

# OPTIMALISASI FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERUSAHAAN: STRATEGI REKRUTMEN DAN PENILAIAN KERJA PADA KARYAWAN EKSPATRIAT (Studi Penelitian pada Penempatan Ekspatriat Warga Negara Indonesia di Perusahaan Multinasional)

Amelia Sofie Santoso<sup>1</sup>, Nur Aini Fadillah<sup>2</sup>, Dinar Shabina Al Fitri<sup>3</sup>, Mario Dwi Sandi<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Bisnis Digital, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya

<sup>1</sup>amelia.23100@mhs.unesa.ac.id

<sup>2</sup>nur.23468@mhs.unesa.ac.id

<sup>3</sup>dinar.23196@mhs.unesa.ac.id

<sup>4</sup>mario.23018@mhs.unesa.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan strategi optimalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, dengan fokus pada strategi rekrutmen dan penilaian kerja karyawan ekspatriat. Penelitian ini mengambil studi kasus pada penempatan ekspatriat warga negara Indonesia di perusahaan multinasional yang beroperasi di Malaysia. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara dan studi literatur. Wawancara dilakukan dengan karyawan ekspatriat, yaitu warga negara Indonesia yang bekerja di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi rekrutmen yang digunakan melibatkan proses seleksi yang mempertimbangkan kemampuan adaptasi budaya, pengalaman kerja internasional, dan kompetensi teknis. Penilaian kerja karyawan ekspatriat dilakukan melalui pengukuran kinerja berbasis target yang disesuaikan dengan konteks budaya lokal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ekspatriat mencakup kemampuan beradaptasi, komunikasi interpersonal, dan dukungan dari perusahaan dalam menghadapi kendala lintas budaya. Penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi oleh ekspatriat, seperti perbedaan budaya kerja, *stereotype*, dan hambatan bahasa, yang mempengaruhi kinerja dan interaksi mereka dengan karyawan lokal. Strategi integrasi dan pelatihan lintas budaya menjadi elemen penting dalam mengoptimalkan fungsi manajemen sumber daya manusia di perusahaan multinasional.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Penilaian Kerja, Karyawan Ekspatriat

## ABSTRACT

This study aims to explain the strategy of optimizing the human resource management function in a company, focusing on the recruitment strategy and performance assessment of expatriate employees. This study takes a case study on the placement of Indonesian expatriates in a multinational company operating in Malaysia. This type of research is descriptive research with a qualitative approach. Data collection methods used include interviews and literature studies. Interviews were conducted with expatriate employees, namely Indonesian citizens working in Malaysia. The results of the study indicate that the recruitment strategy used involves a selection process that considers cultural adaptability, international work experience, and technical competence. Expatriate employee performance assessment is carried out through target-based performance measurements that are adjusted to the local cultural context. Factors that influence expatriate performance include adaptability, interpersonal communication, and support from the company in dealing with cross-cultural obstacles. This study also identifies the main challenges faced by expatriates, such as differences in work culture, stereotypes, and language barriers, which affect their performance and interactions with local employees. Cross-cultural integration and training strategies are important elements in optimizing the human resource management function in multinational companies.

**Keyword:** Human Resource Management, Recruitment, Job Assessment, Expatriate Employees

## PENDAHULUAN

Globalisasi telah mendorong perusahaan multinasional untuk memperluas operasi mereka melintasi batas-batas negara. Dalam konteks ini,

kebutuhan akan tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan cepat di berbagai lingkungan budaya menjadi semakin penting. Ekspatriat, termasuk warga negara Indonesia (WNI), memainkan peran strategis dalam mendukung

tujuan operasional dan strategis perusahaan multinasional, seperti transfer pengetahuan, penguatan kompetensi, serta pengembangan jaringan bisnis internasional (Saputra, 2020). Namun, penempatan ekspatriat tidak hanya mencakup manfaat, tetapi juga menghadapi berbagai tantangan, seperti adaptasi budaya, komunikasi lintas budaya, dan evaluasi kinerja yang kurang kontekstual (Black et al., 1991).

