Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
5 (3) 2025, Page: 29531-29539

Persepsi Karyawan Lokal Mengenai Dampak *Cultural Intelligence* Ekspatriat Terhadap *Knowledge Transfer* Pada Perusahaan Di Soloraya

Ihsyan Kolefiyan[1]✉, Ajietama Imam Wiyoga[2], Lutfiah Pratiwi Hasanah[3], Indra Pratama[4], Muhammad Yusuf Ariyadi[5]
[1,2,3,4,5] Bisnis Digital, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Karanganyar

Published: October, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki pandangan karyawan lokal mengenai *Cultural Intelligence* (CQ) ekspatriat serta dampaknya terhadap keberhasilan *Knowledge Transfer* di perusahaan yang berada di Soloraya. Tantangan muncul akibat adanya perbedaan dalam budaya, bahasa, serta cara berkomunikasi yang sering kali menghalangi interaksi antara ekspatriat dengan karyawan lokal. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan desain survei. Sampel yang digunakan terdiri dari 122responden karyawan lokal yang pernah berinteraksi langsung dengan ekspatriat. Alat ukur penelitian berupa kuesioner yang didasarkan pada *skala Likert* lima poin, dan analisis data dilakukan dengan teknik Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Cultural Intelligence* memiliki dampak signifikan terhadap *Knowledge Transfer*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Cross-Cultural Communication* sebagai mediator. Semua indikator menunjukkan nilai loading factor > 0,70, Cronbach's Alpha > 0,70, dan AVE > 0,50, sehingga alat ukur penelitian dinyatakan valid dan dapat diandalkan. Hasil ini menegaskan bahwa semakin baik pemahaman dan adaptasi ekspatriat terhadap budaya lokal, semakin efisien pula proses *Knowledge Transfer* yang berlangsung. Oleh karena itu, CQ berperan penting dalam meningkatkan efektivitas interaksi antar budaya di perusahaan multinasional.

Kata Kunci:C*ultural Intelligence, Cross-Cultural Communication, Knowledge Transfer.*

ABSTRACT

This study aims to investigate local employees' views on expatriates' Cultural Intelligence (CQ) and its impact on the success of Knowledge Transfer in companies located in Soloraya. Challenges arise due to differences in culture, language, and communication styles, which often hinder interaction between expatriates and local employees. The method used in this study is quantitative with a survey design. The sample consisted of 122 local employees who had interacted directly with expatriates. The research instrument was a questionnaire based on a five-point Likert scale, and data analysis was performed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) techniques. The findings show that Cultural Intelligence has a significant impact on Knowledge Transfer, both directly and indirectly through Cross-Cultural Communication as a mediator. All indicators show a loading factor value > 0.70, Cronbach's Alpha > 0.70, and AVE > 0.50, so the research measurement tool is declared valid and reliable. These results confirm that the better expatriates' understanding and adaptation to the local culture, the more efficient the Knowledge Transfer process will be. Therefore, CQ plays an important role in increasing the effectiveness of intercultural interactions in multinational companies.

Keywords: *Cultural Intelligence, Cross-Cultural Communication, Knowledge Transfer.*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Globalisasi memunculkan dampak berupa peningkatan interaksi antarbudaya dalam dunia pekerjaan, terutama pada perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di negara-negara berkembang. Salah satu pendekatan umum yang diambil oleh perusahaan-perusahaan multinasional adalah mengirimkan ekspatriat untuk mengawasi cabang-cabang usaha dan menyampaikan pengetahuan kepada karyawan lokal. Pengetahuan yang ditransfer ini dianggap sangat signifikan karena dapat mempercepat pemahaman tentang teknologi, standar operasional, dan praktik manajerial terkini yang diperkenalkan oleh ekspatriat.

Namun demikian, kesuksesan dalam *Knowledge Transfer* tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis yang dimiliki oleh ekspatriat, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan

budaya yang berbeda. Di sinilah konsep *Cultural Intelligence* (CQ) berperan penting. CQ adalah kemampuan individu untuk berinteraksi dan bekerja dengan baik di lingkungan yang memiliki variasi budaya, yang terdiri dari empat dimensi utama: metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku (Earley & Stanford, 2003). Ekspatriat yang memiliki CQ tinggi dianggap lebih mampu untuk memahami norma, nilai, dan kebiasaan masyarakat setempat, sehingga mereka dapat lebih mudah menjalin hubungan yang harmonis dengan karyawan lokal dan pada akhirnya memperlancar proses *Knowledge Transfer*.

Dalam konteks Indonesia, terutama di wilayah Soloraya yang memiliki karakteristik budaya Jawa yang kaya dengan nilai-nilai seperti keseimbangan, hierarki, dan komunikasi yang tidak langsung, keberadaan ekspatriat seringkali menghadirkan tantangan tersendiri. Perbedaan dalam budaya, bahasa, dan cara berkomunikasi dapat menjadi penghalang dalam penerimaan pengetahuan yang diberikan oleh ekspatriat kepada karyawan lokal. Namun, jika ekspatriat dapat menunjukkan kepedulian terhadap budaya dan memiliki *Cultural Intelligence* yang baik, maka proses *Knowledge Transfer* akan berlangsung lebih efektif dan memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan serta karyawan lokal.

