



## **DAMPAK REPATRIASI BAGI PARA EKSPATRIAT NEGARA**

Oleh:

**Rimayanti**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Antasari Banjarmasin

Email: [rimayanti@uin.antasari.ac.id](mailto:rimayanti@uin.antasari.ac.id)

### **Abstract**

*Along with the development of business by multinational companies, the role of expatriates is increasing rapidly. But these expatriates face problems that are not easy when the assignment period ends and they return to their home countries. The various problems found were motivated by work-related factors, as well as social factors. Based on the explanation of this problem, several strategies that must be carried out by the company in overcoming the impact of repatriation, for example, provide 6 months of training before returning or provide assistance to overcome cultural shock after the assignment period is over and expatriates return to their respective countries.*

**Keywords:** Repatriation, Expatriate, Strategy, Multinationals.

### **Abstrak**

Seiring dengan perkembangan bisnis oleh perusahaan multinasional, peran para ekspatriat meningkat dengan pesat. Namun para ekspatriat ini menghadapi masalah yang tidak mudah saat masa penugasan berakhir dan mereka pulang kembali ke negara asal. Beragam masalah yang dijumpai ternyata dilatarbelakangi oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dan juga faktor-faktor sosial. Berdasarkan pemaparan dari permasalahan ini, beberapa strategi yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan dalam mengatasi dampak repatriasi ini misalnya memberikan training 6 bulan sebelum kepulangan ataupun menyediakan pendampingan guna mengatasi gegar budaya setelah masa penugasan usai dan para ekspatriat kembali ke negaranya masing-masing.

**Kata Kunci:** *Repatriasi, Ekspatriat, Strategi, Multinasional.*

## **Pendahuluan**

Di era sekarang, menjadi perusahaan yang sukses dalam skala nasional dirasa belum cukup. Banyak perusahaan yang merupakan penguasa di negaranya masing-masing kini mulai berpikir untuk melebarkan pengaruhnya pada skala yang lebih luas lagi, yaitu skala internasional. Tuntutan globalisasi dan ketatnya persaingan di dalam negeri terkadang membuat perusahaan harus memutar otak agar dapat bertahan, salah satu caranya dengan mengundang investor luar hingga melakukan merger atau akuisisi dengan perusahaan lain yang memiliki skala bisnis yang lebih besar. Adanya merger dan akuisisi dengan perusahaan multinasional mau tidak mau mengubah corak bisnis yang awalnya hanya skala nasional menjadi berskala internasional.

Proses internasionalisasi tersebut menyebabkan tingginya permintaan akan transfer of knowledge<sup>1</sup>. Perkembangan dan perubahan corak bisnis mengharuskan para top level manajer hingga manajer menengah harus mengupgrade skill manajerialnya, sehingga kebutuhan akan praktik manajemen sumberdaya manusia dengan perspektif global menjadi penting. Salah satu praktik MSDM internasional guna mengakomodasi kebutuhan akan internasionalisasi ini adalah ekspatriasi. Ekspatriasi adalah sebuah proses untuk mengirim

---

<sup>1</sup>Gamze Arman, "Repatriation Adjustment: Literature Review," *Journal of European Psychology Students* 1, no. 1 (2009).

para manajer ke negara lain di mana terdapat anak perusahaan/ cabang untuk kemudian mereka ditugaskan mengelola atau memimpin kantor cabang tersebut<sup>2</sup>. Sebelum keberangkatan, proses ekspatriasi harus mencakup periode training yang ekstensif serta berbagai persiapan guna memastikan bahwa para manajer beserta keluarganya telah cukup familiar dengan perbedaan budaya, serta untuk mengurangi dampak dari gegar budaya (culture shock).

Praktik ekspatriasi merupakan hal yang wajar dan banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan multinasional. Mereka mengirim karyawan-karyawan pada level tertentu (biasanya level top) untuk ditugaskan pada anak perusahaan atau cabang-cabang yang tersebar di seluruh dunia dalam jangka waktu tertentu<sup>3</sup>. Outcome yang diharapkan dari praktik ekspatriasi ini salah satunya berupa peningkatan skill khususnya skill manajerial dalam skala internasional, dengan begitu diharapkan sekembalinya mereka dari penugasan di luar negeri, mereka dapat melakukan transfer of knowledge kepada perusahaan di negara asalnya.

