

Implementasi Kebijakan Kompensasi Internasional dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja Ekspatriat

Deci Aulia Kristina Mangunsong^{1*}, Chessa salwa Hamidah², Zahrilla Ramadhini³, Robert Tua Barasa⁴

^{1,2,3,4} Manajemen, Universitas Bangka Belitung, Indonesia

[*mangunsongcristina1@gmail.com](mailto:mangunsongcristina1@gmail.com)¹, hamidahchessa@gmail.com², dinizahrillah@gmail.com³, robert-tuabarasa@ubb.ac.id⁴

Korespondensi penulis: mangunsongcristina1@gmail.com

Abstract The increasing deployment of expatriates in multinational corporations highlights the strategic role of international compensation in shaping job satisfaction and assignment success. Despite extensive discussions, prior studies often present fragmented findings and limited synthesis regarding how compensation components influence expatriate experiences across diverse contexts. Using a qualitative literature review approach, this paper systematically analyzes selected scholarly sources published within the last decade, complemented by seminal theories in international human resource management. The analysis focuses on key compensation elements, including base salary, cost-of-living allowances, housing benefits, healthcare coverage, and non-financial support such as cross-cultural training and family assistance. The findings indicate that a well-structured and context-sensitive compensation package significantly contributes to expatriate job satisfaction, particularly when aligned with host-country conditions and individual expectations. However, evidence also reveals that compensation alone is insufficient to ensure satisfaction, as organizational support, work environment, and work-life balance play mediating roles. Additionally, internal equity issues between expatriates and local employees may generate unintended organizational challenges. The study contributes by offering an integrative perspective that connects financial and non-financial compensation dimensions within a broader organizational context. Practical implications emphasize the need for multinational firms to design adaptive, fair, and comprehensive compensation policies to enhance expatriate satisfaction and overall assignment effectiveness.

Keywords: *Global HRM, International Compensation, Expatriates, Job Satisfaction.*

Abstrak. Peningkatan penugasan ekspatriat dalam perusahaan multinasional menegaskan pentingnya peran strategis kompensasi internasional dalam membentuk kepuasan kerja dan keberhasilan penugasan. Meskipun telah banyak dibahas, penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang terfragmentasi serta kurang memberikan sintesis komprehensif mengenai pengaruh komponen kompensasi terhadap pengalaman ekspatriat di berbagai konteks. Melalui pendekatan kualitatif berupa studi literatur, artikel ini menganalisis secara sistematis sumber ilmiah terpilih dalam satu dekade terakhir yang diperkaya dengan teori klasik manajemen sumber daya manusia internasional. Analisis difokuskan pada komponen utama kompensasi seperti gaji pokok, tunjangan biaya hidup, fasilitas hunian, perlindungan kesehatan, serta dukungan non-finansial seperti pelatihan lintas budaya dan dukungan keluarga. Hasil kajian menunjukkan bahwa paket kompensasi yang terstruktur dan kontekstual berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja ekspatriat, terutama jika selaras dengan kondisi negara tujuan dan ekspektasi individu. Namun demikian, kompensasi tidak menjadi satu-satunya penentu, karena dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja berperan sebagai faktor mediasi. Selain itu, isu keadilan internal antara ekspatriat dan karyawan lokal berpotensi menimbulkan tantangan organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi berupa perspektif integratif yang menghubungkan aspek finansial dan non-finansial dalam kerangka organisasi yang lebih luas.

*Deci Aulia Kristina Mangunsong, mangunsongcristina1@gmail.com

Kata kunci: MSDM Global, Kompensasi Internasional, Ekspatriat, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi telah mendorong perusahaan multinasional untuk memperluas operasi lintas negara secara semakin intensif, yang diikuti dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja internasional, khususnya ekspatriat. Dalam konteks ini, ekspatriat tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai agen transfer pengetahuan, budaya organisasi, dan strategi perusahaan di negara tujuan (Dowling et al., 2017). Namun demikian, keberhasilan penugasan ekspatriat tidak selalu berjalan optimal, karena berbagai tantangan seperti perbedaan budaya, lingkungan kerja, serta tekanan adaptasi sering kali memengaruhi kinerja dan kesejahteraan individu (Black et al., 1991). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk mengelola sumber daya manusia global secara lebih strategis dan komprehensif. Oleh karena itu, perhatian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ekspatriat menjadi krusial dalam memastikan keberhasilan penugasan internasional.

