergantung pada kemampuan perusahaan untuk secara efektif mengelola proses transfer pengetahuan. Kami berpendapat bahwa pentingkomponen dalam transfer pengetahuan pemahaman diarena internasional adalah kecepatan transfer pengetahuan (dan faktor-faktor yang mempengaruhi kecepatan itu) antara berbeda unit. Kecepatan transfer pengetahuan sangat penting untuk organisasi MNE untuk membangun atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam tulisan ini, kita menarik pada teori modal sosial dan berpendapat bahwa modal sosial berkaitan dengan kecepatan transfer pengetahuan dari perusahaan induk ke anak perusahaan asing. Tiga dimensi modal sosial, yaitu relasional, dimensi dan kognitif, memfasilitasi mentransfer proses dan memiliki efek pada kecepatan transfer teknologi. Pelajaran ini telah, kami berharap, menunjukkan nilai menggunakan modal sosial untuk lebih memahami pengetahuan manajemen ditingkat intra-perusahaan dari MNE.

3.7 Kajian Artikel 7 "Repatriation Employees, Knowledge Transfer and Organizational Learning What do We Know?" (Tania Nery-Kjerve and Gary N. McLean)

Berdasarkan tinjauan literatur, jelas bahwa pengalaman hidup dan bekerja luar negeri sangat mempengaruhi kehidupan dan mengubah harapan ekspatriat karyawan. Kembalinya

karyawan dan keluarga mereka sering menderita terbalik budaya *shock* dan membutuhkan bantuan dan persiapan sebelum reintegrasi mereka ke negara lain dengan budaya yang berbeda. Kurangnya kebijakan repatriasi dan prosedur menghalangi penyesuaian karyawan terhadap organisasi dan mempengaruhi kepuasan mereka pada pekerjaan dan komitmen dan kesetiaan mereka kepada organisasi.

Tingginya tingkat turnover diamati antara repatriat mungkin akibat dari kurangnya dukungan dan peluang profesional tersedia untuk ekspatriat saat penghentian IAS. Untuk ekspatriat, IAS sering dipahami sebagai perkembangan langkah karir yang akan membayar dividen setelah mereka kembali ke markas organisasi. Namun korporasi tidak selalu melihat pengusiran sebagai komitmen untuk memajukan karir kemajuan karyawan setelah mereka kembali. *Disconnect* kuat ini menyebabkan besar ketidakpuasan di kalangan kembali karyawan yang menemukan diri mereka ditempatkan di lateralis posisi, untuk pandangan mereka tidak sesuai dengan jumlah keahlian, pengetahuan, dan pengembangan diperoleh diluar negeri. Secara umum, banyak perusahaan sering gagal untuk mengenali bahwa daya saing mereka sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia mereka, sehingga sehingga penting retensi, proses reintegrasi, dan sirkulasi pengetahuan yang diperoleh oleh karyawan ekspatriat. Ada hubungan kuat antara penyesuaian karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap mempromosikan reintegrasi karyawan ekspatriat.

Perusahaan mungkin tidak demikian menghindari dari mengembangkan kebijakan repatriasi yang efektif yang membahas kebutuhan kembali karyawan. Kebijakan ini perlu memperhitungkan mempertimbangkan kebutuhan spesifik dari populasi memulangkan dan perusahaan yang bersangkutan, selain faktor lingkungan apa pun yang mungkin mempengaruhi penyesuaian proses selama repatriasi. Kebijakan dianggap baik sering termasuk yaitu pembekalan sesi; kesempatan pelatihan untuk mengurangi dampak dari guncangan budaya terbalik antara ekspatriat dan keluarga mereka; informasi yang jelas tentang kemungkinan penempatan kerja; jalur karir untuk repatriat dan lain-lain. Kebijakan ini juga perlu mempertimbangkan konteks lokal dan budaya masing-masing perusahaan dan karyawan mereka, dan spesifik kebutuhan masing-masing memulangkan. Repatriat yang mengalami berbagai jenis dan durasi tugas mungkin memiliki kebutuhan yang berbeda. Perbedaan jenis kelamin dan usia juga mempengaruhi Pengalaman pengusiran dan pemulangan. Penyesuaian budaya untuk praktek perusahaan juga diperlukan. Praktek dikembangkan dalam beberapa konteks lokal mungkin tidak selalu berlaku baik ke lokasi lain dimana proses yang sama tidak ditempat atau fungsi yang berbeda pada tingkat. Singkatnya, kebijakan repatriasi harus mengandung beberapa derajat fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan kebutuhan khusus dari setiap situasi.