Sekembalinya para ekspatriat ini ke negara asalnya, maka proses repatriasi pun dimulai. Sesungguhnya proses repatriasi ini sama pentingnya dengan proses ekspatriasi, namun masih banyak perusahaan multinasional yang belum menganggap serius proses repatriasi ini, mengingat bahwa repatriasi adalah “kepulangan kembali”, sehingga banyak yang

---

<sup>2</sup>Oxford University, *Dictionary of Human Resources Management* (Oxford: Oxford University Press, 2001).

<sup>3</sup>Arman, “Repatriation Adjustment.”

menganggap tidak akan ada masalah dengan “kembali ke rumah sendiri”.

### **Rumusan Masalah**

Permasalahan yang muncul ketika seorang ekspat pulang ke negara asalnya sebagai si repatriat disebut dengan istilah “re-entry shock” atau “reverse culture shock”<sup>4</sup>. Dari perspektif multinasional, repatriasi sering dikatakan sebagai tahap akhir proses ekspatriasi, tetapi kemampuan perusahaan multinasional untuk menarik ekspatriat di masa mendatang dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan perusahaan tersebut untuk menangani repatriasi. Tulisan ini akan mencoba memaparkan dampak repatriasi terhadap para ekspat, kemudian mencoba mencari solusi dan strategi berdasarkan literatur dan penelitian-penelitian terdahulu mengenai repatriasi.

### **Kajian Pustaka**

Ekspatriasi merupakan sebuah proses yang kompleks sehingga memerlukan penanganan yang serius mulai dari tahap persiapan hingga pemulangan. Dalam tesisnya, Nikolaeva<sup>5</sup> memaparkan tahapan-tahapan yang harus dipersiapkan oleh perusahaan sebelum mereka mengirim karyawannya untuk penugasan ke luar negeri, yaitu:

---

<sup>4</sup>Sheikh Abdur Rahim, “Repatriation Issues Relating to Expatriate Managers: A Critical Review,” *ASA University Review* 4, no. 2 (2010): 14.

<sup>5</sup>Teodora G. Nikolaeva, “The Challenge of Ekspatriation and Repatriation” (Tesis, Department of Management Aarhus School of Business Aarhus University, 2010).

## A. Tahap Persiapan

### 1. Pencarian Kandidat (Resourcing)

Penugasan di luar lingkungan kerja asal memerlukan kandidat yang tidak hanya memiliki kecakapan intelejensial yang baik, namun juga seorang kandidat dengan kecakapan mental dan emosional yang mumpuni. Sayangnya hanya sedikit manajer SDM yang peduli akan hal ini. Mereka cenderung meremehkan dan tidak terlalu memperhatikan hal tersebut ketika melakukan seleksi terhadap kandidat ekspatriat. Dalam buku *International Human Resource Management*<sup>6</sup> ada beberapa faktor yang harus diperhatikan manajer ketika memilih kandidat ekspatriat, yaitu:

- a) Seorang ekspatriat dituntut untuk memberikan kinerja yang lebih baik, lebih cepat, lebih tanggap, dan lebih efisien di tempat kerjanya di luar negeri dibanding saat bekerja di negara asalnya, sehingga persyaratan utamanya adalah seorang kandidat yang mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan baik pada lingkungan dengan perbedaan budaya, perbedaan bahasa, serta perbedaan norma;
- b) Tidak ada jaminan bahwa seorang karyawan dengan memiliki kinerja yang bagus saat bekerja di skala domestik akan memiliki kinerja yang sama bagusnya pula ketika mereka ditugaskan untuk bekerja pada skala internasional sebagai ekspatriat. Oleh sebab itu, manajer

---

<sup>6</sup>M. Dickmann, P. Sparrow, and C. Brewster, *International Human Resource Management* (Hoboken, U.S.: Taylor and Francis, 2008).

