JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 29 Desember 2024 | **Revised:** 16 Januari 2025 | **Accepted:** 24 Januari 2025

Strategi Kompensasi terhadap Adaptasi Budaya Ekspatriat

Sarah Azizah[1], Didin Hikmah Perkasa[2]
[1]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, sarah.azizah@students.paramadina.ac.id
[2]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, didin.perkasa@paramadina.ac.id

Corresponding Author: sarah.azizah@students.paramadina.ac.id[1]

Abstract: *Compensation strategies play a vital role in supporting expatriates' cultural adaptation during international assignments. This study aims to analyze the relationship between compensation and expatriates' successful cultural adaptation. Using a qualitative method through a literature review approach, this research identifies effective compensation elements such as cost-of-living allowances, housing, cross-cultural training, and language support. The findings reveal that comprehensively designed compensation enhances expatriates' satisfaction, performance, and retention. However, challenges such as high costs and mismatched expectations remain significant obstacles. Therefore, adaptive approaches like the "transpatriate" strategy are recommended to create more efficient and relevant compensation systems. This strategy not only supports expatriates' well-being but also contributes to achieving the company's strategic goals.*

Keyword: *Compensation, Cultural Adaptation, Expatriates, Transpatriate Strategy*

Abstrak: Strategi kompensasi memiliki peran penting dalam mendukung adaptasi budaya ekspatriat selama menjalankan tugas internasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kompensasi dan keberhasilan adaptasi budaya ekspatriat. Dengan metode kualitatif melalui pendekatan tinjauan pustaka, penelitian ini mengidentifikasi elemen-elemen kompensasi yang efektif, seperti tunjangan biaya hidup, perumahan, pelatihan lintas budaya, dan dukungan bahasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang dirancang secara komprehensif dapat meningkatkan kepuasan, kinerja, dan retensi ekspatriat. Namun, tantangan seperti biaya tinggi dan ketidaksesuaian harapan masih menjadi kendala utama dalam implementasi. Oleh karena itu, pendekatan adaptif seperti strategi "transpatriate" direkomendasikan untuk menciptakan kompensasi yang lebih efisien dan relevan. Strategi ini tidak hanya mendukung kesejahteraan ekspatriat tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Kata Kunci: Kompensasi, Adaptasi Budaya, Ekspatriat, Strategi Transpatriate

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin pesat, perusahaan multinasional menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia lintas negara. Di era global seperti ini, merupakan hal yang umum bagi negara berkembang untuk memanfaatkan jasa ekspatriat guna mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Busthomi, 2021). Salah satu aspek krusial adalah penugasan karyawan sebagai ekspatriat ke negara lain untuk memenuhi kebutuhan operasional dan strategis perusahaan. Namun, penugasan ini sering kali dihadapkan pada tantangan adaptasi budaya yang signifikan. Perbedaan budaya antara negara asal dan negara tuan rumah dapat menyebabkan kesulitan bagi ekspatriat dalam menyesuaikan diri, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan penugasan mereka.

Adaptasi budaya merupakan proses di mana individu menyesuaikan diri dengan norma, nilai, dan praktik sosial yang berbeda dari budaya asal mereka. Bagi ekspatriat, kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya negara tuan rumah sangat penting untuk memastikan integrasi yang sukses dalam lingkungan kerja dan sosial. Kegagalan dalam adaptasi budaya dapat menyebabkan penurunan kinerja, ketidakpuasan kerja, dan bahkan pemutusan penugasan sebelum waktunya. Ekspatriat sering menghadapi tantangan dalam berinteraksi dengan lingkungan budaya yang berbeda, yang dapat menghambat produktivitas kerja mereka (Maulana & Perkasa, 2024).

Dalam satu jurnal dibahas bahwa ekspatriat asal Amerika menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang bercirikan lokal. Namun, mereka berupaya beradaptasi melalui berbagai cara, didukung oleh organisasi yang menyediakan program-program khusus untuk memfasilitasi proses adaptasi secara lebih efektif (Pirade et al., 2020).

Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mendukung adaptasi budaya ekspatriat adalah melalui program kompensasi yang dirancang khusus. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai tunjangan dan fasilitas yang dapat membantu ekspatriat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Faktor budaya dan kurangnya kompensasi yang memadai dapat menjadi tantangan signifikan bagi ekspatriat dalam menjalankan tugas internasional mereka (Setyawan & Sartika, 2022).

Implementasi strategi kompensasi yang komprehensif dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja ekspatriat, serta mengurangi risiko kegagalan penugasan. Ekspatriat yang belajar bahasa setempat dan berinteraksi dengan masyarakat lokal cenderung lebih berhasil dalam adaptasi budaya mereka (Imelda & Elsera, 2018).

Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan perbedaan budaya dalam merancang paket kompensasi. Pendekatan yang sensitif terhadap budaya dapat membantu mengatasi potensi konflik dan meningkatkan efektivitas penugasan. Pentingnya strategi adaptasi lintas budaya dalam mengatasi culture shock yang dialami oleh ekspatriat (Harlinda *et al.,* 2018).

Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya fokus pada aspek finansial dari kompensasi, tetapi juga pada dukungan non-finansial yang dapat membantu ekspatriat dan keluarga mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Kesejahteraan karyawan cenderung meningkat seiring dengan tingginya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Sebaliknya, kompensasi yang rendah dapat menurunkan kesejahteraan karyawan, yang berdampak pada menurunnya etos kerja (Ronalddo & Rizqi, 2024). Hal ini dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan dan menghambat pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal. Bentuk kompensasi lainnya bisa mencakup penyediaan informasi tentang budaya lokal, jaringan dukungan sosial, dan layanan konseling jika diperlukan.

Dengan demikian, strategi kompensasi yang dirancang untuk mendukung adaptasi budaya ekspatriat memainkan peran penting dalam keberhasilan penugasan internasional. Pendekatan yang komprehensif dan sensitif terhadap kebutuhan individu ekspatriat dapat meningkatkan kepuasan, kinerja, dan retensi mereka, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan di pasar global.

Penulisan ini bertujuan untuk menganalisis peran dari strategi kompensasi dalam mendukung adaptasi budaya bagi ekspatriat selama menjalankan tugas internasional. Penelitian ini berfokus untuk mengidentifikasi elemen apa saja yang terdapat pada kompensasi yang efektif dalam membantu ekspatriat dalam penyesuaian diri dengan budaya negara tujuannya.

METODE

Metode pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan tinjauan Pustaka. Dimana mtode ini bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi literatur yang relevan untuk memahami konsep dan temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan strategi kompensasi dan adaptasi budaya ekspatriat. Penelitian ini menggunakan data yang berasal dari jurnal ilmiah, artikel, dan laporan penelitian sebelumnya. Tinjauan Pustaka memainkan peran yang penting dalam memperjelas ruang lingkup dan juga konteks penelitian serta mendukung pengembangan kerangka konseptual (Ridley, 2012). Di mana sumber data yang digunakan menggunakan database seperti Google Scholar, ResearchGate, Science Direct, dan Emerald. Dengan menggunakan kata kunci "kompensasi", "strategi kompensasi", "ekspatriat", "adaptasi budaya", dan "penyesuaian lintas budaya".

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ekspatriat

Ekspatriat merupakan tenaga kerja asing yang bekerja di sebuah perusahaan yang bukan negara asalnya.Kehadiran ekspatriat dalam penugasan internasional merupakan aset sekaligus tantangan (Maulana & Perkasa, 2024). Ekspatriat adalah individu yang dipindahkan dari negara asalnya untuk bekerja di negara lain. Mereka berperan sebagai salah satu sumber pengetahuan eksternal yang penting bagi perusahaan dalam mendukung pengembangan organisasi dan operasional lintas negara (Prihadyanti *et al*., 2018).

