

Tantangan Ekspatriat dalam Menjalankan Tugas Internasional : Budaya dan Kompensasi Luar Negri

Adi Setyawan

Universitas Ma Chung Malang

111510001@student.machung.ac.id

Farahiyah Sartika

Universitas Ma Chung Malang

farahiyah.sartika@machung.ac.id

Abstrak

Pengelolaan ekspatriat merupakan hal yang penting dilakukan oleh setiap perusahaan yang mengirimkan pekerjanya melakukan tugas internasional di berbagai negara. Tantangan kompensasi dan budaya merupakan hal yang akan dihadapi oleh para ekspatriat dalam melakukan tugas internasionalnya. Perbedaan kebiasaan dan kultur masing-masing negara menjadi sebuah tantangan yang besar karena mencakup berbagai kebijakan, mulai dari pembatasan informasi hingga kebijakan kompensasi yang diberikan. Maka pentingnya pengelolaan persiapan ekspatriat sebelum keberangkatannya melakukan tugas internasional dan pentingnya bagi perusahaan multinasional sensitive terhadap isu-isu global yang sedang terjadi.

PENDAHULUAN

Globalisasi merupakan perubahan ekonomi dunia yang bersifat mendasar atau structural yang berjalan sangat cepat mengikuti perkembangan perubahan teknologi dan peningkatan kebutuhan pola masyarakat. Globalisasi sendiri ditandai dengan batas-batas geografi yang mulai pudar, sehingga menjadi sebuah proses yang tidak hanya dilakukan di lokal saja, namun telah melibatkan banyak negara. Hal tersebut meliputi proses internasionalisasi produksi, perdagangan dan pasar uang. Perusahaan yang telah memiliki kemampuan keuangan, kemampuan penjualan produk perusahaan yang baik akan menjadi sebuah perusahaan yang dapat berkembang dari level ke level, mulai dari level domestic, level nasional hingga menjadi perusahaan multinasional yang memiliki cabang di berbagai perusahaan. Hal-hal dipengaruhi oleh banyak faktor yang salah satunya adalah kemajuan peradaban ke era yang lebih mendunia. Persaingan antar usaha sedang mengarah kearah yang lebih kompetitif. Setiap perusahaan harus mampu berusaha

memenuhi dan menghidupi setiap faktor-faktor produksinya agar terus dapat bersaing dengan kompetitornya masing-masing.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah pengelolaan semua sumber daya, baik itu sumberdaya berupa barang dan material maupun sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya tersebut haruslah bersifat efisien dan efektif, guna memberikan dampak yang besar dan mengarah kepada kemajuan sebuah perusahaan. Sebagai sebuah bagian dari sebuah perusahaan, sumberdaya manusia juga merupakan hal yang sangat penting dan tidak dapat di pandang sebelah mata, bukan sajalah memprioritaskan hasil atau *output* perusahaan namun juga perlu memprioritaskan dan menjaga sumberdaya manusia yang merupakan sebuah aset penting dari sebuah perusahaan. Mendunianya sebuah perusahaan juga berarti sumberdaya manusia yang dimiliki juga harus ikut mendunia, dalam artian kemampuan dan juga pekerjaan, maka dari itu diperlukan sumberdaya manusia yang berkualitas untuk dapat membantu perusahaan bersaing di pasar global.

Mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas salah satunya adalah lewat kompensasi yang ditawarkan dan diberikan oleh perusahaan. Pemberian kompensasi internasional tidaklah semudah dan sesederhana jika dibandingkan dengan kompensasi lokal, banyak pertimbangan-pertimbangan yang perlu diperhatikan. Pengiriman sumberdaya manusia ke luar negeri haruslah mempertimbangkan segala keadaan mulai dari keadaan negara tujuan hingga kebutuhan-kebutuhan yang perlu di *cover* untuk setiap sumberdaya manusianya di luar negeri. Jika hal-hal terkait kompensasi sumberdaya manusia di luar negeri tidak di perhatikan maka akan menjadi sebuah hal yang merugikan bagi sumberdaya manusia itu sendiri dan akan berimbas dengan reputasi perusahaan yang dapat dipertanyakan. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka jurnal ini dtulis untuk menjadi referensi jawaban dari bagaimanakah kompensasi yang dilakukan perusahaan global terhadap apra ekspatriatnya dan apakah perbedaan dari kompensasi oleh perusahaan lokal dan perusahaan yang telah mendunia dalam hal ini adalah perusahaan multinasional.

