

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MENGHAMBAT KINERJA EXPATRIAT PADA JURNAL-JURNAL INTERNASIONAL: TINJAUAN LITERATUR DAN ANALISIS DATA

Nur Fadhilah, Didin Hikmah Perkasa

Universitas Paramadina Jakarta, Indonesia

Email: nur.fadhilah@students.paramadina.ac.id, didin.perkasa@paramadina.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling umum menghambat kinerja tenaga kerja ekspatriat dalam konteks globalisasi bisnis. Dengan semakin luasnya globalisasi, banyak perusahaan memperluas operasional ke berbagai negara, yang mengakibatkan peningkatan keterlibatan tenaga kerja asing atau ekspatriat. Namun, manajemen ekspatriat seringkali dihadapkan pada tantangan yang tidak dialami oleh tenaga kerja lokal, yang dapat menghambat kinerja mereka. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur sistematis. Populasi yang diteliti mencakup 15 jurnal internasional yang relevan mengenai hambatan kinerja ekspatriat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis hasil penelitian dari jurnal-jurnal tersebut. Analisis data dilakukan dengan mengategorikan faktor-faktor penghambat yang ditemukan dalam literatur. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 10 faktor utama yang menghambat kinerja tenaga kerja ekspatriat. Tiga faktor yang paling signifikan adalah perbedaan budaya, kendala bahasa, dan tantangan yang dihadapi oleh keluarga atau pasangan ekspatriat. Pembahasan mencakup bagaimana masing-masing faktor ini mempengaruhi adaptasi dan kinerja ekspatriat di lingkungan kerja yang baru. Dengan memahami faktor-faktor yang menghambat kinerja ekspatriat, perusahaan dapat melakukan persiapan yang lebih matang sebelum menugaskan karyawan untuk bekerja di luar negeri. Kegagalan dalam penugasan ekspatriat dapat menyebabkan kerugian yang signifikan bagi perusahaan, hingga ratusan ribu dolar. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajer sumber daya manusia dalam merumuskan strategi dukungan untuk tenaga kerja ekspatriat.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, Kinerja ekspatriat, Faktor penghambat kinerja ekspatriat, manajemen lintas budaya

Abstract

This study aims to identify the most common factors that hinder the performance of the expatriate workforce in the context of business globalization. With the increasing breadth of globalization, many companies are expanding their operations to different countries, resulting in an increase in the involvement of foreign or expatriate workers. However, expat management is often faced with challenges that are not experienced by the local workforce, which can hinder their performance. This study uses a systematic literature review method. The population studied included 15 relevant international journals on expatriate performance barriers. The data collection technique is carried out by identifying and analyzing the research results from these journals. Data analysis was carried out by categorizing the inhibiting factors found in the literature. The results of the analysis show that there are 10 main factors that hinder the performance of the expatriate workforce. The three most significant factors are cultural differences, language barriers, and challenges faced by expatriate families or couples. The discussion includes how each of these factors affects the adaptation and performance of expats in the new work environment. By understanding the factors that hinder expat performance, companies can make more thorough preparations before assigning employees to work abroad. Failure in the assignment of expatriates can lead to significant losses for the company, up to hundreds of thousands of dollars. Therefore, this study provides important insights for human resource managers in formulating support strategies for the expatriate workforce.

Keywords: International Human Resource Management, Expatriate Performance, Factors Hindering Expatriate Performance, Cross-Cultural Management

*Correspondence Author: Nur Fadhilah
Email: nur.fadhilah@students.paramadina.ac.id



PENDAHULUAN

Menurut Abdul Wahid & Tanius, (2022) , Ekspatriat adalah individu yang tinggal di negara selain negara asal mereka untuk bekerja (Abdul Wahid & Tanius, 2022). Mereka umumnya merupakan karyawan yang kompeten dan terlatih untuk mengerjakan pekerjaan spesifik yang biasanya tidak dikuasai oleh karyawan dari negara tuan rumah. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh HAMZE (2020) di Kurdistan, perusahaan biasanya akan mempekerjakan ekspatriat pada level manager keatas, karena mempertimbangkan biaya dan keahlian yang dimiliki, meskipun ada juga kondisi dimana tenaga kerja level buruh dibutuhkan (Abugre, 2018). Peran ekspatriat sangat penting bagi kinerja dan keberlanjutan perusahaan multinasional (Ali et al., 2019; Lo & Nguyen, 2023). Namun, banyak penelitian yang menunjukkan bahwa mereka menghadapi berbagai masalah selama penugasan internasional, mulai dari kesulitan beradaptasi di negara asing hingga kesulitan menyesuaikan diri dengan budaya yang berbeda.

