

EXPATRIATE ADJUSTMENT DAN JOB PERFORMANCE DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Nurullaily Kartika

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

email: nurullaily@feb.unair.ac.id

ABSTRAK

Staf global merupakan aspek penting dari manajemen sumber daya manusia, dan penugasan internasional memainkan peran penting untuk memperluas dan membangun keterampilan global. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan penugasan internasional, penyesuaian lintas budaya (adjustment) mendapat perhatian dari para peneliti. Pengalaman internasional dari ekspatriat dapat mempengaruhi penyesuaian ekspatriat, karena pengalaman internasional ekspatriat melibatkan cara berpikir dan belajar serangkaian praktik bisnis baru di lingkungan bisnis. Studi ini berfokus pada pengalaman internasional dan perilaku mentoring pada penyesuaian ekspatriat. Pertama, studi ini mengeksplorasi pengalaman internasional dan perilaku mentoring tentang tingkat keberhasilan penyesuaian ekspatriat. Kedua, studi ini mengeksplorasi keberhasilan penyesuaian ekspatriat pada kinerja pekerjaan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengalaman internasional dan perilaku mentoring memiliki pengaruh positif pada penyesuaian ekspatriat, dan penyesuaian ekspatriat memiliki pengaruh positif pada kinerja ekspatriat.

Kata kunci: mentoring behaviour, international experience, expatriate adjustment, job performance, expatriate

ABSTRACT

Global staffing is an important aspect of the human resource management, and international assignments play vital role for expanding and building global skills. Many factors affecting the success of international assignments, cross-cultural adjustment received the most attention from researchers. International experiences of expatriate can influence expatriate adjustment because expatriate's international experience involves living, thinking and learning new set of business practice in foreign business environment. This study focused on international experiences and mentoring behavior on expatriates adjustment. Firstly, this study explored international experiences and mentoring behavior on expatriate adjustment. Secondly, this study explored expatriate adjustment on job performance. The results of this study explained that international experiences and mentoring behavior has positive influence on expatriate adjustment and expatriate adjustment has positive relationship on job performance.

Keywords: mentoring behaviour, international experience, expatriate adjustment, job performance, expatriate.

PENDAHULUAN

Survei yang telah dilakukan oleh para konsultan menyebutkan bahwa semakin banyak jumlah ekspatriat yang dikirim untuk penugasan asing di banyak perusahaan besar seluruh dunia, dan tren ini akan terus berkembang di masa depan (GMAC, 2008; Hawley, 1999; Van der Bank & Rothmann, 2006). Salah satu alasan Multinational companies (MNC) mengirim karyawan mereka ke luar negeri karena pengalaman internasional adalah untuk mengembangkan bakat dan kepemimpinan global (Takeuchi, Shay & Li, 2008; Tarique & Schuler, 2010). Ekspatriat merupakan aspek penting dari manajemen sumber daya manusia di perusahaan MNC (Collings, 2009). Pengalaman kerja internasional (International experience) memainkan peran penting untuk memperluas dan membangun keterampilan global karyawan perusahaan (Sambharya, 1996; Tihanyi et al., 2000). Penugasan kerja internasional memiliki tujuan pengembangan (Shay & Baack, 2004).

