

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**PENGARUH PROSES PEMBELAJARAN KEPADA PRESTASI
KERJA EKSPATRIAT**



**SARJANA SASTERA (SAINS POLITIK)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2023**

**PENGARUH PROSES PEMBELAJARAN KEPADA PRESTASI
KERJA EKSPATRIAT**



**Tesis ini dikemukakan ke Ghazali Shafie Graduate School of Government
bagi memenuhi syarat Penganugerahan Ijazah Sarjana Sastera
Universiti Utara Malaysia**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

NUR SYAHIRAH MAD ROSLI (827716)

calon untuk Ijazah
(candidate for the
degree of)

SARJANA SASTERA (SAINS POLITIK)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

PENGARUH PROSES PEMBELAJARAN KEPADA PRESTASI KERJA
EKSPATRIAT

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada 11 OKTOBER 2022

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: OCTOBER 11, 2022

Pengerusi Viva : DR. ANIS SHUHAIZA
(Chairman for MD SALLEH
Viva)

Tandatangan
(Signature)

DR. ANIS SHUHAIZA BT MD SALLEH
Pengerusi Viva
Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

Pemeriksa Luar : PROF. MADYA. DR.
(External MAHAZIR ISMAIL
Examiner)

Tandatangan
(Signature)

mahazir

Pemeriksa Dalam : PROF. MADYA.
(Internal DR. R.
Examiner) SIVAPEREGASAM
P. RAJANTHIRAN

Tandatangan
(Signature)

Tarikh : 11 OKTOBER 2022
Date

Nama Pelajar : NUR SYAHIRAH MAD ROSLI (827716)
(Name of Student)

Tajuk Tesis : PENGARUH PROSES PEMBELAJARAN KEPADA
(Title of the Thesis) PRESTASI KERJA EKSPATRIAT

Program Pengajian : SARJANA SASTERA (SAINS POLITIK)
(Programme of Study)

Penyelia Pertama : DR. MASHITAH MOHD UDIN Tandatangan
(First Supervisor) (Signature)



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam membentangkan tesis ini bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah Doktor Falsafah (PhD)/ Sarjana, Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan siapa sahaja untuk memeriksa. Saya bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Ghazali Shafie Graduate School of Government (GSGSG) diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah di maklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis daripada saya. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau menggunakan mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya hendaklah di alamatkan kepada:

Dekan (Ghazali Shafie Graduate School of Government)

UUM College of Law, Government and International Studies (UUM COLGIS)

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

ABSTRAK

Peningkatan persaingan global dan pengantarabangsaan pasaran dunia menyumbang kepada kepesatan pengurusan sumber manusia antarabangsa. Bilangan ekspatriat yang dilihat semakin meningkat telah menyumbang kepada proses pengantarabangsaan yang berperanan sebagai salah satu faktor utama kepada perkongsian pengetahuan dan idea melalui tugas antarabangsa. Bagi meningkatkan fungsi ekspatriat dalam tugas antarabangsa, adalah penting untuk mempraktikkan strategi yang berkesan untuk memastikan ekspatriat memainkan peranan yang optimum. Justeru, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti pengaruh proses pembelajaran kepada prestasi kerja ekspatriat. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat dari tugas antarabangsa, Mengkaji tanggungjawab syarikat tuan rumah terhadap proses pembelajaran ekspatriat dan menjelaskan pengaruh proses pembelajaran sepanjang menjalani tugas antarabangsa terhadap prestasi kerja ekspatriat. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif untuk mendapatkan data melalui soalan terbuka yang diberikan kepada responden yang terdiri daripada 7 orang ekspatriat luar negara yang bekerja di syarikat multinasional daripada pelbagai sektor di Malaysia. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa proses pembelajaran ekspatriat dipengaruhi oleh 4 faktor iaitu persiapan ekspatriat, orientasi pembelajaran, kecerdasan budaya dan penilaian prestasi kerja. Di samping itu, kajian ini membantu memberi idea bagi mengembangkan sektor perdagangan dan perniagaan antarabangsa yang berkait rapat dengan pengaliran barang dan perkhidmatan, modal, teknologi, sumber manusia serta perkongsian pengetahuan antara dua negara. Di samping itu, penyelidikan akan datang harus memfokuskan kepada pengaruh keseluruhan proses pembelajaran kepada ekspatriat dengan mengenalpasti proses pembelajaran yang sesuai digunakan dalam membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri serta meningkatkan prestasi ekspatriat.

Kata Kunci: Proses Pembelajaran. Persiapan Ekspatriat, Kecerdasan Budaya, Orientasi Pembelajaran, Penilaian Prestasi

ABSTRACT

International human resource management is expanding because of rising worldwide competitiveness and the internationalization of the global market. The increasing number of expatriates has contributed to the process of internationalization which acts as one of the main factors to the sharing of knowledge and ideas through international assignments. In order to improve the expatriate's function in international assignments, it is important to practice effective strategies to ensure that the expatriate plays an optimal role. Therefore, this study was conducted to identify the influence of the learning process on the work performance of expatriates. The objective of this study is to identify the factors that influence the learning process of expatriates from international assignments, examine the host company's responsibility towards the expatriate learning process and explain the influence of the learning process during international assignments on expatriate work performance. This study uses qualitative methods to obtain data through open-ended questions given to respondents consisting of 7 foreign expatriates who work in multinational companies from various sectors in Malaysia. The findings of this study explain that the expatriate learning process is influenced by 4 factors, namely expatriate preparation, learning orientation, cultural intelligence and work performance evaluation. Additionally, the implication of this study helps to provide the guide to develop the international trade and business sector which is closely related to the flow of goods and services, capital, technology, human resources and knowledge sharing between two countries. Future research should focus on the influence of the entire learning process on expatriates by identifying the appropriate learning process to be used in helping expatriates to adapt and improve expatriate performance.

Keywords: Learning Process, Expatriate Preparation, Cultural Intelligence, Learning Orientation, Performance Evaluation

PENGHARGAAN

Pertama sekali, saya ingin memanjatkan kesyukuran kepada Allah kerana mengizinkan saya untuk menyelesaikan kajian ini. Kajian ini tidak akan dapat disiapkan tanpa bimbingan, sokongan, kepercayaan dan dorongan yang telah diberikan kepada saya. Saya ingin merakamkan penghargaan ikhlas kepada mereka yang telah membimbing saya dalam usaha ini.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia-penyelia saya, iaitu, Dr Mashitah binti Udin dan Dr Kamarul Azman bin Khamis atas kebaikan, kesabaran, dorongan mereka sepanjang proses menyiapkan kajian. Tanpa bantuan, nasihat, sokongan dan cadangan mereka, kajian ini tidak dapat disiapkan pada jangka masa yang diberikan. Serta terima kasih kepada kakitangan Ghazali Shafie Graduate School of Government (GSGSG) yang sentiasa membantu sepanjang proses menyiapkan naskah ini.

Saya juga ingin memberikan ucapan terima kasih kepada bapa saya, Encik Mad Rosli Bin Talib dan ibu saya Puan Noor Zuraine Binti Khamis@Kamaruddin atas sokongan dari segi kewangan dan semangat. Akhir sekali, terima kasih yang tidak terhingga kepada semua responden yang dikasihi atas sokongan dan kerjasama serta sudi meluangkan masa melengkapkan soalan terbuka yang diberikan.

ISI KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
ISI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
SENARAI LAMPIRAN	x
SENARAI SINGKATAN	xi

BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah.....	6
1.4 Objektif Kajian.....	9
1.5 Persoalan Kajian	10
1.6 Kepentingan Kajian	10
1.7 Signifikan Kajian	11
1.8 Definisi Konseptual	12
1.9 Organisasi Kajian.....	14
1.10 Rumusan	15

BAB 2 KAJIAN LITERATUR	16
2.1 Pendahuluan.....	16
2.2 Proses Pembelajaran	16
2.2.1 Tingkah Laku Ekspatriat.....	18
2.3 Peranan Ekspatriat	20
2.4 Peranan Syarikat Tuan Rumah.....	22
2.4.1 Interaksi Ekspatriat dan Syarikat Tuan Rumah	23
2.5 Kelebihan Pembelajaran Ekspatriat	25
2.5.1 Sumbangan Tugas Antarabangsa Kepada Pengetahuan	26

2.6	Pengaruh Proses Pembelajaran Terhadap Prestasi Kerja.....	29
2.7	Faktor Proses Pembelajaran.....	30
2.7.1	Persiapan Ekspatriat Untuk Tugas Antarabangsa	31
2.7.2	Orientasi Pembelajaran	33
2.7.3	Kecerdasan Budaya.....	35
2.7.4	Penilaian Prestasi Kerja	38
2.8	Teori Proses Pembelajaran.....	41
2.8.1	Teori Pembelajaran Sosial	42
2.9	Rumusan	45
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN.....		47
3.1	Pengenalan	47
3.2	Kerangka Konsep.....	47
3.3	Reka Bentuk Kajian	48
3.4	Populasi dan Kaedah Persampelan	49
3.5	Prosedur Pengumpulan Data.....	52
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan	53
3.6.1	Triangulasi	53
3.7	Analisis Kajian.....	54
3.8	Rumusan	56
BAB 4 DAPATAN KAJIAN.....		57
4.1	Pendahuluan.....	57
4.2	Faktor Pertama: Persiapan Ekspatriat	57
4.3	Faktor Kedua: Orientasi Pembelajaran	62
4.4	Faktor Ketiga: Kecerdasan Budaya	67
4.5	Faktor Keempat: Penilaian Prestasi Kerja	72
4.6	Kesimpulan	75
BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN.....		76
5.1	Pendahuluan.....	76
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian.....	76
5.2.1	Persiapan Ekspatriat.....	77
5.2.2	Orientasi Pembelajaran	80

5.2.3	Kecerdasan Budaya.....	83
5.2.4	Penilaian Prestasi Kerja	86
5.3	Cadangan.....	88
5.3.1	Ekspatriat	88
5.3.2	Syarikat Tuan Rumah	89
5.3.3	Syarikat Induk.....	90
5.4	Halangan	90
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan.....	92
5.6	Kesimpulan	93
RUJUKAN		95
LAMPIRAN.....		107



SENARAI JADUAL

Jadual 3.1	Profil Responden Kajian.....	51
Jadual 3.2	Profil Kemahiran Responden.....	51
Jadual 4.1	Faktor-Faktor Pemilihan Ekspatriat Oleh Syarikat Induk	62
Jadual 4.2	Pandangan Responden Terhadap Konsep Orientasi Pembelajaran Yang Perlu Dianjurkan Oleh Syarikat Tuan Rumah.....	64



SENARAI RAJAH

Rajah 1.1	Gambar Rajah Perkongsian Pengetahuan. Sumber oleh Ghafoor (2011)	3
Rajah 1.2	Sampel Pecahan Kos Bagi Tugas Antarabangsa. Sumber oleh The Culture Mastery	5
Rajah 1.3	Status Pekerjaan Ekspatriat Yang Tinggal di Malaysia Pada Tahun 2018. Sumber oleh Laman Web Statista	7
Rajah 2.1	Latihan Silang Budaya Dan Penyesuaian Ekspatriat. Sumber oleh Okpara (2016).....	38
Rajah 2.2	Langkah Proses Penilaian Prestasi oleh (Denuit et al., 2020)	39
Rajah 2.3	Faktor Utama Teori Pembelajaran Sosial. Sumber oleh Grusec (2019)	42
Rajah 3.1	Kerangka Konsep Kajian.....	48
Rajah 4.1	Proses Penilaian Prestasi Syarikat Tuan Rumah R5.....	74



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Soal Selidik Terbuka	107
------------	----------------------------	-----



SENARAI SINGKATAN

CQ Cultural Intelligence (Kecerdasan Budaya)



BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Bab ini meneliti tentang pengenalan kajian, penerangan umum dan gambaran mengenai proses penyelidikan secara keseluruhan. Kajian ini memberi keutamaan dan memfokuskan kepada ekspatriat luar negara yang bekerja di Malaysia mengenai proses pembelajaran ekspatriat sepanjang menjalani tugas antarabangsa. Bab ini membincangkan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian, signifikan kajian, definisi konseptual, organisasi kajian dan ringkasan bab secara keseluruhan.

1.2 Latar Belakang Kajian

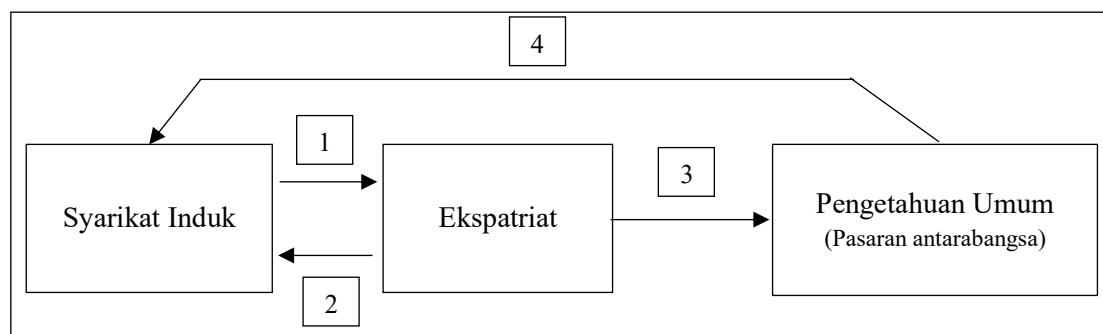
Hari ini, ekonomi di seluruh dunia menjadi lebih mencabar dan berdaya saing berbanding sebelumnya berikutan oleh arus globalisasi. Secara tidak langsung, situasi ini telah menyebabkan pengurusan organisasi syarikat berubah menjadi lebih rumit kerana organisasi perlu berurusan dengan sumber manusia antarabangsa yang melibatkan individu dengan kewarganegaraan yang berbeza dan campuran dari pelbagai latar belakang pekerja (Zainol et al., 2016). Zulkifly (2019) mengakui bahawa globalisasi telah memberi inspirasi kepada pertumbuhan yang pesat dalam pertukaran dan mobiliti antarabangsa terutamanya dalam kalangan ahli perniagaan. Seperti yang kita lihat, era globalisasi memperlihatkan pertumbuhan pesat dalam pemindahan bukan hanya dalam perkhidmatan dan produk di antara negara-negara, tetapi juga

merangkumi faktor-faktor lain seperti kepakaran, kemahiran, kemampuan daya saing dan pengetahuan.

Dalam tugas antarabangsa, peranan utama iaitu ekspatriat telah menarik perhatian penyelidik dan pengkaji kerana mereka merupakan individu yang berpindah ke negara asing untuk pekerjaan sementara. Menurut Omar (2014) ekspatriat merujuk kepada pekerja yang mempunyai kelulusan untuk bekerja di negara asing. Ekspatriat menjalankan tugas di luar negara sama ada secara bebas atau menjalankan tugas antarabangsa seperti yang ditetapkan oleh pihak atasan. Tugas antarabangsa terbahagi kepada dua iaitu tugas jangka masa panjang dan tugas jangka masa pendek. Tugas jangka masa panjang secara umumnya mempunyai tempoh 12 bulan hingga 36 bulan. Sesetengah syarikat mengklasifikasikan tugas antarabangsa mengambil tempoh sekurang-kurangnya dua tahun tetapi tidak lebih daripada 5 tahun (WHR GROUP, 2018). Manakala tugas antarabangsa jangka masa pendek pula merupakan tugas yang mengambil masa selama lebih 30 hari tetapi kurang daripada satu tahun (Mobility, 2017).

Sebilangan besar syarikat telah lama menyedari pentingnya mengirim ekspatriat untuk memanfaatkan banyak peluang perniagaan antarabangsa yang terdapat di pasaran global (Shao & Ariss, 2020). Dalam masa yang sama, ekspatriat telah menjadi sebahagian strategi syarikat tuan rumah dan syarikat induk untuk meningkatkan tahap pengurusan sumber manusia mereka ke tahap antarabangsa. Omar (2014) juga berpendapat bahawa pengurusan sumber manusia dapat meningkatkan dan memanfaatkan sumber daya manusia asing dengan mengisi kekurangan tenaga kerja dan saingan yang boleh menyebabkan persaingan global dan pemahaman mengenai kepelbagaian pasaran dan budaya asing.

Di samping itu, antara strategi utama untuk mengekalkan kelebihan daya saing dalam sesebuah syarikat negara tuan rumah adalah melalui proses pemindahan pengetahuan (Wu et al., 2019). Perkongsian pengetahuan secara umumnya dapat dilihat sebagai proses komunikasi di mana ianya bukan sahaja perkongsian pengetahuan dari ekspatriat kepada syarikat tuan rumah, tetapi juga apa yang dapat dipelajari oleh ekspatriat daripada kakitangan, organisasi dan persekitaran syarikat tuan rumah (Vlajcic et al., 2019). Proses perkongsian pengetahuan dapat dilihat melalui Rajah 1.1 yang menunjukkan bahawa apabila syarikat induk menghantar ekspatriat ke negara tuan rumah, ekspatriat bertindak sebagai pengantar atau orang tengah untuk berkongsi pengetahuan kepada kedua-dua pihak iaitu syarikat tuan rumah dan syarikat induk. Ekspatriat harus terbuka kepada kepelbagaian budaya dengan bekerjasama dan membina hubungan baik dengan rakan sekerja untuk memudahkan ekspatriat mempelajari latar belakang budaya yang berbeza (Wu et al., 2019). Syarikat tuan rumah perlu cakna bahawa tugas antarabangsa adalah kaedah latihan untuk melahirkan bakat dari luar negara untuk masa depan dan peringkat yang lebih tinggi (Wang et al., 2019). Berdasarkan kelebihan yang ada pada ekspatriat, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti pengaruh proses pembelajaran ekspatriat dari tugas antarabangsa di mana ianya dapat menyumbang kepada pembangunan organisasi agar lebih berdaya saing.