Beberapa masalah yang muncul terkait isu ini antara lain: bagaimana pandangan karyawan lokal tentang tingkat *Cultural Intelligence* yang dimiliki oleh ekspatriat di perusahaan mereka, seberapa besar pengaruh *Cultural Intelligence* ekspatriat terhadap keberhasilan *Knowledge Transfer* kepada karyawan lokal di Soloraya, dan faktor-faktor apa yang bisa memperkuat atau justru melemahkan hubungan antara *Cultural Intelligence* dan *Knowledge Transfer*. Isu tersebut penting untuk diteliti mengingat *Knowledge Transfer* adalah salah satu tujuan utama dari penugasan ekspatriat, sehingga kegagalan dalam proses ini bisa berdampak pada rendahnya kontribusi dari ekspatriat dan kerugian bagi perusahaan.

Literatur terdahulu menunjukkan bahwa CQ memiliki dampak positif terhadap penyesuaian antar budaya, kepuasan kerja, dan efektivitas dalam *Knowledge Transfer* (Vlajčić et al., 2019;Jayanto & Putra, 2022). Penelitian terkini juga menekankan pentingnya embeddedness organisasi dan komunikasi antar budaya sebagai faktor krusial yang dapat memediasi atau memoderasi pengaruh CQ terhadap *Knowledge Transfer*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana karyawan lokal di Soloraya menilai dampak CQ ekspatriat terhadap *Knowledge Transfer*, serta memetakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas dari hubungan tersebut. Berdasarkan informasi tersebut, maksud dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan pandangan para pekerja lokal tentang *Cultural Intelligence* ekspatriat yang bekerja di perusahaan-perusahaan di Soloraya, menganalisis dampak *Cultural Intelligence* ekspatriat terhadap keberhasilan proses *Knowledge Transfer* kepada pekerja lokal, mengenali elemen mediasi atau moderasi yang dapat memperkuat atau mengurangi hubungan ini, serta memberikan saran praktis bagi perusahaan multinasional di Soloraya mengenai cara mengelola ekspatriat guna mendukung *Knowledge Transfer*.

Konsep *Cultural Intelligence* diperkenalkan pertama kali oleh (Earley & Stanford, 2003) sebagai bentuk kecerdasan spesifik yang memungkinkan individu untuk beradaptasi secara efisien dalam situasi yang melibatkan berbagai budaya. Banyak kajian internasional menunjukkan bahwa CQ memiliki hubungan positif dengan kinerja ekspatriat, tingkat kepuasan kerja, penyesuaian terhadap budaya, dan keberhasilan *Knowledge Transfer* (Ang & Inkpen, 2008;Vlajčić et al., 2019). Penelitian terbaru membuktikan bahwa kemampuan beradaptasi lintas budaya berperan sebagai mediator dalam hubungan CQ dan berbagi pengetahuan (Jayanto & Putra, 2022), sementara penelitian lainnya menemukan bahwa visi bersama dan keterlibatan organisasi juga berkontribusi signifikan dalam hubungan ini. Oleh karena itu, penelitian mengenai pandangan pekerja lokal di Soloraya diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang bagaimana konteks budaya setempat mempengaruhi efektivitas CQ ekspatriat dalam assistensi *Knowledge Transfer*.

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis berupa penambahan literatur terkait hubungan antara *Cultural Intelligence* dan *Knowledge Transfer* dalam lingkup Indonesia. Secara praktis, hasil dari studi ini diharapkan dapat menjadi saran bagi perusahaan di Soloraya untuk merencanakan strategi pemilihan, pelatihan, dan pengelolaan ekspatriat sehingga proses *Knowledge Transfer* dapat berlangsung secara lebih efisien. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi pekerja lokal untuk memahami dinamika interaksi antar budaya sehingga perlu memanfaatkan kehadiran ekspatriat untuk peningkatan kompetensi dan pengembangan karir mereka.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan teori *Cultural Intelligence* (CQ) yang dikemukakan oleh Earley & Stanford, (2003) sebagai landasan utama untuk menjelaskan bagaimana kemampuan ekspatriat dalam memahami dan beradaptasi terhadap perbedaan budaya dapat memengaruhi proses *Knowledge Transfer* kepada karyawan lokal. Teori ini berasumsi bahwa individu dengan tingkat kecerdasan budaya yang tinggi mampu menyesuaikan diri dengan berbagai konteks budaya, berkomunikasi lintas budaya secara efektif, serta membangun hubungan interpersonal yang positif di lingkungan kerja internasional.

