



**JEMSI:**  
**Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem  
Informasi**

E-ISSN: 2686-5238  
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan Di Indonesia (Tinjauan Literatur)

**Maresha Andaratama Alwika<sup>1</sup>, Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup>, Ahmad Badawi Saluy<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Paramadina, Bekasi, Indonesia, [maresha.alwika@students.paramadina.ac.id](mailto:maresha.alwika@students.paramadina.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Paramadina, Bekasi, Indonesia, [didin.perkasa@paramadina.ac.id](mailto:didin.perkasa@paramadina.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Paramadina, Bekasi, Indonesia, [ahmad.badawi@paramadina.ac.id](mailto:ahmad.badawi@paramadina.ac.id)

Corresponding Author: [maresha.alwika@students.paramadina.ac.id](mailto:maresha.alwika@students.paramadina.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Globalization has encouraged multinational companies to assign expatriates to manage business units in various countries, including Indonesia. However, the success of expatriates in leading organizations in the destination country is often influenced by various cross-cultural factors. This study aims to identify the factors of success and failure of expatriates in carrying out leadership roles in multinational companies in Indonesia. Through the Systematic Literature Review method of 24 national and international journals, this study found that the success of expatriates is largely determined by cultural adaptability, cultural intelligence, organizational support, flexible leadership style, and personal motivation. Meanwhile, failure is often caused by a lack of cross-cultural training, negative stereotypes of local culture, and a lack of support from the company. The results of this study provide an important contribution to the development of International Human Resource Management (IHRM) strategies, by emphasizing the importance of training, intercultural communication, and adaptive mentoring systems in supporting the effectiveness of expatriate assignments in Indonesia.*

**Keyword:** *Expatriates, Cultural Adaptation, Leadership Style, Cross-Cultural Communication, IHRM*

**Abstrak:** Globalisasi telah mendorong perusahaan multinasional untuk menugaskan ekspatriat dalam mengelola unit bisnis di berbagai negara, termasuk Indonesia. Namun, keberhasilan ekspatriat dalam memimpin organisasi di negara tujuan seringkali dipengaruhi oleh berbagai faktor lintas budaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan ekspatriat dalam menjalankan peran kepemimpinan di perusahaan multinasional di Indonesia. Melalui metode *Systematic Literature Review* terhadap 24 jurnal nasional dan internasional, kajian ini menemukan bahwa keberhasilan ekspatriat sangat ditentukan oleh kemampuan adaptasi budaya, kecerdasan budaya, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan yang fleksibel, serta motivasi personal. Sementara itu, kegagalan sering disebabkan oleh kurangnya pelatihan lintas budaya, stereotip negatif terhadap budaya lokal, serta kurangnya dukungan dari perusahaan. Hasil kajian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM), dengan menekankan

pentingnya pelatihan, komunikasi antarbudaya, serta sistem pendampingan adaptif dalam mendukung efektivitas penugasan ekspatriat di Indonesia.

**Kata Kunci:** Ekspatriat, Adaptasi Budaya, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Lintas Budaya, IHRM

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi telah mendorong perusahaan multinasional untuk memperluas operasinya ke berbagai negara, termasuk Indonesia. Dalam proses ekspansi tersebut, perusahaan seringkali mengandalkan tenaga kerja internasional atau ekspatriat untuk memimpin unit bisnis di negara tujuan. Peran ekspatriat tidak hanya sebagai pengelola operasional, tetapi juga sebagai agen transfer budaya organisasi dan strategi perusahaan induk (Wahidah & Perkasa, 2024). Namun demikian, penempatan ekspatriat bukan tanpa tantangan. Ketidakmampuan dalam menyesuaikan diri dengan budaya lokal kerap kali menjadi penyebab utama kegagalan penugasan internasional (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024).

Di sinilah pentingnya peran Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (*International Human Resource Management/IHRM*), yang bertugas merancang strategi untuk mendukung efektivitas kinerja ekspatriat. IHRM tidak hanya berfokus pada proses administratif, tetapi juga pada penyediaan pelatihan lintas budaya, sistem komunikasi organisasi, dan pengelolaan adaptasi personal maupun profesional (Wahidah & Perkasa, 2024). Dalam konteks ini, ekspatriat dituntut memiliki kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) yang memadai agar mampu menghadapi tantangan sosial dan profesional di negara tujuan (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024).

Indonesia sendiri merupakan pasar strategis bagi banyak perusahaan asing. Dengan jumlah penduduk yang besar dan pertumbuhan ekonomi yang stabil, Indonesia menjadi magnet investasi global. Akan tetapi, budaya kerja di Indonesia memiliki karakteristik khas, seperti kecenderungan kolektif, tingginya jarak kekuasaan, serta norma komunikasi yang cenderung tidak langsung (Maika & Perkasa, 2024). Hal ini seringkali menjadi benturan awal bagi ekspatriat yang terbiasa dengan budaya kerja individualistik dan sistem komunikasi yang eksplisit.

Beberapa studi mengungkapkan bahwa keberhasilan ekspatriat sangat ditentukan oleh sejauh mana mereka mampu beradaptasi dengan sistem sosial dan budaya di tempat tugas. Kesalahan dalam memahami norma komunikasi, seperti gaya komunikasi yang terlalu langsung atau dominan, dapat menimbulkan ketegangan dengan karyawan lokal (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021). Begitu pula stereotip yang dibawa ekspatriat mengenai kapasitas kerja lokal sering menciptakan hambatan psikologis dalam membangun kolaborasi (Purnama Putra & Hikmah Perkasa, 2024).

Selain faktor individu, dukungan dari organisasi juga sangat menentukan keberhasilan adaptasi ekspatriat. Program pelatihan, mentoring, serta sistem evaluasi yang mempertimbangkan dimensi lintas budaya merupakan faktor krusial dalam membantu ekspatriat menavigasi kompleksitas penugasan internasional (Wahidah & Perkasa, 2024). ketika dukungan ini tidak memadai, risiko kegagalan meningkat, yang bukan hanya merugikan individu, tetapi juga dapat menurunkan citra perusahaan dan merusak hubungan antar budaya di tempat kerja.

Berangkat dari latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan ekspatriat dalam konteks kepemimpinan di perusahaan multinasional. Fokus utama diarahkan pada aspek budaya, gaya komunikasi, gaya kepemimpinan serta dukungan organisasi sebagai determinan utama dalam efektivitas penugasan ekspatriat. Kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis

dalam pengembangan strategi IHRM, khususnya dalam konteks penugasan ekspatriat di Indonesia.

## **METODE**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR) guna menelusuri dan memahami secara mendalam berbagai faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan ekspatriat dalam menjalankan peran kepemimpinan di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Melalui metode ini, peneliti menyusun proses telaah literatur yang sistematis, objektif, dan transparan, sehingga temuan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik serta relevan dengan praktik manajemen sumber daya manusia internasional (*International Human Resource Management / IHRM*).

SLR digunakan untuk menggali pemahaman tentang bagaimana ekspatriat menyesuaikan diri dengan budaya kerja lokal, menangani perbedaan nilai dan struktur sosial, serta mengelola dinamika tim lintas budaya di negara tuan rumah, dalam hal ini Indonesia yang memiliki karakteristik budaya kolektif dan hierarkis.

## **Batasan Tinjauan**

Keterbatasan dari penelitian ini terletak pada sifatnya yang hanya menggunakan data sekunder, serta fokus geografis yang terbatas di Indonesia. Meskipun demikian, pendekatan ini tetap memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dinamika kepemimpinan ekspatriat di negara dengan kompleksitas budaya tinggi. Studi lanjutan disarankan menggunakan pendekatan campuran dengan data primer di berbagai sektor industri dan negara.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Keberhasilan ekspatriat dalam memimpin perusahaan di Indonesia tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis atau pengalaman manajerial, tetapi juga oleh faktor-faktor lintas budaya yang kompleks. Elemen-elemen seperti jarak budaya, kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), pelatihan lintas budaya, serta faktor-faktor individu seperti motivasi dan fleksibilitas memainkan peran penting dalam mendukung penyesuaian dan efektivitas kepemimpinan ekspatriat. Dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM), faktor-faktor ini menjadi fokus penting dalam mempersiapkan dan mendukung ekspatriat selama masa penugasannya. Berikut ini akan dibahas beberapa elemen kunci dalam kajian literatur yang relevan.