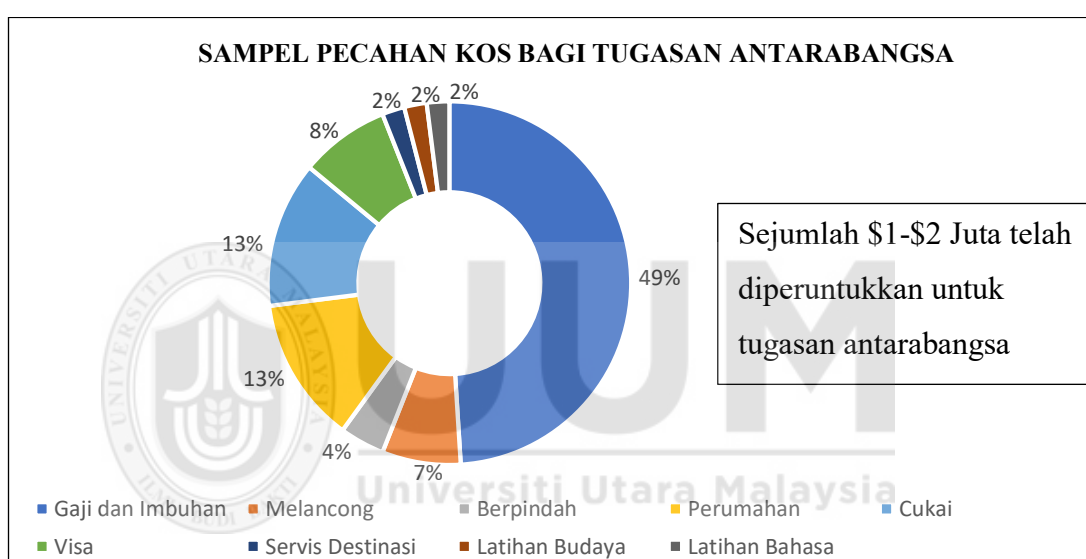


Rajah 1.1 Gambar Rajah Perkongsian Pengetahuan. Sumber oleh Ghafoor (2011)

Pengetahuan adalah sumber utama yang mesti diakui, dikendalikan dan disatukan oleh organisasi untuk mencipta dan mengembangkan kelebihan daya saing yang bertaraf tinggi (Wu et al., 2019). Pengetahuan bukan sahaja dapat membimbing tindakan dan keputusan individu, tetapi juga dapat membantu meningkatkan prestasi kerja seseorang (Amir et al., 2020). Ekspatriat sering memperoleh banyak pengetahuan dari tugas antarabangsa yang jarang diterapkan oleh organisasi dimana pengetahuan tersebut seterusnya dapat dikongsikan sekembalinya ekspatriat ke syarikat induk (Barakat & Moussa, 2014). Pekerja yang terpilih untuk tugas antarabangsa cenderung memperoleh pengetahuan dan kemahiran yang tidak dapat diperoleh melalui kaedah lain, seperti latihan atau pembacaan di negara asal (Shao & Ariss, 2020). Ekspatriat dapat mempelajari tentang pasaran, persekitaran sosial dan budaya yang merupakan beberapa bidang pengetahuan tersebut hanya boleh diperoleh melalui tugas antarabangsa (Przytuła et al., 2018).

Berikutan itu, adalah penting bagi ekspatriat untuk terlibat dalam proses pembelajaran semasa tugas antarabangsa bagi memastikan mereka dapat menonjolkan prestasi yang baik sepanjang tempoh tersebut. Kegagalan ekspatriat untuk menyesuaikan diri dengan baik terhadap proses pembelajaran tugas antarabangsa, secara tidak langsung dapat menyumbang kepada kegagalan mereka dalam menyelesaikan tugas dan boleh menyebabkan mereka perlu pulang lebih awal sebelum tempoh tamat yang sepatutnya (DeNisi & Sonesh, 2016). Lueke dan Svyantek (2000) menyatakan bahawa ekspatriat yang tidak dapat memenuhi proses pembelajaran mereka sepanjang tugas antarabangsa akan menghadapi masalah seperti pengurangan sokongan emosi dan psikologi dan tidak dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik. Semua faktor ini boleh menyumbang mengapa mereka harus kembali lebih awal ke negara asal mereka.

Seperti mana yang dinyatakan oleh Kanstrén & Mäkelä (2020), kegagalan untuk menyelesaikan tugas antarabangsa menyebabkan syarikat induk perlu menanggung kos kerugian yang besar. Hasil daripada tinjauan terhadap pengurusan mendapati 42% ekspatriat telah dinilai sebagai gagal oleh eksekutif syarikat tuan rumah. Rajah 1.2 menunjukkan sejumlah 1 hingga 2 juta Dollar Amerika telah diperuntukkan untuk tugas antarabangsa dan hampir separuh kos yang diperuntukkan adalah untuk gaji dan imbuhan ekspatriat.



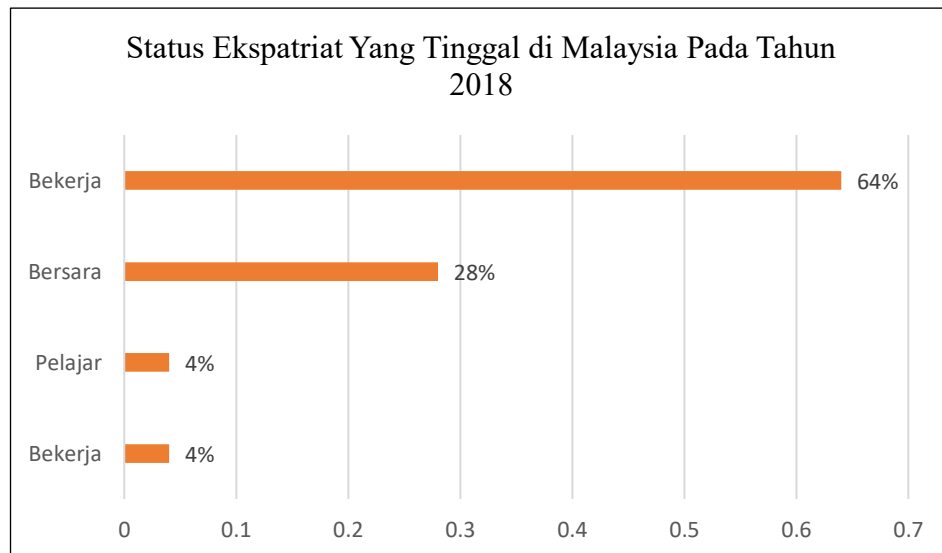
Rajah 1.2 Sampel Pecahan Kos Bagi Tugas Antarabangsa. Sumber oleh The Culture Mastery

Selain itu, melalui program tugas antarabangsa ini juga menunjukkan kepentingan hubungan politik antarabangsa yang baik antara negara. Sebilangan negara mempercayai bahawa melalui penerimaan ekspatriat, negara tersebut dapat menjimatkan kos untuk mendapatkan pengetahuan dan kemahiran kerana akses pasaran untuk barang dan perkhidmatan antara negara (Shao & Ariss, 2020). Pertukaran pengetahuan, teknologi, modal, barang dan perkhidmatan antara negara juga dapat meningkatkan pembangunan ekonomi negara. Pada masa kini, pembangunan ekonomi memerlukan kerjasama ekonomi dengan negara lain kerana

dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi sesebuah negara dengan percambahan pengetahuan dan teknologi menerusi kerjasama yang dibentuk (Reiche et al., 2021). Perkembangan pasaran produk domestik, akses teknologi dan pengetahuan terhadap ekonomi negara berkemungkinan dapat menarik pelabur luar dan secara tidak langsung interaksi ekonomi dan perdagangan untuk pembangunan ekonomi dapat diutamakan (Halim et al., 2019).

1.3 Penyataan Masalah

Globalisasi dan pengantarabangsaan dalam sektor perniagaan menyaksikan peningkatan jumlah individu yang berminat kepada tugas antarabangsa. Sama ada mereka ditugaskan oleh majikan mereka atau mereka secara sukarela menjadi ekspatriat. Zulkifly (2019) melalui kajiannya menyatakan bahawa bilangan ekspatriat di Malaysia telah meningkat dari 90,000 orang pada tahun 2014 kepada 133,108 orang pada tahun 2016. Rajah 1.3 menunjukkan 64% status ekspatriat yang menetap di Malaysia pada tahun 2018 adalah bekerja. Manakala 28% daripada mereka sudah bersara namun memilih untuk terus menetap di Malaysia, selebihnya merupakan pelajar dan juga mempunyai hal-hal lain untuk menetap di Malaysia seperti ahli keluarga ekspatriat yang bertugas di Malaysia dan sebagainya.



Rajah 1.3 Status Pekerjaan Ekspatriat Yang Tinggal di Malaysia Pada Tahun 2018.
Sumber oleh Laman Web Statista

Majoriti ekspatriat yang berhijrah ke Malaysia adalah dikalangan pekerja yang berkemahiran dalam bidang teknologi maklumat, diplomatik, kejuruteraan, pelancongan, perbankan, kewangan dan perakaunan (Lumpur, n.d.). Pengurusan ekspatriat pada sesebuah organisasi yang global bukan hanya menitik beratkan kepada keperluan kepakaran bagi kejayaan terhadap pelaksanaan sesuatu tugas. Berikutan itu, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat dari tugas antarabangsa.

Namun, bukti penyelidikan terhadap pengaruh tugas antarabangsa terhadap ekspatriat masih terhad (Vlajcic et al., 2019). Tambahan pula, masih belum terdapat kajian yang telah dilakukan yang memfokuskan kepada proses pembelajaran ekspatriat semasa menjalani tugas antarabangsa (Crocitto et al., 2005). Oleh itu, kajian ini dilakukan untuk menghasilkan landasan empirikal baru merangkumi apa dan bagaimana seseorang individu dapat belajar dalam konteks aktiviti pembelajaran dari tugas antarabangsa.

Pembelajaran oleh ekspatriat adalah sasaran utama tugas antarabangsa untuk meningkatkan perkembangan diri ekspatriat terutamanya dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Oleh kerana organisasi, persekitaran dan budaya berbeza dari negara asal ekspatriat, mereka menghadapi kesulitan dalam proses pembelajaran dalam lingkungan baru (Abugre, 2018). Ekspatriat memerlukan masa untuk menyesuaikan diri dan belajar dari persekitaran baru. Keupayaan ekspatriat untuk menyesuaikan diri dan belajar dari persekitaran baru adalah penting untuk memastikan mereka dapat menunjukkan perkembangan prestasi yang lebih baik sepanjang menjalankan tugas antarabangsa mereka (Wang et al., 2015). Ekspatriat perlu komited dalam menimba pengetahuan sepanjang menjalani tugas antarabangsa dan dapat mengembangkan kemahiran mereka dalam bidang profesional dan sosial seperti berkomunikasi, mengurus hubungan, memimpin, membuat keputusan, memotivasikan diri dan bekerja dalam pasukan (Vance & Paik, 2005).

Seperti yang telah disebutkan, pembelajaran sangat penting bagi ekspatriat kerana kegagalan pembelajaran dari tugas antarabangsa dalam kalangan ekspatriat mengakibatkan mereka perlu pulang awal dari tugas antarabangsa. Dalam masa yang sama, ianya memberikan pengaruh negatif yang signifikan kepada syarikat dan ekspatriat (Zulkifly et al., 2019). Bukan itu sahaja, keadaan ini juga merosakkan reputasi syarikat induk, syarikat tuan rumah dan reputasi ekspatriat tersebut. Oleh itu, bagi memastikan hasil yang lebih cemerlang dan pemahaman yang lebih jelas tentang proses pembelajaran ekspatriat di negara tuan rumah, adalah penting untuk mengetahui faktor-faktor yang boleh mempengaruhi proses pembelajaran mereka. Kemahiran dan pengetahuan ekspatriat dalam peranan tertentu terhadap tugas mereka kemudiannya akan menyumbang dalam mengemukakan hujah tentang pengurusan mobiliti pekerja

berpengetahuan seperti ekspatriat serta pengalaman mereka kerana mereka adalah kumpulan penting yang akan memastikan kejayaan masa depan generasi akan datang.

Oleh yang demikian, para penyelidik berusaha untuk menghasilkan landasan empirikal baru dengan membuat kajian tentang apa dan bagaimana seseorang individu belajar dalam konteks pembelajaran dari tugas antarabangsa mereka. Pengetahuan yang diperoleh ekspatriat merupakan nadi utama syarikat tuan rumah bagi mengembangkan potensi mereka ke tahap antarabangsa (Shao & Ariss, 2020). Kajian ini memberikan reka bentuk penyelidikan dalam model teori pembelajaran tidak formal yang dapat dikaitkan dengan tugas ekspatriat di syarikat tuan rumah. Proses pembelajaran yang terdiri daripada aktiviti yang memfokuskan kepada interaksi antara ekspatriat dan kakitangan tempatan serta pengalaman lain yang bermungkinan akan berlaku dapat menyumbang kepada pembelajaran dan mengembangkan prestasi mereka. Hal ini demikian kerana, kajian terdahulu telah menyatakan bahawa pengalaman yang muncul secara tidak formal berbanding apa yang telah dilatih dapat mengembangkan kemahiran dan meningkatkan prestasi kerja (Hansen & Rasmussen, 2016). Oleh itu, kajian ini akan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran dan kesan kepada prestasi kerja ekspatriat.

1.4 Objektif Kajian

Setelah mengkaji mengenal pasti pernyataan masalah untuk kajian ini, objektif kajian telah dirumuskan agar sesuai dengan konsep teori yang sesuai. Objektif kajian ini adalah;

1. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat semasa tugas antarabangsa.

2. Mengkaji tanggungjawab syarikat tuan rumah terhadap proses pembelajaran ekspatriat.
3. Menjelaskan pengaruh proses pembelajaran sepanjang menjalani tugas antarabangsa terhadap prestasi kerja ekspatriat.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang telah dikemukakan, beberapa persoalan utama kajian diutarakan. Persoalan kajian boleh dilihat seperti berikut;

1. Apakah faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat semasa tugas antarabangsa?
2. Apakah tanggungjawab syarikat tuan rumah terhadap proses pembelajaran ekspatriat?
3. Adakah terdapat sebarang pengaruh antara proses pembelajaran sepanjang menjalani tugas antarabangsa terhadap prestasi kerja ekspatriat?

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji proses pembelajaran ekspatriat semasa tugas antarabangsa. Terdapat beberapa kajian terdahulu yang memfokuskan kepada pengaruh tugas antarabangsa terhadap ekspatriat. Namun begitu, masih belum terdapat kajian yang memfokuskan kepada proses pembelajaran ekspatriat semasa menjalani tugas antarabangsa. Justeru, kajian ini memberi tumpuan kepada faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat dan memfokuskan kepada ekspatriat luar negara yang bekerja di Malaysia. Kajian ini juga memfokuskan kepentingan proses pembelajaran ekspatriat semasa bertugas di peringkat antarabangsa terhadap prestasi kerja ekspatriat. Selain itu, kajian ini secara spesifik menentukan skop kajian yang berikut:

- Meneliti faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran terhadap ekspatriat.

- Meneliti pengaruh pembelajaran terhadap perkembangan prestasi kerjaya ekspatriat.

Kajian ini berfungsi untuk menunjukkan kepentingan pembelajaran dalam kalangan ekspatriat semasa mereka berada di negara tuan rumah untuk menyelesaikan tugas mereka. Kajian ini juga turut membantu mengembangkan bakat dan kepakaran ekspatriat dalam proses pemindahan pengetahuan. Bakal ekspatriat juga dapat mengetahui proses-proses yang berkemungkinan akan dihadapi sepanjang menjalankan tugas antarabangsa. Di samping itu, kajian ini dapat membantu pengurusan syarikat induk untuk mendapatkan maklumat yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi ekspatriat mengenai proses pembelajaran mereka. Oleh itu, pengurusan syarikat induk dapat menjana strategi untuk menyediakan kaedah atau aktiviti untuk ekspatriat agar dapat membantu mereka menjalani tugas antarabangsa.

1.7 Signifikan Kajian

Antara faktor yang menyebabkan ekspatriat tidak berjaya dalam tugas antarabangsa adalah disebabkan oleh masalah penyesuaian dan proses pembelajaran yang gagal di syarikat tuan rumah. Dengan adanya kajian yang dijalankan, hasil yang diperoleh dapat membantu dalam mengemukakan cadangan dan idea praktikal sama ada untuk pengurusan syarikat induk atau ekspatriat sendiri mengenai pelaksanaan dan pendekatan untuk meningkatkan keberhasilan proses pembelajaran ekspatriat. Kajian ini akan memberikan beberapa sumbangan untuk penyelidikan dalam meningkatkan keberkesanan proses pembelajaran ekspatriat.

Selain itu, kajian ini bertujuan untuk memperluaskan pemahaman tentang tahap kolektif dan juga tahap individu yang akan membantu ekspatriat untuk membuat persediaan fizikal dan emosi dengan baik kerana persediaan tersebut dapat membantu dalam proses pembelajaran mereka di negara tuan rumah. Ekspatriat yang akan datang boleh menggunakan hasil kajian ini sebagai kerangka untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik mengenai cabaran yang akan mereka hadapi semasa proses pembelajaran semasa tugas antarabangsa.

1.8 Definisi Konseptual

Tugas Antarabangsa

Tugas Antarabangsa merujuk kepada tugas luar negara yang ditetapkan oleh syarikat induk kepada pekerja. Syarikat yang mendaftar dalam tugas antarabangsa adalah syarikat multinasional. Pekerja yang telah diberi tugas dipanggil sebagai ekspatriat. Syarikat menghantar pekerja mereka untuk menjalankan tugas perniagaan di syarikat antarabangsa atau anak syarikat di luar negara. Tugas antarabangsa berfungsi untuk meluaskan peluang untuk mengembangkan organisasi dalam membina tenaga kerja yang lebih matang dan kompetitif. Hasil daripada perkembangan global yang semakin kompetitif, tugas antarabangsa adalah sangat penting dalam membantu organisasi mencapai objektif. Tugas antarabangsa juga adalah komponen aktiviti perkembangan dan latihan pengurusan sumber manusia antarabangsa. Ia melibatkan pengurusan sumber manusia di persekitaran global, pemilihan ekspatriat, pengurusan prestasi ekspatriat, perkongsian pengetahuan.

Ekspatriat

Ekspatriat ialah individu yang tinggal dan bekerja di luar negara kewarganegaraannya untuk sementara waktu atas alasan pekerjaan. Dari segi istilah ekspatriat ditakrifkan

sebagai individu yang mempunyai kebolehan dan sumbangan untuk dihantar ke luar negara oleh syarikat induk (DeNisi & Sonesh, 2016). Ekspatriat menjalankan tugas-tugas penting seperti meluaskan hubungan syarikat induk atau melaksanakan tugas bagi projek utama yang lain (Wang et al., 2019). Di beberapa buah negara istilah ekspatriat mempunyai lingkungan undang-undang yang digunakan untuk tujuan percukaian. Hal ini demikian kerana ekspatriat mempunyai perkhidmatan cukai eksais yang khusus (Miralles-Vazquez & McGaughey, 2015). Seseorang hanya boleh digelar ekspatriat jika mereka menetap di negara selain negara kewarganegaraan mereka dalam tempoh tertentu untuk bekerja dan akan pulang semula ke negara asal mereka selepas tamat tempoh tugas.

Syarikat Tuan Rumah

Miranda (2009) mendefinisikan syarikat tuan rumah sebagai syarikat di negara membangun yang terlibat dalam bidang yang asalnya merupakan syarikat eksklusif dari negara maju. Syarikat tuan rumah merupakan institusi terdiri daripada anak syarikat induk atau syarikat subsidiari (Fee, 2020). Syarikat tuan rumah beroperasi berdasarkan polisi dan strategi yang dipengaruhi oleh syarikat induk. Institusi tersebut menerima ekspatriat untuk satu tempoh tertentu bagi tujuan pembelajaran ekspatriat serta perkongsian pengetahuan ekspatriat dan syarikat induk untuk penambahbaikan kedua-dua syarikat.

