

Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya Bagi Ekspatriat Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Intercultural Strategy and Intercultural Communication Competency Training Needs for Expatriates For Human Resource Development

Imam Busthomi¹

¹Program Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana
Universitas Airlangga Surabaya
E-mail: ibusthomimusyaffa@gmail.com

Abstract

In this global era, it has become commonplace that every developing country needs the services of expatriates to build a company to be more developed. Global competition has arrived and cooperation between countries is needed in terms of labor. It is not easy to work in a country that is not your home country. Each country certainly has a different character and culture. Cultural differences make it difficult for expatriates to interact, and hinder work productivity for expatriates. Intercultural communication, interaction, and encounter occur all the time. The advent of technology expands the ability of people around the world to connect with each other for their business or leisure needs. An expatriate works as a multicultural workforce and interacts with people from other cultures, so effective communication and interaction skills are one of the keys to the success of an expatriate assigned abroad. This article highlights the importance of intercultural awareness and the need for intercultural communication competency training for local and multinational companies. In addition, intercultural cooperation and synergy are important aspects. Companies that have intercultural competence will be able to succeed and maintain success in global business. Culture plays an important role in actualizing the best abilities of employees and making them feel at home in the organization where they work. Expatriates who come from one country when working in another country may not necessarily be successful, this is due to cultural differences, therefore, expatriates need adaptation. This article discusses how Chinese expatriates with their colleagues from Pakistan, how American expatriates adapt to the work culture at the International School in Salatiga. The purpose of this article is to explore the problems and difficulties faced by expatriates, both Chinese expatriates in Pakistan and American expatriates in International schools in Salatiga, and how to overcome these cultural differences among expatriates.

Keywords: *Adaptation, culture, expatriate*

Abstrak

Di era global seperti ini sudah menjadi hal yang lumrah bahwa setiap negara berkembang membutuhkan jasa ekspatriat untuk membangun sebuah perusahaan menjadi lebih berkembang. Persaingan global telah tiba dan diperlukan kerjasama antar negara dalam

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

hal tenaga kerja. Tidak mudah bekerja di negara yang bukan negara asal. Setiap negara tentunya memiliki karakter dan budaya yang berbeda-beda. Perbedaan budaya membuat para ekspatriat mengalami kesulitan dalam berinteraksi, serta menghambat produktifitas kerja bagi para ekspatriat. Komunikasi, interaksi, dan perjumpaan antarbudaya terjadi setiap saat. Keberadaan teknologi memperluas kemampuan orang di seluruh dunia untuk terhubung satu sama lain kepentingan Bisnis atau kebutuhan liburan. Seorang ekspatriat bekerja sebagai tenaga kerja multikultural dan berinteraksi dengan orang-orang dari budaya lain, sehingga keterampilan komunikasi dan kemampuan berinteraksi yang efektif menjadi salah satu kunci keberhasilan seorang ekspatriat yang ditugaskan di luar negeri. Artikel ini menyoroti pentingnya kesadaran interkultural dan kebutuhan akan pelatihan kompetensi komunikasi antar budaya untuk perusahaan lokal dan multinasional. Selain itu kerjasama dan sinergi antarbudaya menjadi aspek penting. Perusahaan yang memiliki kompetensi interkultural akan mampu mensukseskan dan mempertahankan kesuksesan dalam bisnis global. Budaya berperan penting dalam mengaktualisasikan kemampuan terbaik karyawan dan membuat mereka tetap betah berada di organisasi dimana mereka bekerja. Ekspatriat yang berasal dari suatu negara ketika bekerja di negara lain belum tentu dapat berhasil, ini karena adanya perbedaan budaya, oleh karenanya, para ekspatriat membutuhkan adaptasi. Artikel ini membahas tentang bagaimana ekspatriat Cina dengan rekan kerjanya dari Pakistan, bagaimana ekspatriat Amerika beradaptasi dengan budaya kerja di Sekolah Internasional di Salatiga. Tujuan artikel ini untuk menggali apa saja permasalahan dan kesulitan yang dihadapi para ekspatriat baik ekspatriat Cina di Pakistan maupun Ekspatriat Amerika di sekolah Internasional di Salatiga, serta bagaimana cara mengatasi ekspatriat perbedaan budaya tersebut.

Kata Kunci: Adaptasi, budaya, ekspatriat

Pendahuluan

Globalisasi telah memberikan dampak pada budaya dan perilaku manusia dalam berbagai setting dan konteks terutama dalam konteks sumber daya manusia (SDM). Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang sangat penting dan besar pengaruhnya terhadap kemajuan suatu perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Pola pikir global memiliki pemikiran yang luas dan terbuka sangat menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan bisa menilai masalah dari semua aspek dan semua akan melihat itu perusahaan dapat menerima masukan dan kritik. Karena itu, pola pikir yang luas dalam perusahaan dapat dengan mudah memecahkan masalah global dan memiliki solusi yang konstruktif. Untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan harus mampu membentuk orang-orang yang memiliki motivasi yang kuat dan berani melihat perubahan sebagai tantangan yang harus dihadapi. Manusia sebagai sumber daya yang penting dalam organisasi dan sudah semestinya memerlukan manajemen yang baik dan terencana.

Bahwa sumber daya manusia adalah satu- satunya sumber daya manusia yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, energi, kerja, rasio, rasa, kemampuan.

Kemampuan manusia untuk memecahkan masalah dan untuk mempelajari dan menguasai keterampilan teknis, manajerial, dan kewirausahaan yang dihasilkan dari pendidikan dan pengalaman. Tidak peduli metode apa yang diadopsi dalam membantu sekutu untuk mencapai pembangunan berkelanjutan, pengembangan sumber daya manusia internasional tidak diragukan lagi akan memainkan peran penting.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) pertama kali diusulkan sebagai pada tahun 1964 oleh Harbison dan Myers. Sejak itu, beberapa bidang (terutama, pengembangan organisasi dan pelatihan dan pengembangan) yang dirumuskan sebagai bidang praktik maupun bidang akademik atau disiplin. Banyak perusahaan yang menjadi penguasa di negaranya masing-masing mulai berpikir untuk memperluas pengaruhnya dalam skala yang lebih luas, yaitu dalam skala internasional. Hal ini menjadi tantangan para pengembang IHRD untuk mencetak sumber daya manusia yang unggul. Dengan demikian perlu adanya konsep yang tepat untuk mengenal praktik IHRD.

