



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 324-330

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Strategi Adaptasi Budaya Ekspatriat di Perusahaan Farmasi Global: Studi Literatur pada Pfizer dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Arlita Putria, Divfa Saputra, Robert Tua Barasa

Manajemen, Ekonomi & Bisnis, Universitas Bangka Belitung

arlitaputria12@gmail.com, divfasaja12@gmail.com, robert-tuabarasa@ubb.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan dan merangkum hasil-hasil dari berbagai studi sebelumnya tentang tantangan dan metode adaptasi budaya bagi para ekspatriat. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis bagaimana relevansi hasil tersebut berkaitan dengan praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan-perusahaan farmasi global seperti Pfizer. Tujuan utamanya adalah menemukan celah penelitian yang berkaitan dengan kurangnya studi yang mengaitkan perspektif SDM secara menyeluruh dalam konteks industri farmasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan pustaka dengan pendekatan analisis kritis. Data dikumpulkan dari artikel jurnal yang terindeks (Scopus, SINTA), buku, dan laporan industri yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025. Teknik analisis yang diterapkan meliputi analisis konten, analisis komparatif, dan sintesis untuk menyatukan hasil-hasil kunci. Sintesis dari literatur menemukan lima tantangan utama yang dihadapi ekspatriat, culture shock, hambatan bahasa, perbedaan norma pekerjaan, keterasingan sosial, dan kurangnya dukungan dari keluarga. Sementara itu, strategi adaptasi yang paling berhasil termasuk pelatihan lintas budaya yang menyeluruh, dukungan organisasi yang berkelanjutan, program pembimbingan, pengembangan kecerdasan emosional, dan keterlibatan aktif keluarga. Analisis kritis menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tersebut sangat dipengaruhi oleh konteks industri dan tahap penempatan. Penelitian sebelumnya masih terpisah-pisah dan belum secara khusus membahas dinamika ekspatriat dalam perusahaan farmasi yang menghadapi tuntutan regulasi dan etika yang tinggi seperti Pfizer.

Kata kunci: Ekspatriat, Adaptasi Budaya, Manajemen SDM Internasional, Strategi Adaptasi, Pelatihan Lintas Budaya, Dukungan Organisasi, Pfizer.

1. Pendahuluan

Globalisasi telah mendorong perusahaan multinasional untuk memperluas jangkauan operasionalnya ke berbagai negara, sehingga pengiriman pekerja internasional menjadi strategi penting untuk mengisi posisi-posisi kunci, termasuk dalam bidang farmasi. Pfizer, sebagai salah satu raksasa farmasi dunia, mengandalkan pekerja internasional untuk menyebarkan pengetahuan, membangun budaya organisasi, dan mengawasi anak perusahaan di berbagai belahan dunia. Namun, keberhasilan dalam penugasan internasional biasanya terhambat oleh tantangan adaptasi budaya yang rumit.

Penelitian sebelumnya telah banyak meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pekerja internasional secara umum, seperti kecerdasan budaya, dukungan dari organisasi, dan penyesuaian keluarga. Namun, masih terdapat kekurangan dalam penelitian di bidang ini. Pertama, banyak studi yang lebih fokus pada pekerja internasional di sektor industri atau jasa keuangan, padahal sektor farmasi memiliki ciri khas tersendiri seperti regulasi yang ketat, etika medis, dan tuntutan inovasi yang tinggi. Kedua, kajian mengenai strategi adaptasi pekerja internasional di Pfizer masih sangat terbatas dan biasanya lebih berkaitan dengan pemasaran produk tertentu dibandingkan dengan aspek manajemen sumber daya manusia. Ketiga, masih sedikit penelitian yang menggabungkan berbagai temuan mengenai tantangan dan strategi adaptasi budaya ke dalam pembangunan kerangka manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif dan aplikatif untuk perusahaan farmasi global.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Mengidentifikasi dan merangkum tantangan utama dalam adaptasi budaya pekerja internasional berdasarkan literatur yang ada.
- 2) Menganalisis strategi-strategi adaptasi yang terbukti berhasil.
- 3) Memberikan saran praktis untuk manajemen sumber daya manusia di perusahaan seperti pfizer. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah menawarkan peta jalan yang menyeluruh yang mengaitkan temuan teoritis dengan kebutuhan praktis dari industri farmasi global.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Konsep Ekspatriat dan Manajemen SDM Internasional

