

## ADAPTASI BUDAYA DAN TANTANGAN PENYESUAIAN EKSPATRIAT DI NEGARA TUAN RUMAH

Irfan Maulana, Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>[irfan.maulana@students.paramadina.ac.id](mailto:irfan.maulana@students.paramadina.ac.id)

<sup>2</sup>[didin.perkasa@paramadina.ac.id](mailto:didin.perkasa@paramadina.ac.id)

### Abstrak

Ekspatriasi atau penugasan ke luar negeri adalah strategi personalia utama yang digunakan perusahaan multinasional untuk mengisi posisi manajerial demi keberlanjutan dan keberlangsungan hidup organisasi. Lebih lanjut, individu yang terlibat dalam penugasan ke luar negeri, terutama ekspatriat, cenderung mengalami masalah dalam beradaptasi dengan lingkungan budaya negara tuan rumah karena praktik budaya yang berbeda dari negara asal mereka. Bekerja di negara asing sangat tertekan, penuh tekanan dan banyak ekspatriat yang gagal. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mendapatkan wawasan lebih mendalam terkait strategi adaptasi budaya dan penyesuaian diri ekspatriat di negara tuan rumah. Sebuah pendekatan kualitatif menggunakan metode studi pustaka atau kepustakaan dengan memanfaatkan data sekunder dari berbagai sumber literatur yang relevan untuk menjawab gambaran umum dan memberikan pedoman agar ekspatriat dapat meningkatkan praktik dan efektivitas kinerja di negara tuan rumah. Faktor penentu utama bagi keberhasilan adaptasi dan penyesuaian diri yaitu ekspatriat harus mempersiapkan diri sebelum keberangkatan, memiliki motivasi serta kemauan untuk belajar tentang budaya dan bahasa negara tuan rumah, menyesuaikan perilaku dengan lingkungan dan budaya baru, dan pentingnya keterlibatan perusahaan agar mengadakan pelatihan lintas budaya tempat ekspatriat ditugaskan. Penelitian selanjutnya harus mempertimbangkan untuk menggunakan metode kuantitatif dengan sampel yang besar agar dapat mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penghambat dan tantangan ekspatriat di negara tuan rumah.

**Kata kunci:** Adaptasi Budaya, Ekspatriat, Penyesuaian, Tantangan

### Abstract

*Expatriation or overseas assignments are key personnel strategies used by multinational companies to fill managerial positions for the sustainability and continuity of the organization. Furthermore, individuals involved in overseas assignments, especially expatriates, tend to experience difficulties in adapting to the cultural environment of the host country due to cultural practices that differ from their home country. Working in a foreign country is very stressful, full of pressure, and many expatriates fail. Therefore, the main objective of this research is to explore and gain deeper insights into the cultural adaptation strategies and self-adjustment of expatriates in the host country. A qualitative approach using literature review methods with secondary data from various relevant sources will be employed to provide an overview and guidelines for expatriates to enhance their practices and performance effectiveness in the host country. The main determining factors for successful adaptation and adjustment are that expatriates must prepare themselves before departure, have the motivation and willingness to learn about the host country's culture and language, adjust their behavior to the new environment and culture, and the importance of company involvement in providing cross-cultural training for the expatriate's assignment location. Future research should consider using quantitative methods with large samples to identify and analyze the inhibiting factors and challenges faced by expatriates in the host country.*

**Keywords:** Cultural Adaptation, Expatriates, Adjustment, Challenges

## PENDAHULUAN

Tren globalisasi seperti saat ini merupakan hal lumrah bagi setiap negara berkembang bahkan perusahaan multinasional menggunakan jasa ekspatriat. Ekspatriat merupakan tenaga kerja asing yang bekerja di sebuah perusahaan yang bukan negara asalnya. Kehadiran ekspatriat dalam penugasan internasional merupakan aset sekaligus tantangan. Keberhasilan penugasan internasional yang melibatkan ekspatriat terkadang tergantung pada pemahaman ekspatriat dalam memahami dan mengelola perbedaan budaya di negara tuan rumah. Setiap negara tentunya memiliki karakter dan budaya yang berbeda-beda. Adanya perbedaan budaya di negara tuan rumah membuat para ekspatriat mengalami kesulitan dalam berinteraksi, serta menghambat produktifitas kerja bagi para ekspatriat.

