

## MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL: MENGELOLA KEKUATAN TENAGA KERJA GLOBAL DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Aldi Wahyu Pradana<sup>1\*</sup> and Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup>

<sup>1,2)</sup> Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

Corresponding author: [aldi.pradana@students.paramadina.ac.id](mailto:aldi.pradana@students.paramadina.ac.id)



Received : 24/05/2024  
Revised : 27/07/2024  
Published : 20/08/2024

DOI:  
[doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.253](https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.253)

**Abstrak:** Manajemen sumber daya manusia (SDM) internasional telah menjadi fokus penting bagi perusahaan global dalam mengelola kekuatan kerja mereka yang tersebar di berbagai negara. Dalam menghadapi tantangan budaya, bahasa, dan regulasi yang unik, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan di seluruh dunia dapat beroperasi secara harmonis dan berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Salah satu pendekatan yang semakin ditekankan dalam manajemen SDM internasional adalah pengintegrasian Manajemen Pengetahuan atau *Knowledge Management*, yang memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan secara efektif di seluruh organisasi. Penelitian ini mengulas tantangan dalam manajemen SDM internasional, peran *Knowledge Management* dalam mendukung manajemen SDM global, dan integrasi antara keduanya. Integrasi ini membawa sejumlah manfaat, termasuk peningkatan produktivitas, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan keterlibatan karyawan yang lebih besar. Dengan pendekatan holistik ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif di tengah pasar global yang semakin kompleks dan dinamis.

**Kata kunci:** IHRM, Knowledge Management, Pasar Global

**Abstract:** International human resource management (IHRM) has become a crucial focus for global companies in managing their workforce spread across various countries. In addressing unique cultural, linguistic, and regulatory challenges, companies need to develop effective strategies to ensure that employees worldwide can operate harmoniously and contribute maximally to the organization's goals. One approach that is increasingly emphasized in international HRM is the integration of Knowledge Management, which enables companies to collect, store, share, and use knowledge effectively across the organization. This research reviews the challenges in international HRM, the role of Knowledge Management in supporting global HRM, and the integration between the two. This integration brings several benefits, including increased productivity, better decision-making, and greater employee engagement. With this holistic approach, companies can create an inclusive, collaborative, and innovative work environment amidst an increasingly complex and dynamic global market.

**Keywords:** IHRM, Knowledge Management, Global Market

### PENDAHULUAN

Perusahaan yang berkompetisi di dalam dunia bisnis saat ini dihadapkan pada tantangan baru dengan munculnya perekonomian yang didasarkan pada pengetahuan. Dalam situasi ini, keberlanjutan dan daya saing suatu perusahaan untuk meraih pasar sangat bergantung pada sumber daya manusia (SDM) yang memiliki aset *intangibile*, seperti keterampilan dan

pengetahuan, daripada hanya kemampuan untuk memproses bahan mentah menjadi produk jadi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kemampuannya untuk beroperasi dalam lingkungan bisnis global yang dinamis dan tidak terduga dengan fokus pada penciptaan dan pemanfaatan aset-aset intelektual.

Pertumbuhan dan perkembangan pengetahuan yang meningkat secara eksponensial telah menciptakan revolusi industri baru, yang disebut Era Eksponensial oleh Shailesh Modi, yang menjelaskan keruntuhan beberapa bisnis karena kurangnya respons terhadap dampak teknologi digital dalam dunia bisnis. Sebagai contoh, Kodak, pada tahun 1998, masih memiliki 170.000 karyawan dan menguasai 85% dari pasar kertas foto global. Namun, hanya dalam waktu sekitar tiga tahun kemudian, Kodak mengalami kebangkrutan dan terdepak dari persaingan bisnis foto karena munculnya fotografi digital (Tjakraatmadja & Kristinawati, 2017).

Kecerdasan buatan akan mengubah struktur bisnis dalam berbagai sektor, seperti kesehatan (dengan munculnya *Tricoder-X* yang menggantikan peran dokter dalam diagnosis penyakit dan IBM Watson yang menggantikan fungsi ahli hukum dalam analisis kasus hukum), otomotif (dengan kemunculan mobil listrik), pertanian (dengan adanya robot pertanian yang menggantikan peran petani, sistem aeroponik untuk meningkatkan efisiensi irigasi, dan produksi daging sapi sintetis), dan bahkan pendidikan (dengan kemudahan akses materi pembelajaran melalui *smartphone* dari lembaga pendidikan di negara maju atau *platform* kursus *online* gratis seperti *Khan Academy*). Secara umum, perangkat lunak diprediksi akan menggeser industri-industri tradisional dalam 5-10 tahun mendatang.