Ada banyak konsep di dalam mengenal segala aspek dalam IHRD, diantaranya adalah Konsep dengan pendekatan Ekosistem. Ekosistem telah muncul sebagai pendekatan baru untuk menggambarkan lingkungan kompetitif dan menjelaskan peran aktor dalam berbagai bidang seperti kewirausahaan (Spigel, 2017). Pendekatan ekosistem membantu pemahaman kita tentang cara praktik IHRD dikembangkan dan diimplementasikan. Pendekatan ekosistem- sebagai-afiliasi, di mana fokusnya adalah pada saling ketergantungan, kepadatan jaringan, sentralitas aktor, daya tawar, dan hubungan antar aktor untuk meningkatkan penciptaan nilai keseluruhan ekosistem (Autio & Tomas, 2014).

Tuntutan globalisasi dan persaingan domestik saat ini semakin ketat. Persaingan terkadang terkadang membuat perusahaan harus memutar otak agar dapat bertahan, salah satunya dengan mengundang investor luar untuk melakukan merger atau akuisisi dengan perusahaan lain yang memiliki skala usaha lebih besar. Adanya merger dan akuisisi dengan perusahaan mau tidak mau mengubah perubahan bisnis yang awalnya hanya berskala nasional menjadi internasional. Oleh sebab itu bahwa dalam hal ini pengembangan sumber daya manusia internasional sangat perlu untuk terus di upgrade.

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

Pengembangan sumber daya manusia internasional merupakan bagian integral dari pekerjaan pembangunan internasional. Misalnya, sebuah perusahaan mengirim pekerjanya untuk bekerja diperusahaan mitra luar negeri yang kemudian disebut ekspatriat. Pentingnya ekspatriat dalam bisnis internasional dapat dilihat dari perannya sebagai pengontrol, koordinator, transfer pengetahuan, dan agen sosialisasi di antara perusahaan multinasional. Penempatan ekspatriat yang tepat di luar negeri merupakan salah satu strategi global perusahaan multinasional. Keberhasilan penerapan strategi tergantung pada orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat, di lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat.

Memilih karyawan untuk proyek internasional sangat penting dilakukan dan menjadi penentu sukses-tidaknya sebuah proyek organisasi. Menurut Caligiuri (2000) dan Crowne (2008). Jika pemilihan kandidat kurang tepat, maka hal ini dapat memicu kinerja yang buruk, pengerjaan tugas yang kurang maksimal, kecemasan dan masalah emosional lainnya serta kerusakan pada karir karyawan. Selain pentingnya memilih karyawan yang tepat dalam penugasan internasional, juga penting untuk mempertimbangkan terkait perbedaan budaya yang akan dihadapi para ekspatriat.

Para ekspatriat yang bekerja di luar negeri tentunya harus dapat menyesuaikan diri dengan budaya baru yang mungkin tidak dikenal dan tidak dapat diprediksi di hampir semua cara yang dapat dipikirkan. Kesulitan yang terjadi dalam proses penyesuaian lintas budaya dapat disorot melewati konsep culture shock.

Keberhasilan penyesuaian ekspatriat dengan lingkungan budaya lokal merupakan faktor yang menentukan kinerja ekspatriat. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami faktor- faktor yang mempengaruhi yang membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri dengan budaya lokal. Ketika ekspatriat merasa mereka tidak dapat menyesuaikan diri dengan budaya lokal, maka ada kemungkinan muncul suatu keinginan untuk meninggalkan penugasan internasional sebelum waktunya. Hal Ini merupakan salah satu penyebab kegagalan ekspatriat.

Ekspatriat menghadapi banyak tantangan terkait dengan tinggal dan bekerja di luar negeri selama penugasan mereka. Kesulitan adaptasi yang dihasilkan untuk pengaturan ini menghasilkan pekerjaan yang hidup tentang bagaimana meningkatkan efektivitas di negara asal dan mengurangi kegagalan penugasan ekspatriat. Black dan Stephen mengemukakan bahwa ekspatriat dianggap sesuai dengan budaya tuan rumah

jika mereka mengalami kenyamanan dan kepuasan psikologis dan tidak adanya stres pada tiga aspek penyesuaian ekspatriat, yaitu, umum, interaksi, dan penyesuaian kerja.

Ekspatriat menghadapi kesulitan terkait dengan pekerjaan mereka serta transisi sosial; jika masalah ini tidak terselesaikan, maka ekspatriat dapat mengalami depresi, dan mereka kehidupan profesional akan terpengaruh, dengan dampak yang beragam pada kinerja mereka di luar negeri. Menurut Neuliep James (2003), karena nilai budaya yang beragam serta kondisi dan prinsip yang tidak terduga, ekspatriat akan menjadi bingung dan cemas.

Ketika ekspatriat pindah ke negara asing dalam hal ini yaitu negara tuan rumah dan bertemu dengan budaya tuan rumah, kepercayaan, norma, dan nilai mereka bergantung pada budaya negara asal mereka. Oleh karenanya ekspatriat mungkin mengalami shock culture karena budaya di negara tempat mereka bekerja dan budaya mereka sendiri sangat beragam dan berbeda. Ini proses psikologis di mana ekspatriat mengalami ketidakpastian, depresi dan kecemasan. Penyesuaian inilah yang kemudian disebut dengan penyesuaian lintas budaya. Penyesuaian lintas budaya adalah cara penyesuaian diri dengan kebutuhan lingkungan budaya asing yang mengubah pandangan dan sistem kepercayaan sesuai dengan budaya asing.