Salah satu faktor utama yang banyak dibahas dalam literatur adalah kebijakan kompensasi internasional sebagai instrumen penting dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi ekspatriat. Kompensasi internasional mencakup berbagai komponen, baik finansial maupun non-finansial, yang dirancang untuk mengkomodasi perbedaan kondisi ekonomi, sosial, dan budaya antara negara asal dan negara tujuan (Milkovich et al., 2020). Selain gaji pokok, perusahaan umumnya menyediakan tunjangan tambahan seperti biaya hidup, fasilitas hunian, perlindungan kesehatan, serta dukungan bagi keluarga ekspatriat. Kebijakan ini diharapkan mampu menciptakan rasa keadilan dan kenyamanan bagi karyawan selama menjalankan tugas di luar negeri. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan ekonomi, tetapi juga sebagai alat strategis dalam manajemen sumber daya manusia global.

Meskipun demikian, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja tidak bersifat linear dan sederhana. Kepuasan kerja ekspatriat juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti dukungan organisasi, lingkungan kerja, serta kemampuan individu dalam beradaptasi dengan

budaya baru (Robbins & Judge, 2017). Dalam beberapa kasus, kompensasi yang tinggi tidak serta-merta menjamin tingkat kepuasan yang tinggi apabila tidak diimbangi dengan kondisi kerja yang kondusif. Selain itu, adanya kesenjangan kompensasi antara ekspatriat dan karyawan lokal juga berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih integratif dalam memahami determinan kepuasan kerja ekspatriat.

Di sisi lain, kajian mengenai kompensasi internasional dan kepuasan kerja ekspatriat masih cenderung terfragmentasi dan berfokus pada aspek-aspek tertentu secara parsial. Beberapa studi lebih menekankan pada komponen finansial, sementara yang lain menyoroiti aspek non-finansial tanpa mengintegrasikan keduanya dalam satu kerangka analisis yang utuh (Tarique et al., 2016). Selain itu, terdapat keterbatasan dalam mengkaji hubungan antara kebijakan kompensasi dengan faktor kontekstual seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya sintesis literatur yang lebih komprehensif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Dengan demikian, kontribusi penelitian dalam bentuk integrasi konsep menjadi relevan untuk dikembangkan.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian ini berupaya menyajikan sintesis komprehensif mengenai implementasi kebijakan kompensasi internasional dan keterkaitannya dengan kepuasan kerja ekspatriat dalam perspektif manajemen sumber daya manusia global. Penekanan diberikan pada integrasi aspek finansial dan non-finansial serta peran faktor mediasi dalam membentuk kepuasan kerja. Selain itu, kajian ini juga mempertimbangkan isu keadilan internal sebagai bagian dari dinamika organisasi multinasional. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai efektivitas kebijakan kompensasi internasional. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun implikasi praktis bagi pengelolaan ekspatriat secara lebih optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur (literature review) yang bertujuan untuk mensintesis temuan-temuan

ilmiah terkait kompensasi internasional dan kepuasan kerja ekspatriat. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan analisis mendalam terhadap konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu dalam konteks manajemen sumber daya manusia global (Creswell, 2014). Studi literatur dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi pola hubungan dan kesenjangan penelitian yang masih ada. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dan integratif. Pendekatan ini relevan untuk membangun kerangka konseptual yang lebih komprehensif.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari jurnal ilmiah bereputasi, buku akademik, serta publikasi relevan lainnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia internasional. Kriteria inklusi literatur meliputi publikasi dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir untuk memastikan relevansi konteks, serta karya-karya klasik yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori. Proses seleksi dilakukan dengan mempertimbangkan kredibilitas sumber, relevansi topik, dan kontribusi terhadap variabel yang dikaji. Selain itu, literatur yang dipilih harus memiliki keterkaitan langsung dengan kompensasi internasional dan kepuasan kerja ekspatriat. Proses ini bertujuan untuk menjamin validitas dan keandalan data yang digunakan dalam analisis.