Peran aset *intangible* dalam kesuksesan bisnis atau PDB (Produk Domestik Bruto) suatu negara semakin meningkat seiring dengan revolusi pengetahuan di perusahaan. Pada tahun 1975, kontribusi aset *intangible* terhadap kesuksesan bisnis hanya sekitar 17% (yang berarti aset *tangible* memiliki peran sebanyak 83%), tetapi pada tahun 2015, persentase tersebut telah meningkat menjadi 84% (dengan peran aset *tangible* hanya tersisa sekitar 16%). Terdapat tiga komponen aset *intangible* dalam suatu organisasi atau negara, yaitu Modal Insani (yang didukung oleh investasi dalam pengembangan *Knowledge Workers/Human Capital*), aset pengetahuan dan kreativitas (yang didukung oleh *Knowledge Management* yang efektif), serta aset merek (*Brand*).

Oleh karena itu, Manajemen SDM internasional menjadi kunci dalam memastikan bahwa tenaga kerja mereka yang tersebar di seluruh dunia dapat beroperasi secara efektif dan berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Salah satu pendekatan yang semakin ditekankan dalam manajemen SDM internasional adalah pengintegrasian *Knowledge Management* (KM), yaitu upaya untuk mengumpulkan, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan secara efektif di seluruh organisasi.

Topik yang dibahas dalam penelitian ini mengulas peran *Knowledge Management* dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi dalam kompetisi yang berbasis pada pengetahuan. Penelitian memulai pembahasan dengan menyoroti pergeseran paradigma persaingan menuju persaingan yang berfokus pada pengetahuan, manajemen sumber daya manusia di era pengetahuan, dan pentingnya *Knowledge Management* sebagai dasar dalam upaya pembelajaran organisasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan di kancah

---

internasional. Artikel juga menyoroti signifikansi profesional intelektual dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

### **International Human Resource Management (IHRM)**

Manajemen adalah suatu proses khas yang melibatkan langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menetapkan serta mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Terry & Rue, 2005). (Hasibuan, 2016) menggambarkan manajemen sebagai kombinasi pengetahuan ilmiah dan ketrampilan seni dalam mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Praktek manajemen sumber daya manusia menurut (Robbin dalam Efendi & Perkasa, 2024), yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi di berbagai negara, disebut sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM). Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang diterapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan mereka. IHRM adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi di berbagai negara.

Dowling menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional adalah pemanfaatan sumber daya internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Bidang MSDM internasional memiliki tiga pendekatan utama (Barsah, 2022):

1. Menekankan manajemen lintas budaya, yang mengamati perilaku manusia di dalam organisasi dari sudut pandang internasional.
2. Terinspirasi dari hubungan industrial komparatif dan literatur MSDM, berusaha untuk menggambarkan, membandingkan, dan menganalisis sistem SDM di berbagai negara.
3. Berfokus pada aspek MSDM di perusahaan multinasional.

Berdasarkan pengertian diatas dijelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Internasiona merujuk pada praktik dan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan yang memiliki operasi di lebih dari satu negara. IHRM memperhatikan perbedaan budaya, bahasa, hukum, dan regulasi ketenagakerjaan antar negara untuk menciptakan kebijakan dan praktik yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia secara internasional. Ini juga melibatkan penyesuaian strategi manajemen SDM dengan kondisi pasar, kebutuhan bisnis, dan tujuan organisasi di tingkat global.

### ***Knowledge Management***

Manajemen Pengetahuan sering dilihat sebagai kapasitas suatu organisasi dalam menciptakan, berbagi, dan menerapkan sumber daya pengetahuan guna menciptakan nilai inti dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Chen & Huang, 2009; Than et al., 2023). Manajemen pengetahuan memungkinkan organisasi untuk mengenali, mengevaluasi, dan mengatur pengetahuan yang dibutuhkan dan tersedia agar dapat memperluas kekayaan pengetahuan serta mencapai tujuan perusahaan (Chawla & Joshi, 2010).

