

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejak pasca Perang Dunia II fenomena ekonomi politik nasional ditandai dengan munculnya aktor-aktor non-negara yang ikut memainkan peran penting dalam hubungan ekonomi lintas negara. Sejak itu ekonomi lintas negara semakin berkembang pesat mengikuti globalisasi. Salah satu aktor yang menonjol yang menunjukkan perkembangan hubungan ekonomi lintas negara adalah perusahaan multinasional (Sumadinata & Mahyudin, 2009). Perusahaan multinasional adalah sebuah perusahaan yang berbasis di satu negara (disebut negara induk) dan memiliki kegiatan produksi dan pemasaran di satu atau lebih negara asing (negara tuan rumah) (W.F. Schoell *et al.*, 1993; dalam Sumadinata & Mahyudin, 2009). Sebagai hasil dari peningkatan jumlah dan pengaruh perusahaan multinasional yang berkembang sejak awal 1990, maka sejak saat itu banyak peminat yang bermunculan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, yang mencerminkan peningkatan pengakuan bahwa efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional merupakan faktor yang menentukan keberhasilan dalam bisnis internasional (Dowling *et al.*, 1994; Scullion, 1994; Edwards *et al.*, 1996; Scullion & Starkey, 2000; dalam Shien, 2005). Dengan kekuatan modal, teknologi dan sistem manajemen yang baik, perusahaan multinasional mengontrol aliran modal, teknologi dan bahkan distribusi barang melintasi batas-batas negara (Sumadinata & Mahyudin, 2009).

Berbeda dengan perusahaan domestik, perusahaan multinasional harus memikirkan karyawan yang tepat untuk bekerja sebagai ekspatriat. Ekspatriat didefinisikan sebagai orang yang tinggal dan bekerja jauh dari negara induk mereka, dan merupakan warga negara di mana markas perusahaan multinasional berada (Hodgett & Luthans, 2003; dalam Andersson, Johansson & Petterson, 2004). Pentingnya para ekspatriat dalam bisnis internasional dapat dilihat dari peran mereka sebagai pengontrol, koordinator, pentransfer pengetahuan, dan agen sosialisasi di antara perusahaan multinasional. Penempatan ekspatriat yang tepat di luar negeri merupakan salah satu strategi global perusahaan multinasional. Keberhasilan implementasi strategi tersebut tergantung pada orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat, di lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat.

Para ekspatriat yang bekerja di luar negeri tentunya harus dapat menyesuaikan diri dengan budaya baru yang mungkin tidak dikenal dan tidak dapat diprediksi di hampir semua cara yang dapat dipikirkan. Penyesuaian secara umum didefinisikan sebagai tingkat kenyamanan atau tidak mengalami stres ketika menjadi seorang ekspatriat (Bhaskar-Shrinivas, Harrison & Luk, 2005; dalam Manson, 2007). Kesulitan yang terjadi dalam proses penyesuaian lintas budaya dapat disorot melewati konsep *culture shock*. *Culture shock* didefinisikan sebagai reaksi stres karena ketidakpastian, kehilangan perasaan *familiar*, kebingungan, kekagetan dan ketidakmampuan yang dirasakan ketika seseorang menghadapi budaya asing (Furham, 1990; dalam Manson, 2007). *Culture shock*, stres, dan pengalaman diasingkan ketika menghadapi lingkungan sekitar yang tidak dikenal (Oberg, 1960; dalam Caligiuri, 1997),

merupakan penyebab utama ketidakefektifan atau ketidakberhasilan penugasan ekspatriat. Oleh karena itu, literatur pengelolaan ekspatriat memberikan perhatian yang besar pada pengelolaan penyesuaian lintas budaya (Berry, Kim & Boski, 1988; Black & Gregersen, 1991; Harris & Moran, 1989; dalam __, 2004). Keberhasilan penyesuaian ekspatriat dengan lingkungan budaya lokal merupakan faktor yang menentukan kinerja ekspatriat. Oleh karena itu, sangat penting untuk dapat memahami faktor-faktor berpengaruh yang membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri dengan budaya lokal.