Selanjutnya, ekspatriat juga diartikan sebagai seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana organisasi tersebut ditempatkan atau tinggal, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi bertempat. Selain itu, terdapat tiga tipe ekspatriat yaitu:

1. *Parent Country Nationals* (PCN) Negara induk nasional adalah karyawan yang lahir dan tinggal di negara tempat berdirinya kantor pusat sebuah perusahaan.
2. *Host Country Nationals* (HCN) Negara tuan rumah nasional adalah karyawan yang lahir dan dibesarkan di negara tuan rumah.
3. *Third Country Nationals* (TCN) Negara ketiga nasional adalah karyawan yang lahir dinegara selain negara induk dan negara tuan rumah, tetapi bekerja di negara tuan rumah (Noe, 2011).

Pengalaman internasional yang dimiliki oleh ekspatriat dapat memengaruhi kemampuan mereka dalam beradaptasi, karena pengalaman tersebut melibatkan proses berpikir dan pembelajaran terhadap berbagai praktik bisnis baru di lingkungan yang berbeda (Kartika, 2018). Perusahaan membutuhkan dukungan barang, jasa, tenaga kerja, dan material dari luar negeri untuk terus memperbarui produk dan teknologi agar tetap kompetitif. Kondisi ini memicu proses ekspatriasi, yaitu pemindahan sumber daya manusia dari perusahaan induk ke cabang untuk memastikan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan berjalan sesuai standar konsumen (Rosalina, 2017).

Adaptasi Budaya

Adaptasi mengacu pada proses penyesuaian terhadap kondisi lingkungan hidup yang sedang dialami. Untuk menjadi bagian dari sebuah sistem salah satu hal yang harus dilakukan adalah adaptation atau adaptasi (Maulana & Perkasa, 2024).

Ekspatriat yang menjalani penugasan internasional dapat menghadapi lintas budaya melalui tiga model adaptasi. Model Reaksi adalah ketika pemimpin ekspatriat lebih cenderung mengubah lingkungan daripada perilakunya sendiri. Model Integrasi melibatkan perubahan perilaku untuk menyesuaikan dengan keadaan lokal, yang merupakan kebalikan dari Model Reaksi. Sementara itu, Model Withdrawal terjadi ketika pemimpin ekspatriat menarik diri secara fisik dan mental, berusaha menghindari masalah (Puspitasari & Musadieq, 2014).

Dalam konteks adaptasi lintas budaya, proses penyesuaian yang dialami oleh tiap ekspatriat tidaklah berlangsung secara instan, tetapi melalui beberapa tahapan yang cukup komplek. Menghargai budaya lokal memungkinkan ekspatriat untuk mengurangi resistensi budaya dan meningkatkan kolaborasi tim. Keberhasilan ekspatriat sangat bergantung pada kemampuan adaptasi budaya yang baik serta dukungan organisasi yang memadai (Putra & Perkasa, 2024). Dimana tahap-tahap dijelaskan dalam model Hipotesis U-Curve, yang memberikan gambaran mengenai perubahan emosional dan juga tingkat kesejahteraan ekspatriat selama mereka melakukan penyesuaian diri dengan budaya yang baru. Berikut empat tahap umum yang menjelaskan perjalanan adaptasi ekspatriat terhadap budaya baru (Siregar & Perdhana, 2018):

1. Tahap Euforia Awal / *Honeymoon*

Di mana pada fase pertama ini terjadi segera setelah ekspatriat tiba di negara tujuan. Pada tahap ini, suasana penuh semangat dan kegembiraan mendominasi karena segala sesuatu yang baru tampak menarik. Ekspektasi yang tinggi mengenai pengalaman baru membuat ekspatriat merasa cukup nyaman dan puas, sehingga pada fase ini tingkat kesejahteraan mereka berada pada level yang cukup tinggi.

2. Goncangan Budaya / *Culture Shock*

Fase ini terjadi ketika ekspektasi mulai berbenturan dengan realitas yang ada, ekspatriat mulai menghadapi tantangan untuk melakukan penyesuaian diri dengan perbedaan budaya. Hambatan seperti budaya, Bahasa, gaya hidup, dan kebiasaan sosial dapat menimbulkan rasa frustasi, kebingungan, bahkan tekanan psikologis. Pada fase ini, tingkat kesejahteraan ekspatriat cenderung mengalami penurunan yang tajam.