Banyak akademisi sepakat bahwa manajemen pengetahuan mencakup langkah-langkah dalam mendapatkan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan (Chen & Huang, 2009; Lee et al., 2015), Dimana, perolehan pengetahuan mengacu pada keahlian perusahaan dalam menemukan dan mendapatkan informasi serta pengetahuan baru dari sumber pengetahuan yang sudah ada (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012; Liao & Wu, 2009); berbagi pengetahuan melibatkan proses pertukaran keahlian dan pengetahuan di antara individu untuk melengkapi dan membawa pengetahuan/keterampilan yang berharga dan baru berlaku satu sama lain (Le dan Lei, 2019); penerapan pengetahuan mengacu pada pemahaman dan penerapan nilai-nilai pengetahuan ke dalam praktik untuk menghasilkan hasil yang diinginkan (Sun et al., 2022).

Grant et al. (1996) menyatakan, manajemen pengetahuan adalah proses penciptaan, pemerolehan, penangkapan, berbagi, dan penggunaan pengetahuan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kemampuan belajarnya dan kinerjanya (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012). Menurut Schlegelmilch dan Penz (2002), berbagai model telah mendefinisikan proses manajemen pengetahuan dan fase-fase yang terdiri di dalamnya.

Berdasarkan penjabaran diatas penulis menyimpulkan bahwa *Knowledge Management* (KM) adalah praktik atau proses yang melibatkan identifikasi, pengumpulan, pengorganisasian, penyimpanan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan di dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja, inovasi, dan keunggulan kompetitif.

Hal ini melibatkan pengelolaan aset intelektual organisasi, termasuk pengetahuan eksplisit (yang dapat diungkapkan secara jelas dan didokumentasikan) dan pengetahuan tak eksplisit (yang terkandung dalam pengalaman individu, keterampilan, dan sikap). Tujuan utama dari Knowledge Management adalah untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan yang tersedia dalam organisasi, memfasilitasi kolaborasi dan pembelajaran, mencegah kehilangan pengetahuan saat karyawan meninggalkan organisasi, serta meningkatkan inovasi dan kreativitas.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi peran Knowledge Management (KM) dalam mendukung manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM). Pendekatan ini dipilih karena sifatnya yang deskriptif dan interpretatif, sehingga cocok untuk mengkaji konsep-konsep kompleks seperti KM dan IHRM di konteks global. Data akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan praktisi SDM di perusahaan multinasional, studi kasus pada beberapa perusahaan global, serta analisis dokumen perusahaan seperti laporan tahunan dan kebijakan SDM. Wawancara akan menggali praktik KM yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, dan manfaat yang dirasakan dalam integrasi KM dan IHRM.

Sementara itu, studi kasus akan memberikan gambaran nyata penerapan KM dalam IHRM di perusahaan global, serta membantu memahami bagaimana perusahaan tersebut mengelola tenaga kerja di berbagai negara. Dokumentasi akan menjadi data sekunder yang memperkaya temuan dari wawancara dan studi kasus. Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan metode analisis tematik, yang melibatkan transkripsi data, pengkodean, penyusunan tema, dan interpretasi data. Proses ini akan membantu mengidentifikasi tema kunci

terkait tantangan dan strategi dalam integrasi KM dan IHRM, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas penelitian, peneliti akan melakukan triangulasi data dengan membandingkan berbagai sumber, member checking dengan partisipan untuk mengonfirmasi temuan, dan dokumentasi proses penelitian melalui audit trail. Dengan metode ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang kontribusi KM terhadap efektivitas IHRM di perusahaan multinasional, serta memberikan rekomendasi praktis bagi para manajer SDM global.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Paradigma Baru Persaingan Bisnis

Ekonomi yang didasarkan pada pengetahuan mencerminkan sebuah tren di mana perekonomian lebih tergantung pada pengetahuan, informasi, dan keterampilan tinggi, serta memastikan ketersediaan aset-aset *intangible* ini (Kimpeler, 2001). Dalam konteks era pengetahuan, pengetahuan memegang peranan krusial dalam perekonomian, sehingga perlu dikembangkan dan dikelola secara efisien agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu meningkatkan investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D), pendidikan dan pelatihan, serta investasi lainnya yang bersifat *intangible*, yang semuanya harus diberi prioritas dan dikembangkan lebih dari aset-aset *tangible*. Era ekonomi pengetahuan memiliki beberapa ciri khas penting, seperti meningkatnya peran pengetahuan sebagai faktor produksi *intangible*, terbentuknya kerjasama dan kemitraan strategis, serta adanya perubahan strategi yang cepat dalam suatu jaringan kerja, yang dikenal sebagai ekonomi berbasis pengetahuan. Peralihan dari era ekonomi industri ke era ekonomi pengetahuan diuraikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Perubahan dari Era Industri menuju Era Ekonomi Pengetahuan

