

KAJIAN LITERATURE KEGAGALAN DAN KEBERHASILAN EXPATRIATE DALAM PENUGASAN INTERNASIONAL

Didik Krismanto ¹, Didin Hikmah Perkasa ²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina

Correspondence		
Email:	No. Telp:	
¹ didik.krismanto@students.paramadina.ac.id		
² didin.perkasa@students.paramadina.ac.id		
Submitted 8 Mei 2025	Accepted 14 Mei 2025	Published 15 Mei 2025

Abstract

Penugasan internasional atau expatriate merupakan strategi krusial bagi perusahaan multinasional dalam memperluas jangkauan pasar dan memanfaatkan sumber daya di seluruh dunia. Namun, sekitar 30% hingga 50% dari penugasan internasional tersebut mengalami kegagalan, yang dapat berdampak negatif baik bagi individu maupun organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan expatriat melalui tinjauan sistematis terhadap literatur yang ada. Dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan budaya, dukungan sosial, dan persiapan yang matang merupakan faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan. Selain itu, masalah pribadi serta dukungan dari keluarga juga memiliki kontribusi signifikan terhadap pengalaman expatriat. Temuan dari penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajemen internasional dalam merancang strategi penugasan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Keyword: *Expatriate, Kegagalan, Keberhasilan, Penugasan Internasional*

PENDAHULUAN

Penugasan internasional atau expatriate merupakan salah satu strategi penting bagi perusahaan multinasional untuk memperluas pasar dan memanfaatkan sumber daya global. Akan tetapi keberhasilan atau kegagalan dari expatriat tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan. Sekitar 60% perusahaan multinasional melaporkan bahwa keberhasilan penugasan internasional sangat bergantung pada kemampuan ekspatriat untuk beradaptasi dengan budaya baru. Namun, meskipun banyak perusahaan berinvestasi dalam program pengembangan untuk ekspatriat, tingkat kegagalan dalam penugasan internasional tetap tinggi, dengan estimasi mencapai 30% hingga 50% (Waxin & Brewster, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor kunci yang perlu dianalisis untuk memahami dinamika keberhasilan dan kegagalan ekspatriat. Ekspatriat adalah individu yang ditugaskan untuk bekerja di negara lain, sering kali dengan tujuan untuk mentransfer pengetahuan, mengelola operasi, atau membangun hubungan bisnis (Selmer et al., 2025)). Penugasan ini tidak hanya melibatkan aspek profesional tetapi juga aspek pribadi, yang dapat mempengaruhi keberhasilan mereka dalam menjalankan tugas. Jurnal ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan expatriat melalui tinjauan sistematis terhadap literatur yang ada.

KAJIAN LITERATURE

Ekspatriat didefinisikan sebagai individu yang tinggal dan bekerja di negara asing untuk jangka waktu tertentu, sering kali atas inisiatif perusahaan tempat mereka bekerja (Kraimer et al., 2011). Ekspatriat memiliki tanggung jawab untuk membawa pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di lokasi baru.

Komposisi Expatriate

Komposisi ekspatriat dalam perusahaan multinasional bervariasi bergantung pada industri, ukuran perusahaan, dan tujuan penugasan. Menurut penelitian oleh (Scullion et al., 2010), sektor teknologi informasi dan keuangan merupakan sektor yang paling banyak mempekerjakan ekspatriat, dengan persentase mencapai 40% dari total karyawan mereka. Keberagaman dalam tim ekspatriat dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Perusahaan-perusahaan ini sering kali mengandalkan ekspatriat untuk mengelola operasi di negara-negara dengan budaya yang berbeda dan untuk memastikan bahwa standar perusahaan tetap terjaga (Waxin & Brewster, 2020)

Kerangka Teoritis dalam manajemen expatriat

Kerangka teoritis dalam manajemen expatriat merupakan struktur konseptual yang menyatukan teori-teori yang relevan untuk memahami proses dan tantangan yang dialami oleh individu yang ditugaskan ke luar negeri. Berikut adalah beberapa teori utama yang mempengaruhi pemahaman tentang manajemen expatriat:

a) Teori Kecerdasan Budaya (Cultural Intelligence)

Teori ini menjelaskan bagaimana kecerdasan budaya menjadi faktor kunci dalam keberhasilan penugasan internasional. Kecerdasan budaya mencakup kemampuan individu untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif di lingkungan budaya yang berbeda. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan kecerdasan budaya yang tinggi dapat lebih mudah beradaptasi dengan tantangan budaya, berinteraksi dengan rekanan lokal, dan mencapai kinerja yang lebih baik (Botha et al., 2022; Setti et al., 2022).

b) Model Dukungan Sosial

Dukungan sosial dari rekan kerja, atasan, dan komunitas lokal di negara tuan rumah memiliki peran penting dalam memfasilitasi penyesuaian expatriat. Penelitian menunjukkan bahwa interaksi sosial yang kuat dapat meningkatkan pengalaman dengan lebih baik, membantu expatriat untuk mengatasi tekanan dan tantangan yang dihadapi selama penugasan. Dukungan dari negara tuan rumah, seperti bantuan dari karyawan lokal (Host Country Nationals), juga dapat meningkatkan proses penyesuaian secara signifikan (Botha et al., 2022).

c) Teori Identitas

Pendekatan identitas membantu memahami bagaimana expatriat membangun dan mempertahankan identitas mereka selama penugasan internasional. Identitas sebagai manajer dan budaya negara asal dapat mempengaruhi cara expatriat berinteraksi dan beradaptasi di lingkungan baru. Teori ini menunjukkan pentingnya faktor identitas dalam proses penyesuaian dan kinerja individu (Peltokorpi & Zhang, 2020).