Ketika ekspatriat merasa mereka tidak dapat menyesuaikan diri dengan budaya lokal, maka ada kemungkinan muncul suatu keinginan untuk meninggalkan penugasan internasional sebelum waktunya. Hal ini merupakan salah satu penyebab kegagalan ekspatriat. Istilah kegagalan ekspatriat didefinisikan sebagai kembalinya seorang ekspatriat ke negara asalnya sebelum menyelesaikan masalah penugasan (Sirait, 2007). Beberapa faktor yang dapat menyebabkan kegagalan ekspatriat adalah: kesulitan menyesuaikan dengan budaya baru, masalah yang berhubungan dengan keluarga, kemampuan teknis, dan kurangnya motivasi bekerja di luar negeri. Untuk para ekspatriat dan keluarga mereka, menyesuaikan hidup di luar negeri dapat dipandang sebagai rintangan utama (Black & Gregersen, 1991; Tung, 1988; dalam Kim, 2003). Literatur penyesuaian (Black, 1988; Nicholson & Imaizumi, 1993; Shaffer & Harrison, 1998; dalam Olsen & Martins, 2009) mengatakan bahwa ekspatriat yang tidak menyesuaikan diri, akan mengakibatkan penugasan internasional mereka tidak berfungsi dengan baik yang akhirnya akan menyebabkan kegagalan ekspatriat. Meskipun *early return rates* (tingkat kembali lebih awal) berbeda-beda dalam setiap

perusahaan, jenis industri, penelitian, dan negara (Briscoe & Schuler, 2004; dalam Hellqvist, 2007), kebanyakan literatur manajemen ekspatriat menemukan tingkat kegagalan ekspatriat yang tidak dapat diterima. Literatur menemukan antara 16 sampai 40 persen pekerja Amerika yang dikirim ke negara yang telah berkembang kembali dari penugasan internasional mereka lebih awal dan hampir 70 persen pekerja Amerika yang dikirim ke negara yang sedang berkembang kembali dari penugasan internasional mereka lebih awal (Black, 1999; Hill, 2003; dalam Chew & Zhu, 2002). Naumann, Widmier & Jackson (2000; dalam Liu, Norcio & Tu, 2009) menambahkan dimensi lain pada tingkat kegagalan ekspatriat yang tinggi, dengan mengindikasikan bahwa dari 25 persen para ekspatriat yang telah kembali ke perusahaan induk, meninggalkan perusahaan induk hanya dalam jangka waktu 1 tahun dari masa repatriasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan multinasional untuk dapat mencari cara untuk mengurangi tingkat kembali lebih awal para ekspatriat.

Perusahaan multinasional menginginkan pekerja ekspatriat melakukan penugasan mereka di luar negeri berhasil dengan baik. Sayangnya, sedikit sekali studi empiris tentang penilaian kinerja ekspatriat yang digunakan sebagai standar keberhasilan suatu penugasan internasional. Hal ini membuktikan kurangnya penelitian dalam bidang pengelolaan ekspatriat, khususnya penelitian sebelumnya memperkirakan kira-kira setengah dari ekspatriat yang tidak dapat menyesuaikan diri akan berkinerja buruk dalam penugasan internasional mereka (Black & Gregersen, 1991; Copeland & Griggs, 1995; dalam Caligiuri, 1997). Sejak tidak semua ekspatriat yang tidak dapat menyesuaikan diri meninggalkan penugasan mereka, kira-kira dari

setengah ekspatriat yang tetap tinggal tidak efektif dalam pekerjaan mereka, dan kurangnya penelitian dalam bidang ini, menjadikan penelitian standar kinerja ekspatriat menjadi berharga.