Ekspatriat juga membutuhkan sumber daya potensial lain untuk penyesuaian kerja (expatriate adjustment) mereka di lingkungan asing/ luar negeri. Pengalaman kerja internasional seorang ekspatriat (international experience) sebelumnya dapat mempengaruhi penyesuaian asing karena pengalaman internasional ekspatriat melibatkan hidup, berpikir dan serangkaian pembelajaran praktik bisnis baru di lingkungan bisnis asing atau baru (Shaffer, Harrison, & Gilley, 1999; Haslberger & Brewster, 2009; Oddou, Mendenhall & Ritchie, 2009). Lebih lanjut lagi, ekspatriat membutuhkan hubungan dan jaringan personal (Bourdieu, 1986 tentang Lin, 2001). Jejaring sosial selama penugasan internasional dapat memiliki implikasi yang signifikan bagi keefektifan atau keberhasilan ekspatriat (Shaffer & Liu, 2005). Oleh karena itu, perilaku mentoring (mentoring behavior) sebagai tindakan untuk memberikan dukungan informasi dan psikologi diintegrasikan dengan international experiences yang dimiliki oleh ekspatriat, serta dampaknya terhadap keberhasilan penyesuaian kerja (expatriate adjustment) dan job performance dari ekspatriat, merupakan topik penelitian yang menarik untuk diangkat dalam tema penelitian kali ini.

Penelitian ini dapat membantu dalam memecahkan permasalahan yang terkait dengan expatriate adjustment yang belum sepenuhnya diteliti lebih mendalam. Studi ini juga mengharapkan bahwa validasi empiris dari kerangka kerja penelitian berkembang menjadi kerangka baru yang lebih luas dengan mengambil beberapa topik berkaitan dengan mentoring behaviour, international experience, expatriate adjustment, dan juga job performance.

TINJAUAN PUSTAKA

International Experience

International Experience atau pengalaman internasional yang dilakukan oleh ekspatriat adalah konsep multidimensi yang bervariasi di antara berbagai penelitian. Pengalaman internasional melibatkan pola berpikir dan belajar didalam satu set praktik bisnis baru di lingkungan bisnis asing (Oddou, Mendenhall & Ritchie, 2009). Penelitian ini mengikuti penelitian dari Takeuchi et al. (2005) yakni dengan pengkategorian pengalaman internasional, yang meliputi pengalaman kerja dan non-kerja. Selain itu, penelitian ini mengakui bahwa pengalaman memiliki komponen waktu (Shaffer et al., 1999). Pada waktu tertentu, pengalaman dapat dikonseptualisasikan sebagai salah satu yang telah terjadi di masa lalu, saat ini terjadi, atau akan terjadi di masa depan (Goodman et al., 2001). Pengalaman internasional adalah aset dalam ekonomi global dan metode untuk mendapatkan pengalaman baru (Haslberger & Brewster, 2009). Demikian pula, pengalaman internasional sebelumnya dan saat ini dapat mempengaruhi pengembangan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku ekspatriat (Dean, Russell & Muchinsky, 1999; Takeuchi, Tesluk, Yun & Lepak, 2005). Pengalaman budaya di luar negeri saat ekspatriat ini ditugaskan, dapat mempengaruhi tingkat penyesuaian kerja ekspatriat (Sukoco & Lee, 2010).

Mentoring Behavior

Mentoring behavior berkaitan dengan ekspatriat yang memiliki mentor, siapa mentornya, dan apa manfaatnya. "Mentor" mengacu pada seseorang yang memiliki pengetahuan luas dan dapat membimbing yang tidak berpengalaman (Zuang & Wen, 2012). Seorang mentor memiliki sumber pengetahuan tentang lingkungan yang dapat dibagikan kepada rekan yang belum berpengalaman. Ekspatriat yang menggunakan jaringan mentoring dapat meningkatkan penyesuaian adaptasi dan pengembangan ekspatriat untuk kesuksesan transformasi kerjanya (Mezias & Scandura, 2005). Ketika ekspatriat berada pada lingkungan baru, ekspatriat melalui proses yang sama sebagai individu yang memasuki lingkungan kerja baru (Carragher et al., 2008). Konsep mentoring telah diidentifikasi menjadi dua sumber, mentoring di negara tuan rumah atau negara yang dituju dan mentoring negara asal (Mezias & Scandura 2005; Jassawalla et al., 2006). Mentoring di negara tuan rumah adalah negara tuan rumah nasional (*Host Country National*) atau negara tempat anak perusahaan berada, dimana mentor memiliki pengetahuan tentang gaya hidup dan budaya negara tuan rumah yang dapat membantu proses penyesuaian ekspatriat. Mentoring di negara asal adalah induk negara (*Parent Country National*) atau negara asal induk perusahaan, dimana mentor memiliki pengetahuan tentang kondisi negara asal perusahaan dan anak perusahaan.