d) Model Perilaku Pengembalian Dini

Model ini menjelaskan alasan di balik keputusan expatriat untuk kembali ke negara asal lebih awal dari yang direncanakan. Faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, kesulitan dalam membangun hubungan interpersonal, dan isu-isu keluarga sering kali menjadi penyebab pengembalian dini. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan informal dengan rekan kerja dapat mempengaruhi kinerja karir expatriat, yang menunjukkan pentingnya dukungan sosial dalam proses penyesuaian (Ren et al., 2020).

e) Teori Resilience (Ketahanan Psikologis)

Ketahanan psikologis menjadi aspek esensial dalam manajemen expatriat, terutama ketika menghadapi tantangan. Pengembangan kerangka kerja berbasis ketahanan psikologis untuk memahami bagaimana expatriat dapat beradaptasi dan berhasil dalam lingkungan baru melalui dukungan yang baik dari organisasi dan rekan kerja (Gao et al., 2023). Ketahanan ini juga membantu expatriat untuk mengelola stres dan ketidakpastian yang muncul selama penugasan.

f) Teori Globalisasi dan Mobilitas

Kerangka ini menjelaskan bagaimana faktor globalisasi mempengaruhi mobilitas tenaga kerja internasional dan dampaknya terhadap penugasan expatriat. Pentingnya paradigma mobilitas baru untuk memahami bagaimana perubahan dalam pasar kerja global mempengaruhi pengalaman expatriat (Guttormsen & Lauring, 2022). Pendekatan ini memperluas pemahaman bagaimana dinamika global berinteraksi dengan faktor lokal dalam konteks expatriat.

Kerangka teoritis dalam manajemen expatriat menggabungkan berbagai pendekatan dan teori untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengalaman individu selama penugasan internasional. Dengan memahami teori-teori ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mendukung expatriat, meningkatkan keberhasilan penugasan, dan mengurangi risiko kegagalan.

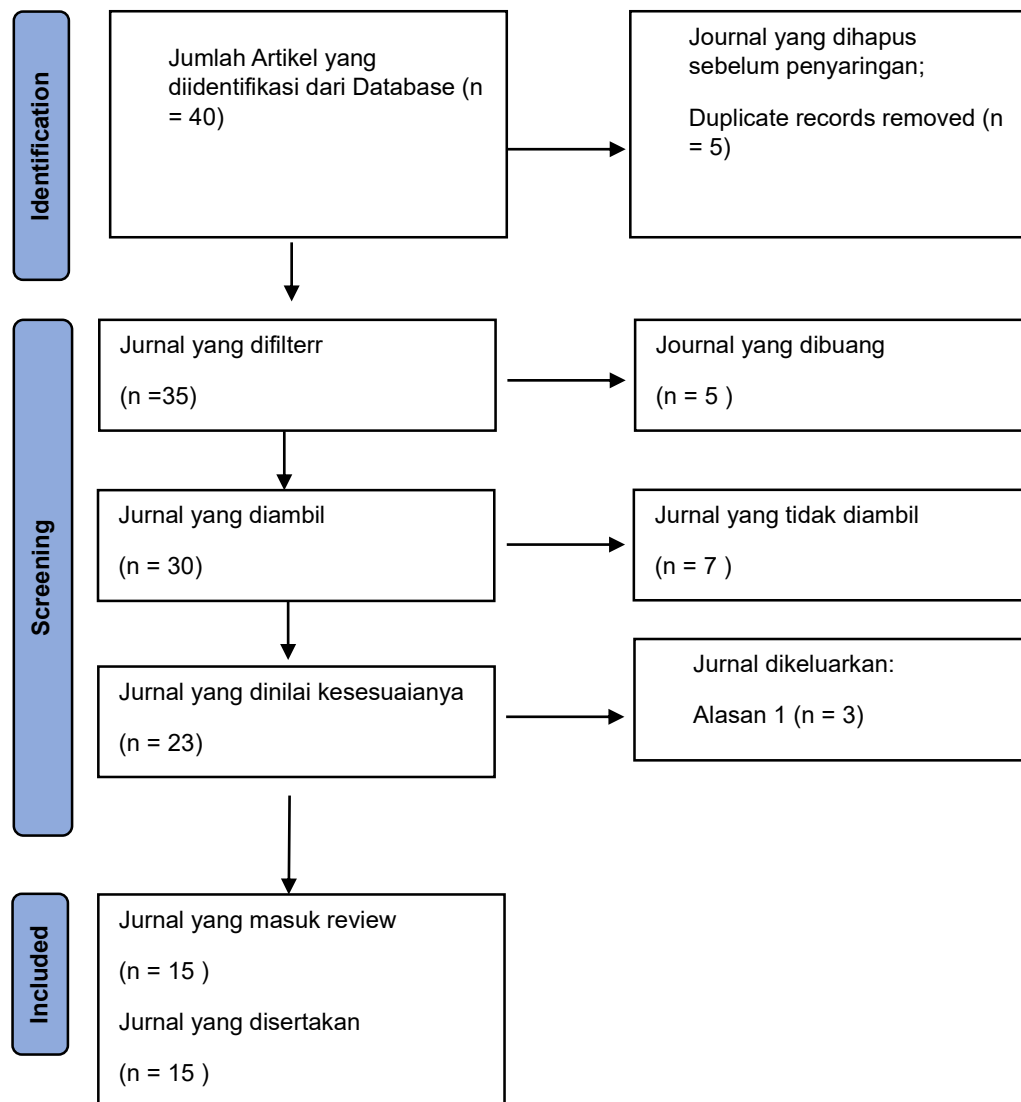
METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menganalisis secara mendalam berbagai faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan dan kegagalan expatriate dalam penugasan internasional. SLR dipilih karena pendekatan ini menawarkan kerangka metodologis yang terstruktur dan transparan dalam proses identifikasi, evaluasi, dan sintesis literatur yang relevan, serta membantu mengurangi potensi bias dalam kajian pustaka.