Hubungan antara penyesuaian lintas budaya, keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional, dan kinerja ekspatriat, diperkuat oleh beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan di luar Indonesia, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
Hasil Penelitian Hubungan antara Penyesuaian Lintas Budaya, Keinginan Ekspatriat untuk Meninggalkan Penugasan Internasional, dan Kinerja Ekspatriat

No	Peneliti	Hubungan Antar Variabel	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Caligiuri (1997)	PLB-KMPI (-) KE-KMPI (-) KE-PLB (+)	ekspatriat yang bekerja pada perusahaan multinasional yang berbasis di Amerika	(-) (-) (+)
2	Pricewaterhouse (1998; dalam Glanz <i>et al.</i> , 2001)	KE-PLB (+)	perusahaan-perusahaan multinasional Eropa (meliputi cabang-cabang Amerika Serikat)	(+)
3	Tung (1981; dalam Caligiuri, 1997)	PLB-KMPI (-)	perusahaan-perusahaan multinasional di Amerika	(-)
4	Andreason (2003; dalam McGinley, 2008)	PLB-KMPI (-) KE-PLB (+)	perusahaan-perusahaan multinasional di Amerika	(-) (+)

Sumber: Berbagai jurnal, artikel, dan tesis (hasil penulisan ilmiah)

Keterangan: PLB = Penyesuaian Lintas Budaya
 KMPI = Keinginan Ekspatriat untuk Meninggalkan Penugasan Internasional
 KE = Kinerja Ekspatriat

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian-penelitian sebelumnya tentang hubungan antara penyesuaian lintas budaya, keinginan ekspatriat meninggalkan penugasan internasional, dan kinerja ekspatriat, mengindikasikan bahwa:

1. Terdapat hubungan negatif (-) antara penyesuaian lintas budaya dengan keinginan ekspatriat meninggalkan penugasan internasional.

Apabila penyesuaian lintas budaya meningkat, maka keinginan ekspatriat meninggalkan penugasan internasional justru akan menurun; hal ini berlaku untuk kebalikannya.

2. Terdapat hubungan negatif (-) antara kinerja ekspatriat dengan keinginan ekspatriat meninggalkan penugasan internasional.

Apabila kinerja ekspatriat meningkat, maka keinginan ekspatriat meninggalkan penugasan internasional justru akan menurun; hal ini berlaku untuk kebalikannya.

3. Terdapat hubungan positif (+) antara penyesuaian lintas budaya dengan kinerja ekspatriat.

Apabila penyesuaian lintas budaya meningkat, maka kinerja para ekspatriat meningkat pula; hal ini berlaku untuk kebalikannya.

Peningkatan dalam jumlah perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia selama dua dekade terakhir membawa dampak yang cukup besar bagi Indonesia. Dengan bertambahnya jumlah perusahaan multinasional di Indonesia, maka jumlah ekspatriat yang bekerja di Indonesia pun makin bertambah. Dari informasi yang

telah diperoleh dari penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa tingkat kembali lebih awal dari para ekspatriat yang bekerja di Indonesia sangat tinggi, yang sebagian besar disebabkan oleh ketidakmampuan untuk menyesuaikan diri secara lintas budaya, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja ekspatriat dan kinerja perusahaan multinasional. Selain itu, penelitian tentang ekspatriat yang bekerja di Indonesia pun masih sangat terbatas apabila dibandingkan dengan penelitian-penelitian yang dilakukan pada ekspatriat di negara lainnya.

Perusahaan multinasional di Indonesia bergerak di berbagai sektor ekonomi. Sektor manufaktur dan sektor perdagangan merupakan sebagian sektor yang digeluti oleh perusahaan multinasional. Kadin (2010) berpendapat bahwa sektor industri manufaktur dapat menjadi pendongkrak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia di 2010. Perkembangan pesat dalam ilmu biomedis pun telah mendorong industri manufaktur, dan industri ini bersiap menikmati pertumbuhan yang mantap sejalan dengan langkah perusahaan farmasi, bioteknologi, dan piranti medis untuk terus memantapkan operasi dan mengembangkan jangkauan aktivitasnya di Indonesia. Munjin (2010) menyatakan peranan sektor perdagangan terhadap PBB mencapai 13,4 % dan neraca perdagangan Januari sampai November 2009 mengalami surplus US\$ 16,6 miliar atau 57,2% lebih tinggi dari surplus yang sama periode 2008. Selain itu, industri manufaktur merupakan penyumbang terbesar dalam produk domestik bruto Indonesia, yaitu 27,9 % pada tahun 2008, dan industri perdagangan menyumbang sebesar 14 %. Berdasarkan Sensus Ekonomi 2006, industri manufaktur merupakan penyerap tenaga kerja terbesar kedua setelah sektor perdagangan, masing-masing sebesar 24 dan 34 % dari keseluruhan