Para ekspatriat biasanya juga menghadapi tekanan kerja dan ketidakamanan dalam tugas-tugas di luar negeri karena budaya yang beragam norma, bahasa, dan persepsi tindakan yang dapat diterima. Sehingga untuk mencapai tujuan ekspatriat agar tidak gagal dalam penugasan di luar negeri, mereka harus memiliki keterampilan atau strategi agar dapat menjalin hubungan yang efektif dengan lingkungan sosial budaya tempat mereka ditugaskan. Suatu strategi untuk mendapatkan perhatian terhadap lingkungan di dalam dan di luar perusahaan, artinya strategi menunjukkan faktor-faktor mana yang harus menjadi utama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Ini menjadi acuan penting bagi para ekspatriat untuk mempersiapkan strategi beradaptasi dengan budaya baru.

Grundey (2008) berpendapat bahwa, untuk menciptakan kesuksesan penugasan internasional, yang efisiensi pelatihan lintas budaya adalah signifikan, karena pelatihan lintas budaya dapat meminimalkan shock culture dan tekanan psikologis, yang sering menjadi penyebab kegagalan ekspatriat. Pelatihan lintas budaya dapat membantu ekspatriat menjadi akrab dengan negara tuan rumah, terutama mengenai budaya, hukum,

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

peraturan, budaya kerja, dan faktor lainnya, sehingga memfasilitasi lintas budaya ekspatriat penyesuaian saat bekerja di luar negeri.

Artikel ini mengambil kasus dari 5 jurnal internasional terkait ekspatriat, terutama mengenai permasalahan yang dihadapi oleh para ekspatriat seperti perbedaan budaya ekspatriat. perbedaan budaya kerja yang kemudian menjadi landasan bagi penulis untuk membahas tentang apa saja problem yang ada pada eksspatriat yang ditugaskan di luar negeri, serta bagaimana solusinya.

Artikel ini bertujuan untuk menjawab beberapa permasalahan meliputi: (1) Kesulitan-kesulitan apa yang dialami oleh ekspatriat yang dibahas dalam 5 jurnal tersebut di atas dalam melakukan adaptasi budaya; (2) Upaya apa yang dilakukan oleh ekspatriat dalam adaptasi budaya; (3) Bantuan apa yang diberikan oleh pihak manajemen dalam membantu ekspatriat melakukan adaptasi budaya.

Kerangka Konseptual Definisi IHRD

IHRD adalah istilah luas yang menyangkut proses yang membahas perumusan dan praktik sistem HRD, praktik-praktik, dan kebijakan HRD di tingkat global, sosial, dan organisasi. Wang dan McLean (2007:105) mendefinisikan "HRD Internasional (juga dikenal, mungkin lebih tepat, sebagai HRD lintas budaya, HRD transnasional, dan HRD global adalah bidang studi dan praktik yang berfokus pada profit, not-for-profit, dan/atau badan pemerintah dan individu yang bekerja sama dalam beberapa bentuk lintas batas negara"

Pendekatan ekosistem membantu pemahaman kita tentang cara praktik IHRD dikembangkan dan diimplementasikan, dan hasilnya dinilai karena penekanannya pada empat dimensi penting: (a) peran pemahaman budaya bersama dan lingkungan kelembagaan yang menormalkan praktik IHRD tertentu; (b) pentingnya jaringan sosial dan aktor dalam perusahaan, negara, dan wilayah yang menyebarkan pengetahuan tentang IHRD, (c) peran kebijakan HRD pemerintah, pemangku kepentingan nasional, dan regional yang mendukung IHRD, dan (d) peran perusahaan, karyawan, dan pekerja dalam membentuk praktik IHRD.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Thomas N. Garavan¹, Alma McCarthy, and Ronan Carbery, mengidentifikasi dimensi konten ekosistem IHRD pada makro, meso, dan tingkat mikro dan dari gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa IHRD

dikembangkan dan diimplementasikan berdasarkan dimensi konten ekosistem IHRD yang terbagi menjadi 3 tingkat yaitu Makro, Meso dan Mikro.

Pada Tingkat Makro, IHRD dikembangkan dan diimplementasikan berdasarkan;

1. Karakteristik Budaya
2. Institusi formal dan informal
3. Ketersediaan dan mobilitas bakat global
4. Dukungan pemerintah untuk HRD
5. Tata Kelola dan Regulasi IHRD

Pada Tingkat Meso, IHRD dikembangkan dan diimplementasikan berdasarkan;

1. Jaringan HRD professional
2. Jaringan ekspatriat dan pekerja internasional
3. Konsultan, direktur, agen outsourcing, dan layanan pendukung
4. Pesaing, pemasok, pelanggan, dan mitra strategis
5. Institusi Pendidikan
6. Jaringan kantor pusat anak perusahaan
7. Keluarga dan teman sebaya
8. Pengambilan keputusan aktor global dan lokal

Pada Tingkat Mikro, IHRD dikembangkan dan diimplementasikan berdasarkan;

1. Karyawan dan pekerja
2. Perusahaan, anak perusahaan, atau unit lokal

Dari dimensi konten ekosistem IHRD yang telah disebutkan di atas, artikel ini hanya berfokus pada jaringan ekspatriat dan pekerja internasional.

Definisi Ekspatriat

Ekspatriat adalah tenaga kerja yang bekerja di daerah yang bukan daerah tempat ia terdaftar sebagai penduduk. Banyak perusahaan multinasional menggunakan ekspatriat untuk menjamin efektivitas operasi perusahaan sejalan dengan kebijakan kantor pusat. Secara umum, ekspatriat juga dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

internasional dalam organisasi. Ekspatriat yang berpengalaman dapat menjadi sumber daya yang mendukung organisasi untuk berkembang menjadi sumber daya yang mendukung organisasi untuk berkembang lebih luas.

Di era global saat ini, ekspatriat menjadi sebuah kebutuhan kompetitif bagi sebuah perusahaan. Ekspatriat telah didefinisikan sebagai karyawan yang bekerja dan tinggal sementara di lokasi tuan rumah. Ekspatriat adalah seorang pekerja yang bekerja diluar negara asalnya (Gross, 2005) sedangkan menurut Czinkota, Ronkainen dan Moffet (2002) ekspatriat adalah warga asing (karyawan Negara asal dan karyawan Negara ketiga) bukan warga negara tuan rumah. Demikian pula Enderson (1977) mengatakan bahwa umumnya para ekspatriat dikirim ke luar negeri biasanya karena keahliannya yang diperlukan perusahaan tidak tersedia secara lokal atau karena perusahaan ingin memiliki pengendalian pada perusahaannya dan ingin untuk memiliki seseorang yang diketahui dan dipercayai dapat mengelola operasi perusahaan di luar negeri. Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa ekspatriat adalah seseorang yang sedang tinggal bukan di negara asalnya dan bekerja pada suatu perusahaan diluar negeri yang tidak terdaftar sebagai warga negara.