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), strategi rekrutmen memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan penempatan ekspatriat. Proses rekrutmen yang efektif tidak hanya menilai kompetensi teknis, tetapi juga memperhatikan kemampuan calon ekspatriat untuk beradaptasi dengan budaya dan lingkungan kerja yang baru. Kompetensi seperti fleksibilitas, stabilitas emosional, serta keterampilan komunikasi lintas budaya harus menjadi bagian dari kriteria seleksi (Haryanto, 2023). Ketidaksesuaian antara kemampuan adaptasi dan ekspektasi perusahaan dapat menyebabkan kegagalan penugasan ekspatriat, yang pada akhirnya berdampak pada kerugian perusahaan secara keseluruhan (Harzing & Pinnington, 2014).

Selain rekrutmen, penilaian kinerja juga menjadi tantangan utama dalam pengelolaan ekspatriat. Sistem penilaian kinerja yang digunakan harus mempertimbangkan perbedaan budaya dan lingkungan kerja di negara tujuan, sehingga penilaian dapat dilakukan secara objektif dan relevan. Dalam konteks internasional, penilaian kinerja sering kali memerlukan metode yang fleksibel, yang tidak hanya mengukur hasil kerja tetapi juga mencerminkan kemampuan adaptasi ekspatriat terhadap dinamika budaya dan organisasi di negara tersebut (Mondy & Martocchio, 2016). Penilaian kinerja yang adil juga penting untuk mendukung pengembangan karier dan mempertahankan motivasi ekspatriat selama menjalani tugas internasional (Harzing, 2001).

Namun, berbagai kendala muncul dalam pelaksanaan strategi manajemen SDM terhadap ekspatriat, termasuk tantangan dalam adaptasi budaya. Menurut penelitian Black et al. (1991), proses adaptasi budaya melibatkan beberapa tahap, seperti kejutan budaya (*cultural shock*), negosiasi dengan lingkungan baru, hingga penyesuaian

terhadap norma dan nilai lokal. Dukungan perusahaan berupa pelatihan lintas budaya dan program orientasi yang terstruktur dapat mempercepat proses adaptasi ini (Haryanto, 2023). Kegagalan dalam adaptasi tidak hanya mempengaruhi produktivitas kerja ekspatriat, tetapi juga dapat menyebabkan turnover yang tinggi, yang pada akhirnya merugikan perusahaan secara keseluruhan (Tung, 1982).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi rekrutmen dan sistem penilaian kinerja yang optimal bagi ekspatriat WNI di perusahaan multinasional. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya mengidentifikasi kendala utama yang dihadapi ekspatriat, mengevaluasi dukungan yang diberikan perusahaan, dan mengusulkan langkah-langkah untuk mengoptimalkan fungsi SDM. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen SDM internasional, sekaligus menjadi panduan praktis bagi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja ekspatriat di lingkungan global.

## KAJIAN TEORI

### Rekrutmen Karyawan Ekspatriat

Rekrutmen untuk ekspatriat tidak selalu mengikuti standar yang sama seperti karyawan lokal. Dalam konteks internasional, perusahaan sering kali harus mempertimbangkan legalitas, seperti visa kerja dan izin tinggal, yang menjadi elemen penting dalam proses rekrutmen ekspatriat. Proses ini melibatkan penilaian keahlian, pengalaman, dan kemampuan adaptasi terhadap budaya kerja baru.

Menurut Dowling et al. (2013), rekrutmen ekspatriat memerlukan perhatian pada aspek kemampuan interpersonal dan fleksibilitas budaya, yang penting untuk keberhasilan penempatan di negara tujuan. Selain itu, perusahaan perlu memastikan proses seleksi mencerminkan kebutuhan organisasi secara spesifik dan mengantisipasi hambatan budaya yang dapat terjadi selama masa adaptasi. Rekrutmen untuk ekspatriat sering kali menghadapi tantangan tambahan dibandingkan

karyawan lokal, karena menurut Brewster et al. (2016), strategi rekrutmen ekspatriat harus mempertimbangkan kebutuhan perusahaan dan kemampuan ekspatriat dalam memahami budaya kerja di negara tujuan. Proses seleksi yang menyeluruh dapat mengurangi risiko kegagalan penempatan.