KAJIAN TEORI

Kompensasi adalah imbalan yang dapat berbentuk intrinsik/internal seperti pujian, termasuk dampak psikologis dari pemberian kompensasi, dan ekstrinsik/eksternal yang bersifat terukur, dapat berbentuk moneter maupun *nonmoneter*. Sedarmayanti (dalam Sari, 2015) mengatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi yang diberikan secara global adalah kompensasi yang menjangkau dan melingkupi semua hal terkait kebutuhan sumberdaya manusia yang diperkerjakan di luar negeri atau yang biasa disebut ekspatriat. Selain itu, kompensasi global haruslah mencakup pengembangan dari perusahaan, sehingga perusahaan mampu memberikan yang terbaik kepada ekspatriat sebagai investasi kinerja yang dilakukan ekspatriat untuk perusahaan.

Jenis-Jenis Kompensasi yang biasanya digunakan dan diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yaitu antara lain kompensasi finansial dan non finansial, menurut pendapat Bangun (dalam Sari, 2015) Kompensasi finansial adalah yang diberikan secara langsung yang meliputi gaji, upah, komisi-komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan. kompensasi non finansial. Menurut Mondy (dalam Sari, 2015) kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai symbol status, sedangkan kompensasi finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lainnya.

Menurut Sutrisno (dalam Sari, 2015) ada beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan bagi perusahaan yang memberikan kompensasi yaitu antara lain menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan,

memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, memenuhi peraturan-peraturan. Berbeda dengan praktik pengupahan domestic, jika perusahaan telah menjadi perusahaan multinasional yang memiliki dan membuka cabang perusahaan di negara-negara lain, perusahaan juga harus menerapkan kompensasi dan menerapkan paket kompensasi yang diterapkan sesuai dengan aturan di negara tujuan, dan segala bentuk paket kompensasi yang mampu melindungi ekspatriat dalam melakukan tugas internasionalnya. Dowling et.al (2013) menyatakan pengupahan seharusnya konsisten dengan keseluruhan strategi, struktur dan kebutuhan bisnis perusahaan multinasional, dapat menarik dan mempertahankan karyawan pada lokasi dimana perusahaan multinasional memiliki kebutuhan dan peluang yang besar, kebijakan juga seharusnya memfasilitasi transfer para karyawan internasional dalam cara termurah bagi perusahaan dan harus mempertimbangkan keadilan, kemudahan administrasi. Hal-hal tersebut yang seharusnya perusahaan memberikan kompensasi kepada para ekspatriatnya dengan berlandaskan hal-hal ataupun faktor-faktor tersebut.

Perusahaan multinasional biasanya memiliki tujuan dari memberikan paket kompensasi internasional kepada ekspatriatnya adalah sebagai berikut:

1. Memberikan perlindungan finansial dalam hal manfaat, jaminan sosial dan biaya di luar negeri
2. Memberikan kesempatan untuk kemajuan keuangan dari ekspatriat melalui pendapatan dan tabungan
3. Memberikan kemajuan karir untuk ekspatriat.

Dowling et.al (2013 hal 217) dalam bukunya memberikan beberapa komponen kunci kompensasi internasional yaitu antara lain

Komponen Kunci untuk seorang Ekspatriat

- Base Salary / Gaji Pokok

Istilah tentang gaji pokok dalam proses kerja internasional, nampaknya memiliki perbedaan yang cukup berarti daripada proses kerja domestic atau lokal. Jika di pengupahan domestik, gaji pokok menjadi sebuah patokan untuk kompensasi

lainnya seperti bonus dan tunjangan, namun berbeda dengan kompensasi internasional. Bagi seorang ekspatriat ada banyak hal yang berhubungan langsung dengan gaji pokok seperti premi luar negeri, tunjangan biaya hidup di luar negeri, tunjangan perumahan dan juga sampai dengan tunjangan pensiun juga termasuk dalam paket kompensasi. Pembayaran pun dapat dilakukan dengan mata uang lokal ataupun mata uang negara asal, maupun keduanya. Perbedaan pokok paket kompensasi terjadi perbedaan besar dalam situasi apakah gaji pokok tersebut terkait dengan negara asal dalam hal PCN atau TCN, karena tingkat kompensasi yang berbeda-beda antar negara.

