
DAMPAK PENYESUAIAN TERHADAP KINERJA EKSPATRIAT DI INDONESIA

Sylvia Sari Rosalina

Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
17 Agustus 1945 Jakarta

Email:

sysil_jember@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dampak penyesuaian terhadap kinerja ekspatriat di Indonesia. Unit analisis dalam penelitian ini adalah ekspatriat yang telah menetap di Indonesia selama 6 hingga 12 bulan dan berencana kembali ke negaranya setelah melaksanakan tugasnya. Populasi dalam penelitian ini adalah ekspatriat dengan jumlah 127. Penarikan sampel menggunakan *sampling* jenuh dengan *response rate* sebesar 63,78%. Dari 127 kuesioner yang dikirim, hanya 85 yang kembali, tetapi 81 jawaban responden yang lengkap, sehingga penelitian ini menganalisis data responden sebanyak 81. Instrumen analisis statistik diukur menggunakan regresi berganda dengan menggunakan SPSS 16.00.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa penyesuaian di lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ekspatriat, namun penyesuaian di lingkungan sosial dan lingkungan umum berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja ekspatriat.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi penyesuaian ekspatriat di lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja ekspatriat. Hal ini menunjukkan bahwa penyesuaian ekspatriat di lingkungan kerja sangat penting untuk memaksimalkan kinerja ekspatriat.

Kata Kunci: Penyesuaian; Ekspatriat

Abstract

The purpose of this research is to explain the impact of adjustments to performance of expatriates in Indonesia. The unit of analysis in this study are expatriates who have lived in Indonesia for 6 to 12 months and plans to return to home country after carrying out his duties. The population is expatriates with the number 127. Sampling using sampling saturated with a response rate of 63.78%. Of the 127 questionnaires sent, only 85 were returned, but 81 respondents were full, so this study analyzed the data of respondents were 81. Instrument statistical analysis was measured using multiple regression using SPSS 16:00.

Results of the study found that the adjustment in the work environment significant positive on the performance of expatriates, but adjustments in the social environment and the general environment is not significant negative on the performance of expatriates.

Implications of the study showed that the higher the adjustment of expatriates in the work environment will improve the performance of expatriates. This suggests that the adjustment of expatriates in the work environment is essential to maximize the performance of expatriates.

Keywords: Adjustments; Expatriates

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini dunia perdagangan telah memasuki era globalisasi, yaitu era dimana terjadi sebuah proses integrasi secara internasional yang timbul dari perubahan cara pandang masyarakat dunia terhadap produk, cara saling tukar menukar ide dan aspek budaya (Al- Rodhan *and* Stoudmann, 2006). Timbulnya era globalisasi dipicu oleh adanya transportasi yang makin berkembang dan makin cepat dalam memindahkan orang maupun barang serta telekomunikasi yang makin modern, seperti telepon genggam, internet merupakan faktor utama dalam globalisasi.

Kemajuan transportasi dan komunikasi tersebut telah memacu bisnis internasional berkembang secara pesat. Bisnis internasional yang dimaksud disini mencakup transaksi komersial baik yang ditimbulkan oleh perusahaan swasta, investasi dan logistik. Transaksi bisnis semacam ini melibatkan sumber daya ekonomi seperti modal, sumber daya alam, dan sumber daya manusia untuk memproduksi barang dan jasa secara internasional seperti keuangan, perbankan, asuransi, konstruksi, dan aktivitas produksi lainnya (Chaudhuri, 1999).

Kelangsungan perusahaan multinasional di pasar global harus didukung oleh barang, jasa, tenaga kerja, dan material dari luar negeri supaya produk dan teknologinya bisa terus diperbarui agar dapat bertahan di tengah-tengah persaingan yang memanas (Levinson, 2013). Tuntutan tersebut menimbulkan adanya proses ekspatriasi yaitu, sebuah proses perpindahan sumber daya manusia dari perusahaan induk ke perusahaan cabang untuk melakukan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan agar dapat memenuhi standar permintaan konsumen. Proses ekspatriasi sangatlah penting bagi perusahaan multinasional untuk meraih tujuan. Seperti yang diungkapkan oleh Evans, *et al* (2002) bahwa perusahaan bisnis dapat meraih manfaat dari proses ekspatriasi yaitu dengan mentransfer pengetahuan, kompetensi, prosedur beserta prakteknya dan juga keterampilan serta “*know-how*”-nya.