Expatriate Adjustment

Konsep penyesuaian ekspatriat atau lebih dikenal *expatriate adjustment* berasal dari Black dan rekan-rekannya (Black, 1988; Black & Stephens, 1989) yang mengidentifikasi tiga dimensi *expatriate adjustment* yakni dimensi umum, interaksi, dan bekerja. *Expatriate adjustment* dimensi umum mengacu pada tingkat dimana ekspatriate merasakan kenyamanan secara psikologis dengan lingkungan hidup di Host Country National (HCN) mereka (Black & Stephens, 1989). *Expatriate adjustment* dimensi interaksi mengacu pada tingkat dimana ekspatriat merasa nyaman secara psikologis dalam hubungan interpersonal di di Host Country National (HCN) (Black, 1988). *Expatriate adjustment* dimensi kerja mengacu pada sejauh mana ekspatriat merasa nyaman secara psikologis dengan peran kerja baru mereka (Black, 1988). Penyesuaian umumnya digambarkan sebagai proses di mana karyawan meninggalkan budaya yang familiar, memasuki proses yang asing, yakni proses adaptasi dari kehidupan ekspatriat dan kehidupan bekerja di negara asing (Okpara & Kabongo, 2011). Proses *expatriate adjustment* di luar negeri merupakan bagian dalam terbentuknya kinerja luar negeri (Haslberger, 2008).

Job Performance

Keberhasilan ekspatriat sering didefinisikan dalam kemampuan penyesuaian ekspatriat, komitmen, kinerja pekerjaan, dan niat untuk menyelesaikan tugas (Kraimer & Wayne, 2004). Level kinerja kontekstual dari ekspatriat adalah bagaimana kinerja mereka di budaya dan di Host Country National (Kraimer et al., 2001). Ekspatriat yang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, akan dapat bekerja di tingkat yang lebih tinggi dan juga akan memiliki cadangan sumber daya pribadi yang lebih besar (waktu, usaha, dan investasi emosional) yang tersedia untuk dibelanjakan pada perilaku mereka (Shaffer et al., 1999, 2001). Kinerja ekspatriat dijelaskan ke dalam empat tahap proses yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, co native dan perilaku (Lazarova, Westman & Shaffer, 2010). Selanjutnya, hubungan antara penyesuaian ekspatriat dan kinerja ekspatriat mengacu pada teori penyesuaian kerja (the theory of work adjustment - TWA) dari Darwis, Inggris dan Loftquist (1964). Pada teori penyesuaian kerja menjelaskan bahwa individu dan lingkungan menerapkan persyaratan pada hubungan kerja yang 'sukses' adalah hasil dari penyesuaian. Ini berarti bahwa ekspatriat yang menyesuaikan dengan baik akan berhubungan dengan keberhasilan kinerja mereka. Maka, pengembangan hipotesis untuk penelitian ini adalah:

H1: Mentoring behaviour memiliki hubungan positif pada expatriate adjustment

H2: International experience memiliki hubungan positif pada expatriate adjustment

H3: Expatriate Adjustment memiliki hubungan positif pada job performance

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memperoleh 287 jawaban dari ekspatriat di Taiwan dan Cina dengan tingkat respons efektif 15,9%. Untuk mencapai tujuan penelitian ini dan untuk menguji hipotesis, SPSS 18 digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Desain kuesioner diukur pada skala seven-point rating scale untuk menunjukkan tingkat kesepakatan mereka terhadap setiap pernyataan, dari 1 = sangat tidak setuju hingga 7 = sangat setuju.