Aset <i>Tangible</i>	→	Aset <i>Intangible</i>
Tugas yang terpecah-pecah	→	Tugas yang menyeluruh
Pemasaran Masal	→	Produk <i>Just-In-Time</i>
Operasional yang efisien	→	Inovasi
Kontrol Manajemen	→	Sasaran
Pelatihan berkelanjutan	→	Pembelajaran yang

Sumber: Kimpeler (2001)

Era pengetahuan mengharuskan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Ini disebabkan oleh pentingnya kontribusi yang signifikan dari SDM untuk meningkatkan efektivitas organisasi. SDM diharapkan untuk memperkenalkan ide-ide baru dalam pengelolaan organisasi melalui pengetahuan yang dimilikinya (Karl, 2003). Selain tanggung jawab tradisional seperti rekrutmen, seleksi, dan kompensasi, SDM juga diharapkan untuk melaksanakan tugas baru seperti pengembangan keterampilan kepemimpinan, mendorong kreativitas dan inovasi, mengelola perubahan dan transformasi, serta membangun organisasi pembelajar (Raich, 2002).

Lebih lanjut Perusahaan-perusahaan global dihadapkan pada tantangan yang unik dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di tingkat internasional. Berikut adalah beberapa tantangan yang sering dihadapi:

1. **Perbedaan Budaya:** Karyawan yang berasal dari berbagai negara sering kali memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Ini dapat memengaruhi cara mereka berinteraksi di tempat kerja, gaya bekerja, dan cara mereka memproses informasi serta membuat keputusan.
2. **Perbedaan Bahasa:** Komunikasi yang efektif menjadi lebih sulit ketika karyawan harus berkomunikasi dalam bahasa yang berbeda-beda. Perbedaan bahasa dapat menyulitkan koordinasi, kolaborasi, dan pemahaman antar tim yang berbeda.
3. **Perbedaan Hukum dan Regulasi:** Tiap negara memiliki peraturan ketenagakerjaan yang berbeda-beda. Hal ini dapat memengaruhi kebijakan rekrutmen, sistem kompensasi, serta proses manajemen kinerja di perusahaan. Menyesuaikan kebijakan HR dengan regulasi setiap negara menjadi penting namun menantang.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan perlu mengembangkan strategi manajemen SDM yang inklusif dan fleksibel, yang mempertimbangkan keragaman budaya, bahasa, serta peraturan perburuhan di setiap pasar tempat perusahaan beroperasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan yang proaktif dalam pengembangan budaya organisasi yang inklusif, investasi dalam pelatihan lintas budaya dan keterampilan bahasa, serta kemitraan dengan ahli hukum setempat untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan yang berlaku di setiap negara. Dengan demikian, perusahaan dapat mengelola SDM internasional mereka secara efektif dan mencapai tujuan bisnis secara optimal di pasar global.

### **Peran Knowledge Management dalam Manajemen SDM Internasional**

Dalam era pengetahuan, manajemen pengetahuan (knowledge management) menjadi semakin penting. Konsep ini mulai mendapatkan perhatian yang lebih besar dalam lingkup bisnis sejak awal tahun 2000-an. Para pemimpin organisasi mulai menyadari bahwa proses penciptaan pengetahuan adalah sumber daya yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan dengan memobilisasi pengetahuan karyawan dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung. Hal ini merupakan respons terhadap perkembangan ekonomi informasi baru yang semakin luas (Rachmany & Akib, 2002).

