

---

**PENGARUH PROSES REKRUTMEN, PENILAIAN KINERJA, DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ADAPTASI EXPATRIATE**  
*(Studi Pada Hotel Alexandrion Experience, Sinaia, Romania)*

**Uhud Darmawan Natsir\***

Program Studi Manajemen, FEB UNM

Email: [uhud.darmawan@unm.ac.id](mailto:uhud.darmawan@unm.ac.id)

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of human resource management functions, namely recruitment, performance appraisal, and career development, on expatriates' adjustment in the new work environment. In the context of increasing globalization, many companies send their employees to work abroad, making adjustment to new cultures and work systems crucial to their success. Qualitative research methods were used with in-depth interviews with an Indonesian expatriate working in Romania as a room attendant. The results showed that mental readiness and social support from local coworkers play an important role in cultural, social, and occupational adjustment. Recruitment processes that consider the cultural readiness of potential expatriates have been shown to reduce the risk of adjustment failure, while structured performance appraisals provide constructive feedback to help expatriates understand company expectations. In addition, planned career development can improve expatriates' motivation and performance, although language barriers and less modern managerial systems in destination countries are major challenges in their career development. The conclusion of this study emphasizes the need for a holistic approach in supporting the success of the migrant workforce, including pre-departure training, continuous performance evaluation, and inclusive social support. Thus, companies are expected to design more effective strategies to facilitate expatriates' adjustment and improve their performance in the new work environment.*

**Keywords:** *Expatriate, Cross-Cultural, Recruitment, Performance Appraisal, Career Development*

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karir, terhadap penyesuaian expatriate di lingkungan kerja baru. Dalam konteks globalisasi yang semakin meningkat, banyak perusahaan mengirim karyawan mereka untuk bekerja di luar negeri, sehingga penyesuaian terhadap budaya dan sistem kerja baru menjadi krusial untuk keberhasilan mereka. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan wawancara mendalam terhadap seorang expatriate asal Indonesia yang bekerja di Romania sebagai room attendant. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan mental dan dukungan sosial dari rekan kerja lokal berperan penting dalam penyesuaian budaya, sosial, dan pekerjaan. Proses rekrutmen yang mempertimbangkan kesiapan kultural calon expatriate terbukti mengurangi risiko kegagalan penyesuaian, sementara penilaian kinerja yang terstruktur memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu expatriate memahami ekspektasi perusahaan. Selain itu, pengembangan karir yang direncanakan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja expatriate, meskipun kendala bahasa dan sistem manajerial yang*

*kurang modern di negara tujuan menjadi tantangan utama dalam pengembangan karir mereka. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan perlunya pendekatan holistik dalam mendukung keberhasilan tenaga kerja migran, termasuk pelatihan sebelum keberangkatan, evaluasi kinerja yang berkelanjutan, dan dukungan sosial yang inklusif. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk memfasilitasi penyesuaian expatriate dan meningkatkan kinerja mereka di lingkungan kerja yang baru.*

**Kata Kunci:** *Expatriate, Lintas Budaya, Rekrutmen, Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir*

---

## **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi yang semakin pesat, mobilitas tenaga kerja internasional menjadi bagian yang integral dari dinamika ekonomi global. Banyak perusahaan mengirim karyawan mereka untuk bekerja di luar negeri sebagai expatriate, atau menerima tenaga kerja asing (WNA) untuk mengisi posisi di negara mereka. Expatriate, baik Warga Negara Indonesia (WNI) yang bekerja di luar negeri maupun Warga Negara Asing (WNA) yang bekerja di Indonesia, dihadapkan pada tantangan penyesuaian dengan lingkungan kerja yang berbeda secara kultural, sosial, dan organisasi. Penyesuaian ini sangat penting untuk menentukan keberhasilan expatriate dalam menjalankan tugas mereka serta memastikan kinerja optimal dalam mencapai target perusahaan.

Salah satu tantangan terbesar bagi expatriate adalah perbedaan budaya dan sistem kerja yang ada di negara tujuan. Perbedaan ini sering kali mempengaruhi cara expatriate beradaptasi, berinteraksi dengan rekan kerja, dan mengelola harapan yang diberikan oleh organisasi. Faktor-faktor seperti rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karir dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam mendukung penyesuaian expatriate terhadap lingkungan kerja baru.