3. Penyesuaian Bertahap / *Gradual Adjustment*

Setelah melewati masa sulit, ekspatriat pada tahap ini mulai dapat memahami dan dapat menerima budaya yang baru. Mereka mulai belajar untuk melakukan penyesuaian diri dengan norma dan nilai setempat, sehingga secara bertahap mampu menjalani kehidupan sehari-hari dengan lebih baik lagi. Pada fase ini ditandai dengan adanya peningkatan perlahan dalam tingkat kesejahteraan, seiring dengan keberhasilan mereka dalam melakukan adaptasi.

4. Merasa Seperti di Rumah / *Feeling at Home*

Pada tahap ini merupakan tahap terakhir, dimana ekspatriat telah sepenuhnya telah menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Mereka merasa nyaman, percaya diri, dan juga berhasil mengintegrasikan diri dengan budaya lokal setempat. Tingkat kesejahteraan mencapai puncaknya, mencerminkan keberhasilan adaptasi secara keseluruhan.

Kompensasi

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM), kompensasi tentunya memainkan elemen penting yang strategis untuk menentukan keberhasilan penugasan ekspatriat pada perusahaan multinasional. Salah satu upaya manajemen dalam meningkatkan prestasi, memotivasi, dan mendorong kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Kompensasi sendiri merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka terhadap organisasi atau lembaga (Ghulam, 2023).

Dalam hal ini, fungsi dari kompensasi tidak hanya sebagai alat penghargaan atas kinerja, namun juga sebagai mekanisme dalam. Mendukung adaptasi budaya dan mendorong retensi tenaga kerja. Studi yang dilakukan oleh Bloom dan Milkovich (1995) mengatakan

bahwa kompensasi untuk ekspatriat dijelaskan sebagai sekumpulan imbalan yang saling terkait dan juga bernilai atau biasa disebut dengan *"Bundle of Value Rewards"*(Bloom & Milkovich, 1995). Yang mana imbalan ini terdiri dari gaji, tunjangan Kesehatan, cuti tambahan, tunjangan mobil, hingga aku pengeluaran khusus.

Dalam teori *Bundle of Value Rewards* menjelaskan bahwa kompensasi meliputi beberapa elemen yang saling berkaitan yaitu Tunjangan Kesehatan, yang mana hal ini dapat memberikan rasa aman kepada ekspatriat terkait dengan kebutuhan Kesehatan di negara tujuan. Selanjutnya, cuti tambahan yang memungkinkan ekspatriat untuk mengambil waktu lebih lama untuk beradaptasi atau berkunjung ke keluarga. Lalu terdapat juga fasilitas lain seperti keanggotaan kesehatan atau akun pengeluaran tambahan untuk mendukung kehidupan sehari-hari di negara tujuan. Kompensasi yang dirancang secara holistic ini tentu ditujukan guna memenuhi kebutuhan ekspatriat, baik dari segi finansial maupun non-finansial. Dengan langkah ini tentunya dapat membantu perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung adaptasi dan produktivitas ekspatriat.

Dalam studi mengenai fungsi strategis kompensasi ditemukan bahwa kompensasi dapat memengaruhi kualitas dari kandidat, tingkat motivasi, dan juga kinerja tenaga kerja, serta tingkat retensi karyawan (Gupta, 2014). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kompensasi juga dapat dijadikan alat penting dalam perusahaan untuk:

1. Menarik Kandidat Berkualitas

Melalui penawaran kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat menarik talenta terbaik untuk menjalankan tugas internasional

2. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja

Kompensasi yang memadai juga dapat memberikan dorongan kepada ekspatriat untuk mencapai target dalam perusahaan.

3. Retensi Tenaga Kerja

Merupakan paket kompensasi yang mencakup tunjangan keluarga, perihal budaya, atau fasilitas lainnya yang dapat meningkatkan loyalitas ekspatriat terhadap perusahaan.