Pemilihan karyawan yang tepat untuk penugasan internasional merupakan hal yang sangat penting untuk menghasilkan output penugasan yang maksimal. Perusahaan seharusnya sudah memilih karyawan yang paling kompeten dalam hal pengetahuan teknis dan kemudian harus memilih dari kelompok itu. Faktor-faktor seperti kepribadian, pengalaman, kemampuan bahasa dan pengalaman berada di luar negeri harus diperiksa. Hal ini dikarenakan apabila pemilihan karyawan yang tidak sesuai, maka akan berimbas pada kinerja yang buruk. Oleh karenanya, perlu menyelidiki lebih lanjut sifat-sifat pribadi yang diidentifikasi oleh ekspatriat saat ini dan sebelumnya sebagai hal yang berharga untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan menyesuaikan diri dengan lingkungan budaya baru. Selain itu pentingnya mengetahui latar belakang, pendidikan, kemampuan berbicara bahasa lokal, dan pengetahuan tentang pekerjaan yang sedang di emban oleh seorang ekspatriat.

Adaptasi Ekspatriat

Adaptasi dinegara tujuan ekspatriat dapat dilakukan dengan banyak cara (hodgetts, 2000). Adaptasi dilakukan oleh ekspatriat secara perorangan terhadap

pekerjaan, budaya organisasi, sosialisasi, serta hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Metode yang dicapai dilakukan untuk menghasilkan tingkat adaptasi yang sesuai dengan keinginan ekspatriat secara perorangan maupun dalam suatu organisasi. Ekspatriat akan mengalami kesulitan akibat dari perbedaan budaya tersebut. Masalah juga akan muncul dari rekan kerja, dimana terjadi kesalahpahaman yang akan menyebabkan frustrasi, serta ekspatriat akan menerima perilaku yang tidak baik. Sehingga dalam hal ini perlu adanya penyesuaian. Dalam proses adaptasi ada yang berubah dan ada yang tidak berubah. Gudykunts dan Kim (2003) menyatakan bahwa kemungkinan individu untuk mengubah lingkungan sangatlah kecil. Hal tersebut dikarenakan dominasi dari budaya penduduk lokal yang mengontrol kelangsungan hidup sehari-hari yang dapat memaksa para pendatang untuk menyesuaikan diri. Dari pernyataan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang ekspatriat akan mengalami kesulitan akibat adanya perbedaan budaya. Dengan adanya perbedaan ini akan menimbulkan suatu masalah dalam masa ekspatriat bekerja di perusahaan tersebut. Oleh karena, perlu adanya penyesuaian lintas budaya ekspatriat. Pada penelitian Gloria Stefhanie Pirade dkk, dijelaskan bahwa ada banyak kesulitan yang dihadapi oleh ekspatriat, namun disini yang dibahas dalam penelitiannya adalah culture shock dan kendala budaya, bahasa dan nilai.

Culture Shock

Mulyana & Rahmat (2006) menjelaskan bahwa culture shock adalah suatu penyakit atau gejala yang berhubungan dengan aksi yang diderita oleh individu atau kelompok yang secara tiba-tiba harus berpindah ke sebuah lingkungan baru, yang berbeda dengan lingkungan asalnya. Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa culture shock merupakan suatu keadaan yang dialami oleh ekspatriat ketika berpindah ke lingkungan yang berbeda dengan lingkungan asalnya.

Kendala Bahasa dan Nilai

Bahasa merupakan salah satu dimensi budaya yang menjadi identitas utama suatu negara, karena bahasa merupakan bentuk ekspresi yang paling mendasar dalam suatu budaya. Hal ini semakin kompleks apabila disertai dengan penguasaan dialek yang berbeda. Jika seorang ekspatriat hanya menguasai bahasanya sendiri dan kemudian memaksakan bahasanya kepada rekan kerja untuk digunakan, maka akan menghambat

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

proses adaptasi budaya kerja di mana ekspatriat berada. Nilai adalah asumsi yang abstrak dan sering tidak disadari apa yang benar dan apa yang penting. Nilai juga sering dimaknai sebagai sesuatu yang baik yang selalu dicita-citakan dan dianggap sebagai sesuatu yang penting dalam hidup bermasyarakat. Setiap ekspatriat juga menganut nilai-nilai kehidupan yang cenderung berbeda dengan negara tuan rumah. Sehingga dalam budaya kerja sangat diperlukan untuk memahami nilai-nilai yang berlaku dalam kehidupan bermasyarakat di negara baru.

Adaptasi Budaya bagi Ekspatriat

Menurut Hodgetts dan Luthans (2000) terdapat 2 jenis adjustment bagi ekspatriat yaitu (1) penyesuaian antisipatif (*anticipatory adjustment*) dan (2) penyesuaian dalam negeri (*in-country adjustment*). Penyesuaian antisipasi seorang ekspatriat dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu adalah pelatihan sebelum keberangkatan penugasan dan pengalaman sebelumnya. Sedangkan untuk faktor organisasi adalah mekanisme dan kriteria seleksi. Sementara penyesuaian domestik dipengaruhi oleh faktor individu, faktor pekerjaan, faktor budaya organisasi, faktor non pekerjaan dan faktor kemampuan bersosialisasi dalam organisasi.