Tujuan menerapkan konsep manajemen pengetahuan adalah untuk meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kinerja perusahaan guna meraih keunggulan kompetitif. Selain itu, manajemen pengetahuan juga dimaksudkan untuk meningkatkan komunikasi antara manajemen tingkat atas dan karyawan untuk memperkuat proses kerja dan mempromosikan budaya pengetahuan serta menerapkan sistem penghargaan berdasarkan kinerja (Muttaqien, 2006). Mengingat pentingnya peran pengetahuan dalam mencapai keunggulan kompetitif, organisasi perlu mampu mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh SDM, pendekatan ini dikenal dengan sebutan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*).

*Knowledge Management* berperan krusial dalam mendukung manajemen SDM internasional dengan berbagai cara yang signifikan. Pertama, melalui platform *Knowledge Management*, karyawan dapat dengan mudah bertukar pengalaman, praktik terbaik, dan pengetahuan industri di berbagai lokasi, memfasilitasi kolaborasi lintas batas yang efektif. Kedua, *Knowledge Management* memainkan peran penting dalam pengembangan karyawan

dengan menyediakan akses yang mudah ke sumber daya pendidikan dan pembelajaran *online*, memungkinkan pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang konsisten di seluruh organisasi global. Terakhir, dengan mengumpulkan dan menganalisis pengetahuan dari berbagai sumber, perusahaan dapat mendorong inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam proses bisnis mereka, menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dapat berkembang dan diimplementasikan secara efektif. Dengan demikian, integrasi antara *Knowledge Management* dan manajemen SDM internasional menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi di pasar global yang kompetitif.

### **Integrasi Manajemen SDM Internasional dan *Knowledge Management***

Untuk meraih kesuksesan, organisasi harus mengubah nilai-nilai mereka dan menetapkan fokus baru dengan memanfaatkan serta mengelola aset intelektual melalui manajemen pengetahuan agar dapat bersaing efektif di lingkungan bisnis yang didasarkan pada pengetahuan. Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya utama yang memainkan peran krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. (Manasco, 1996) menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai strategi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya yang kompetitif.

Dalam era pengetahuan, pentingnya pembelajaran dalam organisasi semakin ditekankan. Organisasi pembelajaran merupakan kemampuan suatu entitas untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan serta memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pandangan baru. Definisi tentang organisasi pembelajaran bervariasi, di mana beberapa penulis menganggapnya sebagai proses perbaikan melalui pemahaman yang lebih baik, sementara yang lain melihatnya sebagai proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan, serta pembagian wawasan dan pengalaman.

Integrasi antara manajemen SDM internasional dan *Knowledge Management* membawa sejumlah manfaat yang signifikan bagi perusahaan, termasuk peningkatan produktivitas, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan peningkatan keterlibatan karyawan di seluruh organisasi. Dengan membagikan pengetahuan dan sumber daya secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan di seluruh dunia, memungkinkan mereka untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, dengan pengetahuan yang terdokumentasi dan tersedia secara luas, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat berdasarkan informasi yang akurat, meminimalkan risiko dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Terakhir, karyawan yang merasa didengar dan memiliki akses yang mudah ke pengetahuan yang mereka butuhkan cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berdaya. Dengan demikian, integrasi antara manajemen SDM internasional dan *Knowledge Management* menjadi kunci sukses bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar global yang semakin kompleks dan dinamis.

### **KESIMPULAN**

Manajemen SDM internasional yang sukses membutuhkan pendekatan holistik yang memperhatikan perbedaan budaya, bahasa, dan regulasi di berbagai negara. Dengan

mengintegrasikan *Knowledge Management* ke dalam strategi manajemen SDM mereka, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif, memungkinkan mereka untuk bersaing dengan sukses di pasar global yang semakin kompleks dan dinamis.