Meskipun banyak penelitian telah mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh tenaga kerja ekspatriat, masih terdapat kekurangan dalam pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor spesifik yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka di perusahaan multinasional. Sebagian besar studi sebelumnya cenderung fokus pada aspek umum seperti adaptasi budaya dan perbedaan bahasa, namun belum banyak yang mengeksplorasi interaksi kompleks antar faktor tersebut dan dampaknya terhadap produktivitas ekspatriat secara holistik. Selain itu, penelitian yang ada sering kali tidak mempertimbangkan konteks industri atau regional yang berbeda, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk semua situasi. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis secara mendalam faktor-faktor penghambat kinerja pekerja ekspatriat di berbagai setting, yang diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif dan aplikatif bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan globalisasi.

Studi literatur pada penelitian ini berusaha untuk menganalisa lebih dalam faktor-faktor yang menghambat kinerja pekerja ekspatriat di perusahaan. Menurut DeNisi & Sonesh (2016), secara umum perusahaan cenderung menambah jumlah tenaga kerja ekspatriat atau setidaknya mempertahankan jumlahnya agar tetap sama sehingga studi terkait faktor yang menghalangi kinerja ekspatriat diharapkan bisa memberikan manfaat kepada perusahaan atau organisasi, terutama terkait globalisasi dan pertumbuhan perusahaan multinasional dimana perusahaan akan banyak berinteraksi tidak hanya dengan pasar global, namun juga tenaga kerja global (DeNisi & Sonesh, 2016). Para pekerja ekspatriat sering kali menghadapi tantangan yang unik dan kompleks yang tidak dihadapi oleh tenaga kerja lokal lainnya, seperti adaptasi budaya, perbedaan bahasa, serta perubahan lingkungan kerja (Adams & Van de Vijver, 2015; Caligiuri & Bonache, 2016). Oleh karena itu, penting bagi kita untuk bisa memahami lebih dalam terkait kendala yang mereka hadapi agar bisa mengantisipasi dampak negatifnya yang berpotensi menurunkan tingkat produktivitas ekspatriat.

Penelitian ini menawarkan kebaruan yang signifikan dengan menyelidiki faktor-faktor penghambat kinerja tenaga kerja ekspatriat secara mendalam, yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur sebelumnya (Bader et al., 2015; Jyoti & Kour, 2017). Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung fokus pada tantangan umum seperti adaptasi budaya dan perbedaan bahasa, tanpa menggali interaksi kompleks antar faktor-faktor tersebut yang

dapat mempengaruhi produktivitas secara holistik. Selain itu, penelitian ini mempertimbangkan konteks industri dan regional yang beragam, sehingga hasilnya dapat memberikan wawasan yang lebih relevan dan aplikatif bagi perusahaan multinasional dalam menghadapi tantangan globalisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kekurangan dalam pemahaman akademis mengenai manajemen ekspatriat, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi organisasi untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mendukung kinerja dan kesejahteraan ekspatriat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka.

Dengan memahami secara mendalam faktor-faktor penghambat ini, organisasi dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih efektif untuk mendukung kinerja dan kesejahteraan ekspatriat. Mengidentifikasi alasan yang tepat untuk penugasan ekspatriat dan menugaskan karyawan yang tepat untuk penugasan ekspatriat adalah kunci utama manajemen ekspatriat yang efektif (Kundu, 2015). Penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja bagi tenaga kerja asing, tetapi juga memberikan kontribusi penting dalam bidang studi manajemen sumber daya manusia internasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan jenis penelitian kualitatif untuk mengidentifikasi dan menganalisis kendala yang dihadapi oleh pekerja ekspatriat (Hudapoti & Fauzi, 2023). Populasi dalam penelitian ini adalah artikel-artikel ilmiah yang membahas masalah yang dihadapi oleh ekspatriat, sedangkan sampel terdiri dari 15 jurnal internasional terakreditasi yang diterbitkan antara tahun 2004 hingga 2024. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penelusuran sistematis melalui database akademik untuk mengidentifikasi literatur yang relevan, diikuti dengan penyaringan berdasarkan kriteria kualitas dan relevansi. Analisis data dilakukan dengan mengkategorikan dan mengklasifikasikan temuan dari jurnal-jurnal tersebut untuk mengidentifikasi masalah yang paling umum dan signifikan yang mempengaruhi kinerja ekspatriat di perusahaan. Rentang waktu yang dipilih mencerminkan kondisi bisnis global di era milenial dan memastikan bahwa informasi yang dianalisis adalah terkini dan relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