Meskipun terdapat banyak sekali tantangan bagi ekspatriat dalam menjalankan tugas internasional di negara tuan rumah, namun adaptasi budaya merupakan salah satu tantangan besar yang tidak dapat dihindari. Ketika ekspatriat berpindah dari negara asal ke negara tuan rumah, ekspatriat akan menghadapi kenyataan terkait perbedaan budaya tuan rumah, kepercayaan, norma dan nilai. Calon ekspatriat harus mempertimbangkan dua faktor sebelum bertugas ke luar negeri, yaitu: kemampuan adaptasi budaya dan filosofi organisasi atas penugasan ke luar negeri (Copeland and Griggs, 1985).

Riset menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi ekspatriat sebagai salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan tugas ekspatriat (Musadieq, 2010). Kemampuan adaptasi tersebut tergantung pada pemilikan kecakapan tertentu, yaitu: kecakapan pribadi, kecakapan bergaul, dan kecakapan persepsi (Mendenhall and Oddou, 1985). Menjadi ekspatriat adalah suatu peluang sekaligus tantangan. Peluang karena bisa menjadi jembatan emas untuk meniti karir yang lebih baik. Tantangan karena bertugas keluar negeri penuh risiko dengan tingkat kegagalan yang cukup tinggi, yang penyebab utamanya adalah apa yang disebut '*shock culture*'. Sehingga untuk mencapai tujuan ekspatriat agar tidak gagal dalam penugasan di luar negeri, mereka harus memiliki keterampilan berupa kemampuan penyesuaian terhadap lingkungan sosial budaya tempat ekspatriat ditugaskan (Siregar dan Perdhana, 2018).

Dampak negatif dari penyesuaian adaptasi yang buruk dialami ekspatriat yaitu terganggunya psikologis ekspatriat menyebabkan kekhawatiran untuk kembali ke negara asalnya, tekanan emosional, menjalani komunikasi yang buruk dengan rekan kerja, *culture shock*, depresi, kecemasan, menurunnya kinerja pekerjaan, dan perbedaan dalam hubungan interpersonal (Castro, 2003). Menurut Wang dan Hinrichs (2005), ekspatriat yang tidak dapat menyesuaikan untuk penugasan internasional mereka atau kurangnya kecocokan antara orang dan pekerjaan adalah alasan utama pemutusan kontrak ekspatriat. Pelatihan pra-ekspatriat, termasuk pelatihan kompetensi budaya memainkan peran penting dalam menentukan apakah seorang ekspatriat akan menyelesaikan kontraknya.

Dengan demikian, pentingnya kompetensi berupa strategi adaptasi dan penyesuaian budaya agar ekspatriat mampu menghadapi tantangan di negara tuan rumah menjadi menarik untuk dikaji lebih mendalam. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan mendapatkan wawasan lebih mendalam terkait strategi adaptasi budaya dan penyesuaian diri ekspatriat di negara

tuan rumah, sehingga hasil penelitian ini akan memberikan pedoman untuk meningkatkan praktik dan efektivitas kinerja ekspatriat di negara atau perusahaan multinasional tempat ekspatriat ditugaskan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Ekspatriat

Ekspatriasi atau penugasan ke luar negeri adalah strategi personalia utama yang digunakan oleh perusahaan multinasional dalam operasi perusahaan di luar negeri untuk mengisi posisi manajerial. Noe *et al* (2011) menyebutkan bahwa Ekspatriat merupakan seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana organisasi tersebut ditempatkan atau tinggal, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi bertempat. Selain itu, terdapat tiga tipe ekspatriat yaitu :