Perkongsian Pengetahuan

Perkongsian pengetahuan merujuk kepada proses praktikal perkongsian pengetahuan dari satu bahagian organisasi ke bahagian lain. Perkongsian pengetahuan juga bermaksud keupayaan seseorang individu untuk mengaplikasikan kemahiran dan pengetahuan yang dipelajari dari satu konteks kepada situasi dan konteks yang baru

atau berbeza. Perkongsian pengetahuan dari tugas antarabangsa melibatkan dua organisasi melalui pemain utama iaitu ekspatriat. Pemindahan pengetahuan yang berjaya berlaku apabila ekspatriat dapat mengenal pasti dan mengaplikasikan semula pengetahuan yang relevan dengan masalah yang dihadapinya.

Syarikat Induk

Syarikat induk merujuk kepada syarikat yang menghantar pekerja mereka untuk tugas antarabangsa. Syarikat induk juga mewakili entiti di bahagian pusat yang bertanggungjawab penuh menguruskan semua aktiviti syarikat termasuk perhubungan antarabangsa. Syarikat induk memiliki kawalan perkhidmatan dalam setidaknya satu negara selain daripada negara asalnya. Syarikat induk memegang saham syarikat lain melebihi 50% daripada keseluruhan saham. Ini membolehkannya melantik majoriti pengarah untuk membuat keputusan penting di dalam mesyuarat agung.

Negara Tuan Rumah

Negara tuan rumah merujuk kepada negara di mana lokasi yang telah ditetapkan untuk menjalankan tugas antarabangsa. Negara tuan rumah juga merupakan negara berbeza dengan negara kewarganegaraan ekspatriat.

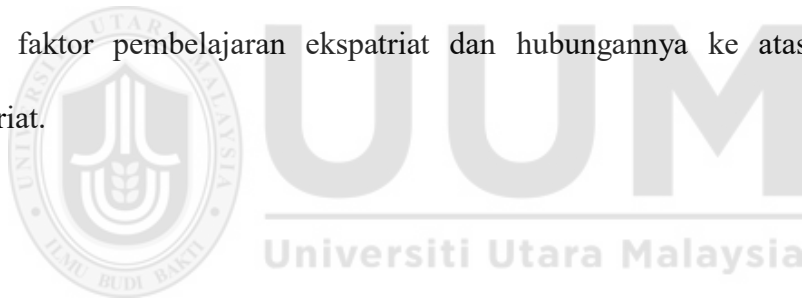
1.9 Organisasi Kajian

Kajian ini mengandungi lima bab seperti berikut, bab pertama akan memberikan pengenalan umum yang membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, diikuti objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian, signifikan kajian dan definisi konseptual. Bab kedua akan mengulas kajian literatur terkini yang menghuraikan masalah dari hasil kajian oleh penyelidik yang lepas dan menangani

masalah tersebut. Bab ketiga memfokuskan metodologi kajian yang menerangkan teori berdasarkan kaedahnya. Bab keempat memfokuskan penganalisan data dan dapatan kajian. Bab kelima merangkumi perbincangan berdasarkan dapatan kajian, menerangkan rumusan serta cadangan untuk penyelidikan masa depan.

1.10 Rumusan

Secara keseluruhannya, bab pertama kajian ini membincangkan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian, signifikan kajian, definisi konseptual dan organisasi kajian. Walaupun terdapat kajian mengenai pembelajaran ekspatriat, namun masih terdapat jurang yang dikenalpasti dan penyelidik cuba untuk mengisi jurang tersebut. Persoalan yang dikaji dalam kajian ini adalah faktor pembelajaran ekspatriat dan hubungannya ke atas prestasi kerja ekspatriat.



BAB DUA

KAJIAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab kedua ini memfokuskan mengenai penyelidikan kajian literatur iaitu membincangkan penyelidikan ulasan karya daripada penyelidikan yang terdahulu selari dengan objektif penyelidikan yang dijalankan. Kajian literatur merupakan tafsiran daripada penyelidik yang terdahulu dan memberi definisi dan konsep yang jelas berkaitan penyelidikan. Menurut Bolderston (2008), kajian literatur merupakan satu ulasan yang merangkumi keseluruhan kepada sumber kedua dalam tajuk yang berkaitan dengan penyelidikan yang dilakukan.

Menurut Denney & Tewksbury (2013), untuk mendapatkan hasil kajian yang baik dan sempurna, penyelidik haruslah sentiasa merujuk kepada penyelidikan yang telah ditulis dan dikaji oleh penyelidik yang terdahulu dan mengetahui dengan lebih jelas bagaimana idea penyelidikan telah berkembang dari masa ke masa. Bab ini juga akan menerangkan tentang peranan ekspatriat dalam tugas antarabangsa, peranan syarikat tuan rumah, kelebihan pembelajaran ekspatriat daripada tugas antarabangsa, pengaruh proses pembelajaran terhadap prestasi kerja dan teori proses pembelajaran yang digunakan dalam kajian.

2.2 Proses Pembelajaran

Terdapat beberapa definisi dan pengertian yang telah dikeluarkan oleh pakar dan ahli psikologi pendidikan, antaranya Robert M Gagne melalui buku beliau yang bertajuk

“The Conditions of Learning” mentakrifkan pembelajaran sebagai perubahan atau kemampuan seseorang individu untuk membuat perubahan melalui perubahan tingkah laku dengan membuat perbandingan tingkah lakunya dengan individu lain berbanding tingkah laku yang sebelumnya (Wang et al., 2021). Proses pembelajaran merujuk kepada proses memperoleh pemahaman, pengetahuan, tingkah laku, kemahiran, nilai dan membuat keputusan (Yusri, 2017). Manakala proses pembelajaran pula melibatkan empat aspek iaitu aspek mental, fizikal, emosi dan sosial. Proses pembelajaran mempunyai dua kategori iaitu pembelajaran secara formal dan pembelajaran secara tidak formal (Takeuchi et al., 2019). Ahmad Johari Sihes (2015) menyarankan supaya proses pembelajaran perlu dilihat dari sudut bagaimana hasil pembelajaran tersebut dapat memberi kesan kepada seseorang individu tersebut. Dengan itu, strategi yang efektif boleh dibangunkan bagi meningkatkan keberkesanan proses pembelajaran.

Proses pembelajaran melalui tugas antarabangsa boleh dilaksanakan melalui pelbagai kaedah pembelajaran. Penggunaan kaedah dan proses yang teratur dan sistematik mampu memberi kesan pembelajaran yang dapat memberi impak yang besar kepada ekspatriat (Utami et al., 2019). Kajian menunjukkan bahawa proses pembelajaran akan lebih efisien sekiranya ekspatriat terlibat secara aktif dalam proses tersebut (DeNisi & Sonesh, 2016). Selain itu, pembelajaran melalui pengalaman juga merupakan proses penting yang melibatkan refleksi tingkah laku (Halim et al., 2018). Melalui pengalaman yang diperoleh daripada tugas antarabangsa, ia akan dapat dipraktikkan dan dikongsikan kepada syarikat induk setelah ekspatriat pulang ke negara asal. Manusia menggunakan organ deria dan mengaplikasikannya untuk memperoleh pengetahuan di sekitar mereka (Halim et al., 2018). Organ penting untuk memilih rangsangan di persekitaran kemudian diproses dalam otak dan dijadikan

sebagai pengalaman atau ilmu pengetahuan (Ahmad Johari Sihes, 2015). Ilmu pengetahuan tersebut akhirnya akan diamalkan mengikut situasi yang sepadan. Proses ini dianggap perubahan tingkah laku.

2.2.1 Tingkah Laku Ekspatriat

Mou (2018) menyatakan bahawa tingkah laku, pemikiran dan perasaan seseorang individu dipengaruhi oleh persekitaran, terutama persekitaran yang paling dekat seperti rakan sekerja, budaya masyarakat tempatan dan sistem politik negara tuan rumah. Pengaruh persekitaran ini juga boleh mempengaruhi seseorang individu dalam membuat keputusan (Azizi Yahaya, 2013), tetapi seseorang individu itu tidak semestinya terkongkong dengan keputusan tersebut. Oleh hal yang demikian, individu itu perlu bijak memahami keputusan yang telah dibuat dan memikirkan langkah terbaik untuk menggantikan keputusan yang baru dan yang lebih sesuai dengan diri dan sesuai untuk dipraktikkan dengan persekitaran semasa (Berardi & Blackmore, 2016). Namun, hanya sebahagian individu yang boleh memilih dan membuat keputusan sendiri dan selebihnya hanya mengikut apa sahaja keputusan yang telah diaturkan untuk mereka.

Penyelidik telah membuktikan bahawa prestasi kerja ekspatriat dipengaruhi oleh tingkah laku ekspatriat sepanjang proses pembelajaran semasa di negara tuan rumah (DeNisi & Sonesh, 2016). Namun, Jannesari (2016) telah berpendapat bahawa tingkah laku ekspatriat dan komitmen yang diberikan oleh syarikat tuan rumah dalam proses pembelajaran ekspatriat merupakan faktor utama yang dapat membantu ekspatriat sepanjang tugas antarabangsa. Kebanyakan penyelidikan terhadap faktor penyesuaian ekspatriat terhadap tugas antarabangsa memfokuskan kepada faktor individu, faktor pekerjaan, faktor organisasi dan faktor selain berkaitan pekerjaan (Fee

& Gray, 2020). Sonesh & DeNisi (2016) berpendapat bahawa syarikat tuan rumah perlu memahami asal-usul tingkah laku ekspatriat yang berasal dari persekitaran budaya yang berbeza. Oleh itu, organisasi dapat menilai sejauh mana nilai budaya asing dapat mempengaruhi tingkah laku ekspatriat dan membolehkan ekspatriat untuk belajar tentang persekitaran budaya baru melalui persepsi mereka terhadap orang lain terutamanya rakan sekerja (Abugre, 2018).

Tidak mustahil bagi ekspatriat untuk memajukan sikap mereka berdasarkan persekitaran pekerjaan yang baru di negara tuan rumah, sama ada dengan rakan sekerja dan masyarakat tempatan. Oleh itu, dengan situasi unik yang berlaku di negara asing, bukan sahaja pekerjaan baru dan ciri organisasi baru yang dapat menghasilkan perkembangan sikap, tetapi juga interaksi dengan masyarakat negara tuan rumah (Guang & Charoensukmongkol, 2020). Interaksi antara masyarakat negara tuan rumah dan ekspatriat adalah komponen penting dari pembelajaran ekspatriat dan secara logiknya berperanan mempengaruhi pengalaman ekspatriat dalam melahirkan kepuasan kerja yang ditugaskan (Jannesari et al., 2016).

Ekspatriat yang lebih peramah dan suka menjalin hubungan sosial berkemungkinan besar akan mudah meminta bantuan dari rakan sekerja tempatan berbanding ekspatriat yang pemalu dan pendiam (Stoermer et al., 2021). Ini penting kerana kemampuan untuk berinteraksi secara sosial dengan rakan sekerja dari latar belakang budaya yang berbeza penting kepada ekspatriat agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik di negara tuan rumah dan melaksanakan tugas mereka dengan berjaya (Vlajcic et al., 2019).

2.3 Peranan Ekspatriat

Dalam memastikan persaingan yang sihat, syarikat multinasional menghadapi 3 cabaran penting, iaitu integrasi global, penyesuaian tempatan dan pembelajaran organisasi (Shao & Ariss, 2020). Beberapa penyelidik berpendapat bahawa penglibatan ekspatriat dalam syarikat multinasional sebagai salah satu senjata untuk menghadapi cabaran. Hal ini demikian kerana ekspatriat merupakan faktor utama yang menyumbang idea baru mereka dalam mendepani cabaran global (Burmeister & Deller, 2016). Walau bagaimanapun, pendekatannya masih dalam peringkat awal yang memerlukan teori dan perkembangan yang lebih mendalam dan praktikal (Barakat & Moussa, 2014). Analisis yang lebih komprehensif mengenai operasi syarikat asing adalah penting untuk mengasimilasi budaya dan pengantarabangsaan korporat mereka (Adom et al., 2016).

Syarikat multinasional dilihat seringkali kekurangan bakat dalam kepakaran tertentu terutamanya untuk mengembangkan syarikat (Salleh & Koh, 2013). Dengan itu, peranan ekspatriat diperlukan. Menurut Lakshman & Lakshman, (2017) pada tahun 2015 tinjauan oleh Pengurusan Risiko Global oleh AON menunjukkan bahawa kekurangan bakat yang tepat di tempat yang tepat sebagai risiko kelima yang terbesar yang dihadapi syarikat multinasional. Ekspatriat yang mempunyai kemahiran yang luas bagi sesuatu bidang diperlukan oleh syarikat antarabangsa dan mengharapkan agar kemampuan dan kemahiran ekspatriat tersebut mampu menyebarkan dan menyampaikan pengetahuan ini kepada orang lain semasa menjalankan tugas antarabangsa sekaligus menyelesaikan masalah kekurangan bakat kemahiran yang dihadapi oleh syarikat multinasional (Kong et al., 2018). Keperluan pengetahuan tambahan menunjukkan peningkatan ketidakpastian yang dihadapi sesebuah syarikat dalam mengejar perantarabangsaan. Akan tetapi, ketidakcukupan maklumat boleh

mempengaruhi persepsi pengurusan terhadap perantarabangsaan. Pelaksanaan strategi global yang berjaya bergantung kepada mendapatkan orang yang tepat dengan kemahiran yang tepat (Albougami et al., 2019). Justeru, melalui tugas antarabangsa syarikat tuan rumah dapat belajar mengenai syarikat asing berkaitan budaya, pasaran dan amalan pengurusan melalui ekspatriat (Wu et al., 2019).

Ekspatriat terkenal sebagai pemain utama dalam proses perkongsian pengetahuan untuk memperoleh pengetahuan tentang pasaran asing. Terdapat beberapa faktor utama mengapa pemindahan pengetahuan penting dalam memastikan kejayaan bagi sesebuah organisasi, terutamanya melibatkan pasaran luar negara. Pertama, perkongsian sumber dan pengetahuan dalaman dapat memberi faedah sinergi dimana sumber tersebut didapati tanpa menggunakan kos marginal (Shao & Ariss, 2020). Kedua, perkongsian pengetahuan dapat meningkatkan pemahaman serta penyesuaian persekitaran terhadap keadaan yang berbeza atau berubah (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Ketiga, perkongsian pengetahuan dapat membantu dalam membuat keputusan yang lebih efektif kerana maklumat yang sedia ada perlu diteliti dengan lebih mendalam (Burmeister & Deller, 2016). Akhir sekali, pengetahuan baru hasil daripada perintegrasian pengetahuan yang lengkap dari pelbagai sumber.

Hubungan antara budaya merupakan nadi penting bagi mengembangkan hubungan syarikat di peringkat antarabangsa (Vlajcic et al., 2019). Laland & Rendell (2019) berpendapat bahawa hanya organisasi yang mempunyai hubungan yang kukuh dengan sesebuah negara dapat membina jaringan dan hubungan yang berkesan. Hubungan yang kukuh dengan sesebuah negara itu penting kerana aktiviti perniagaan di sesebuah negara tersebut melibatkan campur tangan pemerintah tempatan dan kepercayaan masyarakat tempatan (Fee, 2020). Tugas untuk menjalinkan hubungan yang rapat

dengan sesebuah negara itu memerlukan jangka masa yang lama. Tanpa usaha dan strategi yang kukuh akan menyebabkan sesebuah organisasi itu terkebelakang berbanding organisasi lain (Hitt et al., 2016).

Walau bagaimanapun, pelaburan berlebihan oleh organisasi untuk memilih, melatih dan menghantar ekspatriat menyumbang kepada faktor-faktor yang memfasilitasi dan menghambat pembelajaran ekspatriat serta pembelajaran organisasi (Graf, 2004). Oleh itu, organisasi harus menyedari bahawa peranan ekspatriat dalam organisasi dapat menyumbang kelebihan daya saing, kerana melalui tugas antarabangsa, organisasi dapat memperoleh modal intelektual dan pengetahuan tentang pelbagai tahap dalam organisasi (Barakat & Moussa, 2014).

2.4 Peranan Syarikat Tuan Rumah

Sangat penting bagi syarikat multinasional untuk memastikan mereka sentiasa kompetitif. Selain itu, berdasarkan kajian yang dilakukan oleh syarikat multinasional Brookfield Global Relocation, pada tahun 2015, 56% pendapatan syarikat dijana dari luar ibu pejabat dan 87% responden daripada tinjauan ini menjangkakan bilangan ekspatriat akan meningkat pada masa depan walaupun terdapat tekanan dalam masalah kos perbelanjaan (Vance & Paik, 2020). Wang & Varma (2018) menyokong hasil tinjauan tersebut dan berpendapat bahawa syarikat multinasional sangat bergantung kepada ekspatriat untuk melaksanakan misi strategik mereka. Namun, memandangkan peratusan kejayaan ekspatriat yang semakin kritikal, satu badan penyelidikan telah ditubuhkan bagi mengenal pasti faktor-faktor yang dapat membantu memastikan ekspatriat dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran baru dan dapat meningkatkan prestasi mereka (Wang & Varma, 2018).

Salah satu cabaran bagi mana-mana syarikat induk adalah untuk membantu menguruskan penempatan ekspatriat. Dasar dan prosedur sumber manusia yang kompetitif serta sokongan penyeliaan dari pihak pengurusan dapat membantu ekspatriat untuk berjaya menyesuaikan diri di negara tuan rumah (Tarique & Schuler, 2018). Justeru, penting untuk menentukan jenis sokongan yang akan ditawarkan oleh rakan sekerja, pengurus, dan kaunselor syarikat tuan rumah kepada ekspatriat.

2.4.1 Interaksi Ekspatriat dan Syarikat Tuan Rumah

Hasil kajian menunjukkan bahawa kekerapan interaksi antara ekspatriat dan syarikat tuan rumah serta sokongan yang diterima oleh ekspatriat daripada syarikat tuan rumah merupakan penentu penting bagi penyesuaian dan prestasi ekspatriat (Fee & Michailova, 2021). Interaksi dan hubungan interpersonal jelas penting bagi mewujudkan hubungan positif antara ekspatriat dan syarikat tuan rumah. Tarique & Schuler (2018) berpendapat bahawa tidak semua ekspatriat mempunyai kemahiran yang sama dalam pekerjaan yang mereka lakukan seperti kemahiran untuk menyesuaikan diri di persekitaran sosial baru dan kemahiran menyesuaikan diri dengan cepat di persekitaran pekerjaan baru. Namun, beberapa ekspatriat mempunyai kemahiran dan kebolehan yang lebih cekap berbanding ekspatriat yang lain.