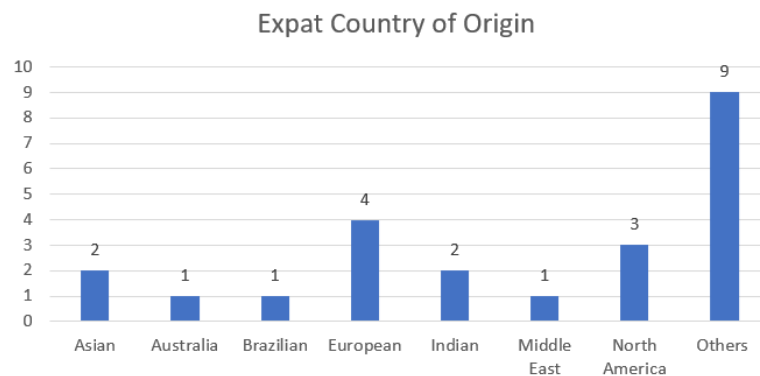
15 Jurnal Internasional yang relevan dianalisa dan dipetakan berdasarkan topik yang sesuai, tahun yang relevan, asal negara ekspatriat yang diteliti, dan faktor yang menghambat kinerja mereka selama penugasan internasional. Hasil pemetaan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Journal Mapping

No	Journal Topic	Author	Year	Expat Country Origin	Inhibiting Factors
1	Empirical Study on Why Expatriates Fail in Different Environments: Case from Workers Working in Muslim Environment	Muddassar Safraz & Shuangqin Liu	2015	European	Cultural differences
2	A Study On Assessing Expatriate's Challenges During An International Assignment: IHRM Perspective	Dr. Govind Dave & Kirti Makwana	2016	Indian	Cultural differences, Food, Weather
3	A Study on Challenges and Adjustment of Expatriates in Cross-Cultural Context	Hemanth Kumar Shiva	2021	Others	Food, Language Barrier, Weather
4	An Intensive Review of Expatriates' Issues in China	Erni Tanius, Niezwa Abdul Wahid	2022	Others	Cultural differences, Motivation
5	A Psychological Contract Perspective of Expatriate Failure	Hasuli Perea & Yin Teng Chew	2016	Others	Compensation policy
6	Expatriate Failure Time to Abandon the Concept?	Anne-Will Harzing	2004	Others	Unsuitable workload
7	Expatriate Management in Cross-Cultural Business Environment in MNCs	Sumona Kundu	2015	Others	Cultural differences
8	Expatriates difficulties and failure in foreign companies operating in Albania	Albana Borici Begani	2014	European	Family/Spouse problems
9	Expatriation in Malaysia: Predictors of Cross-Cultural Adjustment Among Hotel Expatriates	Haslina Halim, Hassan Abu Bakar, Bahtiar B. Mohamad	2019	European, Australia, North America, Asian	Cultural differences, Family/Spouse problems
10	Expatriation: Challenges and Success Factors of an International Career	Dovile Roške	2017	Others	Cultural differences, Family/Spouse problems
11	Impact of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance	Menni Polón	2017	North America	Cultural differences

No	Journal Topic	Author	Year	Expat Country Origin	Inhibiting Factors
12	Success and Failure in International Assignments: A Review and Proposed Multi-Dimensional Model	Angelo S. DeNisi & Shirley Sonesh	2016	Others	Unsuitable workload
13	The Challenges Facing Expatriate Managers Working in Foreign Countries	Murad Muzafer Hamze	2020	Middle East, European	Cultural differences
14	Managing Expatriates: Analyzing The Experience of an Internationalized Brazilian Company	Bernardo Meyer, Victor Meyer Jr., Kamila Vieira da Silva, Larissa Malimann Fernandes	2016	Brazilian	Language barrier, Working Procedure
15	The Barriers to Increasing the Productivity in Expatriate Management: Examples in the World and Turkey	Mehtap Araci	2015	Others	Language barrier, Family/Spouse problems

