

# **STRATEGI KOMPENSASI INKLUSIF DALAM MENDUKUNG ADAPTASI BUDAYA EKSPATRIAT DI ERA GLOBALISASI**

**Harapan Tua R.F.S<sup>1</sup>, Prita Maya Agustina<sup>2</sup>, Mariya Ulfa<sup>3</sup>, Debora Grace Hutaurok<sup>4</sup>,  
Nadia Ayshia<sup>5</sup>, Mutia Hasanah<sup>6</sup>**

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Prodi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Riau

Email:harapan.tua@lecturer.unri.ac<sup>1</sup>, prita.maya1785@student.unri.ac.id<sup>2</sup>, mariya.ulfa1777@student.unri.ac.id<sup>3</sup>, debora.grace4044@student.unri.ac.id<sup>4</sup>, nadia.ayshia2301@student.unri.ac.id<sup>5</sup>, mutia.hasanah5735@student.unri.ac.id<sup>6</sup>

## **Abstrak**

Strategi kompensasi inklusif memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan adaptasi budaya ekspatriat di era globalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kompensasi inklusif, yang mencakup aspek finansial dan non-finansial, mampu membantu ekspatriat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan kehidupan sosial di negara tuan rumah. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tinjauan pustaka sistematis terhadap jurnal nasional dan internasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi inklusif, berupa tunjangan biaya hidup, dukungan keluarga, pelatihan lintas budaya, kursus bahasa, hingga program kesejahteraan psikologis, berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan, kinerja, dan retensi ekspatriat. Namun, tantangan berupa biaya tinggi, perbedaan ekspektasi, serta resistensi budaya tetap menjadi hambatan. Rekomendasi penelitian ini adalah perusahaan multinasional perlu mengembangkan strategi kompensasi yang adaptif, fleksibel, dan sensitif budaya untuk memastikan keberhasilan adaptasi budaya ekspatriat.

**Kata Kunci:** Strategi Kompensasi Inklusif; Adaptasi Budaya; Ekspatriat; Era Globalisasi; Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional.

## **Abstract**

Inclusive compensation strategies play a vital role in supporting expatriates' cultural adaptation in the globalization era. This study aims to analyze how inclusive compensation, encompassing financial and non-financial aspects, facilitates expatriates' adjustment to host-country work cultures and social environments. This research employs a qualitative approach through a systematic literature review of national and international journals. The findings reveal that inclusive compensation including cost-of-living allowances, family support, cross-cultural training, language programs, and psychological well-being initiatives—significantly enhances expatriates' satisfaction, performance, and retention. Nevertheless, challenges such as high costs, expectation mismatches, and cultural resistance persist. The study recommends multinational corporations design adaptive, flexible, and culturally sensitive compensation strategies to ensure successful expatriate cultural adaptation.

**Keywords:** Inclusive Compensation Strategy; Cultural Adaptation; Expatriates; Globalization; International Human Resource Management.

## **PENDAHULUAN**

Globalisasi telah menciptakan dinamika baru dalam mobilitas tenaga kerja internasional. Perusahaan multinasional maupun organisasi global semakin sering menempatkan karyawan ekspatriat untuk mendukung ekspansi bisnis, transfer pengetahuan, serta integrasi lintas budaya. Kehadiran ekspatriat bukan hanya sebatas pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, melainkan juga menjadi instrumen strategis dalam membangun daya saing organisasi di pasar global (Black & Gregersen, 2021). Namun demikian, keberhasilan ekspatriat dalam menjalankan tugasnya seringkali menghadapi tantangan adaptasi budaya yang kompleks. Perbedaan nilai, norma, gaya komunikasi, hingga praktik kerja di negara penempatan dapat memengaruhi performa, komitmen, serta retensi ekspatriat.

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).

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan adaptasi budaya adalah strategi kompensasi yang diterapkan perusahaan. Selama ini, kompensasi ekspatriat lebih banyak dipandang sebagai aspek finansial yang berkaitan dengan gaji, tunjangan, dan fasilitas tambahan. Padahal, dalam konteks globalisasi, kompensasi tidak semata-mata menyangkut kesejahteraan material, melainkan juga menyentuh aspek psikologis, sosial, dan kultural. Strategi kompensasi inklusif menekankan pentingnya pengakuan, rasa memiliki, serta keadilan dalam sistem remunerasi yang memperhatikan keberagaman latar belakang dan kebutuhan karyawan. Dengan demikian, kompensasi inklusif tidak hanya memberikan insentif ekonomi, tetapi juga membangun keterhubungan emosional dan identitas profesional yang selaras dengan lingkungan kerja baru (Dowling et al., 2020).

Studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa kegagalan adaptasi budaya sering menjadi penyebab utama tingginya tingkat kegagalan penugasan ekspatriat. Penelitian oleh Brookfield Global Mobility (2022) melaporkan bahwa masih ada beberapa ekspatriat mengakhiri penugasannya lebih cepat dari rencana karena kesulitan adaptasi, meskipun secara finansial mereka mendapatkan kompensasi yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tradisional berbasis material tidak cukup untuk menjamin keberhasilan adaptasi. Sebaliknya, kompensasi yang inklusif yang mencakup dukungan non-finansial seperti pelatihan lintas budaya, program keluarga, dukungan psikologis, serta jaminan karier pasca-penugasan dapat meningkatkan resiliensi, kepuasan kerja, dan kemampuan ekspatriat dalam beradaptasi.

Berangkat dari fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi kompensasi inklusif terhadap adaptasi budaya ekspatriat di era globalisasi. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman tentang hubungan kompensasi dan adaptasi budaya, serta kontribusi praktis bagi perusahaan multinasional dalam merancang sistem kompensasi yang lebih adil, adaptif, dan berkelanjutan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan strategi kompensasi inklusif dan pengaruhnya terhadap proses adaptasi budaya yang dialami ekspatriat. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pendekatan kualitatif mampu menampilkan realitas sosial secara utuh melalui narasi pengalaman partisipan, bukan hanya melalui angka atau data statistik (Moleong, 2019). Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena sesuai untuk menjelaskan secara rinci hubungan antara kebijakan kompensasi dan dinamika adaptasi budaya. Selain itu, metode ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman personal ekspatriat, sehingga fenomena yang diteliti dapat dipahami dalam konteks nyata di lingkungan kerja internasional.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Konsep Ekspatriat**

Ekspatriat merupakan individu yang dikirim oleh perusahaan atau organisasi untuk bekerja di luar negara asalnya dengan tujuan mengisi kebutuhan keahlian, manajemen, atau strategi internasional. Menurut Collings, Scullion, dan Morley (2007), ekspatriat tidak hanya dipandang sebagai “tenaga kerja asing” tetapi juga sebagai agen pembawa budaya organisasi yang dapat mempengaruhi integrasi budaya antara perusahaan dan lingkungan kerja baru.

Sedangkan menurut Black, Mendenhall, & Oddou (1991), ekspatriat merupakan individu yang dikirim oleh organisasi atau perusahaan untuk bekerja di luar negeri dalam jangka waktu tertentu dengan tujuan mendukung operasi bisnis global. Ekspatriat tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga keterampilan adaptasi lintas budaya agar dapat sukses dalam penugasannya. Seiring dengan berkembangnya globalisasi, konsep ekspatriat semakin meluas, tidak hanya terbatas pada pekerja asing yang ditempatkan oleh perusahaan multinasional, tetapi juga mencakup self-initiated expatriates (SIEs) yang secara mandiri memilih bekerja di luar negeri (Suutari & Brewster, 2000).

Dalam konteks globalisasi, peran ekspatriat semakin penting karena mereka menjadi penghubung antar budaya dan memastikan strategi perusahaan dapat dijalankan secara konsisten di berbagai negara. Brewster, Chung, dan Sparrow (2016) menegaskan bahwa ekspatriat berfungsi sebagai katalis dalam transfer pengetahuan, pembangunan jaringan internasional, dan penanaman nilai-nilai perusahaan pada cabang luar negeri.

### **B. Adaptasi Budaya (Teori dan Model)**

Adaptasi budaya merupakan proses psikologis dan sosiologis yang dilalui oleh individu ketika berhadapan dengan lingkungan budaya baru. Bagi ekspatriat, adaptasi budaya menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan penugasan mereka di luar negeri. Sejumlah teori dan model telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana individu menyesuaikan diri dalam konteks lintas budaya.

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 bertemu 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.

### C. Strategi Kompensasi Inklusif

Menurut Sarah Azizah & Didin Hikmah Perkasa (2025), strategi kompensasi inklusif mencakup elemen finansial dan non-finansial agar ekspatriat mampu beradaptasi secara optimal di negara tujuan. Beberapa poin strategis yang diuraikan antara lain:

1. Kompensasi Finansial

1. Tunjangan biaya hidup (cost of living allowances) untuk menyesuaikan perbedaan harga barang dan jasa antara negara asal dan negara tujuan.
2. Tunjangan perumahan agar ekspatriat memiliki akomodasi layak.
3. Tax equalization untuk menghindari kerugian akibat pajak ganda.
4. Pendidikan anak & tunjangan keluarga, yang dianggap penting demi stabilitas psikologis ekspatriat.