### **Penilaian Kinerja dalam Konteks Lintas Budaya**

Penilaian kinerja ekspatriat berbeda dari karyawan lokal karena mempertimbangkan kemampuan mereka beradaptasi dengan lingkungan budaya baru. Faktor-faktor seperti keterampilan teknis, produktivitas, dan perilaku saat menghadapi pelanggan menjadi indikator utama dalam penilaian. Menurut DeNisi dan Pritchard (2006), keberhasilan sistem penilaian kinerja lintas budaya bergantung pada kemampuan atasan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan relevan, tanpa bias budaya. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan kriteria evaluasi yang jelas agar penilaian dapat diterapkan secara adil, baik untuk ekspatriat maupun karyawan lokal.

### **Tantangan Komunikasi dalam Lingkungan Multikultural**

Komunikasi lintas budaya merupakan hambatan yang sering dialami ekspatriat, terutama terkait bahasa. Permasalahan ini sering diselesaikan dengan menggunakan aplikasi penerjemah. Namun, Hofstede (2010) menjelaskan bahwa perbedaan dalam gaya komunikasi, misalnya antara budaya yang cenderung langsung (*direct*) dan budaya yang lebih diplomatis, sering memengaruhi efektivitas kerja sama tim.

### **Peran Adaptasi Budaya**

Adaptasi budaya menjadi komponen penting dalam keberhasilan ekspatriat. Earley dan Ang (2003) memperkenalkan konsep kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), yaitu kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara efektif dengan budaya yang berbeda. Adaptasi yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat hubungan kerja dalam tim yang multikultural.

### **Pengaruh Lingkungan Multikultural**

Earley dan Ang (2003) mencatat bahwa

keberhasilan organisasi multinasional sangat tergantung pada kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) dari para karyawan, terutama ekspatriat, untuk mengatasi perbedaan budaya kerja. Lingkungan kerja yang beragam memberikan peluang untuk berbagi pengalaman dan perspektif, yang dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas. Namun, keberagaman ini juga membawa tantangan dalam menyatukan tujuan organisasi dan individu.

Keberagaman di tempat kerja memberikan peluang untuk berbagi perspektif yang beragam, tetapi juga membutuhkan strategi manajemen yang baik. Menurut Thomas dan Ely (1996), keberagaman dapat menjadi aset jika dikelola dengan benar. Aktivitas yang mendorong interaksi lintas budaya dalam lingkungan multikultural dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan meningkatkan pemahaman antar karyawan.

## **METODOLOGI**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam strategi rekrutmen dan penilaian kerja karyawan ekspatriat warga negara Indonesia yang bekerja di perusahaan multinasional di Malaysia.

### **Sumber dan Jenis Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan karyawan ekspatriat, yaitu warga negara Indonesia yang bekerja di Malaysia. Pemilihan narasumber dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dan relevansi informasi yang dimiliki.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari berbagai literatur pendukung seperti buku, artikel ilmiah, jurnal, laporan penelitian sebelumnya terkait strategi manajemen sumber daya manusia di perusahaan multinasional. Data sekunder ini berfungsi sebagai bahan pembandingan dan pendukung hasil wawancara.

### Metode Pengumpulan Data

- Wawancara Semi Terstruktur
- Studi Literatur
- Dokumentasi
- Triangulasi

### Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yang meliputi :

- Reduksi Data
- Penyajian Data (*Display Data*)
- Menarik Kesimpulan (*Verifying conclusion*)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pertanyaan

Dalam rangka memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait dengan pengelolaan karyawan ekspatriat, penelitian ini menyusun sejumlah pertanyaan wawancara yang berlandaskan pada referensi yang dikemukakan oleh Imelda dan Elsera (2018). Pertanyaan-pertanyaan tersebut dirancang untuk menggali informasi terkait dengan strategi rekrutmen, proses adaptasi budaya, mekanisme penilaian kinerja, serta dinamika keberagaman budaya dalam lingkungan kerja.