Berdasarkan jurnal-jurnal yang diteliti, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja ekspatriat, dimana faktor ini bisa berbeda-beda tergantung asal negara pekerja ekspatriat dan negara tujuan tempat mereka bekerja. Berdasarkan analisa dan pemetaan jurnal-jurnal internasional yang diteliti, sebaran negara asal tenaga kerja ekspatriat adalah sebagai berikut:

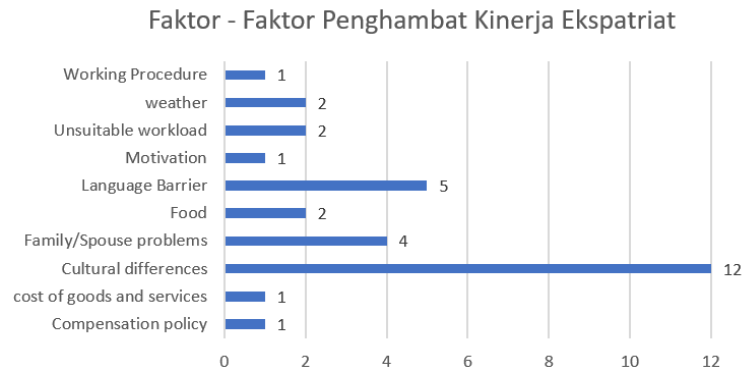


Gambar 1. Sebaran Negara Asal Ekspatriat

Sebagian besar penelitian tidak menuliskan secara detail negara asal dari ekspatriat tersebut, atau hanya menyebutkan negara mayoritas. Beberapa jurnal menyebutkan secara jelas negara ekspatriat yang diteliti, dimana 4 jurnal meneliti tenaga kerja asal negara Eropa, 3 jurnal meneliti tenaga kerja asal negara Amerika Utara, 2 jurnal meneliti tenaga kerja asal Asia dan India, serta masing-masing 1 jurnal meneliti tenaga kerja asal Australia, Brazil, dan Timur Tengah. Temuan ini bisa menjadi masukan bagi peneliti di kemudian hari untuk merincikan secara jelas asal negara ekspatriat bekerja dalam penelitiannya, agar hasil penelitian yang didapat bisa lebih akurat.

Analisa selanjutnya ditemukan 10 faktor utama yang secara umum menghambat kinerja pekerja ekspatriat. Faktor tersebut yaitu Kebijakan kompensasi (compensation

policy), biaya barang dan jasa (cost of goods and services), Perbedaan budaya (cultural differences), Masalah keluarga/pasangan (Family/spouse problems), Makanan (food), Hambatan bahasa (language barrier), Motivasi (motivation), Beban kerja yang tidak sesuai (unsuitable workload), Cuaca (weather), dan Prosedur kerja (working procedure). Jumlah faktor penghambat tersebut yang dibahas dalam jurnal-jurnal yang dianalisa dalam penelitian ini digambarkan dalam grafik berikut.



Gambar 2. Faktor-faktor penghambat kinerja ekspatriat

Grafik tersebut menunjukkan bahwa faktor perbedaan budaya antara negara asal dan negara tuan rumah merupakan faktor utama yang menjadi penghambat kinerja pekerja ekspatriat dan hampir dibahas dalam semua jurnal penelitian (Rudianto & Anshori, 2021; Soemantri, 2019). Kendala terkait perbedaan budaya seringkali muncul dari mereka yang tinggal di negara barat dan harus bekerja di negara wilayah timur, atau sebaliknya (Alba & Foner, 2015; Almond & Verba, 2015). Faktor terbanyak kedua yang menjadi penghambat kinerja ekspatriat adalah adanya kendala bahasa, terutama jika bahasa inggris bukanlah bahasa yang umum digunakan di negara tujuan. Faktor dominan ketiga adalah permasalahan dengan keluarga atau pasangan ketika ditugaskan ke luar negeri.

Selain dari 3 faktor dominan tersebut, ada beberapa faktor lainnya yang turut serta menghambat kinerja ekspatriat, yaitu kondisi cuaca yang berbeda dengan negara asal, beban kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, serta karakteristik makanan di negara tujuan yang tidak cocok dengan selera atau harapan ekspatriat. 3 faktor ini masing-masing dibahas dalam 2 jurnal yang dianalisa peneliti.