- Foreign Service Inducement and Hardship premium

PCN sering mengerjakan atau menerima tugas luar negeri yang sifatnya sulit dan tempat yang baru yang penuh tantangan maka dari itu perlunya PCN mendapatkan premi gaji untuk dorongan melakukan hal tersebut. Hal-hal tersebut haruslah memenuhi kriteria atau mencakup keadaan, tingkat perbedaan dan kesukaran, jumlah dan berapa lama pembayaran harus ditujukan. Sebagai contoh, ketika bekerja di HCN, lama bekerja berbeda dengan negara asal, perbedaan pembayaran haruslah dilakukan sebagai pengganti atau dihitung sebagai kerja lembur yang mana tidak biasanya dilakukan saat berada di negara asal. Selain itu Foreign Service Inducement biasanya menggunakan persentase gaji, 5 sampai 40 % dari gaji pokok tapi juga bergantung pada tugas di lokasi, pajak dan jangka waktu bekerja.

- Allowance / tunjangan
 - o COLA / Cost Of Living Allowance

Merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan, karena COLA ini sebagai biaya hidup yang memiliki perbedaan antara negara asal dan dengan negara tujuan. Biaya tinggal ini meliputi biaya transportasi, perabotan, kesehatan bahkan kebutuhan minuman keras dan rokok juga termasuk, biaya perawatan kendaraan dll

- o Housing Allowance/ Tunjangan perumahan

Ketetapan ini mengindikasikan bahwa karyawan punya hak untuk memelihara standart mata pencaharian di negara asalnya meskipun berada di negara tempat

bekerja. Ketetapan ini mengacu pada ukuran keluarga atau seberapa besar jumlah anggota keluarga dan job level yang diemban. Selain itu biasanya dapat dinilai dengan pengaktualisasian diri ekspatriat, tingkat pekerjaan yang dicapai dan penilaian pemasukan keuangan dari ekspatriat

- o Home Leave Allowance/ Tunjangan Cuti

Banyak MNE juga memiliki ketentuan untuk mendapatkan tunjangan cuti di mana pengusaha menanggung biaya satu atau lebih perjalanan pulang ke negara asal setiap tahunnya.

Tujuan utama membayar untuk perjalanan semacam itu adalah memberi kesempatan kepada ekspatriat untuk memperbarui ikatan keluarga dan bisnis, sehingga membantu meminimalkan masalah penyesuaian saat mereka dipulangkan.

- o Education Allowance / Tunjangan Pendidikan

Penyediaan pendidikan bagi anak-anak ekspatriat seringkali merupakan bagian integral dari sebuah kebijakan kompensasi internasional. Tunjangan untuk pendidikan dapat mencakup barang-barang seperti uang sekolah (termasuk kelas bahasa), biaya pendaftaran dan pendaftaran, buku dan perlengkapan, makanan, transportasi, wisata dan kegiatan ekstra kurikuler, biaya asosiasi orang tua, seragam sekolah dan, jika ada, ruang dan papan.