Penyesuaian Lintas Budaya Ekspatriat

Penyesuaian lintas budaya ekspatriat adalah proses di mana seorang ekspatriat meninggalkan lingkungan budaya tempat ekspatriat itu berasal dan memasuki tempat lain yang tidak dikenal sebelumnya. Dalam literatur tentang penyesuaian lintas budaya, perbedaan dibagi menjadi penyesuaian budaya sosial dan penyesuaian psikologis, Caligiuri (2000). Meskipun secara konseptual saling berhubungan, penyesuaian sosial-budaya berkaitan dengan kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dengan perwakilan dari negara tuan rumah, sedangkan penyesuaian psikologis berkaitan dengan kesejahteraan psikologis atau kebahagiaan seseorang dalam lingkungan sosial dan budaya barunya. Ekspatriat melakukan penyesuaian terhadap tiga dimensi adaptasi yang disebut *in-country adjustment* diantaranya *work adjustment*, *general adjustment* dan *interaction adjustment* (Hill, 2001; Black et al, 1999; Vance and Paik, 2006).

Dari pernyataan ahli di atas, maka dapat dipahami bahwa yang pertama; tingkat kenyamanan ekspatriat dengan domain kerjanya disebut sebagai penyesuaian kerja.

Kedua; tingkat kenyamanan ekspatriat dengan interaksi sosialnya dengan warga negara tuan rumah disebut sebagai penyesuaian interaksi, dan yang ketiga; tingkat kenyamanan ekspatriat dengan lingkungan budaya negara tuan rumah disebut sebagai penyesuaian umum.

Tantangan dalam Penyesuaian Lintas Budaya

Bekerja di luar negeri dapat membuat para ekspatriat stress jika ekspatriat tidak dapat beradaptasi dengan budaya negara tuan rumah. Ekspatriat yang bekerja di luar negeri akan dihadapi oleh berbagai macam hal baru dan perbedaan, sehingga para ekspatriat akan memiliki masalah penyesuaian umum mengenai bagaimana berinteraksi dengan warga negara lain. Dalam literatur yang tersedia berfokus pada ekspatriat, itu juga perjuangan untuk bekerja dan hidup dalam pengaturan budaya yang beragam, oleh karena itu tidak aneh bahwa kurangnya pemahaman budaya dan keterampilan bahasa, dan tantangan untuk menyesuaikan diri dengan budaya tuan rumah merupakan faktor yang menyebabkan kegagalan ekspatriat, Dowling (2005). Setiap perusahaan yang menugaskan para ekspatriatnya di luar negeri tentu tidak menginginkan ekspatriatnya gagal dalam penugasan tersebut. Untuk dapat bekerja secara produktif bagi para ekspatriat yang melakukan tugas internasional, maka seorang ekspatriat harus dapat mengetahui terkait dengan budaya tuan rumah, mempelajari dan menyadari perbedaan budaya, dan memiliki keahlian dalam interaksi lintas budaya. Parhizgar (2013) menyatakan bahwa jaringan sosial ekspatriat di luar negeri sangat penting baik dalam domain pekerjaan dan non-pekerjaan, karena jaringan ini akan membantu ekspatriat dalam belajar tentang aturan negara, peraturan, dan budaya dengan cara yang lebih realistis, dan panduan mereka dengan pengetahuan penting tentang standar budaya tuan rumah, adat istiadat, dan bagaimana mengatasi setiap rintangan dan kesulitan yang dapat menghambat kemajuan mereka.

Memfasilitasi Penyesuaian Lintas Budaya Ekspatriat

Banyak metode yang dapat digunakan untuk memfasilitasi penyesuaian lintas budaya. Selmer (2005) berpendapat bahwa dalam konteks penyesuaian lintas budaya ekspatriat, para peneliti telah mengidentifikasi bahwa pelatihan lintas budaya adalah metode yang paling efektif untuk membantu penyesuaian ekspatriat di luar negeri. Ini

Busthomi:" Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

karena pelatihan lintas budaya dapat memberi kesempatan bagi para ekspatriat untuk mempelajari berbagai hal terutama yang berkaitan dengan budaya tuan rumah. Pelatihan lintas budaya bertujuan mendidik seseorang dari satu budaya untuk berkomunikasi dengan sukses dengan orang dari budaya lain dan membantu mereka dalam mempermudah beradaptasi dengan budaya baru mereka.

Dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa memfasilitasi penyesuaian lintas budaya sangat penting bagi para ekspatriat yang hendak bertugas di negara tuan rumah. Ini bisa dilakukan dengan banyak metode yang memungkinkan dapat membantu dan mempermudah para ekspatriat dalam beradaptasi dengan budaya baru. Salah satu metode yang efektif yaitu melalui pelatihan lintas budaya.

Pelatihan Lintas Budaya (CCT).

Pelatihan lintas budaya atau sering disebut CCT ekspatriat sangat penting. Pelatihan lintas budaya merupakan salah satu kunci dalam penyesuaian ekspatriat. Selain itu, pelatihan lintas budaya dijadikan sebagai metode yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu untuk mengelola dan berfungsi dengan baik di luar negeri. Black dan Mendenhall (1990) menyatakan bahwa pelatihan lintas budaya telah diperkenalkan sebagai cara untuk memfasilitasi hubungan lintas budaya yang baik. Tujuan dari pelatihan yaitu memperkuat sikap budaya ekspatriat dan memungkinkan mereka untuk menyadarimereka di lingkungan luar negeri. Menurut Caligiuri (2005) pelatihan lintas budaya dimaksudkan untuk membantu karyawan merasa percaya diri tinggal dan bekerja di luar negeri dan juga akan memperkuat penyesuaian mereka dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengenali dan memahami latar belakang budaya yang berbeda.

Pelatihan lintas budaya yang ditawarkan kepada para ekspatriat ini sebelum penugasan ke luar negeri, maka kemungkinan tantangan dapat diminimalkan. Hal ini sesuai dengan apa yang di sampaikan oleh Deal (1982) bahwa pelatihan lintas budaya dapat meminimalkan kejutan budaya dan dampak, serta guncangan yang dirasakan individu setelah menghadapi budaya baru. Dengan adanya pelatihan tentu ekspatriat akan menghadapi lebih sedikit culture shock dan akan menjadi lebih mudah berinteraksi dengan pekerja tuan rumah dibanding dengan tanpa adanya pelatihan. Mondy dan Noe (2005), menyarankan bahwa berbagai jenis pra-keberangkatan dan pelatihan lintas budaya yang berhubungan negara tuan rumah seperti bahasa, budaya, standar hidup, dan

norma budaya akan membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri dengan mudah di lingkungan tuan rumah.