Pembelajaran secara formal dapat membantu ekspatriat di awal proses sebagai ekspatriat serta semasa menjalani tugas antarabangsa (Salem et al., 2018). Oleh itu, syarikat tuan rumah perlu menyediakan kerangka pembelajaran ekspatriat yang dapat memenuhi keperluan pembangunan ekspatriat. Syarikat tuan rumah perlu melantik seorang penyelia atau mentor dalam membantu proses pembelajaran ekspatriat. Pendekatan penyelia juga diperlukan untuk membantu ekspatriat memahami konteks sosial dan ekonomi negara tuan rumah (Stroppa & Spieß, 2011). Penyelia tersebut

haruslah mempunyai pengetahuan yang luas tentang negara tuan rumah, negara asal syarikat induk dan proses pembelajaran ekspatriat secara menyeluruh. Namun, agak sukar untuk mencari seseorang wakil syarikat tuan rumah yang dapat melaksanakan tugas tersebut dengan cemerlang (Hansen & Rasmussen, 2016). Oleh itu, Minbaeva & Michailova (2004) mencadangkan bahawa ekspatriat perlu mendapatkan pengetahuan lebih dari seorang penyelia atau mentor untuk mempelbagaikan kemahiran dan pengetahuan sepanjang tugas antarabangsa.

Pendekatan melalui konsep mentor dan protégé, dimana individu yang dibimbing dapat memperoleh faedah seperti dapat meningkatkan kepuasan kerja, gaji yang lebih baik, lebih banyak peluang untuk kenaikan pangkat, kurang konflik antara pekerja serta kurang tekanan kerja (Tahir, 2021). Selain itu, mentor juga turut mendapat manfaat daripada perkembangan potensi ekspatriat dengan memperoleh pencapaian reputasi yang lebih baik, dapat meningkatkan kepuasan peribadi, mendapat kemahiran baru dan pengetahuan terkini serta mendapat pengalaman kerja yang berbeza (Tahir, 2021). Syarikat tuan rumah juga turut menerima faedah daripada bimbingan tersebut, termasuk mendapat reputasi yang baik kerana berjaya membimbing ekspatriat dalam menjalani tugas mereka dan dapat memupuk persekitaran kerja yang harmoni. Melalui persekitaran kerja yang harmoni, ekspatriat dapat menyesuaikan diri dengan lebih mudah, bersedia berkongsi pengetahuan dan kemahiran mereka serta bersedia untuk bekerja dalam satu kumpulan (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Kajian terdahulu telah menggunakan pelbagai terminologi yang berbeza untuk menentukan kaedah yang sesuai untuk membantu proses pembelajaran ekspatriat. Namun, kajian ini mendefinisikan pertolongan yang sesuai bagi membantu ekspatriat adalah dengan bantuan dari rakan sekerja dari negara tuan rumah mengenai masalah

pekerjaan atau masalah peribadi ekspatriat, agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan tugas antarabangsa dengan lebih baik di persekitaran baru. Bantuan dari rakan sekerja juga ditakrifkan sebagai tingkah laku organisasi pro-sosial seperti membantu rakan sekerja untuk mencapai tujuan peribadi. Walaupun rakan sekerja dari negara tuan rumah adalah agen sosialisasi yang penting, kredibiliti mereka yang diterima oleh ekspatriat juga akan membantu memudahkan ekspatriat untuk memohon bantuan dan tunjuk ajar dalam menjalankan tugas antarabangsa mereka (Crocitto et al., 2005).

2.5 Kelebihan Pembelajaran Ekspatriat

Wu (2019) berpendapat bahawa ekspatriat dilantik kerana kekurangan kepakaran yang diperlukan di negara tertentu. Tujuannya adalah untuk mengembangkan bakat dan kepakaran pekerja tempatan melalui pemindahan pengetahuan dan kemahiran yang sistematik. Justeru, melalui tugas antarabangsa ekspatriat dapat meningkatkan peluang mereka untuk berjaya serta dapat menjalin hubungan dengan lebih ramai individu yang dapat memberi bimbingan (Hansen & Rasmussen, 2016). Tugas antarabangsa bukan hanya dapat memberi impak kepada organisasi, juga kepada pengetahuan ekspatriat itu sendiri (Czajor, 2016). Latihan-latihan yang diterima oleh ekspatriat yang menggabungkan latihan sebelum bertolak dan latihan pasca ketibaan ekspatriat ke negara tuan rumah melahirkan proses pembelajaran langkah demi langkah yang membolehkan ekspatriat untuk memahami sepenuhnya tentang tugas antarabangsa (DeNisi & Sonesh, 2016).

Peranan ekspatriat dalam syarikat tuan rumah juga bergabung dalam menubuhkan operasi asing, meningkatkan perkembangan serta melaksanakan koordinasi dan kawalan syarikat tuan rumah dan syarikat induk (Barakat & Moussa, 2014). Penyelidik

masa lalu cenderung menganggap bahawa pengetahuan, terutamanya pengetahuan teknikal dapat dipindahkan, namun, terdapat juga penyelidik yang berpendapat bahawa ada kemungkinan pemindahan pengetahuan turut berlaku semasa penugasan antarabangsa (Shao et al., 2013). Terdapat juga beberapa penyelidik yang mempersoalkan jenis pengetahuan tertentu, seperti pengetahuan berdasarkan pengalaman atau pengetahuan yang telah masuk ke dalam organisasi tidak dapat dipindahkan ke orang lain (Choi & Johanson, 2012).

2.5.1 Sumbangan Tugas Antarabangsa Kepada Pengetahuan

Perkongsian pengetahuan adalah keperluan dan dapat membantu syarikat untuk membuat perancangan untuk memastikan syarikat sentiasa kompetitif dan mempunyai kelebihan daya saing yang mampan (Shao & Ariss, 2020). Perkongsian pengetahuan yang efektif memerlukan penyebaran pengetahuan kepada unit dan rakan sekerja yang lain pada waktu yang betul dan dengan cara yang betul (Vance & Paik, 2005). Rubi Ahmad and Chin Yuen Hin (2016) berpendapat bahawa beberapa pengetahuan yang diperoleh daripada tugas antarabangsa memberi kelebihan kepada syarikat tuan rumah dan syarikat induk dalam membezakan syarikat mereka dengan pesaingnya. Pengetahuan yang ingin diperoleh adalah dalam bentuk yang berbeza-beza bergantung kepada sumber kelebihan daya saing syarikat tertentu (M.Y et al., 2013). Rani (2020) berpendapat bahawa strategi antarabangsa kurang mempengaruhi peluang pasaran berbanding pengetahuan organisasi itu sendiri. Hal ini demikian kerana apabila syarikat mempunyai pengetahuan yang lebih banyak tentang pasaran yang tidak dapat ditiru oleh pesaing lain, syarikat tersebut dapat menggunakan peluang tersebut untuk memperoleh keuntungan dengan menyebarkan pengetahuan mereka kepada syarikat lain (Eletter et al., 2020).

Pengetahuan merupakan kunci utama yang perlu ditekankan oleh sesebuah organisasi. Salih (2019) menyifatkan kemunculan, perkongsian, penerapan dan pengurusan pengetahuan dalam konteks pengalaman kerja di peringkat global mungkin juga sangat beragam. Ini telah dibuktikan bahawa pihak atasan, penyelia dan kakitangan syarikat tuan rumah harus mempunyai pemahaman silang budaya yang lebih baik dan memiliki kemahiran komunikasi antara budaya untuk memanfaatkan faedah pengetahuan berkaitan persekitaran kerja antarabangsa dan pengambilan bakat asing (Lakshman & Lakshman, 2017). Namun, biarpun pengalaman tugas antarabangsa dapat menghasilkan dan membina sejumlah besar pengetahuan, kegagalan untuk bertukar-tukar dan menguruskan pengetahuan tersebut menyebabkan syarikat perlu menanggung kos rugi dan menghalang pembelajaran ekspatriat, syarikat tuan rumah dan syarikat induk (Martins, 2013).

Peranan ekspatriat sebagai watak utama dalam menyebarkan pengetahuan di seluruh unit syarikat multinasional telah muncul sebagai bidang baru dalam literatur pengurusan sumber manusia antarabangsa. Beberapa kajian menunjukkan bahawa syarikat multinasional berminat menggunakan ekspatriat sebagai ejen pemindahan pengetahuan. Ekspatriat dapat berkongsi pengetahuan mengenai budaya, bahasa dan perbezaan persekitaran sosial dan tempat kerja dari negara asal kepada syarikat tuan rumah (Vlajcic et al., 2019). Ekspatriat juga dapat menggilap kepakaran mereka dalam operasi di persekitaran baru, mengisi kekurangan kepakaran dan kekurangan bakat tempatan dalam operasi organisasi saat ini (Graf, 2004). Selain daripada itu, ekspatriat dapat berfungsi sebagai saluran perkongsian pengetahuan kepada syarikat induk (Fee, 2020).

Sebahagian daripada faedah proses pembelajaran ekspatriat adalah memberi peluang kepada ekspatriat di mana mereka dapat menghubungkan kemahiran yang sedia ada dengan kemahiran yang baru diperoleh (Cranston, 2018). Ianya turut disokong oleh Lakshman & Lakshman (2017) di mana pengetahuan yang sedia ada dapat membantu ekspatriat untuk mengaitkannya dengan pengetahuan baru dan mengembangkan pengetahuan tersebut dengan lebih meluas (Lakshman & Lakshman, 2017). Secara tidak langsung, ianya dapat memudahkan ekspatriat untuk terus mempelajari lebih banyak kemahiran baru dan dapat membantu ekspatriat mempelajari sesuatu dengan lebih cepat dari masa ke masa (DeNisi & Sonesh, 2016).

Apabila seseorang individu belajar sesuatu perkara yang baru, fikiran dan persepsi juga akan berubah yang menyebabkan mereka mudah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di luar jangkaan (Abugre, 2018). Dalam masa yang sama, ianya memberi kemudahan bagi ekspatriat untuk menyesuaikan diri dengan perkara baru di mana ianya merupakan kemahiran dalam diri seseorang individu itu sendiri. Justeru, semakin banyak pengalaman yang diperoleh oleh ekspatriat, semakin mudah ekspatriat dapat menyesuaikan diri dengan perubahan budaya, tempat kerja dan persekitaran sosial di negara tuan rumah. Ini berkait rapat dengan budaya dan etika kerja di syarikat tuan rumah (Varma et al., 2016). Apabila ekspatriat memulakan tugas di syarikat tuan rumah, perkara pertama yang harus dilakukan adalah mematuhi peraturan syarikat tuan rumah. Ekspatriat tidak boleh menggunakan kedudukan mereka sebagai ekspatriat dijadikan alasan untuk melanggar budaya dan peraturan dalam syarikat tuan rumah.

2.6 Pengaruh Proses Pembelajaran Terhadap Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah matlamat yang perlu dicapai oleh ekspatriat untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan jayanya. Menurut Swithin (1907) konsep prestasi dan spesifikasi juga mengekalkan perubahan sejajar dengan perubahan berterusan dalam organisasi. Prestasi pekerjaan bukan hanya penting bagi organisasi, tetapi juga penting bagi ekspatriat itu sendiri (Downes et al., 2020). Dengan kata lain, prestasi kerja adalah penting untuk pengoperasian dan pentadbiran sesebuah organisasi. Kepentingan proses pembelajaran dapat dilihat dari prestasi kerja ekspatriat. Namun, dari sudut pandangan penyelia, elemen utama hasil penilaian prestasi kerja lebih diperlukan untuk ekspatriat dan bukannya tindakan yang membawa kepada hasil tersebut (Hansen & Rasmussen, 2016). Walau bagaimanapun, kedua-dua pandangan ini mempunyai kebaikan dan keburukannya tersendiri (Januari, 2015). Seperti yang dinyatakan oleh Veloo & Zolkepli (2011), terdapat dua unsur utama dalam penilaian prestasi kerja iaitu kemahiran dan kemampuan ekspatriat untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik melalui proses pembelajaran (Veloo & Zolkepli, 2011). Prestasi kerja yang baik dapat menyumbang kepada keputusan yang baik terhadap proses pembelajaran ekspatriat (Aman & Shukor, 2015).

Hansen dan Rasmussen (2016) berpendapat bahawa usaha, kemahiran, pembelajaran dan jenis persekitaran kerja adalah gabungan yang mempengaruhi prestasi kerja. Dalam perubahan persekitaran ekonomi dan kerja di peringkat global, prestasi sesebuah organisasi dan seseorang pekerja adalah penting agar dapat berdaya saing. Oleh itu, sangat penting bagi ekspatriat untuk mencari jalan untuk belajar dan menganalisis faktor-faktor yang dapat menyumbang kepada prestasi kerja (Ahmad Nur Rofi, SE, 2012). Prestasi kerja dikenali sebagai hasil yang dapat menyumbang kepada syarikat induk dan syarikat tuan rumah (Aman & Shukor, 2015).

Keseluruhannya, prestasi kerja merangkumi motivasi, kemampuan dan peluang seseorang ekspatriat (Fee & Gray, 2020). Kejayaan pembelajaran ekspatriat boleh dilihat melalui prestasi kerja mereka. Oleh itu, ekspatriat dan pekerja tempatan yang perlu menjalankan tugas mereka dengan cemerlang. Melalui peraturan pekerjaan, prestasi seseorang pekerja ditentukan berdasarkan tugas mereka (Ahmad, 2019). Begitu juga dengan para ekspatriat, mereka cenderung melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh dan teliti dalam menyiapkan tugas yang telah diberikan kepada mereka (DeNisi & Sonesh, 2016).

Pada tahun 1980-an, para penyelidik lebih memfokuskan kepada penyesuaian ekspatriat terhadap perkitaran baharu, yang biasanya mempengaruhi prestasi kerja (Bhatti et al., 2013). Omar (2014) dalam kajiannya berpendapat bahawa syarikat tuan rumah harus mengkaji semula prosedur proses pembelajaran ekspatriat sepanjang menjalankan tugas di syarikat mereka. Hal ini demikian kerana, ekspatriat harus lebih didedahkan dengan kemahiran teknikal dan kemahiran yang melibatkan komunikasi sesama manusia (Z. Wang et al., 2021). Di samping itu, pengurusan syarikat harus memberi penerangan yang realistik tentang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada ekspatriat (Faeth & Kittler, 2020). Terdapat banyak laporan daripada ekspatriat yang mengatakan bahawa salah satu faktor ekspatriat perlu menempuh jalan berliku di syarikat tuan rumah adalah kerana mereka tidak diberikan gambaran sebenar tentang tugas mereka (Halim et al., 2020).

2.7 Faktor Proses Pembelajaran

Menurut kajian yang lepas, terdapat beberapa faktor utama proses pembelajaran ekspatriat dari tugas antarabangsa di mana ianya merangkumi persiapan sebelum bertolak (DeNisi & Sonesh, 2016), orientasi pembelajaran (Mitchell & Coyle, 2019),

kecerdasan budaya (Zulkifly et al., 2019) dan penilaian prestasi (Burmeister & Deller, 2016).

2.7.1 Persiapan Ekspatriat Untuk Tugas Antarabangsa

Proses pembelajaran melibatkan kemampuan pekerja untuk mengikuti aktiviti yang telah dirancang oleh syarikat induk (Othman et al., 2017). Motivasi dilihat sangat mempengaruhi prestasi kerja mereka sepanjang menjalani tugas antarabangsa. Malangnya, proses pemilihan, persiapan dan persediaan ekspatriat masih belum diberi perhatian yang sepenuhnya oleh syarikat induk (Barakat & Moussa, 2014). Antara faktor yang menyebabkan ekspatriat tidak dapat menyelesaikan tugas mereka dengan baik adalah kerana mereka tidak mendapat latihan yang komprehensif sebelum bertolak. Seperti mana yang dilaporkan oleh Tarique & Schuler (2018), kekurangan persiapan sebelum bertolak untuk tugas antarabangsa boleh menyebabkan kesukaran bagi ekspatriat menyelesaikan tugas mereka.

Oleh itu, sangat penting untuk memberi tumpuan kepada proses latihan dan pembelajaran tentang peranan mereka sebagai ekspatriat sebelum bertolak untuk tugas antarabangsa jika syarikat mahu memastikan kejayaan ekspatriat mereka disana (Anjasmara, 2020). Ekspatriat yang tidak bersedia untuk menjalani tugas antarabangsa akan menghadapi cabaran besar terutama semasa fasa awal di syarikat tuan rumah. Mereka mendapati peranan yang telah ditetapkan kepada mereka tidak sesuai untuk mereka, dan selalu terganggu dalam menyesuaikan diri dengan persekitaran baru (DeNisi & Sonesh, 2016). Biasanya, ekspatriat ini cenderung meninggalkan peranan mereka sebagai ekspatriat lebih awal tanpa menyelesaikan tugas mereka. Persiapan sebelum bertolak seperti taklimat tentang peranan sebagai ekspatriat, kajian kawasan, budaya tempatan, latihan kepekaan, pengalaman kerja

lapangan dan latihan bahasa negara tuan rumah dapat mendedahkan serba sedikit pengetahuan kepada ekspatriat untuk memahami budaya negara tuan rumah (Abugre, 2018).

Persiapan dan latihan kepada ekspatriat adalah sangat penting. Penyelidik sumber manusia juga menyedari latihan persilangan budaya memainkan peranan yang sangat penting dalam memfasilitasi ekspatriat agar mudah menyesuaikan diri dengan budaya dan persekitaran baru (Wang et al., 2015). Latihan persilangan budaya juga ditakrifkan sebagai prosedur untuk meningkatkan kemampuan individu untuk mengatasi dan bekerja di persekitaran asing (Abugre, 2018). Latihan persilangan budaya telah lama dianjurkan sebagai alat untuk memfasilitasi interaksi antara budaya yang berkesan (Kaplina, 2020). Latihan mengembangkan orientasi pembelajaran ekspatriat dapat membantu mereka memahami budaya luar negara. Latihan bahasa sangat penting kerana untuk menonjolkan prestasi ekspatriat di peringkat antarabangsa, pengetahuan bahasa tempatan sangat penting (Kaplina, 2020). Walaupun ramai berpendapat bahawa Bahasa Inggeris sudah cukup dalam dunia perniagaan, namun ramai yang tidak bersetuju dengan pendapat tersebut (Banks, 2020). Banks (2020) juga berpendapat bahawa pengetahuan Bahasa Inggeris adalah tidak cukup untuk berjaya di peringkat antarabangsa.

Kunjungan sebelum bertolak ke negara tuan rumah adalah kaedah terbaik untuk memberikan gambaran langsung mengenai budaya negara tuan rumah (Cranston, 2018). Kebanyakan syarikat tuan rumah membenarkan ekspatriat untuk mengunjungi negara tuan rumah sebelum memulakan tugas. Maklumat dan gambaran yang diperoleh melalui lawatan tersebut membantu mengurangkan ketidakpastian yang berkaitan dengan persekitaran asing dan mengurangkan kejutan budaya (DeNisi &

Sonesh, 2016). Sepanjang lawatan tersebut, syarikat tuan rumah perlu memberikan gambaran yang realistik tentang keadaan persekitaran kerana ia akan mengurangkan tahap kejutan budaya yang akan dihadapi oleh ekspatriat setelah menyertai tugas antarabangsa (Waxin & Brewster, 2020).