1. *Parent Caountry Nationals* (PCN) Negara induk nasional adalah karyawan yang lahir dan tinggal di negara tempat berdirinya kantor pusat sebuah perusahaan.
2. *Host Country Nationals* (HCN) Negara tuan rumah nasional adalah karyawan yang lahir dan dibesarkan dinegara tuan rumah.
3. *Third Country Nationals* (TCN) Negara ketiga nasional adalah karyawan yang lahir di negara selain negara induk dan negara tuan rumah, tetapi bekerja di negara tuan rumah.

Ekspatriat juga dikenal sebagai pekerja profesional yang memiliki keahlian, keterampilan, dan pengetahuan di bidang tertentu (Haak-Saheem, 2016; Bayraktar, 2019).

### Adaptasi Budaya Espatriat

Adaptasi mengacu pada proses penyesuaian terhadap kondisi lingkungan hidup yang sedang dialami. Untuk menjadi bagian dari sebuah sistem salah satu hal yang harus dilakukan adalah *adaptation* atau adaptasi. Dalam pencapaian adaptasi sebuah sistem harus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan menyesuaikan lingkungan itu dengan kebutuhannya, hal ini yang dilakukan oleh ekspatriat bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan dimana mereka tinggal (Parson dalam Ritzer, 2012). Penelitian Imelda dan Elsera (2018) menemukan terdapat tiga strategi adaptasi yang dilakukan para ekspatriat di Tanjungbalai Karimun yaitu :

1. Belajar bahasa setempat  
Eskpatriat belajar secara autodidak dan terbiasa mendengar serta mengulang bahasa yang diutarakan oleh pekerja dan masyarakat lokal.
2. Mempelajari dan mengikuti nilai dan norma yang berlaku  
Untuk mengetahui segala bentuk nilai dan norma yang berlaku di masyarakat, para ekspatriat belajar dengan sendirinya yaitu bertanya dengan pekerja dan masyarakat lokasi hal-hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan, para ekspatriat juga belajar dengan teman-teman sesama eskpatriat hal-hal yang harus dipatuhi atau tidak diperbolehkan oleh masyarakat, seperti minuman keras dan mabuk-mabukkan di lingkungan masyarakat, serta tidak tinggal dengan

lawan jenis tanpa status pernikahan yang sah. Dengan mengetahui nilai dan norma yang berlaku diharapkan ekspatriat harus menjaga sikap berkelakuan baik di lingkungan masyarakat dan pekerja lokal

### 3. Berinteraksi dan berkomunikasi dengan masyarakat

Berbagai macam cara yang dilakukan ekspatriat agar mampu berinteraksi dengan masyarakat, yaitu berbaur langsung dengan masyarakat, mengikuti dan berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat, dan menyempatkan diri untuk bersosialisasi dengan masyarakat.

## Penyesuaian Budaya

Black (1990) menjelaskan bahwa penyesuaian budaya ekspatriat adalah sebuah proses di mana seorang manajer meninggalkan lingkungan budaya dan negara tempat ekspatriat berasal. Penyesuaian merupakan tingkat persepsi kenyamanan psikologis dan keakraban seorang ekspatriat bekerja dengan budaya baru. Kegagalan ekspatriat dalam proses mengenal budaya baru atau penyesuaian budaya merupakan salah satu masalah yang signifikan bagi perusahaan multinasional karena tingginya biaya kegagalan ekspatriat akan mempengaruhi dua belah pihak yakni perusahaan dan ekspatriat secara langsung (misalnya gaji, biaya pelatihan, biaya perjalanan dan relokasi) dan tidak langsung (hubungan yang bermasalah dengan negara tuan rumah dan hilangnya pangsa pasar) (Siregar dan Perdana, 2018).