Teknik analisis data dilakukan melalui pendekatan analisis tematik dan deskriptif kualitatif. Data yang telah dikumpulkan diklasifikasikan berdasarkan tema utama, seperti komponen kompensasi, faktor mediasi, dan dampaknya terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, dilakukan proses sintesis dengan membandingkan dan mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber untuk menghasilkan pemahaman yang lebih utuh (Tarique et al., 2016). Validitas analisis dijaga melalui triangulasi sumber dan konsistensi interpretasi terhadap berbagai literatur yang digunakan. Hasil analisis kemudian disusun secara sistematis untuk menjawab fokus kajian dan memberikan kontribusi konseptual. Dengan pendekatan ini, diharapkan diperoleh hasil yang tidak hanya komprehensif, tetapi juga memiliki dasar akademik yang kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Strategis dan Kompleksitas Kompensasi Internasional

Kompensasi internasional merupakan salah satu elemen kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia global, khususnya dalam konteks penugasan ekspatriat pada perusahaan multinasional. Dalam praktiknya, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mendukung keberhasilan penugasan lintas negara (Dowling et al., 2017). Perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik di tengah persaingan global yang semakin ketat. Selain itu, kompensasi juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, perancangan kebijakan kompensasi internasional memerlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis konteks.

Dalam konteks global, kompleksitas kompensasi meningkat seiring dengan adanya perbedaan kondisi ekonomi, sosial, dan budaya antarnegara. Perbedaan tingkat inflasi, biaya hidup, serta standar kesejahteraan menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam menentukan paket kompensasi bagi ekspatriat (Milkovich et al., 2020). Selain itu, variasi regulasi ketenagakerjaan dan sistem perpajakan di setiap negara turut memengaruhi struktur kompensasi yang diterapkan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki fleksibilitas dalam merancang kebijakan yang adaptif terhadap berbagai lingkungan internasional. Dengan demikian, kompensasi internasional tidak dapat diseragamkan, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing lokasi penugasan.

Komponen kompensasi internasional umumnya terdiri dari berbagai elemen yang mencakup aspek finansial dan non-finansial. Aspek finansial meliputi gaji pokok, tunjangan biaya hidup, tunjangan perumahan, serta insentif tambahan yang berkaitan dengan penugasan luar negeri. Sementara itu, aspek non-finansial mencakup fasilitas kesehatan, pendidikan anak, pelatihan lintas budaya, serta dukungan bagi keluarga ekspatriat (Tarique et al., 2016). Kombinasi kedua aspek ini dirancang untuk memberikan keseimbangan antara kebutuhan ekonomi dan kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi

internasional memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan dengan kompensasi domestik.

Lebih lanjut, kompensasi internasional juga berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi risiko kegagalan penugasan ekspatriat. Kegagalan dalam penugasan sering kali disebabkan oleh ketidakmampuan individu dalam beradaptasi dengan lingkungan baru, baik dari segi budaya maupun kondisi kerja (Black et al., 1991). Dengan adanya paket kompensasi yang komprehensif, perusahaan dapat membantu ekspatriat mengatasi berbagai tantangan tersebut. Misalnya, penyediaan pelatihan budaya dan dukungan keluarga dapat meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perbedaan lingkungan. Dengan demikian, kompensasi berperan sebagai alat mitigasi risiko dalam penugasan internasional.

Di sisi lain, kebijakan kompensasi internasional juga memiliki implikasi terhadap persepsi keadilan dalam organisasi. Perbedaan perlakuan antara ekspatriat dan karyawan lokal sering kali menjadi sumber ketegangan yang dapat memengaruhi hubungan kerja (Robbins & Judge, 2017). Jika tidak dikelola dengan baik, kesenjangan kompensasi dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan di kalangan karyawan lokal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan prinsip keadilan internal dalam merancang kebijakan kompensasi. Pendekatan yang transparan dan komunikatif menjadi penting untuk menjaga keseimbangan antara daya tarik bagi ekspatriat dan harmoni organisasi.