2.7.2 Orientasi Pembelajaran

Organisasi yang berorientasikan pembelajaran, pengetahuan dan pemahaman baru dapat mengembangkan potensi pekerja. Justeru, orientasi pembelajaran dapat mempengaruhi kekuatan persaingan dan prestasi sesebuah organisasi (English, 2020). Menurut Haldorai et al., (2021), orientasi pembelajaran didefinisikan sebagai teori yang digunakan oleh syarikat yang menekankan pembelajaran dalam organisasi. Orientasi pembelajaran adalah penting, terutama dalam pembentukan tingkah laku adaptif dalam menghadapi perubahan persekitaran yang penuh dengan ketidakpastian (Zhang et al., 2022). Organisasi yang berorientasikan pembelajaran akan menghadapi proses peningkatan prestasi secara berterusan dan membina masa depan yang lebih baik (Saville, 2021). Oleh itu, orientasi pembelajaran adalah penting untuk mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi. Menurut Vance & Paik (2005), orientasi yang menumpukan kepada pasaran sesebuah organisasi untuk berdaya saing adalah tidak mencukupi, sebaliknya kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat adalah satu-satunya kelebihan daya saing yang perlu diutamakan. Orientasi pembelajaran adalah kunci kejayaan organisasi di masa depan.

Tidak ada jaminan bahawa ekspatriat dapat belajar sepenuhnya semasa bertugas di peringkat antarabangsa. Kejayaan pembelajaran ekspatriat ditentukan oleh bagaimana mereka bersedia menghadapi orientasi pembelajaran (DeNisi & Sonesh, 2016). Namun, syarikat induk tidak dapat memberikan pendedahan yang mencukupi kepada

ekspatriat (Barakat & Moussa, 2014). Mereka hanya memfokuskan kepada proses pemilihan ekspatriat, dimana pemilihan ekspatriat dibuat mengikut pekerja yang berminat untuk memperoleh pengalaman kerja di peringkat antarabangsa atau yang mempunyai latar belakang prestasi yang baik di syarikat induk (Tarique & Schuler, 2018). Walau bagaimanapun, kriteria pemilihan tidak memberikan petunjuk yang mencukupi sama ada ekspatriat tersebut mempunyai kualiti dan kemahiran yang diperlukan tentang tugas antarabangsa (Sonesh & DeNisi, 2016). Organisasi perniagaan lazimnya tidak memfokuskan orientasi pembelajaran. Namun, pelaksanaan orientasi pembelajaran kepada ekspatriat adalah aspek penting untuk memulakan tugas (Farkas, 2016).

Terdapat dua jenis orientasi pembelajaran, yang pertama memberi tumpuan kepada pembelajaran dan yang kedua memfokuskan kepada penilaian prestasi (Barakat & Moussa, 2014). Kedua-dua jenis orientasi pembelajaran tersebut sangat penting untuk mengembangkan prestasi kerja ekspatriat. Mereka yang dapat menyesuaikan diri dengan orientasi pembelajaran akan menunjukkan fleksibiliti dan berfikiran terbuka untuk belajar dari kesalahan yang telah dilakukan, memperbaikinya dan membuat perubahan (Zhang et al., 2022). Sementara mereka yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan proses orientasi pembelajaran akan menarik diri dan beralih upaya dari situasi yang melibatkan penilaian prestasi rendah atau hasil yang tidak diingini (Ajzen, 1985). Ekspatriat seperti ini tidak mempunyai keinginan untuk menimba ilmu dan mempelajari kemahiran baru yang merupakan aset berharga untuk mereka (Ahmad Johari Sihes, 2015).

2.7.3 Kecerdasan Budaya

Konsep kecerdasan budaya telah diperkenalkan pertama kali oleh Early dan Soon Ang pada tahun 2003 (Ghaniyy & Akmal, 2018). Pada mulanya konsep ini muncul dan dikembangkan dalam perniagaan secara global. Hal ini demikian kerana, globalisasi telah meningkatkan interaksi antara budaya, sehingga meningkatkan kemungkinan perbezaan pendapat, ketegangan dan konflik budaya. Vlajcic (2019) menyatakan bahawa pada awal tahun 2000, konsep kecerdasan budaya ditakrifkan sebagai susunan kompleks, merangkumi kemampuan ekspatriat untuk bertindak dan mengurus secara efektif dalam situasi yang melibatkan interaksi antara budaya. Wang (2015) pula berpendapat bahawa kecerdasan budaya sebagai kemampuan ekspatriat untuk bertindak menggunakan kemahiran, dan mengikut nilai, sikap dan budaya individu yang berinteraksi. Oleh itu, kecerdasan budaya dapat digambarkan secara meluas sebagai kemampuan perkembangan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan skop budaya yang lebih luas (Chen et al., 2012).

Faktor utama dalam konsep kecerdasan budaya adalah kemampuan individu dari segi pengetahuan (Wang et al., 2020). Kecerdasan budaya yang melibatkan pengetahuan menunjukkan betapa luasnya pengetahuan individu mengenai budaya dan perbezaan antara budaya. Menurut Peretz dan Fried (2012), kecerdasan budaya dari segi pengetahuan individu menumpukan pengetahuan tentang budaya, norma dan amalan organisasi dalam persekitaran budaya yang berbeza. Pengetahuan yang dimiliki oleh individu yang cerdas budaya merangkumi pengetahuan umum dan pengetahuan khusus (Salih, 2020). Pengetahuan umum merangkumi pengetahuan mengenai perbezaan budaya orang lain dan budaya mereka sendiri. Manakala pengetahuan khusus merangkumi pengetahuan tentang corak tingkah laku dalam konteks yang tertentu (Enderwick, 2011). Contohnya cara untuk menghormati orang lain. Hal ini

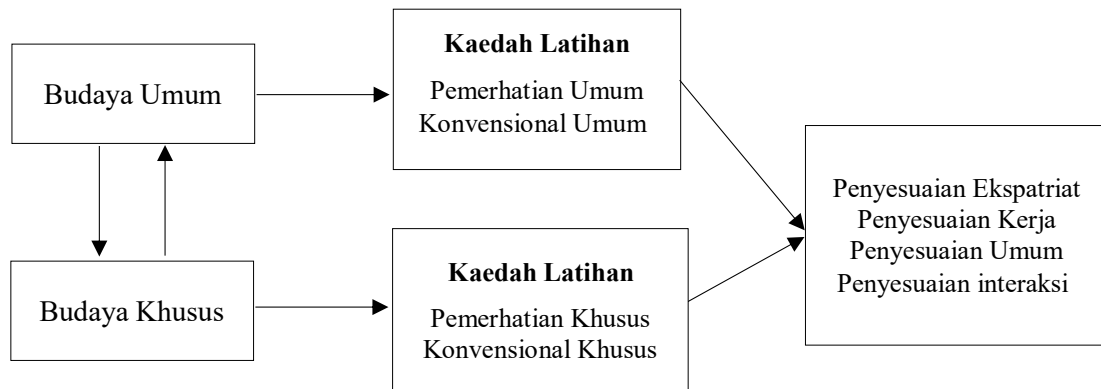
demikian kerana, setiap negara mempunyai cara yang berbeza dalam menunjukkan rasa hormat kepada orang lain (Okpara, 2016).

Faktor kedua dalam kecerdasan budaya adalah keupayaan untuk mengatur strategi. Kecerdasan untuk mengatur strategi merangkumi kesedaran untuk mencari cara dan kaedah untuk mewujudkan interaksi sosial (Arlina Nurbaity L, 2004). Ekspatriat dapat memperoleh cara dan kaedah tersebut melalui pengalaman yang diperoleh ekspatriat ketika berinteraksi dengan budaya yang berbeza (Takari, 2017). Kecerdasan ini juga menunjukkan kemampuan ekspatriat untuk merancang dan mempelajari perbezaan budaya dalam situasi yang dihadapi dan bagaimana ia mengembangkan strategi untuk menyesuaikannya (Crocitto et al., 2005). Oleh itu, ekspatriat diharapkan dapat bertindak bersesuaian dengan peradaban budaya di mana mereka berada. Hughes (2020) menyatakan bahawa terdapat tiga langkah penting dalam mengatur strategi untuk menjalin hubungan interpersonal dengan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeza. Yang pertama, mengenalpasti perbezaan budaya, yang kedua menganalisa dan berfikir secara strategik untuk berinteraksi berdasarkan perbezaan budaya, dan yang ketiga ialah menilai tindakan telah dilakukan ketika berinteraksi antara budaya yang berbeza (Minbaeva & Michailova, 2004).

Vlajcic (2019) berpendapat bahawa kecerdasan budaya dapat mempengaruhi pembelajaran ekspatriat, terutamanya ketika ekspatriat berada dalam persekitaran budaya baru dan jauh dari negara asal. Ekspatriat menghadapi cabaran yang lebih besar untuk menyesuaikan diri dan memahami budaya asing kerana terdapat banyak perbezaan antara budaya negara tuan rumah dan budaya negara asal (Barakat & Moussa, 2014). Ekspatriat dengan kecerdasan budaya yang tinggi mempunyai kepekaan dan kesedaran tentang sensitiviti budaya asing, berusaha keras untuk

memahami dan menghadapi cabaran daripada perbezaan budaya tersebut (Aini, 2018). Proses penyesuaian hidup dan bekerja dalam budaya asing boleh dilakukan melalui Latihan silang budaya (Miha & Alam, 2021). Latihan silang budaya membantu memberi keselesaan kepada individu yang baru bekerja dengan budaya baru. Menurut Banks (2020) terdapat tiga aspek penyesuaian ekspatriat. Yang pertama ialah penyesuaian kerja yang merangkumi penyeliaan, tanggungjawab dan prestasi. Yang kedua ialah penyesuaian hubungan yang merangkumi interaksi dengan masyarakat tuan rumah dan yang ketiga ialah penyesuaian umum yang merangkumi kehidupan di negara asing.

Objektif latihan silang budaya adalah untuk mendidik ekspatriat untuk berinteraksi secara berkesan dengan rakan sekerja dan masyarakat negara tuan rumah untuk membantu mereka menyesuaikan diri dengan cepat di persekitaran baru (Park et al., 2020). Rajah 2.1 menunjukkan latihan silang budaya yang sesuai dengan ekspatriat. Kaedah konvensional melibatkan maklumat yang dihantar melalui komunikasi secara sehalu seperti yang berlaku di kolej, universiti dan pengurusan di pusat pembangunan (Miha & Alam, 2021). Manakala kaedah pemerhatian pula melibatkan penglibatan ekspatriat untuk mengambil bahagian dengan mensimulasikan kehidupan yang sebenar dan menangani masalah mengikut situasi (Abugre, 2018).



Rajah 2.1 Latihan Silang Budaya Dan Penyesuaian Ekspatriat. Sumber oleh Okpara (2016)

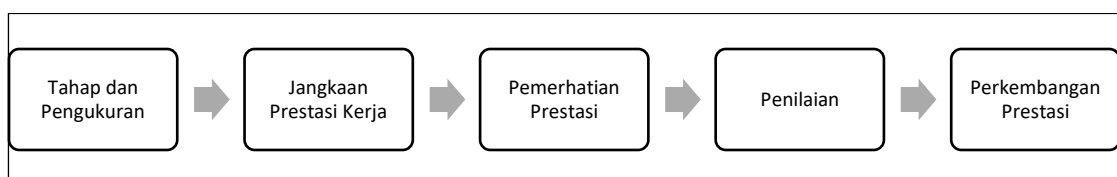
2.7.4 Penilaian Prestasi Kerja

Sistem pengurusan prestasi yang berkesan bukan hanya mengambil kira kemahiran dan tingkah laku seseorang individu itu sahaja, tetapi juga sumbangan mereka kepada prestasi keseluruhan dalam sesebuah organisasi (Samsudin, 2019). Pekerja dan pihak atasan organisasi perlu memainkan peranan yang penting untuk mencapai sasaran KPI bagi memudahkan proses tindakan penambahbaikan serta pembangunan kemahiran dalam organisasi (Abas, 2006). Sistem penilain yang komprehensif harus mempertimbangkan semua dimensi prestasi yang relevan (Siregar, 2004). Penilaian adalah penting dalam mana-mana organisasi untuk menilai tingkah laku dan hasil kerja ekspatriat di tempat kerja (Barakat & Moussa, 2014). Penilaian prestasi kerja dikenali sebagai fungsi penting untuk meningkatkan motivasi dan prestasi ekspatriat. (Burmeister & Deller, 2016). Faktor lain yang mempengaruhi proses pembelajaran adalah kerisauan ekspatriat jika tidak memperoleh reaksi yang positif oleh syarikat induk dan seterusnya berkemungkinan mempengaruhi kerjaya dalam organisasi (Januari, 2015).

Kaedah penilaian prestasi kerja ini menekankan penilaian yang sistematik. Dengan wujudnya penilaian yang sistematik yang telah ditetapkan oleh syarikat, ekspatriat dan

syarikat dapat mengukur jika proses pembelajaran yang telah disediakan sama ada efektif atau efisien (Siregar, 2004). Di samping itu, ia juga dapat menentukan sama ada aktiviti yang dijalankan perlu diteruskan atau perlu penambahbaikkan agar operasi sedia ada menjadi lebih baik (Safitri et al., 2021). Keberkesanan kerja akan dirujuk pada skala keberkesanan melalui tugas yang dipilih oleh organisasi (Ahmad Nur Rofi, SE, 2012). Kecekapan kerja merujuk kepada keberhasilan pekerja dengan penggunaan sumber secara minimum seperti kos atau masa (Z. Wang et al., 2021). Kecekapan kerja adalah salah satu kualiti yang tidak ada pada semua ekspatriat yang telah direkrut oleh mana-mana organisasi. Kecekapan bukanlah kemahiran. Hal ini demikian kerana, kemahiran harus dipelajari namun kecekapan adalah kelebihan semulajadi pada seseorang individu (Abas, 2006). Terdapat beberapa kecekapan yang boleh didapati pada seseorang ekspatriat yang oleh dikembangkan. Antaranya ialah kemahiran, kelebihan, atribut seseorang, pengetahuan kerja, kerjasama dan pengurusan masa yang baik (Davies et al., 2011).

Mello & Barbosa (2021) berpendapat bahawa terdapat lima peringkat utama dalam proses penilaian prestasi bagi sesebuah organisasi. Lima peringkat tersebut adalah mewujudkan tahap dan pengukuran, jangkaan prestasi kerja, pemerhatian prestasi, penilaian, membuat keputusan dan perkembangan prestasi. Rajah 2.2 di bawah menunjukkan lima peringkat dalam proses penilaian prestasi berdasarkan Denuit (2020).



Rajah 2.2 Langkah Proses Penilaian Prestasi oleh (Denuit et al., 2020)

Untuk permulaan, syarikat tuan rumah melalui penyelia perlu mewujudkan tahap dan pengukuran kerja dalam menilai prestasi kerja ekspatriat (Mello & Barbosa, 2021). Penyelia perlu mempunyai sekurang-kurangnya dua kaedah pengukuran dan tahap prestasi kerja yang diterapkan kepada ekspatriat secara individu dan pihak pengurusan syarikat tuan rumah. Ekspatriat perlu memahami setiap matlamat tugas antarabangsa yang ditetapkan oleh syarikat tuan rumah dan syarikat induk (Robert & Goemans, 2014). Setiap matlamat dan sasaran prestasi yang ditetapkan oleh syarikat perlu diperjelaskan dan dipersetujui oleh ekspatriat supaya mereka cakna terhadap proses yang perlu mereka lalui untuk mencapai tahap pencapaian yang ditetapkan oleh ekspatriat. Oleh itu, penyelia perlu memastikan matlamat dan sasaran prestasi yang dipersetujui tersebut boleh dicapai, dilihat dan diukur (Januari, 2015).

Jangkaan pencapaian matlamat dan sasaran prestasi yang ditetapkan oleh syarikat adalah berdasarkan matlamat dan sasaran prestasi tugas antarabangsa yang jelas (Savović, 2015). Jangkaan pencapaian tersebut perlu diukur dari segi sikap, kemahiran dan pengetahuan, komunikasi dan kuantiti kerja yang dihasilkan (Siregar, 2004). Selain itu, pergaulan ekspatriat di luar waktu pejabat dan sumbangan ekspatriat kepada persekitaran sosial turut diambil kira (Mitu, 2021). Di samping itu, perancangan yang melibatkan perancangan tahunan dan bulanan yang berkaitan dengan prestasi ekspatriat bukan sahaja perlu dilakukan secara formal, tetapi juga perlu disisipkan perancangan yang tidak formal yang lebih melibatkan aktiviti-aktiviti selain aktiviti harian di pejabat. Aktiviti bersifat tidak formal boleh membantu ekspatriat untuk mengurangkan tekanan kerja dan dalam masa yang sama membantu ekspatriat untuk lebih membuka minda dan memupuk semangat kerjasama dan membentuk persaingan interaksi yang lebih rapat antara ekspatriat dan syarikat tuan rumah (Mello & Barbosa, 2021).

Kawal selia prestasi melibatkan pemerhatian secara langsung dan secara tidak langsung oleh syarikat tuan rumah (Miralles-Vazquez & McGaughey, 2015). Pemerhatian secara langsung melibatkan interaksi antara ekspatriat dan syarikat tuan rumah. Hinsch (2020) berpendapat bahawa pemerhatian langsung ini akan memastikan prestasi dan hasil kerja yang ditunjukkan memenuhi kriteria hasil proses pembelajaran berada pada tahap yang terbaik. Manakala pemerhatian tidak langsung pula melibatkan pemerhatian yang dinilai melalui rakan sekerja (Mello & Barbosa, 2021). Rakan sekerja akan membuat penilaian sama ada prestasi ekspatriat di peringkat yang positif atau tidak kepada penyelia.

Penilaian merupakan proses penilaian prestasi secara individu yang dilakukan secara berkala terhadap prestasi ekspatriat (Veloo & Zolkepli, 2011). Penilaian dijalankan melalui pemerhatian, semak semula, penilaian dan analisis berdasarkan tugas yang dilakukan oleh ekspatriat (DeNisi & Sonesh, 2016). Penilaian boleh dilakukan secara harian dan akan disimpulkan secara bulanan. Pihak pengurusan akan membuat penilaian yang terperinci terhadap prestasi ekspatriat bagi mengkaji sama ada proses pembelajaran ekspatriat perlu penambahbaikan atau perlu diteruskan (Bielza & Larranaga, 2020). Hal ini demikian kerana, penekanan terhadap peningkatan dan penambahbaikan prestasi perlu ditekankan. Selain itu, langkah ini juga bertujuan untuk penambahbaikan prestasi ekspatriat dari segi pengetahuan terdahulu dengan pengetahuan semasa (H., 2020).