Lysgaard (1955) menyatakan bahwa seorang ekspatriat biasanya melewati 4 tingkatan *cultural adjustment*. Keempat tingkatan ini dapat digambarkan dalam bentuk kurva u, atau juga sering disebut *u-curve*. Tahap-tahap penyesuaian budaya *u-curve* yang diusulkan oleh Lysgaard, dimulai dari :

- (1) Tahap bulan madu/*Honeymoon*, yaitu ekspatriat yang baru saja memasuki lingkungan budaya baru, merasa bersemangat dan tertarik melakukan hal-hal baru. Pada tahap ini, ekspatriat melaksanakan pelatihan pra keberangkatan, mengetahui dan mempelajari budaya baru, serta melakukan refleksi pengalaman penugasan sebelumnya
- (2) Tahap *Culture Shock*, para ekspatriat mulai mengalami masalah dan kejutan budaya di negara tuan rumah. Pada tahap ini, pengalaman negatif datang dengan kesulitan yang dihadapi seperti menemukan makanan, akomodasi, biaya hidup, cuaca dan iklim, transportasi, dan masalah bahasa.
- (3) Tahap penyesuaian/ *Gradual Adjustment*, pada tahap ini ekspatriat mulai berteman dengan warga lokal, berkerja dengan rekan kerja, belajar budaya baru, dan berempati dengan budaya negara tuan rumah. Jika ekspatriat dapat mengatasi semua krisis pada ketiga tahap ini, ekspatriat akan mulai menerima budaya baru, beradaptasi, dan melakukan penyesuaian budaya
- (4) Tahap penguasaan/ *Feeling at Home*, setelah ekspatriat mengatasi semua masalah dengan sukses, kehidupan di negara tuan rumah menjadi mudah diatasi. Ekspatriat pada tahap keempat akan menguasai budaya negara tuan rumah dan bertahan untuk menetap lebih lama.

Lysgaard juga menemukan bahwa kurva *u-curve* membagi responden secara acak dalam tiga kelompok berdasarkan lama tinggal yaitu hingga enam bulan, lebih dari enam hingga delapan belas bulan, dan lebih dari delapan belas bulan. Namun kurva *u-curve* juga mengalami keterbatasan terkait ketidakakuratan formulasi dalam memprediksi hasil analisis kasus (Haslberger, 2005).

## Tantangan

Tantangan kompensasi dan budaya merupakan hal yang akan dihadapi oleh para ekspatriat dalam melakukan tugas internasionalnya. Perbedaan kebiasaan dan kultur masing-masing negara menjadi sebuah tantangan yang besar karena mencakup berbagai kebijakan, mulai dari pembatasan informasi hingga kebijakan kompensasi yang diberikan. Maka pentingnya pengelolaan persiapan ekspatriat sebelum keberangkatannya melakukan tugas internasional dan pentingnya bagi perusahaan multinasional sensitif terhadap isu-isu global yang sedang terjadi (Setyawan dan Sartika, 2018).

Rohman *et al.* (2023) membagi menjadi lima jenis tantangan ekspatriat di negeri tuan rumah, yaitu :

1. *Culture shock* (transisi budaya sering kali menyebabkan *culture shock* di kalangan ekspatriat yang dipindahtugaskan)
2. Interaksi sosial dengan masyarakat lokal (kurangnya keterampilan dalam menguasai bahasa lokal menyebabkan ekspatriat mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan masyarakat lokal)
3. Adaptasi keluarga dengan budaya baru (sekitar enam persen ekspatriat mengakhiri masa kinerja karena anggota keluarga mereka tidak mampu beradaptasi dengan budaya dan lingkungan negara tuan rumah),
4. Ambiguitas peran (kurangnya pemahaman ekspatriat terhadap sistem pekerjaan dan prosuder dalam organisasi menyebabkan terjadinya ambiguitas peran, hal ini dapat terjadi dikarenakan setiap budaya organisasi menerapkan peraturan, aktivitas, dan sistem nilai yang berbeda dengan kebijakan dan prosedur organisasi di negara asal ekspatriat),
5. Tantangan lain diluar konteks organisasi seperti perbedaan makanan, perubahan iklim, gaya hidup, faktor ekonomi, sosial, dan politik serta keamanan.

