

## **Strategi Human Resource Development (HRD) dalam Mendukung Adaptasi Budaya Karyawan Asing**

**Khairul Anwar<sup>1</sup> Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup> Ahmad Badawi Saluy<sup>3</sup>**

Universitas Paramadina, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: [khairul.anwar@students.paramadina.ac.id](mailto:khairul.anwar@students.paramadina.ac.id)<sup>1</sup> [didin.perkasa@paramadina.ac.id](mailto:didin.perkasa@paramadina.ac.id)<sup>2</sup>  
[ahmad.badawi@paramadina.ac.id](mailto:ahmad.badawi@paramadina.ac.id)<sup>3</sup>

### **Abstract**

*Globalization has significantly increased the international mobility of human resources, leading to a rising number of foreign employees (expatriates) working in multinational companies in Indonesia. Cultural adaptation poses a major challenge for these employees as they adjust to local work practices, organizational values, and social norms. This study aims to examine effective Human Resource Development (HRD) strategies that support the cultural adjustment of foreign employees. The method used is a systematic literature review of 20 academic articles published between 2015 and 2025 that focus on HRD and cross-cultural adaptation. The findings reveal that cross-cultural training, mentoring programs, enhancement of cultural intelligence, and ongoing organizational support are key components of successful HRD strategies. The practical implication of this study highlights the critical role of HR divisions in designing and evaluating development programs that facilitate cultural integration for foreign workers in Indonesia.*

**Keywords:** Human Resource Development, Cultural Adaptation, Expatriates, Cultural Intelligence, Multinational Organizations

### **Abstrak**

Globalisasi telah mendorong peningkatan mobilitas tenaga kerja lintas negara, termasuk pertumbuhan jumlah karyawan asing (expatriate) yang bekerja di berbagai perusahaan multinasional di Indonesia. Adaptasi budaya menjadi tantangan utama yang harus dihadapi oleh tenaga kerja asing dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial, nilai-nilai organisasi, serta praktik kerja lokal. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi Human Resource Development (HRD) yang efektif dalam mendukung proses adaptasi budaya karyawan asing. Metode yang digunakan adalah studi pustaka sistematis terhadap 20 artikel ilmiah terbitan tahun 2015–2025 yang relevan dengan topik HRD dan adaptasi lintas budaya. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan lintas budaya, program mentoring, penguatan kecerdasan budaya (Cultural Intelligence), dan dukungan organisasi yang berkelanjutan merupakan elemen kunci dalam strategi HRD yang sukses. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya peran aktif divisi HR dalam merancang dan mengevaluasi program pengembangan yang mendukung integrasi budaya tenaga kerja asing di Indonesia.

**Kata Kunci:** Human Resource Development, Adaptasi Budaya, Ekspatriat, Kecerdasan Budaya, Organisasi Multinasional



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## **PENDAHULUAN**

Globalisasi telah membawa perubahan besar dalam dinamika ketenagakerjaan internasional, terutama dengan semakin tingginya mobilitas tenaga kerja lintas negara. Fenomena ini mendorong banyak perusahaan multinasional (MNC) untuk merekrut karyawan asing atau ekspatriat guna memenuhi kebutuhan kompetensi, pengetahuan global, serta integrasi jaringan bisnis internasional. Di Indonesia sendiri, tren penggunaan tenaga kerja asing terus meningkat seiring dengan keterlibatan negara ini dalam rantai pasok global dan pertumbuhan investasi asing langsung. Namun, meskipun secara teknis karyawan asing sering kali memiliki kompetensi tinggi, keberhasilan mereka dalam organisasi tidak semata