Cultural Intelligence terdiri dari empat dimensi utama, yaitu metacognitive, cognitive, motivational, dan behavioral (Dyne Ang et al., 2007;Vlajčić et al., 2018). Dimensi *metacognitive* berkaitan dengan kesadaran individu dalam memahami perbedaan budaya dan menyusun strategi interaksi lintas budaya, sementara dimensi cognitive menjelaskan pengetahuan seseorang mengenai norma, nilai, dan kebiasaan budaya lain. Dimensi motivational merefleksikan dorongan atau keinginan individu untuk berinteraksi dengan budaya berbeda, dan dimensi behavioral menggambarkan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan perilaku sesuai konteks budaya tertentu.

Dalam konteks ekspatriat di perusahaan multinasional, keempat dimensi tersebut menjadi faktor penting. Ekspatriat dengan CQ tinggi mampu menyesuaikan perilaku dan gaya komunikasi mereka dengan budaya lokal serta berperan sebagai jembatan pengetahuan antara organisasi pusat dan karyawan lokal. Hal ini sejalan dengan penelitian (Vlajčić et al., 2019) yang menunjukkan bahwa *Cultural Intelligence* berkontribusi signifikan terhadap efektivitas *Knowledge Transfer* di organisasi multinasional.

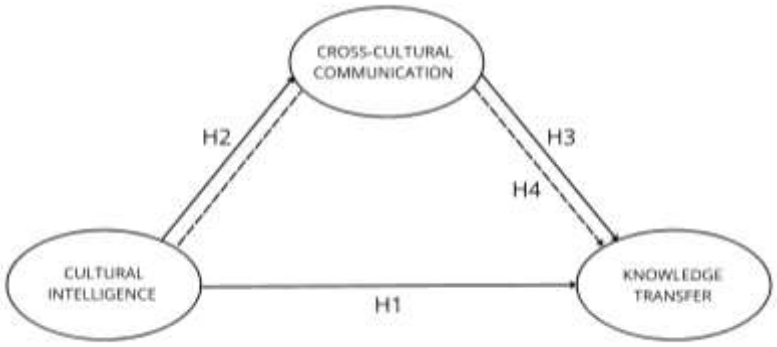
Selanjutnya, teori *Cross-Cultural Communication* digunakan untuk menjelaskan mekanisme interaksi antara ekspatriat dan karyawan lokal. Menurut Abugre, (2017), komunikasi lintas budaya merupakan proses pertukaran pesan antarindividu dengan latar belakang budaya yang berbeda, yang menuntut kejelasan, keterbukaan, dan empati dalam memahami perspektif budaya lain. Komunikasi yang efektif akan meminimalkan kesalahpahaman, membangun rasa saling percaya, serta memperlancar pertukaran informasi di lingkungan kerja. Penelitian Yue & Wei, (2023) juga menegaskan bahwa *Cultural Intelligence* berpengaruh positif terhadap kemampuan *cross-cultural communication*, karena individu dengan CQ tinggi mampu menyesuaikan gaya komunikasi dan menghormati norma sosial budaya setempat.

Adapun *Knowledge Transfer* didefinisikan sebagai proses pemindahan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dari satu individu atau kelompok ke pihak lain dalam organisasi (Minbaeva, 2007). Dalam perusahaan multinasional, proses ini menjadi elemen penting dalam membangun kompetensi lokal dan meningkatkan keunggulan bersaing. Namun, perbedaan budaya sering menjadi penghambat. Ekspatriat dengan CQ tinggi cenderung lebih mampu mengatasi hambatan tersebut melalui komunikasi lintas budaya yang efektif (Jayanto & Putra, 2022).

Dengan demikian, teori ini menjelaskan bahwa *Cultural Intelligence* (sebagai *Stimulus*) memengaruhi kemampuan ekspatriat dalam *Cross-Cultural Communication* (sebagai *Organism*), yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas *Knowledge Transfer* (sebagai *Response*) kepada karyawan lokal.

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui empat hipotesis utama yaitu meliputi:

H1: *Cultural Intelligence* ekspatriat berpengaruh positif terhadap *Knowledge Transfer*.
H2: *Cultural Intelligence* ekspatriat berpengaruh positif terhadap cross-cultural communication.
H3: *Cross-Cultural Communication* berpengaruh positif terhadap *Knowledge Transfer*.
H4: *Cross-Cultural Communication* memediasi pengaruh *Cultural Intelligence* terhadap knowledge



Gambar 1. Model Kerangka Penelitian

METODOLOGI

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dipilih karena dapat menangkap pandangan responden dengan cara objektif dan terukur, seperti yang juga diterapkan dalam penelitian Saefudin et al., (2024) yang meneliti hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai melalui variabel perantara dengan menggunakan alat pengumpulan data berupa kuesioner. Desain tersebut dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian, yaitu menilai pandangan karyawan lokal tentang *Cultural Intelligence* ekspatriat dan dampaknya terhadap *Knowledge Transfer* di perusahaan yang berada di Soloraya. Melalui survei, informasi diperoleh secara langsung dari responden sehingga dapat mencerminkan pandangan karyawan dengan lebih objektif dan terukur.