Faktor-faktor kecil lainnya yang mungkin jarang dibahas namun tetap bisa berpotensi menghambat kinerja ekspatriat adalah prosedur kerja di negara tujuan yang berbeda dengan perusahaan di negara asal, harga barang dan jasa yang dirasa lebih mahal (terutama jika kondisi ekonomi negara tujuan lebih makmur daripada negara asal), kebijakan kompensasi yang dirasa kurang memuaskan, hingga motivasi kerja yang menurun akibat penugasan internasional (meskipun faktor yang menyebabkan motivasi pekerja ekspatriat menurut umumnya dipengaruhi oleh satu atau lebih faktor-faktor lainnya)

KESIMPULAN

Dalam dunia bisnis global yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memperluas pasar dan merekrut tenaga kerja internasional guna memaksimalkan kinerja. Oleh karena itu, memiliki sistem manajemen tenaga kerja internasional yang matang dan strategis menjadi sangat penting. Pekerja ekspatriat sering menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitas mereka, sehingga perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor penghambat ini sejak awal. Salah satu kendala utama adalah perbedaan budaya antara negara asal dan negara tujuan, yang harus dipahami dan disosialisasikan agar tidak mengganggu kinerja. Studi oleh Fatimah & Perkasa (2024) menunjukkan bahwa pelatihan kesadaran budaya yang diberikan kepada ekspatriat efektif dalam mengurangi masalah ini, menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif, serta meminimalkan miskomunikasi (Hutami & Perdhana, 2021). Selain itu, pemahaman lintas budaya juga penting bagi pemimpin perusahaan; gaya kepemimpinan demokratik dapat mendukung komunikasi yang lebih baik di antara tim yang beragam. Pelatihan persiapan bahasa juga krusial, terutama jika bahasa Inggris bukan bahasa dominan di negara tujuan. Penelitian HAMZE (2020) mengindikasikan bahwa karyawan yang dilatih dalam bahasa lebih siap dan mampu mengurangi kesalahan komunikasi. Dengan meluangkan waktu untuk memberikan pelatihan yang diperlukan, perusahaan dapat mengatasi tantangan yang dihadapi ekspatriat dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja serta kesejahteraan mereka, yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Wahid, N., & Tanius, E. (2022). An Intensive Review of Expatriates' Issues in China. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v11-i3/15054>
- Abugre, J. B. (2018). 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). <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2017-0005>
- Adams, B. G., & Van de Vijver, F. J. R. (2015). The many faces of expatriate identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 322–331. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.009>
- Alba, R., & Foner, N. (2015). *Strangers no more: Immigration and the challenges of integration in North America and Western Europe*.
- Ali, I., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research*, 101, 561–573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.012>
- Almond, G. A., & Verba, S. (2015). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*.
- Bader, B., Berg, N., & Holtbrügge, D. (2015). Expatriate performance in terrorism-endangered countries: The role of family and organizational support. *International Business Review*, 24(5), 849–860. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.005>

- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2016). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 127–141. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.001>
- DeNisi, A. S., & Sonesh, S. (2016). Success and failure in international assignments: A review and a proposed multi-dimensional model. *Journal of Global Mobility*, 4(4). <https://doi.org/10.1108/JGM-12-2015-0060>
- Hudapoti, N., & Fauzi, K. M. A. (2023). Studi Literatur Analisis Pengaruh Pendekatan STEM terhadap Kemampuan Berpikir Kritis Siswa. *SAINTIFIK*, 9(1). <https://doi.org/10.31605/saintifik.v9i1.405>
- Hutami, Y. A., & Perdhana, M. S. (2021). Faktor-Faktor Antecedent Perubahan Organisasi pada Perusahaan Multinasional. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i7.3604>
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: Role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 767–791.
- Kundu, S. (2015). Expatriate Management in Cross Cultural Business Environment in MNCs. *The International Journal of Business & Management*, 3(9), 168.
- Lo, F.-Y., & Nguyen, T. H. A. (2023). Cross-cultural adjustment and training on international expatriates' performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122294. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122294>
- Rudianto, R., & Anshori, A. (2021). Komunikasi Organisasi Antar Budaya di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Utara. *Jurnal Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(1), 11–19. <https://doi.org/10.30596/interaksi.v5i1.5301>
- Soemantri, N. P. (2019). Adaptasi Budaya Mahasiswa Asal Indonesia di Australia. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 18(1), 46–56. <https://doi.org/10.32509/wacana.v18i1.727>



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).