Dari penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa pelatihan lintas budaya sangat diperlu dilakukan dalam mempersiapkan para ekspatriat sebelum mereka berangkat dan bekerja di negara tuan rumah. Ini karena untuk mengurangi culture shock ketika mereka bekerja di negara tuan rumah. Selain itu, dilakukannya pelatihan lintas budaya juga untuk meningkatkan kesadaran ekspatriat tentang budaya tuan rumah dan membuat mereka terbiasa dengan perbedaan budaya, sehingga mempermudah ekspatriat dalam berinteraksi dengan orang yang berada di negara tuan rumah tempat mereka bekerja.

Pembelajaran Formal dan Informal

Pembelajaran formal merupakan pembelajaran yang diselenggarakan oleh lembaga formal baik yang berasal dari negeri maupun swasta. Pembelajaran formal biasanya memiliki jenjang pendidikan yang lebih jelas, yaitu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Sedangkan pembelajaran informal adalah jalur pembelajaran yang dimulai dari keluarga hingga kegiatan belajar mandiri seperti mengamati lingkungan, belajar dari internet yang dilakukan secara sadar. Dalam konteks ekspatriat, bahwa ekspatriat akan belajar dalam dua cara yaitu pembelajaran formal dan informal. Sebagian besar penelitian berpendapat bahwa pelatihan pra-keberangkatan sangat efektif, tetapi pelatihan ini juga dapat dilakukan di luar negeri (Suutari,2000). Sims dan Schraeder (2004) menjelaskan bahwa pelatihan pasca kedatangan sangat penting dalam meminimalkan shock culture dan tantangan penyesuaian lintas budaya di negara tuan rumah.

Tissot (2004) menjelaskan pembelajaran formal sebagai pembelajaran khas yang ditawarkan oleh perusahaan atau lembaga pelatihan. Perusahaan-perusahaan ini menyediakan program pelatihan untuk ekspatriat sebelum mereka mengambil tugas internasional di mana mereka mempunyai tanggung jawab mereka untuk proyek global sebelum menuju ke negara itu. Sementara pembelajaran informal dianggap sebagai mekanisme berkelanjutan, di mana informasi, perilaku, pengetahuan, dan pengalaman dipelajari. Di era digital seperti sekarang ini, manusia hidup di lingkungan digital yang memberi kita sumber daya tak terbatas untuk mengakses pembelajaran informal dan memberi kemudahan untuk mengakses segala informasi yang dibutuhkan.

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

Pembahasan

Hasil studi dibahas berdasarkan rujukan jurnal yang ada.

Adapun pada jurnal Mohammad Nyoman dkk membahas dalam dua bidang utama. Pada bagian pertama, hasil disajikan sebagai tantangan yang dihadapi oleh ekspatriat dalam penyesuaian mereka di negara tuan rumah, terutama tantangan yang terkait dengan "faktor pekerjaan dan faktor non-pekerjaan" dari ekspatriat. Bagian kedua menjelaskan efektivitas pelatihan lintas budaya dalam penyesuaian lintas budaya ekspatriat, khususnya menguraikan cara ekspatriat memfasilitasi penyesuaian mereka, yaitu pembelajaran formal dan pembelajaran informal.

Tantangan Penyesuaian Lintas Budaya

Penyesuaian lintas budaya memang suatu hal penting yang harus dihadapi oleh para ekspatriat yang bekerja di luar negeri. Pada tantangan penyesuaian lintas budaya antara pekerja Cina dan Pakistan diketahui bahwa selama penugasan asing, ekspatriat Cina menghadapi beberapa kesulitan dan masalah di Pakistan. Untuk mengetahui hambatan ekspatriat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tentang dua dimensi, yaitu faktor pekerjaan dan faktor non- pekerjaan.

Ada banyak perbedaan antara pekerja Cina dan Pakistan. Dari hasil jawaban yang disampaikan ekspatriat Cina bahwa manajemen waktu merupakan tantangan besar di Pakistan. Hal ini ditunjukkan apabila ada sebuah pertemuan pada jam 09:00, maka di Pakistan akan dimulai jam 09:30. Sementara di Cina, apabila mereka mengadakan sebuah pertemuan di jam 09:00, maka mereka sudah standby pada jam itu juga. Hal ini menunjukkan perbedaan dimana Ekpatriat Cina cenderung lebih tepat waktu. Selain itu, perbedaan budaya kerja sangat mencolok antara pekerja Cina dan Pakistan. Orang Cina sangat pekerja keras dan mereka berorientasi pada tujuan, mereka selalu menyelesaikan proyek tepat waktu karena mereka sangat terampil, sementara di sisi lain tenaga kerja Pakistan masih belum memiliki kapasitas, keterampilan seperti yang dimiliki orang Cina. Hal ini juga disebabkan karena tenaga kerja Pakistan kurang berorientasi pada teknologi dibandingkan dengan tenaga kerja Cina. Lain daripada itu, orang Cina lebih setia pada pekerjaan dan tugas mereka, mereka lebih mengutamakan pekerjaan mereka, sementara di sisi lain pekerja Pakistan orientasi orangnya lebih mengutamakan hal lain seperti keluarga, gathering, dll.

Faktor Kerja

Setiap orang yang bekerja di sebuah perusahaan pasti akan menemukan perbedaan budaya kerja terutama jika mereka tidak berasal dari suatu daerah, wilayah atau negara. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Pada penelitian ini, temuan telah mengidentifikasi dua rintangan utama yang dihadapi oleh ekspatriat Cina di lingkungan kerja mereka di Pakistan yaitu:

Pertama; perbedaan persepsi waktu, hal ini merupakan tantangan paling penting yang mereka hadapi saat bekerja di Pakistan. Sejumlah besar ekspatriat Cina menyebutkan ketepatan waktu yang buruk dalam wawancara mereka mengenai rekan-rekan Pakistan mereka. Hal ini ditunjukkan oleh lebih dari 18 peserta mengatakan bahwa orang-orang di Pakistan menunda tugas dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk kegiatan sosial kegiatan dan interaksi dengan orang-orang di wilayah kerja, dan oleh karena itu membutuhkan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas mereka.