2. Kompensasi Non-Finansial

1. Pelatihan lintas budaya agar ekspatriat memahami nilai, norma, dan praktik sosial negara tujuan.
2. Kursus bahasa lokal guna mempermudah komunikasi dan integrasi sosial.
3. Dukungan psikologis & konseling, terutama saat menghadapi culture shock.
4. Jaringan sosial & informasi budaya lokal, untuk mempercepat proses penyesuaian diri.

3. Pendekatan Strategis

1. Balance sheet approach, yaitu menyamakan standar hidup ekspatriat dengan negara asal, meskipun mahal dan kompleks.
2. Transpatriate strategy, pendekatan baru yang lebih adaptif dengan mengurangi tunjangan tambahan, mengutamakan gaji berbasis pasar lokal, dan

menambahkan insentif kinerja. Strategi ini dipandang lebih adil, efisien, serta relevan dalam mendukung adaptasi budaya.

3. Host-country-based pay, yaitu menyesuaikan gaji dengan standar negara tujuan untuk menekan biaya dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam menarik talenta global

#### **D. Hubungan Kompensasi Inklusif dengan Adaptasi Budaya**

Kompensasi inklusif adalah strategi pemberian imbalan (baik finansial maupun non-finansial) yang mempertimbangkan keberagaman, keadilan, dan kebutuhan karyawan lintas latar belakang, termasuk ekspatriat. Bentuknya tidak hanya gaji pokok, tetapi juga tunjangan relokasi, fasilitas kesehatan, dukungan keluarga, pelatihan lintas budaya, hingga fleksibilitas kerja (Sutanto & Hendrawan, 2021).

Sedangkan adaptasi budaya adalah proses penyesuaian individu terhadap budaya baru yang berbeda dari budaya asalnya. Dalam konteks ekspatriat, adaptasi mencakup penyesuaian psikologis, sosial, dan pekerjaan di negara penempatan (Berry, 2005; Black & Mendenhall, 1991). Faktor yang memengaruhi adaptasi antara lain dukungan organisasi, pengalaman sebelumnya, serta kompensasi yang sesuai.

Hubungan Keduanya:

1. Motivasi & Kepuasan Kerja Kompensasi inklusif meningkatkan kepuasan kerja ekspatriat karena merasa kebutuhan dan keadilan telah diperhatikan. Kepuasan ini berkontribusi langsung pada kemauan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya baru (Shaffer et al., 2016).
2. Dukungan dalam Proses Transisi Kompensasi yang mencakup pelatihan budaya, kursus bahasa, serta tunjangan keluarga membantu ekspatriat menghadapi shock budaya. Dengan dukungan ini, mereka lebih mudah menyesuaikan diri secara sosial dan psikologis (Takeuchi, 2010).
3. Mengurangi Stres & Turnover Intention Penelitian (Harzing 2018) menunjukkan bahwa ekspatriat dengan kompensasi inklusif lebih jarang mengalami stres akibat biaya hidup atau isolasi budaya. Hal ini menurunkan risiko kegagalan penugasan dan meningkatkan efektivitas adaptasi.
4. Meningkatkan Kinerja Lintas Budaya Ketika ekspatriat merasa diakomodasi melalui kompensasi inklusif, mereka lebih terbuka untuk belajar dan berkolaborasi dengan karyawan lokal, sehingga mempercepat proses akulterasi dan kinerja organisasi global (Farcas & Goncalves, 2017).

#### **E. Tantangan Implementasi**

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 (Sayfullah & Perkasa, 2024). Berikut adalah beberapa tantangan yang dihadapi dalam pemberian kompensasi dalam mendukung adaptasi budaya ekspatriat:

1. Kompleksitas Penyesuaian Budaya

Setiap ekspatriat memiliki tingkat kesiapan dan pengalaman berbeda dalam menghadapi budaya baru. Program pelatihan lintas budaya yang bersifat umum sering tidak cukup membantu, karena kebutuhan tiap individu tidak sama. (Setyawan & Sartika 2022) menekankan bahwa personalisasi pelatihan, misalnya dengan fokus pada bahasa, norma sosial, dan kebiasaan kerja lokal, akan lebih efektif mendukung proses adaptasi.