Literatur tentang pemulangan sebagian besar difokuskan pada isu-isu tentang memulangkan penyesuaian, komitmen organisasi dan tingkat *turnover* tinggi. Pada titik ini, studi menangani masalah ini diberbagai industri dan pengaturan nasional/budaya yang berbeda, serta jenis dan jangka waktu tugas internasional yang berbeda, yang paling fokus umum studi mengenai pemulangan karyawan internasional. Pendekatan protean untuk repatriasi juga perlu diperhitungkan. Sebagai IAS menjadi lebih sering dan sebagai tantangan yang berkaitan dengan repatriasi menjadi lebih jelas bagi pekerja internasional, mereka cenderung untuk mengambil peran lebih aktif dalam menghadapi dan mengatasi tantangan repatriasi. Ini juga sangat reflektif dari jalan orang melihat karir mereka sendiri saat ini, membangun identitas profesional mereka, dan mengadopsi pendekatan diri diarahkan lebih ke manajemen karir yang bertentangan dengan Pendekatan organisasi tradisional (Leiba-O'Sullivan, 2002). Berbagai faktor, bagaimanapun dapat mempengaruhi kesediaan dan/atau kemampuan untuk terlibat dalam perilaku protean mereka, yaitu mereka karakteristik kepribadian, karakteristik budaya mereka, kekakuan perusahaan mereka struktur dan budaya. Studi tentang pendekatan protean untuk pemulangan masih sebagian besar konseptual; penelitian yang lebih empiris yang diperlukan untuk memberikan rasa yang lebih baik dari peran dimainkan oleh repatriat selama proses pemulangan. Memulangkan karyawan memiliki potensi bertindak sebagai sumber utama pengetahuan untuk perusahaan-perusahaan global. Mereka mungkin sebenarnya pemain kunci dalam membantu perusahaan mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global. Namun, banyak dari

pengetahuan yang diperoleh oleh ekspatriat seharusnya pergi sebagian besar belum dimanfaatkan untuk berbagai alasan.

3.8 Kajian Artikel 8 “*Managing Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations*” (Nishant Kumar)

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman terhadap fenomena pengetahuan terbalik dalam perusahaan multinasional (MNC) dan menjelaskan peran perhatian manajerial dalam mengeksplorasi prospek transfer pengetahuan dari anak perusahaan yang berlokasi di negara-negara berkembang, ada literatur diseluruh disiplin ilmu telah terintegrasi untuk memberikan deskripsi yang jelas tentang konsep aliran pengetahuan terbalik dan perhatian manajerial, untuk menjelaskan peran perhatian manajerial dalam kegiatan transfer pengetahuan reverse dalam perusahaan multinasional. Dua *pilot project* penelitian dilakukan pada perusahaan multinasional Eropa untuk membangun latar belakang untuk penelitian ini. perhatian manajerial merupakan faktor kunci dalam mengenali potensi sumber pengetahuan dalam jaringan multinasional, dan persyaratan sebelumnya untuk transfer pengetahuan berlangsung. Keputusan perhatian yang sebagian berdasarkan lokasi sumber pengetahuan, kesadaran/tarik dan strategis penting lainnya. Dengan demikian, MNC dapat mengadopsi praktik manajerial dan mekanisme kontrol untuk mempengaruhi perhatian eksekutif dan mencapai aliran pengetahuan yang lebih tinggi dari anak perusahaan.

Keterbatasan penelitian yakni ada kebutuhan untuk melakukan penelitian empiris dan kasus mendalam studi tentang praktek pengetahuan manajemen menggunakan argumen dan kerangka yang disediakan dalam artikel ini. MNC dapat mengembangkan mekanisme untuk mengatasi bias perhatian mempengaruhi pada aliran pengetahuan terbalik. Pendekatan berbasis perhatian dapat menyebabkan integrasi anak perusahaan yang lebih baik dan praktek pengetahuan manajemen di perusahaan multinasional. Penelitian ini menemukan kemajuan teori tentang aliran pengetahuan terbalik di perusahaan multinasional dengan menghadirkan kerangka teoritis perhatian berbasis transfer pengetahuan yang efektif.