- SDM harus teliti dan terbuka terhadap setiap peluang untuk memilih kandidat;
- c) Manajer SDM juga harus mempertimbangkan soal keluarga dari kandidat. Bagi banyak individu, sebagian besar keputusan penting dalam hidupnya sangat tergantung pada keputusan atau persetujuan dari pihak keluarga, termasuk keputusan untuk menerima atau menolak penugasan ke luar negeri sebagai ekspatriat. Masalah keluarga juga erat kaitannya dengan persyaratan administrasi yang diperlukan untuk mendapatkan izin tinggal dan bekerja di suatu negara. Terkadang ada kemungkinan pihak keluarga tidak bisa memperoleh izin tinggal di beberapa negara, selain itu bagi pasangan yang bekerja, ekspatriasi ini berarti sama dengan kehilangan pekerjaan, karena adanya keharusan untuk meninggalkan negara asal serta tidak memungkinkan untuk bekerja selama mengikuti pasangan dalam program ekspatriasi ke luar negeri;
- d) Sebaiknya manajer SDM memilih kandidat dengan latar belakang budaya yang mirip atau tidak jauh berbeda dengan negara tujuan program ekspatriasi, sehingga kandidat tidak memerlukan waktu yang terlalu lama untuk melakukan adaptasi di lingkungan kerjanya yang baru;
- e) Berdasarkan peraturan yang berlaku di beberapa negara serta berdasarkan beberapa perjanjian dan kesepakatan, ada kecenderungan bias gender dalam pemilihan

kandidat ekspatriat. Di beberapa negara, karyawan laki-laki lebih berpeluang untuk menjadi ekspatriat, dan sebaliknya ada beberapa negara di dunia yang lebih mengutamakan ekspatriat perempuan untuk bekerja di negara mereka;

- f) Masalah keamanan negara tujuan juga harus menjadi perhatian serius bagi pihak perusahaan. Para ekspatriat akan menghabiskan waktu yang relatif lama di negara lain, sehingga faktor keamanan menjadi penting. Banyak kasus di mana ekspatriat yang ditugaskan di negara-negara konflik (seperti Irak, Afghanistan, Nigeria, Somalia, dll) yang mengalami nasib malang. Mereka ditawan oleh pasukan pemberontak, diculik hingga dibunuh.

Pertimbangan- pertimbangan ini haruslah diperhatikan oleh manajer SDM sebelum mereka memilih kandidat agar tidak salah pilih mengingat program repatriasi adalah program yang relatif mahal.

## 2. Persiapan dan Pelatihan Ekspatriat

Program pelatihan yang akan diberikan dipengaruhi oleh karakter pribadi para ekspatriat itu sendiri, budaya negara tujuan, serta kebijakan perusahaan mengenai program ekspatriasi yang dikaitkan dengan visi misi dan tujuan perusahaan<sup>7</sup>. Mengingat bahwa para ekspatriat itu akan bekerja cukup lama di negara dengan budaya yang berbeda dengan negara asal mereka, maka sebuah pelatihan lintas-

---

<sup>7</sup>Ibid.

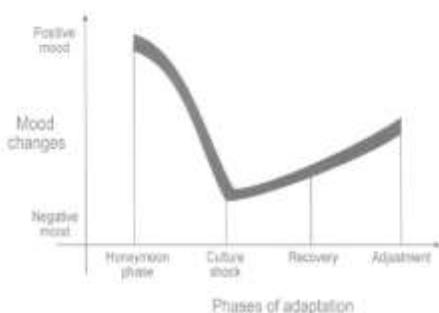
budaya (cross-cultural training) merupakan salah satu bagian penting dari proses persiapan<sup>8</sup>.

### 3. Pelatihan Lintas- Budaya (Cross- Cultural Training)

Menurut Gary Ferraro<sup>9</sup>, pelatihan lintas budaya dapat membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri dengan budaya di negara tujuan (host country), sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja, meningkatkan pemahaman antar- budaya, mengurangi pemikiran stigmatis dan stereotip, membantu membangun tim lintas- budaya, membantu mengurangi ambiguitas sosial yang dapat menyebabkan gegar budaya (culture shock), membentuk kompetensi lintas- budaya, serta pada akhirnya akan dapat membantu pencapaian target individu dan perusahaan dalam jangka panjang.