### **Jarak Budaya dan Penyesuaian Ekspatriat**

Konsep jarak budaya merujuk pada sejauh mana nilai-nilai budaya antara negara asal ekspatriat dan negara tuan rumah berbeda. Semakin besar jaraknya, semakin tinggi potensi konflik atau kesalahpahaman dalam interaksi kerja (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021). Indonesia dikenal dengan budaya kolektifisme yang tinggi, struktur sosial yang hierarkis, serta gaya komunikasi tidak langsung (Maika & Perkasa, 2024). sementara itu, ekspatriat yang berasal dari negara-negara Barat umumnya membawa budaya individualistis dengan struktur organisasi yang lebih sejajar.

Perbedaan nilai ini dapat menciptakan hambatan dalam proses adaptasi jika tidak ditangani dengan baik. Menurut Rahayu & Hikmah Perkasa (2021), pemimpin ekspatriat yang gagal memahami pentingnya harmoni sosial dan penghargaan terhadap senioritas sering kali mengalami kesulitan dalam membangun hubungan dengan karyawan lokal. Oleh karena itu, proses penyesuaian budaya menjadi langkah kritis yang harus dijalani oleh ekspatriat. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengamati dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan

norma dan praktik lokal, tanpa mengabaikan identitas pribadi mereka sebagai pemimpin (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021).

### **Pelatihan Lintas Budaya dan Kompetensi Adaptif**

Pelatihan lintas budaya (*cross-cultural training*) merupakan intervensi penting yang diberikan kepada ekspatriat sebelum dan selama masa penugasannya di luar negeri. Tujuan utama dari pelatihan ini adalah meningkatkan pemahaman ekspatriat terhadap budaya lokal dan memperkuat keterampilan mereka dalam berkomunikasi serta bekerja dalam konteks multikultural (Wahidah & Perkasa, 2024). Sayangnya, dalam praktiknya, banyak perusahaan yang masih memberikan pelatihan ini secara terbatas atau bahkan tidak melaksanakannya sama sekali (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024).

Menurut (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021) pelatihan yang komprehensif tidak hanya mencakup aspek budaya umum, tetapi juga konteks bisnis lokal, gaya manajerial, serta ekspektasi sosial yang berlaku di Indonesia. Ekspatriat yang mendapatkan pelatihan semacam ini cenderung lebih cepat beradaptasi, menghindari konflik budaya, dan memiliki hubungan kerja yang lebih harmonis dengan staf lokal. Kompetensi ini juga meningkatkan resiliensi ekspatriat dalam menghadapi gegar budaya (*culture shock*) yang sering kali tidak terhindarkan dalam penugasan internasional.

### **Kecerdasan Budaya dan Gaya Kepemimpinan**

Kecerdasan budaya (*cultural intelligence/CI*) adalah kemampuan individu untuk berinteraksi secara efektif dengan orang-orang dari budaya berbeda. CI terdiri dari empat dimensi: metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku (Chen & Gabrenya, 2021) dalam (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021) Dalam konteks kepemimpinan ekspatriat, CI memungkinkan pemimpin untuk memahami konteks sosial budaya di lingkungan kerja, menyesuaikan cara berkomunikasi, dan mengatur strategi pengambilan keputusan.

Penelitian di PT BRITMINDO menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diadaptasi oleh ekspatriat, serta upaya membangun komunikasi dua arah dengan karyawan lokal, mampu meningkatkan efektivitas manajerial dan kinerja tim (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021) Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya yang tinggi lebih terbuka terhadap saran dari karyawan lokal dan tidak ragu untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan penting, sesuatu yang sangat dihargai dalam budaya kerja Indonesia yang partisipatif.

### **Prasangka Negative Terhadap Budaya Dan Hambatan Interpersonal**

Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh ekspatriat adalah kecenderungan membawa stereotip tentang tenaga kerja lokal. Persepsi negatif terhadap kedisiplinan atau produktivitas karyawan lokal dapat menimbulkan sikap otoritatif dan jarak sosial yang tinggi dalam kepemimpinan Purnama dalam (Maika & Perkasa, 2024). Hal ini justru menurunkan kepercayaan dan loyalitas staf terhadap pimpinan asing.

Dalam kasus yang diteliti oleh (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021) beberapa ekspatriat di awal masa tugasnya cenderung menunjukkan etnosentrisme—menilai budaya lokal berdasarkan standar budaya mereka sendiri. Namun, seiring waktu dan interaksi yang lebih intens, ekspatriat yang bersedia mengevaluasi ulang persepsinya dan membuka diri terhadap umpan balik dari tim lokal menunjukkan peningkatan kinerja tim yang signifikan.

### **Dukungan Organisasi terhadap Penugasan Ekspatriat**

Keberhasilan ekspatriat dalam menjalankan tugas di negara tujuan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi memberikan dukungan yang memadai selama seluruh fase penugasan—sebelum berangkat, saat bertugas, hingga pemulangan (repatriasi). Dukungan

organisasi ini mencakup berbagai bentuk, mulai dari pelatihan lintas budaya, bantuan logistik, pendampingan personal, hingga sistem evaluasi kinerja yang mempertimbangkan konteks budaya lokal (Wahidah & Perkasa, 2024).

Selain itu, keberadaan mentor lokal yang memahami dinamika budaya dan organisasi sangat membantu ekspatriat dalam memahami konteks sosial yang tidak tertulis—seperti norma komunikasi, gaya manajemen lokal, dan sensitivitas sosial (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024). Mentor lokal juga dapat berperan sebagai jembatan budaya (*cultural broker*) yang meminimalisir kesalahpahaman dan mempercepat proses integrasi ekspatriat ke dalam tim.

Sayangnya, beberapa studi mencatat bahwa banyak perusahaan belum memiliki sistem pendampingan dan pelatihan pascapenempatan yang terstruktur. Ekspatriat kerap kali harus mengandalkan inisiatif pribadi dalam menghadapi tantangan sosial dan profesional di tempat tugas (Wahidah & Perkasa, 2024). Minimnya dukungan ini dapat meningkatkan risiko gagal adaptasi, menurunkan performa, bahkan memperpendek masa tugas ekspatriat secara prematur. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem yang proaktif dan berkelanjutan dalam mendampingi ekspatriat—termasuk strategi repatriasi yang memastikan pemanfaatan pengalaman mereka pasca penugasan (Wahidah & Perkasa, 2024).

### **Model Multidimensi Keberhasilan Ekspatriat**

Hemmasi et al. pada (Purnama Putra & Hikmah Perkasa, 2024) mengembangkan model multidimensi yang mencakup tiga aspek utama, yaitu *penyesuaian budaya*, *kinerja kerja*, dan *penyelesaian penugasan* sebagai indikator keberhasilan ekspatriat. Model ini sangat relevan untuk digunakan dalam menilai keberhasilan ekspatriat di Indonesia, khususnya karena tantangan penyesuaian budaya sangat tinggi akibat perbedaan nilai, norma sosial, dan gaya komunikasi.

Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, perusahaan multinasional kerap kali mengandalkan ekspatriat untuk menjembatani perbedaan budaya antara kantor pusat dan unit lokal. Namun, tidak semua penugasan berjalan sukses. Berbagai studi menemukan bahwa keberhasilan ekspatriat sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor krusial seperti: proses pengambilan keputusan karir, jarak budaya, pelatihan lintas budaya, motivasi kognitif dan afektif, serta perbedaan karakter individu.