Populasi dalam penelitian ini mencakup semua karyawan lokal yang bekerja di perusahaan di Soloraya. Mengingat keterbatasan waktu dan biaya, peneliti tidak mengambil seluruh populasi, melainkan menerapkan teknik purposive sampling. Sampel diambil dari karyawan lokal yang memiliki pengalaman langsung berinteraksi dengan ekspatriat di lingkungan kerja sehari-hari. Total sampel yang diambil adalah 122 responden untuk memenuhi kebutuhan analisis statistik.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat utama. Kuesioner dirancang berdasarkan indikator-indikator variabel yang sudah ada dalam penelitian sebelumnya, yaitu skala *Cultural Intelligence* (Dyne Ang et al., 2007). Pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner menggunakan skala Likert dengan lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Sebelum disebarkan, kuesioner diuji coba terlebih dahulu untuk menjamin validitas dan reliabilitas alat ukur.

Data dianalisis dengan metode *Partial Least Square, Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena kemampuan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten yang kompleks, serta tidak memerlukan distribusi data yang normal (Saefudin et al., 2022). Tahapan analisis meliputi pengujian validitas, pengujian reliabilitas, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis. Hasil analisis diharapkan dapat menerangkan bagaimana pandangan karyawan lokal terhadap *Cultural Intelligence* ekspatriat memengaruhi efektivitas *Knowledge Transfer* dalam perusahaan. Dalam studi ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang telah dirancang secara langsung menggunakan google form. Berikut adalah definisi operasional dari variabel.

Tabel 1. definisi operasional variable

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
***Cultural Intelligence* (CQ) Ekspatriat (X)**	*Metacognitive CQ*	Kesadaran perbedaan budaya, perencanaan interaksi lintas budaya, evaluasi strategi komunikasi	(Dyne Ang et al., 2007;Vlajčić et al., 2018)
	Cognitive CQ	Pengetahuan norma sosial budaya lokal, pemahaman nilai & tradisi, pengetahuan praktik bisnis lokal	(Dyne Ang et al., 2007;Vlajčić et al., 2018)
	Motivational CQ	Minat berinteraksi dengan budaya baru, keyakinan diri beradaptasi, motivasi belajar dari karyawan lokal	(Dyne Ang et al., 2007);(Vlajčić et al., 2018)
	Behavioral CQ	Menyesuaikan gaya bicara, mengubah bahasa tubuh, menggunakan ekspresi non-verbal sesuai budaya lokal	(Dyne Ang et al., 2007;Vlajčić et al., 2018)
***Cross-Cultural Communication* (CCC) (M)**	–	Kejelasan pesan komunikasi, keterbukaan dalam dialog, kemampuan mengatasi hambatan bahasa, fleksibilitas gaya komunikasi, empati dalam memahami perspektif budaya lain	(Chang, 2000;(Jayanto & Putra, 2022);(Abugre, 2017)
***Knowledge Transfer* (KT) (Y)**	*Tacit Knowledge Transfer*	Berbagi pengalaman praktis, pembelajaran melalui mentoring, transfer keterampilan kerja sehari-hari	(Minbaeva, 2007)(Vlajčić et al., 2018)
	Explicit Knowledge Transfer	Penyampaian informasi melalui dokumen/manual, penjelasan prosedur kerja, berbagi data/informasi formal	(Vlajčić et al., 2019a);Vlajčić et al., 2018)

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Data dari studi ini diperoleh dengan menyebar kuesioner kepada 122 orang responden yang merupakan karyawan setempat di perusahaan multinasional di area Soloraya. Melihat Tabel 2, sebagian besar responden berjenis kelamin pria, yaitu 66 orang (54,10%), sementara wanita berjumlah 56 orang (45,90%). Jika ditinjau dari usia, mayoritas responden jatuh dalam kategori 26–35 tahun, sebanyak 48 orang (39,34%), diikuti oleh kelompok 18–25 tahun yang terdiri dari 37 orang (30,33%).

Dari segi pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki gelar S1, yaitu 68 orang (55,74%), diikuti oleh lulusan SMA/sederajat yang berjumlah 41 orang (33,61%). Dalam hal lama bekerja, mayoritas responden telah berkarir di perusahaan selama lebih dari dua tahun, sebanyak 77 orang (63,11%), sedangkan yang bekerja kurang dari dua tahun mencapai 45 orang (36,89%). Mengenai status pekerjaan, sebagian besar responden adalah karyawan tetap yang berjumlah 70 orang (57,38%), sedangkan 52 orang (42,62%) lainnya berstatus karyawan kontrak.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa karyawan lokal di perusahaan multinasional di wilayah Soloraya sebagian besar terdiri dari tenaga kerja muda dengan tingkat pendidikan tinggi dan pengalaman kerja lebih dari dua tahun, mencerminkan tingkat adaptasi dan interaksi yang cukup baik dengan ekspatriat di lingkungan kerja. Situasi ini mendukung pentingnya penelitian yang berkaitan dengan pandangan karyawan lokal tentang *Cultural Intelligence* ekspatriat dan dampaknya pada *Knowledge Transfer*, sejalan dengan temuan yang diungkapkan oleh (Vlajčić et al., 2019) yang menekankan vitalnya interaksi antarbudaya dalam keberhasilan *Knowledge Transfer* di organisasi internasional. Kondisi demografis yang sama juga teridentifikasi dalam studi oleh (Kolefiyan et al., 2025) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah individu yang muda dan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dalam konteks perilaku digital, di mana sifat-sifat tersebut menggambarkan kemampuan adaptasi yang kuat terhadap perkembangan teknologi serta interaksi sosial masa kini.