#### B. Tahapan Saat Berada di Negara Tujuan

Proses adaptasi para ekspatriat ketika berada di negara tujuan dipaparkan oleh Oberg<sup>10</sup> dalam 4 tahap seperti yang digambarkan oleh figur di bawah ini.



<sup>8</sup>Gar

<sup>9</sup>Ibia.

<sup>10</sup>Kalervo Oberg, "Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments," *Practical Anthropology*, no. 4 (1960): 177-182.

London: Prentice- Hall, 1998).

### Gambar 1. Fase Adaptasi (Oberg, 1960)

Menurut Oberg, kesuksesan melalui tahapan- tahapan ketika berada di negara tujuan oleh seorang ekspatriat akan menentukan kinerja dan prestasi mereka selama masa penugasan, dan juga mempengaruhi karir mereka setelah masa penugasan usai dan kembali ke Negara asalnya. Tahapan tersebut dibagi dalam 4 fase yaitu:

#### 1) Fase “Bulan Madu”

Fase ini ditandai oleh sikap positif dan antusiasme yang biasanya ditunjukkan ekspatriat terhadap negara tujuan mereka, budaya dan segala hal baru yang mereka temui<sup>11</sup>. Pada tahap ini, mereka merasa seperti turis yang tengah berwisata daripada sebagai seorang ekspatriat<sup>12</sup>. Perasaan-perasaan positif ini merupakan akumulasi dari perlakuan istimewa serta berbagai fasilitas yang tergolong mewah yang biasanya didapat oleh para ekspatriat. Perasaan diistimewakan dan menjadi orang penting membuat fase ini merupakan fase yang paling menyenangkan, namun sayangnya fase ini hanya berlangsung beberapa hari hingga beberapa minggu saja sejak kedatangan mereka di negara tujuan<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup>Elisabeth Marx, “Breaking Through Culture Shock,” *Business Executive* 13 (1999): 10–11.

<sup>12</sup>Paul Pedersen, *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World: Critical Incidents Around the World* (Connecticut, U.S.: Greenwood Press, 1994).

<sup>13</sup>Ibid.

## 2) Fase Gegar Budaya (Culture- Shock)

Gegar budaya merupakan hasil dari kecemasan dan kegelisahan yang bersumber dari perasaan kehilangan semua hal yang dikenal, semua hal yang familiar. Perasaan kehilangan orientasi dalam kehidupansehari-hari, seperti kebingungan dan tidak dapat mengambil keputusan dalam banyak situasi: bagaimana cara berjabat tangan dan apa yang harus dikatakan ketika bertemu dengan orang baru, bagaimana cara berbelanja, atau kapan harus menolak atau menerima undangan dari seseorang. Berdasarkan faktor-faktor ini, gegar budaya dapat menyebabkan kebingungan, kegelisahan, frustrasi, sering emosi, tindakan menyimpang, ketidak-mampuan untuk melakukan tugas, mengisolasi diri, dan depresi<sup>14</sup>.

## 3) Pemulihan

Pada fase ini individu akan berusaha untuk mengendalikan emosi serta mulai menciptakan perilaku positif terhadap orang-orang dan lingkungan sekitarnya<sup>15</sup>. Kemampuan berbahasa sangat berperan penting untuk membantu mengatasi gegar budaya. Jika seorang ekspat mampu berbicara dengan bahasa local maka dampak dari gegar budaya tidak akan terlalu signifikan berpengaruh pada pribadi maupun kinerjanya secara umum.

## 4) Penyesuaian

---

<sup>14</sup>Marx, "Breaking Through Culture Shock."

<sup>15</sup>Oberg, "Cultural Shock."