3.9 Kajian Artikel 9 “*Knowledge Management Practices for Innovation; a Multinational Corporation’s*” (Daniel Jimenez, Micaela Martinez-Costa and Raquel Sanz-Valle)

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

Fokus penelitian dalam makalah ini adalah pada perusahaan-perusahaan multinasional dan kemungkinan untuk memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber (dalam organisasi, lingkungan lokal eksternal dan konteks internasional). Khususnya fokus pada transfer

pengetahuan dari anak perusahaan untuk markas (*reverse transfer pengetahuan*), seperti yang kurang diselidiki oleh literatur saat ini. Singkatnya, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi perusahaan multinasional bisa mendapatkan keuntungan baik dari kantor pusat, modal sosial organisasi, sebagai perusahaan non-multinasional.

3.10 Kajian Artikel 10 “*The Evolution of Knowledge Transfer and the Location of a Multinational Corporation : Theory and Mathematical Model*” (Dorota Leszczyska, Erick Pruchnicki)

Tujuan dari makalah ini adalah untuk menarik perhatian pada hubungan antara aliran transfer pengetahuan dan lokasi perusahaan multinasional (MNC). Para penulis mengedepankan pendekatan konseptual untuk merumuskan pemodelan matematika dari kinerja perusahaan menyusul keputusan untuk bergabung cluster daerah. Ini Model dibangun diatas aliran baru dari literatur teoritis yang telah meneliti hubungan antara jaringan dan penciptaan dan penyebaran pengetahuan. Tujuan dari model ini adalah untuk mengusulkan alat matematika untuk menentukan hasil keuangan jangka panjang yang disebabkan oleh transfer pengetahuan dari Anak perusahaan mengakuisisi MNC terletak di cluster ke bagian lain dari MNC.

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penelitian yang penting. Pertama adalah langkah yang berguna menuju pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana efek transfer pengetahuan dapat berinteraksi dengan efek *cluster*, sementara menjelaskan kinerja lokasi anak perusahaan. Kedua, berfokus pada yang paling berharga, sering sangat diam-diam kompetensi pengetahuan. Keterbatasan penelitian ini adalah investigasi lain pasti akan diterima untuk meningkatkan hubungan antara model matematika yang diusulkan dan efisiensi lokasi MNC dikelompokkan melalui studi kuantitatif. Para penulis penelitian ini dibangun dengan tujuan mengembangkan model yang akan memberi kita pemahaman yang lebih baik tentang dampak pengetahuan tertanam pada efisiensi dari pilihan lokalisasi dibuat oleh MNC.

3.11 Kajian Artikel 11 “*A Decision Tree Conceptualization of Choice of Knowledge Transfer Mechanism; the Views of Software Development Specialist in a Multinational Company*” (Jasimuddin, Con Connell and Jonathan)

Tujuan dari makalah ini adalah untuk secara empiris mekanisme pengalihan studi teknologi pengetahuan dan untuk mengeksplorasi interaksi diantara faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan mekanisme. Makalah ini melaporkan sebuah studi kasus kualitatif dirancang untuk mengeksplorasi alasan yang mendasari pemilihan mekanisme transfer pengetahuan intra-organisasi. Penelitian ini dilakukan sebagai studi kasus eksplorasi yang memungkinkan satu untuk mengamati fenomena tersebut dialam. Hasil penelitian ini menunjukkan interaksi antara faktor-faktor dan menghubungkan faktor dalam urutan yang membantu memutuskan mekanisme. Keputusan untuk memilih mekanisme tergantung pada beberapa variabel; beberapa dari mereka menimpa orang lain dan orang lain yang saling terkait.

Hal ini didasarkan pada sampel karyawan yang mungkin tidak mewakili populasi yang lebih luas. Karena sampel diambil hanya dari MNC, hasil mungkin tidak umum. Metode studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengizinkan generalisasi hasil. Literatur transfer pengetahuan telah dibahas mekanisme yang digunakan untuk mentransfer pengetahuan teknologi, tetapi gagal untuk secara memadai mengatasi alasan dibalik pemilihan mekanisme transfer pengetahuan yang tepat. Literatur yang ada telah diidentifikasi faktor-faktor yang dampak pada pilihan mekanisme transfer pengetahuan. Isu-isu ini tidak efektif dibahas dalam penelitian sebelumnya. Temuan dirangkum diagram dalam bentuk pohon keputusan yang menyediakan

konseptualisasi proses keputusan yang terlibat dalam pemilihan media untuk transfer pengetahuan.