- Bagaimana perusahaan Anda memastikan bahwa strategi rekrutmen yang diterapkan dapat mendukung optimalisasi sumber daya manusia, terutama dalam memilih dan menempatkan karyawan ekspatriat yang sesuai dengan budaya di sana? (*Imelda & Elsera, 2018:26-28*)
- Dalam penilaian kinerja karyawan ekspatriat, metode atau cara apa yang digunakan perusahaan untuk memastikan penilaian tersebut tidak hanya objektif tetapi juga mendukung pengembangan karier dan adaptasi mereka di lingkungan kerja yang baru? (*Imelda & Elsera, 2018:29-31*)
- Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja di negara ini? (*Imelda & Elsera, 2018:27-29*)
- Bagaimana interaksi Anda dengan rekan kerja dari latar belakang budaya yang berbeda? Apakah ada perbedaan nilai atau cara kerja

yang signifikan? (*Imelda & Elsera, 2018:28-30*)

- Apakah Anda merasa ada perbedaan dalam gaya komunikasi yang mempengaruhi efektivitas kerja? Jika ya, bagaimana Anda mengatasinya? (*Imelda & Elsera, 2018:27-29*)
- Bagaimana penilaian Anda terhadap keberagaman di tempat kerja dan bagaimana hal itu memengaruhi dinamika kerja di tempat kerja Anda? (*Imelda & Elsera, 2018:30-31*)
- Sejauh mana proses rekrutmen karyawan ekspatriat WNI berbeda dari proses rekrutmen untuk karyawan lokal di perusahaan internasional? (*Imelda & Elsera, 2018:26-27*)
- Seberapa efektif perusahaan Anda dalam mengintegrasikan strategi seleksi dan evaluasi kinerja untuk karyawan ekspatriat agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, serta langkah apa yang diambil untuk meningkatkan efektivitas tersebut? (*Imelda & Elsera, 2018:29-31*)
- Bagaimana perusahaan Anda menyesuaikan strategi rekrutmen untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan di tengah perubahan lingkungan sana? (*Imelda & Elsera, 2018:26-28*)
- Dalam penilaian kerja, bagaimana perusahaan mengelola dan menilai kinerja karyawan ekspatriat untuk memastikan bahwa mereka dapat mencapai tujuan perusahaan secara optimal, sekaligus mempertahankan kualitas dan produktivitas di tempat kerja? (*Imelda & Elsera, 2018:29-31*).

### Tanggapan

Sebagai tanggapan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada karyawan ekspatriat, narasumber memberikan penjelasan terperinci mengenai berbagai aspek terkait pengalaman kerjanya di perusahaan.

- Berdasarkan pengalaman narasumber, di perusahaan tempatnya bekerja, tidak ada strategi rekrutmen khusus untuk karyawan