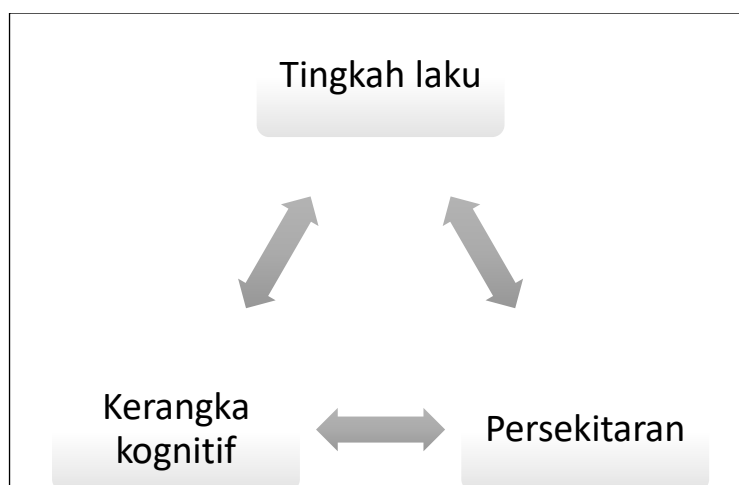
2.8 Teori Proses Pembelajaran

Ahmad Johari (2008) mentakrifkan pembelajaran sebagai satu perolehan tabiat, pengetahuan dan sikap. Pembelajaran juga melibatkan sesuatu kerja, dan ia melibatkan bagaimana seseorang individu mencuba untuk mengatasi masalah untuk

menyesuaikan diri dengan situasi baru (Suprijono, 2009). Selain itu, proses pembelajaran juga melibatkan proses perubahan tingkah laku yang bertindak balas terhadap sesuatu situasi dalam menyesuaikan diri dengan keadaan tertentu untuk mencapai matlamat (Nuriyah, 2014).

2.8.1 Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial merupakan teori yang diasaskan oleh Albert Bandura (Ahmad Johari, 2008). Teori pembelajaran sosial ini menekankan komponen pemikiran, pemahaman dan evaluasi (Proctor & Niemeyer, 2019). Di samping itu, teori ini menekankan tentang bagaimana tingkah laku seseorang individu akan dipengaruhi oleh persekitaran melalui pengesahan dan melalui pemerhatian. Menurut Albert Bandura, proses pemerhatian terhadap orang lain menyebabkan seseorang individu itu akan meniru tingkah laku mereka (Grusec, 2019). Aspek kognitif dalam pembelajaran sosial berlaku ketika seseorang individu mampu untuk menilai dan mentafsir tingkah laku orang lain sehingga mempengaruhi tingkah laku individu itu sendiri (Laland & Rendell, 2019).



Rajah 2.3 Faktor Utama Teori Pembelajaran Sosial. Sumber oleh Grusec (2019)

Teori ini juga turut menekankan perkembangan moral dan tingkah laku seseorang individu. Laland dan Rendell (2019) berpendapat bahawa perkembangan moral merupakan aspek penting yang menyumbang kepada perkembangan pembangunan secara keseluruhan. Tiang utama perkembangan moral adalah berdasarkan undang-undang dan keadilan (Amseke, 2020). Melalui cara itulah seseorang individu dapat mengeksplorasi perkembangan moral mereka. Perkembangan moral ekspatriat berkembang melalui interaksi dengan syarikat tuan rumah dan negara tuan rumah, berbanding hanya mengharapkan interaksi dengan rakan sekerja sahaja (Vance & Paik, 2005). Hal ini demikian kerana, interaksi dengan rakan sekerja hanya terhad kepada kerja dan tidak didedahkan dengan gambaran yang jelas tentang budaya dan persekitaran sosial (Garcia-Alexander et al., 2017). Manakala interaksi dengan persekitaran sosial mengutamakan perkongsian budaya dan politik negara tuan rumah yang lebih luas dan mendalam (Sonesh & DeNisi, 2016).

Teori pembelajaran sosial ini bukan sahaja digunakan dalam institusi perniagaan dan pendidikan, malah turut digunakan dalam konsep politik. Hayes (2017) telah menggunakan teori pembelajaran sosial untuk mengkaji pengaruh politik dalam corak etnik di Australia. Hasil kajian tersebut mendapati bahawa beberapa kumpulan sosial secara jelas sangat berpengaruh dalam proses politik berbanding kumpulan sosial lain walaupun terdapat undang-undang politik khas bagi masyarakat demokratik. Hal ini demikian kerana, terdapat ketidaksamaan dari segi pemilikan sosio-ekonomi, pendidikan, pekerjaan dan pendapatan. Perbezaan akses ini dapat menentukan gaya hidup, rangkaian sosial dan motivasi seseorang individu yang mewujudkan tahap pengaruh politik yang berbeza yang akhirnya akan menentukan pengaruh rakyat terhadap dasar kerajaan (Mitchell & Coyle, 2019). Sebagai contoh, kumpulan sosial yang tidak berupaya dari segi sosio-ekonomi kurang berpengaruh dalam penyertaan

politik berbanding kumpulan sosial yang menikmati sosio-ekonomi yang lebih besar. Dalam konteks ini, perbezaan etnik telah membentuk lapisan ketidaksamaan kerana tahap sosio-ekonomi yang berbeza antara kumpulan etnik dan kaum di kebanyakan negara.

Laland dan Rendell (2019) berpendapat bahawa teori pembelajaran sosial bertujuan untuk mendedahkan individu tentang proses pembelajaran yang dipengaruhi oleh keadaan sosial persekitaran seperti budaya, agama dan persekitaran politik yang berbeza. Melalui pendedahan berikut, secara tidak langsung dapat membina daya tahan dan berkebolehan dalam menangani situasi yang mencabar. Kemahiran yang perlu ada bagi seseorang individu tersebut adalah kemahiran untuk membuat keputusan yang bertanggungjawab, kemahiran untuk menguruskan diri, mempunyai kesedaran sosial dan menjalin hubungan baik dengan orang sekeliling (Shay & Tracey, 2009). Melalui tugas antarabangsa, ekspatriat perlu menyesuaikan diri dengan persekitaran dan budaya yang baru. Penting bagi ekspatriat untuk berkomunikasi dengan baik dengan kakitangan dan masyarakat negara tuan rumah bagi membolehkan mereka mudah mendalami budaya negara tuan rumah (Banks, 2020).

Teori ini juga mencadangkan agar seseorang individu perlu belajar melalui teguran dan pemerhatian (Lalli, 2019). Teguran berlaku melalui penilaian daripada pengurusan tertinggi atau penyelia. Penilaian prestasi sangat diperlukan di mana-mana organisasi untuk membangunkan tenaga kerja dan mewujudkan suasana pekerjaan yang positif kepada semua pekerja. Kepentingan penilaian prestasi diukur berdasarkan sama ada seseorang pekerja itu berjaya mencapai prestasi berdasarkan kerangka kerja yang telah dibuat oleh sesebuah organisasi (Mello & Barbosa, 2021). Di samping itu, pembelajaran ekspatriat akan keterbelakang jika sistem penilaian prestasi yang

ditetapkan oleh syarikat induk adalah berdasarkan pencapaian korporat semata-mata tanpa mengira prestasi mereka dalam penugasan antarabangsa (Veloo & Zolkepli, 2011). Hal ini demikian kerana ekspatriat tidak akan berminat untuk menimba banyak pengetahuan tentang syarikat tuan rumah. Kesannya, ekspatriat tidak mempunyai motivasi sepanjang menjalani tugas antarabangsa, terutamanya jika objektif korporat tidak memupuk prospek kerjaya mereka di negara asal (Hansen & Rasmussen, 2016). Justeru, pihak pengurusan perlu lebih faham akan faktor utama tugas antarabangsa. Pihak pengurusan tidak seharusnya mengambil mudah akan peranan ekspatriat dalam tugas antarabangsa agar dapat membentuk sistem pembelajaran yang baik dan berkualiti serta mencapai matlamat prestasi ekspatriat dan syarikat (Hinsch, 2020).

Keseluruhan teori ini menitikberatkan kepentingan mewujudkan persekitaran tempat kerja yang positif yang boleh mempengaruhi proses pembelajaran (Grusec, 2019). Untuk memahami proses pembelajaran, pemerhatian perlu dilakukan bukan hanya melalui seseorang individu sahaja malah perlu melihat keadaan sekeliling (Proctor & Niemeyer, 2019). Keadaan persekitaran yang dikelilingi oleh hubungan sosial yang saling bekerjasama, sentiasa menyokong satu sama lain, dan sentiasa mengambil berat dapat meningkatkan peluang mereka untuk berjaya (Vance & Paik, 2005).

2.9 Rumusan

Bab ini meliputi penyelidikan-penyelidikan yang berkaitan dengan proses pembelajaran ekspatriat dan juga membincangkan kesan proses pembelajaran dari tugas antarabangsa terhadap prestasi kerja. Bab ini juga meliputi teori yang digunakan dalam membincangkan proses pembelajaran ekspatriat. Hasil penyelidikan yang

lepas dan teori yang digunakan dijadikan sokongan dan sebagai panduan untuk penyelidikan ini.



BAB TIGA

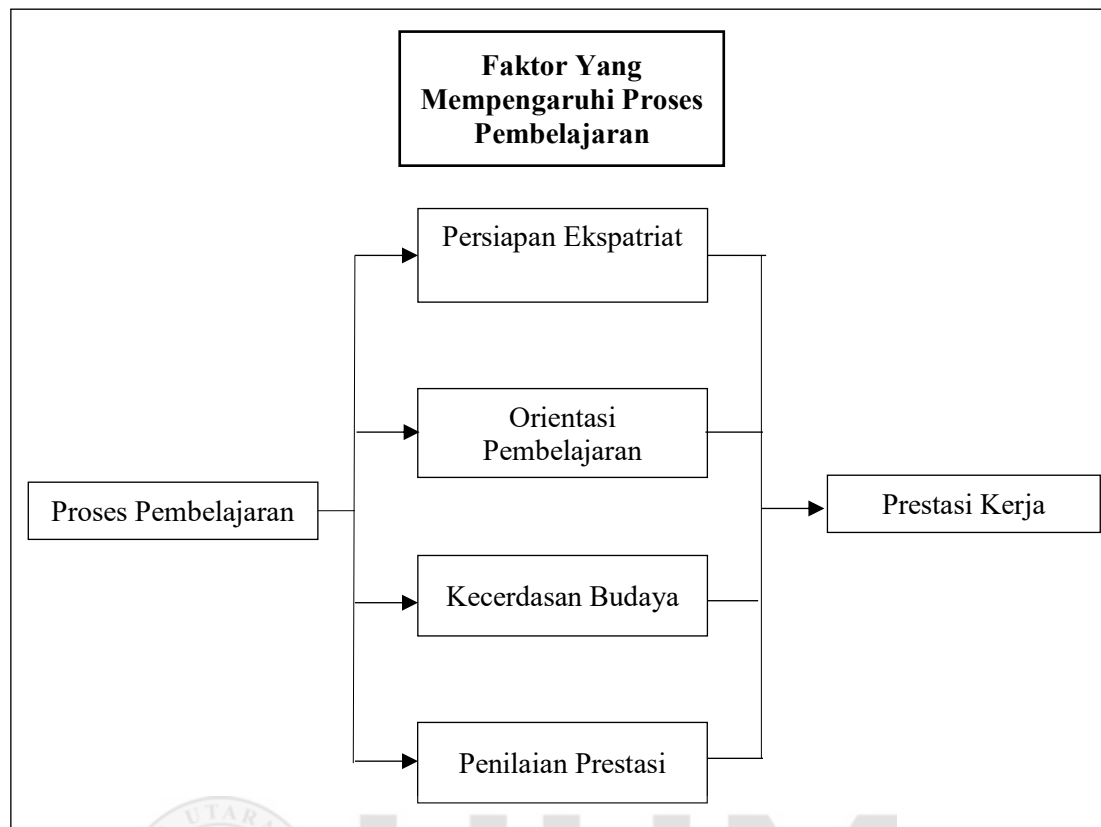
METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini secara keseluruhannya akan membincangkan mengenai metodologi kajian yang akan digunakan untuk mengumpul dan menganalisis data untuk mencapai objektif kajian. Penyelidikan yang digunakan bermula dari kaedah kerangka kerja sehingga penganalisan data yang diperoleh. Seterusnya membincangkan tentang dapatan kajian hasil daripada ujian rintis dan penganalisan data. Bab ini meliputi kerangka konsep, reka bentuk kajian, populasi dan kaedah persampelan, prosedur pengumpulan data, kesahan dan kebolehpercayaan, analisis data dan ringkasan bab.

3.2 Kerangka Konsep

Kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat daripada tugas antarabangsa dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Penyelidik terdahulu telah membahagikan faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran ekspatriat kepada empat faktor iaitu persiapan ekspatriat, orientasi pembelajaran, kecerdasan budaya dan penilaian prestasi.



Rajah 3.1 Kerangka Konsep Kajian

3.3 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merupakan satu tatacara pengolahan data yang dipungut berdasarkan perancangan khusus dan sistematik terhadap konsep pembentukan rangkaian hubungan antara pemboleh ubah yang terlibat dalam sesuatu kajian (Mohd Najib Abdul Ghafar, 2003). Ia juga merujuk kepada cara penyelidik mengendali kajian, dan prosedur atau teknik yang digunakan bagi menjawab soalan kajian. Tujuan reka bentuk kajian adalah untuk mengawal punca-punca bias yang boleh mengganggu dapatan kajian (Mokmin Basri, 2012).

Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan kaedah kualitatif untuk mendapatkan data melalui soalan terbuka yang diberikan kepada responden yang terdiri daripada ekspatriat luar negara yang bekerja di Malaysia. Kaedah kualitatif yang dijalankan adalah melibatkan soalan terbuka yang ditujukan kepada responden bagi mendapatkan

respon mereka berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat dari tugas antarabangsa. Soalan-soalan terbuka ditujukan kepada responden untuk mendapatkan dapatan yang lebih terperinci serta memastikan objektif kajian tercapai. Dapatan kajian ini bergantung sepenuhnya daripada data-data yang diperoleh daripada responden di samping data-data dari penyelidikan yang lalu sebagai hujah yang digunakan untuk menyokong input yang diperoleh.

3.4 Populasi dan Kaedah Persampelan

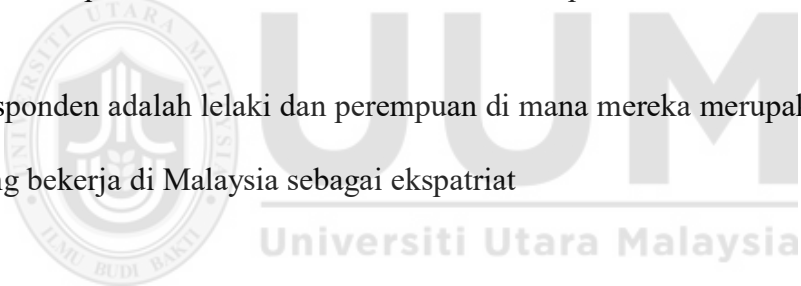
Sebelum memulakan kajian atau penyelidikan, penting bagi penyelidik untuk mengetahui siapa, dan berapa ramaiakah populasi kajian yang digunakan. Definisi populasi ialah sekumpulan manusia yang dikenal pasti serta mempunyai beberapa ciri tertentu yang sama dan seragam (Gumanti et al., 2016). Oleh yang demikian, populasi penyelidikan ini terdiri daripada individu yang bekerja sebagai ekspatriat di Malaysia.

Manakala persampelan pula didefinisikan sebagai pemilihan elemen-elemen dalam populasi kajian bagi tujuan mewakili populasi sesebuah kajian (Gumanti et al., 2016; Setyosari, 2016). Gumanti (2016) meringkaskan bahawa persampelan merupakan responden-responden yang dipilih untuk mewakili sesuatu populasi sebagai kajian. Oleh itu, sampel yang digunakan oleh kajian ini ialah 7 orang ekspatriat luar negara yang bekerja di Malaysia yang berumur 25 tahun ke atas telah dipilih untuk menjawab soalan terbuka tersebut. Ekspatriat yang dipilih adalah individu yang bekerja di syarikat multinasional daripada pelbagai sektor. Pengkaji menetapkan beberapa kriteria ekspatriat yang diperlukan untuk menjadi responden dan kriteria tersebut telah dimaklumkan kepada bahagian sumber manusia bagi syarikat-syarikat yang mengambil bahagian dalam kajian ini. Kemudian syarikat tersebut akan memberi maklumat ekspatriat daripada syarikat mereka yang layak dan mempunyai kriteria-

kriteria yang ditetapkan sebagai responden. Profil bagi responden kajian adalah seperti yang dinyatakan dalam Jadual 3.1.

Responden yang terlibat dalam kajian ini adalah terdiri daripada ekspatriat yang bekerja di Malaysia. Mereka merupakan pekerja yang berkemahiran dan berkebolehan daripada organisasi di negara asal yang dihantar bekerja di Malaysia sebagai ekspatriat di organisasi-organisasi besar di Malaysia. Persampelan bertujuan digunakan untuk memilih responden di mana kajian yang dijalankan adalah bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh berkaitan dengan pengalaman ekspatriat di Malaysia.

Pemilihan responden adalah berdasarkan kriteria seperti berikut:

- 
- i. Responden adalah lelaki dan perempuan di mana mereka merupakan warga asing yang bekerja di Malaysia sebagai ekspatriat
 - ii. Responden berumur 25 tahun dan ke atas bagi memastikan mereka mempunyai pengalaman kerja yang mencukupi untuk bekerja di Malaysia sebagai ekspatriat.
 - iii. Responden hendaklah mempunyai pengetahuan yang luas berkenaan dengan proses pembelajaran untuk menyiapkan tugas antarabangsa

Berdasarkan maklumat responden yang dinyatakan dalam Jadual 3.1, ianya diperoleh daripada bahagian pengurusan sumber manusia bagi organisasi tersebut. Kemudian, jabatan pengurusan sumber manusia akan memaklumkan sekiranya terdapat ekspatriat yang memenuhi kriteria yang ditetapkan dan ekspatriat bersetuju untuk menjadi responden bagi kajian yang dijalankan. Responden yang terlibat adalah 7 orang yang

dilihat mencukupi kerana kesemua responden mempunyai kemahiran yang berbeza dan dari organisasi yang berlainan.