Selain aspek keadilan, efektivitas kompensasi internasional juga bergantung pada kesesuaian antara paket kompensasi dengan kebutuhan individu ekspatriat. Setiap individu memiliki preferensi dan kebutuhan yang berbeda, sehingga pendekatan yang bersifat generik sering kali kurang efektif. Perusahaan perlu melakukan penyesuaian berbasis kebutuhan, seperti mempertimbangkan status keluarga, pengalaman internasional, serta karakteristik negara tujuan (Dowling et al., 2017). Pendekatan ini memungkinkan terciptanya kebijakan yang lebih personal dan relevan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya bersifat standar, tetapi juga adaptif terhadap kondisi individu.

Dalam perspektif strategis, kompensasi internasional juga berkaitan erat dengan tujuan jangka panjang organisasi. Kebijakan kompensasi yang dirancang secara tepat dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat turnover ekspatriat. Hal ini menjadi penting mengingat biaya penugasan internasional yang relatif tinggi (Tarique et al., 2016). Selain itu, keberhasilan ekspatriat dalam menjalankan tugasnya juga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, investasi dalam kompensasi internasional perlu dipandang sebagai bagian dari strategi bisnis yang berkelanjutan.

Namun demikian, kompleksitas dalam pengelolaan kompensasi internasional juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi organisasi. Perusahaan harus mampu menyeimbangkan antara efisiensi biaya dan kebutuhan untuk menyediakan paket kompensasi yang kompetitif. Di satu sisi, kompensasi yang terlalu tinggi dapat membebani keuangan perusahaan, sementara di sisi lain kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi dan kinerja ekspatriat. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang cermat dalam menentukan struktur kompensasi yang optimal (Milkovich et al., 2020). Pendekatan berbasis data dan evaluasi berkala menjadi kunci dalam menjaga efektivitas kebijakan.

Secara keseluruhan, kompensasi internasional merupakan sistem yang kompleks dan multidimensional yang memerlukan pengelolaan secara holistik. Integrasi antara aspek finansial, non-finansial, keadilan organisasi, serta kebutuhan individu menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan kebijakan ini. Perusahaan multinasional perlu mengembangkan pendekatan yang fleksibel dan kontekstual untuk menghadapi dinamika lingkungan global. Dengan demikian, kompensasi internasional tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan yang komprehensif akan memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan kontribusi ekspatriat dalam mendukung tujuan bisnis global.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Ekspatriat

Kompensasi internasional merupakan salah satu elemen kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia global, khususnya dalam konteks penugasan

ekspatriat pada perusahaan multinasional. Dalam praktiknya, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai imbalan atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mendukung keberhasilan penugasan lintas negara (Dowling et al., 2017). Perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik di tengah persaingan global yang semakin ketat. Selain itu, kompensasi juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, perancangan kebijakan kompensasi internasional memerlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis konteks.

Dalam konteks global, kompleksitas kompensasi meningkat seiring dengan adanya perbedaan kondisi ekonomi, sosial, dan budaya antarnegara. Perbedaan tingkat inflasi, biaya hidup, serta standar kesejahteraan menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam menentukan paket kompensasi bagi ekspatriat (Milkovich et al., 2020). Selain itu, variasi regulasi ketenagakerjaan dan sistem perpajakan di setiap negara turut memengaruhi struktur kompensasi yang diterapkan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki fleksibilitas dalam merancang kebijakan yang adaptif terhadap berbagai lingkungan internasional. Dengan demikian, kompensasi internasional tidak dapat diseragamkan, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing lokasi penugasan.

Komponen kompensasi internasional umumnya terdiri dari berbagai elemen yang mencakup aspek finansial dan non-finansial. Aspek finansial meliputi gaji pokok, tunjangan biaya hidup, tunjangan perumahan, serta insentif tambahan yang berkaitan dengan penugasan luar negeri. Sementara itu, aspek non-finansial mencakup fasilitas kesehatan, pendidikan anak, pelatihan lintas budaya, serta dukungan bagi keluarga ekspatriat (Tarique et al., 2016). Kombinasi kedua aspek ini dirancang untuk memberikan keseimbangan antara kebutuhan ekonomi dan kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi internasional memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan dengan kompensasi domestik.