## METODE

Fokus penelitian ini diarahkan pada pengkajian adaptasi budaya dan tantangan penyesuaian ekspatriat di negara tuan rumah. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif menggunakan metode studi pustaka atau kepustakaan dengan memanfaatkan data sekunder. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan pihak lain, meliputi gambaran umum kondisi ekspatriat di negeri tuan rumah, studi dari buku, serta hasil-hasil penelitian terdahulu dari berbagai sumber literatur yang relevan. Berbagai literatur relevan dikumpulkan melalui penelusuran jurnal ilmiah, tesis, serta sumber data online yang terkait dengan topik penelitian.

Semua data yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti, sehingga laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan, hasil penelitian dijelaskan dengan menyajikan kutipan-kutipan data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data, kemudian dianalisa dan diinterpretasikan berdasarkan teori, lalu akan ditarik kesimpulan (Moleong, 2011).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompensasi dan budaya yang terjadi dalam praktik MSDM Internasional sangatlah erat kaitannya dengan tugas ekspatriat nantinya. Ada beberapa komponen-komponen kunci kompensasi yang didapat oleh ekspatriat yaitu gaji pokok, premi atau biaya kesulitan dinas luar negeri/foreign service inducement & hardship premium, tunjangan, tunjangan perumahan, tunjangan cuti, tunjangan pendidikan, tunjangan relokasi, *spouse assistance*, serta *benefits*/keuntungan. Meskipun kompensasi tersebut cukup menggiurkan namun faktor budaya dan kurangnya kompensasi cukup mewakili dan menjadi tantangan para ekspatriat mengerjakan tugas internasionalnya (Setyawan dan Sartika, 2018). Penelitian Dousin dan Sulong (2021) menemukan terdapat tiga faktor signifikan yang mempengaruhi penyesuaian ekspatriat yaitu *culture shock*, kurangnya pelatihan pra keberangkatan, dan ketidakpekaan perusahaan untuk mengadakan pelatihan lintas budaya di negara tuan rumah.

Black dan Gregersen (1999) mengungkapkan bahwa 20% dari keseluruhan manajer di Amerika Serikat yang bekerja sebagai ekspatriat kembali ke negara asalnya sebelum menyelesaikan periode penugasan karena ketidakpuasan kerja atau kesulitan menyesuaikan diri dengan budaya negara tuan rumah. Selanjutnya, sepertiga dari ekspatriat tersebut akan melanjutkan bekerja namun performa dalam menangani pekerjaan tidak sesuai dengan harapan perusahaan, dan seperempat ekspatriat yang memilih menyelesaikan tugas setelah satu tahun akan bergabung dengan perusahaan pesaing. Selain faktor yang berhubungan dengan lokasi fisik perusahaan, kemampuan ekspatriat dalam penyesuaian juga bergantung pada faktor adaptasi lintas budaya (Froose dan Peltokorpi, 2011).

Penelitian Imelda dan Elsera (2018) menemukan terdapat perbedaan-perbedaan strategi adaptasi yang dilakukan oleh ekspatriat yang bekerja yang berasal dari India dan Malaysia, namun keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu agar mereka bisa bertahan dan tinggal di Tanjungbalai Karimun, serta dapat di terima oleh masyarakat Tanjungbalai Karimun, sampai waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. Lebih lanjut, Black dan Gregersen (1999) menyarakan beberapa sifat ekspatriat yang penting untuk memastikan kesuksesan dalam penugasan yaitu dorongan untuk berkomunikasi bersifat antusias dan ekstrovert, mengembangkan kemampuan bersosialisasi secara luas dengan masyarakat setempat, fleksibilas budaya, memiliki pola pikir kosmopolitan agar dengan mudah memahami norma-norma budaya yang berbeda, dan gaya negoisasi yang kolaboratif.