Strategi Kompensasi

Penyesuaian harga barang dan jasa antara negara asal dan tujuan seringkali diperlukan, termasuk tunjangan perumahan untuk menutupi biaya akomodasi yang lebih tinggi serta pengaturan pajak (*tax equalization*) guna menghindari kerugian akibat pajak ganda baik di negara asal maupun negara tujuan.

Walaupun pendekatan *"balance sheet"* dirancang dengan tujuan yang jelas, ada beberapa kelemahan signifikan yang menghambat efektivitasnya. Salah satu kekurangan utamanya adalah biaya yang tinggi serta kerumitan administratif. Selain itu, pendekatan ini sering kali tidak mencerminkan keadilan antara karyawan lokal dan ekspatriat, sehingga dapat memicu ketegangan di lingkungan kerja. Perbedaan kompensasi yang mencolok dapat mengurangi motivasi dan menimbulkan kesenjangan yang memengaruhi kinerja. Kurangnya insentif yang relevan juga membuat strategi ini tidak selalu mendukung ekspatriat untuk menerima atau menyelesaikan tugas internasional, yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan strategis perusahaan (Phillips & Fox, 2003).

Sebagai alternatif, konsep kompensasi "transpatriate" telah diperkenalkan sebagai solusi atas keterbatasan sistem tradisional. Pendekatan ini menawarkan pergeseran dari struktur tunjangan besar ke sistem yang berbasis gaji lokal dan pasar global. Dalam strategi ini, tunjangan yang bersifat diferensial diminimalkan, sementara gaji pokok yang kompetitif dan insentif kinerja mendapatkan prioritas. Pendekatan baru ini bertujuan menciptakan sistem yang lebih adil, efisien, dan mampu meningkatkan motivasi serta membantu adaptasi ekspatriat di lingkungan global (Phillips & Fox, 2003).

Selain paradigma "transpatriate," strategi alternatif yang lain adalah menyesuaikan pembayaran berdasarkan tingkat gaji negara tuan rumah. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menarik tenaga kerja berkualitas tinggi tanpa harus memberikan tunjangan besar yang membebani anggaran. Strategi ini juga berkontribusi pada pengurangan ketergantungan terhadap tunjangan tambahan serta lebih menitikberatkan pada pengembangan karier karyawan di tingkat global. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menghemat biaya tetapi juga memperkuat daya saing mereka dalam merekrut dan mempertahankan talenta internasional (Phillips & Fox, 2003).

Secara keseluruhan, strategi kompensasi harus menyeimbangkan kebutuhan individu karyawan dengan tujuan strategis organisasi. Dengan memahami kelebihan dan kelemahan dari berbagai pendekatan yang ada, perusahaan dapat merancang sistem kompensasi yang mendukung adaptasi budaya dan kinerja ekspatriat sekaligus mencerminkan efisiensi dan keadilan dalam operasional global mereka (Phillips & Fox, 2003).

Tantangan Dalam Strategi Pemberian Kompensasi untuk Adaptasi Budaya Ekspatriat

Salah satu aspek dalam mendukung keberhasilan ekspatriat dalam menjalankan tugas di negara asing adalah strategi pemberian kompensasi. Kompensasi ini tidak hanya mencakup gaji dasar, tetapi juga berbagai manfaat tambahan, seperti tunjangan akomodasi, pendidikan anak, pelatihan lintas budaya, dan juga bantuan logistic lainnya. Meskipun demikian, implementasi strategi ini sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan yang memerlukan perhatian khusus dari manajemen sumber daya manusia (SDM). Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan tenaga kerja lintas budaya adalah adanya perbedaan budaya dan hambatan komunikasi. Hal ini dapat memicu konflik serta mengurangi efektivitas dalam pengambilan keputusan(Sayfulloh & Perkasa, 2024). Berikut adalah beberapa tantangan lain yang dihadapi dalam pemberian kompensasi dalam mendukung adaptasi budaya ekspatriat:

1. Kompleksitas Penyesuaian Terhadap Perbedaan Budaya

Salah satu tantangan utama adalah memahami kebutuhan spesifik yang berkaitan dengan perbedaan budaya antara negara asal ekspatriat dan negara tempat mereka bertugas. Setiap individu memiliki tingkat penerimaan yang berbeda terhadap lingkungan budaya yang baru, yang dapat memengaruhi efektivitas program kompensasi. Misalnya, pelatihan lintas budaya sering kali menjadi bagian dari paket kompensasi, tetapi efektivitasnya bergantung pada desain program yang sesuai dengan kebutuhan individu. Perusahaan perlu merancang pelatihan yang tidak hanya memberikan pengetahuan dasar, tetapi juga keterampilan praktis untuk menghadapi situasi budaya sehari-hari (Setyawan & Sartika, 2022).