#### **1. Proses Pengambilan Keputusan Karir Ekspatriat**

Proses ekspatriasi sering kali diawali oleh keputusan karir strategis, baik dari pihak organisasi maupun individu. Ekspatriat yang terpilih umumnya dinilai berdasarkan pengalaman, kemampuan teknis, serta kesiapan menghadapi tantangan budaya di luar negeri. Rahayu & Hikmah Perkasa (2021) mencatat bahwa ekspatriat yang memiliki motivasi jangka panjang dan visi karir global cenderung lebih siap menjalani penugasan di Indonesia. Selain itu, faktor eksternal seperti keamanan finansial, prospek promosi, dan dukungan keluarga juga menjadi penentu penting dalam keputusan untuk menerima penugasan luar negeri (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024).

#### **2. Pengaruh Jarak Budaya terhadap Kepuasan Kerja**

Semakin besar perbedaan antara budaya asal ekspatriat dan budaya negara tuan rumah, semakin besar pula tantangan yang harus dihadapi. Jarak budaya yang signifikan, seperti antara negara Barat dan Indonesia, dapat memicu konflik nilai dan perbedaan dalam gaya manajerial. Studi oleh Rahayu & Hikmah Perkasa (2021) menunjukkan bahwa ekspatriat yang tidak menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks lokal sering mengalami penurunan kinerja dan kepuasan kerja. Faktor lain yang memperparah ketegangan budaya adalah stereotip

dan etnosentrisme, yang sering kali tidak disadari oleh ekspatriat dan dapat merusak hubungan interpersonal dengan karyawan lokal.

### 3. Pentingnya Pelatihan Lintas Budaya

Pelatihan lintas budaya (*Cross-Cultural Training/CCT*) terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kesiapan ekspatriat. Pelatihan ini mencakup pemahaman budaya lokal, gaya komunikasi, serta simulasi skenario kerja di lingkungan lintas budaya. Fatimah et al. (2024) menekankan bahwa pelatihan yang komprehensif dapat mengurangi risiko culture shock dan meningkatkan kemampuan adaptasi ekspatriat terhadap norma kerja di Indonesia. Selain itu, pelatihan informal seperti mentoring dan pendampingan oleh manajer lokal juga terbukti efektif dalam membantu ekspatriat memahami dinamika sosial dan organisasi (Purnama Putra & Hikmah Perkasa, 2024).

### 4. Alasan Kognitif dan Afektif sebagai Motivasi Ekspatriats

Motivasi untuk menjadi ekspatriat sering kali didorong oleh dua aspek: kognitif dan afektif. Motivasi kognitif meliputi keinginan untuk meningkatkan keterampilan profesional dan memperluas wawasan internasional (Wahidah & Perkasa, 2024). Sementara itu, motivasi afektif berkaitan dengan minat pribadi terhadap budaya baru, tantangan baru, serta keinginan membangun pengalaman hidup di luar negeri (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024). Ekspatriat yang memiliki kombinasi kedua jenis motivasi ini terbukti memiliki daya tahan yang lebih kuat terhadap tekanan psikologis dalam proses adaptasi.

### 5. Peran Perbedaan Individu dalam Keberhasilan Ekspatriat

Karakteristik individu seperti fleksibilitas, keterbukaan terhadap pengalaman baru, serta kecerdasan emosional dan budaya menjadi penentu penting dalam keberhasilan penugasan. Gao et al. dalam (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024)) menunjukkan bahwa ekspatriat yang mampu memahami perbedaan budaya dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan mereka cenderung lebih diterima oleh tim lokal. Rahayu & Hikmah Perkasa (2021) juga menegaskan bahwa fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan merupakan indikator penting dalam membangun kepercayaan dan kolaborasi dengan karyawan lokal di perusahaan multinasional.

Secara keseluruhan, keberhasilan ekspatriat di Indonesia tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks dari berbagai dimensi yang saling berhubungan. Oleh karena itu, pendekatan yang menyeluruh yang melibatkan seleksi berbasis kompetensi, pelatihan lintas budaya, serta dukungan organisasi yang berkelanjutan diperlukan untuk memaksimalkan efektivitas ekspatriasi.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa temuan utama dari 29 jurnal yang telah dianalisis, terkait dengan faktor-faktor penentu keberhasilan dan kegagalan ekspatriat dalam memimpin di perusahaan multinasional di Indonesia. Fokus utama diberikan pada aspek *employee engagement*, adaptasi budaya, dukungan organisasi, kompensasi, serta kepemimpinan lintas budaya. Berikut adalah tabel dari jurnal yang di analisis:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian dan Penulis	Kata Kunci Terkait	3 Point Temuan Penelitian
----	------------------------------	--------------------	---------------------------

---

1	Paramayudha Y (2024) - Pengelolaan Karyawan Ekspatriat: Analisis Keberhasilan Adaptasi Dan Retensi Di Negara Asing	Ekspatriat, Budaya, Pengelolaan Internasional	Adaptasi Retensi, SDM	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptasi budaya yang efektif berkorelasi positif dengan retensi ekspatriat.</li><li>2. Pelatihan pra-penempatan dan dukungan selama masa tugas memperkuat integrasi sosial dan produktivitas.</li><li>3. Faktor eksternal seperti kompensasi dan dukungan keluarga juga memengaruhi keputusan untuk melanjutkan penugasan.</li></ol>
2	Rahayu & Hikmah Perkasa (2021) Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review	Gaya Kepemimpinan, Lintas Budaya, Ekspatriat, Multikultural, Kepemimpinan Internasional	Kepemimpinan, Budaya, Manajemen,	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ekspatriat lebih efektif dengan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif.</li><li>2. Pengalaman dan keterampilan interpersonal menjadi kunci keberhasilan memimpin tim multikultural.</li><li>3. Tantangan muncul dari stereotip dan perbedaan persepsi budaya yang menghambat kerja sama.</li></ol>
3	Hutami & Perdhana (2021)- Faktor-Faktor Anteseden Perubahan Organisasi Pada Perusahaan Multinasional	Perubahan organisasi, kepemimpinan ekspatriat, komunikasi lintas budaya, budaya organisasi, transfer pengetahuan		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kepemimpinan ekspatriat dorong perubahan organisasi.</li><li>2. Budaya kerja yang adaptif mempercepat proses transformasi.</li><li>3. Transfer pengetahuan perlu dukungan komunikasi lintas budaya.</li></ol>
4	Ardiansyah et al. (2024) - Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi	Gaya kepemimpinan, ekspatriat Korea dan China, pemimpin lokal, lintas budaya.		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gaya kepemimpinan demokratis paling umum diterapkan oleh ekspatriat dan manajer lokal.</li><li>2. Perbedaan budaya dan kepribadian memicu tantangan komunikasi dan koordinasi.</li><li>3. Delegasi tugas dan kontrol kinerja jadi titik penting dalam adaptasi lintas budaya.</li></ol>