Fase akhir dari proses adaptasi adalah tahap penyesuaian. Pada tahap ini, semua faktor yang dapat menyebabkan gegar budaya telah dapat diatasi oleh para ekspatriat, sehingga mereka mampu memberikan kinerja terbaiknya<sup>16</sup>. Hal ini tidak terlepas dari fakta bahwa mereka telah mulai dapat menerima dan beradaptasi dengan lingkungannya. Mereka menjadi sangat terbiasa dengan negara tempatnya bekerja sekarang dan orang-orangnya, sehingga ketika masa penugasan berakhir dan kembali pulang ke negara asal, mereka akan mulai merindukan masa-masa selama menjadi ekspatriat, bahkan pada titik tertentu, perasaan ini bisa jadi cukup mengganggu<sup>17</sup>.

### C. Repatriasi

Proses repatriasi mirip dengan proses ekspatriasi<sup>18</sup>, dan dibagi dalam 4 tahap, yaitu :

- 1) Persiapan. Termasuk membuat rencana ke depan dan mengumpulkan informasi tentang posisi baru di tempat kerja asal. Persiapan untuk repatriasi dipandang oleh perusahaan multinasional sama pentingnya dengan training sebelum keberangkatan pada rangkaian proses ekspatriasi.
- 2) Relokasi Fisik. Berarti berusaha menghilangkan dampak personal, seperti memperbaiki hubungan dengan kolega

---

<sup>16</sup>Marx, "Breaking Through Culture Shock."

<sup>17</sup>Oberg, "Cultural Shock."

<sup>18</sup>D. Welch et al., "The View from The Other Side: The Handling of Repatriation and Other Expatriation Activities by The Royal Air Force," in *Proceedings of the AIB Southeast Asia Conference*, 1992.

dan teman, serta relokasi fisik untuk kembali ke jabatan asal. Kebanyakan perusahaan multi nasional memakai jasa removal firms atau konsultan, dan ini biasanya disahkan dalam kebijakan sumberdaya manusia yang dibuat oleh pihak perusahaan itu.

- 3) Transisi. Berarti berada dalam penyesuaian diri yang bersifat temporer (sementara), membuat persiapan untuk rumah dan sekolah, dan menyelesaikan tugas-tugas administratif lainnya (seperti memperbarui SIM, mengajukan asuransi kesehatan, membuka rekening bank).
- 4) Penyesuaian Kembali. Termasuk mengatasi gegar budaya ketika kembali ke negara asal.

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah deskriptif, di mana metode ini banyak digunakan dalam penelitian organisasional guna menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, monitoring, dan evaluasi<sup>19</sup>.

### **Peluang Ekspatriat di Lingkungan Kerja**

Membawa pulang para ekspatriat kembali ke lingkungan kerja asalnya dan mengharapkan partisipasi penuh dari mereka setelah lama meninggalkan tempat kerja mungkin

---

<sup>19</sup> Rahim, "Repatriation Issues Relating to Expatriate Managers: A Critical Review."

menjadi sebuah permasalahan serius bagi banyak organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan di Inggris menemukan bahwa lebih dari 70 persen perusahaan memiliki masalah serius sehubungan dengan repatriasi<sup>20</sup>. Penelitian lain yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan di Amerika Utara menemukan bahwa 20 persen manajer yang telah menyelesaikan penugasannya di luar negeri justru ingin berhenti dari perusahaannya<sup>21</sup>. Penelitian lain pada perusahaan-perusahaan di Asia menemukan bahwa 30 persen dari manajer yang telah pulang dari penugasan di luar negeri juga berkeinginan untuk berhenti dari perusahaan mereka<sup>22</sup>.

Dampak dari repatriasi secara umum dapat dibagi dalam 2 bagian, yaitu yang berhubungan dengan faktor pekerjaan dan yang berhubungan dengan faktor sosial<sup>23</sup>.

#### A. Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Pekerjaan

1. Kegelisahan Karir. Sejumlah penelitian terbatas yang dilakukan pada para ekspatriat mengindikasikan bahwa alasan utama ketika menerima penugasan ke luar negeri adalah adanya harapan akan peningkatan karir di masa depan. Namun ketika masa penugasan selesai, muncul kekhawatiran baru terhadap kehilangan visibilitas dan perasaan terisolasi dari perusahaan asal. Bahkan dalam

---

<sup>20</sup>J. K. Scullion, "Can You Go Home Again? An Analysis of the Repatriation of Corporate Managers and Spouses," *Management International Review* 38, no. 1 (1994): 67–86.