- o Relocation Allowance

Item yang biasanya dicover oleh tunjangan relokasi termasuk bergerak, biaya pengiriman dan penyimpanan; biaya hidup sementara; subsidi mengenai pembelian alat atau mobil (atau penjualan); dan uang muka atau biaya terkait sewa. Tunjangan ini sering bergantung pada kebijakan dan praktik pemerataan pajak di HCN ataupun PCN

- o Spouse Assistance

Meningkatnya perusahaan MNE juga menawarkan bantuan pasangan untuk membantu menjaga atau mengimbangi pendapatan yang hilang oleh pasangan ekspatriat akibat relokasi ke luar negeri. Intinya adalah MNEs umumnya

membayar tunjangan untuk mendorong karyawan untuk mengambil tugas internasional dan untuk menjaga keseluruhan karyawan tetap berada atau sebanding dengan standart di negara asal

- Benefits/ keuntungan

Beberapa hal yang rumit seringkali ada pada keuntungan internasional yang sering membawa kesulitan daripada saat menyetujui paket kompensasi. Keuntungan Ekspatriat antara lain perlindungan kesehatan, rencana pensiun, tunjangan anak dan pembagiaan profit saham. Perencanaan pensiun merupakan suatu hhal yang sangat sulit untuk ditetapkan. Perusahaan multinasional juga menyediakan liburan dan cuti khusus. Termasuk sebagai bagian dari liburan reguler karyawan, cuti rumah tahunan biasanya menyediakan tiket bagi keluarga untuk kembali ke negara asalnya. Cuti istirahat dan rehabilitasi juga sering tersedia jika kondisi negara tuan rumah jelas di bawah standar tanah air.

Bukan hanya factor kompensasi yang mempengaruhi tugas internasional dari ekspatriat itu sendiri namun juga terdapat factor budaya yang erat kaitannya yang merupakan tantangan melakukan tugas internasional di suatu negara. Negara-negara sangat berbeda dalam hal budaya, dengan kata lain dalam nilai dasar yang dianut oleh warga negaranya, dan bagaimana nilai-nilai ini dimanifestasikan dalam seni, program social, politik, dan cara-cara melakukan berbagai hal dinegara tersebut. Budaya merupakan pengetahuan yang digunakan oleh setiap individu untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan suatu perilaku sosial. Menurut Kluckhohn dan Kroeber (dalam Dowling et al, 2013 p.41) mengatakan bahwa budaya terdiri dari pola pikir, perasaan dan reaksi yang didapat dan ditransmisikan dengan simbol, merupakan prestasi khas kelompok manusia. Selain itu inti-inti budaya terdiri dari tradisi, ide dan terutama nilai yang terkandung. Terdapat dimensi budaya menurut Hofstede (dalam Dowling et al, 2013) dimensi budaya menggambarkan efek dari budaya masyarakat pada nilai-nilai anggotanya dan bagaimna nilai tersebut berpengaruh terhadap perilaku, menggunakan struktur yang berasal dari berbagai analisa faktor. Dimensi budaya yang dimaksudkan oleh Hofstede dalam website miliknya yaitu antara lain sebagai berikut:

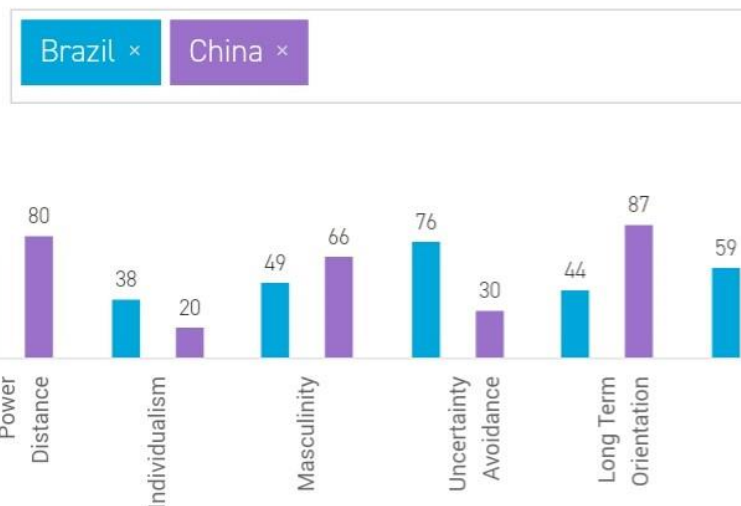
1. Power Distance/Jarak Kekuasaan menyangkut tingkat kesetaraan masyarakat dalam kekuasaan. Jarak kekuasaan yang kecil menunjukkan masyarakat yang setara. Semua pihak kekuataanya relatif sama. Jarak Kekuasaan kecil maka orang pada budaya tersebut mudah menerima tanggungjawab. Sementara pada Jarak Keuasaan besar maka orang lebih disiplin karena rasa takut akan kekuasaan.
2. Individualism/Individualisme vs Collectivism/Kolektivisme menyangkut ikatan di masyarakat. Pada masyarakat yang individual setiap pihak diharapkan mengurus dirinya sendiri dan keluarganya secara mandiri. Kolektivisme maka orang/karyawan pada budaya tersebut mudah berkomitmen. Sementara pada Individulisme maka pemberian wewenang manajemen lebih mudah disebarluaskan, karena pemimpin-pemimpin baru mudah diciptakan.
3. Masculinity/Maskulin vs Femininity/Feminin yang menyangkut perbedaan gaya antara 2 jenis kelamin. Pada budaya maskulin yang ditonjolkan adalah ketegasan dan kompetitif, sedangkan pada wanita adalah kesopanan dan perhatian. Pada budaya Maskulin maka orang pada budaya tersebut cocok untuk produksi massal, efisiensi, industri berat dan bulk chemistry. Sementara pada budaya Feminin cocok untuk industri pelayanan pribadi, produksi yang bisa disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, pertanian dan biochemistry.
4. Uncertainty Avoidance/ Penghindaran Ketidakpastian yang menunjukkan rasa nyaman suatu budaya terhadap ketidakpastian. Budaya Penghindaran ketidakpastian besar maka orang pada budaya tersebut cocok untuk hal yang menuntut presisi. Sementara pada budaya Penghindaran ketidakpastian kecil cocok untuk melakukan inovasi dasar.
5. Long-term Orientation/ Orientasi Jangka Panjang menyangkut pola pikir masyarakat. Pada masyarakat yang beorientasi jangka panjang yang ditonjolkan adalah status, sikap hemat dan ketekunan dan memiliki rasa malu yang tinggi.

Kompensasi dan budaya yang terjadi dalam praktik MSDM Internasional sangatlah erat kaitannya dengan tugas ekspatriat nantinya. Meskipun terdapat factor-faktor lain yang menjadi tantangan dari penugasan internasional, namun Faktor Kompensasi dan Faktor budaya cukup mewakili tantangan para ekspatriat mengerjakan tugas internasionalnya.

PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian Meyer et.al (2012) yang menganalisa pengalaman kerja ekspatrian dari perusahaan multinasional asal Brazil. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perbedaan budaya berpengaruh besar terhadap tingkat kompensasi yang diberikan. Kebijakan pemerintah juga berpengaruh terhadap pemberian kompensasi di negara tujuan. Perusahaan multinasional Brazil ini mengirimkan ekspatriatnya ke negara Asia yaitu China. Penelitian berdasarkan wawancara dengan 4 ekspatriat yang memiliki rentang umur, lama bekerja di perusahaan, dan lama tugas internasional yang berbeda. Dari hasil penelitian tersebut disebutkan bahwa perusahaan kurang siap dalam memberikan persiapan kerja tugas luar negeri kepada ekspatriatnya, tidak dijelaskan secara terperinci aturan pemerintah yang berlaku dalam tugas internasional masing-masing ekspatriat. Namun jika berbicara soal kompensasi, perusahaan Brazil mengirimkan ekspatriatnya memberikan kompensasi yang begitu besar. Setidaknya ekspatriat akan menerima 40% kenaikan gaji bulanan, tunjangan harian sebesar 50-70 dollar amerika. Tidak hanya berhenti disitu saja, namun para ekspatriat Brazil ini diberikan tunjangan pengembangan sebesar 1.500 dollar US dan biaya untuk segala teknologi yang digunakan sebesar 1.800 dollar US serta tiket pulang pergi kenegara asal setiap setahun sekali.