Kedua; perbedaan gaya kerja. Perbedaan gaya kerja juga sering dihadapi oleh para ekspatriat, bekerja di lingkungan yang beragam dan budaya yang berbeda akan menciptakan perbedaan gaya kerja, karena perbedaan norma, etika, dan nilai di lingkungan kerja. Sebagian besar responden menyoroti kekhawatiran mengenai gaya kerja perbedaan. Rintangan ini dikomentari oleh lebih dari 15 responden; karena perbedaan bisnis dan budaya, mereka menghadapi hambatan ini di Pakistan.

Faktor Non-Pekerjaan

Faktor non pekerjaan biasanya dipengaruhi oleh bawaan dari negara asal ekspatriat. Hal pasti dihadapi oleh para ekspatriat yang bekerja di luar negeri. Adapun hasil mengenai faktor non-kerja ekspatriat Cina-Pakistan menyoroti dua rintangan utama selama mereka tinggal di Pakistan, yaitu;

Pertama; hambatan bahasa, setiap ekspatriat yang bekerja di luar negeri tentu harus bisa menguasai bahasa negara mereka bekerja. Karena kalau tidak, pasti akan mengalami kesulitan ketika hendak berinteraksi dengan orang lain. Hal ini juga dialami oleh para ekspatriat Cina di Pakistan. Sebagian besar ekspatriat Cina bahwa masalah bahasa dihadapi ketika mereka berinteraksi dengan penduduk lokal Pakistan. Banyak yang mengatakan dalam tanggapan mereka bahwa, dalam organisasi mereka, mereka tidak menghadapi masalah bahasa karena hampir semua orang bisa berbahasa Inggris dengan

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

baik. Sebagian besar orang Pakistan bisa bahasa Inggris, sementara para ekspatriat Cina sebagian besar tidak bisa berbahasa Inggris. Bagi ekspatriat Cina di Pakistan, bahasa adalah penghalang pertama saat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja Pakistan.

Selain itu juga dialami oleh para ekspatriat Jepang yang kurang memiliki kompetensi bahasa Indonesia dalam kehidupan sehari-hari tetapi lebih terampil di kantor. Salah satu ekspatriat mengaku mengetahui, memahami, menulis, membaca, dan melafalkan kata atau kalimat dalam bahasa Indonesia. Seorang ekspatriat tersebut tidak merasa kesulitan untuk berbicara bahasa Indonesia di kantor. Namun, dia mengaku masih kesulitan berbicara dengan orang Indonesia di luar kantor seperti dengan pekerja di toko. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari staf lokal yang mengatakan bahwa struktur bahasa ekspatriat terkadang mungkin salah. Namun, karyawan Indonesia memahami bahasa Indonesia yang digunakan ekspatriat karena sudah lama bekerja dengannya

Kedua; Perbedaan budaya, penting untuk memahami budaya, karena budaya merupakan hal yang sensitif. Para ekspatriat Cina di Pakistan menyoroti bahwa budaya adalah topik yang sangat sensitif di setiap negara, sehingga mereka harus sangat berhati-hati dengan budaya Pakistan. Di Pakistan, mayoritas penduduknya adalah Muslim; banyak hal yang dilarang di Pakistan; dan mereka harus menghormati budaya lokal yang ada di Pakistan.

Upaya Mengatasi Kesulitan Adaptasi Budaya Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gloria Stefhanie Pirade dkk, salah satu ekspatriat mengaku bahwa kesulitan yang dialami bersama rekan kerjanya adalah masalah interpersonal, yaitu perbedaan pendapat yang dipicu oleh kepribadian seorang ekspatriat tersebut yang tegas dalam melakukan segala sesuatu. Menghadapi hal seperti itu ekspatriat terselalu selalu mengupayakan membangun komunikasi dan selalu bekerja sama dalam mengupayakan solusi jika terjadi masalah bersama rekan kerja. Ekspatriat tersebut juga senang membangun hubungan di luar lingkungan pekerjaan. Dengan bersikap baik dan sopan kepada siapa saja, hal itu sangat membantu eksspatriat dalam beradaptasi.

Pelatihan Lintas Budaya Memfasilitasi Penyesuaian Lintas Budaya

Pelatihan lintas budaya dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk penugasan luar negeri dengan berfokus pada pengembangan keterampilan dan sikap yang

dibutuhkan untuk interaksi dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda. Oleh karena itu, pelatihan lintas budaya sangat penting dan dimaksudkan agar ekspatriat merasa percaya diri dalam penugasan di luar negeri. Selain itu, pelatihan ini akan meningkatkan penyesuaian mereka dan meningkatkan pengetahuan dan apresiasi mereka terhadap berbagai sudut pandang. Pada bagian berikut, temuan telah disajikan dalam dua, yaitu pembelajaran formal dan pembelajaran informal ekspatriat Cina.

Pembelajaran Formal

Pembelajaran formal menyoroti terkait teknik yang digunakan untuk keberhasilan ekspatriat di negara tuan rumah yaitu, pelatihan pra-keberangkatan. Pembelajaran formal biasanya ditawarkan oleh organisasi atau lembaga pelatihan. Selain itu, pembelajaran formal bertujuan untuk membantu keberhasilan ekspatriat dalam beradaptasi dan tinggal di negara tuan rumah, terutama budaya negara tuan rumah. Para peserta ekspatriat yang melakukan pelatihan pra-keberangkatan berkomentar bahwa pelatihan membantu mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan hidup di Pakistan dan juga memberikan rekomendasi tentang bagaimana bertindak atau berperilaku di lingkungan tersebut.

Pembelajaran Informal

Di era modern seperti sekarang ini, manusia semakin mudah mengakses apapun yang mereka inginkan termasuk dalam mempelajari suatu ilmu. Ini karena hadirnya sebuah teknologi dimana teknologi memungkinkan orang untuk memperoleh pengetahuan dengan cara yang berbeda, pembelajaran informal mendapatkan peran yang sangat penting. Hal ini juga menjadi suatu cara yang dilakukan oleh sebagian ekspatriat Cina. Hasil mengenai pembelajaran informal menyoroti “pencarian online.” Teknik yang digunakan kebanyakan orang untuk mengetahui apa yang terjadi di dunia adalah teknologi internet. Sebagian besar para ekspatriat Cina berkomentar bahwa mereka menggunakan internet sebagai alat untuk mengumpulkan informasi tentang budaya orang Pakistan.