<sup>21</sup>M. C. Adler, "The Repatriation Problem of Expatriate Managers in the Home Country," *International Journal of Intercultural Relations* IV, no. 2 (1987): 70–89.

<sup>22</sup>M.C. Adler, "The Way of Coming Back Expatriate Managers in Home Office," *International Management Review* IV, no. 2 (1989): 70–89.

<sup>23</sup> Rahim, "Repatriation Issues Relating to Expatriate Managers: A Critical Review."

banyak kasus, ketika seorang ekspatriat telah kembali pulang ke negara asalnya, mereka menemukan bahwa rekan-rekan sejawatnya justru telah dipromosikan untuk posisi yang lebih strategis, dan sang repatriat tersebut ditempatkan pada posisi yang lebih rendah bahkan jika dibandingkan dengan posisi sebelum mereka menjalani proses ekspatriasi (demosi).

2. **Pengalaman Menjadi Ekspatriat Dirasa Tidak Berguna.** Hal ini terjadi ketika kembali bekerja di perusahaan asal, dan mereka mendapatkan pekerjaan atau proyek yang kemudian dirasakan tidak berhubungan dengan pengalaman yang mereka peroleh selama menjadi ekspatriat, sehingga pengalaman internasional mereka menjadi seakan sia-sia. Ditambah pula dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan ketika mereka pulang kembali ke negara asal yang dirasa kurang menantang dan kurang dapat mengeksplor kemampuan mereka, jumlah tanggung jawab yang lebih sedikit hingga status yang mungkin lebih rendah. Kombinasi efek demotivasi ini dapat berdampak pada para repatriat serta berdampak pula pada kemampuan perusahaan multinasional tersebut dalam menarik ekspatriat yang potensial di masa yang akan datang.
3. **Menghadapi Tuntutan Peran dalam Tugas dan Tanggungjawab yang Baru.** Penugasan dalam jangka waktu yang relatif lama di luar lingkungan asal sangat mungkin dapat mengubah pribadi seseorang secara

drastis. Berbagai peristiwa yang dialami selama menjalani masa ekspatriasi mengubah pandangan, nilai, serta norma yang dianut oleh individu. Terkadang, mereka bahkan telah berubah menjadi seorang dengan kepribadian dan perilaku yang sama sekali baru. Hal ini menimbulkan masalah ketika mereka kembali pulang ke negara asalnya dan menemukan bahwa mereka tidak lagi sesuai dengan budaya dan lingkungan di sekitar mereka. Kembali pulang ke negara asal bukan lagi menjadi kepulangan kembali ke rumah, namun menjadi seperti kedatangan di tempat yang asing.

4. Kehilangan Status dan Pembayaran. Penugasan internasional biasanya adalah salah satu bentuk dari promosi karir. Ekspatriasi memberikan otonomi yang lebih besar, tanggungjawab yang lebih luas, (karena ukuran anak perusahaan di luar negeri biasanya lebih kecil daripada perusahaan induk) dan sebagai ekspatriat, mereka menempati posisi sebagai top manajer dan memiliki peran penting di perusahaan. Ketika kembali, para repatriat diharapkan untuk menyesuaikan diri dengan posisinya di perusahaan asal, dengan pengurangan otonomi dan penurunan status. Conway<sup>24</sup> menyatakan bahwa biasanya para ekspat dibawa kembali pulang untuk menjalani kehidupan karir yang kurang menantang, level yang lebih rendah, fasilitas yang kurang, hingga jumlah pembayaran yang jauh lebih sedikit jika

---

<sup>24</sup> M. A. Conway, "Reducing Expatriate Failure Rates," *Personnel Administrator* 29, no. 7 (1984): 31–38.

dibandingkan dengan selama mereka menjalani masa ekspatriasi ke luar negeri.