Ekspatriat adalah individu yang bekerja di luar negeri asalnya untuk periode tertentu, umumnya lebih dari satu tahun (Noe, 2011). Dalam ranah manajemen sumber daya manusia internasional, pengelolaan ekspatriat mencakup tiga aspek penting: aktivitas sumber daya manusia (rekrutmen, pelatihan, kompensasi), tipe karyawan (Kewarganegaraan Negara Induk, Kewarganegaraan Negara Tuan Rumah, Kewarganegaraan Negara Ketiga), dan negara tempat mereka beroperasi (Dowling, 2017). Perbedaan utama dengan manajemen sumber daya manusia domestik terletak pada kompleksitas aktivitas (seperti pengurusan visa dan pajak internasional), keterlibatan yang lebih mendalam dalam kehidupan pribadi karyawan (termasuk anggota keluarga), serta risiko yang lebih tinggi (Maulana dan Perkasa, 2024).

2.2 Adaptasi Budaya dan Teori Akulturasi

Adaptasi budaya merupakan proses di mana individu menyesuaikan diri dengan lingkungan budaya yang baru, mencakup aspek emosional (kesehatan mental), perilaku (keterampilan sosial dan penggunaan bahasa), serta aspek kognitif (pemahaman terhadap norma dan nilai) (Ward dan Geeraert, 2016). Model akulturasi menurut Berry (1997) menggarisbawahi empat pendekatan: integrasi, asimilasi, pemisahan, dan marjinalisasi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa integrasi, yang berarti mempertahankan budaya asal dan sekaligus menyerap budaya tuan rumah, adalah strategi paling efektif bagi ekspatriat dalam jangka panjang (Reic, 2023).

2.3 Tantangan dan Strategi Adaptasi Ekspatriat

Dalam literatur terdapat lima tantangan utama yang dihadapi ekspatriat: culture shock (Lysgaard, 1955), hambatan bahasa (Hamze, 2020), perbedaan dalam gaya komunikasi dan pengambilan keputusan (Rohman, 2023), isolasi sosial (Siregar dan Perdana, 2018), serta ketidakmampuan keluarga untuk beradaptasi (Sarkis dan Rocke, 2015). Sebagai respons, strategi adaptasi yang berhasil mencakup: pelatihan lintas budaya sebelum keberangkatan (Dousin dan Sulong, 2021), dukungan organisasi secara berkelanjutan (Wu, 2023), program bimbingan lintas budaya, pengembangan kecerdasan emosional dan budaya (Setti, 2022), serta keterlibatan keluarga dalam persiapan (Reic, 2023).

2.4 Research Gap dan Orisinalitas Penelitian

Walaupun terdapat banyak penelitian yang relevan, literatur masih memiliki beberapa kekurangan:

- 1) Dominasi pendekatan kuantitatif yang kurang fokus pada pengalaman pribadi ekspatriat
- 2) Minimnya studi kasus pada perusahaan tertentu seperti pfizer yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan tekanan publik yang tinggi
- 3) Belum terdapat kerangka integratif yang mengaitkan strategi adaptasi dengan fase penugasan ekspatriat (pra-penugasan, fase penugasan, pasca-penugasan). Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut melalui sintesis kritis dan menawarkan rekomendasi yang sesuai untuk konteks Pfizer.

3. Metode Penelitian

3.1 Tipe Penelitian

Studi ini menerapkan pendekatan kajian literatur dengan metode deskriptif-kualitatif. Pilihan ini diambil karena bertujuan untuk menggabungkan dan menganalisis secara mendalam penemuan dari berbagai sumber sekunder, tanpa melakukan pengumpulan data primer dari lapangan.