Proses SLR dilaksanakan melalui tujuh langkah kunci, yaitu: (1) merumuskan pertanyaan penelitian yang menitikberatkan pada faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan expatriate dalam konteks internasional; (2) menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi, termasuk rentang waktu publikasi dari tahun 2010 hingga 2025, artikel dalam bahasa Inggris atau Indonesia, yang berasal dari jurnal ilmiah dan telah melalui proses peer-review; (3) melakukan pencarian literatur di berbagai basis data ilmiah seperti Scopus, ScienceDirect, ProQuest, Emerald Insight, dan Google Scholar; (4) melakukan seleksi awal berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai relevansi awal; (5) melakukan penyaringan lebih lanjut terhadap artikel teks lengkap untuk memastikan kesesuaian topik dan kualitas; (6) melakukan ekstraksi data dan sintesis tematik berdasarkan variabel penyebab kegagalan dan keberhasilan expatriate, seperti dukungan organisasi, adaptasi budaya, pelatihan sebelum penugasan, dan faktor keluarga; serta (7) menyusun laporan hasil review secara naratif untuk menggambarkan pola temuan, inkonsistensi, dan celah penelitian yang masih ada.

Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi keberhasilan dan kegagalan expatriate, serta memberikan panduan praktis bagi manajemen internasional dalam merancang strategi penugasan global yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Penyaringan Jurnal Artikel (*Jurnal Article Screening*)



Gambar 01. *Prisma Flowchart*

N o	Peneliti & Tahun	Judul	Jenis penelitian, Fokus Penelitian, dan metode	Temuan Utama
1	(Mumtaz & Nadeem, 2022)	Understanding the Integration of Psychological and Socio-cultural Factors in Adjustment of Expatriates: An AUM Process Model	Penelitian Asli. Fokus: Mengkaji faktor sosial-budaya dan psikologis yang memengaruhi penyesuaian ekspatriat serta integrasi mereka dengan menggunakan model Anxiety Uncertainty Management (AUM). Metode: Kualitatif, analisis tematik dari wawancara semi-terstruktur dengan 55 ekspatriat manajemen puncak asal Tiongkok di Pakistan	Diusulkan model AUM untuk penyesuaian ekspatriat yang menggambarkan proses empat tahap (manajemen ketidakpastian, manajemen kecemasan, kesadaran penuh (mindfulness), komunikasi efektif). Diidentifikasi faktor sosial-budaya dan psikologis yang berbeda pada setiap tahap serta integrasinya.
2	(G. Liao et al., 2022)	Effect of Organizational Socialization of New Employees on Team Innovation Performance: A Cross-Level Model	Penelitian Asli. Fokus: Menganalisis pengaruh sosialisasi organisasi karyawan baru terhadap kinerja inovasi tim. Metode: Model lintas tingkat, data survei dari 352 karyawan baru dan 88 pemimpin di perusahaan inovasi di Tiongkok, menggunakan Mplus 7.0 dan AMOS 22.0.	Sosialisasi organisasi secara langsung meningkatkan perilaku bersuara karyawan baru, yang mendorong kinerja inovasi tim. Kepemimpinan pelayanan memoderasi hubungan antara sosialisasi organisasi dan perilaku bersuara yang bersifat larangan (prohibitive voice), tetapi tidak pada perilaku bersuara yang bersifat pendorong (promotive voice).
3	(Gao et al., 2023)	Psychological Resilience-Based Multifactorial Framework of Expatriate Adjustment	Penelitian Asli. Fokus: Mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi penyesuaian ekspatriat melalui ketahanan psikologis. Metode: Analisis Structural Equation Model (SEM) terhadap 309 sampel valid, dengan teori person-environment (p-e) fit sebagai panduan.	Temuan: Penyesuaian ekspatriat merupakan proses psikologis berbasis pengembangan ketahanan. Dukungan sosial meredam stres akibat perbedaan lingkungan. Proses transaksional antara individu dan lingkungan sangat penting. Penyesuaian ekspatriat dibagi menjadi empat tahap (kejutan, penyangga, penyesuaian, penguasaan) yang konsisten dengan tahapan pengembangan ketahanan
4	(El Amine & Cascón-Pereira, 2024)	What does expatriate success mean? Developing a comprehensive definition through a systematic literature review	Tinjauan Literatur. Fokus: Mendefinisikan kesuksesan ekspatriat melalui dimensi, faktor penyebab, dan interaksinya. Metode: Systematic Literature Review (SLR) mengikuti PRISMA, analisis deskriptif dan jaringan dari 249 sumber.	Kesuksesan ekspatriat merupakan konstruksi multidimensional yang mencakup tingkat individu, interpersonal, dan organisasi. Diusulkan definisi integratif yang menggabungkan perspektif individu dan organisasi dengan ukuran subjektif dan objektif.
5	(Reddiar & Schultz, 2023)	Constraining and contributing factors of an expatriate assignment life cycle	Penelitian Asli. Fokus: Mengeksplorasi faktor penghambat dan pendukung dalam siklus tugas ekspatriat. Metode: Desain penelitian eksploratif kualitatif, wawancara via email dengan 50 ekspatriat, analisis tematik.	Faktor penghambat: kurangnya pelatihan/pembimbingan, aklimatisasi budaya yang tidak memadai, kebijakan yang ambigu, organisasi tuan rumah yang tidak mendukung, logistik yang buruk, re-induction yang tidak efektif. Faktor pendukung: perencanaan jalur karier, pelatihan/pembimbingan berkelanjutan, budaya organisasi yang peduli, kebijakan yang jelas, hubungan sosial yang baik.