Proses rekrutmen yang menekankan kesiapan kultural dan kompetensi expatriate menjadi kunci untuk meminimalkan kegagalan penyesuaian. Penilaian kinerja yang berkelanjutan juga berperan penting dalam memberikan umpan balik yang membantu expatriate memahami ekspektasi organisasi. Selain itu, pengembangan karir yang tepat membantu expatriate merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka selama masa penugasan internasional (Aguinis, 2019; Noe et al., 2020).

Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karir, mempengaruhi penyesuaian expatriate di lingkungan kerja baru. Penelitian ini akan memberikan wawasan lebih dalam tentang langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung expatriate mereka agar lebih cepat beradaptasi dan mencapai kinerja yang optimal.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

Penyesuaian expatriate merupakan proses yang kompleks dan multifaset yang melibatkan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru yang berbeda secara kultural, sosial, dan organisasi. Menurut Noe et al. (2020), penyesuaian ini sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan expatriate dalam mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Proses ini mencakup penyesuaian dalam tiga aspek utama: penyesuaian budaya, penyesuaian sosial, dan penyesuaian pekerjaan.

Rekrutmen yang efektif adalah langkah awal yang krusial dalam memastikan keberhasilan penempatan expatriate. Aguinis (2019) menekankan bahwa proses rekrutmen harus mempertimbangkan kesiapan kultural calon expatriate. Hal ini berarti bahwa perusahaan perlu mengevaluasi kemampuan calon dalam beradaptasi dengan budaya baru dan memahami perbedaan nilai-nilai serta norma-norma yang ada di negara tujuan. Proses rekrutmen yang berfokus pada kesiapan kultural tidak hanya dapat mengurangi risiko kegagalan penyesuaian, tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri expatriate saat memasuki lingkungan kerja yang baru.

Penilaian kinerja merupakan alat yang penting untuk memberikan umpan balik kepada expatriate mengenai ekspektasi perusahaan di negara tujuan. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang berkelanjutan dapat membantu expatriate memahami kekuatan dan kelemahan mereka serta area yang perlu ditingkatkan. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai sarana komunikasi yang memungkinkan expatriate untuk mendapatkan dukungan yang diperlukan selama penugasan internasional. Penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan expatriate, sehingga berkontribusi pada penyesuaian yang lebih baik.

Pengembangan karir juga memainkan peran penting dalam mendukung penyesuaian expatriate. Noe et al. (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang direncanakan dapat memberikan kesempatan bagi expatriate untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka selama masa penugasan internasional. Program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan expatriate dapat membantu mereka merasa lebih terintegrasi dalam lingkungan kerja baru dan meningkatkan kepercayaan diri mereka. Selain itu, dukungan dalam pengembangan karir dapat memperkuat komitmen expatriate terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja mereka dalam jangka panjang.

### **Definisi Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Definisi Variabel**

Penelitian ini memiliki beberapa variabel utama yang perlu didefinisikan dengan jelas untuk memastikan pemahaman dan analisis yang tepat.

##### **a. Rekrutmen (X1)**

Proses rekrutmen merujuk pada kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari, menarik, dan memilih calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, khususnya calon

expatriate. Variabel ini diukur dengan mempertimbangkan aspek kesiapan kultural calon dalam beradaptasi dengan lingkungan baru.

b. **Penilaian Kinerja (X2)**

Variabel ini mencakup proses evaluasi yang dilakukan untuk menilai kinerja expatriate selama masa penugasan mereka di negara baru. Penilaian kinerja berkelanjutan akan dilihat sebagai umpan balik yang diberikan kepada expatriate untuk membantu mereka memahami ekspektasi perusahaan serta area yang perlu ditingkatkan.

c. **Pengembangan Karir (X3)**

Pengembangan karir adalah proses yang mencakup program dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan expatriate dalam lingkungan kerja baru. Variabel ini diukur dengan melihat jenis dukungan yang diberikan perusahaan dalam hal pelatihan, mentoring, dan kesempatan pengembangan profesional lainnya.

d. **Kinerja Expatriate (Y)**

Penyesuaian expatriate merujuk pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru, yang mencakup penyesuaian budaya, sosial, dan pekerjaan. Variabel ini diukur berdasarkan tingkat kenyamanan, penerimaan, dan integrasi expatriate dalam lingkungan kerja baru.