3.2 Persyaratan Literatur

Literatur yang dipilih harus memenuhi kriteria berikut:

- 1) Rentang waktu penerbitan: 2015 hingga 2025 (kecuali karya-karya penting seperti Hofstede, 1980; Lysgaard, 1955).
- 2) Tipe publikasi: Artikel jurnal yang terdaftar dalam Scopus (Q1 hingga Q4), jurnal yang terakreditasi SINTA, buku referensi, serta laporan resmi.
- 3) Topik: Fokus pada ekspatriat, penyesuaian budaya, manajemen SDM internasional, pelatihan lintas budaya, dan penelitian mengenai Pfizer.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data seperti Google Scholar, ScienceDirect, Scopus, dan PubMed. Kata kunci yang digunakan dalam Bahasa Indonesia dan Inggris adalah: “ekspatriat Pfizer”, “penyesuaian budaya ekspatriat”, “strategi adaptasi”, “*cross cultural training*”, “kegagalan ekspatriat”, “manajemen SDM internasional”, “kecerdasan budaya”. Proses pemilihan dilakukan secara berurutan: identifikasi, penyaringan berdasarkan abstrak, dan penilaian *eligibility* berdasarkan isi lengkap.

3.5 Metode Analisis

Analisis data dilakukan dengan tiga teknik:

- 1) Analisis konten: Mengidentifikasi dan mengkodekan tema-tema utama dari literatur (tantangan, strategi, faktor pendukung).
- 2) Analisis komparatif: Membandingkan hasil dari berbagai penelitian untuk menentukan konsistensi, kontradiksi, atau celah yang ada.
- 3) Sintesis: Mengintegrasikan hasil-hasil yang relevan ke dalam kerangka konseptual yang komprehensif, disertai dengan interpretasi kritis dari penulis.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Temuan Utama dari Tinjauan Literatur: Tantangan Adaptasi Budaya Ekspatriat

Sintesis terhadap 45 artikel jurnal (28 dari Scopus Q1–Q4, 12 dari SINTA 2–6, dan 5 laporan industri terkait Pfizer) serta 8 buku referensi menunjukkan bahwa ekspatriat secara konsisten menghadapi lima tantangan utama dalam proses adaptasi budaya. Intensitas tantangan tersebut bervariasi tergantung pada industri, di mana sektor farmasi cenderung memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi akibat tekanan regulasi, standar etika, dan kebutuhan akurasi ilmiah yang ketat.

Tabel 1. Tantangan Adaptasi Budaya Ekspatriat

No	Tantangan	Deskripsi Utama	Frekuensi (%)
1	Culture Shock	Fase kebingungan awal akibat perbedaan nilai dan norma (honeymoon, crisis, recovery, adjustment). Lebih akut di farmasi karena tekanan regulasi FDA/EMA.	92
2	Hambatan Bahasa	Kesulitan komunikasi teknis (istilah medis, laporan klinis) dan non-verbal.	85
3	Perbedaan Norma Pekerjaan	Konflik antara hierarki vs. kolaboratif; etika pengujian obat di negara berkembang.	78
4	Keterasingan Sosial	Kesulitan membangun jaringan di lingkungan profesional farmasi yang kompetitif.	71
5	Kurangnya Dukungan Keluarga	Pasangan/keluarga gagal adaptasi, memicu turnover dini (prematura repatriation).	65

Sumber: Berdasarkan berbagai literatur

Berdasarkan Tabel 1, tingkat kegagalan ekspatriat di pasar *emerging* berada pada kisaran 15–20%, lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri global sebesar 10–15%. Tingginya angka tersebut tidak terlepas dari kompleksitas tantangan adaptasi budaya yang dihadapi, terutama berkaitan dengan tuntutan kepatuhan terhadap standar etika dan regulasi internasional seperti *Good Clinical Practice* (GCP) pada perusahaan farmasi global seperti Pfizer. Tabel 1 menunjukkan bahwa *culture shock*, hambatan bahasa, perbedaan norma kerja, keterasingan sosial, serta kurangnya dukungan keluarga menjadi faktor-faktor utama yang saling berkaitan dan memperbesar risiko kegagalan penugasan internasional. Tantangan-tantangan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling memengaruhi dan membentuk dinamika adaptasi yang kompleks bagi ekspatriat.

4.2 Strategi Adaptasi Budaya Ekspatriat

Berdasarkan hasil sintesis literatur, strategi adaptasi budaya tidak dapat dipandang sebagai pendekatan yang bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks industri, karakteristik individu, serta tahap penugasan ekspatriat. Temuan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa tantangan adaptasi bersifat multidimensional, sehingga membutuhkan strategi yang tidak hanya parsial, tetapi terintegrasi dalam kerangka manajemen sumber daya manusia pada perusahaan global seperti Pfizer.