ditentukan oleh keterampilan profesional, melainkan juga oleh kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan budaya lokal. Adaptasi budaya menjadi aspek krusial yang berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan bahkan keberlangsungan tugas seorang ekspatriat. Ketidakmampuan dalam memahami nilai-nilai budaya kerja lokal, norma sosial, hingga pola komunikasi yang berlaku dapat mengakibatkan kegagalan penempatan kerja, bahkan memicu konflik antarbudaya di lingkungan kerja. Dalam konteks inilah peran Human Resource Development (HRD) menjadi sangat vital. HRD tidak hanya bertugas dalam pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga memainkan peran strategis dalam merancang program adaptasi budaya bagi tenaga kerja asing. Beberapa strategi yang lazim diterapkan antara lain pelatihan lintas budaya (cross-cultural training), pembinaan melalui mentoring dan coaching, penguatan kecerdasan budaya (cultural intelligence), hingga dukungan organisasi melalui sistem evaluasi adaptasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi HRD yang efektif dalam mendukung proses adaptasi budaya karyawan asing. Dengan menggunakan pendekatan kajian literatur sistematis, artikel ini mengulas berbagai penelitian terdahulu yang membahas keterkaitan antara HRD, adaptasi budaya, dan kinerja tenaga kerja asing dalam organisasi multinasional. Temuan dari studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajemen SDM dalam merancang kebijakan dan program HRD yang lebih inklusif dan adaptif terhadap konteks lintas budaya di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan kajian pustaka sistematis (Systematic Literature Review). Pendekatan ini dipilih untuk merangkum, menganalisis, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik strategi Human Resource Development (HRD) dalam mendukung adaptasi budaya karyawan asing. Kajian pustaka sistematis berbeda dari tinjauan literatur biasa karena menggunakan prosedur pencarian, seleksi, dan evaluasi literatur yang lebih terstruktur dan terstandarisasi.

### **Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa artikel ilmiah (jurnal) yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2015 hingga 2025, baik dalam jurnal nasional terakreditasi (SINTA) maupun jurnal internasional bereputasi (Scopus, Springer, Elsevier, Taylor & Francis, Sage, IGI Global). Total sebanyak 21 artikel ilmiah telah dikaji, yang mencakup teori dasar, studi kasus, dan hasil empirik yang berkaitan dengan topik HRD, adaptasi budaya, serta manajemen ekspatriat.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan literatur dilakukan melalui beberapa tahap:

1. Pencarian Literatur: Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi:
  - a. "Human Resource Development and expatriate adjustment"
  - b. "cross-cultural training for international employees"
  - c. "cultural intelligence and HR strategy"
  - d. "expatriate performance and cultural adaptation"
2. Seleksi Literatur: Artikel diseleksi berdasarkan kriteria inklusi berikut: Artikel dipublikasikan dalam jurnal ilmiah peer-reviewed.
  - a. Fokus artikel membahas strategi HRD, adaptasi budaya, atau ekspatriat.
  - b. Diterbitkan dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris.
  - c. Relevan dengan konteks organisasi multinasional atau lintas budaya.

3. Analisis dan Sintesis : Setiap artikel dibaca secara menyeluruh untuk mengidentifikasi konsep, strategi HRD, pendekatan intervensi, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan adaptasi budaya. Analisis dilakukan dengan teknik coding tematik.

### **Tujuan Analisis**

Analisis dalam studi ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi pola strategi HRD yang paling sering digunakan dalam mendukung adaptasi budaya ekspatriat.
2. Menilai efektivitas pendekatan-pendekatan tersebut berdasarkan temuan penelitian terdahulu.
3. Menyusun model konseptual strategi HRD adaptif berbasis bukti (evidence-based HRD strategy).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Tabel berikut menyajikan ringkasan 10 jurnal ilmiah yang menjadi bagian dari kajian literatur sistematis terkait strategi HRD dalam mendukung adaptasi budaya karyawan asing:

| No | Peneliti (Tahun)              | Judul Penelitian                | Temuan Utama                                                                                |
|----|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Kraimer et al. (2016)         | Expatriate adjustment           | Pelatihan dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap adaptasi.                 |
| 2  | Holtbrügge & Ambrosius (2021) | Mentoring expatriates in China  | Mentoring efektif meningkatkan kepercayaan diri dan akulturasi budaya ekspatriat.           |
| 3  | Ang & Van Dyne (2015)         | Cultural Intelligence           | Kecerdasan budaya (CQ) dapat dikembangkan melalui pelatihan sistematis.                     |
| 4  | Haratua et al. (2025)         | Multicultural education         | Pendidikan multikultural memperkuat kemampuan adaptif SDM global.                           |
| 5  | Coates et al. (2025)          | Transnational Staff Development | Evaluasi berbasis budaya perlu diintegrasikan dalam pengembangan SDM lintas negara.         |
| 6  | Reiche et al. (2021)          | Organizational embeddedness     | Keterikatan emosional dengan organisasi mempengaruhi retensi ekspatriat.                    |
| 7  | Selmer & Luring (2020)        | Cultural novelty                | Adaptasi lebih sulit terjadi saat perbedaan budaya sangat besar.                            |
| 8  | Takeuchi (2019)               | Stakeholder view                | Pendekatan berbasis multi-pemangku kepentingan dibutuhkan dalam mendesain program adaptasi. |
| 9  | Dartanto & Prabowo (2025)     | Cultural Bridges in Indonesia   | Praktik HR inovatif mampu menjembatani kesenjangan budaya di tempat kerja.                  |
| 10 | Tarique & Schuler (2018)      | Global talent management        | HRD harus terintegrasi dengan strategi talent global yang adaptif.                          |

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa proses adaptasi budaya ekspatriat sangat kompleks dan melibatkan berbagai dimensi personal, sosial, dan organisasi. Dalam konteks pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) internasional, peran Human Resource Development (HRD) tidak lagi terbatas pada pelatihan teknis, tetapi mencakup pengembangan kompetensi lintas budaya yang holistik. Hal ini sejalan dengan kebutuhan perusahaan global yang menuntut fleksibilitas, sensitivitas budaya, serta efisiensi adaptasi dari karyawan asing. Sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1, terdapat keberagaman pendekatan yang diusulkan dalam literatur, mulai dari strategi pelatihan budaya formal, mentoring, pengembangan kecerdasan budaya, hingga peran organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keberhasilan ekspatriasi. Beberapa studi, seperti oleh Kraimer et al. (2016) dan Takeuchi (2019), menekankan pentingnya pelatihan dan dukungan sistemik sebagai dua pilar utama dalam membangun kesiapan adaptasi. Sementara itu, studi oleh Ang & Van Dyne (2015) lebih

menekankan peran individual dalam meningkatkan cultural intelligence melalui pembelajaran reflektif. Pendekatan ini juga didukung oleh temuan Selmer & Luring (2020) yang menunjukkan bahwa cultural novelty atau kejutan budaya dapat diminimalkan melalui program pra-penempatan yang menyeluruh.

Di sisi lain, beberapa studi dari konteks Indonesia, seperti oleh Dartanto & Prabowo (2025) dan Haratua et al. (2025), menekankan pentingnya memahami kearifan lokal dan nilai-nilai budaya kerja Indonesia, seperti gotong royong, hirarki sosial, serta komunikasi tidak langsung. Oleh karena itu, strategi HRD dalam konteks ini harus mengakomodasi lokalitas dan tidak bisa sepenuhnya mengandalkan model generik Barat. Kontribusi dari literatur juga menyoroti pentingnya evaluasi program HRD (Coates et al., 2025), di mana banyak organisasi gagal mengukur efektivitas pelatihan budaya secara berkelanjutan. Hal ini menciptakan celah antara implementasi strategi dan hasil nyata yang berdampak terhadap kinerja dan retensi ekspatriat. Lebih lanjut, Reiche et al. (2021) menunjukkan bahwa dimensi psikologis, seperti rasa memiliki dan keterikatan dengan organisasi, memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan adaptasi. Artinya, HRD tidak hanya berfungsi sebagai fasilitator keterampilan, tetapi juga sebagai pengelola pengalaman emosional karyawan asing dalam menghadapi transisi budaya. Dengan kata lain, literatur terdahulu menegaskan bahwa keberhasilan adaptasi budaya merupakan hasil dari sinergi antara strategi HRD yang tepat, kesiapan personal, dan dukungan organisasi yang berkesinambungan. Oleh karena itu, studi ini berupaya merangkum temuan-temuan tersebut dan menyajikan kerangka strategi HRD yang aplikatif dan berbasis bukti (evidence-based).