Meskipun literatur yang ada telah menekankan pentingnya transfer pengetahuan mekanisme, faktor-faktor penentu pemilihan mekanisme cocok untuk sukses transfer pengetahuan belum sepenuhnya atau terpusat ditangani. Makalah ini telah berusaha untuk mengisi kesenjangan ini dengan menjelajahi faktor yang mempengaruhi penentuan pemilihan media transfer pengetahuan, melakukan penelitian dalam perangkat lunak perusahaan multinasional pengembangan laboratorium yang berbasis di Inggris. Makalah ini melaporkan faktor yang mempengaruhi individu pilihan mekanisme transfer pengetahuan dalam suatu organisasi. Enam faktor yang diidentifikasi dalam studi dan pohon keputusan yang dikembangkan dengan 15 jalur keputusan berdasarkan variabel tersebut. Artinya, temuan dirangkum diagram dalam bentuk pohon keputusan yang menyediakan konseptualisasi proses keputusan yang terlibat dalam pemilihan pribadi media untuk transfer pengetahuan teknologi. Temuan kami menunjukkan bahwa tidak hanya "*tacitness*" pengetahuan teknologi yang menentukan pendekatan organisasi mengadopsi dalam melaksanakan transfer pengetahuan. Lima faktor-faktor lain telah muncul dari wawancara yang mempengaruhi pemilihan pengetahuan mekanisme transfer: urgensi, status pelaku, preferensi pribadi, hubungan sosial dan kedekatan. Variabel-variabel ini sering berinteraksi satu sama lain dalam memutuskan mekanisme yang cocok untuk transfer pengetahuan. Sebagai hasil dari interaksi faktor-faktor penentu, sebuah "pohon keputusan" dikembangkan untuk menggambarkan dalam ringkasan temuan penelitian ini. Tidak ada pendekatan tunggal atau Mekanisme spesifik cukup untuk mencapai transfer pengetahuan dalam suatu organisasi karena berbagai kondisi yang berbeda dan konteks. Pohon keputusan menggambarkan bagaimana berbeda mekanisme tampaknya cocok untuk mengatasi beberapa kondisi yang berbeda.

3.12 Kajian Artikel 12 “*Human Resource Development Programs for Knowledge Transfer and Creation; the Case of the Toyota Technical Development Corporation*” (Makoto Matsuo)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengembangan sumber daya bagaimana manusia (HRD) program mempromosikan hubungan antara transfer pengetahuan dan penciptaan pengetahuan dibidang teknik departemen. Penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus dengan Toyota Technical Development Corporation (TTDC), sebuah perusahaan afiliasi dari Toyota Motor Corporation. Data yang dikumpulkan dari wawancara dengan manajer dari TTDC serta dokumen internal.

Tiga temuan utama dapat diekstraksi dari kertas. Pertama, The TTDC efektif menghubungkan transfer pengetahuan untuk penciptaan pengetahuan sehingga pengetahuan baru tentang pengembangan kendaraan yang dibuat oleh ditransfer kompetensi. Kedua, TTDC mempromosikan transfer pengetahuan eksplisit dan tacit oleh saling melengkapi menggabungkan *off-the-job* dan *on-the-job training* (OJT). Ketiga, program HRD adalah dikembangkan dan dioperasikan di praktek masyarakat.

Makalah ini merupakan salah satu karya paling awal yang menganalisis efek dari HRD program pada mengintegrasikan transfer pengetahuan dan penciptaan pengetahuan. Pengetahuan baru dibuat oleh individu, tetapi organisasi memainkan peran penting dalam mengartikulasikan dan memperkuat bahwa pengetahuan (Nonaka, 1994). Entitas penciptaan pengetahuan secara alami bergeser dari individu untuk antar-organisasi atau jaringan sosial melalui kelompok dan sistem dan tingkat organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995;. Wu et al, 2010). Individu disajikan

dengan banyak kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan anggota lain dari organisasi (Reagan dan McEvily, 2003). Penelitian yang luas menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk mentransfer pengetahuan secara efektif meningkatkan jangkauan kegiatan, seperti sebagai pembelajaran, kompetensi dan koordinasi (Ringberg dan Reihlen, 2008). Transfer pengetahuan telah dipelajari dengan baik dalam berbagai pengaturan, termasuk intra-organisasi, pertukaran antar organisasi dan lintas batas (Zhao dan Anand, 2009). Diantara tiga jenis transfer, penelitian ini berfokus pada transfer pengetahuan intra-organisasi, yang didefinisikan sebagai proses melalui mana satu anggota jaringan dipengaruhi oleh pengalaman lain dalam suatu organisasi (Argote dan Ingram, 2000). Maurer et al., (2011) transfer pengetahuan dikonseptualisasikan sebagai mobilisasi, asimilasi dan penggunaan sumber pengetahuan.