Namun proses ekspatriasi tidaklah mudah. Ekspatriat sebagai pelaku proses ekspatriasi harus menghadapi banyak tantangan, diantaranya perbedaan bahasa, perbedaan budaya, perbedaan perilaku masyarakat dalam memandang suatu permasalahan dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Mathis *and* Jackson (2006) bahwa tantangan di era globalisasi adalah adanya perbedaan budaya, perekonomian dan sistem-sistem yang harus dihadapi. Jika ekspatriat tidak mampu menyesuaikan diri maka ekspatriat tersebut tidak mampu untuk memaksimalkan kinerjanya, sehingga pada akhirnya akan merugikan perusahaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Christensen *and* Harzing (2004) bahwa ekspatriat yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dapat dipastikan akan mengalami kegagalan yang ditandai dengan ketidakmampuan menyesuaikan diri, berkinerja rendah atau kembali ke negara asal lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

Penelitian terdahulu telah menemukan bahwa penyesuaian di lingkungan umum, penyesuaian di lingkungan kerja dan penyesuaian di lingkungan sosial berhubungan positif signifikan dengan kinerja (Kraimer *et al.*, 2001), namun penelitian lain menemukan penyesuaian di lingkungan umum berhubungan positif tidak signifikan terhadap kinerja (Liu *and* Shaffer, 2004). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka sangatlah penting mengetahui adakah dampak

penyesuaian terhadap kinerja ekspatriat di Indonesia.

TINJAUAN TEORITIS

1. Penyesuaian

Penyesuaian dapat digambarkan sebagai kemahiran dalam menerima keterampilan dan perilaku budaya (Bochner *et al.*, 1977), interaksi efektif (Ruben dan Kealey, 1979), mengurangi ketidakpastian (Brett, 1980), perasaan akan dapat diterima dan kepuasan (Brislin, 1981), ketiadaan stres (Hammer, 1987), kesejahteraan psikologis (Feldman and Tompson, 1993), kemampuan dalam mengatasi konflik kegelisahan dan perubahan gaya hidup (Thomas, 1998), kenyamanan psikologis seseorang dalam situasi baru (Gregersen and Black, 1990), perasaan gelisah dimana individu berubah untuk mengurangi konflik antara tuntutan lingkungan, kecenderungan sikap dan perilaku individu (Berry, 1992), proses modifikasi perilaku ekspatriat sehingga perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diterima oleh budaya lokal (Brewster, 1995). Kesimpulannya, penyesuaian adalah perasaan nyaman akan lingkungan baru.

Penyesuaian diri ekspatriat berfokus pada penyesuaian di lingkungan umum, penyesuaian di lingkungan kerja dan penyesuaian di lingkungan sosial. Penyesuaian di lingkungan umum merupakan tingkatan kenyamanan dengan kondisi lingkungan umum, sedangkan penyesuaian di lingkungan kerja merupakan tingkatan kenyamanan dengan standar kinerja serta harapan, dan penyesuaian di lingkungan sosial merupakan tingkatan kenyamanan dalam berinteraksi dengan lingkungan sekitar (Black and Stephens, 1989).

2. Kinerja

Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987), kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok atau perusahaan (Schermerhorn *et al.*, 1991), seperangkat hasil yang dicapai untuk merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992) dan dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux, 1993), suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, pencapaian tujuan ekspatriat atau tugas yang di berikan (Casio, 1992), tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencepai tujuan yang telah ditetapkan (Donnelly *et al.*, 1994), tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Gibson *et al.*, 1996, h.118), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang ekspatriat dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000, h.67), prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (Sedarmayanti, 2001 h.50), suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2001, h.94), pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 2006). Kesimpulannya, kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dicapai dalam

melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Pengukuran kinerja ekspatriat perusahaan multinasional diukur melalui dimensi kinerja konteks dan kinerja teknik (Borman *and* Motowidlo, 1993). Kinerja teknik menggambarkan kinerja kerja individu berdasarkan tanggungjawab pekerjaan (Borman *and* Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993). Kinerja konteks merupakan unjuk kerja yang berkaitan dengan aktivitas yang meliputi membantu teman kerja, berupaya untuk melengkapi pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh ekspatriat lokal, membangun tim yang solid dan perilaku sosial lainnya (Brief *and* Motowidlo, 1986).