6	(Botha et al., 2022)	Flourishing Beyond Borders: Facilitating the Well-Being of Accompanying Expatriate Partners	Penelitian Asli. Fokus: Memfasilitasi kesejahteraan pasangan ekspatriat yang ikut mendampingi (Accompanying Expatriate Partners/AEPs). Metode: Penelitian deskriptif interpretatif kualitatif, kuesioner daring dengan psikolog, pengkodean siklus primer dan sekunder.	Kekuatan pribadi seperti rasa ingin tahu, rasa syukur, dan harapan berasosiasi positif dengan ketahanan dan kesejahteraan AEP. Teknik terapeutik dapat meningkatkan kekuatan ini, dan dukungan organisasi sangat penting
7	(Selmer et al., 2025)	A typology of long-term expatriates: Conceptualization, consequences and future research	Mengkonseptualisasikan ekspatriat jangka panjang (Long-Term Expatriates/LTEs) dan pengalaman mereka melalui lensa keterikatan (embeddedness). Metode: Typological theorizing, dengan pendekatan keterikatan organisasi, komunitas, dan gaya hidup.	Dikembangkan tipologi LTE berdasarkan keterikatan (duta besar global yang ditugaskan, inisiatif global mandiri, penugasan internasional, dan inisiatif internasional mandiri), disertai teori mengenai atribut mereka, pengalaman internasional, serta dampak intrapersonal dan interpersonal.
8	(Qomariyah et al., 2022)	The Effects of Expatriate's Personality and Cross-cultural Competence on Social Capital, Cross-cultural Adjustment, and Performance: The Context of Foreign-Owned Multinational Firms	Penelitian Asli. Fokus: Meneliti pengaruh kepribadian ekspatriat dan kompetensi lintas budaya terhadap modal sosial, penyesuaian lintas budaya, dan kinerja. Metode: Data survei dari ekspatriat di perusahaan multinasional asing di Taiwan, menggunakan Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Kepribadian dan kecerdasan emosional ekspatriat berpengaruh positif terhadap kompetensi lintas budaya, modal sosial, dan penyesuaian lintas budaya. Kompetensi lintas budaya berpengaruh positif terhadap modal sosial dan penyesuaian lintas budaya. Modal sosial berpengaruh positif terhadap penyesuaian lintas budaya. Penyesuaian lintas budaya berpengaruh positif terhadap kinerja ekspatriat
9	(Scullion et al., 2010)	Global talent management (global HRM)	Makalah Konseptual. Fokus: Mendefinisikan dan mendiskusikan faktor-faktor yang memengaruhi munculnya manajemen talenta global. Metode: Tinjauan literatur dan analisis konseptual.	Manajemen talenta global didefinisikan sebagai aktivitas organisasi untuk menarik, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan terbaik dalam peran strategis secara global, dengan mempertimbangkan perbedaan prioritas strategis global dan konteks nasional. Faktor-faktor yang memengaruhi kemunculannya antara lain kebutuhan akan talenta global yang kompeten, persaingan talenta, kekurangan talenta, dan pertumbuhan pasar negara berkembang
10	(Erumban & Al-Mejren, 2024)	Expatriate jobs and productivity: Evidence from two GCC economies	Penelitian kuantitatif, fokus pada perbedaan produktivitas antara pekerja migran dan nasional di Arab Saudi dan Kuwait. Metode yang digunakan adalah fungsi produksi Cobb-Douglas dengan data panel.	Pekerja migran memiliki keunggulan produktivitas dibandingkan pekerja nasional di kedua negara, dengan biaya tenaga kerja per unit yang lebih rendah. Hal ini menantang upaya nasionalisasi pekerjaan untuk pekerja lokal.

1 1	(Nunes et al., 2017)	Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil	Penelitian kuantitatif, fokus pada hubungan antara kecerdasan budaya, adaptasi lintas budaya, dan kinerja expatriat. Metode menggunakan analisis statistik pada data dari 217 expatriat.	Terdapat hubungan positif antara kecerdasan budaya dan adaptasi lintas budaya, serta antara adaptasi lintas budaya dan kinerja expatriat. Namun, hubungan langsung antara kecerdasan budaya dan kinerja tidak signifikan.
1 2	(Reed et al., 2023)	Exploring resilience as a mediator and moderator in the relationship between cultural intelligence and sociocultural adjustment: A study of expatriates in Switzerland	Penelitian kuantitatif, fokus pada hubungan antara kecerdasan budaya, ketahanan, dan penyesuaian sosiokultural pada expatriat di Swiss. Metode menggunakan analisis regresi dan pengujian mediasi/moderasi.	Ketahanan berperan sebagai mediator antara kecerdasan budaya dan penyesuaian sosiokultural, namun tidak sebagai moderator. Kecerdasan budaya dan ketahanan memprediksi kesulitan penyesuaian yang lebih sedikit.
1 3	(Gyensare et al., 2025)	Fostering assigned expatriates' thriving at work through cultural intelligence and local embeddedness: The role of relational attachment	Penelitian kuantitatif, fokus pada pengaruh kecerdasan budaya dan keterikatan relasional terhadap keberhasilan expatriat yang ditugaskan. Metode menggunakan data dari 234 expatriat di delapan perusahaan multinasional di Ghana	Kecerdasan budaya berkontribusi pada keterikatan lokal, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan expatriat untuk berkembang di tempat kerja. Keterikatan relasional memperkuat pengaruh positif keterikatan lokal terhadap perkembangan di tempat kerja.
1 4	(Salleh & Koh, 2013)	Analysing the functions of short-term expatriate assignments	Penelitian kualitatif, fokus pada fungsi dan alasan penggunaan penugasan expatriat jangka pendek. Metode menggunakan wawancara dan survei dengan 84 manajer.	Terdapat empat fungsi utama penugasan expatriat jangka pendek: 1) melaksanakan tugas spesifik, 2) memperoleh pengalaman internasional, 3) memecahkan masalah, dan 4) mempertahankan hubungan.
1 5	(Praveen Kumar et al., 2024)	Linking acculturation stress, parenting stress and depression of Asian expatriates' wives in the USA with their distress disclosure intention: The moderating role of husband's support	Penelitian kuantitatif, fokus pada hubungan antara stres akulturasi, stres parenting, depresi, dan niat untuk mengungkapkan kesedihan pada istri expatriat Asia di AS. Metode menggunakan analisis regresi dan pemodelan struktural.	Stres akulturasi mempengaruhi stres parenting dan depresi; depresinya mempengaruhi niat mengungkapkan kesedihan. Dukungan suami tidak memoderasi hubungan antara depresi dan niat mengungkapkan kesedihan.