## **2. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan definisi variabel di atas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

- **Hipotesis 1 (H1):** Proses rekrutmen yang mempertimbangkan kesiapan kultural memiliki pengaruh positif terhadap penyesuaian expatriate di lingkungan kerja baru. Hipotesis ini mengindikasikan bahwa semakin baik perusahaan dalam menilai kesiapan kultural calon expatriate selama proses rekrutmen, semakin tinggi tingkat penyesuaian yang akan dicapai oleh expatriate di tempat kerja baru.
- **Hipotesis 2 (H2):** Penilaian kinerja yang berkelanjutan berkontribusi positif terhadap penyesuaian expatriate dengan ekspektasi perusahaan di negara tujuan. Hipotesis ini menunjukkan bahwa adanya penilaian kinerja yang rutin dan konstruktif dapat membantu expatriate memahami dan memenuhi ekspektasi yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga meningkatkan tingkat penyesuaian mereka.
- **Hipotesis 3 (H3):** Pengembangan karir yang direncanakan memiliki dampak positif terhadap penyesuaian dan kinerja expatriate dalam lingkungan kerja yang baru. Hipotesis ini berpendapat bahwa dukungan dalam pengembangan karir, seperti pelatihan dan mentoring, akan meningkatkan tingkat penyesuaian dan kinerja expatriate selama masa penugasan mereka di luar negeri.
- **Hipotesis 4 (H4):** Terdapat hubungan yang signifikan antara rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karir terhadap penyesuaian expatriate. Hipotesis ini menegaskan bahwa ketiga variabel tersebut saling berinteraksi dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemampuan expatriate untuk beradaptasi di lingkungan kerja yang berbeda.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif agar mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang pengaruh fungsi - fungsi manajemen SDM dalam penyesuaian expatriate. Dalam penelitian ini, Informan yang menjadi subjek merupakan seorang warga negara Indonesia yang memiliki pengalaman bekerja di Romania sebagai *room attendant* selama 8 bulan. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling atau pemilihan secara sengaja dengan beberapa pertimbangan. Informan yang dimaksud adalah informan yang terlibat langsung atau informan yang dianggap mempunyai kemampuan dan mengerti permasalahan terkait Fungsi - Fungsi Manajemen SDM dalam Penyesuaian Expatriate. Kriteria dari informan yang dipilih yaitu memiliki kriteria berdasarkan ketentuan yang telah peneliti tentukan untuk kemudian dipertimbangkan oleh peneliti, sesuai dengan keterkaitan mereka dengan penelitian ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Karakteristik Narasumber**

Penelitian ini dilakukan untuk memahami pengalaman kerja internasional seorang pekerja asal Indonesia yang bekerja di Romania sebagai *room attendant*. Narasumber, Arie Nugraha (44 tahun) dari Surabaya, melalui proses rekrutmen internasional, bekerja di lingkungan kerja yang berbeda budaya, dan menghadapi berbagai tantangan serta peluang selama masa penugasannya. Metode wawancara mendalam digunakan untuk mengidentifikasi tema utama: rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karir. Hasil analisis data ini dibandingkan dengan temuan sebelumnya terkait siklus kehidupan tenaga kerja ekspatriat untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam.

### **Hasil Wawancara dan Pembahasan Hasil Wawancara**

#### **1. Penyesuaian Expatriate**

Narasumber mengungkapkan bahwa kesiapan mental dan pengalaman sebelumnya menjadi faktor utama yang mendukung penyesuaian budaya, sosial, dan pekerjaan sebagai seorang expatriate. Dalam hal budaya kerja, ia mencatat perbedaan signifikan, seperti kedisiplinan dan struktur kerja yang lebih ketat di negara tujuan. Meskipun demikian, ia mampu menyesuaikan diri dengan baik berkat sikap terbuka dan kemampuannya untuk menghormati perbedaan budaya.

Dukungan sosial dari rekan kerja lokal sangat membantu dalam proses adaptasi sosialnya, meskipun terdapat hambatan bahasa. Narasumber membangun hubungan positif dengan menunjukkan sikap ramah dan kooperatif. Dalam aspek pekerjaan, ia merasa prosedur kerja telah dijelaskan dengan jelas, sehingga tugas dan tanggung jawab dapat diselesaikan dengan baik. Tantangan seperti perbedaan prosedur operasional berhasil diatasi melalui pembelajaran langsung.