penyerapan tenaga kerja. Namun, hampir bisa dipastikan, industri manufaktur menjadi tumpuan utama dalam hal penyerapan tenaga kerja formal, mengingat aktivitas perdagangan lebih didominasi oleh sektor informal (Basri, 2009). Hal ini menjelaskan adanya peningkatan dalam sektor manufaktur dan perdagangan yang perlu diperhatikan oleh pemerintah Indonesia dan peran kedua sektor tersebut pada perekonomian Indonesia. Beberapa keterangan tersebut, dijadikan alasan oleh penulis untuk melakukan penelitian tentang ekspatriat di Indonesia, khususnya di Jakarta, karena Jakarta merupakan kota yang memiliki paling banyak cabang perusahaan multinasional dibandingkan dengan kota lainnya yang berada di Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai hubungan penyesuaian lintas budaya, keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional, dan kinerja ekspatriat; namun dengan sampel yang berbeda, yaitu ekspatriat yang bekerja pada perusahaan multinasional di Jakarta. Adapun judul penelitian yang penulis lakukan adalah: **“Hubungan Antara Penyesuaian Lintas Budaya, Keinginan Ekspatriat untuk Meninggalkan Penugasan Internasional, dan Kinerja Ekspatriat: Studi Empiris pada Ekspatriat di Dua Perusahaan Multinasional di Jakarta”**

1.2 Identifikasi Masalah

Atas dasar uraian latar belakang yang telah dipaparkan di atas, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara penyesuaian lintas budaya dengan keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional pada ekspatriat di dua perusahaan multinasional di Jakarta?
2. Bagaimana hubungan antara kinerja ekspatriat dengan keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional pada ekspatriat di dua perusahaan multinasional di Jakarta?
3. Bagaimana hubungan antara kinerja ekspatriat dengan penyesuaian lintas budaya pada ekspatriat di dua perusahaan multinasional di Jakarta?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data dan mengolahnya menjadi informasi yang bermanfaat, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh badan-badan usaha yang mempekerjakan ekspatriat.

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara penyesuaian lintas budaya dengan keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional pada ekspatriat di dua perusahaan multinasional di Jakarta.
2. Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional dengan kinerja ekspatriat pada ekspatriat di dua perusahaan multinasional di Jakarta.

3. Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara kinerja ekspatriat dengan penyesuaian lintas budaya pada ekspatriat di dua perusahaan multinasional di Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari pelaksanaan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai penyesuaian lintas budaya, keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional, dan kinerja para ekspatriat; sehingga dapat dibandingkan dengan teori yang telah didapatkan di bangku kuliah dengan realitas yang terjadi pada perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penulis berharap agar penelitian ini dapat menjadi masukan yang membangun dan sebagai bahan pertimbangan untuk memutuskan program-program untuk meningkatkan penyesuaian lintas budaya yang dapat mempengaruhi keinginan ekspatriat untuk meninggalkan penugasan internasional dan meningkatkan kinerja para ekspatriat di tempat kerja mereka.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pengetahuan yang bermanfaat tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, dan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut.

1.5

Sistematika dalam penulisan ini terdiri dari lima bab. Secara terperinci, sistematika isi setiap bab adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan yang terdiri atas; latar belakang penelitian, identifikasi masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka yang terdiri atas; konstruk-konstruk penelitian dan sifat hubungan antar konstruk, bagan kerangka pemikiran, serta hipotesis yang diajukan berdasarkan literatur sebelumnya.

Bab 3 Metode Penelitian yang terdiri atas; desain riset, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional, metode analisis, serta lokasi dan penelitian.

Bab 4 Analisis Data yang terdiri atas; hasil pengumpulan data, hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil uji *outliers*, hasil pengujian hipotesis, serta berbagai pembahasan hasil-hasil tersebut.

Bab 5 Penutup yang terdiri atas; simpulan, implikasi dan saran bagi perusahaan, serta keterbatasan dan saran bagi penelitian mendatang.