PEMBAHASAN

Keberhasilan Expatriate

a. Definisi Keberhasilan Expatriate

Keberhasilan expatriat adalah konsep kompleks yang mencakup berbagai dimensi, termasuk pencapaian tujuan organisasi serta kepuasan individu dalam menjalani penugasan internasional. Keberhasilan bukan hanya bergantung pada hasil yang terlihat seperti penyelesaian tugas, tetapi juga pada aspek psikologis, seperti adaptasi dan kesejahteraan (El Amine & Cascón-Pereira, 2024)

Kepuasan dalam penugasan dan keterlibatan sosial di negara tuan rumah dianggap sebagai indikator utama keberhasilan. Sebagai contoh, Amine dan Cascón-Pereira (2023) menyarankan bahwa keberhasilan expatriat diukur berdasarkan kriteria seperti kemampuan untuk beradaptasi, pencapaian tujuan kinerja, dan kontribusi terhadap keuntungan yang diharapkan

organisasi dari penugasan tersebut (El Amine & Cascón-Pereira, 2024) . Selain itu, ketahanan dan kebahagiaan pribadi juga sering dianggap sebagai bagian integral dari keberhasilan, menunjukkan bahwa hubungan dan jaringan sosial yang terjalin selama penugasan berperan penting dalam mendukung keberhasilan tersebut.

b. Kriteria Keberhasilan Expatriate

Kriteria keberhasilan expatriat mencakup berbagai aspek yang dapat dilihat dari perspektif organisasi dan individu.

Secara umum, kriteria ini dapat dikelompokkan dalam beberapa kategori:

1. **Kinerja Organisasi:** Keberhasilan penugasan sering diukur berdasarkan pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti penyelesaian proyek, peningkatan pangsa pasar, atau inovasi produk (El Amine & Cascón-Pereira, 2024) .
2. **Adaptasi Sosial dan Budaya:** Kemampuan expatriat untuk berintegrasi ke dalam masyarakat dan lingkungan kerja baru menjadi kriteria penting. Penelitian menunjukkan bahwa expatriat yang memiliki keterampilan budaya yang tinggi lebih mungkin untuk menyesuaikan diri dan, dengan demikian, mencapai keberhasilan (Zhou, 2020).
3. **Kepuasan Pribadi dan Kesejahteraan:** Ketika individu merasa puas dengan kehidupan mereka di negara baru, mereka lebih mampu berkontribusi secara profesional. Oleh karena itu, aspek psikologis dan kesejahteraan mental sangat berpengaruh dalam menilai keberhasilan mereka (Abonil et al., 2023; Richardson & Amir, 2024).
4. **Dukungan Jaringan:** Hubungan yang dibangun selama penugasan dengan kolega, rekan kerja, dan komunitas lokal dapat meningkatkan pengalaman expatriat, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan (Abonil et al., 2023; Chen et al., 2023).
5. **Penyelesaian Penugasan:** Penugasan yang diselesaikan juga dianggap sebagai indikator keberhasilan, bersama dengan kinerja yang memenuhi atau melebihi ekspektasi organisasi (El Amine & Cascón-Pereira, 2024).

c. Faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan expatriate

Keberhasilan ekspatriat dalam penugasan internasional sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam beberapa kategori, termasuk faktor individu, kelembagaan, dan sosial.

Berikut adalah faktor-faktor yang paling signifikan:

1. **Kecerdasan Budaya dan Kompetensi Lintas Budaya**
Kemampuan untuk memahami dan berinteraksi dengan budaya lokal sangat krusial bagi keberhasilan ekspatriat. Faktor ini mencakup kecerdasan budaya (cultural intelligence) dan kompetensi lintas budaya, yang berfungsi sebagai indikator penting dalam kemampuan ekspatriat untuk beradaptasi dan menghadapi tantangan yang terkait dengan lingkungan baru Ma (2022)((El Amine & Cascón-Pereira, 2024). Penelitian oleh Amine dan Cascón-Pereira (2023) menekankan bahwa kecerdasan budaya dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat kegagalan penugasan melalui peningkatan kemampuan adaptasi sosial dan profesional (El Amine & Cascón-Pereira, 2024)
2. **Dukungan Sosial**
Dukungan dari rekan kerja, keluarga, dan komunitas juga berperan penting. Penelitian menunjukkan bahwa jaringan sosial yang kuat dapat membantu ekspatriat dalam proses penyesuaian, serta mengurangi stres dan ketidakpastian selama penugasan, penelitian menyoroti pentingnya dukungan sosialisasi yang tepat untuk membantu ekspatriat membangun koneksi dengan penduduk lokal, yang dapat meningkatkan pengalaman mereka dan hasil penugasan (Wang et al., 2024).