Secara keseluruhan, keberhasilan penyesuaian narasumber mencerminkan pentingnya kombinasi antara kesiapan individu, dukungan sosial, dan komunikasi yang efektif. Temuan ini mendukung teori yang menekankan bahwa penyesuaian budaya, sosial, dan pekerjaan merupakan kunci keberhasilan expatriate dalam lingkungan lintas budaya.

## **2. Rekrutmen**

Proses rekrutmen di setiap negara memiliki karakteristik yang berbeda, tergantung pada kebijakan lokal yang berlaku. Durasi proses ini umumnya berkisar antara enam hingga tujuh bulan, dengan prosedur yang dapat bervariasi di setiap wilayah. Narasumber menjelaskan bahwa selama berada di Indonesia, ia tidak mengikuti pelatihan tambahan karena dianggap telah memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini menyoroti bahwa penilaian terhadap kapabilitas individu juga dapat berbeda-beda, tergantung pada konteks kebijakan dan kebutuhan lokal. Selain itu, proses persetujuan (approval) di setiap kota menunjukkan keragaman yang mencerminkan adaptasi terhadap kondisi spesifik masing-masing daerah.

Dalam kaitannya dengan budaya kerja, narasumber menyatakan tidak menghadapi kesulitan berarti dalam beradaptasi, yang sebagian besar disebabkan oleh kesiapan mentalnya. Ia juga mencatat bahwa budaya kerja di negara tempatnya bekerja sangat menekankan kedisiplinan dan ketelitian, yang menghasilkan lingkungan kerja yang terstruktur. Meskipun demikian, narasumber mengakui adanya kelebihan dan kekurangan pada budaya kerja di kedua negara, yang mempengaruhi dinamika serta pengalaman profesionalnya. Keterkaitan antara variasi dalam proses rekrutmen, penilaian kompetensi, dan perbedaan budaya kerja menunjukkan adanya hubungan yang kompleks antara kebijakan lokal dan adaptasi individu dalam konteks lintas negara.

Proses rekrutmen yang panjang dan berbeda di tiap negara menunjukkan pentingnya fleksibilitas dalam kebijakan tenaga kerja internasional. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa tenaga kerja migran harus menghadapi beragam prosedur administrasi dan pelatihan yang tergantung pada negara tujuan (Smith, 2020). Namun, narasumber tidak memerlukan pelatihan tambahan karena dianggap sudah memiliki kemampuan yang memadai, menunjukkan bahwa pengakuan terhadap kapabilitas awal tenaga kerja adalah faktor penting dalam proses rekrutmen.

## **3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dilakukan secara berkala melalui laporan yang mencakup berbagai aspek, seperti keselamatan kerja, sikap terhadap atasan, dan kondisi kesehatan kerja. Pemerintah setempat turut melakukan pengawasan dengan kontrol rutin setiap tiga bulan. Narasumber mencatat bahwa mekanisme ini membantu memastikan bahwa semua pihak mematuhi standar yang telah ditetapkan dan mendukung keberlanjutan lingkungan kerja yang aman dan produktif.

Setelah terjadi pergantian manajer, narasumber mulai mengikuti program refresh training yang mencakup berbagai pelatihan praktis, termasuk pelatihan kebersihan, seperti prosedur membersihkan toilet. Selain itu, seluruh kewajiban kerja telah dijelaskan dengan rinci dalam kontrak kerja, sehingga narasumber merasa memiliki kejelasan yang memadai mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang transparan dalam

menciptakan pemahaman yang baik antara pihak perusahaan dan karyawan terkait kewajiban kerja.

Penilaian kinerja secara berkala memberikan umpan balik yang membantu meningkatkan kualitas kerja. Hal ini sejalan dengan teori manajemen kinerja yang menyatakan bahwa penilaian yang terstruktur dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2019). Namun, program refresh training baru diterapkan setelah pergantian manajer, menunjukkan bahwa kebijakan manajerial dapat mempengaruhi implementasi program pelatihan.