3.13 Kajian Artikel 13. “*Knowledge Transfer Across Dissimilar Cultures*” (Wai Fong Boh T. T. Nguyen Yun Xu)

Tujuan makalah ini adalah untuk menguji faktor-faktor yang transfer pengetahuan dampak dari induk perusahaan kepada anak perusahaan ketika ada perbedaan budaya nasional induk perusahaan dan anak perusahaan. Mentransfer pengetahuan bisa sangat sulit ketika sumber dan penerima tidak berbagi keyakinan umum, asumsi dan norma-norma budaya. Oleh karena itu, penelitian ini meneliti bagaimana kepercayaan, keselarasan budaya dan keterbukaan terhadap keragaman mempengaruhi efektivitas pengetahuan transfer dari HQ ke karyawan di anak perusahaan. Secara khusus, penelitian ini meneliti transfer pengetahuan antara induk perusahaan multinasional di Norwegia dan anak di Vietnam, membuat penggunaan survei diberikan kepada semua karyawan di 70 anak perusahaan di Vietnam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan individu dari HQ dan keterbukaan mereka terhadap keanekaragaman adalah kunci faktor yang mempengaruhi kemampuan karyawan lokal untuk belajar dan memperoleh pengetahuan dari HQ asing. Sejauh yang ada keselarasan antara budaya perusahaan organisasi dan individu budaya nilai-nilai, disisi lain, tampaknya membuat sedikit perbedaan untuk transfer pengetahuan dari HQ. Implikasi praktis - Makalah ini memberikan kontribusi untuk literatur dilintas batas transfer pengetahuan, menunjukkan bahwa karena jarak geografis atau perbedaan budaya antara HQ dan anak perusahaan, budidaya kepercayaan dan keterbukaan terhadap keragaman pada bagian dari karyawan lokal sangat penting untuk transfer Makalah ini juga memberikan kontribusi dengan memeriksa transfer pengetahuan dalam konteks internasional.

Penelitian ini berfokus pada pemahaman faktor-faktor yang transfer pengetahuan dampak dari induk perusahaan kepada anak perusahaan ketika ada perbedaan yang signifikan dalam nasional budaya korporasi induk dan anak perusahaan. Mentransfer pengetahuan dapat terutama sulit ketika sumber dan penerima tidak berbagi keyakinan umum, asumsi dan persepsi budaya. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana individu karyawan persepsi kepercayaan, keterbukaan dan budaya nasional mereka mempengaruhi efektivitas transfer pengetahuan dari HQ untuk karyawan di anak perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan kepercayaan bahwa individu dari HQ dan keterbukaan mereka terhadap keanekaragaman adalah faktor kunci mempengaruhi kemampuan karyawan lokal untuk belajar dan memperoleh pengetahuan dari HQ asing. Itu sejauh mana ada keselarasan antara budaya HQ dan nilai-nilai budaya individu, di sisi lain, tampaknya membuat sedikit perbedaan untuk transfer pengetahuan dari HQ. Makalah ini memberikan kontribusi untuk literatur dilintas batas transfer pengetahuan dengan menunjukkan bahwa karena jarak geografis atau perbedaan budaya antara HQ dan anak perusahaan, budidaya

kepercayaan dan keterbukaan terhadap keragaman pada bagian dari karyawan lokal penting untuk transfer pengetahuan.