Lebih lanjut, kompensasi internasional juga berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi risiko kegagalan penugasan ekspatriat. Kegagalan dalam

penugasan sering kali disebabkan oleh ketidakmampuan individu dalam beradaptasi dengan lingkungan baru, baik dari segi budaya maupun kondisi kerja (Black et al., 1991). Dengan adanya paket kompensasi yang komprehensif, perusahaan dapat membantu ekspatriat mengatasi berbagai tantangan tersebut. Misalnya, penyediaan pelatihan budaya dan dukungan keluarga dapat meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perbedaan lingkungan. Dengan demikian, kompensasi berperan sebagai alat mitigasi risiko dalam penugasan internasional.

Di sisi lain, kebijakan kompensasi internasional juga memiliki implikasi terhadap persepsi keadilan dalam organisasi. Perbedaan perlakuan antara ekspatriat dan karyawan lokal sering kali menjadi sumber ketegangan yang dapat memengaruhi hubungan kerja (Robbins & Judge, 2017). Jika tidak dikelola dengan baik, kesenjangan kompensasi dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan di kalangan karyawan lokal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan prinsip keadilan internal dalam merancang kebijakan kompensasi. Pendekatan yang transparan dan komunikatif menjadi penting untuk menjaga keseimbangan antara daya tarik bagi ekspatriat dan harmoni organisasi.

Selain aspek keadilan, efektivitas kompensasi internasional juga bergantung pada kesesuaian antara paket kompensasi dengan kebutuhan individu ekspatriat. Setiap individu memiliki preferensi dan kebutuhan yang berbeda, sehingga pendekatan yang bersifat generik sering kali kurang efektif. Perusahaan perlu melakukan penyesuaian berbasis kebutuhan, seperti mempertimbangkan status keluarga, pengalaman internasional, serta karakteristik negara tujuan (Dowling et al., 2017). Pendekatan ini memungkinkan terciptanya kebijakan yang lebih personal dan relevan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya bersifat standar, tetapi juga adaptif terhadap kondisi individu.

Dalam perspektif strategis, kompensasi internasional juga berkaitan erat dengan tujuan jangka panjang organisasi. Kebijakan kompensasi yang dirancang secara tepat dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat turnover ekspatriat. Hal ini menjadi penting mengingat biaya penugasan internasional yang relatif tinggi (Tarique et al., 2016). Selain itu, keberhasilan

ekspatriat dalam menjalankan tugasnya juga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, investasi dalam kompensasi internasional perlu dipandang sebagai bagian dari strategi bisnis yang berkelanjutan.

Namun demikian, kompleksitas dalam pengelolaan kompensasi internasional juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi organisasi. Perusahaan harus mampu menyeimbangkan antara efisiensi biaya dan kebutuhan untuk menyediakan paket kompensasi yang kompetitif. Di satu sisi, kompensasi yang terlalu tinggi dapat membebani keuangan perusahaan, sementara di sisi lain kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi dan kinerja ekspatriat. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang cermat dalam menentukan struktur kompensasi yang optimal (Milkovich et al., 2020). Pendekatan berbasis data dan evaluasi berkala menjadi kunci dalam menjaga efektivitas kebijakan.

Secara keseluruhan, kompensasi internasional merupakan sistem yang kompleks dan multidimensional yang memerlukan pengelolaan secara holistik. Integrasi antara aspek finansial, non-finansial, keadilan organisasi, serta kebutuhan individu menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan kebijakan ini. Perusahaan multinasional perlu mengembangkan pendekatan yang fleksibel dan kontekstual untuk menghadapi dinamika lingkungan global. Dengan demikian, kompensasi internasional tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan yang komprehensif akan memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan kontribusi ekspatriat dalam mendukung tujuan bisnis global.

Tantangan Implementasi dan Faktor Pendukung Lainnya

Implementasi kebijakan kompensasi internasional tidak terlepas dari berbagai tantangan yang kompleks, terutama dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan ekspatriat dan dinamika organisasi secara keseluruhan. Salah satu tantangan utama adalah potensi munculnya kesenjangan kompensasi antara ekspatriat dan karyawan lokal yang dapat memicu persepsi ketidakadilan. Perbedaan paket kompensasi yang signifikan sering kali menimbulkan ketegangan dalam lingkungan kerja dan berdampak pada hubungan interpersonal di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini

dapat menurunkan moral kerja dan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang kebijakan yang mempertimbangkan prinsip keadilan internal dan eksternal secara seimbang.