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Deskripsi	Total	%
Jenis kelamin	Pria	66	54,10%
	Wanita	56	45,90%
Domisili	Solo Raya	98	80,33%
	Luar Solo Raya	24	19,67%
Usia	17-22th	31	25,41%
	23-28	44	36,07%
	29-34	28	22,95%
	35-40	15	12,30%
	41-46	4	3,28%
Pendidikan Terakhir	SD	1	0,82%
	SMP Sederajat	3	2,46%
	SMA Sederajat	71	58,20%
	S1	40	32,79%
	Pasca Sarjana	7	5,74%
Lama bekerja di perusahaan	< 1 tahun	34	27,87%
	> 1 tahun	88	72,13%
Status karyawan	Kontrak	73	59,84%
	Tetap	49	40,16%
Total		122	100%

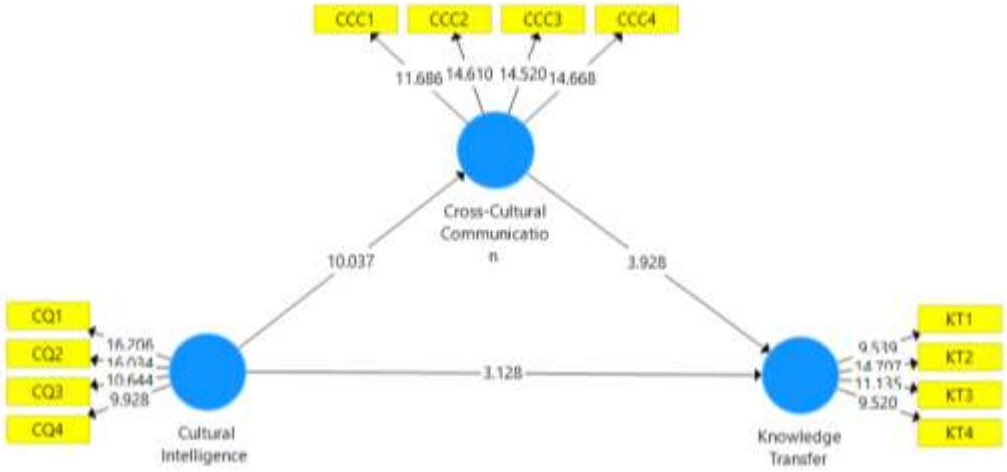
B. Hasil Uji Outer Model

Uji Outer Model dilakukan untuk menilai keandalan alat ukur penelitian melalui tiga pendekatan, yaitu: validitas konvergen, keandalan komposit, dan validitas diskriminan. Hasil dari uji Outer Model yang disajikan dalam tabel menunjukkan bahwa semua indikator pada ketiga variabel (*Cultural Intelligence*, *Cross-Cultural Communication*, dan *Knowledge Transfer*) memiliki nilai faktor loading di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selanjutnya, analisis reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,706 hingga 0,735, yang lebih besar dari 0,70, dan nilai keandalan komposit (PC) juga melebihi 0,70, sehingga dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel. Dalam uji validitas diskriminan, nilai Rata-rata *Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel lebih besar dari 0,50, yang berarti memenuhi syarat validitas diskriminan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memenuhi semua kriteria outer model dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian inner model. Hal ini selaras dengan pandangan (Hair, 2021) yang menyatakan bahwa *validitas konvergen* menekankan perlunya indikator dalam satu konstruk memiliki hubungan yang kuat, dengan faktor loading yang ideal di atas 0,70 (*konfirmatori*) atau antara 0,60 hingga 0,70 (*eksploratori*), serta AVE di atas 0,50.

Tabel 3. Hasil Uji Outer Model

Variabel	Item	*Loading factor*	*Cronbach ALpha*	PC	AVE	Kesimpulan

Cultural Intelligence (CQ)	CQ1	O,779	O,731	0,832	0,553	Valid & Reliabel
	CQ2	O,764				
	CQ3	O,712				
	CQ4	O,717				
Cross-Cultural Communication (CCC)	CCC1	O,757	O,735	0,834	0,557	Valid & Reliabel
	CCC2	O,747				
	CCC3	O,725				
	CCC4	O,755				
Knowledge Transfer (KT)	KT1	O,720	O,706	0,819	0,532	Valid & Reliabel
	KT2	O,750				
	KT3	O,733				
	KT4	O,714				