#### **4. Pengembangan Karir**

Narasumber mengungkapkan bahwa ia tidak melihat adanya peluang pengembangan karir di tempat kerja saat ini. Meski demikian, ia tetap optimis bahwa peluang tersebut dapat ditemukan di tempat kerja lain yang lebih mendukung aspirasi karirnya. Salah satu hambatan utama dalam pengembangan karirnya adalah kendala bahasa, karena sebagian besar masyarakat di negara tempatnya bekerja tidak fasih berbahasa Inggris, meskipun bahasa tersebut diajarkan di sekolah. Kendala ini, menurutnya, menjadi salah satu tantangan terbesar dalam berkomunikasi dan beradaptasi secara profesional.

Dalam hal manajemen, narasumber merasa bahwa sistem di hotel tempat ia bekerja, yang merupakan hotel bintang empat, masih kurang memadai dibandingkan dengan hotel-hotel di Indonesia. Salah satu contoh nyata adalah penggunaan sistem absensi manual yang dinilai kurang efisien dan tidak sesuai dengan standar hotel berbintang pada umumnya. Ketidakpuasan ini, bersama dengan rencana untuk mencari peluang karir yang lebih baik, mendorong narasumber untuk merencanakan pindah ke Polandia. Ia menyebutkan bahwa alasan utama untuk pindah adalah penawaran gaji yang lebih tinggi di negara tersebut, yang dapat memberikan prospek ekonomi yang lebih menjanjikan.

Persiapan untuk bekerja di luar negeri, menurut narasumber, memerlukan kesiapan mental yang matang. Hal ini mencakup kemampuan untuk menghadapi perbedaan budaya, makanan, dan cuaca, serta keberanian untuk belajar dari kesalahan. Selain itu, meskipun jam kerja di negara tempatnya bekerja serupa dengan di Indonesia, yaitu delapan jam per hari, pajak penghasilan yang dikenakan mencapai 40%. Namun, terdapat jaminan pengembalian pajak saat pensiun pada usia 55 tahun. Narasumber juga menyebutkan bahwa fasilitas kerja di negara tersebut tidak lebih baik dibandingkan di Indonesia, dan dalam beberapa hal, ia merasa bahwa fasilitas di Indonesia justru lebih memadai dan nyaman.

Hambatan bahasa menjadi kendala utama dalam pengembangan karir. Hal ini relevan dengan temuan penelitian oleh Zhang (2018) yang menyebutkan bahwa kemampuan bahasa adalah salah satu faktor kunci dalam kesuksesan tenaga kerja internasional. Selain itu, keinginan narasumber untuk berpindah ke negara lain dengan gaji lebih tinggi menunjukkan bahwa motivasi finansial tetap menjadi faktor utama dalam keputusan karir. Sistem manajerial yang dirasakan kurang modern di negara tujuan juga menjadi catatan penting untuk peningkatan kualitas organisasi di tingkat global.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja tenaga kerja Indonesia di luar negeri dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti proses rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan an karir. Proses rekrutmen yang bervariasi antara negara tujuan menuntut penyesuaian terhadap kebijakan lokal, yang mencakup durasi proses, persetujuan administrasi, dan pengakuan terhadap kompetensi awal tenaga kerja. Hal ini menegaskan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi dalam kebijakan rekrutmen internasional.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala membantu memastikan kualitas kerja dan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan. Program pelatihan seperti *refresh training* memainkan peran penting dalam meningkatkan keterampilan tenaga kerja, meskipun pelaksanaannya sering bergantung pada kebijakan manajerial. Faktor transparansi dalam komunikasi dan kejelasan tugas kerja juga berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang produktif.

Hambatan utama dalam pengembangan karir adalah kendala bahasa dan sistem manajerial yang kurang modern di negara tujuan. Meskipun motivasi finansial menjadi alasan utama tenaga kerja untuk mencari peluang di negara lain, keberhasilan dalam lingkungan kerja baru juga memerlukan kesiapan mental, kemampuan adaptasi budaya, serta evaluasi terhadap aspek finansial dan sosial. Temuan ini menegaskan perlunya pendekatan holistik untuk mendukung keberhasilan tenaga kerja migran di luar negeri.

## REFERENSI

- Aguinis, H. 2019. *Performance management for dummies*. Wiley.
- Armstrong, M., & Taylor, S. 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2020. *Human resource management: Gaining a competitive advantage (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Pratiwi, N. R., & Susanto, T. 2023. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 123-137.
- Reddiar, Z.D., & Schultz, C.M. (2023). *Constraining and contributing factors of an expatriate assignment life cycle*. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menselike Hulpbron Bestuur*, 21(0), a2138. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2138>.