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah ekspatriat yang bekerja dan telah tinggal di Indonesia antara 6 hingga 12 bulan pada bulan Januari 2014. Menurut Black *and* Mendenhall (1990) tahap penyesuaian terjadi 6 - 12 bulan, yaitu dimana ekspatriat mulai terbiasa dengan budaya baru, dan dapat mengembangkan rutinitas.

2. Operasionalisasi Variabel dan Definisi Variabel

a. Penyesuaian

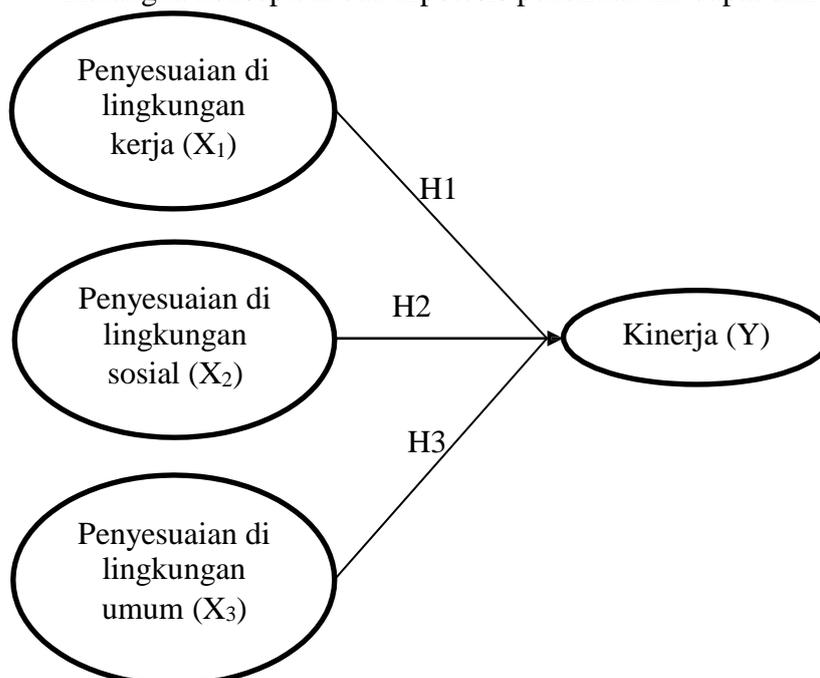
Penyesuaian adalah perasaan nyaman akan lingkungan baru. Penyesuaian dalam penelitian ini adalah penyesuaian di lingkungan kerja (X_1), penyesuaian di lingkungan sosial (X_2), penyesuaian di lingkungan umum (X_3).

b. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya. Kinerja dalam penelitian ini diukur melalui kinerja konteks dan kinerja teknik.

3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Kerangka konseptual dan hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi.

5. Metode Analisis

Uji instrument menggunakan uji regresi berganda yang di analisis melalui SPSS versi 16.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Uji Validitas

Hasil uji validitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dalam indikator variabel penyesuaian dan kinerja adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel penyesuaian dan kinerja reliabel.

c. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa normalitas data, bebas dari multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