Gambar 2. Hasil Pengujian

C. Hasil Uji Inner Model

Uji inner model dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian model struktur yang diterapkan dalam penelitian ini dengan model yang sedang diuji. Dua metode digunakan, yaitu *R Square* (R^2), *Q Square* (Q^2). Berdasarkan Purwanto & Sudargini, (2021), nilai R^2 dikelompokkan menjadi tiga kategori: lemah (0,19), moderat (0,33), dan kuat (0,67), sedangkan nilai Q^2 dikelompokkan sebagai lemah (0,01), moderat (0,25), dan kuat (0,36). Dari hasil Tabel 4, variabel *Cross-Cultural Communication* (CCC) menunjukkan nilai R^2 0,483 dan Q^2 0,237; sedangkan variabel *Knowledge Transfer* (KT) menunjukkan nilai R^2 0,609 dan Q^2 0,298. Nilai R^2 untuk variabel CCC menunjukkan hubungan yang moderat, sedangkan variabel KT menunjukkan hubungan yang kuat. Di sisi lain, nilai Q^2 untuk CCC categorinya sedang, dan untuk KT juga berada di antara kategori sedang hingga kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik serta dapat menjelaskan hubungan antarfaktor dengan cukup efektif.

Tabel 4. Hasil Uji Inner Model

Variabel	R2	Q2
***Cultural Intelligence* (CQ)**		
***Cross-Cultural Communication* (CCC)**	0,483	0,237
***Knowledge Transfer* (KT)**	0,609	0,298

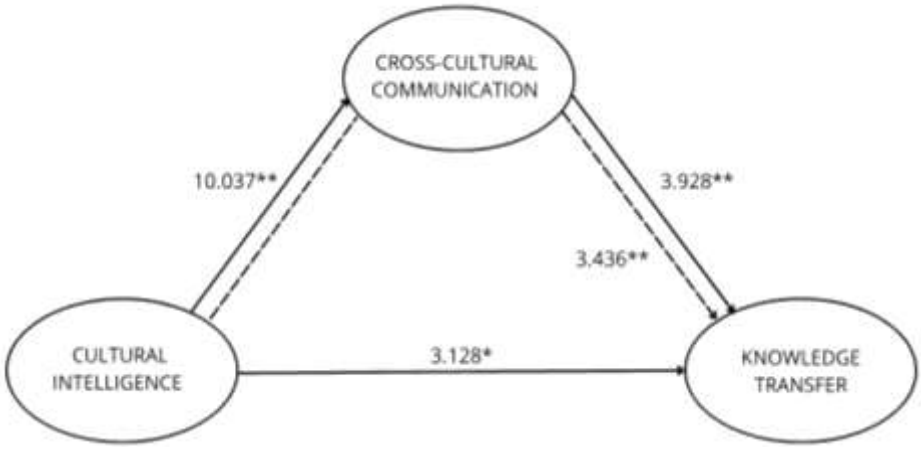
D. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memahami dampak antara berbagai variabel yang diteliti. Kriteria untuk pengujian ditetapkan pada nilai *P-Value* < 0,05, yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang cukup signifikan antara variabel, sehingga hipotesis dapat diakui. Hasil dari pengujian hipotesis yang terlihat di tabel menunjukkan bahwa: (1) *Cultural Intelligence* (CQ) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Knowledge Transfer* (KT) dengan β = 0,355; Tstat = 3,128; P = 0,002, yang berarti H1 diterima. (2) *Cultural Intelligence* (CQ) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Cross-Cultural*

Communication (CCC) dengan β = 0,695; *Tstat* = 10,037; P = 0,000, sehingga H2 diterima. (3) *Cross-Cultural Communication* (CCC) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *Knowledge Transfer* (KT) dengan β = 0,490; *Tstat* = 3,928; P = 0,000, yang berarti H3 dapat diterima. (4) *Cultural Intelligence* (CQ) berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Transfer* (KT) melalui *Cross-Cultural Communication* (CCC) sebagai variabel perantara, dengan β = 0,341; *Tstat* = 3,436; P = 0,001, sehingga H4 diterima. Oleh karena itu, semua hipotesis H1 sampai H4 dalam penelitian ini terbukti didukung oleh data yang ada.

Tabel. Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh antar Valiabel	β	Tstat	*PValue*	Kesimpulan
***Cultural Intelligence* (CQ) - *Knowledge Transfer* (KT)**	0,355	3,128	0,002*	H1 diterima
***Cultural Intelligence* (CQ) - *Cross-Cultural Communication* (CCC)**	0,695	10,037	0,000**	H2 diterima
***Cross-Cultural Communication* (CCC) - *Knowledge Transfer* (KT)**	0,490	3,928	0,000**	H3 diterima
***Cultural Intelligence* (CQ) - *Cross-Cultural Communication* (CCC) – *Knowledge Transfer* (KT)**	0,341	3,436	0,001**	H4 diterima