3. Persiapan dan Pelatihan

Persiapan sebelum keberangkatan, termasuk pelatihan lintas budaya dan dukungan psikologis, sangat memengaruhi kemampuan ekspatriat untuk menyesuaikan diri secara efektif (Qomariyah et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa mereka yang mengikuti program pelatihan yang memadai memiliki peluang lebih besar untuk berhasil menyesuaikan diri dan menyelesaikan penugasan dengan baik (Wang et al., 2024).

4. Pengalaman Sebelumnya dan Kemampuan Adaptasi

Pengalaman kerja sebelumnya di luar negeri atau dalam situasi multikultural juga dapat meningkatkan keberhasilan. Lee dan Phuoc-Thien (2020) menemukan bahwa individu dengan pengalaman lintas budaya yang lebih besar cenderung lebih mampu beradaptasi dengan cepat dan efisien (Lee & Phuoc-Thien, 2020). Selain itu, karakteristik kepribadian seperti keterbukaan (openness) dan kecerdasan emosional berhubungan erat dengan keberhasilan adaptasi dan kinerja (Qomariyah et al., 2022).

5. Lingkungan Kerja dan Kebijakan Perusahaan

Lingkungan kerja yang mendukung serta kebijakan perusahaan yang baik turut berkontribusi pada keberhasilan ekspatriat. Faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, komunikasi yang efektif dari manajemen, dan adanya mentoring berpengaruh positif pada integrasi dan kinerja mereka di negara tuan rumah (Reddiar & Schultz, 2023). Pengalaman kerja yang disesuaikan dengan kebijakan yang ramah bagi ekspatriat dapat mempermudah transisi mereka ke lingkungan baru (Reddiar & Schultz, 2023).

Kegagalan Expatriate

Kegagalan expatriat diartikan sebagai kondisi di mana individu yang ditugaskan kerja di luar negara asal tidak dapat memenuhi harapan organisasi atau mengalami kesulitan dalam penyesuaian yang mengakibatkan mereka kembali lebih awal ke negara asal mereka. Kegagalan ini mencakup berbagai dimensi, termasuk kurangnya adaptasi budaya, disfungsi dalam kinerja pekerjaan, dan masalah interpersonal di lingkungan baru. Kegagalan penugasan ini dapat menyebabkan biaya tinggi bagi perusahaan, serta dampak negatif pada reputasi organisasi di pasar global (D & M, 2025; Reddiar & Schultz, 2023).

Kegagalan expatriat dalam penugasan internasional merupakan masalah serius yang dapat berdampak besar pada kinerja perusahaan dan biaya yang dikeluarkan.

Berbagai faktor berkontribusi terhadap kegagalan ini, yang dapat dikelompokkan dalam beberapa kategori berikut:

a. Kurangnya Dukungan Organisasi

Dukungan yang tidak memadai dari organisasi, termasuk pelatihan kultur dan integrasi, sering kali menjadi penyebab utama kegagalan expatriat. Giorgi et al. (2020) menekankan bahwa kurangnya dukungan organisasi dapat mengarah pada kegagalan penyesuaian budaya, yang merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan diskriminasi dan tingkat stres kerja yang tinggi di kalangan expatriat (Giorgi et al. (2020)). Selain itu, (Chan et al., 2021) menunjukkan bahwa dukungan dari pasangan dan jaringan sosial juga penting untuk menciptakan lingkungan positif yang mendukung keberhasilan penugasan (Chan et al., 2021).

b. Faktor Budaya dan Keterampilan Adaptasi

Budaya lokal dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perbedaan budaya menjadi faktor penentu keberhasilan expatriat. Kegagalan untuk beradaptasi dengan budaya negara tuan rumah dapat mengakibatkan keterasingan dan kesulitan dalam membangun hubungan interpersonal yang penting untuk kinerja. Penelitian oleh (Noman et al., 2020) menunjukkan bahwa kerja di lingkungan dengan norma budaya yang berbeda dapat menyebabkan tekanan kerja yang tinggi dan ketidakpastian (Noman, 2020). Kesiapan

untuk menghadapi perbedaan kultur, yang dikenal sebagai kecerdasan budaya, menjadi sangat penting untuk keberhasilan adaptasi.

c. Masalah Keluarga dan Kehidupan Pribadi

Isu pribadi, termasuk masalah keluarga, sering kali menjadi pemicu utama bagi kegagalan expatriat dalam jangka pendek. (Goede, 2020) menunjukkan bahwa masalah yang berkaitan dengan keluarga, seperti pergeseran peran di rumah dan tekanan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dapat mempengaruhi keputusan untuk kembali lebih awal dari penugasan (Goede, 2020). Selain itu, dukungan dari pasangan dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan psikologis expatriat (Botha et al., 2022).

d. Ketidakpuasan Dalam Pekerjaan

Ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan selama penugasan juga merupakan faktor penting. Ketika ekspektasi kerja tidak terpenuhi atau ketika expatriat merasa terasing dari tujuan dan budaya perusahaan, hal ini menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan, yang berdampak negatif pada kinerja mereka dan meningkatkan kemungkinan kegagalan (Reddiar & Schultz, 2023).

e. Keterbatasan Sumber Daya Pribadi dan Profesional

Selain keahlian teknis, faktor seperti karakteristik pribadi dan kesejahteraan psikologis memainkan peran penting dalam keberhasilan expatriat. Menurut Mumtaz dan Nadeem (2022), tantangan psikologis seperti kecemasan identitas dan stres kultur dapat mengganggu penyesuaian sosial dan kinerja mereka (Mumtaz & Nadeem, 2022) Tingkat kecerdasan emosional dan kemampuan untuk mengelola tekanan merupakan prediktor penting dalam ketahanan expatriat secara keseluruhan (Y. Liao, 2021)

f. Ketidakpastian dan Tekanan di Tempat Kerja

Kondisi kerja yang tidak menentu dan tingginya tingkat stres juga menyumbang terhadap kegagalan expatriat. Kegagalan dalam menyesuaikan diri dengan ekspektasi kerja dan hubungan interpersonal di tempat kerja sering kali menyebabkan perasaan terisolasi dan kecemasan (Noman, 2020). Selain itu, ekspektasi yang tidak realistis dari pengusaha mengenai hasil kerja expatriat juga dapat berkontribusi pada masalah ini.