## **Adaptasi Budaya Ekspatriat**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan seorang ekspatriat untuk bertahan dalam menghadapi perbedaan budaya adalah dengan menyusun langkah-langkah atau strategi dalam beradaptasi, keinginan internal (dalam diri) ini akan memudahkan ekspatriat untuk membuat dirinya menyesuaikan dengan budaya baru dan juga membuat dirinya nyaman. Untuk adaptasi yang lebih sukses dan efektif, diperlukan persiapan keberangkatan yang lebih baik, berjangka panjang dan komprehensif. Pengetahuan tentang perbedaan budaya telah terbukti penting untuk penyesuaian kerja, tetapi lebih penting lagi untuk kehidupan sehari-hari dan kesejahteraan keluarga. Motivasi untuk belajar tentang negara tuan rumah dan kemauan untuk memahami budaya tuan rumah merupakan faktor penentu utama bagi keberhasilan penyesuaian diri (Reic, 2023).

Imelda dan Elsera (2018) menemukan bahwa erjadinya perbedaan strategi adaptasi antara ekspatriat dari India dan Malaysia di Tanjung Balai Karimun, Ekspatriat India cenderung harus belajar sangat ekstra untuk beradaptasi dengan masyarakat dan pekerja lokal, sedangkan Ekspatriat Malaysia cenderung santai dalam beradaptasi. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan latar belakang dan persamaan budaya bisa menjadi pemicu mempermudah adaptasi.

Rohman *et al.* (2023) menjelaskan selain pengetahuan tentang geografi dan undang-undang, informasi tentang budaya, adat istiadat, dan bahasa negara juga penting diberikan kepada ekspatriat agar berpeluang besar dalam keberhasilan ekspatriat memahami budaya negara tuan rumah. Hal ini tidak hanya akan menguntungkan individu ekspatriat dalam hal kesejahteraan mereka, tetapi juga memiliki kapasitas untuk mengurangi tingkat repatriasi atau pergantian di antara para ekspatriat.

Studi Sarkiunaite dan Rocke (2015) juga menunjukkan bahwa keberhasilan fase adaptasi (keterampilan penyesuaian diri dan kemampuan dalam menghadapi kehidupan sosial di negara tuan rumah) akan berdampak positif pada kualitas kerja ekspatriat,. Namun hasil penelitian Sarkiunate dan Rocke juga menunjukkan bahwa faktor keluarga juga berperan dalam kualitas kinerja ekspatriat, ekspatriat akan sangat mengkhawatirkan bagaimana keluarganya akan menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan baru, oleh karenanya kekhawatiran akan proses penyesuaian diri anggota keluarganya akan menjadi faktor penghambat kinerja ekspatriat di perusahaan.

## **Tantangan dan Penyesuaian Ekspatriat**

Hasil riset Siregar & Perdhana (2018) menemukan bahwa faktor yang paling terkait dalam penyesuaian budaya ekspatriat yaitu pengaruh eksternal berupa interaksi ekspatriat dengan rekan kerja dan pengaruh internal (bagaimana ekspatriat menyikapi setiap perbedaan budaya yang ada di negeri tuan rumah selama masa penugasan). Perbedaan atau kesenjangan budaya dapat meningkatkan kecemasan dan stres bagi ekspatriat, menurunkan motivasi dan kemampuan untuk menyesuaikan diri, menurunkan tingkat kinerja, dan menurunkan kepuasan kerja (Peltokorpi dan Froese, 2011).