### **Strategi HRD dalam Adaptasi Budaya**

Berdasarkan sintesis dari 20 artikel ilmiah yang dianalisis, strategi Human Resource Development (HRD) yang mendukung adaptasi budaya ekspatriat secara umum dapat dikelompokkan ke dalam empat pendekatan utama. Namun, implementasi nyata dari strategi ini sangat bergantung pada konteks industri, negara tujuan, serta profil individu ekspatriat.

1. **Pelatihan Lintas Budaya (Cross-Cultural Training).** Pelatihan lintas budaya tidak hanya membekali ekspatriat dengan pengetahuan normatif tentang budaya lokal, tetapi juga memperkuat self-awareness, toleransi terhadap ambiguitas, dan keterampilan komunikasi lintas budaya. Studi oleh Kraimer et al. (2016) menunjukkan bahwa perusahaan yang menginvestasikan pelatihan pra-penempatan secara komprehensif memiliki tingkat kegagalan ekspatriat lebih rendah. Selain itu, format pelatihan yang interaktif, seperti simulasi budaya, cultural immersion, dan permainan peran (role play) terbukti lebih efektif dibanding pendekatan konvensional seperti ceramah. Pelatihan juga semakin sering dilengkapi dengan modul digital berbasis LMS (Learning Management System) untuk memungkinkan pembelajaran fleksibel sebelum dan selama penempatan.
2. **Program Mentoring dan Buddy System.** Mentoring, baik formal maupun informal, memberikan dukungan yang berharga dalam menjembatani kesenjangan sosial dan emosional selama masa transisi budaya. Mentor lokal dapat menjadi fasilitator dalam memahami norma sosial, struktur organisasi, dan dinamika kerja sehari-hari. Studi oleh Holtbrügge & Ambrosius (2021) mengonfirmasi bahwa keberadaan mentor lokal mempercepat proses akulturasi dan meningkatkan rasa aman psikologis. Beberapa perusahaan bahkan menerapkan program reverse mentoring, di mana ekspatriat juga berbagi pengalaman global kepada mentor lokal. Model ini tidak hanya memperkaya pembelajaran dua arah, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap perbedaan.
3. **Pengembangan Kecerdasan Budaya (Cultural Intelligence/CQ).** CQ merupakan kompetensi strategis yang menjadi pembeda antara ekspatriat yang berhasil dan yang gagal. Menurut

Ang & Van Dyne (2015), CQ terdiri dari aspek kognitif (pengetahuan budaya), metakognitif (kesadaran reflektif), motivasional (dorongan internal untuk terlibat dalam interaksi lintas budaya), dan perilaku (kemampuan bertindak sesuai konteks budaya). Program HRD yang menargetkan peningkatan CQ sering kali menggunakan pendekatan blended learning, termasuk coaching lintas budaya, refleksi pengalaman, serta umpan balik multikultural dari rekan kerja. CQ juga dapat diukur dengan alat ukur standar seperti CQS (Cultural Intelligence Scale) yang dapat digunakan dalam rekrutmen maupun pengembangan karyawan.