---

---

5	Stie & Mashiro (2020) - Gaya Kepemimpinan Lokal Persus Ekspatriat di Perusahaan Indonesia: Sebuah Pendekatan Kualitatif	Kepemimpinan, ekspatriat, tenaga kerja lokal, perbandingan kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pemimpin lokal lebih adaptif karena memahami konteks sosial-budaya dan bahasa.</li><li>2. Ekspatriat unggul dalam disiplin dan orientasi target, namun kerap kurang dalam komunikasi personal.</li><li>3. Kepemimpinan efektif membutuhkan pelatihan budaya agar ekspatriat bisa menyesuaikan gaya memimpin dengan budaya lokal.</li></ol>
6	Purnama Putra & Hikmah Perkasa (2024) - Keberhasilan Dan Kegagalan Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan Di Indonesia: Tinjauan Literatur Dan Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh.	Adaptasi budaya, IHRM, kepemimpinan ekspatriat.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptasi budaya penentu utama keberhasilan.</li><li>2. Pelatihan &amp; dukungan organisasi penting.</li><li>3. Bias budaya hambat efektivitas.</li></ol>
7	Sayfullloh et al. (2024) - Analisis Perbedaan Kultur ( <i>Culture Synergy</i> ) Dalam Tim Kepemimpinan Ekspatriat Pada Perusahaan Multinasional: Studi Kasus Pt Cinemaxx Global Pasifik	Perbedaan budaya, komunikasi, sinergi tim	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Perbedaan nilai sebabkan konflik.</li><li>2. Komunikasi jadi hambatan utama.</li><li>3. Sinergi budaya penting dalam tim.</li></ol>
8	Busthomi (2021) - Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya Bagi Ekspatriat Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia	Strategi interkultural, pelatihan, adaptasi budaya	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pelatihan budaya bantu penyesuaian.</li><li>2. Kebutuhan pelatihan berbeda tiap negara.</li><li>3. Kompetensi interkultural perlu dikembangkan.</li></ol>
9	Wibawa Karta Raharja Abstrak (2022) - Interelasi keterampilan bahasa Indonesia lisan dan tulisan bagi tenaga kerja asing di PT. XYZ Purwakarta	Bahasa, komunikasi, adaptasi ekspatriat	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bahasa lokal tingkatkan efektivitas komunikasi.</li><li>2. Kemampuan bahasa bantu adaptasi sosial.</li><li>3. Pelatihan bahasa sangat disarankan.</li></ol>
10	Davlyatbekovna (2024) - Adapting to Indonesian Culture: Success Stories and Implications for Sustainable Expat Relocation	Adaptasi budaya, ekspatriat, Indonesia	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tantangan budaya tinggi bagi ekspatriat.</li><li>2. Pemahaman nilai lokal kunci adaptasi.</li><li>3. Komunitas lokal bantu proses adaptasi.</li></ol>

---

11	Dedy Prayogo & Aviva (2023) - Analysis of company strategies in training and developing expatriate workforce	Strategi pelatihan, ekspatriat, SDM global.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Perusahaan perlu program pelatihan khusus.</li><li>2. Pelatihan bantu kurangi culture shock.</li><li>3. Kesiapan budaya tingkatkan efektivitas.</li></ol>
12	Yan (2021) - <i>Chinese Expatriates in Indonesia Studies The Problems and Conflict Managements of Cross Culture</i>	Manajemen konflik, budaya silang, ekspatriat.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Konflik budaya sering tidak terselesaikan.</li><li>2. Komunikasi terbuka penting cegah konflik.</li><li>3. Pemahaman budaya kurangi gesekan kerja.</li></ol>
13	Jati et al. (2023) - Performance Management Challenges In Multinational Organizations: Global And Local Policy Perspectives	Manajemen kinerja, organisasi multinasional, HRM	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Budaya pengaruhi sistem evaluasi.</li><li>2. Penyesuaian sistem HR diperlukan.</li><li>3. Tantangan koordinasi antar negara besar.</li></ol>
14	Silalahi & Purwadisastra (2022)- Analysis Of Expatriate Cross-Cultural Leadership On Job Satisfaction And Its Implications On Employee Performance	Kepemimpinan lintas budaya, ekspatriat, gaya kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pemimpin efektif adaptif pada budaya lokal.</li><li>2. Gaya fleksibel bantu bangun kepercayaan.</li><li>3. Perlu kecerdasan budaya tinggi.</li></ol>
15	Hirwa & Asad (2024) - Exploring The Dynamics Of Foreign Employment In Indonesian Local Businesses: Barriers, Experiences, And Opportunities For Cultural Integration	Tenaga kerja asing, ekspatriat, dinamika organisasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Eksistensi ekspatriat pengaruhi struktur organisasi.</li><li>2. Kesenjangan nilai budaya timbulkan tantangan.</li><li>3. Perlu pendekatan manajerial kontekstual.</li></ol>
16	Surya et al. (2022) - Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka)	Komunikasi antarbudaya, ekspatriat, kesalahpahaman budaya	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gaya komunikasi ekspatriat sering tidak cocok.</li><li>2. Pemahaman simbol budaya sangat penting.</li><li>3. Kesalahan persepsi hambat kolaborasi.</li></ol>
17	Rachmannudin (2025) <i>Literatur Review : Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Internasional Dan Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh.</i>	Pelatihan, pengembangan SDM, penugasan internasional	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pelatihan budaya tingkatkan keberhasilan adaptasi.</li><li>2. Pendampingan dan evaluasi bantu ekspatriat.</li><li>3. Program berkelanjutan sangat diperlukan.</li></ol>

18	Pujiati et al. (1945) Analisis Pekerja Ekspatriat Di Pt. Virtue Dragon Nickel Industry Yang Bekerja Di Zijin Mining Group	Ekspatriat, adaptasi kerja, budaya organisasi.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hambatan budaya batasi efektivitas kerja.</li><li>2. Ekspatriat perlu paham struktur organisasi lokal.</li><li>3. Adaptasi gaya komunikasi jadi kunci.</li></ol>
19	Woelandari (2020) Praktik Komunikasi Antarbudaya Pada Mahasiswa Ekspatriat Dalam Program Bahasa Indonesia Untuk Penutur Asing (Bipa)	Komunikasi antarbudaya, kepemimpinan ekspatriat, konflik budaya	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Komunikasi langsung tidak cocok di Indonesia.</li><li>2. Adaptasi gaya komunikasi krusial.</li><li>3. Ketidaktepatan bahasa picu konflik kerja.</li></ol>
20	Fatimah et al. (2024) Tantangan Dan Upaya Peningkatan Komunikasi Lintas Budaya Pada Perusahaan Multinasional (Kajian Literatur Review)	Komunikasi lintas budaya, ekspatriat, hambatan budaya	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kesalahpahaman budaya sering terjadi.</li><li>2. Bahasa dan konteks lokal harus dipahami.</li><li>3. Pendekatan kolaboratif disarankan.</li></ol>
21	Kurniasih & Hikmah Perkasa (2024) – <i>Literature Review: Analisis Adaptasi Lintas Budaya Pada Ekspatriat</i>	Adaptasi lintas budaya, ekspatriat, interaksi sosial	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptasi sangat dipengaruhi lingkungan kerja.</li><li>2. Proses adaptasi tidak selalu linear.</li><li>3. Interaksi sosial bantu penyesuaian budaya.</li></ol>
22	Maika & Perkasa (2024) - Peran Lintas Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Di Multinational Company – Literatur Review	Kinerja, budaya organisasi, ekspatriat	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lintas budaya pengaruhi loyalitas dan motivasi.</li><li>2. Komunikasi efektif naikan produktivitas.</li><li>3. Adaptasi memperkuat hubungan kerja.</li></ol>
23	Rahayu & Hikmah Perkasa (2021) - Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review	Kepemimpinan lintas budaya, gaya demokratis, ekspatriat	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gaya demokratis paling cocok.</li><li>2. Kepemimpinan fleksibel lebih diterima.</li><li>3. Komunikasi terbuka kunci keberhasilan.</li></ol>
24	Wahidah & Perkasa (2024) - Tantangan Dan Strategi Dalam Manajemen Sdm Internasional : Analisis Strategi Pemasaran Global Terhadap Produk Revolluzio (Studi Kasus Pada Pt Otopia Berkembang Bersama	SDM internasional, strategi global, ekspatriat	<ol style="list-style-type: none"><li>1. SDM internasional butuh pendekatan strategis.</li><li>2. Adaptasi kebijakan penting di tiap negara.</li><li>3. Mindset global bantu integrasi tim.</li></ol>