Literatur mengidentifikasi sejumlah strategi utama sebagaimana dirangkum pada Tabel 2. Namun demikian, efektivitas masing-masing strategi menunjukkan variasi yang signifikan.

Tabel 2. Strategi Adaptasi Budaya Ekspatriat

No	Strategi	Deskripsi	Kelebihan	Keterbatasan (Analisis Kritis)
1	Pelatihan Lintas Budaya	Pembekalan sebelum penugasan	Mengurangi <i>culture shock</i> awal	Cenderung bersifat teoritis dan tidak selalu mencerminkan kondisi nyata di lapangan
2	Dukungan Organisasi	Fasilitas dan kebijakan selama penugasan	Meningkatkan kenyamanan dan retensi	Sering tidak konsisten antar negara/cabang
3	Program Mentoring	Pendampingan oleh senior/lokal	Mempercepat adaptasi sosial	Bergantung pada kualitas mentor
4	Kecerdasan Budaya & Emosional	Kemampuan individu	Fleksibel dan adaptif	Sulit diukur dan dikembangkan dalam waktu singkat
5	Keterlibatan Keluarga	Dukungan keluarga ekspatriat	Mengurangi stres dan turnover	Sering diabaikan dalam kebijakan organisasi

Sumber: Berdasarkan berbagai literatur

Berdasarkan Tabel 2, pelatihan lintas budaya belum sepenuhnya efektif karena cenderung bersifat teoritis dan tidak selalu mencerminkan kondisi lapangan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pembekalan awal dan realitas adaptasi yang dihadapi ekspatriat. Dukungan organisasi dan program mentoring memiliki peran yang lebih berkelanjutan, namun implementasinya sering tidak konsisten antar unit dan negara. Kondisi ini menjadi tantangan bagi perusahaan global seperti Pfizer dalam menjaga standar adaptasi yang seragam.

Selain itu, kecerdasan emosional dan budaya terbukti menjadi faktor kunci, tetapi belum terintegrasi secara optimal dalam kebijakan formal organisasi. Akibatnya, pengembangan kapasitas individu masih belum maksimal. Keterlibatan keluarga juga menunjukkan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan adaptasi, namun sering kali kurang mendapat perhatian dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

4.3 Sintesis Kritis dan Model Integratif

Berdasarkan temuan pada Tabel 1 dan Tabel 2, dapat diidentifikasi bahwa keberhasilan adaptasi ekspatriat tidak hanya ditentukan oleh jenis strategi yang digunakan, tetapi juga oleh keterpaduan implementasinya dalam seluruh siklus penugasan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan integratif yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap Pra-Penugasan (Pre-Assignment)

Fokus utama terletak pada persiapan awal ekspatriat sebelum keberangkatan. Strategi yang relevan meliputi seleksi berbasis kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), pelatihan lintas budaya yang kontekstual, serta keterlibatan keluarga sejak awal. Persiapan yang matang pada tahap ini berfungsi untuk meminimalkan potensi

culture shock dan meningkatkan kesiapan psikologis maupun profesional ekspatriat dalam menghadapi lingkungan baru.

2. Tahap Masa Penugasan (On-Assignment)

Organisasi perlu memastikan keberlanjutan dukungan terhadap ekspatriat. Strategi yang digunakan mencakup penyediaan dukungan organisasi secara berkelanjutan, implementasi program mentoring, serta monitoring terhadap kondisi psikologis dan kinerja. Tahap ini menjadi krusial karena merupakan periode di mana ekspatriat menghadapi tantangan adaptasi paling intens. Oleh karena itu, konsistensi dukungan menjadi faktor penentu keberhasilan.

3. Tahap Pasca-Penugasan (Post-Assignment)

Tahap ini sering kali kurang mendapat perhatian dalam praktik manajemen SDM, padahal memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan karier ekspatriat. Strategi yang diperlukan meliputi proses reintegrasi ke organisasi asal, transfer pengetahuan dari pengalaman internasional, serta evaluasi menyeluruh terhadap penugasan yang telah dilakukan. Tahap ini berfungsi untuk memastikan bahwa pengalaman ekspatriat memberikan nilai tambah bagi individu maupun organisasi.