H1: Mentoring behaviour memiliki hubungan positif pada expatriate adjustment

H2: International experience memiliki hubungan positif pada expatriate adjustment

H3: Expatriate Adjustment memiliki hubungan positif pada job performance

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian analisis menjelaskan hasil dari penelitian ini. Model regresi M1 menyajikan pengujian hipotesis H1. Hasil menunjukkan bahwa *mentoring behaviour* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *expatriate adjustment* ($\beta = 0,841$, $R^2 = 0,708$, $F\text{-value} = 179,844$, $p\text{-value} = 0,000$). Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan berkaitan mentor dari negara asal dan mentor dari tuan rumah yang memberikan dukungan psikososial mentor dapat meningkatkan penyesuaian umum ekspatriat di negara tuan rumah (Zhuang, et al., 2012). Membantu para ekspatriat untuk menjadi lebih cepat terakulturasi di lingkungan kerja yang baru, mentor negara tuan rumah dapat menciptakan kesan positif dari negara tuan rumah dan para pekerjanya, serta dapat menunjukkan kepada ekspatriat bahwa perusahaan yang terletak di negara tuan rumah ingin keberhasilan ekspatriat (Shawn, 2008). Hasil di atas mendukung hipotesis H1 bahwa *mentoring behavior* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *expatriate adjustment*.

Model Regresi M2 mempresentasikan uji hipotesis H2. Hasilnya menunjukkan bahwa *international experience* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *expatriate adjustment* ($\beta = 0,187$, $F\text{-value} = 10,305$, $p\text{-value} = 0,001$). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa semakin banyak pengalaman masa lalu di luar negeri dari ekspatriat, maka semakin banyak pengalaman keterampilan penyesuaian untuk ekspatriat (Okpara & Kabongo, 2011). Hasil ini mendukung hipotesis H2 bahwa *international experience* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *expatriate adjustment*.

Model regresi M3 mempresentasikan pengujian hipotesis H3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *expatriate adjustment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* ($\beta = 0,626$, $F\text{-value} = 183,826$, $p\text{-value} = 0,000$). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa penyesuaian kerja para ekspatriat berkorelasi kuat dengan kinerja ekspatriat dan memiliki

hubungan positif dengan kinerja pekerjaan (Kraimer & Wayne, 2003; Takeuchi, Wang, dan Marinova (2005). Rendahnya penyesuaian ekspatriat dan ketidaksesuaian ekspatriat, dapat berdampak pada kinerja yang buruk (Caligiuri, 1998; Kraimer dkk., 2001; Mol et al., 2005). Hasil ini menyimpulkan bahwa ketika ekspatriat dapat eksis dan menyesuaikan diri di lingkungan baru, akan lebih mudah bagi ekspatriat untuk berinteraksi dengan lingkungan kerja (yaitu penyesuaian). Hasil di atas mendukung hipotesis H3 bahwa *expatriate adjustment* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *job performance*.

Tabel 1. Analisa Regresi

Hubungan Variabel	Hasil Analisa Regresi		
	M1	M2	M3
MB-EA	0.841***		
EXP-EA		0.187***	
EA-JP			0.626***
R-Square	0.708	0.035	0.392
Adj- R ²	0.707	0.032	0.390
F-value	690.765	10.305	183,826
p-value	0.000	0.001	0.000

*: p<0.1; **: p<0.05; ***: p<0.01

*Catatan: Mentoring Behavior (MB); International Experience (EXP); Expatriate Adjustment (EA); Job Performance (JP)

SIMPULAN

Tujuan pertama dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh mentoring behavior dan international experiences pada penyesuaian ekspatriat (ekspatriat adjustment). Tujuan kedua dari peneliti ini adalah untuk menjelaskan pengaruh expatriate adjustment terhadap job performance dari ekspatriat.