Gambar 3. Rangkuman Hasil Penelitian

Pembahasan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Cultural Intelligence* (CQ) memiliki peran krusial dalam meningkatkan efektivitas *Knowledge Transfer* (KT) di perusahaan multinasional yang beroperasi di Soloraya. Temuan ini sejalan dengan teori serta hasil penelitian sebelumnya (Earley & Stanford, 2003;Vlajčić et al., 2018;Jayanto & Putra, 2022) yang menyoroti bahwa individu dengan CQ yang tinggi lebih baik dalam beradaptasi dengan lingkungan budaya baru, memahami norma-norma lokal, dan membangun interaksi kerja yang lebih produktif. Oleh karena itu, tingkat CQ yang tinggi pada ekspatriat memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan proses transfer pengetahuan kepada karyawan setempat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penemuan yang dilakukan oleh (Kurdi et al., 2022) yang menunjukkan bahwa motivasi pribadi serta kemampuan menerapkan pengetahuan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja. Dalam kajian ini, semangat ekspatriat untuk beradaptasi dan berbagi pengetahuan dengan pegawai lokal memberikan dampak yang serupa terhadap keberhasilan Proses Pemindahan Pengetahuan.

Selain itu, hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa CQ juga berpengaruh signifikan terhadap *Cross-Cultural Communication* (CCC). Artinya, semakin tinggi *Cultural Intelligence* yang dimiliki ekspatriat, semakin baik pula kemampuan mereka dalam berkomunikasi secara efektif dengan karyawan lokal. Hal ini terlihat dalam kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi, menghormati hierarki sosial, dan memahami bahasa nonverbal yang berlaku dalam budaya Jawa. Temuan ini sesuai dengan penelitian Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Cultural Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan *Cross-Cultural Communication*. Semakin tinggi *Cultural Intelligence* seseorang, semakin baik kemampuannya dalam menyesuaikan gaya komunikasi, memahami isyarat nonverbal, dan menghormati norma sosial budaya setempat (Yue & Wei, 2023).

Selanjutnya, CCC terbukti memiliki pengaruh positif terhadap KT. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan disesuaikan dengan konteks budaya lokal membantu memperlancar aliran pengetahuan dari ekspatriat kepada karyawan lokal. Hal ini mendukung temuan (Ang & Inkpen, 2008) bahwa kualitas *Cross-Cultural Communication*

dapat menentukan sejauh mana pengetahuan dapat dipahami, diterima, dan diimplementasikan oleh penerima. Dengan demikian, CCC tidak hanya menjadi sarana transfer informasi, tetapi juga membangun rasa percaya dan keterlibatan emosional yang penting dalam proses KT.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa CCC memediasi hubungan antara CQ dan KT. Hal ini berarti bahwa meskipun CQ penting, pengaruhnya terhadap KT tidak akan optimal tanpa adanya *Cross-Cultural Communication* yang efektif. Dengan kata lain, CQ yang tinggi membantu ekspatriat memahami konteks budaya, tetapi keberhasilan *Knowledge Transfer* baru benar-benar terwujud ketika pemahaman tersebut diwujudkan dalam interaksi komunikasi sehari-hari. Hasil ini mendukung penelitian (Jayanto & Putra, 2022) yang menekankan peran *cross-cultural adaptability* sebagai mekanisme penting dalam hubungan CQ dan berbagi pengetahuan.

Temuan penelitian ini juga memiliki implikasi penting dalam konteks budaya lokal Soloraya. Budaya Jawa yang menekankan harmoni, kesopanan, dan komunikasi tidak langsung dapat menjadi tantangan bagi ekspatriat yang terbiasa dengan gaya komunikasi terbuka dan langsung. Namun, ekspatriat dengan CQ tinggi mampu menyesuaikan diri dengan nilai-nilai lokal tersebut, sehingga mempermudah penerimaan pengetahuan oleh karyawan lokal. Sebaliknya, ekspatriat yang tidak mampu beradaptasi dengan baik berpotensi menghadapi hambatan komunikasi, rendahnya penerimaan, bahkan kegagalan dalam proses KT.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan CQ ekspatriat, diikuti dengan kemampuan CCC yang baik, akan memperkuat efektivitas KT di perusahaan multinasional. Secara praktis, perusahaan perlu memberikan pelatihan CQ serta keterampilan *Cross-Cultural Communication* kepada ekspatriat sebelum penempatan kerja, agar proses *Knowledge Transfer* dapat berjalan optimal. Bagi karyawan lokal, pemahaman tentang dinamika lintas budaya juga penting untuk mendukung keberhasilan interaksi kerja, sehingga KT dapat memberikan manfaat maksimal bagi pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *Cultural Intelligence* (CQ) memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas *Knowledge Transfer* (KT) pada perusahaan multinasional di wilayah Soloraya. CQ terbukti berpengaruh langsung terhadap KT, serta secara signifikan mendorong terjalinnya *Cross-Cultural Communication* (CCC) yang lebih efektif. Selanjutnya, CCC juga berpengaruh positif terhadap KT, dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara CQ dan KT.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa CQ yang tinggi pada ekspatriat akan memperkuat kemampuan mereka dalam menjalin *Cross-Cultural Communication*, yang pada akhirnya memfasilitasi *Knowledge Transfer* kepada karyawan lokal secara lebih optimal. Temuan ini mengindikasikan pentingnya pelatihan CQ dan keterampilan *Cross-Cultural Communication* bagi ekspatriat sebelum penempatan kerja, serta dukungan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi interaksi lintas budaya. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa keberhasilan KT di perusahaan multinasional tidak hanya bergantung pada kapasitas individu, tetapi juga pada bagaimana komunikasi antarbudaya dibangun dan dikelola dengan baik. karena itu, hal ini menjelaskan langkah-langkah yang perlu diambil oleh perusahaan guna mendukung proses transfer pengetahuan, yang konteksnya sangat sangat selaras dengan isi artikel penelitian (Saefudin, 2024).

