



TAHAPAN PENYESUAIAN LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT DI KOTA SEMARANG

Reiner Abeltua Siregar, Mirwan Surya Perdhana¹
Email: reinerabel@student.undip.ac.id

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The past decades of international business research has seen an extraordinary evolution in awareness and understanding of cross-cultural management. In Indonesia, the growth of manpower from various countries, improving environmental performance. Not all expatriates stationed in a new country succeed in their international assignments. This research will analyze which elements can contribute to expatriate cross-cultural adjustment..

The purpose of this conceptual research is to present the current literature review related to cross-cultural management. Expatriates adaptation is inevitable in every organization wherever expat is located outside their own country. All adaptation processes are influenced by an internal factor and external factors. Various literature related to this topic is discussed in this study, along with the upcoming research agenda related to cross-cultural management.

This research uses meta-analysis method by using U-curve hypothesis. Research to represent current literature review related to expatriate cross-cultural adjustment. Various kinds of literature related to the each stages of cross-cultural adaptation according to U-curve are discussed in this study, along with the upcoming research agenda related to change management.

Keywords: Expatriates Adaptation, U-Curve, Qualitative, Cross-Culture

PENDAHULUAN

Pengalaman kerja internasional atau ekspatriasi adalah salah satu persyaratan utama untuk promosi ke posisi manajerial tingkat atas. Penugasan internasional adalah mekanisme yang ampuh dimana manajer memperoleh keterampilan bisnis baru, perspektif internasional, dan asumsi lintas budaya dasar (Furuya, Stevens, Bird, Oddou, dan Mendenhall, 2009).

Pengalaman kerja internasional dilakukan oleh seorang ekspatriat atau seseorang yang bekerja di luar negara asalnya. Ekspatriat lahir dalam menjawab tantangan global untuk memimpin 'siapa pun, di mana saja, kapan saja.' Seorang ekspatriat membutuhkan keterampilan diperoleh dalam penelitian manajemen lintas budaya sebagai upaya dalam peningkatan kinerja dan keterampilan (Bird & Mendenhall, 2016).

Selain kinerja ekspatriat, terdapat sebuah hubungan positif antara interaksi dengan sisi kinerja ekspatriat. Penyesuaian kerja hanya berpengaruh terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa ketika seorang ekspatriat merasa nyaman dengan perbedaan dalam

¹ Corresponding author

kebutuhan dasar yang dapat ditemukan di negara tuan rumah seperti akomodasi, makanan atau kebutuhan dasar lainnya, akan lebih mudah bagi para ekspatriat untuk berinteraksi dengan penduduk setempat baik dalam pekerjaan maupun pengaturan non-kerja (Abdul Malek & Budhwar, 2013).

Ekspatriat akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan budaya setempat. Masalah yang sama akan muncul dari teman kerja, dimana terjadi kesalahpahaman yang akan menyebabkan masalah dalam kinerja antar ekspatriat dengan teman kerja, serta ekspatriat akan menerima perilaku yang kurang menyenangkan (Black, 1990). Hal tersebut terjadi karena ekspatriat mengalami sebuah kejutan budaya (*culture shock*) atau fenomena yang umum terjadi pada penugasan internasional dan mungkin membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri, hal tersebut sering mempengaruhi ekspatriat dan orang-orang yang tinggal jauh dari rumah dengan cara yang tidak terduga. Kejutan budaya lebih dari sekadar hal yang tidak biasa dengan norma sosial seperti menemukan makanan baru dan cenderung memberi dampak pada para ekspatriat bahkan setelah mereka terbiasa dan nyaman dalam budaya baru (Mendenhall & Oddou, 1985).

Penelitian terkait tentang penyesuaian budaya ekspatriat sudah sering kali dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Akan tetapi belum adayang meneliti setiap tahapan adaptasi ekspatriat terutama di Kota Semarang.

Teknik penyesuaian budaya yang di maksud adalah teknik penyesuaian budaya *U-Curve* milik Lysgaard (1995). 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*.

Oleh karena itu, berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menggunakan metode meta-analisis. Meta analisis merupakan sebuah teknik pengembangan metode kuantitatif dan menggunakan sejumlah data yang cukup banyak serta menerapkan metode statistik dengan mempraktekkannya dalam mengorganisasikan sejumlah informasi yang berasal dari sampel besar yang fungsinya untuk melengkapi maksud-maksud lainnya (Glass, 1981).

Gambar 1 Research Gap

Metodologi	
Penelitian Sebelumnya	Penelitian Ini
Penelitian sebelumnya (Forman dan Zachar (2001); Selmer (2005); dll) terkait dengan penyesuaian budaya ekspatriat belum ada yang menggunakan metode meta-analisis sehingga tidak diketahui apakah ada hubungan antara penelitian satu dengan yang lain dengan tema yang sama.	Penelitian ini menggunakan metode meta-analisis yang mana merupakan kajian atas 15 hasil penelitian dalam masalah yang sejenis. Meta analisis merupakan salah satu cara membuat rangkuman hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan penelitian studi literature menggunakan meta-analisis dengan menelaah 23 jurnal terkait penyesuaian budaya ekspatriat. Hasil dari berbagai telaah literatur ini akan digunakan untuk mengidentifikasi tahapan-tahapan kesuksesan atau kegagalan ekspatriat dalam menjalani penugasan internasionalnya di Semarang, Indonesia.