Hipotesis H1 mendukung dan menyatakan bahwa mentoring behavior memiliki hubungan positif pada penyesuaian ekspatriat (expatriate adjustment). Mentor dengan pengetahuan dan jaringan yang luas dapat membantu meningkatkan penyesuaian dan pengembangan ekspatriat (Mezias & Scandura, 2005). Selain itu, hipotesis H2 didukung yang menyatakan pengalaman di luar negeri (international experience) memiliki hubungan positif pada penyesuaian ekspatriat (expatriate adjustment). Ekspatriat dengan pengalaman internasional di luar negeri dapat mempengaruhi pengembangan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku ekspatriat (Dean et. Al, 1999; Takeuchi et. Al., 2005). Pengalaman-pengalaman ini dapat mempengaruhi tingkat penyesuaian (Sukoco & Lee, 2010). Hasil yang ditunjukkan H3 bahwa penyesuaian ekspatriat (expatriate adjustment) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ekspatriat (job performance). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa penyesuaian kerja para ekspatriat berkorelasi kuat dengan kinerja ekspatriat dan memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan (Kraimer & Wayne, 2003; Takeuchi, Wang, dan

Marinova, 2005). Ada beberapa implikasi dari penelitian ini untuk perusahaan multinasional (MNC) khususnya untuk departemen sumber daya manusia yang selalu mengatur kebutuhan dan mengelola proses ekspatriat, karena keberhasilan dari proses ekspatriasi juga mempengaruhi keberhasilan adaptasi ekspatriat yang dikirim dan keberhasilan kinerja ekspatriat tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Black, J. S., & Stephens, G. K. 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management* 15(4): 529-544.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M., Joshi, A., & Bross, A. 1998. A theoretical framework for examining the relationship between family adjustment and expatriate adjustment to working in the host country. *Journal of Applied Psychology* 83(4): 598-614.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4): 304-313.
- Dean, M. A., Russell, C. J., & Muchinsky, P. M. 1999. Life experiences and performance prediction: Toward a theory of biodata. *Research in personnel and human resources management* 17: 245-283.
- Goodman, P. S., Lawrence, B. S., Ancona, D. G., & Tushman, M. L. 2001. Introduction. *Academy of Management Review* 26: 507-511
- Haslberger, A., & Brewster, C. 2009. Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management* 48(3): 379-397.
- Jassawalla, A. R., Asgary, N., & Sashittal, H. C. 2006. Managing expatriate: The role of mentors. *International Journal of Commerce and Management* 16(2): 130-140.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. A. 2001. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology* 54 (1): 71-99.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. 2004. An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management* 30 (2): 209-237.
- Lazarova, M., Westman, M., & Shaffer, M. A. 2010. Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review* 35 (1): 93-117.
- Lin, N. 2001. *Social Capital*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Mezias, J. M., & Scandura, T. A. 2005. A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies* 36(5): 519-538.
- Oddou, G., Mendenhall, M. E., & Ritchie, J. B. 2000. Leveraging travel as a tool for global leadership development. *Human Resource Management* 39(2-3): 159-172.
- 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.
- Sambharya, R. B. 1996. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. *Strategic Management Journal* 17(9): 739-746.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. 1999. Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies* : 557-581.
- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. 2001. Forgotten partners of international assignments: development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology* 86(2): 238.
- Shay, J. P., & Baack, S. A. 2004. Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: an empirical examination of the big picture. *Journal of International Business Studies* 35(3): 216-232.
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. 2010. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management* 21(7): 963-981.
- Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S., & Lepak, D. P. 2005. An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal* 48(1): 85-100.
- Takeuchi, R., Shay, J. P., & Jiatao, L. 2008. When does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal* 51(1): 45-60.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business* 45(2): 122-133.
- Zhuang, W. L., Wu, M., & Wen, S. L. 2013. Relationship of mentoring functions to expatriate adjustments: comparing home country mentorship and host country mentorship. *The International Journal of Human Resource Management* 24(1): 35-49.