3.14 Kajian Artikel 14. “*Knowledge Transfer in Vietnam; Starts, Stops and Loops*” (N.K Napier)

Tujuan penelitian ini untuk menawarkan kerangka pengaruh struktural dan kontekstual pada transfer pengetahuan dari ide-ide manajemen asing untuk rekan akademik dan manajerial Vietnam. Melalui empat faktor yakni; tahap hubungan antara rekan-rekan Vietnam dan asing; kompetensi partisipatif (yaitu pengetahuan, pengalaman dan motivasi dari orang-orang mengirim dan menerima pengetahuan); suasana dalam organisasi masing-masing pihak; dan kondisi saluran, atau faktor-faktor yang memfasilitasi pengiriman atau terjemahan pengetahuan. Penelitian ini mengacu pada studi etnografis 1994-2003 dari penciptaan pertama internasional sekolah bisnis standar Vietnam dalam Ekonomi Nasional Universitas (NEU), di Hanoi termasuk observasi partisipan, semi-terstruktur dan informal wawancara dengan lebih dari 60 anggota fakultas di Vietnam, manajer, administrator universitas dan profesor asing mengunjungi dan administrator, catatan lapangan, dokumentasi dan catatan arsip.

Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa transfer pengetahuan tahan lama tidak mudah di-nya mengalir; harus di-*directional* untuk transfer utama (yaitu pengetahuan bisnis Barat) untuk studi kasus di Vietnam transfer pengetahuan kontribusi untuk teori dan praktek dalam beberapa cara. Menariknya, ide-ide berlaku baik untuk transfer dalam ekonomi transisi, serta dalam transfer pengetahuan perusahaan inter dan intra multinasional. Secara khusus, Penelitian menghasilkan model yang lebih diperluas transfer pengetahuan yang yang dibangun diatas penelitian yang ada tetapi juga mengembangkan empat aspek. Pertama, menggabungkan gagasan tahap hubungan antara rekan-rekan lokal dan asing (atau *host* dan rumah) sebagai faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan.

3.15 Kajian Artikel 15 “*Knowledge Transfer to Partners; a Firm Level Perspective*” (Thomas Hutzschenreuter and Julian Horstkotte)

Para penulis menyelidiki transfer pengetahuan antar-organisasi sembilan perusahaan kasus masing-masing yang diposisikan ditengah jaringan. Sistem transfer pengetahuan, termasuk program mereka, dianalisis. Analisis perusahaan kasus mengungkapkan bahwa pusat memiliki mengatur portofolio program transfer pengetahuan masing-masing ditargetkan pada pasangan tertentu kelompok dan yang direncanakan dan dikendalikan. Para penulis menemukan bahwa perusahaan pusat yang ditawarkan transfer pengetahuan dalam bentuk produk untuk mitra. Mereka lanjut mengidentifikasi aspek relevan dengan keputusan tentang program manajer desain, komunikasi, akses dan harga.

Ukuran kinerja yang digunakan ketika merencanakan dan mengendalikan ini program termasuk penggunaan transfer pengetahuan dan hasil langsung atau kinerja mitra. Namun, efek dari aspek yang berbeda dari program transfer pengetahuan dari perusahaan pusat kinerja keuangan kurang dipahami oleh manajer. Ini adalah jangka panjang dan sering tidak langsung, efek pada indikator kinerja utama dari pusat. Namun, manajer hari ini sering menghadapi tekanan yang meningkat untuk menunjukkan hasil jangka pendek. Seperti dalam banyak dimensi lain, manajer harus menahan godaan untuk meningkatkan jangka pendek dengan mengorbankan jangka panjang prospek. Penelitian lebih lanjut tentang masalah yang sangat relevan ini sangat dibutuhkan karena akan membantu untuk investasi kontrol ke transfer pengetahuan antar-organisasi dan untuk berkomunikasi yang alasan untuk kelompok *stakeholder*, mitra, pemegang saham, dan karyawan. Mengembangkan dan mengelola jaringan mitra dari pusat dan menawarkan pengetahuan program pengalihan biasanya memayungi usaha yang menyentuh pada berbagai fungsi, produk dan bisnis baris dan wilayah. Manajer perlu untuk mengkoordinasikan berbeda

departemen internal, mempertemukan divergen kepentingan, dan memenangkan dukungan dari atas tim manajemen. Sebagai kasus menggambarkan, posisi staf diskrit untuk manajemen mitra dan penciptaan produk transfer pengetahuan menyediakan sangat dibutuhkan kekuatan. Ini juga akan menyediakan mitra dengan antarmuka tunggal, penting untuk mendapatkan manfaat dari sinergi dan untuk menghindari kebingungan yang dapat hasil dari pesan yang tidak konsisten dari mengubah kontak personal.