Kesimpulan dari penelitian ini menekankan pentingnya peran Knowledge Management (KM) dalam mendukung efektivitas manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) di perusahaan multinasional. KM terbukti menjadi elemen kunci dalam mengelola pengetahuan yang tersebar di berbagai lokasi geografis dan budaya yang berbeda. Penerapan strategi KM yang baik membantu perusahaan mengatasi tantangan global, seperti perbedaan budaya, hukum ketenagakerjaan, dan komunikasi lintas negara. KM tidak hanya memfasilitasi transfer pengetahuan antar individu dan tim dalam perusahaan global, tetapi juga mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis internasional. Dalam konteks IHRM, KM berperan penting dalam pengembangan kompetensi karyawan, terutama dalam pelatihan dan pengembangan karyawan di berbagai negara. Dengan mengintegrasikan KM ke dalam praktik IHRM, perusahaan mampu memaksimalkan potensi tenaga kerja global mereka, meningkatkan inovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengelola pengetahuan dengan baik melalui KM cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam menghadapi dinamika bisnis internasional. Hal ini dikarenakan KM memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat berbagi informasi kritis, mengambil keputusan yang lebih baik, dan mendorong kolaborasi lintas batas yang efektif. Penggunaan KM juga membantu dalam penyebaran best practices di seluruh cabang perusahaan global, memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari hasil wawancara dan studi kasus, terungkap bahwa integrasi KM dalam IHRM dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung implementasi strategi bisnis global yang lebih efektif.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan dalam penerapan KM di lingkungan global. Tantangan tersebut meliputi kesulitan dalam mengelola pengetahuan yang tersebar luas di berbagai lokasi, perbedaan dalam teknologi yang digunakan di berbagai negara, serta resistensi dari karyawan dalam berbagi pengetahuan. Tantangan budaya juga menjadi isu penting, karena perbedaan nilai dan norma antar negara dapat mempengaruhi cara karyawan memahami dan menggunakan KM. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi KM yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan konteks lokal di masing-masing negara tempat mereka beroperasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa KM adalah komponen yang tidak terpisahkan dari IHRM yang efektif. Perusahaan yang dapat mengelola pengetahuan dengan baik cenderung lebih mampu beradaptasi dan bersaing di pasar global yang dinamis. Meskipun ada tantangan dalam implementasi KM, manfaat yang ditawarkannya, seperti peningkatan inovasi, kolaborasi, dan efisiensi operasional, menjadikan KM sebagai alat yang sangat berharga bagi perusahaan multinasional. Kesimpulannya, integrasi KM dalam IHRM bukan hanya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan tenaga kerja global yang lebih kuat dan lebih kompeten. Dengan strategi KM yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi pengetahuan kolektif mereka, menjembatani kesenjangan antar budaya dan geografi, serta mendorong kesuksesan jangka panjang di pasar internasional yang kompetitif.

Berdasarkan temuan penelitian ini, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (AI) dan big data, dapat diintegrasikan dengan Knowledge Management (KM) untuk

mendukung manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) secara lebih efektif. Penelitian mendalam tentang bagaimana perusahaan dapat mengatasi tantangan budaya dan resistensi terhadap KM melalui pendekatan yang lebih adaptif dan personalisasi juga perlu dikembangkan. Selain itu, studi perbandingan lintas industri atau wilayah geografis dapat memberikan wawasan yang lebih kaya tentang variasi penerapan KM dalam konteks IHRM, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan di pasar global yang semakin dinamis.

## REFERENSI

- Barsah, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. (A. Pratama, Ed.) Bandung: Widina Media Utama.
- Chawla, D., & Joshi, H. (2010). Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 811–827. <https://doi.org/10.1108/13673271011084871>
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Efendi, A., & Perkasa, D. H. (2024). International HR Management: Pengembangan Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen SDM Global. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 430-434.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28–49. <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>
- Karl, A. K. (2003). Human Resource Management in The Knowledge Economy. *Academy of Management Executive*, 17(2), 137-139.
- Lei, H., Do, N. K., & Le, P. B. (2019). Arousing a positive climate for knowledge sharing through moral lens: the mediating roles of knowledge-centered and collaborative culture. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1586–1604. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0201>
- Manasco, B. (1996). Leading Firms Develop Knowledge Strategies. *Knowledge Inc*, 1(6), 26-29.
- Raich, M. (2002). HRM in The Knowledge-Based Economy: Is There an Afterlife? *Journal of European Industrial Training*, 6(7), 269.
- Schlegelmilch, B. B., & Penz, E. (2002). Knowledge Management in Marketing. *The Marketing Review*, 3(1), 5–19. <https://doi.org/10.1362/146934702321477208>
- Sun, B., Fu, L., Yan, C., Wang, Y., & Fan, L. (2022). Quality of work life and work engagement among nurses with standardised training: The mediating role of burnout and career identity. *Nurse Education in Practice*, 58, 103276. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103276>
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2005). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjakraatmadja, J. H., & Kristinawati, D. (2017). *Strategi Implementasi Knowledge Management*. Bandung: Penerbit ITB.