- ekspatriat. Semua pelamar, baik lokal maupun internasional, diwajibkan mengikuti tes yang sesuai dengan posisi yang dilamar. Penentuan gaji dilakukan berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh pelamar, dan semua pelamar akan diuji untuk memastikan kemampuan yang dibutuhkan di bidang tersebut. Oleh karena itu, proses seleksi lebih menekankan pada penyesuaian keahlian yang diperlukan, tanpa adanya standar baku.
- b. Menurut narasumber, perusahaan tempatnya bekerja masih menggunakan metode penilaian yang konvensional. Di Indonesia dan Malaysia, budaya kerja di kedua negara relatif serupa, di mana atasan menilai kinerja karyawan secara langsung, baik melalui pertemuan rutin maupun diskusi mengenai pekerjaan atau masalah pribadi. Penilaian lainnya mencakup cara karyawan mengelola situasi sulit, seperti interaksi dengan pelanggan yang mungkin membuat kesal, yang dinilai sebagai indikator kemampuan adaptasi dan respons terhadap lingkungan kerja.
  - c. Narasumber menyatakan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi adalah masalah komunikasi, serta perbedaan lingkungan dan budaya kerja. Meskipun memiliki pengalaman di bidangnya, pengalaman tersebut sering kali terasa kurang relevan ketika bekerja di luar negeri karena adanya perbedaan dalam budaya kerja. Oleh karena itu, narasumber merasa seolah-olah memulai kembali dari awal. Perbedaan budaya kerja lebih menonjol dibandingkan dengan perbedaan bahasa, karena meskipun ada perbedaan bahasa, pemahaman terhadap budaya kerja masih dapat dijembatani.
  - d. Narasumber menyebutkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan ketika berinteraksi dengan orang yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Hal ini karena mereka berusaha mengikuti cara kerja yang ada dan bekerja bersama sesuai dengan standar yang berlaku. Perbedaan latar belakang budaya dapat diatasi dengan meningkatkan interaksi antar karyawan melalui aktivitas lainnya untuk mempererat hubungan.
  - e. Narasumber mengungkapkan bahwa kendala utama dalam komunikasi adalah bahasa, terutama ketika berinteraksi dengan rekan kerja dari latar belakang yang berbeda. Meskipun setiap individu memiliki tanggung jawab masing-masing dan memahami perannya, terkadang ada kesulitan dalam memahami atau menjelaskan pesan yang ingin disampaikan. Untuk mengatasi kesalahpahaman ini, narasumber menggunakan aplikasi penerjemah, mengingat banyaknya rekan kerja dari berbagai negara yang memiliki keterbatasan dalam memahami bahasa utama yang digunakan di negara tempat mereka bekerja.
  - f. Keberagaman di tempat kerja dianggap sebagai hal yang positif karena dapat memperkaya perspektif dan pengalaman. Namun, tantangan terbesar yang dihadapi adalah dalam hal komunikasi. Meskipun demikian, narasumber menggarisbawahi pentingnya untuk terus berinteraksi dengan karyawan lain, terlepas dari perbedaan bahasa dan budaya yang ada.
  - g. Narasumber menjelaskan bahwa meskipun proses perekrutan karyawan lokal dan ekspatriat pada dasarnya serupa, terdapat perbedaan terkait prosedur visa dan legalitas. Karyawan lokal tidak memerlukan visa kerja, sementara ekspatriat wajib mengurus visa kerja yang diperlukan. Tanpa visa kerja, peluang untuk mencari pekerjaan di luar negeri menjadi lebih terbatas.
  - h. Perusahaan tempat narasumber bekerja memastikan efektivitas seleksi dan evaluasi kinerja ekspatriat dengan menerapkan proses yang ketat. Evaluasi dilakukan secara berkala dan mencakup aspek kompetensi teknis serta kemampuan adaptasi budaya. Selain itu, perusahaan juga menyediakan pelatihan lintas budaya, dukungan pengembangan keterampilan, dan komunikasi terbuka untuk membantu ekspatriat beradaptasi dengan lingkungan.

kerja dan memberikan kontribusi secara maksimal.

- i. Perusahaan secara rutin menyesuaikan strategi rekrutmen dengan kebutuhan bisnis dan perubahan dinamis di lingkungan kerja. Proses rekrutmen dilakukan dengan fleksibilitas, termasuk memperbarui kriteria seleksi untuk mencakup kompetensi dalam adaptasi budaya dan kemampuan bekerja dalam tim multikultural. Perusahaan juga lebih mengutamakan kandidat yang memiliki pengalaman internasional atau kemampuan belajar yang cepat. Selain itu, perusahaan aktif berkolaborasi dengan konsultan lokal untuk memahami perubahan regulasi dan budaya kerja setempat, sehingga dapat merekrut tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- j. Dalam hal penilaian kinerja, narasumber menjelaskan bahwa penilaian dilakukan berdasarkan keterampilan, hasil kerja, produktivitas, dan kemampuan lainnya. Semua karyawan, baik lokal maupun ekspatriat, dinilai berdasarkan kinerja mereka tanpa memandang latar belakang. Meskipun demikian, tidak ada kenaikan jabatan yang diberikan, namun terdapat kemungkinan kenaikan gaji, insentif, dan bonus sesuai dengan pencapaian kinerja karyawan. Di luar negeri, kenaikan gaji lebih cepat dicapai apabila karyawan asing telah beradaptasi dengan baik dengan budaya lokal, sementara di Indonesia, kenaikan gaji cenderung lebih sulit tercapai.

### Analisis

Melalui analisis tanggapan yang diberikan oleh karyawan ekspatriat, diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai berbagai aspek penting terkait adaptasi, tantangan, serta strategi yang diterapkan dalam lingkungan kerja lintas budaya. Penjelasan ini mencakup pandangan mereka tentang proses rekrutmen, penilaian kinerja, hambatan komunikasi, serta dinamika keberagaman di tempat kerja.