Beberapa tantangan yang dihadapi oleh ekspatriat Brazil yang mengerjakan tugas internasional di China adalah kurangnya informasi tentang proses ekspatriat di negara China. Selain itu perbedaan waktu yang menonjol antara China dan Brazil yaitu sekitar 12 jam membuat ekspatriat di Brazil bekerja lebih ekstra Karena harus menerima telfon di malam hari diluar jam kerja mereka. Perbedaan budaya menjadi salah satu hal yang sangat mencolok dari Brazil dan China. Pekerja local di China sebenarnya cukup kooperatif namun sulit untuk menyelesaikan permasalahan mereka sendiri dan menganalisis kebutuhan yang mereka benar-benar butuhkan. Budaya di China juga berpengaruh di semua aspek antara lain makanan, konsep gaya hidup sehat dan kebiasaan yang berbeda jauh ketika ekspatriat tersebut hidup di Brazil . Hal -hal tersebut yang membuat lebih berat beradaptasi para ekspatriat di China.



Sumber : www.hofstede-insight.com

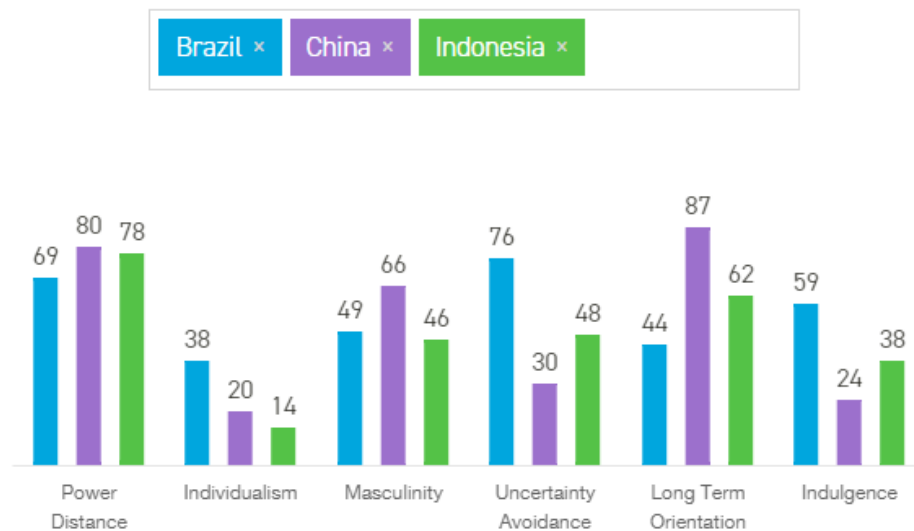
Berdasarkan perbandingan dimensi budaya Hofstede pada website resminya (Hofstede insight, 2017) , terlihat bahwa msaing-masing dimensi budaya antara Brazil dan China memiliki perbedaan yang cukup berarti. Pada Power Distance, China lebih unggul di point 80, hal tersebut terbukti bahwa kekuatan pemerintah sangatlah besar. China lebih tunduk pada hirarki dan aturan yang dibuat oleh pemerintah, sama halnya dengan Brazil, namun tidak setinggi di China. Salah satunya kebijakan membatasan akses informasi di internet oleh pemerintah di China . Hal tersebut membuat para ekspatriat Brazil kesulitan dalam melakukan tugas internasional nya di China. Pada tingkat individualisme di China terhitung cukup tinggi ketimbang Brazil, hal ini didukung lewat pengalaman Ekspatriat Brazil yang mengemukakan bahwa pekerja local China tidak peduli saat percakapan kerja bahkan mengucapkan hallo kepada pekerja lain, salah satu contohnya dalam elevator, pekerja China tidak memiliki usaha untuk membantu menahan pintu lift saat seseorang hendak masuk, mereka melakukan kebalikannya yaitu menekan tombol tutup. Hal tersebut cukup berbanding terbalik dengan kebiasaan budaya dari ekspatriat Brazil yang bekerja di China. Meskipun total point menunjukkan 38 Brazil merupakan negara yang memiliki kebiasaan berkelompok yang kuat. Dimensi budaya Hofstede lainnya yaitu tentang masculinitas dan femininitas, hal tersebut merujuk bagaimana negara memiliki keinginan untuk bersaing meraih sebuah pencapaian yang baik. China memiliki hal tersebut, perkerja di China

beranggapan bahwa hasil adalah segalanya, mereka berupaya untuk mengejar sebuah hasil kerja dengan mengorbankan segala hal tentang dirinya termasuk tentang keluarga sekalipun.