2. Ketidaksesuaian Harapan dan Realitas

Ekspatriat seringkali memiliki ekspektasi tertentu terhadap manfaat dan fasilitas yang mereka terima selama masa tugas di luar negeri. Ketidaksesuaian antara harapan dan realitas dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang pada gilirannya memengaruhi performa kerja mereka. Kurangnya komunikasi yang efektif antara perusahaan dan ekspatriat mengenai paket kompensasi dapat memperburuk masalah ini (Maulana & Perkasa, 2024). Oleh karena itu, strategi kompensasi perlu disampaikan dengan transparansi dan disesuaikan dengan kondisi lokal.

3. Biaya yang Tinggi dan Efisiensi Anggaran

Pemberian kompensasi kepada ekspatriat seringkali melibatkan biaya yang sangat tinggi, terutama untuk tunjangan seperti pendidikan anak di sekolah internasional atau penyediaan tempat tinggal yang layak. Perusahaan harus menyeimbangkan antara memberikan fasilitas yang memadai dan mengelola anggaran secara efisien. Analisis biaya-manfaat sangatlah penting untuk memastikan bahwa investasi dalam kompensasi memberikan hasil yang optimal dalam hal produktivitas dan retensi ekspatriat (Setyawan & Sartika, 2022).

4. Perubahan Kebijakan dan Kondisi Eksternal

Kondisi politik, ekonomi, dan sosial di negara tujuan dapat memengaruhi kebijakan kompensasi. Misalnya, fluktuasi nilai tukar mata uang atau perubahan kebijakan perpajakan dapat mengurangi nilai manfaat yang diterima ekspatriat. Perusahaan perlu memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan paket kompensasi untuk mengatasi tantangan ini. Pendekatan adaptif dalam pemberian kompensasi dapat membantu mengurangi dampak negatif dari faktor eksternal (Maulana dan Perkasa, 2024).

5. Dampak Psikologis dan Kesejahteraan Ekspatriat

Kompensasi juga harus mempertimbangkan kesejahteraan psikologis ekspatriat, terutama selama fase culture shock dalam kurva adaptasi U-curve. Fasilitas seperti dukungan konseling atau program mentoring dapat membantu mereka mengatasi tantangan emosional selama masa penyesuaian. Perusahaan perlu memprioritaskan dukungan non-finansial yang membantu ekspatriat merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja baru mereka (Setyawan & Sartika, 2022).

Secara keseluruhan, strategi pemberian kompensasi untuk ekspatriat harus dirancang dengan pendekatan yang holistik dan adaptif. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa program kompensasi tidak hanya efektif dalam mendukung adaptasi budaya ekspatriat, tetapi juga mendukung tujuan bisnis secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat peran penting antara strategi kompensasi dalam mendukung proses adaptasi budaya bagi ekspatriat. Di mana sebuah sistem kompensasi yang baik tidak hanya dirancang untuk memenuhi kebutuhan finansial, namun juga bertujuan untuk membantu ekspatriat dalam menghadapi tantangan selama adaptasi budaya mereka. Hal ini pun sejalan dengan pandangan Setyawan dan Sartika (2018), yang menekankan pentingnya tunjangan khusus dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekspatriat selama menjalankan penugasan internasional (Setyawan & Sartika, 2022).