- a. Strategi Rekrutmen dan Proses Seleksi: Narasumber menjelaskan bahwa di perusahaan tempat mereka bekerja, tidak ada strategi

rekrutmen khusus untuk karyawan ekspatriat. Semua pelamar, baik lokal maupun internasional, harus mengikuti tes yang sesuai dengan posisi yang dilamar. Penentuan gaji dilakukan berdasarkan keahlian dalam bidangnya, dan semua pelamar akan diuji sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan di pekerjaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi dilakukan berdasarkan kompetensi dan bukan berdasarkan standar yang baku, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik perusahaan.

- b. Proses Penilaian Kinerja di Indonesia dan Malaysia: Narasumber menyebutkan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja masih menggunakan metode penilaian yang tradisional, di mana atasan menilai langsung kinerja karyawan. Hal ini berlaku baik di Indonesia maupun di Malaysia, karena budaya kerja di kedua negara dianggap cukup mirip. Penilaian dilakukan dengan cara bertemu dan berdiskusi secara langsung mengenai kinerja karyawan atau masalah pribadi. Evaluasi juga dilakukan berdasarkan cara karyawan menghadapi situasi tertentu, seperti bagaimana mereka mengelola interaksi dengan pelanggan yang sulit, yang menjadi indikator adaptasi karyawan dalam lingkungan kerja.
- c. Tantangan dalam Komunikasi dan Perbedaan Budaya Kerja: Narasumber mengungkapkan bahwa tantangan terbesar yang mereka hadapi saat bekerja di luar negeri adalah komunikasi dan perbedaan budaya. Meskipun memiliki pengalaman di bidangnya, budaya kerja yang berbeda dapat membuat pengalaman tersebut terasa tidak relevan. Hal ini berarti narasumber harus belajar ulang dan beradaptasi dengan cara kerja baru yang sesuai dengan budaya lokal. Perbedaan budaya kerja lebih signifikan dibandingkan dengan perbedaan bahasa, karena meskipun bahasa berbeda, pemahaman antarbudaya masih dapat dijembatani.
- d. Adaptasi terhadap Latar Belakang Budaya yang Berbeda: Narasumber menyatakan bahwa meskipun ada perbedaan dalam latar belakang budaya, mereka berusaha untuk beradaptasi dengan cara bekerja yang sesuai dengan budaya lokal. Proses ini dilakukan

dengan berkolaborasi dan bekerja sama dalam lingkungan yang saling mendukung. Mereka juga berusaha membangun hubungan lebih dekat melalui aktivitas-aktivitas sosial di luar pekerjaan untuk meningkatkan hubungan antar rekan kerja.

- e. Hambatan dalam Komunikasi dan Mengatasi Kesulitan Bahasa: Salah satu hambatan yang dihadapi adalah kesulitan bahasa, terutama ketika berkomunikasi dengan rekan kerja dari latar belakang yang berbeda. Narasumber menyebutkan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja memiliki banyak karyawan asing, dan untuk memudahkan komunikasi, terkadang mereka menggunakan alat penerjemah (translate) saat terjadi kesalahpahaman atau kesulitan dalam menjelaskan sesuatu. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada tantangan dalam hal bahasa, perusahaan menyediakan solusi agar komunikasi tetap efektif.
- f. Keberagaman di Tempat Kerja dan Tantangan dalam Berinteraksi: Keberagaman di tempat kerja dianggap sebagai suatu hal yang positif karena memungkinkan pertukaran perspektif dan pengalaman. Tantangan utama dalam keberagaman ini adalah komunikasi, namun narasumber menyarankan agar karyawan tetap berusaha untuk berinteraksi dengan sesama karyawan, meskipun ada hambatan bahasa dan perbedaan budaya.
- g. Perbedaan Perekrutan Karyawan Lokal dan Ekspatriat: Narasumber menjelaskan bahwa perekrutan karyawan lokal dan ekspatriat cukup mirip, dengan beberapa perbedaan utama. Salah satunya adalah masalah visa dan legalitas. Karyawan lokal tidak memerlukan visa kerja, sementara ekspatriat harus memperoleh visa kerja yang sesuai. Ini menandakan bahwa perekrutan ekspatriat lebih kompleks karena melibatkan prosedur administratif tambahan.
- h. Evaluasi Kinerja dan Adaptasi Budaya: Perusahaan tempat narasumber bekerja memastikan efektivitas evaluasi kinerja ekspatriat dengan proses seleksi yang ketat. Evaluasi dilakukan secara berkala dan mencakup penilaian kompetensi teknis serta kemampuan untuk beradaptasi dalam lingkungan multikultural. Selain itu, perusahaan juga

memberikan pelatihan lintas budaya dan mendukung pengembangan keterampilan untuk membantu ekspatriat beradaptasi dan memberikan kontribusi optimal.