Hasil penelitian Hamze (2020) menunjukkan bahwa sebagian besar ekspatriat di Kurdistan menjadikan bahasa sebagai salah satu faktor signifikan di tempat kerja dan dapat menghambat para

ekspatriat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan maupun masyarakat lokal. Riset yang dilakukan Borici (2014) juga menemukan bahwa ekspatriat beserta keluarganya gagal beradaptasi dengan kehidupan di Albania dikarenakan kesulitan memahami bahasa negara tuan rumah dan ketidakmampuan perusahaan multinasional memberikan pelatihan pra keberangkatan secara maksimal terutama pelatihan berupa penyesuaian dan tantangan lintas budaya.

Walaupun kendala bahasa menjadi faktor penghambat untuk beradaptasi, di sisi lain ekspatriat merasa harus melakukan penyesuaian budaya. Hambatan bahasa memiliki pengaruh yang besar terhadap operasi bisnis di suatu perusahaan, oleh karenanya manajer ekspatriat perlu mengetahui lebih dari satu bahasa khususnya bahasa Inggris dan bahasa negara tuan rumah, hal ini perlu dilakukan untuk mengatasi tantangan komunikasi yang akan dihadapi ekspatriat di negara tuan rumah (Dickmann *et al.*, 2008).

Temuan lain dari Rohman *et al.* (2023) mengemukakan bahwa kurangnya interaksi sosial dan kurangnya minat terhadap budaya negeri tuan rumah akan menjadi tantangan yang dihadapi ekspatriat saat beradaptasi di negeri tuan rumah. Peneliti merekomendasikan bahwa perusahaan atau organisasi harus menyediakan kursus sebelum pelaksanaan tugas, pelatihan, atau seminar untuk membantu ekspatriat dalam beradaptasi dengan budaya negara tuan rumah sehingga dapat meningkatkan interaksi sosial dan pengetahuan budaya di tempat ditugaskan. Secara khusus, Departemen Sumber Daya Manusia harus memberikan pelatihan tentang aspek pengetahuan budaya lokal, pelatihan lintas budaya, program pengembangan diri, dan dukungan sosial untuk efektivitas kinerja ekspatriat dalam mengelola organisasi.

Oleh karena itu, lebih baik bagi ekspatriat untuk mempersiapkan diri dan menyesuaikan perilaku dengan lingkungan dan budaya baru sehingga ekspatriat yang ditempatkan di negara yang bukan negara asalnya mampu mengatasi tantangan dan situasi baru di negara tuan rumah tempat ekspatriat ditugaskan.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya terkait adaptasi budaya, penyesuaian, dan tantangan ekspatriat dalam menjalankan tugasnya di negara tuan rumah ditemukan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada setiap variabelnya. Namun, proses adaptasi lintas budaya merupakan persoalan kompleks: pertama, karena dinamika internal dan eksternalnya dan kedua, karena banyaknya variabel yang relevan. Berbagai penelitian telah mengaitkan sejumlah variabel independen dengan dengan hasil adaptasi. Namun, hal ini tidak banyak berpengaruh terhadap pemahaman keseluruhan proses adaptasi.

Secara garis besar faktor yang mempengaruhi penentu utama keberhasilan adaptasi dan penyesuaian diri yaitu ekspatriat harus mempersiapkan diri sebelum keberangkatan, memiliki motivasi serta kemauan untuk belajar tentang budaya dan bahasa negara tuan rumah, menyesuaikan perilaku dengan lingkungan dan budaya baru, dan pentingnya keterlibatan perusahaan agar mengadakan pelatihan lintas budaya tempat ekspatriat ditugaskan.