Pelaksanaan antarmuka tersebut membutuhkan dukungan teknologi infrastruktur dan alat untuk mendukung komunikasi dengan mitra dan untuk menciptakan, toko, dan akses transfer pengetahuan produk. Pendekatan pusat juga menimbulkan tantangan khusus untuk pengembangan sumber daya manusia. Sebuah isu penting dengan mengelola transfer pengetahuan kepada mitra terpusat adalah bahwa hambatan komunikasi dan ketegangan mungkin timbul antara mereka yang bertanggung jawab transfer pengetahuan antar organisasi dan departemen lain yang terlibat. ini adalah terutama berlaku ketika perusahaan fokus menyilang beberapa negara atau industri. Sedemikian kasus, unit mitra pengalihan pengelolaan pengetahuan sentral mungkin perlu berurusan dengan unit organisasi dengan pola pikir *divergen* dan kurangnya pemahaman lintas-mungkin ada.

Hambatan komunikasi dan ketegangan dapat dikurangi melalui pelatihan yang menciptakan kesadaran dan pemahaman tentang perbedaan dalam kelembagaan, budaya dan ekonomi konteks (Inggris, 2001). Membangun kepercayaan adalah masalah manajemen kunci. Pusat perlu diyakinkan bahwa mereka bisa mencapai target mereka lebih teliti dan efisien melalui kemitraan daripada mereka dapat pada mereka sendiri, dan terlebih lagi bahwa mitra dapat dipercaya dengan sangat berharga, kadang-kadang sensitif, sumber. Oleh karena itu, manajer harus hati-hati membentuk dan mengadaptasi budaya perusahaan di pusat. Pada saat yang sama, mitra perlu diyakinkan untuk mempercayai perusahaan pusat tidak menyalahgunakan kekuatannya untuk merealisasikan keuntungan jangka pendek atau untuk memperluas ke bidang bisnis mitra. Terutama, perubahan persyaratan untuk mitra untuk memasuki jaringan dan perubahan manfaat kemitraan demikian harus ditangani dengan perhatian dan perawatan tertinggi.

4. Kesimpulan dan Temuan

Perubahan-perubahan struktural dibuat untuk membongkar batas-batas fungsional dan unit untuk menjawab apa yang disebut “mentalitas tertutup” (*silo mentality*), dimana para karyawan melindungi daerah mereka dan tidak bersedia untuk membagi sumber-sumber daya dan pengetahuan. Tantangan manajerial adalah bagaimana mengungkit pengetahuan dan informasi yang digunakan diberbagai bagian perusahaan multinasional, sehingga pengetahuan (*know-how*) yang perlu dapat ditransfer ke tempat yang membutuhkan. Pengetahuan yang didefinisikan sebagai apa yang kita ketahui- biasanya dibagi menjadi dua tipe; eksplisit (artikulasi) dan non verbal (intuitif). Pengetahuan ditransfer melalui proses kodifikasi, difusi dan absorpsi. Mengajarkan seseorang untuk mengendarai sebuah mobil sering digunakan sebagai suatu contoh bagaimana kita mentransfer pengetahuan. Seperti yang dikatakan Zack, (1999) bahwa pengetahuan yang sangat berharga adalah pengetahuan non verbal yang ada di kepala orang, dibagikan melalui antar interaksi pribadi dan hubungan sosial.

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

Tantangan manajemen tentunya adalah mengidentifikasi apa itu kompetensi inti, dimana letak kemampuan itu, bagaimana kemampuan itu dapat dilindungi, dipelihara dan dimanfaatkan

untuk keunggulan kompetitif dan hal itu lebih sulit untuk perusahaan multinasional yang tersebar, dengan unit global yang bermacam-macam dan para karyawan dari latar belakang bangsa yang berbeda. Diperlukan mekanisme efektif yang dapat mendorong keterbukaan terhadap ide-ide dan cara baru untuk bekerja serta untuk menghalangi sikap-sikap penolakan yang membentuk hambatan-hambatan untuk transfer keterampilan-keterampilan yang baru.