4. Dukungan Organisasi dan Lingkungan Inklusif. Dukungan organisasi menjadi penentu keberhasilan adaptasi yang sering kali diabaikan. Bentuk dukungan ini mencakup penyediaan fasilitas seperti tempat tinggal yang layak, bantuan visa, tunjangan keluarga, layanan konseling, serta komunitas internal bagi ekspatriat dan pasangan mereka. Menurut Reiche et al. (2021), ekspatriat yang merasa “diperhatikan” oleh organisasinya memiliki tingkat loyalitas dan komitmen kerja yang lebih tinggi. Perusahaan global yang unggul di bidang ini umumnya memiliki Expatriate Integration Program yang dikelola secara profesional oleh divisi HR internasional. Program ini tidak hanya memfasilitasi adaptasi awal, tetapi juga mendukung reintegrasi ketika ekspatriat kembali ke negara asal (repatriation support).

#### **Analisis Persamaan dan Perbedaan**

| Aspek               | Persamaan Temuan                                                            | Perbedaan Temuan                                                                                |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategi HRD        | Pelatihan lintas budaya dan mentoring dianggap penting di semua studi       | Bentuk pelatihan dan frekuensi mentoring bervariasi antar negara                                |
| Faktor Penentu      | CQ, dukungan organisasi, dan kesiapan individu adalah kunci sukses adaptasi | Penekanan pada dukungan keluarga muncul hanya di sebagian studi (misal studi Jepang dan Jerman) |
| Pendekatan Evaluasi | Evaluasi hasil adaptasi penting dalam siklus HRD                            | Beberapa studi mengabaikan tahap evaluasi setelah penempatan                                    |

#### **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi Human Resource Development (HRD) dalam mendukung adaptasi budaya karyawan asing yang bekerja di perusahaan multinasional. Berdasarkan hasil kajian pustaka sistematis terhadap 20 artikel ilmiah yang relevan, ditemukan bahwa keberhasilan adaptasi budaya tidak hanya ditentukan oleh kesiapan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh strategi HRD yang terstruktur dan adaptif. Empat pendekatan utama HRD yang terbukti efektif adalah: (1) pelatihan lintas budaya yang dilakukan sebelum dan selama masa penugasan; (2) program mentoring dan buddy system yang memperkuat integrasi sosial di lingkungan kerja; (3) pengembangan kecerdasan budaya (Cultural Intelligence/CQ) sebagai kompetensi utama dalam menghadapi perbedaan nilai dan norma; serta (4) dukungan organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kondusif bagi adaptasi. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa peran aktif divisi HR tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam mendesain dan mengeksekusi program pengembangan SDM yang lintas budaya. Oleh karena itu, perusahaan multinasional di Indonesia perlu menempatkan strategi adaptasi budaya sebagai bagian integral dari sistem manajemen SDM mereka.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan, berikut beberapa saran yang dapat diterapkan oleh praktisi HR dan peneliti lanjutan:

1. Bagi Praktisi HR

- Mengembangkan modul pelatihan lintas budaya berbasis konteks lokal dan kebutuhan spesifik ekspatriat.
  - Menyediakan mentor lokal yang dipilih secara selektif dan dilatih untuk mendampingi karyawan asing.
  - Menerapkan evaluasi berkala terhadap proses adaptasi dan memberi umpan balik yang membangun.
2. Bagi Perusahaan Multinasional
- Menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendorong kolaborasi antarbudaya.
  - Menyediakan dukungan logistik dan psikososial yang memadai untuk tenaga kerja asing dan keluarganya.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Melakukan studi empirik berbasis survei atau wawancara terhadap ekspatriat di sektor tertentu di Indonesia. Mengkaji peran teknologi digital dalam mendukung pelatihan adaptasi budaya jarak jauh (virtual onboarding & e-training).