## B. Faktor- faktor Sosial

1. Penyesuaian Kultural yang Berbeda- beda Antar Anggota Keluarga. Ekspat yang membawa keluarganya kembali ke negara asal mesti menghadapi masa penyesuaian kembali, dan fase penyesuaian ini akan berbeda- beda tergantung pada masing- masing individu. Bagi orang dewasa mungkin tidak terlalu sulit untuk beradaptasi kembali, namun bagi anak- anak dan remaja, fase ini mungkin akan sulit dan memakan waktu yang tidak sebentar. Proses penyesuaian kembali ini mungkin akan menimbulkan ketegangan dan kerenggangan dalam hubungan keluarga.
2. Tidak Mudah untuk Membangun Kembali Hubungan Sosial dengan Lingkungan yang Lama. Penugasan yang lama di luar negeri mengharuskan para repatriat harus berusaha membangun relasi sosialnya kembali. Orang yang dulu menjadi partner kini bukan tak mungkin telah berubah bukan lagi orang yang sama. Lingkungan pertemanan telah berubah dan bukan lagi pertemanan yang akrab karena sebagian anggotanya telah pindah, ataupun telah meninggal dunia.
3. Anak- anak Menghadapi Masalah Saat Mulai Kembali Bersekolah. Tidak mudah bagi anak- anak untuk menemukan teman akrab saat mereka kembali

bersekolah, meskipun masih bersekolah di tempat yang sama dengan duu, namun situasi tak lagi sama. Sebuah studi pada 40 anak-anak repatriat di Jepang menemukan bahwa mereka menghadapi kesulitan menyesuaikan diri dengan lingkungan pertemanan di sekolah dan sulit menyesuaikan diri dengan sistem pendidikan di Jepang<sup>25</sup>.

4. Pasangan yang Bekerja Akan Sulit untuk Memperoleh Pekerjaan Kembali. Mengikuti pasangan dalam penugasan ke luar negeri menyebabkan pasangan harus rela melepaskan pekerjaannya di negara asal. Bagi pasangan yang berstatus pegawai pemerintahan, ini berarti sama dengan pengajuan pensiun dini secara permanen karena biasanya institusi pemerintahan tidak memberikan izin dalam waktu lama selain karena alasan menjalani studi. Hal ini tidaklah mudah, apalagi bagi individu yang terbiasa bekerja, menjadi pengangguran bukanlah hal yang diinginkan.

Guna mengatasi hal-hal tersebut, ada beberapa strategi yang sebaiknya diterapkan baik oleh pihak perusahaan multinasional maupun dari pihak karyawan sendiri. Menurut Black et al.<sup>26</sup> strategi yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan antara lain:

---

<sup>25</sup> Rahim, "Repatriation Issues Relating to Expatriate Managers: A Critical Review."

<sup>26</sup> J. S. Black, H. B. Gregersen, and M. E. Mendenhall, "Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment," *Journal of International Business* 23, no. 4 (n.d.): 737-760.

- a) Menyediakan tujuan dan strategi yang jelas untuk program repatriasi: menjadikan pengalaman yang diperoleh para ekspatriat sebagai tujuan organisasi ke depan, karena biasanya para ekspatriat menawarkan sumber informasi serta pengalaman yang berharga lengkap dengan perencanaan dan pengalaman yang harus dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan.
- b) Membentuk tim yang terdiri dari Departemen SDM dan supervisor si ekspatriat untuk membantu menyusun rencana keputungan dan membantu menyusun program repatriasi.
- c) Menyediakan informasi yang lengkap, akurat, dan selalu uptodate tentang negara asal si ekpatriat, sehingga mereka dapat selalu memantau kondisi di negaranya dan di internal perusahaannya, termasuk juga menyediakan info lowongan kerja.
- d) Menyediakan training dan persiapan untuk keputungan. Persiapan dapat dimulai kurang lebih 6 bulan sebelum masa penugasan berakhir.
- e) Menyediakan dukungan dan layanan bagi ekpatriat dan keluarganya saat keputungan. Perusahaan dapat membantu dengan cara menyediakan informasi mengenai tempat tinggal/ perumahan, memberikan cuti/ libur guna mempermudah proses penyesuaian diri, dan penyesuaian program kompensasi jika diperlukan.
- f) Mendorong lebih banyak ekspatriat perempuan. Perusahaan multinasional harus berusaha mendorong ekspatriat

perempuan dalam penugasan internasional, tentunya dengan menyediakan fasilitas pengamanan dan dukungan lain yang diperlukan selama di negara lain.