- i. Strategi Rekrutmen yang Disesuaikan dengan Kebutuhan Bisnis: Narasumber menyebutkan bahwa perusahaan terus menyesuaikan strategi rekrutmen untuk mengikuti kebutuhan bisnis dan perubahan lingkungan. Proses rekrutmen dilakukan secara fleksibel, dengan memperbarui kriteria seleksi untuk memastikan kandidat yang dipilih memiliki kemampuan adaptasi budaya yang baik dan mampu bekerja dalam tim multikultural. Perusahaan juga berkolaborasi dengan konsultan lokal untuk memastikan bahwa mereka dapat memahami regulasi dan budaya kerja setempat, serta merekrut karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan.
- j. Penilaian Kinerja dan Kenaikan Jabatan atau Gaji: Narasumber mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dilakukan berdasarkan keterampilan, hasil kerja, produktivitas, dan kemampuan lainnya. Semua karyawan, baik lokal maupun asing, dinilai dengan cara yang sama, tanpa memandang latar belakang. Meskipun demikian, tidak ada kenaikan jabatan secara otomatis, yang ada adalah kenaikan gaji, insentif, dan bonus, yang diberikan berdasarkan kinerja masing-masing karyawan. Kenaikan gaji lebih mudah terjadi di luar negeri, terutama jika karyawan asing sudah menyesuaikan diri dengan budaya kerja lokal, sementara di Indonesia, kenaikan gaji cenderung lebih sulit tercapai.

Secara keseluruhan, tanggapan narasumber menggambarkan tantangan dan strategi adaptasi dalam bekerja di lingkungan multikultural, baik di Indonesia maupun di luar negeri, dengan menekankan pentingnya komunikasi, kemampuan beradaptasi dengan budaya lokal, dan pengelolaan kinerja yang adil dan efektif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai strategi rekrutmen dan penilaian kinerja ekspatriat di perusahaan multinasional, maka

dapat disimpulkan:

- a. Proses rekrutmen untuk ekspatriat umumnya lebih menekankan pada kompetensi teknis yang spesifik untuk posisi yang dibutuhkan dan kemampuan adaptasi budaya. Namun, meskipun adaptasi budaya penting, perusahaan seringkali tidak memiliki standar baku yang jelas terkait penilaian kemampuan adaptasi tersebut, yang bisa menyebabkan ketidakpastian dalam keputusan rekrutmen. Di banyak kasus, perusahaan mengandalkan pengalaman individu dan rekomendasi profesional dalam menentukan apakah kandidat tersebut cocok dengan lingkungan lokal.
- b. Penilaian kinerja ekspatriat dilakukan secara berkala dengan fokus pada hasil kerja teknis, tetapi sangat sedikit perusahaan yang memasukkan aspek adaptasi budaya atau keterampilan interpersonal lintas budaya dalam evaluasi. Hal ini berpotensi menyebabkan penilaian yang tidak menyeluruh, karena tidak memperhitungkan aspek penting seperti kemampuan berinteraksi dalam lingkungan multikultural atau keterampilan manajerial yang relevan di negara tempat ekspatriat ditempatkan.
- c. Ekspatriat sering menghadapi tantangan besar dalam beradaptasi dengan perbedaan budaya yang signifikan, baik dalam hal bahasa, kebiasaan kerja, maupun nilai-nilai sosial. Komunikasi lintas budaya sering kali menjadi hambatan, yang dapat memperlambat proses integrasi dan menyebabkan ketegangan antara ekspatriat dan karyawan lokal. Perbedaan ini juga mempengaruhi efektivitas tim dalam mencapai tujuan bersama.
- d. Meskipun beberapa perusahaan menyediakan pelatihan lintas budaya, namun banyak yang belum memberikan dukungan yang cukup untuk memfasilitasi transisi yang mulus bagi ekspatriat. Hal ini mencakup pelatihan bahasa, pengenalan terhadap budaya lokal, serta orientasi terhadap norma dan praktik kerja yang berlaku.
- e. Meskipun keberagaman di tempat kerja dianggap sebagai nilai positif yang memperkaya pengalaman kerja, tantangan terbesar adalah bagaimana mengelola keberagaman tersebut secara efektif. Karyawan dari latar belakang yang berbeda sering kali menghadapi hambatan

komunikasi dan pengertian yang berbeda terhadap peran dan tanggung jawab dalam tim.

## SARAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, berikut beberapa saran yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan keberagaman dan keberhasilan adaptasi di lingkungan kerja,

- a. Untuk meningkatkan keberagaman dalam tim, perusahaan perlu mengembangkan strategi rekrutmen yang lebih inklusif. Ini termasuk menjangkau kandidat dari latar belakang yang lebih beragam, baik dari segi budaya, pengalaman, maupun pendidikan. Strategi ini bisa mencakup penggunaan saluran rekrutmen yang lebih luas serta memperhatikan keberagaman dalam penempatan posisi di berbagai level organisasi.
- b. Sistem penilaian kinerja yang lebih holistik dan tidak hanya berfokus pada hasil kerja dapat membantu mengenali kontribusi yang berbeda dari setiap individu, terutama dalam tim yang beragam. Penilaian ini bisa mencakup dimensi seperti kolaborasi antar budaya, inovasi, serta kemampuannya dalam menghadapi tantangan yang berhubungan dengan keberagaman dalam tim.
- c. Pelatihan mengenai keberagaman budaya sangat penting untuk meminimalkan perbedaan persepsi dan meningkatkan kerjasama antar anggota tim yang memiliki latar belakang berbeda. Program pelatihan ini bisa meliputi pengenalan tentang norma-norma sosial, pola komunikasi, serta sensitivitas terhadap perbedaan budaya untuk membantu adaptasi di tempat kerja.
- d. Perusahaan perlu mempertimbangkan kebijakan yang lebih fleksibel dalam mengelola keberagaman, seperti pengaturan jam kerja yang lebih adaptif atau cuti yang sesuai dengan kebutuhan budaya atau agama anggota tim. Kebijakan ini akan meningkatkan rasa dihargai di tempat kerja dan mendorong performa yang lebih baik dari karyawan.
- e. Komunikasi yang terbuka dan transparan antar anggota tim sangat penting untuk menciptakan

lingkungan kerja yang inklusif. Peningkatan komunikasi lintas budaya dapat dilakukan melalui pelatihan komunikasi efektif atau dengan menggunakan alat yang memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih baik, seperti platform komunikasi digital yang mendukung percakapan dalam berbagai bahasa.

## DAFTAR PUSTAKA

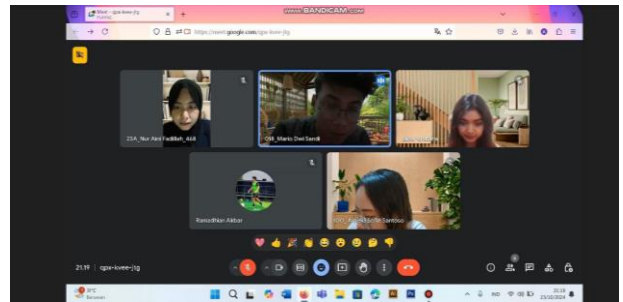
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy Of Management Review*, 16(2), 291–317
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Haryanto, I. (2023). Strategi Adaptasi Budaya Ekspatriat di Indonesia. *Jurnal Manajemen Global*, 12(1), 45–60.
- Harzing, A.-W. (2001). *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Earley, P.C., & Ang, S. (2003)
- Imelda, D., & Elsera, M. (2018). Strategi Adaptasi Budaya Para Ekspatriat di Tanjungbalai Karimun. *Jurnal Masyarakat Maritim*, 2(1), 24–33.
- Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Saputra, W. H. (2020). *Optimalisasi Fungsi SDM*

dalam Rekrutmen Ekspatriat. *Jurnal Manajemen Internasional*, 5(3), 78-79.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford Business Books.

Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71

## LAMPIRAN



Lampiran A: Transkrip Wawancara dengan Ekspatriat WNI yang Bekerja di Perusahaan Multinasional Malaysia