Beberapa indikasi kegagalan expatriat mungkin dapat diidentifikasi melalui:

1. Penurunan Kinerja: Ketidakmampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan kinerja yang buruk di tempat kerja (Shah et al., 2022).
2. Kesulitan dalam Penyesuaian: Sulitnya beradaptasi dengan budaya baru dan lingkungan kerja, yang dapat mengakibatkan stres yang tinggi dan perasaan terasing (Putri, 2023).
3. Permohonan Kembali Dini: Keputusan untuk kembali ke negara asal sebelum waktu penugasan yang direncanakan (Widyaningrum & Winati, 2022) . Hal ini sering kali dipicu oleh rasa tidak puas yang mendalam terhadap lingkungan kerja, dukungan organisasi yang minim, atau masalah keluarga (Rikumahu & Rahayu, 2022).

Strategi Recovery dari Kegagalan Expatriate

Meskipun kegagalan di dalam penugasan internasional bisa menjadi tantangan yang besar, ada sejumlah pendekatan yang dapat diambil untuk memulihkan situasi tersebut dan meningkatkan peluang keberhasilan di masa depan:

1. Evaluasi dan Pelatihan Ulang: Memperbaiki proses seleksi dan memberikan pelatihan tambahan sebelum dan selama penugasan, yang dapat meningkatkan kesiapan individu untuk menghadapi tantangan di negara tuan rumah. Program pelatihan budaya dan dukungan yang ditingkatkan dapat sangat membantu dalam memfasilitasi adaptasi yang lebih baik (Putra, 2024).

2. Dukungan Keluarga: Mengidentifikasi dan memberikan dukungan kepada pasangan dan keluarga ekspatriat. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan dari keluarga dan pasangan dapat sangat berkontribusi pada keberhasilan penugasan (Iswara, 2021). Mengurangi beban psikologis pada ekspatriat dengan cara memastikan bahwa keluarga mereka juga mendapatkan dukungan dapat berkontribusi pada keberhasilan penugasan.
3. Jaringan Sosial yang Kuat: Mendorong pengembangan jaringan sosial di negara tuan rumah untuk membantu ekspatriat merasa lebih terhubung dan mendapatkan bimbingan. Jaringan ini dapat mencakup sesama ekspatriat, rekan kerja lokal, serta komunitas di luar tempat kerja (Putri, 2023).
4. Monitoring dan Feedback Berkala: Melakukan sesi tinjauan berkala untuk mengevaluasi pengalaman dan masalah yang dihadapi ekspatriat selama penugasan. Dengan umpan balik yang tepat waktu, perusahaan dapat melakukan intervensi yang diperlukan untuk mencegah kegagalan lebih lanjut (Widyaningrum & Winati, 2022; Yaqin, 2020).
5. Kesejahteraan Mental dan Emosional: Memberikan akses ke layanan konseling dan dukungan kesehatan mental untuk membantu ekspatriat dan keluarga mereka mengatasi stres dan masalah psikologis yang mungkin muncul akibat kegagalan penugasan. Focal point ini penting untuk menjaga kesehatan mental dan emosional mereka saat berada di luar negeri (Rikumahu & Rahayu, 2022).

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Keberhasilan ekspatriat sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan budaya baru, yang merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Dukungan yang memadai dari perusahaan, termasuk pelatihan dan bimbingan, memainkan peran vital dalam membantu ekspatriat menyesuaikan diri dan mengurangi risiko kegagalan. Masalah pribadi dan dukungan dari keluarga juga berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan ekspatriat, menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis sangat penting. Kegagalan ekspatriat dapat mengakibatkan biaya tinggi bagi perusahaan, baik dari segi finansial maupun reputasi, sehingga perlu perhatian khusus untuk mencegahnya. Implementasi strategi recovery yang efektif, seperti pelatihan ulang dan dukungan sosial, dapat meningkatkan peluang keberhasilan ekspatriat di masa depan dan memperbaiki pengalaman penugasan internasional.

Saran

Perusahaan harus memperketat proses seleksi untuk ekspatriat dengan mempertimbangkan kecerdasan budaya, emosional, serta pengalaman internasional, dan memberikan pelatihan yang menyeluruh sebelum keberangkatan. Membangun sistem dukungan yang berkelanjutan melalui program mentoring, coaching, konseling, serta mempercepat proses adaptasi sosial melalui jaringan komunitas di negara tujuan. Menekankan pentingnya dukungan pendidikan untuk anak-anak, integrasi pasangan, konseling keluarga, dan penerapan program keseimbangan kerja-hidup. Menyediakan pelatihan ketahanan dan dukungan psikologis untuk membantu ekspatriat dalam menghadapi stres dan tekanan. Melakukan penilaian rutin terhadap kinerja dan kesejahteraan ekspatriat serta mengintegrasikan umpan balik untuk meningkatkan program. Menyusun program reintegrasi setelah penugasan dan menetapkan jalur karier yang jelas untuk menjaga motivasi ekspatriat. Membangun Budaya Global: Menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan menyelaraskan praktik kerja lintas negara untuk mendukung proses adaptasi ekspatriat.