Terkait Uncertainty Avoidance lebih terkait tentang hal-hal yang sulit dipercaya. Hal-hal tersebut seperti masa depan, ataupun jika dihubungkan dengan pekerjaan maka seperti sebuah pengambilan keputusan. Ekspatriat Brazil yang memiliki latar belakang budaya di Amerika latin memiliki Uncertainty Avoidance yang tinggi hal tersebut mengungkapkan bahwa brazil berpedoman pada aturan dan menolak segala hal yang terkait ketidakpastian. Berbeda dengan China, budaya yang sangat kuat membuat segala sesuatu dapat terjadi, karena setiap hal memiliki factor terkait yang mempengaruhinya. Dimensi selanjutnya adalah dimensi Long Term Orientation, China memiliki skor yang tinggi yaitu berada di point 87 berberda dengan Brazil yang berada di point 44. China beranggapan bahwa setiap kejadian menimbulkan sebab akibat, China lebih berfikir apda hal-hal kecil yang akan berpengaruh terhadap masa depannya. Seperti tingkat pendidikan dan sebagainya. Hampir sama dengan Brazil namum Brazil berada pada point yang normal. Dimensi yang terakhir oleh budaya yang dikemukakan Hofstede adalah Indulgence. Brazil dalam dimensi ini memiliki point yang lebih tinggi, Brazil memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan apa yang mereka inginkan dan juga lebih suka menghamburkan uang ketmbang China yang cukup menahan dan berhemat untuk mengerjakan apa yang mereka inginkan. Norma yang ada di China beranggapan bahwa menggemari dan ingin menyenangkan diri sendiri secara berlebihan adalah sesuatu yang salah.

Budaya dari kedua negara tersebut memang berbeda, hal tersebut juga menyebabkan tugas internasional dari setiap ekspatriat yagn ditugaskan ke negara tersebut juga perlu diberikan persiapan yang matang, karena memang budaya menentukan tugas internasional yang diberikan di negara tujuan. Dari hasil penelitian diatas dapat diketahui bagaimana karakteristik karyawan maupun budaya nya dengan jelas, karakteristik ekspatriat Brazil contohnya jika harus beradaptasi di negara China dengan setiap kultur yang China miliki. Sama halnya dengan Indonesia yang memiliki berbagai kebudayaan yang melekat, setiap ekspatriat dari

berbagai negara juga harus beradaptasi untuk dapat berhasil melakukant ugas internasionalnya di Indonesia. Berdasarkan penelitian Hofstede Insight (2017) dalam websitenya memberikan perbandingan negara Indonesia, Brazil dan China yang disajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut :



Jika diperhatikan pada dasarnya hampir sama dengan kebanyakan negara seperti Brazil dan China. Di Indonesia setiap hal, pemerintah menjadi lini terdepan dalam merancang sebuah kebijakan, maka dari itu Power distance Indonesia terbilang cukup tinggi. Sebagai contoh Indonesia memiliki undang-undang dan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi no PER 02/MEN/III/2008 tentang Tata Cara Penggunaan Tenaga kerja Asing. Hal tersebut menjadi aturan para perusahaan multinasional yang memperkerjakan ekspatriatnya di Indonesia. Jika berbicara tentang individualisme, Indonesia terbilang negara yang tingkat individualismenya rendah karena budaya Indonesia yang gotong royong menyebabkan Indonesia memiliki sifat kerja yang baik , namun jika dilihat akhir-akhir ini kemajuan teknologi menjadi penyebab individualisme Indonesia tidak lagi serendah dahulu. Dalam pengambilan keputusan terkait *Masculinity*, Indonesia terbilang cukup sama dengan Brazil, Indonesia mengenal kata “gengsi” dan “sungkan” hal tersebut tercermin ketika banyak karyawan di Indonesia lebih minder ketika berhadapan dengan karyawan atau ekspatriat dari luar negeri, padahal mereka memiliki kemampuan yang sepadan. Selain itu Indonesia juga memiliki

keengganan dalam ketidak pastian, maka dari itu Indonesia terbiagn sebagai negara yang mayoritas berani untuk menginvestasikan apapun untuk masa depannya. Hal itu tersermin dalam ketenagakerjaan Indonesia , yang telah tercover dalam BPJS yangmana merupakan tunjangan kesehatan dan dan tunjangan pekerja .