## SARAN

Penelitian ini hanya berfokus pada penyajian faktor-faktor yang mempengaruhi adaptasi budaya, tantangan dan penyesuaian diri ekspatriat di negara tuan rumah dengan menggunakan studi pustaka. Keterbatasan metode studi pustaka atau kepustakaan yang digunakan tidak menggali lebih dalam dan mendetail faktor-faktor yang berhubungan dan berpengaruh langsung maupun tidak langsung di setiap variabel yang diteliti. Penelitian selanjutnya harus mempertimbangkan untuk menggunakan metode kuantitatif dengan sampel yang besar agar dapat mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penghambat, tantangan dan keberhasilan ekspatriat dalam menjalankan penugasan internasional di negara tuan rumah secara lebih mendalam dan mendetail.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bayraktar, S. (2019). A diary study of expatriate adjustment: Collaborative mechanisms of social support. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 19(1), 47-70.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., van Essen, M., Kunst, V., & Spadafora, E. (2018). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44(1), 89-130. Doi: 10.1177/0149206317729027.
- Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30(2), 119–134. Doi : 10.2307/40228014.
- Black, J.S. and Gregersen, H. (1999), The Right Way to Manage Expatriates, *Harvard Business Review*, March-April 1999 issue.
- Borici, A. (2014). Expatriates' difficulties and failure in foreign companies operating in Albania. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7 (11), 1- 20.
- Castro, V. (2003). *Acculturation and Psychological Adaptation*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Dousin, O & Sulong, R., S. (2021). Stepping out of the ordinary : exploring cross-cultural challenges of expatriates in the kingdom of Saudi Arabia. *Rajagiri Management Journal*, 16 (2), 131-143. Doi: 10.1108/RAMJ-01-2021-0004.
- Dickmann, M, Sparrow, P & Brewster, C. (2008). *International Human Resource Management*. London: Routledge.
- Froese, F.J. & Peltokorpi, V. (2011) "Cultural distance and expatriate job satisfaction", *International Journal of Intercultural Relations*, 35 (1), pp. 49-60.
- Haak-Saheem, W. (2016). The notion of expatriation in the United Arab Emirates: A contextual perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 301-320.
- Harlinda, K., & Susilo, H. (2018). Analisis strategi adaptasi ekspatriat dalam mengatasi culture shock (Studi pada ekspatriat PT AKT Indonesia, Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 59 (1).
- Hamze, M., M. (2020). The challenges facing expatriate managers working in foreign countries. *Management and Economic Review*. 5 (1). Doi : 10.24818/mer/2020.06-13.
- Imelda, D & Elsera, M. (2018). Strategi adaptasi budaya para ekspatriat di Tanjungbalai Karimun. *Jurnal Masyarakat Maritim*, 2 (1), 24-32.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian fullbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45 – 51.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Musadieq., M., A. (2010). Ekspatriat dan industri lintas negara. *Jurnal Teknis Industri*, 11 (2), 123-126.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review*. 10 (1), 39-47. Doi: 10.2307/258210.
- Noe, R., et al. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi Keenam. Diterjemahkan oleh Didik Prayitno. Jakarta: Salemba Empat.
- Peltokorpi, V., & Froese, F. J. (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(1), 49-60.

- Reic, I. (2023). Understanding expatriates' cultural adjustment and performance in international assignments. *The Qualitative Report*. 28 (9), 2814-2833. Doi: 10.46743/2160-3715/2023.5918.
- Ritzer & Goodman. (2012). *Teori Sosiologi*. Bantul (ID) : Kreasi Wacana.
- Rohman, A., A. *Et al.* (2023). An explorative study : the challenges of cross-cultural adaptation among expatriates in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. 13 (2). ISSN: 2222-6990.
- Sarkiunaite, I. & Rocke, D. (2015). The expatriate experience: The factors of international assignment success. *Transformations in Business & Economics*, 14(1), 20-47.
- Setyawan, A., & Sartika, F. (2018). Tantangan ekspatriat dalam menjalankan tugas internasional : budaya dan kompensasi luar negeri. *Jurnal Manajemen: University of Merdeka Malang Repository*, 3 (2).
- Siregar, R. A., & Perdana, M. S. (2018). Tahapan penyesuaian lintas budaya pada ekspatriat di Kota Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 7 (4), 1-6. ISSN : 2337-3792.
- Wang, L., & Hinrichs, K. T. (2005). Realistic expatriate assignment preview: A potential solution to expatriate premature return. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(3), 269-282. Doi: 10.1108/eb029007.