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah di luar Soloraya agar hasil temuan dapat digeneralisasi secara lebih luas, serta menambahkan variabel lain seperti *organizational embeddedness*, *shared vision*, atau dukungan organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan *Knowledge Transfer*. Selain itu, metode penelitian kualitatif seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion* dapat digunakan untuk menggali lebih jauh pengalaman subjektif karyawan lokal dalam berinteraksi dengan ekspatriat. Penelitian di masa depan juga perlu mempertimbangkan perbedaan sektor industri maupun lama pengalaman kerja ekspatriat, karena faktor-faktor tersebut berpotensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas *Cultural Intelligence* dan *Knowledge Transfer*.

REFERENSI

Abugre, J. B. (2017). Cross-cultural communication imperatives: Critical lessons for Western expatriates in multinational companies (MNCs) in sub-Saharan Africa. *Critical Perspectives on International Business*, *14*(2–3), 170–187. https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2017-0005

Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, *39*(3), 337–358. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00195.x

Chang, S. (2000). Development and Validation of Intercultural Sensitivity Scale. *The Korean Journal of Literacy Research*, *12*(5), 303–328. https://doi.org/10.37736/kjlr.2021.10.12.5.09

Dyne Ang, L. Van, Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, *3*(3), 335–371.

Earley, P. C., & Stanford, S. A. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures Intelligence in Recent Public Literature. *Studies in Intelligence*, *49*(2).

Jayanto, J., & Putra, M. S. (2022). The role of cross-cultural adaptability to mediate the effect of cultural intelligence on knowledge sharing of workers of expatriates in Bali. *International Journal of Business, Economics & Management*, *5*(4), 328–339. https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n4.1988

Joseph Franklin Hair, Christian M. Ringle, G. Tomas M. Hult, marko sarstedt. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 184–185. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002

Kolefiyan1, I., Kurniawati2, H. D., * U. A., Sari4, M. A., Khoirul, Saleh5, A., & Luthfi Dzaki Rabbani6. (2025). The Impact of E-Service Quality and E-market Orientation on E- wom through E-trust as a Mediator for Shopee Users. *Jurnal Economic Resources*, *7*, 250–262.

Kurdi, S., Saefudin, & Nurkholik. (2022). The Impact Of Baznas Venture Capital, Entrepreneurship Motivation, And Digital Technology Entrepreneurship On Micro-Enterprise Performance In Kendal Regency. *Jurnal Mantik*, *6*(36), 2264–2272. http://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/2679%0Ahttps://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/download/2679/2209

Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, *47*(4), 567–593. https://doi.org/10.1007/s11575-007-0030-4

Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Squation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research : A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *2*(4), 114–123.

Saefudin, Kurdi, S., & Apriliyanto, N. (2022). Implementation of Quick Response (Qr) Code in Indonesian Restaurants: Integration Of Protection Motivation Theory (Pmt) And Theory Of Planned Behavior (Tpb). *Jurnal Mantik*, *6*(2), 1920–1928. http://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/2663

Saefudin, S., Novitaningtyas, I., Nurul Huda, M., & Rina Adibatunabillah, S. (2024). the Influence of Spiritual Leadership on Employee Performance in Sharia Banks: Quality of Work Life (Qwl) and Job Satisfaction As a Mediator. *UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, *10*(1), 81–102.

Saefudin1*, S. A. (2024). Empowerment of Small and Micro Enterprises (SMEs) in Indonesia. *Jurnal Studi Dan Pengembangan Manajemen*, *3*(3), 169–178. https://doi.org/10.56741/jmsd.v3i03.676

Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2018). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, *94*(July 2017), 367–377. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.033

Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019a). Expatriate Managers' Cultural Intelligence as a Promoter of Knowledge Transfer in Multinational Companies Peer reviewed version forthcoming in Journal of Business Research. *Journal of Business Research*, *94*, 367–377.

Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019b). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, *94*(January), 367–377. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.033

Yue, J., & Wei, S. (2023). International Journal of Education and Humanities The Influence and Application of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Communication. *International Journal of Education and Humanities*, *11*(1).