Kompensasi yang efektif harus mencakup elemen finansial dan juga non-finansial. Dalam aspek finansial, tunjangan seperti biaya hidup, akomodasi, dan pendidikan anak sangat membantu dalam memenuhi kebutuhan dasar expatriate selama masa penugasan. Elemen tambahan seperti tunjangan Kesehatan dan fasilitas khusus dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung bagi ekspatriat, dengan langkah ini perusahaan dapat memberikan rasa aman dan nyaman kepada karyawan selama masa penyesuaian (Bloom & Milkovich, 1995).

Selain kompensasi finansial, dukungan non-finansial juga berperan signifikan dalam keberhasilan adaptasi. Misalnya, pelatihan lintas budaya dan kursus bahasa terbukti mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai nilai dan norma lokal, sehingga memudahkan interaksi sosial. Ekspatriat yang mengikuti pelatihan lintas budaya cenderung lebih mudah terintegrasi dengan lingkungan mereka yang baru (Imelda & Elsera, 2018).

Namun, implementasi strategi kompensasi tidak lepas dari tantangan. Salah satu tantangan utama adalah tingginya biaya yang diperlukan untuk memberikan tunjangan seperti akomodasi mewah dan pendidikan anak di sekolah internasional. Untuk memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan maka disarankan untuk melakukan analisis biaya manfaat dalam memanfaat investasi pada ekspatriat (Setyawan & Sartika, 2022). Ekspatriat juga sering kali memiliki harapan yang tinggi mengenai fasilitas yang akan mereka terima, namun pada kenyataannya fasilitas yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga terjadi kesenjangan antara ekspektasi ekspatriat dan kenyataan yang disediakan. Maka dari itu penting adanya komunikasi yang terbuka dan juga transparan dalam menjelaskan paket kompensasi sebelum penugasan dimulai (Maulana & Perkasa, 2024).

Keberhasilan proses adaptasi budaya tentunya dapat terjadi karena adanya pengaruh dari strategi kompensasi yang tepat, di mana mana sistem yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas ekspatriat, dan juga membantu mereka dalam

mengatasi tekanan yang ada selama proses adaptasi. Ditemukan bahwa insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan keterlibatan dan juga produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja internasional (Gupta, 2014). Pada tahap awal adaptasi tunjangan biaya hidup dan juga akomodasi dapat sangat membantu ekspatriat dalam mengatasi rintangan dalam adaptasi budaya yang ada. Pada saat ekspatriat mulai memasuki tahap penyesuaian bertahap, dukungan pelatihan lintas budaya menjadi lebih penting. Dan pada akhirnya, tahap "Feeling at Home" menunjukkan keberhasilan adaptasi yang dicapai melalui kombinasi dukungan finansial dan non-finansial yang memadai.

Sebagai alternatif dari pendekatan tradisional konsep kompensasi *"transpariate*" sebagai pendekatan yang lebih adaptif. Di mana strategi pendekatan ini berfokus pada gaji berbasis pasar lokal dengan meminimalkan tunjangan tambahan, pendekatan ini juga tentunya dapat membantu perusahaan untuk mendorong pengembangan karier pada *ekspatriate* yang pada akhirnya mendukung tujuan strategi organisasi (Phillips & Fox, 2003).

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi kompensasi memiliki peran penting dalam mendukung adaptasi budaya ekspatriat. Di mana kompensasi ini mencakup tunjangan dasar, pelatihan lintas budaya, dan juga dukungan psikologis yang dapat membantu ekspatriat. Namun, tantangan dalam implementasi strategi kompensasi seperti tingginya biaya dan ketidaksesuaian harapan antara ekspatriat dan perusahaan sering menjadi hambatan. Adanya faktor-faktor eksternal seperti perubahan kebijakan lokal dan juga fluktuasi ekonomi juga dapat menjadi pengaruh terhadap efektivitas strategi yang telah dirancang. Oleh karena itu, perusahaan juga perlu untuk melakukan pengembangan pendekatan kompensasi yang fleksibel dan adaptif untuk memastikan keberhasilan penyesuaian budaya ekspatriat. Keberhasilan dari adaptasi budaya ekspatriat dapat berdampak langsung terhadap kinerja serta retensi mereka, yang mana pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Di mana strategi kompensasi "transpatriate" dianggap dapat menawarkan solusi yang efisien dengan mengintegrasikan gaji berbasis pasar lokal dan insentif berbasis kinerja untuk meningkatkan efisiensi dan juga relevansi paket kompensasi yang diberikan kepada *ekspatriate.*