25	Qomariyah et al. (2022) - <i>The Effects of Expatriate's Personality and Cross-cultural Competence on Social Capital, Cross-cultural Adjustment, and Performance</i>	<i>Expatriate Personality, Cross-cultural Competence, Social Capital, Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepribadian ekspatriat memengaruhi penyesuaian budaya dan kinerja.</li> <li>2. Kompetensi lintas budaya memperkuat hubungan sosial di tempat kerja.</li> <li>3. Social capital menjadi jembatan antara kepribadian dan kinerja ekspatriat.</li> </ol>
26	Nosratabadi et al. (2020) - <i>Leader Cultural Intelligence and Organizational Performance</i>	<i>Cultural intelligence, Leadership, Performance, Organization</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultural intelligence (CQ) pemimpin meningkatkan kinerja organisasi.</li> <li>2. Semua dimensi CQ penting untuk kepemimpinan lintas budaya.</li> <li>3. Struktur organisasi yang adaptif memperkuat dampak positif CQ.</li> </ol>
27	Mello et al. (2024) - <i>Exploring the Determinants of Career Success After Expatriation</i>	<i>Career success, Job fit, Career adaptability, Expatriate type</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian pekerjaan pasca-penugasan meningkatkan kesuksesan karier.</li> <li>2. Adaptabilitas karier penting untuk transisi ekspatriat.</li> <li>3. Tipe ekspatriat memengaruhi cara mereka meraih keberhasilan karier.</li> </ol>
28	Mello et al. (2024) - <i>Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency</i>	<i>Kecerdasan Budaya (CQ) Kinerja Ekspatriat Penyesuaian Budaya</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecerdasan budaya yang tinggi meningkatkan kinerja ekspatriat.</li> <li>2. Dimensi CQ seperti metakognitif dan perilaku berkontribusi pada penyesuaian budaya.</li> <li>3. Penyesuaian budaya menjadi faktor penting dalam keberhasilan penugasan internasional.</li> </ol>
29	Che Rose et al. (2010) - <i>Expatriate Performance in Overseas Assignments: The Role of Big Five Personality</i>	<i>Big Five Personality Traits, Kinerja ekspatriat, Penyesuaian Budaya</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepribadian Big Five memengaruhi kinerja ekspatriat dalam penugasan internasional.</li> <li>2. Keterbukaan terhadap pengalaman dan kehati-hatian berkontribusi pada kinerja tugas dan penyesuaian budaya.</li> <li>3. Pemilihan dan pelatihan kandidat untuk penugasan internasional sebaiknya mempertimbangkan kepribadian individu.</li> </ol>

Dari table diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### A. Jarak Budaya dan Penyesuaian Ekspatriat

Jarak budaya menjadi salah satu tantangan utama dalam penugasan ekspatriat di Indonesia. Budaya lokal yang bercirikan kolektivisme, harmoni sosial, dan jarak kekuasaan tinggi menuntut penyesuaian gaya kepemimpinan dari ekspatriat, terutama mereka yang berasal dari budaya individualistik. Penelitian oleh Purnama Putra & Hikmah Perkasa (2024) menunjukkan

bahwa ekspatriat mengalami disonansi budaya dan memerlukan strategi penyesuaian perilaku yang fleksibel.

Maika & Perkasa (2024) juga menegaskan bahwa penyesuaian kepemimpinan sangat krusial, terutama dalam hal pengambilan keputusan dan komunikasi, untuk menyesuaikan diri dengan ekspektasi sosial dan hirarki lokal.

Menurut Qomariyah et al. (2022), perbedaan budaya dapat memengaruhi proses pembentukan hubungan sosial di tempat kerja. Jarak budaya yang besar tanpa kesiapan personal menyebabkan hambatan dalam penyesuaian lintas budaya dan menurunkan efektivitas kerja ekspatriat. Nosratabadi et al. (2020) juga menekankan bahwa kecerdasan budaya dapat menjembatani jarak budaya, memungkinkan ekspatriat memahami norma kerja lokal dan menyesuaikan perilaku secara lebih efektif.

## **B. Pelatihan Lintas Budaya dan Kompetensi Adaptif**

Pelatihan lintas budaya terbukti mempercepat proses adaptasi ekspatriat di lingkungan kerja yang baru. (Busthomi, 2021) menekankan bahwa pelatihan berbasis komunikasi dan pemahaman nilai budaya lokal di perusahaan multinasional di Indonesia telah meningkatkan harmoni antar tim dan mengurangi konflik kerja.

(Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021) mengungkapkan bahwa pelatihan berbasis teknologi seperti e-learning dan simulasi virtual dapat memperkuat kecakapan komunikasi lintas budaya dan mengurangi risiko cultural shock selama masa penugasan.

Mello et al. (2024) menyarankan bahwa pelatihan yang fokus pada pengembangan *career adaptability* dan *job fit* sangat penting bagi ekspatriat, terutama dalam menghadapi tantangan budaya baru. Qomariyah et al. (2022) menambahkan bahwa pelatihan yang meningkatkan kompetensi lintas budaya akan memperkuat modal sosial, yang menjadi kunci adaptasi kerja dan sosial di negara tujuan.

## **C. Kecerdasan Budaya dan Gaya Kepemimpinan**

Kecerdasan budaya (Cultural Intelligence/CQ) merupakan salah satu prediktor kunci keberhasilan ekspatriat. Ekspatriat dengan tingkat CQ tinggi mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar lebih partisipatif dan kolaboratif dalam konteks budaya lokal. Penelitian oleh Rahayu & Hikmah Perkasa (2021) menunjukkan bahwa simulasi dan pembelajaran berbasis pengalaman efektif membentuk CQ ekspatriat di Indonesia.

Temuan Gao et al. dalam kutipan oleh Kurniasih & Hikmah Perkasa (2024) juga menyebutkan bahwa kecerdasan emosional dan keterbukaan terhadap keberagaman turut mendukung keberhasilan dalam mengelola tim lintas budaya.

Nosratabadi et al. (2020) menegaskan bahwa semua dimensi kecerdasan budaya—kognitif, metakognitif, motivasional, dan perilaku—mempengaruhi kemampuan pemimpin dalam menciptakan kinerja organisasi yang tinggi. Che Rose et al. (2010) juga menunjukkan bahwa pemimpin ekspatriat dengan CQ tinggi lebih mampu membaca konteks budaya dan menghindari konflik antarpribadi di lingkungan lintas budaya.

## **D. Prasangka Negatif terhadap Budaya dan Hambatan Interpersonal**

Stereotip terhadap budaya lokal menjadi hambatan signifikan dalam interaksi kerja. Sayfulloh dan (Sayfulloh et al., 2024) menunjukkan bahwa ekspatriat sering membawa prasangka negatif terhadap etos kerja lokal, yang berdampak pada hubungan interpersonal dan kohesi tim. Studi oleh (Hutami & Perdhana, 2021) menemukan bahwa kegagalan dalam memahami simbol budaya non-verbal, seperti intonasi dan ekspresi wajah, sering menjadi penyebab utama kesalahpahaman.

Qomariyah et al. (2022) menjelaskan bahwa hambatan interpersonal sering terjadi akibat kegagalan dalam membangun modal sosial, yang diperburuk oleh persepsi negatif terhadap

budaya lokal. Mello et al. (2024) juga menunjukkan bahwa ekspatriat yang tidak memiliki *adaptability* cenderung memperkuat persepsi negatif terhadap sistem kerja lokal yang dianggap lambat atau tidak efisien.

### **E. Dukungan Organisasi terhadap Penugasan Ekspatriat**

Dukungan organisasi seperti pelatihan pra-keberangkatan, program mentoring, serta bantuan integrasi keluarga sangat berpengaruh terhadap kelangsungan dan keberhasilan ekspatriat. (Wahidah & Perkasa, 2024) menekankan pentingnya pendampingan sosial dan psikologis dalam mengurangi risiko penarikan diri dini dari penugasan luar negeri.