Jadual 3.1
Profil Responden Kajian

Responden	Jantina	Jawatan dan organisasi	Umur	Tempoh Tugas Antarabangsa	Negara asal
Responden 1	Perempuan	Pengurus jualan (Fesyen)	36	3 tahun	Turki
Responden 2	Lelaki	Jurutera projek pesisir laut (Minyak dan Gas)	28	2 tahun	China
Responden 3	Perempuan	Eksekutif pemasaran (Penerbangan)	38	1 tahun	Korea
Responden 4	Lelaki	Eksekutif sumber manusia (Minyak dan Gas)	30	4 tahun	Netherland
Responden 5	Lelaki	Penganalisis Produk Tunai EMB (Perbankan)	29	1 tahun	Singapura
Responden 6	Perempuan	Pereka Grafik (E-dagang)	35	3 tahun	Korea
Responden 7	Perempuan	Pengawal dokumen (Pengurusan maklumat)	31	2 tahun	Indonesia

Jadual 3.2
Profil Responden

Responden	Jawatan dan organisasi	Kemahiran	Tempoh Tugas
Responden 1	Pengurus jualan (Fesyen)	Jualan aktif dan pasif	1 tahun
		Pakar pembangunan	2 tahun
Responden 2	Jurutera projek pesisir laut (Minyak dan Gas)	Menganalisis iklim, alam sekitar dan minyak	2 tahun
Responden 3	Eksekutif pemasaran (Penerbangan)	Mengurus pengkalan data lapangan terbang dan membantu menghasilkan penerbitan lapangan terbang	1 tahun
Responden 4	Eksekutif sumber manusia (Minyak dan Gas)	Menggubal polisi syarikat, pengambilan pekerja dan penstrukturan gaji	4 tahun
Responden 5	Penganalisis Produk Tunai EMB (Perbankan)	Menganalisis data melalui perbandingan	1 tahun

		antara syarikat-syarikat luar	
Responden 6	Pereka Grafik (E-dagang)	Melaksanakan pengekodan HTML untuk ciri halaman utama	3 tahun
Responden 7	Pengawal dokumen (Pengurusan maklumat)	Menyelia operasi kawalan dokumen dan rekod	2 tahun

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur bagi mendapatkan data kajian telah melibatkan 7 orang responden yang berumur 25 tahun ke atas yang terdiri daripada ekspatriat luar negara yang bekerja di Malaysia. Pengumpulan semula jawapan soalan terbuka tersebut telah mengambil masa selama 2 bulan. Soalan terbuka tersebut diedarkan kepada responden melalui emel. Manakala responden diminta untuk mengembalikan semula jawapan tersebut juga melalui emel kepada penyelidik.

Menurut Jasmi (2012) melalui pengedaran soalan terbuka ini, responden akan mengisi jawapan terhadap soalan yang disediakan serta dapat mengurangkan masalah bias kerana tiada pengaruh secara langsung daripada penyelidik kecuali jika penyelidik juga berada di tempat yang sama dengan responden. Menurutnya lagi, penyelidik mempunyai banyak ruang untuk mengajukan pelbagai soalan jika dibandingkan kaedah temu ramah, masalah bias akan timbul serta masa yang terhad untuk menemu ramah responden.

3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan

Kesahan ditakrifkan sebagai kebenaran, ketepatan, kebolegunaan serta bermakna, dimana instrumen ini membolehkan data-data yang diperolehi disimpulkan (Jasmi, 2012). Selain itu, kesahan juga bermaksud kesalinghubungan antara dua percubaan

untuk mengukur sifat yang sama secara maksimum dengan kaedah yang berlainan (Nurul Asiah Fasehah Muhamad, 2017). Kebolehpercayaan merupakan satu konsep yang merujuk kepada ketekalan dan kestabilan sesuatu soal selidik atau kajian. Ianya bertujuan untuk mengenal pasti jika terdapat data yang diterima memberikan jawapan yang sama apabila digunakan untuk mengukur konsep yang sama terhadap populasi dan sampel atau responden yang sama.

Namun dalam kajian kualitatif, kebolehpercayaan boleh merujuk kepada sejauh mana sesuatu tingkah laku, perbuatan atau sesuatu peristiwa itu berulang. Jasmi (2012) berpendapat bahawa pengulangan tersebut berlaku melalui proses pungutan data yang berterusan dan berulang dengan pelbagai cara.

3.6.1 Triangulasi

Triangulasi merupakan penggunaan pelbagai sumber data, penyelidikan, kaedah pungutan data dan analisis (Nightingale, 2009). Kepelbagaian teknik ini adalah untuk pengesahan keatas data yang diperoleh. Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang boleh dilakukan secara pemerhatian, mengedarkan soalan terbuka, menemu bual dan menganalisis dokumen (Denzin, 2012). Untuk memastikan data tersebut mempunyai kesahihan dan kebolehpercayaan, pengkaji perlu sertakan petikan dan sumbernya sebagai bukti kajian.

Proses Triangulasi dalam kaedah pula dilakukan dengan cara mengedarkan soalan terbuka dan mengulangi soalan secara berulang kali. Melalui proses ni, dapat diperhatikan bahawa responden mungkin menjawab soalan yang diberikan secara berulang-ulang. Keadaan ini secara tidak langsung akan mengukuhkan dapatan kajian.

3.7 Analisis Kajian

Analisis data adalah salah satu proses yang sistematis dalam mengurus dan memaparkan hasil dapatan kajian dalam cara yang mudah difahami yang melibatkan proses menguruskan data dan mensintesiskan data, mengkaji hasil dapatan kajian serta menginterpretasikan hasil dapatan kajian (Mohd Majid Konting, 2009). Oleh yang demikian, kajian ini melibatkan penganalisan data yang dilakukan secara berterusan sepanjang proses penyelidikan. Proses penganalisan data meliputi 3 langkah iaitu dimulakan dengan penyaringan data yang mana melibatkan proses mengurangkan jumlah data yang kurang relevan dan menyusun semula data dalam bentuk yang lebih berfokus.

Yang kedua ialah persembahan data iaitu melibatkan proses memaparkan data dengan sistematis agar mudah difahami. Data tersebut perlu dipersembahkan dengan tersusun agar dapat menjelaskan keputusan yang dibuat. Langkah yang ketiga ialah penulisan kesimpulan. Ringkasnya, setiap proses penganalisan data dilakukan adalah untuk membolehkan pengkaji membina kesimpulan terhadap persoalan kajian. Bagi memastikan kejelasan kesahan, kesimpulan yang dibina haruslah disokong oleh data yang diperoleh.

Kajian yang dijalankan adalah kajian kualitatif. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan perisian NVivo 2 dan NVivo 7 di mana ianya merupakan program perisian terkini yang digunakan untuk memudahkan dalam menganalisis dan mengorganisasikan data-data kualitatif. Sebelum data-data daripada soalan terbuka dianalisis menggunakan perisian tersebut, semua hasil daripada soalan terbuka yang diajukan kepada responden dikumpulkan dan ditranskripsikan satu persatu-persatu dalam bentuk dialog ataupun verbatim. Seterusnya sebelum hasil transkripsi tersebut

dimasukan ke dalam perisian NVivo, semua hasil transkripsi dipastikan bersih terlebih dahulu iaitu dengan menyemak semula subjek-subjek yang terlibat dalam soalan terbuka. Setelah semua langkah tersebut dilakukan, barulah proses mengimport ataupun memasukan data ke dalam perisian NVivo dilakukan.

Langkah selanjutnya adalah membina tema-tema yang bersesuaian, agar petikan-petikan daripada soalan terbuka dapat dikeluarkan bagi mendapatkan pengalaman dan pandangan subjek-subjek yang ditanya dalam soalan terbuka. Di samping itu, kajian ini juga menggunakan tiga jenis pengekodan iaitu (i) pengekodan umum (open coding); (ii) pengekodan kelompok (axial coding); dan (iii) pengekodan terpilih (selective coding) (Linneberg & Korsgaard, 2019) bagi mendapatkan dapatan kajian yang dipadankan bersama teori kajian pada akhir proses penganalisan data.

Ketiga-tiga jenis kod ini juga dikenali sebagai pengekodan deskriptif (descriptive coding) yang bertujuan untuk mengumpulkan kesemua kod pada awalnya, kemudiannya melalui proses pengekodan mengikut topik (topic coding) dan akhirnya dihipunkan bagi membentuk sesuatu konsep atau tema iaitu pengekodan analitik (analytic coding) (Elliott, 2018).

3.8 Rumusan

Secara keseluruhannya bab ini telah menghuraikan tentang metodologi yang digunakan dan perbincangan terperinci dalam setiap bahagian iaitu kerangka konsep, reka bentuk kajian, populasi dan kaedah persampelan, prosedur pengumpulan data, kesahan, kebolehpercayaan dan triangulasi, dan analisis kajian.

Instrumen yang digunakan akan diuji kebolehpercayaan untuk digunakan dalam menjalankan kajian ini.



BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Tujuan kajian ni dijalankan adalah untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran dan kesan kepada prestasi kerja ekspatriat. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif untuk mendapatkan data melalui soalan terbuka yang diberikan kepada responden yang terdiri daripada 7 ekspatriat luar negara yang bekerja di Malaysia (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7). Kaedah kualitatif melalui soalan terbuka ini juga dipilih untuk melihat data yang lebih bertepatan bagi memastikan ianya selari dengan objektif kajian.

4.2 Faktor Pertama: Persiapan Ekspatriat

Faktor pertama yang mempengaruhi proses pembelajaran dan memberi kesan kepada prestasi kerja ekspatriat ialah persiapan ekspatriat untuk tugas antarabangsa. Responden diajukan soalan tentang pendapat Tarique & Schuler (2018) dalam kajian mereka yang menyatakan bahawa kekurangan persiapan sebelum menjalankan tugas antarabangsa boleh menyebabkan kesulitan bagi ekspatriat dalam menyelesaikan tugas mereka. Kesemua responden bersetuju dengan pandangan tersebut. Di samping itu, R4 dan R5 turut menyatakan bahawa antara persiapan yang sangat penting ialah dengan memahami tentang negara tuan rumah. Hal ini demikian kerana, ini penting bagi ekspatriat untuk menyesuaikan diri di negara tuan rumah. R3 juga bersetuju bahawa

persiapan ekspatriat adalah penting bagi mengelakkan kejutan budaya dalam kalangan ekspatriat. Petikan daripada jawapan responden adalah seperti berikut:

R4:

“Saya setuju dengan pendapat itu, sukar untuk bertahan apabila anda tidak mempunyai pengetahuan sebelum memulakan tugas antarabangsa. Perkara yang paling penting adalah bagaimana menyesuaikan diri dengan persekitaran baru. Anda sangat memerlukan maklumat mengenai negara tuan rumah dan syarikat tuan rumah. Seperti yang saya katakan sebelum ini terdapat perkara yang dibenarkan dan tidak dibenarkan di setiap persekitaran kerja. Sebaik sahaja anda memulakan dengan langkah yang salah, ini menunjukkan bahawa anda tidak melakukan persediaan sebelum memulakan tugas antarabangsa, dan ini berkemungkinan boleh mempengaruhi imej baik syarikat induk.”

R5:

Ya, kerana kekurangan persiapan akan menyebabkan kesulitan kerana syarikat yang berbeza mempunyai budaya, persekitaran yang berbeza dari syarikat sebelumnya.

R3:

Ya, saya bersetuju bahawa kekurangan persiapan boleh menyebabkan ekspatriat menghadapi kesulitan ketika mereka datang ke syarikat tuan rumah. Sebilangannya mungkin akan mengalami kejutan budaya di sini, di syarikat tuan rumah. Jadi, ya, persiapan perlu dilakukan sebelum menjalankan tugas antarabangsa.

Namun, sebelum memulakan tugas, penting bagi ekspatriat untuk mengetahui apakah peranan utama yang dimainkan oleh ekspatriat semasa menjalankan tugas

antarabangsa. Kesemua responden menyatakan bahawa peranan utama ekspatriat sebagai tunjang utama dalam proses perkongsian dan pemindahan pengetahuan. R2 juga ada menyatakan bahawa perkongsian pengetahuan tersebut berlaku antara ekspatriat dan syarikat tuan rumah yang dapat memberi impak kepada perkembangan pengetahuan dan kemahiran individu.

Seterusnya adalah berkaitan dengan pengalaman responden tentang persiapan penting yang perlu dilakukan oleh ekspatriat sebelum menjalankan tugas antarabangsa. Dapatan yang dilaporkan mendapati bahawa kesemua responden bersetuju bahawa ekspatriat perlu mengkaji dan memahami dengan lebih mendalam tentang negara tuan rumah. R3, R6 juga menyatakan bahawa penting bagi ekspatriat untuk bersiap sedia dengan sebarang kemungkinan yang akan berlaku semasa menjalankan tugas di negara asing. R4 juga bersetuju bahawa ekspatriat perlu bersedia sebelum menjalankan tugas antarabangsa terutamanya persediaan fizikal dan mental. Petikan dari jawapan yang diberikan oleh responden adalah seperti berikut:

Soalan: Bolehkah anda menerangkan apakah persiapan yang perlu dilakukan oleh ekspatriat dan kepentingannya sebelum menjalankan tugas antarabangsa?

R3:

“Anda perlu mengenalpasti kemungkinan cabaran ketika anda berada di negara tuan rumah. Anda perlu mempersiapkan diri dan mungkin perlu menyusun strategi untuk mengatasi cabaran.

R6:

“Latihan persiapan adalah sangat penting. Persiapan tersebut perlu diteliti dengan baik, dengan mempertimbangkan potensi cabaran yang mungkin akan dihadapi”

R4:

“Anda mesti tahu apa yang boleh dilakukan atau tidak di negara tersebut. Sekurang-kurangnya perkara asas. Sebilangan negara mempunyai peraturan yang ketat mengenai hal-hal tertentu yang diperbolehkan di negara kita. Anda harus mempersiapkan mental dan fizikal anda sebelum anda datang ke negara asing.”

R1 menyatakan bahawa antara persiapan lain yang dilakukan adalah dengan membuat pembentangan ringkas kepada pihak atasan syarikat induk tentang cara untuk memperkenalkan syarikat di negara tuan rumah bagi memastikan perkongsian pengetahuan antara syarikat tuan rumah dan syarikat induk berjalan dengan lancar tanpa kekeliruan maklumat. R4 pula berpendapat bahawa sebaiknya ekspatriat tiba di negara tuan rumah lebih awal dan menyelesaikan segala persiapan seperti urusan dengan broker rumah dan sebagainya sebelum memulakan tugas.

Selain itu, ekspatriat juga perlu tiba lebih awal ke negara tuan rumah bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas sebelum memulakan tugas. Kesemua responden bersetuju dengan inisiatif tersebut kerana dapat memberi gambaran dan pendedahan awal tentang budaya masyarakat negara tuan rumah. Di samping itu, R7 juga berpendapat bahawa ia membantu ekspatriat mendapat pendedahan awal tentang budaya kerja syarikat tuan rumah bagi mengelakkan kejutan budaya dan rasa tidak selesa ketika bertugas. Berdasarkan pengalaman R3, beliau dijemput untuk datang ke negara tuan rumah dua minggu lebih awal untuk membolehkan beliau menyesuaikan diri. Syarikat tuan rumah juga memberikan sokongan dan juga berkongsi pengetahuan dengan

ekspatriat agar dapat memahami keseluruhan situasi di syarikat tuan rumah. R4 juga menyatakan bahawa ekspatriat perlu bersedia dengan perbezaan budaya syarikat tuan rumah yang mungkin akan bercampur dengan budaya korporat dan budaya tempatan.

Selain persiapan yang dilakukan oleh ekspatriat, syarikat induk juga memainkan peranan yang penting bagi mempersiapkan ekspatriat bagi menjalani tugas antarabangsa. R2, R5, R6, dan R7 diberikan latihan budaya oleh syarikat induk. Latihan budaya ini juga melibatkan latihan bahasa kebangsaan negara tuan rumah. R6 juga menambah bahawa dengan mempelajari bahasa tempatan, ia kan membantu ekspatriat untuk merasa lebih selesa dan sudah tentu masyarakat tempatan akan menghargai usaha orang luar untuk bertutur bahasa ibunda mereka. R1 diberi pendedahan yang tertumpu kepada hubungan perniagaan antarabangsa dan penjenamaan antarabangsa. Manakala R3 pula diberi tugas oleh syarikat induk untuk mengenal pasti apakah keunikan yang mahu ditonjolkan dan idea yang boleh disarankan oleh ekspatriat kepada syarikat tuan rumah. Namun, berbanding responden lain, syarikat induk R4 tidak menyediakan sebarang program persiapan kepada ekspatriat.

Di samping itu, pemilihan ekspatriat untuk menjalankan tugas antarabangsa turut memainkan peranan yang sangat penting sebagai persiapan sebelum menjalankan tugas antarabangsa. Responden juga turut diajukan soalan tentang proses pemilihan ekspatriat yang dijalankan oleh syarikat induk mereka. Jadual 4.1 menunjukkan perkara yang difokuskan oleh syarikat induk bagi pemilihan ekspatriat.

Jadual 4.1

Faktor-Faktor Pemilihan Ekspatriat Oleh Syarikat Induk

Responden	Faktor-Faktor Pemilihan
-----------	-------------------------

R1	- Prestasi kerja - Pengalaman kerja
R2	- Kemahiran kerja - Pengalaman kerja
R3	- Kemahiran berkomunikasi - Kesanggupan untuk bekerja di luar negara
R4	- Etika di tempat kerja - Kemahiran menyesuaikan diri dengan tempat baru - Idea bernas yang mahu di ketengahkan di syarikat tuan rumah
R5	- Kemahiran - Latar belakang pekerja
R6	- Kemahiran teknikal - Kemahiran berkomunikasi - Kesanggupan untuk bekerja di luar negara
R7	- Kemahiran teknikal - Pengalaman kerja

Jadual 4.1 menunjukkan bahawa syarikat induk mementingkan kemahiran dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pekerja dalam memilih ekspatriat. Kemahiran yang diutamakan oleh syarikat induk ialah kemahiran berkomunikasi, kemahiran menyesuaikan diri di tempat baru dan kemahiran teknikal. Di samping itu, menurut R3 dan R6, syarikat induk juga mementingkan kesanggupan calon ekspatriat untuk bertugas di luar negara bagi sesuatu tempoh yang tertentu. Manakala R4 juga dipilih melalui cadangan idea bernas yang mahu diketengahkan oleh calon ekspatriat kepada syarikat induk untuk penambahbaikan.

4.3 Faktor Kedua: Orientasi Pembelajaran

Faktor kedua yang mempengaruhi proses pembelajaran ialah orientasi pembelajaran. R2 dan R3 menegaskan bahawa orientasi pembelajaran adalah penting kepada ekspatriat. R2 berpendapat bahawa orientasi pembelajaran penting untuk membantu individu memikul tanggungjawab, membuat pilihan, mengawal, mengurus dan meningkatkan pembelajaran mereka sendiri, menilai prestasi diri dan memotivasikan

diri untuk mencapai tujuan peribadi. Manakala R3 berpendapat bahawa orientasi pembelajaran penting bagi memastikan ekspatriat memahami apa hasil yang dikehendaki oleh syarikat tuan rumah daripada ekspatriat. R3 juga menambah bahawa bagi mencapai hasil yang dikehendaki, ekspatriat perlu mencari maklumat tentang negara tuan rumah. Hal ini demikian kerana, ia dapat membantu ekspatriat mengenal pasti kemahiran yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran tempat tinggal dan persekitaran kerja baru. R1 dan R4 berpendapat bahawa orientasi pembelajaran dapat membantu ekspatriat menjalankan tugas antarabangsa. Petikan dari jawapan yang diberikan oleh R1 dan R4 adalah seperti berikut

R1:

“Ia membantu ekspatriat untuk membuat persiapan sebelum menyelesaikan tugas mereka. Selain itu, orientasi pembelajaran juga bertujuan untuk mengalu-alukan ekspatriat baru ke organisasi, memberikan penerangan tentang polisi dan budaya syarikat serta memperkenalkan ekspatriat kepada pekerja lain.”