REFERENSI

Abeltua Siregar, R., & Surya Perdhana, M. (2018). Tahapan Penyesuaian Lintas Budaya Pada Ekspatriat di Kota Semaang. Diponegoro Journal of Management, *7*, 1–6. http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr

Bloom, M., & Milkovich, G. (1995). Issues in Managerial Compensation Research. *CAHRS Working Paper Series*, *3*.

Busthomi, I. (2021). Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya Bagi Ekspatriat Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jejaring Administrasi Publik*, *13*(2), 121–139. https://doi.org/10.20473/jap.v13i2.31831

Diana Ridley. (2012). The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students. *SAGE*.

Ghulam, R. A. (2023). Jurnal Ekonomika LLDikti 9 Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. NICSR, Tbk. *Jurnal Ekonomika LLDikti 9d*, *7*(1), 212–229.

Gupta, N. and S. J. D. (2014). *Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research. Human Resource Management Review*.

Harlinda, K., & Susilo, H. (2018). Analisis strategi adaptasi ekspatriate dalam mengatasi culture shock (Studi pada ekspatriate PT AKT Indonesia, Pasuruan). *Administrasi Bisnis*.

Imelda, D., & Elsera, M. (2018). Strategi Adaptasi Budaya Para Ekspatriat di Tanjungbalai Karimun

Kartika, N. (2018). Ekspatriate Adjusment dan Job Performance di Perusahaan Multinasional. *Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, *11*(1), 31–38. https://doi.org/https://dx.doi.org/10.20473/jmtt.v11i1.9599

Maulana, I., & Perkasa, D. H. (2024). Adaptasi Budaya dan Tantangan Penyesuaian Ekspatriat di Negara Tuan. *MAPIRA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*.

Nickko Ronalddo, M., & Amalina Rizqi, M. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Jaya Gung. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, *19*(1), 139–153. https://doi.org/10.32534/jv.v19i1.5105

Noe, R. , et al. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing.* .

Phillips, L., & Fox, M. A. (2003). Compensation strategy in transnational corporations. *Management Decision*, *41*(5), 465–476. https://doi.org/10.1108/00251740310479313

Pirade, G. S., Andadari, R. K., & Adhitya, D. (2020). Adaptasi Budaya Kerja Ekspatriat Amerika (Studi Pada Sekolah Internasional Di Salatiga). *J-MKLI (Jurnal Manajemen Dan Kearifan Lokal Indonesia)*, *4*(1), 1. https://doi.org/10.26805/jmkli.v4i1.72

Prihadyanti, D., Sari, K., & Hidayat, D. (2018). Jurnal Manajemen Teknologi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, *17*(2), 126–150. https://media.neliti.com/media/publications/260928-none-c958cf43.pdf

Puspitasari, I., & Musadieq, M. Al. (2014). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspariat. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *8*(1), 1–10.

Putra, D. P., & Perkasa, D. H. (2024). Keberhasilan dan Kegagalan Ekspatriat dalam Memimpin Perusahaan di Indonesia: Tinjauan Literature. *Bina Bangsa Ekomika*, *18*(1), 591–607. https://doi.org/https://doi.org/10.46306/jbbe.v18i1.733

Rosalina, S. S. (2017). Ekspatriat Di Indonesia. *Jurnal Online Nasional Dan Internasional Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*, *1*(1), 64–77.

Setyawan, A., & Sartika, F. (2022). *Tantangan Ekspatriat dalam Menjalankan Tugas Internasional : Budaya dan Kompensasi Luar Negri*.

Topan Sayfulloh, & Didin Hikmah Perkasa. (2024). Analisis Perbedaan Kultur (Culture Synergy) Dalam Tim Kepemimpinan Ekspatriat Pada Perusahaan Multinasional: Studi Kasus PT Cinemaxx Global Pasifik. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, *4*(2), 106–116. https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.263