HASIL PENELITIAN

Penyesuaian Budaya

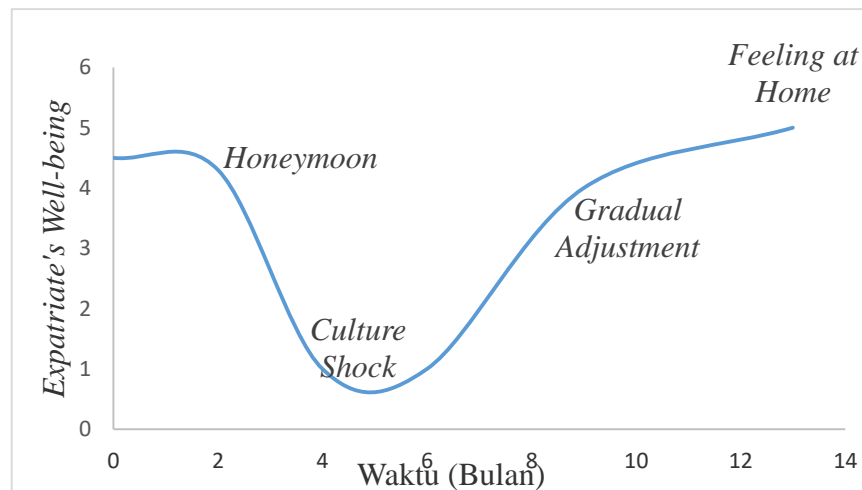
Penyesuaian budaya ekspatriat adalah sebuah proses di mana seorang manajer meninggalkan lingkungan budaya dimana individu tersebut berasal dan memasuki tempat yang tidak dikenal. Ini adalah tingkat persepsi kenyamanan psikologis dan keakraban seorang ekspatriat telah bekerja dengan budaya baru (Black, 1991).

Kegagalan ekspatriat adalah masalah yang signifikan bagi perusahaan multinasional karena tingginya biaya kegagalan ekspatriat yang 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). Penelitian Black dan Gregersen (1991) menunjukkan bahwa biaya yang paling signifikan ditanggung semua oleh perusahaan multinasional, karena kerusakan pada reputasi di pasar asing yang strategis dapat sangat merugikan prospek keberhasilan dalam pengembangan bisnis internasional di wilayah tertentu. Ketidakmampuan ekspatriat untuk berhasil menyesuaikan diri dengan lingkungan asing telah disebut-sebut sebagai salah satu alasan paling sering untuk penetapan tugas internasional yang tidak berhasil (Black dan Gregersen, 1991; Shaffer, Harrison, dan Gilley, 2010; Shaffer et al., 2010; Okpara dan Kabongo, 2011).

Kurva U/ *U-Curve*

Serangkaian studi empiris dan model penyesuaian lintas budaya telah dibahas oleh para peneliti sejak tahun 1950an (Lysgaard, 1955; Oberg, 1960). Lysgaard (1955) melakukan penelitian yang melibatkan siswa Norwegia yang belajar di Amerika Serikat, dan mengklaim bahwa penyesuaian lintas budaya dapat dibagi menjadi tiga tahap. Pada tahap pertama, ekspatriat mengamati pola budaya baru, mengeksplorasi hal-hal baru di lingkungan baru dan menikmati petualangan. Setelah tahap pertama, hal-hal eksplorasi tersebut menghilang. Ekspatriat sekarang mencoba untuk berintegrasi ke dalam masyarakat tuan rumah untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka. Pada tahap terakhir, ketika mereka gagal berintegrasi, rasa frustrasi dan kesepian dapat berkembang dan mereka mungkin menyalahkan masyarakat tuan rumah (Lysgaard, 1955). Dalam penelitian tersebut, Lysgaard (1955) memperhatikan bahwa proses penyesuaian lintas budaya mengikuti "*U-curve*" dari waktu ke waktu.

Namun, empat tahap berikut dan teori *U-curve* (lihat Gambar 2) adalah studi penyesuaian budaya yang paling umum diterima (Winkelman, 1994; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, dan Luk, 2005).

Gambar 2 Hipotesis *U-curve*

Sumber: Lysgaard 1955 (dalam Black, 1991, hal. 225-247).