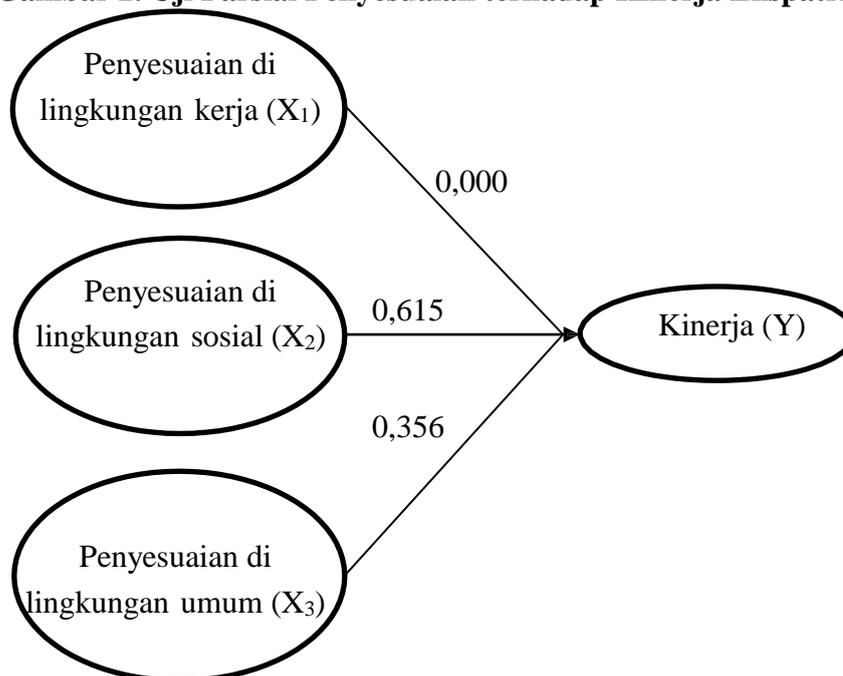
d. Analisa Regresi Berganda

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Beta	T	Sig. t	Keterangan
X1 = P. di lingkungan kerja	0.862	0.591	5.539	0.000	Signifikan
X2 = P. di lingkungan sosial	-0.089	-0.052	-0.505	0.615	Tidak Signifikan
X3 = P. di lingkungan umum	-0.161	-0.100	-0.929	0.356	Tidak Signifikan
R	= 0,547				
R Square	= 0,299				
Adjusted R Square	= 0,271				
F _{hitung}	= 10,934				
F _{sig}	= 0,000				

Sumber: *Output SPSS (2014)*

Gambar 2. Uji Parsial Penyesuaian terhadap Kinerja Ekspatriat



Sumber: *Output SPSS* (2014)

e. Hipotesis penelitian:

- 1) H_1 = Penyesuaian di lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja ekspatriat. Hal ini dibuktikan dilihat dari hasil yang tertera di Gambar 2 yang menunjukkan bahwa penyesuaian di lingkungan kerja (X_1) mempunyai nilai sig. $t < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh (Kraimer *et al.*, 2001) bahwa penyesuaian di lingkungan kerja berhubungan positif signifikan dengan kinerja.
- 2) H_2 = Penyesuaian di lingkungan sosial berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja ekspatriat. Hal ini dibuktikan dilihat dari hasil yang tertera di Gambar 2 yang menunjukkan bahwa penyesuaian di lingkungan sosial (X_2) mempunyai nilai sig. $t < 5\%$ ($0,615 < 0,05$). Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan yang dilakukan oleh (Kraimer *et al.*, 2001) bahwa penyesuaian di lingkungan sosial berhubungan positif tidak signifikan dengan kinerja.
- 3) H_3 = Penyesuaian di lingkungan umum berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja ekspatriat. Hal ini dibuktikan dilihat dari hasil yang tertera di Gambar 2 yang menunjukkan bahwa penyesuaian di lingkungan umum (X_3) mempunyai nilai sig. $t < 5\%$ ($0,356 < 0,05$). Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan yang dilakukan oleh (Kraimer *et al.*, 2001) bahwa penyesuaian di lingkungan umum berhubungan positif tidak signifikan dengan kinerja, namun sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Liu *and* Shaffer, 2004) bahwa penyesuaian di lingkungan umum ditemukan berhubungan positif tidak signifikan terhadap kinerja.