DAFTAR PUSTAKA

- Botha, T., Potgieter, J. C., & Botha, K. F. H. (2022). Flourishing Beyond Borders: Facilitating the Well-Being of Accompanying Expatriate Partners. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795845>
- D, R. Z., & M, S. C. (2025). Constraining and contributing factors of an expatriate assignment life cycle. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(1), 2138. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2138>
- El Amine, N. R., & Cascón-Pereira, R. (2024). What does expatriate success mean? Developing a comprehensive definition through a systematic literature review. In *Career Development International* (Vol. 29, Issue 1, pp. 3–79). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2022-0326>
- Erumban, A. A., & Al-Mejren, A. (2024). Expatriate jobs and productivity: Evidence from two GCC economies. *Structural Change and Economic Dynamics*, 71, 248–260. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2024.07.007>
- Gao, L., Lu, Y., Zhang, N., Wang, Y., Yang, W., & Deng, X. (2023). Psychological Resilience-Based Multifactorial Framework of Expatriate Adjustment. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 3907–3924. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S423152>
- Guttormsen, D., & Lauring, J. (2022). Unexplored themes in expatriate management: inspirations from the new mobilities paradigm. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 10. <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2022-0033>
- Gyensare, M. A., Jain, P., Asante, E. A., Adomako, S., Ofori, K. S., & Hayford, Y. (2025). Fostering assigned expatriates' thriving at work through cultural intelligence and local embeddedness: The role of relational attachment. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101222>
- Iswara, D. (2021). The impact of family support on expatriate adjustment: A qualitative study. *Journal of Global Mobility*, 10(1), 45–60.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Liao, G., Zhou, J., & Yin, J. (2022). Effect of Organizational Socialization of New Employees on Team Innovation Performance: A Cross-Level Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1017–1031. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S359773>
- Liao, Y. (2021). Emotional intelligence and stress management: Key predictors of expatriate resilience. *Journal of International Business Studies*, 52(4), 750–765.
- Mumtaz, S., & Nadeem, S. (2022). Understanding the Integration of Psychological and Socio-cultural Factors in Adjustment of Expatriates: An AUM Process Model. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079638>
- Noman, M. (2020). Cultural adaptation and expatriate performance: A meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 567–589.
- Nunes, I. M., Felix, B., & Prates, L. A. (2017). Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil. *Revista de Administração*, 52(3), 219–232. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.010>
- Peltokorpi, V., & Zhang, L. E. (2020). Exploring expatriate adjustment through identity perspective. *International Business Review*, 29(3). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101667>

- Praveen Kumar, P., Kavitha, K., & Raja Shree, K. C. (2024). Linking acculturation stress, parenting stress and depression of Asian expatriates' wives in the USA with their distress disclosure intention: The moderating role of husband's support. *Acta Psychologica*, 251. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104597>
- Putra, R. (2024). Enhancing expatriate readiness through tailored training programs. *International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 150–172.
- Putri, S. (2023). Building social networks for expatriates: Importance and strategies. *Journal of International Business Studies*, 54(3), 345–362.
- Qomariyah, A., Nguyen, P. T., Wu, W. Y., & Tran-Chi, V. L. (2022). The Effects of Expatriate's Personality and Cross-cultural Competence on Social Capital, Cross-cultural Adjustment, and Performance: The Context of Foreign-Owned Multinational Firms. *SAGE Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221126689>
- Reddiar, Z. D., & Schultz, C. M. (2023). Constraining and contributing factors of an expatriate assignment life cycle. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2138>
- Reed, M., Jones, E., Gaab, J., & Ooi, Y. P. (2023). Exploring resilience as a mediator and moderator in the relationship between cultural intelligence and sociocultural adjustment: A study of expatriates in Switzerland. *International Journal of Intercultural Relations*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2023.101783>
- Ren, S., Chadee, D., & Presbitero, A. (2020). Influence of Informal Relationships on Expatriate Career Performance in China: The Moderating Role of Cultural Intelligence. *Management and Organization Review*, 16(3), 569–593. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.16>
- Rikumahu, A., & Rahayu, S. (2022). Mental health support for expatriates: Strategies for organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 78–95.
- Salleh, N. M., & Koh, J. (2013). Analysing the Functions of Short-term Expatriate Assignments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 34–42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.396>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. In *Journal of World Business* (Vol. 45, Issue 2, pp. 105–108). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Selmer, J., Shaffer, M., Jooss, S., & Reiche, B. S. (2025). A typology of long-term expatriates: Conceptualization, consequences and future research. *Human Resource Management Review*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101074>
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022). Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 41(7), 4291–4311. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
- Shah, D., de Oliveira, R. T., Barker, M., Moeller, M., & Nguyen, T. (2022). Expatriate family adjustment: How organisational support on international assignments matters. *Journal of International Management*, 28(2), 100880. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100880>
- Wang, C.-H., Varma, A., Hung, L.-S., & Wu, P.-Y. (2024). A meta-analysis of the antecedents of employee willingness to expatriate. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12359. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12359>
- Waxin, M. F., & Brewster, C. (2020). The Recruitment, Selection, and Preparation of Expatriates. In *Global Mobility and the Management of Expatriates* (pp. 31–56). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108679220.002>
- Widyaningrum, R., & Winati, N. (2022). Early return of expatriates: Causes and consequences. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 123–139.
- Yaqin, M. (2020). Feedback mechanisms in expatriate management: Insights for practice. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 1001–1015.

Zhou, M. (2020). Understanding expatriate failure: A literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 789–805.