Dari gambar diatas dijelaskan tahap-tahap penyesuaian budaya *U-curve* yang diusulkan oleh Lysgaard (1955). Dimulai dari (1) tahap bulan madu/*Honeymoon*, yaitu ekspatriat yang baru saja memasuki lingkungan budaya baru, dan merasa bersemangat dan tertarik melakukan hal-hal baru. (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 oleh sang ekspat, seperti menemukan makanan, akomodasi, transportasi, dan masalah bahasa. ekspatriat mungkin merasa tertekan, tidak berdaya, frustrasi, atau bahkan marah. Selanjutnya (3) tahap penyesuaian/ *Gradual Adjustment*, pada tahap ini, jika ekspatriat dapat mengatasi semua krisis, mereka mulai menerima budaya baru. Adaptasi dan penyesuaian sangat dibutuhkan pada tahap ini. Terakhir yaitu (4) tahap penguasaan/ *Feeling at Home*, Setelah ekspatriat mengatasi semua masalah dengan sukses, kehidupan di negara tuan rumah menjadi mudah diatasi.

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian ini dapat mengelompokkan menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi penyesuaian budaya ekspatriat sesuai dengan tahapan penyesuaian budaya Lysgaard (1955).

Gambar 3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tahapan Penyesuaian Budaya

1. Honeymoon	2. Culture Shock	3. Gradual Adjustment	4. Feeling at Home
<ul style="list-style-type: none">• Pelatihan pra-keberangkatan• Mengetahui budaya baru• Pengalaman penugasan sebelumnya	<ul style="list-style-type: none">• Makanan• Akomodasi• Biaya Hidup• Cuaca dan Iklim• Sistem Transportasi• Hiburan	<ul style="list-style-type: none">• Berteman dengan warga lokal• Berkerja dengan rekan kerja• Belajar budaya baru• Empati Budaya	<ul style="list-style-type: none">• Menguasai budaya negara lain• Bertahan untuk menetap lebih lama

Sumber: ³ Forman dan Zachar (2001); ^{1,3} Selmer (2005); ^{1,2,3} Sambasivan, Sadoughi, & Esmaeilzadeh (2003); ^{1,3,4} Okpara & Kabongo (2011); ^{1,2,3,4} Puck, J., Kittler, M., Wright (2008); ⁴ Shmueli Gabel, Dolan, & Luc Cerdin (2005);

KESIMPULAN

Dari hasil riset yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya terkait tentang penyesuaian budaya ekspatriat. Terlihat faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada setiap tahapan penyesuaian budaya ekspatriat. Secara garis besar faktor yang mempengaruhi berasal dari luar, yaitu interaksi ekspatriat dengan rekan kerja dan dari dalam, yaitu bagaimana ekspatriat menyikapi setiap perbedaan budaya yang ada dalam penyesuaian budaya yang terjadi selama penugasan internasional.

RISET MENDATANG

Penelitian ini hanya berfokus pada penyajian faktor-faktor yang mempengaruhi setiap tahapan penyesuaian budaya ekspatriat yang ada. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggali lebih banyak faktor terkait tema ini. Dapat juga dikembangkan untuk tahapan penyesuaian budaya ekspatriat yang lain. Penelitian yang akan datang juga dapat melakukan penelitian empiris baik dengan metode kuantitatif, kualitatif, maupun mix method untuk menginvestigasi lebih lanjut tentang keberhasilan atau kegagalan ekspatriat dalam menjalani penugasan internasionalnya.

REFERENSI

- Abdul Malek, M., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business, 48*(2), 222–231. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.006>
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal, 48*(2), 257–281. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928400>
- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business, 51*(1), 115–126.

- <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>
- Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30(2), 119–134. <https://doi.org/10.2307/40228014>
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44(5), 497–515. <https://doi.org/10.1177/001872679104400505>
- Forman, S., & Zachar, P. (2001). Cross-Cultural Adjustment of International Officers during Professional Military Education in the United States. *Military Psychology*, 13(2), 117–128. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1302_04
- Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M. (2009). Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 200–215. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400416>
- Glass, G.V. (1976) “Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research”, Review of research in Education, <http://www.blackwellpublishing.com/medicine/bmj/systreviews/>
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Sciences Bulletin*
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277340>
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7(4), 177–182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>
- Okpara, J. O., & Kabongo, J. D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.014>
- Puck, J., Kittler, M., Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182–2197.
- Sambasivan, M., Sadoughi, M., & Esmaeilzadeh, P. (2003). Article information : *Investigating the Factors Influencing Cultural Adjustment and Expatriate Performance – The Case of Malaysia*. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Selmer, J. (2005). Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers. *Personnel Review*, 34(1), 68–84. <https://doi.org/10.1108/00483480510571888>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (2010). Dimensions , in Determinants , Expatriate and Differences the Adjustment Process Margaret. *International Business*, 30(3), 557–581.
- Shmueli Gabel, R., Dolan, S. L., & Luc Cerdin, J. (2005). Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 10(5), 375–395. <https://doi.org/10.1108/13620430510615300>
- Winkelman, M. (1994). CultureShock and Adaptation. *Journal of Counseling and Development*.