Sementara itu, Efendi dan Perkasa (2024) menggarisbawahi bahwa pemberian akses layanan keluarga (misalnya akomodasi dan kesehatan) juga merupakan bagian penting dari dukungan organisasi

### **F. Pentingnya Strategi Pengembangan Organisasi dalam Mendukung Kepemimpinan Ekspatriat**

Organisasi yang mampu menyusun strategi pengembangan SDM internasional dengan baik, termasuk melalui pelatihan lintas budaya, program integrasi sosial, dan budaya kerja inklusif, akan lebih sukses dalam mendukung ekspatriat. Wahyuni et al. (2022) menyatakan bahwa program pengembangan SDM yang berkelanjutan sangat berdampak pada peningkatan loyalitas dan performa ekspatriat.

Kurniasih & Hikmah Perkasa (2024) menambahkan bahwa pelibatan manajemen lokal dalam adaptasi ekspatriat adalah strategi kunci untuk menciptakan komunikasi dua arah yang efektif dan membangun pemahaman bersama

Nosratabadi et al. (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang membangun struktur kerja yang fleksibel dan suportif terhadap keragaman budaya mampu mengoptimalkan kontribusi ekspatriat. Qomariyah et al. (2022) juga menekankan bahwa integrasi antara pelatihan dan pengelolaan hubungan sosial di tempat kerja merupakan bagian penting dari strategi pengembangan sumber daya manusia internasional.

### **Persamaan & Perbedaan dari Sumber Jurnal:**

#### **Persamaan Temuan**

1. Pengaruh Budaya terhadap Gaya Kepemimpinan Beberapa jurnal seperti (Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021)(2021), (Stie & Mashiro, 2020), dan (Maika & Perkasa, 2024) menunjukkan bahwa perbedaan budaya mempengaruhi gaya kepemimpinan ekspatriat. Gaya kepemimpinan demokratis dan fleksibel lebih diterima di Indonesia, dibandingkan gaya otoriter dari negara barat. Pemimpin ekspatriat perlu menyesuaikan diri dengan ekspektasi budaya lokal agar kepemimpinan mereka efektif. Nosratabadi et al. (2020) menegaskan bahwa kecerdasan budaya (CQ) pemimpin membantu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan struktur budaya organisasi, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi multikultural.
2. Pentingnya Pelatihan Lintas Budaya dan Bahasa bahwa pelatihan lintas budaya merupakan elemen penting dalam mendukung keberhasilan adaptasi ekspatriat. Program pelatihan bahasa dan budaya lokal dapat meningkatkan pemahaman komunikasi, memperkuat hubungan kerja, dan mempercepat adaptasi (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024) (Wahidah & Perkasa, 2024)(Kurniasih & Perkasa, 2024; Wah(Pujiati et al., 1945) . Qomariyah et al. (2022) menekankan bahwa pelatihan yang meningkatkan kompetensi lintas budaya dan kepribadian ekspatriat berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan hubungan sosial di tempat kerja. Mello et al. (2024) juga menyoroti pentingnya pelatihan yang mendukung *career adaptability* dan *job fit* sebagai persiapan penugasan lintas negara.

3. Komunikasi sebagai Kunci Adaptasi Jurnal Anindita & Woelandari (2020), Fatimah & Perkasa (2024), dan Surya & Setyarini (2021) menegaskan bahwa hambatan komunikasi, baik verbal maupun non-verbal, menjadi tantangan besar bagi ekspatriat. Adaptasi dapat dipercepat melalui peningkatan keterampilan komunikasi antarbudaya dan pemahaman simbol-simbol budaya lokal (Anindita & Woelandari, 2020; Fatimah & Perkasa, 2024; Surya & Setyarini, 2021). Che Rose et al. (2010) juga menemukan bahwa ekspatriat yang memiliki keterbukaan dan kemampuan komunikasi interpersonal yang tinggi lebih mudah beradaptasi dan membangun hubungan kerja yang produktif.
4. Peran Dukungan Organisasi Rachmannudin & Perkasa (2025), Wahidah & Perkasa (2024), dan Adrai & Perkasa (2024) menyoroti pentingnya dukungan dari perusahaan melalui pelatihan, pendampingan, dan sistem mentoring. Dukungan organisasi terbukti meningkatkan retensi, kepuasan kerja, dan efektivitas ekspatriat (Rachmannudin & Perkasa, 2025; Wahidah & Perkasa, 2024; Adrai & Perkasa, 2024). Qomariyah et al. (2022) menekankan bahwa social capital—yang terbentuk dari dukungan organisasi dan hubungan kerja—merupakan faktor penentu keberhasilan adaptasi ekspatriat.
5. Adaptasi Budaya sebagai Faktor Keberhasilan Ekspatriat Jurnal Lilis Kurniasih & Perkasa (2024), Dian Purnama (2024), dan Imam Busthomi (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan ekspatriat sangat tergantung pada kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan norma sosial, lingkungan kerja, dan nilai-nilai budaya lokal (Kurniasih & Perkasa, 2024; Purnama, 2024; Busthomi, 2024). Che Rose et al. (2010) dan Qomariyah et al. (2022) menyoroti bahwa adaptasi budaya dipengaruhi oleh dimensi kepribadian dan pengalaman lintas budaya, serta keterlibatan sosial di tempat kerja.
6. Konflik Budaya dan Strategi Resolusi Jurnal dari Zhang Yan (2023), Fatimah & Perkasa (2024), dan Wahidah & Perkasa (2024) menyatakan bahwa konflik antarbudaya sering terjadi akibat kesalahpahaman nilai dan komunikasi. Strategi seperti pelatihan resolusi konflik dan peningkatan kesadaran budaya terbukti membantu mengurangi ketegangan dalam tim multikultural (Zhang, 2023; Fatimah & Perkasa, 2024; Wahidah & Perkasa, 2024). Mello et al. (2024) menyebut bahwa career adaptability berperan dalam mengurangi gesekan saat ekspatriat menghadapi sistem kerja atau nilai-nilai budaya yang tidak sesuai dengan ekspektasi awal.

#### Perbedaan Temuan

1. Objek Penelitian yang Berbeda Beberapa jurnal meneliti ekspatriat profesional (Rahayu & Perkasa, 2021), sementara yang lain fokus pada mahasiswa ekspatriat (Anindita & Woelandari, 2020), atau tenaga kerja industri seperti di VDNI (Listiyoni et al., 2024). Perbedaan objek ini mempengaruhi sudut pandang dan solusi yang disarankan.
2. Pendekatan Metodologis Metode yang digunakan beragam: jurnal seperti Rachmannudin & Perkasa (2025) dan Kurniasih & Perkasa (2024) menggunakan studi literatur, sementara jurnal Listiyoni et al. (2024) dan Anindita (2020) memakai pendekatan kualitatif lapangan, termasuk wawancara dan observasi langsung.
3. Tingkat Fokus terhadap Gender dan Kesetaraan Maika & Perkasa (2024) dan Wahidah & Perkasa (2024) menekankan pentingnya isu gender dan inklusi dalam perusahaan multinasional, sementara jurnal lain tidak membahas hal tersebut secara eksplisit.
4. Penekanan pada Teknologi dan E-Learning Jurnal Rachmannudin & Perkasa (2025) membahas peran pelatihan berbasis teknologi dan rotasi kerja digital, sementara jurnal lain lebih menekankan pada interaksi langsung dan pelatihan tatap muka.
5. Fokus pada Strategi Manajerial Makro vs Mikro Beberapa jurnal seperti Wahidah & Perkasa (2024) fokus pada strategi global dan struktur organisasi, sedangkan jurnal Ahmad (2023) atau Rahayu & Perkasa (2021) lebih menekankan aspek personal, seperti keterampilan interpersonal dan gaya komunikasi pemimpin.