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. SAGE Publications.
- Azmy, A., & Perkasa, D. H. (2024). The role of transformational leadership on employee performance through innovative work behavior in a public transportation company. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 62–78. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20241504>
- Coates, J. M., Chandel, P., & Yadava, S. (2025). Assessment and evaluation in transnational staff development. In *International Perspectives on Cross-Cultural Online Learning* (pp. 206–221). IGI Global.
- Dartanto, E. S. N. L., & Prabowo, R. R. (2025). Cultural bridges enhancing performance of expatriates in Indonesia and locals abroad through innovative human resource practices. *Sustainable Competitive Advantage Journal*, 6(1), 45–58. <http://jurnal.narotama.ac.id/index.php/scj/article/view/3113>
- Dharmiarto, R. I., Iqbal, M. A., & Saluy, A. B. (2021). The effect of leadership and compensation on job satisfaction mediated by motivation at PT Indesso Culinaroma International. *Dinasti International Journal of Management Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1.909>
- Dwiarto, J., Perkasa, D. H., & Saluy, A. B. (2025). Global leadership development: The impact of international HR management on cross-cultural leadership effectiveness. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal*, 2(2). <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i2.783>
- Haratua, C. S., Sihotang, L., & Lumbanraja, P. (2025). Multicultural education to improve social skills and globally competitive human resources. *Jurnal Candradimuka*, 9(2), 21–32. <http://www.jurnal.prismasejahtera.com/index.php/candradimuka/article/view/120>
- Holtbrügge, D., & Ambrosius, J. (2021). Mentoring expatriates in China: A resource-based perspective of expatriate success. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1690–1715. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737161>
- Kraimer, M. L., Bolino, M. C., & Mead, B. C. (2016). Expatriate adjustment: Linking training and support to adjustment. *Human Resource Management*, 55(1), 71–94. <https://doi.org/10.1002/hrm.21736>
- Lazarova, M. B., & Tarique, I. (2019). Global talent management: A strategic perspective. *Journal of World Business*, 54(4), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.12.005>

- Parashakti, R. D., Desty Febrian, W., Tarmizi, A., et al., & Perkasa, D. H. (2024). The role of green human resource management: Analysis of organizational culture, innovation and leadership. *Dinasti International Journal of Education & Social Sciences*, 6(1), 475–485. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i1>
- Peipp, N. (2024). Strategies for network building and success: German entrepreneurs in the US. *Universidade Católica Portuguesa*. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/46622>
- Perkasa, D. H., Parashakti, R. D., & Prexi, Y. (2020). Effect of recruitment and selection process on employee performance at PT Neckermann Utama Jakarta. *Proceedings of ICETLAWBE 2020*. <https://doi.org/10.4108/eai.26-9-2020.2302689>
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Kraimer, M. L. (2021). Why do international assignees stay? An organizational embeddedness perspective. *Journal of International Business Studies*, 52, 123–144. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00364-5>
- Reznik, N., Kliuchnyk, N., & Petrenko, L. (2025). Contemporary management theories in transnational companies. In *Contemporary Management Practices* (pp. 652–662). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-75960-4\\_43](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-75960-4_43)
- Samuels, B., Payne, A., & Verhagen, B. (2024). Community-engaged flood mitigation and ecological restoration. *Environmental Research Communications*. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/2752-664X/ad5db3/pdf>
- Selmer, J., & Luring, J. (2020). Cultural novelty and adjustment: Western business expatriates in China. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(3), 319–338. <https://doi.org/10.1177/1470595820957787>
- Takeuchi, R. (2019). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management*, 45(2), 354–378. <https://doi.org/10.1177/0149206318790059>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates. *Journal of World Business*, 53(6), 940–955. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.002>
- Tiara, Q. U., Saluy, A. B., & Bari, A. (2023). The influence of leadership, motivation and work discipline on teacher performance with job satisfaction as intervening variable in Arifah Madrasah. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(1), 192–204. <https://doi.org/10.38035/ijam.v2i1.255>
- Ткаченко, О. В., Ханжурова, Н. В., & Polishchuk, О. І. (2025). Індустрія мовних послуг: Економічний профіль локалізації ІТ-продуктів. *KNEU Working Paper Series*. <https://ir.kneu.edu.ua/items/59da1203-2746-41b7-bf83-037afe4b43cb>