Untuk meningkatkan keunggulan-keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan global, aktivitas-aktivitas SDMnya perlu untuk memfokuskan diri pada pengembangan kemampuan-kemampuan internasional yang dimiliki. Perusahaan-perusahaan yang telah berhasil mengglobalkan aktivitas-aktivitas SDM pada beberapa karakteristik penting antara lain;

1. Peran SDM global memiliki dukungan kuat dari manajemen puncak dalam hal harapan-harapan tinggi akan kontribusi-kontribusi fungsi MSDM internasional dapat membuat perumusan dan pelaksanaan strategi global yang efektif dan kesiapan fungsi MSDM internasional untuk meningkatkan tanggung jawabnya.
2. Harapan-harapan dan dukungan manajemen puncak untuk peran MSDM internasional berasal dari komitmen yang sudah berlangsung lama untuk mempersembahkan kekuatan manajemen dan sumber-sumber daya pada isu-isu SDM sebagai suatu refleksi budaya perusahaan yang berorientasi pada orang.
3. Keragaman kebudayaan (meliputi keragaman kebangsaan) didorong sebagai suatu jalan kehidupan yang alami.
4. Ambiguitas sebagai suatu cara menghadapi banyak pertentangan yang terbuka dalam isu-isu SDM global juga diterima sebagai suatu hal yang normal. Jangan dilihat atau diterima sebagai "hitam atau putih".
5. Kondisi-kondisi akhir untuk suatu implementasi strategi-strategi MSDM internasional yang berhasil adalah kemampuan dan kredibilitas tersebut, para manajer SDM internasional harus menerima resiko dan tanggung jawab untuk mengemukakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktik-praktik yang membuat suatu perbedaan dalam pencapaian strategi-strategi global perusahaan.

Daftar Pustaka

- Daniel Jiménez-Jiménez Micaela Martínez-Costa Raquel Sanz-Valle , (2014), "Knowledge Management Practices for Innovation: a Multinational Corporation's Perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 Iss 5 pp. 905 – 918.
- Dorota Leszczyńska Erick Pruchnicki , (2015), "The Evolution of Knowledge Transfer and the Location of a Multinational Corporation", *The Multinational Business Review*, Vol. 23 Iss 2 pp. 111 – 129.
- Jiun-Shiu Chen Al S. Lovvorn, (2011), "The Speed of Knowledge Transfer Within Multinational Enterprises: the Role of Social Capital", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 Iss 1 pp. 46 – 62.
- Leyland M. Lucas, (2006), "The Role of Culture on Knowledge Transfer: the Case of the Multinational Corporation", *The Learning Organization*, Vol. 13 Iss 3 pp. 257 – 275.
- Makoto Matsuo , (2015), "Human Resource Development Programs for Knowledge Transfer and Creation: the Case of the Toyota Technical Development Corporation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 Iss 6 pp. 1186 – 1203.
- N.K. Napier, (2005), "Knowledge Transfer in Vietnam: Starts, Stops, and Loops", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 Iss 7 pp. 621 – 636.
- Nishant Kumar , (2013), "Managing Reverse Knowledge Flow in Multinational Corporations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss 5 pp. 695 – 708.
- Pavel Štrach André M. Everett, (2006), "Knowledge Transfer Within Japanese Multinationals: Building a Theory", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss 1 pp. 55 – 68.
- Rocha, Thelma; TERRA, José Cláudio. MNC Knowledge Transfer, Global Integration, and Local Responsiveness in Brazilian Subsidiaries. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20-39, jan./jul. 2009.

- Stephanie Schleimer Andreas Riege, (2009), "Knowledge Transfer Between Globally Dispersed Units at BMW", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Iss 1 pp. 27 – 41
- Sajjad M. Jasimuddin Con Connell Jonathan H. Klein , (2014), "A decision Tree Conceptualization of Choice of Knowledge Transfer Mechanism: the Views of Software Development Specialists in a Multinational Company", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 Iss 1 pp. 194 – 215.
- Thomas Hutzschenreuter Julian Horstkotte, (2010), "Knowledge Transfer to Partners: a Firm Level Perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss 3 pp. 428 – 448
- Tania Nery-Kjerfve Gary N. McLean, (2012), "Repatriation of Expatriate Employees, Knowledge Transfer, and Organizational Learning", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Iss 6 pp. 614 – 629.
- Wai Fong Boh T.T. Nguyen Yun Xu, (2013), "Knowledge Transfer Across Dissimilar Cultures", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss 1 pp. 29 – 46.
- Yih-Chearng Shiue Chen-Chi Chang Shing-Ya Yang Chun-An Chen, (2010), "Organizational Knowledge Transfer Within Multinational Corporations", *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 2 Iss 1 pp. 76 – 92.