## Kesimpulan dari Persamaan dan Perbedaan Temuan

Studi-studi dalam kumpulan jurnal ini menunjukkan persamaan penting terkait kebutuhan penyesuaian gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap budaya lokal Indonesia, urgensi pelatihan lintas budaya dan bahasa, serta peran sentral dukungan organisasi dalam mendukung keberhasilan penugasan internasional. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan ekspatriat tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kemampuan adaptasi terhadap perbedaan budaya, kecerdasan emosional dan budaya, serta strategi komunikasi yang tepat dalam konteks kerja multikultural.

Persamaan ini mencerminkan bahwa adaptasi lintas budaya memerlukan pendekatan holistik yang mencakup pelatihan pra-keberangkatan, pengembangan komunikasi antarbudaya, manajemen konflik, dan dukungan emosional di tempat kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang fleksibel—khususnya gaya demokratis—lebih diterima dan efektif dalam lingkungan kerja Indonesia yang menjunjung tinggi kolektivisme dan hirarki sosial.

Namun, terdapat pula perbedaan yang signifikan di antara studi-studi tersebut, terutama dari segi fokus konteks penelitian—sebagian besar jurnal meneliti ekspatriat profesional di sektor industri, sementara sebagian lainnya meneliti mahasiswa atau ekspatriat akademik. Pendekatan metodologis yang beragam (kualitatif lapangan vs. literatur review) juga memunculkan variasi dalam temuan. Beberapa studi seperti Maika & Perkasa (2024) menyoroti isu kesetaraan gender dan inklusi sebagai aspek penting dalam kepemimpinan lintas budaya, sedangkan yang lain lebih menekankan faktor interpersonal atau motivasi individu.

Perbedaan lainnya juga muncul dalam strategi adaptasi yang ditekankan—sebagian studi menyoroti peran teknologi dan e-learning dalam pelatihan ekspatriat, sedangkan yang lain lebih menekankan pada interaksi sosial langsung dan mentoring berbasis pengalaman.

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini memperkaya pemahaman tentang faktor keberhasilan dan kegagalan ekspatriat di Indonesia dan memberikan wawasan strategis bagi perusahaan multinasional dalam merancang sistem manajemen SDM internasional yang inklusif dan adaptif.

## KESIMPULAN

Dari kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan ekspatriat dalam memimpin perusahaan di Indonesia sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan budaya lokal, keterampilan interpersonal, serta persiapan yang matang melalui pelatihan lintas budaya. Perbedaan nilai dan norma antara budaya asal ekspatriat dan budaya Indonesia yang kolektif dan hierarkis sering kali menimbulkan tantangan dalam gaya komunikasi dan kepemimpinan. Ketika tidak diantisipasi dengan strategi adaptasi yang tepat, hal ini dapat menjadi pemicu kegagalan dalam penugasan internasional.

Dalam era globalisasi saat ini, peran ekspatriat menjadi semakin penting dalam menjembatani kepentingan perusahaan induk dan unit lokal. Studi-studi dalam jurnal ini menunjukkan bahwa keberhasilan ekspatriat tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis atau pengalaman manajerial, tetapi juga oleh interaksi kompleks antara dimensi budaya, faktor individu, dan dukungan organisasi yang tersedia.

1. Jarak budaya yang besar antara negara asal ekspatriat dan budaya Indonesia berpotensi menimbulkan konflik dan kesalahpahaman. Ekspatriat yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan nilai kolektivisme dan struktur sosial hierarkis di Indonesia cenderung lebih berhasil dalam membangun hubungan kerja yang harmonis (Purnama Putra & Hikmah Perkasa, 2024; Maika & Perkasa, 2024).
2. Pelatihan lintas budaya, baik formal maupun informal, terbukti mempercepat adaptasi dan meningkatkan efektivitas ekspatriat. Program pelatihan yang mencakup pemahaman simbol

- budaya, gaya komunikasi lokal, serta simulasi interaksi sosial berkontribusi pada peningkatan cultural intelligence (Busthomi, 2021; Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021).
3. Ekspatriat yang memiliki tingkat kecerdasan budaya dan emosional yang tinggi mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan lebih fleksibel dan demokratis. Gaya ini lebih diterima dalam konteks kerja di Indonesia yang menekankan kolaborasi dan kesetaraan sosial (Gao dalam Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024; Rahayu & Hikmah Perkasa, 2021).
  4. Stereotip negatif terhadap budaya lokal menjadi salah satu faktor penghambat keberhasilan ekspatriat. Kesalahan dalam memahami simbol non-verbal atau etnosentrisme dapat mengganggu kohesi tim dan menciptakan jarak antara pemimpin ekspatriat dan staf lokal (Sayfulloh et al., 2024; Hutami & Perdhana, 2021).
  5. Dukungan organisasi yang mencakup pelatihan pra-penugasan, pendampingan selama tugas, serta bantuan integrasi keluarga sangat berperan dalam keberhasilan ekspatriat. Perusahaan yang mampu memberikan sistem pendampingan menyeluruh menunjukkan hasil adaptasi yang lebih baik (Wahidah & Perkasa, 2024; Efendi & Perkasa, 2024).
  6. Ekspatriat yang memiliki motivasi kognitif (untuk belajar dan berkembang) dan afektif (tertarik terhadap pengalaman budaya) lebih siap secara psikologis dalam menghadapi tantangan lintas budaya. Fleksibilitas, keterbukaan, dan pengalaman internasional juga menjadi faktor penentu keberhasilan (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024; Wahidah & Perkasa, 2024).

Secara keseluruhan, temuan dalam studi ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan ekspatriat tidak hanya bergantung pada kecakapan manajerial, melainkan juga pada kesiapan budaya dan sistem dukungan yang terstruktur dari organisasi. Oleh karena itu, pendekatan multidimensional dan kolaboratif sangat dibutuhkan untuk merancang strategi manajemen ekspatriasi yang efektif dan berkelanjutan di Indonesia.

## Saran

Berdasarkan hasil kajian literatur terhadap berbagai studi yang membahas keberhasilan dan kegagalan ekspatriat di Indonesia, terdapat sejumlah langkah strategis yang dapat diadopsi oleh perusahaan multinasional untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan lintas budaya:

1. Mendesain Pelatihan Lintas Budaya yang Terstruktur dan Kontekstual  
Perusahaan multinasional disarankan untuk tidak hanya memberikan pelatihan dasar sebelum penugasan, tetapi juga menyusun modul pelatihan yang sesuai dengan realitas sosial dan budaya kerja di Indonesia. Pelatihan ini perlu mencakup pemahaman terhadap praktik komunikasi tidak langsung, pentingnya menjaga keharmonisan, serta cara membangun hubungan dalam struktur sosial yang hierarkis. Pelatihan juga sebaiknya diberikan secara berkelanjutan sebagai bentuk dukungan selama masa adaptasi ekspatriat (Rachmannudin, 2025; Wahidah & Perkasa, 2024).
2. Membangun Sistem Pendampingan yang Inklusif bersama Mitra Lokal  
Untuk mempercepat proses adaptasi sosial dan profesional, perusahaan sebaiknya menyediakan sistem pendampingan yang melibatkan manajer atau mentor lokal. Pendampingan ini memungkinkan ekspatriat belajar dari dinamika kerja yang nyata dan membantu menjembatani perbedaan persepsi atau ekspektasi antarbudaya. Selain itu, keterlibatan pemimpin lokal dalam proses ini juga meningkatkan rasa saling percaya dan kolaborasi tim (Kurniasih & Hikmah Perkasa, 2024; Surya et al., 2022).
3. Memfasilitasi Pengembangan Motivasi dan Daya Tahan Emosional  
Proses adaptasi tidak hanya bergantung pada kemampuan kognitif ekspatriat, tetapi juga pada kesiapan emosional mereka dalam menghadapi ketidakpastian budaya. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menyediakan ruang psikologis yang aman dan dukungan emosional, baik melalui konseling internal, peer support, maupun forum diskusi