KESIMPULAN

Kesiapan perusahaan Multinasional Brazil yang mengirimkan ekspatriatnya ke luar negeri perlu mendapatkan perhatian khusus dan berbagai informasi yang dapat menunjang eskpatriat melakukan tugas internasionalnya. Kompensasi bagi ekspatriat Brazil sangatlah memiliki nilai yang tidak sedikit, maka dari itu pentingnya sebuah organisasi memiliki pengalaman dalam mengirimkan dan mengelola ekpatriat di negara yang dituju. Bukan saja terkait kompensasi yang bisa saja terbangun percuma, karena pelatihan dan masa persiapan ekspatriat yang belum tercukupi, namun terdapat tantangan lain yang membuat ekpatriat Brazil memiliki kesulitan tersendiri ketika berada di China yaitu adalah Budaya. Budaya yang di China berbeda dengan apa yang didapatkan ekspatriat di negara asal. Sedikitnya ada tiga hal yang menjadi tantangan dalam melakukan tugas internasional terkait budaya di China yaitu antara lain aturan pemerintah China, komunikasi pekerja local China dan budaya yang melekat.

Pemerintah China melarang dan membatasi segala informasi yang ada erkaita kses internet. Hal tersebut sangat menyulitkan ekspatriat dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan selama bekerja di negara tujuan. Selain itu adaptasi yang sulit dari ekpatriat juga dikarenakan komuniikasi yang sulit terbangun dari pekerja local. Kebiasaan pekerja China yang bersifat dingin dalam bekerja adalah hal yang memang menjadi kebiasaan yang berbeda dengan apa yang ekspatriat Brazil lakukan, perbedaan waktu dan kebiasaan budaya yang dapat di analisis dari perspektif dimensi budaya sangatlah berpengaruh dan menjadi tantangan para ekspatriat dalam mengerjakan tugas internasional mereka.

Persiapan dan pengalaman dalam memberikan tugas internasional dari perusahaan Multinasional merupakan hal yang sangat penting untuk dicermati bagi setiap perusahaan. Hal tersebut karena para ekspatriat memilliki tantangan yang besar

terkait budaya yang berbeda dan ditambah dengan peraturan masing-masing negara yang berbeda. Hal tersebut akan berimbas dengan aturan kebijakan kompensasi yang akan mempengaruhi perusahaan dan para ekspatriatnya. Sebaiknya perusahaan mengerti terlebih dahulu dengan mengirimkan perwakilan karyawannya sebelum melakukan tugas internasional bahkan sebelum mendirikan anak perusahaan multinasionalnya di negara tujuan, hal tersebut untuk meminimalisir tantangan yang dihadapi oleh ekspatriat terkait aturan dan kebijakan negara, budaya suatu negara agar ekspatriat mampu melaksanakan tugas internasionalnya dengan baik, dan selama melakukan tugas internasionalnya, para ekspatriat terlindungi sebelum , selama dan setelah masa tugas internasionalnya

Daftar Pustaka

- Anonymous. (2017) . *Country Comparison Tool*. Online: www.hosftede-insight.com diakses tanggal 13 Desember 2017
- Dowling, Peter J., Marion Festing, Allen D. Engle, Sr. (2013). *International Human Resources Management*: Edisi ke 6. Cengage Learning EMEA
- Meyer, Bernardo, Victor Meyer Jr., Kamila Vieira da Silva, Larissa Mallmann Brandão. (2012). *Managing Expatriates: Analyzing the Experience of a Brazilian Internationalized Company*. XXXVI Encontro da Anpad. Hal 5-10.
- Sari, E Liana. (2015). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Ryan Jaya Persada.: *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Volume 4, Nomor 12, Desember 2015. Hal 2