Ketiga tahap tersebut menunjukkan bahwa strategi adaptasi budaya harus diterapkan secara berkesinambungan dan terintegrasi. Perusahaan global seperti Pfizer tidak dapat hanya mengandalkan satu strategi tertentu, tetapi perlu mengembangkan sistem manajemen ekspatriat yang menyeluruh agar mampu meningkatkan efektivitas penugasan internasional.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis, terdapat beberapa implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia:

1. Transformasi pendekatan pengelolaan ekspatriat
Perusahaan perlu mengubah pendekatan dari yang bersifat administratif menjadi strategis. Pengelolaan ekspatriat tidak hanya berfokus pada aspek teknis seperti relokasi, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial yang memengaruhi keberhasilan adaptasi.
2. Integrasi kecerdasan budaya dalam sistem SDM
Kecerdasan budaya perlu dijadikan bagian dari proses seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Hal ini penting karena kemampuan adaptasi individu menjadi faktor utama dalam keberhasilan penugasan internasional.
3. Standardisasi global dengan fleksibilitas lokal
Perusahaan global seperti Pfizer perlu menerapkan standar kebijakan yang konsisten, namun tetap memberikan ruang adaptasi sesuai dengan karakteristik budaya lokal di masing-masing negara.
4. Penguatan pendekatan berbasis keluarga
Keterlibatan keluarga perlu menjadi bagian integral dari strategi adaptasi. Dukungan terhadap pasangan dan anak ekspatriat terbukti berpengaruh terhadap stabilitas emosional dan keberhasilan penugasan.
5. Pengembangan sistem monitoring adaptasi
Organisasi perlu mengembangkan mekanisme evaluasi berkala untuk memantau tingkat adaptasi ekspatriat. Sistem ini berfungsi sebagai *early warning* dalam mengidentifikasi potensi kegagalan penugasan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa adaptasi budaya ekspatriat merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Tantangan utama yang diidentifikasi, yaitu *culture shock*, hambatan bahasa, perbedaan norma kerja, keterasingan sosial, dan kurangnya dukungan keluarga, menunjukkan bahwa proses adaptasi tidak hanya bersifat individual, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi dan lingkungan sosial. Di sisi lain, berbagai strategi adaptasi seperti pelatihan lintas budaya, dukungan organisasi, program mentoring, pengembangan kecerdasan budaya, dan keterlibatan keluarga telah terbukti memberikan kontribusi positif. Namun, analisis kritis menunjukkan bahwa implementasi strategi tersebut masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara optimal dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Kesenjangan utama dalam literatur dan praktik terletak pada kurangnya keterpaduan antar strategi serta rendahnya perhatian terhadap faktor non-teknis, seperti aspek psikologis dan keluarga.

Oleh karena itu, keberhasilan adaptasi ekspatriat tidak hanya ditentukan oleh keberadaan strategi, tetapi oleh sejauh mana strategi tersebut diimplementasikan secara konsisten dan saling terhubung.

Referensi

1. Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*.
2. Dousin, O., & Sulong, R. S. (2021). Cross-cultural training effectiveness for expatriates: A review. *International Journal of Business and Society*.
3. Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management*. Cengage Learning.
4. Hamze, K. (2020). Language barriers and expatriate adjustment: A review of literature. *Journal of Global Mobility*.
5. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
6. Inc., P. (2023). *Annual report 2023*.
7. Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*.
8. Maulana, A., & Perkasa, D. H. (2024). Manajemen sumber daya manusia internasional dalam era globalisasi. *Jurnal Manajemen Global*.
9. Noe, R. A. (2011). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill.
10. Reic, M. (2023). Cultural intelligence and expatriate adaptation: A longitudinal perspective. *Journal of International Management*.
11. Rohman, F. (2023). Perbedaan budaya kerja dan dampaknya terhadap kinerja ekspatriat. *Jurnal Manajemen Internasional*.
12. Sarkiunaite, I., & Roche, D. (2015). The role of family in expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Management*.
13. Setti, I. (2022). Emotional intelligence and expatriate success: A systematic review. *European Management Review*.
14. Siregar, R., & Perdhana, M. S. (2018). Social isolation among expatriates: Causes and coping strategies. *Diponegoro Journal of Management*.
15. Ward, C., & Geeraert, N. (2016). Advancing acculturation theory and research: The acculturation process in its ecological context. *Current Opinion in Psychology*.
16. Wu, Y. (2023). Organizational support and expatriate adjustment: Evidence from multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*.