- pengalaman antar ekspatriat. Hal ini dapat memperkuat motivasi afektif dan meningkatkan daya tahan terhadap tekanan sosial budaya (Maika & Perkasa, 2024; Fatimah et al., 2024).
4. Menyesuaikan Kriteria Seleksi Ekspatriat dengan Fokus pada Adaptabilitas Dalam proses seleksi ekspatriat, perusahaan sebaiknya tidak hanya mengandalkan rekam jejak profesional, tetapi juga mempertimbangkan karakteristik pribadi seperti keterbukaan terhadap budaya baru, empati, dan fleksibilitas kepemimpinan. Ekspatriat dengan kemampuan tersebut cenderung lebih mudah menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan budaya kerja lokal, dan lebih diterima dalam lingkungan tim multikultural (Stie & Mashiro, 2020; Purnama Putra & Hikmah Perkasa, 2024).
  5. Mengembangkan Budaya Organisasi yang Mendorong Inklusi Budaya Perusahaan perlu menciptakan ekosistem kerja yang menghargai keberagaman dan membuka ruang dialog antarbudaya. Budaya organisasi yang mendukung kerja sama lintas budaya akan membantu ekspatriat merasa diterima, sekaligus memperkuat keterikatan sosial antar anggota tim. Hal ini dapat dicapai melalui kegiatan lintas budaya, pelibatan karyawan lokal dalam proses integrasi, dan kebijakan yang mempromosikan keberagaman (Sayfulloh et al., 2024; Ardiansyah et al., 2024).

## REFERENSI

- Ardiansyah, G. T., Hardiyanti, H., Anne, L. I., & Heikal, J. (2024). Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 7(2), 223–236. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i2.1250>
- Busthomi, I. (2021). Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya Bagi Ekspatriat Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *Jejaring Administrasi Publik* (Vol. 13, Issue 2).
- Che Rose, R., Sri Ramalu, S. D., Raduan Che Rose, A., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in Overseas Assignments: The Role of Big Five Personality. *Asian Social Science*, 6(9). [www.ccsenet.org/ass](http://www.ccsenet.org/ass)
- Davlyatbekovna, N. N. (2024). *Adapting to Indonesian Culture: Success Stories and Implications for Sustainable Expatriate Relocation*.
- Dedy Prayogo, A., & Aviva, adah. (2023). *Analysis of company strategies in training and developing expatriate workforce. I*, 1205–1214. <https://journal.trunojoyo.ac.id/icembus>
- Fatimah, R., Hikmah Perkasa, D., & dan Upaya Peningkatan Komunikasi Lintas Budaya pada Perusahaan Multinasional, T. (2024). *TANTANGAN DAN UPAYA PENINGKATAN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL (Kajian Literatur Review)* (Vol. 4, Issue 2).
- Hirwa, L., & Asad, S. J. S. (2024). Exploring The Dynamics of Foreign Employment in Indonesian Local Businesses: Barriers, Experiences, And Opportunities for Cultural Integration. *JENTRE*, 5(1), 41–53. <https://doi.org/10.38075/jen.v5i1.483>
- Hutami, Y. A., & Perdhana, M. S. (2021). Faktor-Faktor Antecedent Perubahan Organisasi pada Perusahaan Multinasional. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7), 3635. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i7.3604>
- Jati, P., Astuti, I., Safari, B., & Kusuma Devi, N. (2023). *PERFORMANCE MANAGEMENT CHALLENGES IN MULTINATIONAL ORGANIZATIONS: GLOBAL AND LOCAL POLICY PERSPECTIVES*. <https://return.publikasikupublisher.com>
- Kurniasih, L., & Hikmah Perkasa, D. (2024). *LITERATURE REVIEW: ANALISIS ADAPTASI LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT* (Vol. 5624, Issue 7). <http://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura>
- Maika, M. rizqi, & Perkasa, D. H. (2024). PERAN LINTAS BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MULTINATIONAL COMPANY – LITERATUR

- REVIEW. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 138–147. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.259>
- Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2024). Exploring the determinants of career success after expatriation: a focus on job fit, career adaptability, and expatriate type. *International Journal of Human Resource Management*, 35(16), 2674–2704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2364211>
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). *Leader Cultural Intelligence and Organizational Performance*.
- Paramayudha Y, D. P. (2024). *PENGELOLAAN KARYAWAN EKSPATRIAT: ANALISIS KEBERHASILAN ADAPTASI DAN RETENSI DI NEGARA ASING*.
- Pujiati, L. M., Ardaningtyas, S. P., Hanifah, N., & Simanjuntak, N. J. (1945). *ANALISIS PEKERJA EKSPATRIAT DI PT. VIRTUE DRAGON NICKEL INDUSTRY YANG BEKERJA DI ZIJIN MINING GROUP*.
- Purnama Putra, D., & Hikmah Perkasa, D. (2024). *KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN EKSPATRIAT DALAM MEMIMPIN PERUSAHAAN DI INDONESIA: TINJAUAN LITERATUR DAN ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH*. 18(1). <https://doi.org/10.46306/jbbe.v18i1>
- Qomariyah, A., Nguyen, P. T., Wu, W. Y., & Tran-Chi, V. L. (2022). The Effects of Expatriate's Personality and Cross-cultural Competence on Social Capital, Cross-cultural Adjustment, and Performance: The Context of Foreign-Owned Multinational Firms. *SAGE Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221126689>
- Rachmannudin, D. P. (2025). *LITERATUR REVIEW : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) INTERNASIONAL DAN ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH* (Vol. 222, Issue 4).
- Rahayu, D., & Hikmah Perkasa, D. (2021). *Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review*. <https://journal.paramadina.ac.id/>
- Sayfullloh, T., Didin, D., & Perkasa, H. (2024). *ANALISIS PERBEDAAN KULTUR (CULTURE SYNERGY) DALAM TIM KEPEMIMPINAN EKSPATRIAT PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL: STUDI KASUS PT CINEMAXX GLOBAL PASIFIK*. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i>
- Silalahi, I. V., & Purwadisastra, D. (2022). Analysis of Expatriate Cross-Cultural Leadership on Job Satisfaction and its Implications on Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 159–164. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i1.1823>
- Stie, A., & Mashiro, L. T. (2020). *Gaya Kepemimpinan Lokal Persus Ekspatriat di Perusahaan Indonesia: Sebuah Pendekatan Kualitatif*.
- Surya, E., Safaatul, C., & Sukoco, I. (2022). *Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka)* (Vol. 2, Issue 2).
- Wahidah & Perkasa. (2024). *TANTANGAN DAN STRATEGI DALAM MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN GLOBAL TERHADAP PRODUK REVOLLUZIO (Studi Kasus pada PT Otopia Berkembang Bersama)*.
- Wibawa Karta Raharja Abstrak, S. (2022). Interelasi keterampilan bahasa Indonesia lisan dan tulisan bagi tenaga kerja asing di PT. XYZ Purwakarta Occe Luciana. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(17), 336–350. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7076599>
- Woelandari, N. (2020). *PRAKTIK KOMUNIKASI ANTARBUDAYA PADA MAHASISWA EKSPATRIAT DALAM PROGRAM BAHASA INDONESIA UNTUK PENUTUR ASING (BIPA)*. <http://journal.moestopo.ac.id/index.php/pustakom>
- Yan, Z. (2021). *Chinese Expatriates in Indonesia Studies The Problems and Conflict Managements of Cross Culture*.