- g) Program repatriasi sebaiknya memasukkan hal-hal berikut dalam kebijakan strategisnya: persiapan, relokasi fisik, informasi transisional, asistensi dalam hal perencanaan finansial dan pajak, posisi ketika kembali ke negara asal dan pendampingan karir, pendampingan dalam penanganan gegar budaya, pendampingan mengenai sistem pendidikan anak, perubahan di lingkungan kerja, manajemen stres, training komunikasi, serta cara membangun jaringan di tempat kerja yang baru.

## **Kesimpulan**

Repatriasi merupakan proses yang sama pentingnya dengan ekspatriasi. Permasalahan-permasalahan yang timbul ketika masa penugasan berakhir yang mencakup permasalahan yang berhubungan dengan faktor sosial dan faktor pekerjaan jika dapat ditangani dengan baik oleh perusahaan akan menjadi modal besar ke depannya untuk dapat menarik ekspatriat-ekspatriat yang berkualitas. Pengetahuan dan pengalaman yang didapat para ekspatriat selama menjalani penugasan di luar haruslah menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan karir para ekspat tersebut, mengingat biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tidaklah sedikit untuk program ekspatriasi tersebut. Jika perusahaan tidak memberikan penghargaan yang memadai, tingkat

turnover di antara ekspatriat akan meningkat sehingga akan menimbulkan citra negatif bagi perusahaan.

### **Saran**

Bagi penelitian selanjutnya dapat menguji dampak repatriasi terhadap komitmen organisasi, organizational citizenship behavior, maupun terhadap kepuasan kerja.

### **Daftar Pustaka**

- Adler, M. C. "The Repatriation Problem of Expatriates Managers in the Home Country." *International Journal of Intercultural Relations* IV, no. 2 (1987): 70–89.
- Adler, M.C. "The Way of Coming Back Expatriate Managers in Home Office." *International Management Review* IV, no. 2 (1989): 70–89.
- Arman, Gamze. "Repatriation Adjustment: Literature Review." *Journal of European Psychology Students* 1, no. 1 (2009).
- Black, J. S., H. B. Gregersen, and M. E. Mendenhall. "Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment." *Journal of International Business* 23, no. 4 (n.d.): 737–760.
- Conway, M. A. "Reducing Expatriate Failure Rates." *Personnel Administrator* 29, no. 7 (1984): 31–38.

Dickmann, M., P. Sparrow, and C. Brewster. *International Human Resource Management*. Hoboken, U.S.: Taylor and Francis, 2008.

Ferraro, Gary. *The Culture Dimensions of International Business*. London: Prentice- Hall, 1998.

Marx, Elisabeth. "Breaking Through Culture Shock." *Business Executive* 13 (1999): 10–11.

Nikolaeva, Teodora G. "The Challenge of Ekspatriation and Repatriation." Tesis, Department of Management Aarhus School of Business Aarhus University, 2010.

Oberg, Kalervo. "Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments." *Practical Anthropology*, no. 4 (1960): 177–182.

Oxford University. *Dictionary of Human Resources Management*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

Pedersen, Paul. *The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World: Critical Incidents Around the World*. Connecticut, U.S.: Greenwood Press, 1994.

Rahim, Sheikh Abdur. "Repatriation Issues Relating to Expatriate Managers: A Critical Review." *ASA University Review* 4, no. 2 (2010): 14.

Scullion, J. K. "Can You Go Home Again? An Analysis of the Repatriation of Corporate Managers and Spouses." *Management International Review* 38, no. 1 (1994): 67–86.

Welch, D., T. Adams, B. Betchley, and M. Howard. "The View from The Other Side: The Handling of Repatriation and Other Expatriation Activities by The Royal Air Force." In *Proceedings of the AIB Southeast Asia Conference*, 1992.