Selain itu, kompleksitas regulasi lintas negara menjadi tantangan lain dalam implementasi kompensasi internasional. Perbedaan sistem perpajakan, hukum ketenagakerjaan, serta kebijakan imigrasi di setiap negara menuntut perusahaan untuk memiliki pemahaman yang mendalam terhadap konteks lokal (Dowling et al., 2017). Ketidakmampuan dalam mengelola aspek regulasi ini dapat menyebabkan risiko hukum dan finansial bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melibatkan ahli atau konsultan yang memahami aspek hukum internasional dalam penyusunan kebijakan kompensasi. Pendekatan ini penting untuk memastikan kepatuhan sekaligus efisiensi dalam implementasi kebijakan.

Di sisi lain, tantangan juga muncul dalam menentukan struktur kompensasi yang mampu menyeimbangkan antara daya saing dan efisiensi biaya. Penugasan ekspatriat umumnya memerlukan biaya yang tinggi, sehingga perusahaan harus berhati-hati dalam mengalokasikan sumber daya (Milkovich et al., 2020). Kompensasi yang terlalu tinggi dapat membebani anggaran perusahaan, sementara kompensasi yang terlalu rendah dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja ekspatriat. Oleh karena itu, diperlukan analisis berbasis data untuk menentukan tingkat kompensasi yang optimal. Evaluasi berkala terhadap kebijakan yang diterapkan juga menjadi langkah penting dalam menjaga keseimbangan tersebut.

Selain faktor struktural, keberhasilan implementasi kompensasi internasional juga sangat dipengaruhi oleh faktor non-ekonomi yang sering kali bersifat intangible. Dukungan sosial dari organisasi, hubungan kerja yang harmonis, serta kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi ekspatriat (Tarique et al., 2016). Faktor-faktor ini berperan dalam membantu individu beradaptasi dengan lingkungan baru dan mengurangi tekanan psikologis. Ketika dukungan non-ekonomi ini terpenuhi, efektivitas kompensasi finansial akan semakin meningkat. Dengan demikian, pendekatan holistik menjadi kunci dalam pengelolaan ekspatriat.

Kemampuan adaptasi budaya juga merupakan faktor krusial yang memengaruhi keberhasilan penugasan ekspatriat. Perbedaan nilai, norma, dan praktik kerja di negara tujuan sering kali menjadi sumber tantangan yang signifikan (Black et al., 1991). Individu yang memiliki kesiapan dan kompetensi lintas budaya cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Dalam konteks ini, kompensasi dalam bentuk pelatihan lintas budaya dan dukungan adaptasi menjadi sangat penting. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan program pengembangan kompetensi budaya dalam kebijakan kompensasi.

Lebih lanjut, kesiapan individu dan dukungan keluarga juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan kompensasi internasional. Penugasan internasional tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada keluarga yang ikut serta dalam proses adaptasi. Ketidakmampuan keluarga dalam menyesuaikan diri dapat berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan kerja ekspatriat (Dowling et al., 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan dukungan yang memadai bagi keluarga, seperti fasilitas pendidikan dan layanan kesehatan. Pendekatan ini dapat meningkatkan stabilitas emosional dan kesejahteraan ekspatriat secara keseluruhan.

Di samping itu, transparansi dan komunikasi dalam implementasi kebijakan kompensasi menjadi faktor pendukung yang tidak kalah penting. Karyawan perlu memahami dasar pertimbangan dalam penentuan kompensasi agar tidak muncul persepsi negatif terhadap organisasi. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan dan memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen (Robbins & Judge, 2017). Tanpa adanya transparansi, kebijakan kompensasi yang baik sekalipun dapat disalahartikan oleh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka dan partisipatif.

Dalam perspektif strategis, perusahaan juga perlu mengintegrasikan kebijakan kompensasi internasional dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih luas. Integrasi ini mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta pengembangan karier ekspatriat (Tarique et al., 2016). Pendekatan yang terintegrasi memungkinkan terciptanya sinergi antar kebijakan

yang mendukung keberhasilan penugasan internasional. Dengan demikian, kompensasi tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari sistem manajemen yang komprehensif. Hal ini penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, tantangan dalam implementasi kompensasi internasional menuntut perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang adaptif, holistik, dan berbasis konteks. Faktor ekonomi, sosial, budaya, serta individu perlu dipertimbangkan secara simultan dalam perumusan kebijakan. Keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada besaran kompensasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai faktor pendukung secara efektif. Oleh karena itu, perusahaan multinasional perlu terus melakukan evaluasi dan inovasi dalam kebijakan kompensasi. Pendekatan yang komprehensif akan memungkinkan organisasi untuk menghadapi dinamika global secara lebih kompetitif.