Kesimpulan

Sesuai dengan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bukti bahwa secara parsial, penyesuaian di lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja ekspatriat. Hasil penelitian ini diterima atau mendukung hipotesis pertama. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa penyesuaian di lingkungan kerja sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja ekspatriat.
- b. Hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bukti bahwa secara parsial, penyesuaian di lingkungan sosial berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja ekspatriat. Hasil penelitian ini ditolak atau tidak mendukung hipotesis kedua. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa penyesuaian di lingkungan sosial tidak memiliki kontribusi terhadap kinerja ekspatriat.
- c. Hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bukti bahwa secara parsial, penyesuaian di lingkungan umum berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja ekspatriat. Hasil penelitian ini ditolak atau tidak mendukung hipotesis kedua. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa penyesuaian di lingkungan umum tidak memiliki kontribusi terhadap kinerja ekspatriat.

Saran

Saran dari hasil penelitian untuk peneliti selanjutnya adalah agar menambahkan sampel yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rodhan, R.F. Nayef and Gérard Stoudmann. (2006). Definitions of the Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition.
- Chaudhuri, K.N. (1999). *The English East India Company: The Study of an Early Joint-stock Company 1600–1640 (Vol. 4).* London: Routledge/Thoemmes Press
- Levinson, Marc. "Sample Chapter for Levinson, M.: The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger.". *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger.* Princeton University Press. Retrieved 17 February 2013
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta. Gibson, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Melayu SP, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Askara. Luthans, Fred, 2006, *Prilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi. Edisi 10
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2010, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama.
- Moeheriono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Prasada
- Prawirosentono, Suyadi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Ekspatriat*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2011, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Jakarta: Pt Raja Grafindo Prasada.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif*, Bandung: Alfa Beta
- _____, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- _____, 2012, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Lampiran Regression

Notes

Output Created		26-Jan-2016 00:29:19
Comments		
Input	Active Dataset Filter	DataSet0
	Weight Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	<none>
	Definition of Missing	<none>
		81
Missing Value Handling	Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1 x2 x3 /SCATTERPLOT=(y,*ADJPRED) /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID) /SAVE PRED.
Processor Time		00:00:00.889
Elapsed Time		00:00:00.983
	Memory Required	1972 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	896 bytes
Variables Created or Modified	PRE_2	Unstandardized Predicted Value

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	P. di Lingkungan Umum (X3), P. di Lingkungan Sosial (X2), P. di Lingkungan Kerja (X1) ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.547 ^a	.299	.271	2.094	1.528

a. Predictors: (Constant), P. di Lingkungan Umum (X3), P. di Lingkungan Sosial (X2), P. di Lingkungan Kerja (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	143.854		347.951	10.934	.000 ^a
Residual	337.701	77	4.386		
Total	481.556	80			

a. Predictors: (Constant), P. di Lingkungan Umum (X3), P. di Lingkungan Sosial (X2), P. di Lingkungan Kerja (X1)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	143.854		347.951	10.934	.000 ^a
Residual Total	337.701	77	4.386		
Total	481.556	80			

a. Predictors: (Constant), P. di Lingkungan Umum (X3), P. di Lingkungan Sosial (X2), P. di Lingkungan Kerja (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Mode 1		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std.	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	11.392			7.133	.000
	P. di Lingkungan Kerja (X1)	.862	.156	.591	5.539	.000
	P. di Lingkungan Sosial (X2)	-.089	.176	-.052	-.505	.615
		-.161	.173	-.100	-.929	.356

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Dimensi Model		Collinearity Diagnostics ^a					
		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	di Lingkungan Kerja (X1)	di Lingkungan Sosial (X2)	di Lingkungan Umum (X3)
1	1	3.933	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.029	11.599	.03	.70	.40	.00
	3	.022	13.338	.02	.29	.32	.69
	4	.015	15.989	.95	.01	.27	.30