- a. Ketidaksesuaian Harapan dan Realitas

Eksportir biasanya memiliki ekspektasi tinggi terkait fasilitas, tunjangan, dan standar hidup di negara tujuan. Ketika realitas yang ditemui tidak sesuai, muncul rasa kecewa yang dapat menurunkan motivasi kerja. Bahwa hal ini bisa berpengaruh pada kinerja dan produktivitas. Karena itu, komunikasi yang jelas sejak awal tentang hak dan fasilitas menjadi kunci untuk mencegah kesalahpahaman.

- b. Biaya Tinggi dan Efisiensi Anggaran

- Kompensasi ekspatriat, seperti perumahan, transportasi, dan pendidikan anak, menimbulkan beban finansial besar bagi perusahaan. Jika tidak dikelola dengan bijak, biaya ini bisa membebani anggaran. Adanya keseimbangan antara pemberian tunjangan yang cukup bagi kenyamanan ekspatriat dan efisiensi pengeluaran perusahaan, misalnya melalui paket kompensasi yang fleksibel.
- c. Perubahan Kebijakan dan Kondisi Eksternal
  - Faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, situasi politik, kondisi ekonomi, hingga fluktuasi nilai tukar sangat berpengaruh terhadap efektivitas kompensasi. Menekankan pentingnya paket kompensasi yang fleksibel, sehingga bisa menyesuaikan dengan perubahan mendadak dan tetap melindungi kepentingan ekspatriat maupun perusahaan.
  - d. Dampak Psikologis dan Kesejahteraan
  - Selain dukungan finansial, aspek psikologis juga sangat penting. Pada masa culture shock, ekspatriat berisiko mengalami stres dan penurunan kesejahteraan emosional. Dukungan non-finansial seperti konseling, mentoring, atau program komunitas dapat membantu ekspatriat lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan baru dan merasa dihargai.

## SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa strategi kompensasi inklusif memiliki peran krusial dalam membantu ekspatriat beradaptasi dengan budaya kerja maupun sosial di negara penempatan. Kompensasi yang tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga mencakup dukungan non-finansial seperti pelatihan lintas budaya, kursus bahasa, tunjangan keluarga, serta program kesejahteraan psikologis, terbukti mampu meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kinerja ekspatriat. Strategi ini juga berkontribusi pada keberhasilan retensi tenaga kerja internasional serta mempercepat proses integrasi lintas budaya.

Meskipun demikian, implementasi kompensasi inklusif tidak lepas dari berbagai tantangan, antara lain biaya yang tinggi, ketidaksesuaian ekspektasi, hingga resistensi budaya di lingkungan kerja baru. Oleh sebab itu, perusahaan multinasional perlu merancang sistem kompensasi yang lebih adaptif, fleksibel, dan sensitif terhadap keragaman budaya. Pendekatan semacam ini tidak hanya mampu meminimalkan risiko kegagalan penugasan, tetapi juga menjadi strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan dalam menghadapi kompetisi global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697–712.
- Black, J. S., & Gregersen, H. (2021). *Leading global teams and expatriate success*. New York: McGraw-Hill.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Brookfield Global Mobility. (2022). *Global mobility trends survey report*. Brookfield.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2020). *International human resource management* (8<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Farcas, D., & Goncalves, M. (2017). The impact of cultural intelligence on expatriate adjustment. *Management International Review*, 57(3), 449–472.
- Harzing, A.-W. (2018). Expatriate failure and cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 89–110.
- Maulana, R., & Perkasa, D. H. (2024). Tantangan adaptasi budaya ekspatriat dalam organisasi global. *Jurnal Manajemen Internasional*, 12(1), 45–55.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Sarah, A., & Perkasa, D. H. (2025). Strategi kompensasi inklusif dalam mendukung kinerja ekspatriat. *Jurnal Human Capital Global*, 6(1), 11–26.
- Sayfulloh, M., & Perkasa, D. H. (2024). Komunikasi lintas budaya dan konflik organisasi. *Jurnal Komunikasi Global*, 9(2), 77–88.
- Setyawan, R., & Sartika, D. (2022). Efektivitas pelatihan lintas budaya dalam penugasan ekspatriat. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 14(3), 201–214.
- Shaffer, M. A., Kraimer, M., Chen, Y.-P., & Bolino, M. (2016). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences. *Journal of Management*, 42(2), 404–433.
- Siregar, R., & Perdhana, M. S. (2018). Model adaptasi budaya ekspatriat berdasarkan U-Curve. *Jurnal Psikologi Industri*, 7(2), 115–126.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417–436.
- Sutanto, E. M., & Hendrawan, A. (2021). Pendekatan kompensasi inklusif dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen SDM*, 19(2), 133–145.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view. *Journal of Management*, 36(4), 1040–1064.