KESIMPULAN

Kesimpulan menunjukkan bahwa kompensasi internasional merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia global yang berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja ekspatriat, namun efektivitasnya sangat bergantung pada integrasi antara aspek finansial, non-finansial, serta faktor kontekstual organisasi dan individu. Paket kompensasi yang komprehensif, adaptif terhadap kondisi negara tujuan, serta mempertimbangkan kebutuhan personal ekspatriat terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung keberhasilan penugasan internasional. Meskipun demikian, temuan juga menegaskan bahwa kompensasi tidak bekerja secara linear, karena dipengaruhi oleh variabel mediasi seperti dukungan organisasi, lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta kemampuan adaptasi budaya. Selain itu, isu keadilan internal antara ekspatriat dan karyawan lokal menjadi tantangan krusial yang perlu dikelola secara hati-hati agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan multinasional perlu mengembangkan kebijakan kompensasi yang tidak hanya kompetitif secara finansial, tetapi juga holistik, transparan, dan terintegrasi dengan strategi manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh,

sementara penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual ini secara empiris guna memperkuat validitas dan generalisasi temuan.

DAFTAR REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Andersen, T. J., & Andersson, U. (2017). Multinational corporate strategy-making: Integrating international business and strategic management. *Journal of World Business*, 52(6), 793–805. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.002>
- Azizah, S., & Perkasa, D. H. (2025). Strategi Kompensasi Terhadap Adaptasi Budaya Ekspatriat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(3).
- Berliyanti, D. O., Padilah, H., Judijanto, L., Aseanty, D., & Dewi, M. S. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3–20. [https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200101/02\)43:1<3::AID-TIE1>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<3::AID-TIE1>3.0.CO;2-9)
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110–1130. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533217>
- Colakoglu, S., Tarique, I., & Caligiuri, P. (2009). Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1291–1308. <https://doi.org/10.1080/09585190902909816>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Efandi, S., & Haq, R. A. N. (2024). Peran perceived organizational support terhadap work engagement pada karyawan ekspatriat.
- Harapan Tua, R. F. S., et al. (2025). Strategi kompensasi inklusif dalam mendukung adaptasi budaya ekspatriat di era globalisasi.
- Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2013). The dimensions of expatriate adjustment. *Human Resource Management*, 52(3), 333–351. <https://doi.org/10.1002/hrm.21531>

- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 71–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490937>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Putra, D. P., & Perkasa, D. H. (2025). Keberhasilan dan Kegagalan Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan di Indonesia: Tinjauan Literatur dan Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1), 591–607.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Setiawan, H., Indah, D. Y., & Baihaqi, M. I. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional: Strategi, Tantangan dan Dinamika Global*. Star Digital Publishing.
- Setyawan, A. (2018). Tantangan Ekspatriat dalam Menjalankan Tugas Internasional: Budaya dan Kompensasi Luar Negeri. *Jurnal Manajemen: Untuk Ilmu Ekonomi dan Perpustakaan*, 3(2).
- Setyawasih, R., Baali, Y., Ekopriyono, A., Pasaribu, J. S., Mas'ud, A. A., Simarmata, N., Ashari, A., & Mose, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Global*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557–581. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490083>
- Shofiana, D., & Perkasa, D. H. (2025). Employee Engagement dalam Meningkatkan Kinerja Ekspatriat. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1), 881–892.
- Sitanggang, N. H. U., Manik, C. W., Ginting, H. N., & Matondang, K. A. (2025). Etika bisnis dalam konteks globalisasi: Tantangan bagi perusahaan lokal di pasar internasional. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(6. D), 230–241.
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view. *Journal of Management*, 36(4), 1040–1064. <https://doi.org/10.1177/0149206309349308>
- Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2016). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68–78.
- Widodo, T., & Zaenuri, A. (2025). Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan: Perspektif Teori dan Praktik. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 667–695.