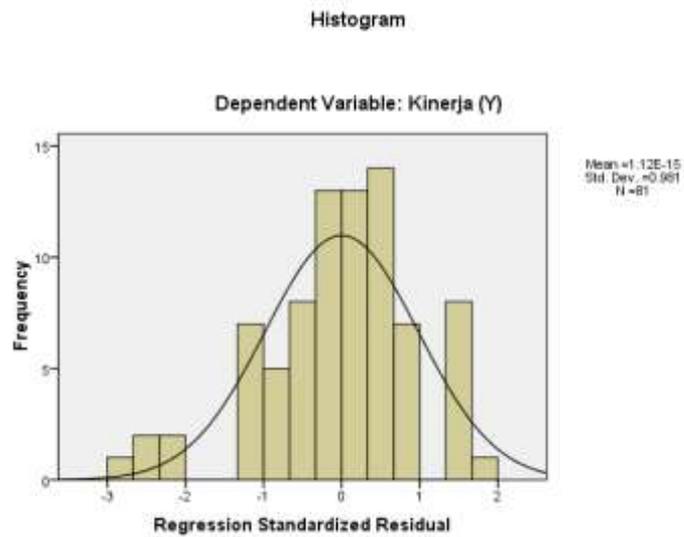
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Residuals Statistics ^a						
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N	
Predicted Value	12.70	18.51	16.07	1.341	81	
Std. Predicted Value	-2.515	1.818	.000	1.000	81	
Standard Error of Predicted Value		.251	.821	.450	81	
Adjusted Predicted Value	13.19	18.57	16.09	1.324	81	
Residual	-5.676	3.638	.000	2.055	81	
Std. Residual	-2.710	1.737	.000	.981	81	
Stud. Residual	-2.801	1.777	-.003	1.009	81	
Deleted Residual	-6.064	3.806	-.015	2.175	81	
Stud. Deleted Residual	-2.937	1.803	-.008	1.026	81	

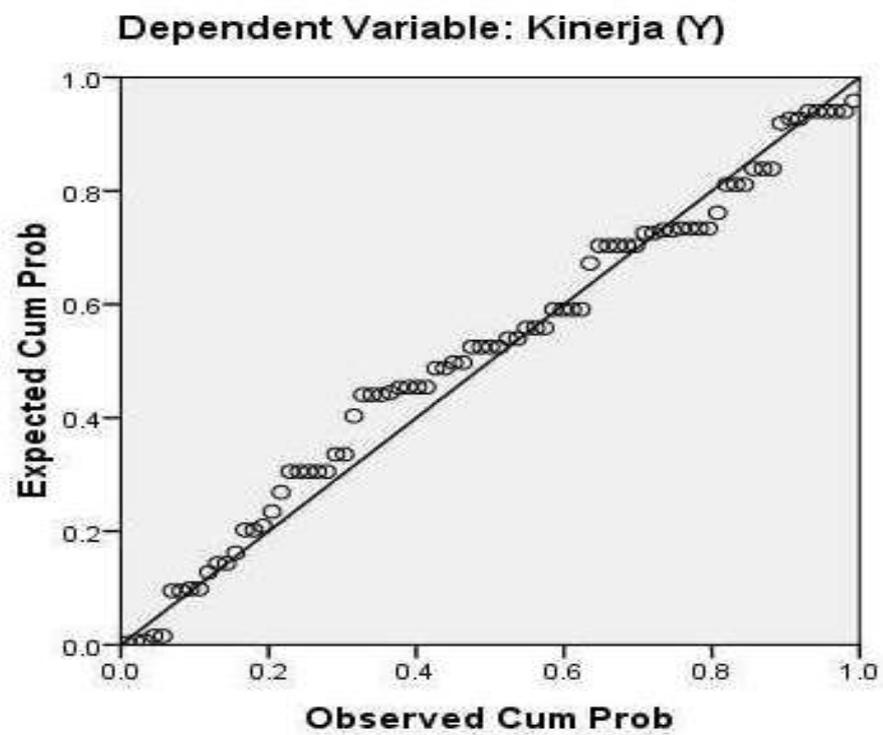
Mahal. Distance	.159	11.301	2.963	2.231	81
Cook's Distance	.000	.134	.015	.027	81
Centered Leverage Value	.002	.141	.037	.028	81

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja (Y)