Kesimpulan

Globalisasi melahirkan ribuan perusahaan internasional dan multinasional di seluruh dunia. Interaksi antara pekerja asing dan lokal tidak dapat dihindari. Kegagalan ekspatriat dan menurunnya kinerja perusahaan ternyata sering disebabkan perbedaan

Busthomi: " Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan..."

budaya. Memahami budaya mitra asing adalah keharusan. Menyadari, mengenal, dan memahami perbedaan- perbedaan budaya yang ada merupakan hal penting. Setiap budaya memiliki keunikan dan karakteristik. Pentingnya kesadaran antar budaya bersikap terbuka terhadap perbedaan dan ketrampilan dalam berkomunikasi, serta berinteraksi dengan layak dan tepat. Seorang ekspatriat akan mengalami kesulitan akibat adanya perbedaan budaya. Dengan adanya perbedaan budaya ini akan menimbulkan suatu masalah bagi ekspatriat yang sedang bertugas di negara tuan rumah. Oleh karena, perlu adanya penyesuaian lintas budaya ekspatriat. Tingkat kenyamanan ekspatriat dengan domain kerjanya disebut sebagai penyesuaian kerja. Kedua; tingkat kenyamanan ekspatriat dengan interaksi sosialnya dengan warga negara tuan rumah disebut sebagai penyesuaian interaksi, dan yang ketiga; tingkat kenyamanan ekspatriat dengan lingkungan budaya negara tuan rumah disebut sebagai penyesuaian umum. Memfasilitasi penyesuaian lintas budaya sangat penting bagi para ekspatriat yang hendak bertugas di negara tuan rumah. Ini bisa dilakukan dengan banyak metode yang memungkinkan dapat membantu dan mempermudah para ekspatriat dalam beradaptasi dengan budaya baru. Salah satu metode yang efektif yaitu melalui pelatihan lintas budaya.

Secara umum para ekspatriat dalam melakukan proses adaptasi budaya kerja adalah menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang banyak bernuansa lokal sementara kepribadian ekspatriat yang menghargai individualitas, struktural dan disiplin. Hal ini juga berkaitan dengan budaya baik ekspatriat Cina, Amerika ataupun ekspatriat Jepang yang etnosentrism dimana melihat apa yang ada di Cina atau di Amerika itu adalah baik, sehingga dalam penerapan di tempat baru, pada awalnya mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan rekan kerja. Sementara kesulitan yang lainnya adalah kurangnya penguasaan bahasa negara tuan rumah sehingga dalam berkomunikasi tidak dapat mengeksplorasi banyak kata. Selain itu kesulitan masalah interpersonal expatriate terhadap rekan kerja yang lainnya. Upaya yang dilakukan para ekspatriat baik ekspatriat Cina, Amerika ataupun ekspatriat Jepang dalam melakukan adaptasi budaya pada dasarnya melakukan pembelajaran sendiri melalui pengamatan individu dan juga melalui program khusus yang diterapkan oleh perusahaan. Upaya lain yang dilakukan ekspatriat yaitu misalnya ekspatriat Amerika, mereka membangun komunikasi dengan rekan kerja dan bersedia untuk berkompromi dan memotivasi diri sendiri dengan memberikan yang terbaik kepada murid-muridnya. Sementara bantuan yang diberikan oleh pihak terhadap

ekspatriat Cina, Amerika ataupun ekspatriat Jepang melakukan adaptasi budaya kerja dengan menciptakan program-program yang dinilai ekspatriat cukup efektif membantu proses beradaptasi budaya kerja yaitu dengan pelatihan sebelum keberangkatan penugasan ekspatriat. Saran dari penelitian ini, mengingat tujuan organisasi adalah tercapainya kinerja yang unggul bagi keseluruhan anggota organisasi, maka pihak perlu memberi pemahaman kepada para rekan ekspatriat tentang pentingnya profesionalitas, serta hal-hal positif dari nilai-nilai yang melekat pada para ekspatriat. Selain itu meminimalkan kebiasaan lokal yang kurang bertanggung jawab misalnya seperti keterlambatan jam kerja. Selain itu penting bagi perusahaan tuan rumah memiliki staf yang memahami bahasa internasional dalam hal ini yaitu bahasa Inggris, sehingga dapat menjadi rujukan pertanyaan guna mengevaluasi pertanyaan dan jawaban agar tidak terjadi miss communications.

Daftar Pustaka

- Pirade, Gloria Stefhanie, Roos Kities Andadari, dan Dhian Adhitya. (2020). *Adaptasi Budaya Kerja Ekspatriat Amerika* (Studi Pada Sekolah Internasional Di Salatiga). *Jurnal Manajemen dan Kearifan Lokal Indonesia*. 4 (1), 1-16.
- Garavan, Thomas N, Alma McCathy, dan Ronan Carbery. (2019). An Ecosystems Perspective on International Human Resource Development: A Meta-Synthesis of the Literature. *Human Resource Development Review*. 1-41
- Guomundsdottir, Svala, dan Sigrún Edda Eovarsdottir. (2017). Recruiting for international assignments: looking beyond technical knowledge. *Human Resources Development and Management Journal*. 17 (3/4) 220-229
- Noman, Muhammad, Muhammad Safdar Sial, Talles Vianna Brugni, Jinsoo Hwang, Muhammad Yaseen Bhutto, dan Thai Hong Thuy Khanh. 2020. De Determining the Challenges Encountered by Chinese Expatriates in Pakistan. *Sustainability journal*. 1-16
- Mandari, Windy Melliani, dan Rino Febrianno Boer. 2021. Cross-Cultural Adaptation Process of Japanese Expatriates in Indonesia. *Jurnal ASPIKOM*. 6 (2) 413-428.