R4:

“Memberikan maklumat yang tepat kepada ekspatriat dapat membantu mereka menjalankan tugas, membantu membina keyakinan, membantu mereka untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat di tempat baru, menyumbang tenaga kerja yang lebih efektif dan produktif dan akhir sekali membantu membina komunikasi antara penyelia dan ekspatriat.”

Orientasi pembelajaran dengan konsep yang tepat dan bersesuaian dengan ekspatriat mempengaruhi proses pembelajaran dan penyesuaian ekspatriat di persekitaran kerja baru. Berdasarkan jawapan yang diberikan oleh responden, setiap syarikat tuan rumah

menyediakan konsep orientasi pembelajaran yang berbeza kepada ekspatriat. Jadual 4.2 menunjukkan jawapan yang diberikan oleh responden tentang konsep orientasi pembelajaran yang sesuai dijalankan oleh syarikat tuan rumah.

Jadual 4.2

Pandangan Responden Terhadap Konsep Orientasi Pembelajaran Yang Perlu Dianjurkan Oleh Syarikat Tuan Rumah

Responden	Konsep Orientasi Pembelajaran
R1	- Mentor-protégé
R2	- Prestasi kerja
R3	- Latihan budaya
R4	- Tugas ekspatriat
R5	- Perkembangan individu
R6	- Kerja berkumpulan
R7	- Pembelajaran tidak formal

R1 berpendapat bahawa konsep mentor-protégé merupakan konsep yang paling sesuai dijalankan oleh syarikat tuan rumah. R1 juga menambah bahawa penyelia mempunyai kesukaran untuk memberi tumpuan kepada sekumpulan ekspatriat. Justeru, dengan adanya konsep mentor-protégé, setiap ekspatriat akan diberikan mentor, dan mentor tersebut boleh memberikan tumpuan yang khusus untuk ekspatriat tersebut. Manakala R2 pula berpendapat bahawa konsep prestasi ekspatriat sangat sesuai dipraktikkan kepada ekspatriat. Konsep tersebut dapat meningkatkan keberkesanan, kemahiran dan pengalaman ekspatriat. Manakala R3 berpendapat bahawa konsep latihan budaya adalah inisiatif yang memberi ruang kepada syarikat tuan rumah dan ekspatriat untuk berkomunikasi pada peringkat awal. Berdasarkan pengalaman R3, syarikat tuan rumah telah mengadakan perjumpaan secara maya bersama ekspatriat sebelum memulakan tugas antarabangsa secara rasmi. Melalui perjumpaan secara maya, ekspatriat akan dibantu oleh seorang pekerja dari syarikat tuan rumah yang akan membantu ekspatriat

di peringkat awal di syarikat tuan rumah. Manakala R5 pula berpendapat bahawa syarikat tuan rumah perlu menyediakan orientasi pembelajaran yang boleh meningkatkan perkembangan individu, dan memberi informasi yang memberi gambaran jelas kepada ekspatriat bagi membolehkan mereka menetapkan hala tuju tugas antarabangsa mereka.

R6 pula berpendapat bahawa dengan menjalankan kerja dan melakukan pelbagai aktiviti secara berkumpulan bersama pekerja tempatan dapat membantu ekspatriat menjalankan tugas mereka. Di samping itu, R7 memberikan pandangan yang lebih jelas tentang konsep orientasi pembelajaran. Menurutnya, konsep yang paling sesuai dijalankan adalah konsep pembelajaran secara tidak formal. Kaedah yang pertama ialah mentor di tempat kerja. Ekspatriat akan dipasangkan dengan pekerja tempatan untuk memberi peluang kepada ekspatriat mendapat pendedahan yang lebih dekat tentang operasi syarikat tuan rumah. Kaedah ini juga memberi keyakinan kepada ekspatriat untuk melakukan kerja mereka dengan baik.

Kaedah yang kedua ialah dengan mengadakan seminar dan menjemput tetamu penceramah. Melalui kaedah ini, ekspatriat dapat menambah pengetahuan tentang pembangunan peribadi dan berkaitan industri. Di samping itu, dengan mengadakan seminar di syarikat tuan rumah, secara umumnya ia juga dapat mengurangkan kos dan masa untuk menghantar ekspatriat ke persidangan atau seminar di luar syarikat tuan rumah. Hasil jawapan yang diberi oleh responden juga mendapati R4 juga menyokong pendapat R7 yang berpendapat bahawa konsep orientasi pembelajaran yang sesuai dianjurkan adalah dengan mengadakan seminar kepada ekspatriat. Dengan penganjuran seminar, ekspatriat akan diberi pendedahan tentang perjalanan yang akan dihadapi oleh ekspatriat sepanjang menjalankan tugas antarabangsa.

Syarikat tuan rumah juga perlu memfokuskan kepada kemahiran yang mahu ditekankan kepada ekspatriat bagi membantu mereka sepanjang menjalankan tugas antarabangsa. Hasil jawapan yang diberikan responden, R1 dan R4 berpendapat bahawa antara kemahiran yang perlu difokuskan oleh syarikat tuan rumah ialah kemahiran berkomunikasi. R1 berpendapat bahawa kemahiran berkomunikasi penting kerana komunikasi yang baik adalah penting untuk membolehkan orang lain dan diri sendiri memahami maklumat yang disampaikan dan diterima dengan lebih tepat dan cepat. Berdasarkan pengalaman R4, kemahiran berkomunikasi yang baik sangat penting terutamanya apabila perlu membuat pembentangan dan melakukan tugas bersama pekerja yang lain. R3 berpendapat bahawa kemahiran yang perlu difokuskan ialah kemahiran teknikal, kemahiran perniagaan dan kemahiran pengurusan. Ini termasuk pengetahuan mengenai produk dan perkembangan teknologi serta kemahiran yang diperlukan untuk menyesuaikan dengan pasaran tempatan. Selain itu, R5 berpendapat bahawa kemahiran berfikir secara kritikal adalah penting kerana ekspatriat perlu menganalisis, membuat pemerhatian dan membuat kesimpulan terhadap sesuatu perkara tersebut sebelum membuat keputusan. Berfikir secara kritikal bukan hanya kemahiran semata-mata tetapi juga merupakan keperluan bagi seseorang individu untuk menyelesaikan masalah. Petikan jawapan yang diberikan oleh R5 tentang kepentingan kemahiran berfikir secara kritis adalah seperti berikut:

R5:

“Walaupun pemikiran kritis dapat diajarkan didalam kelas, ia harus diterapkan dalam situasi sebenar ketika bekerja bagi membolehkan ekspatriat terbiasa menggunakan pemikiran kritis dalam kehidupan seharian.”

R6 berpendapat bahawa kemahiran yang penting ialah kemahiran untuk memimpin. Hal ini demikian kerana, pemimpin yang baik dapat menunjukkan kemampuan terbaik dalam diri ahli pasukannya dan memotivasikan mereka untuk bekerjasama dalam mencapai matlamat bersama. R2 dan R7 berpendapat bahawa kemahiran penting yang perlu difokuskan kepada ekspatriat ialah kecerdasan emosi. R2 berpendapat bahawa kecerdasan emosi membolehkan ekspatriat memahami dan mengurus emosi mereka untuk memotivasikan diri dan mewujudkan interaksi sosial yang positif. R7 juga berpendapat bahawa seseorang ekspatriat yang cerdas secara emosional mudah memahami perasaan orang lain dan akan bertindak secara rasional.

4.4 Faktor Ketiga: Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya sangat membantu ekspatriat dalam menyesuaikan diri dengan lingkup budaya yang lebih luas. Hasil jawapan responden mendapati kesemua responden bersetuju bahawa kecerdasan budaya membantu ekspatriat dalam menjalani tugas antarabangsa. Petikan jawapan yang diberikan oleh responden tentang kecerdasan budaya adalah seperti berikut:

Soalan: Bagaimanakah kecerdasan budaya membantu ekspatriat menyesuaikan diri dengan ruang lingkup budaya yang lebih luas?

R1:

“Kecerdasan budaya membantu mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang gaya kerja dalam budaya yang berbeza. Tenaga kerja yang cerdas budaya akan menimbulkan toleransi, kepercayaan dan pemahaman yang lebih baik sesama rakan sekerja secara global”

R2:

“Kecerdasan budaya membantu ekspatriat menyesuaikan diri dengan mudah dan bekerja dengan efektif dalam pelbagai situasi budaya. Kecerdasan budaya dapat dikembangkan dengan meningkatkan kemahiran komunikasi dan fokus kepada persamaan dalam kumpulan anda ketika bergaul semasa berkerja”

R3:

“Menerima perbezaan budaya dari sudut pandangan yang berbeza mendorong kepada inovasi, memperbaiki dalam membuat keputusan, meningkatkan produktiviti pekerja dan membawa kepada keuntungan yang lebih tinggi”

R4:

“CQ membantu mengembangkan pemahaman dan kesedaran budaya yang berbeza kepada penyelia dan ekspatriat dari latar belakang budaya yang berbeza untuk berinteraksi dengan lebih berkesan.”

R5:

“CQ membolehkan individu memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai budaya yang membolehkan mereka bekerja secara positif dan penuh kasih sayang dengan orang dari pelbagai budaya. CQ boleh mengembangkan pengetahuan tentang tradisi, masyarakat tempatan, budaya korporat dan pengetahuan yang boleh memberi kesan kepada perniagaan.

R6:

“... dapat berkomunikasi dan bekerjasama dengan orang lain tanpa menghadapi sebarang masalah atau salah faham”

R7:

“Ini mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengumpulkan, mentafsirkan dan bertindak balas terhadap pelbagai perkara agar dapat berfungsi dengan baik dalam “cross multicultural”.

Namun, bagi mengelakkan ekspatriat mengalami tekanan berikutan oleh perbezaan budaya di negara tuan rumah, ekspatriat perlu melakukan persediaan terutamanya mempersiapkan diri dengan pengetahuan tentang perbezaan budaya di negara tuan rumah. R1, R2 dan R3 menekankan tentang persedian dari segi perbezaan makanan, bahasa, agama dan cara masyarakat tempatan menegur satu sama lain. R1 menyarankan supaya ekspatriat perlu meneroka tentang budaya negara tuan rumah. R5 pula berpendapat bahawa ekspatriat perlu menyesuaikan tingkah laku mereka untuk belajar menangani situasi dalam budaya yang berbeza. R4 juga bersetuju bahawa ekspatriat perlu bijak dan memerhatikan tingkah laku orang lain, dan bertanya kepada rakan sekerja jika ada sebarang soalan yang ingin diajukan.

R6 berpendapat bahawa biarpun berada di negara yang mempunyai budaya yang berbeza, budaya tersebut berkemungkinan mempunyai amalan budaya yang sama dengan budaya ekspatriat sendiri. Oleh itu, ekspatriat perlu mencari persamaan bagi memudahkan ekspatriat untuk berkomunikasi. Di era yang serba moden ini, teknologi yang serba canggih telah memudahkan perhubungan jarak jauh. Oleh itu, R5 berpendapat bahawa penting bagi ekspatriat untuk berhubung dengan orang yang berada di negara lain untuk meminta pertolongan dan nasihat. Ekspatriat boleh menggunakan platform media sosial seperti Twitter dan LinkedIn untuk menyertai

kumpulan atau forum bagi membolehkan mereka berhubung dengan ekspatriat lain dan masyarakat dari negara tuan rumah.

Interaksi sosial merupakan interaksi antara lebih dari seorang individu sama ada secara langsung atau tidak langsung. Interaksi sosial penting dalam kecerdasan budaya terutamanya membantu ekspatriat berkomunikasi dengan masyarakat negara tuan rumah. R7 juga bersetuju bawa interaksi sosial boleh membina hubungan yang positif serta dapat menambah baik kemahiran sosial ekspatriat. R6 dan R4 berpendapat bahawa ekspatriat perlu bersosial untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran dan budaya baru. Kurangnya interaksi sosial berpotensi memberi kesan negatif kepada sokongan sosial. R2 bersetuju bahawa interaksi sosial dapat mengurangkan kegelisahan semasa bekerja berikutan oleh perbezaan budaya. R1, R2 dan R3 berpendapat bahawa ekspatriat akan mendapat pelbagai pengetahuan melalui interaksi sosial. R3 berpendapat bahawa melalui interaksi sosial, perkongsian pengetahuan tentang budaya juga boleh membantu para pekerja memahami dan menerima budaya pekerja lain. R5 juga berpendapat bahawa penerimaan budaya yang berbeza penting terutamanya bagi memastikan rakan sekerja dapat melakukan tugas sebagai satu pasukan walaupun terdiri daripada pelbagai negara dan budaya.

Kaedah latihan silang budaya merupakan antara kaedah yang perlu ditekankan bagi membantu ekspatriat menyesuaikan diri dengan persekitaran dan budaya baru. R2, R4 dan R5 menyatakan bahawa kaedah silang budaya yang terbaik adalah melakukan tugas dalam kumpulan bersama ahli kumpulan yang terdiri daripada pelbagai latar belakang budaya. R5 juga menyatakan semasa bekerja dalam lingkungan budaya yang berbeza, terdapat beberapa kekangan yang dihadapi di fasa awal bekerja secara berkumpulan. Petikan jawapan yang diberikan oleh R5 adalah seperti berikut:

R5:

“Apabila pasukan yang berbilang budaya ingin berkolaborasi secara efektif, berlaku kekangan komunikasi disebabkan oleh kurangnya kemahiran berbahasa lebih-lebih lagi kerana salah faham budaya”

Melalui kaedah bekerja secara berkumpulan, R5 menyatakan bahawa beliau lebih bersemangat apabila ahli kumpulan memahami nilai budaya antara satu sama lain dan lebih bermotivasi, produktif dan menghasilkan kerja yang lebih efektif. Melalui kaedah ini juga R6 berpendapat bahawa ekspatriat boleh mempelajari kemahiran baru seperti kemahiran mengawal tekanan, memotivasikan diri dan kecerdasan emosi yang juga sama kepentingannya untuk meningkatkan kecerdasan budaya. Seterusnya, R3 berpendapat bahawa latihan silang budaya bukan hanya memberi impak positif kepada ekspatriat malah memberi impak positif kepada pengurusan syarikat tuan rumah. Petikan jawapan yang diberikan oleh R3 adalah seperti berikut:

R3:

“Ini membolehkan pihak pengurusan memahami aktiviti pengurusan perniagaan di pasaran global dan mengurus, membimbing dan mengawasi pasukan silang budaya”

4.5 Faktor Keempat: Penilaian Prestasi Kerja

Kaedah penilaian prestasi kerja merupakan sistem penilaian sistematik yang ditetapkan oleh syarikat. Menurut R1 kaedah ini adalah wajar digunakan oleh setiap syarikat. Syarikat tuan rumah perlu menilai ekspatriat berdasarkan prestasi mereka berbanding penilaian berdasarkan senarai semak tingkah laku. R7 juga berpendapat bahawa penilaian prestasi kerja ini mebolehkan syarikat tuan rumah menilai ekspatriat

dari pelbagai aspek prestasi. R2 juga berpendapat bahawa ekspatriat dapat mengetahui prestasi kerja mereka dan berusaha untuk terus memberi input yang berguna kepada syarikat. Seterusnya, R3, R4, R5 dan R6 berpendapat bahawa ekspatriat dapat menerima maklum balas dan mengenal pasti tentang prestasi mereka dari pihak pengurusan syarikat tuan rumah. Petikan jawapan yang diberikan oleh R3, R4, R5 dan R6 adalah seperti berikut:

R3:

“Syarikat saya menggunakan kaedah penilaian prestasi untuk memberi maklum balas kepada pekerja mengenai kerja mereka...”

R4:

“Pada pendapat dan pengalaman saya, ianya bagus. Penyelia saya selalu memberikan maklum balas yang jelas kepada saya mengenai prestasi saya”

R5:

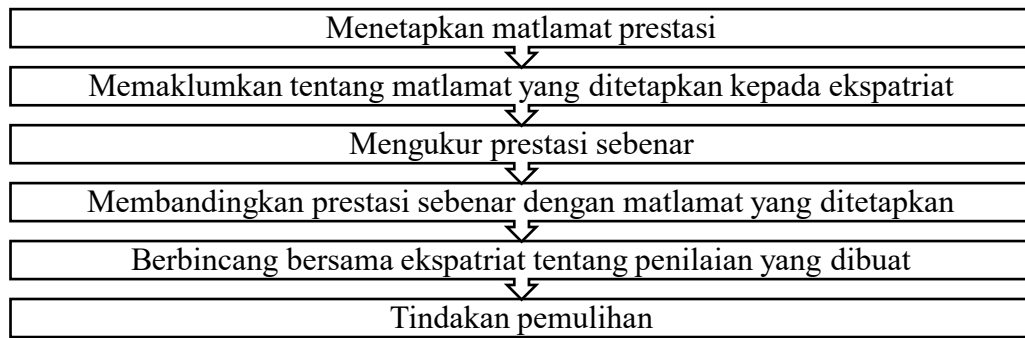
“Ia memberikan input yang berguna kepada pekerja dan penyelia dalam mengenal pasti individu yang yang boleh dinaikkan pangkat dan individu yang bermasalah.”

R6:

“Membantu pengurus mengenal pasti kelebihan dan kekurangan ekspatriat seterusnya merangka langkah untuk membimbing ekspatriat kemudian kelak”

Program penilaian prestasi yang berkesan mampu mencapai matlamat yang ditetapkan dengan melibatkan ekspatriat dalam program perkembangan yang berterusan. Setiap syarikat tuan rumah mempunyai proses yang tersendiri di mana ianya digunakan untuk menilai prestasi ekspatriat. Proses penilaian prestasi yang perlu dihadapi oleh R1 adalah dengan menjalani ujian, temuduga dan penilaian prestasi oleh rakan sekerja. Manakala syarikat tuan rumah R2 mengukur prestasi sebenar berdasarkan matlamat prestasi yang diberikan, seterusnya berbincang bersama ekspatriat tentang prestasi mereka. R6 juga mempunyai matlamat yang ditetapkan oleh penyelia sebelum memulakan setiap tugas yang diberikan. Matlamat yang ditetapkan akan didokumentasikan supaya ekspatriat jelas tentang matlamat yang digariskan oleh pihak pengurusan.

R4 dinilai melalui prestasi ekspatriat bagi setiap tugas yang diberi. Kemudian, pihak pengurusan akan menilai dan memberikan maklum balas tentang prestasi kerja serta berbincang tentang perkara yang perlu diperbaiki dan menyediakan aktiviti yang diperlukan kepada ekspatriat. Menurut R7, pihak pengurusan akan menilai ekspatriat berdasarkan kemampuan dan prestasi ekspatriat menjalankan tugas mereka. Penilaian tersebut kebiasaannya dibuat pada setiap 3 bulan dan kemudiannya pihak pengurusan akan berbincang bersama ekspatriat tentang prestasi mereka. Prestasi ekspatriat akan dinilai berdasarkan tiga kategori iaitu “outstanding”, “fully competent” dan “unsatisfactory”. Akhir sekali R5 telah memberikan susun atur proses yang jelas tentang proses penilaian yang dijalankan oleh syarikat tuan rumah beliau. Rajah 4.3 di berikut menunjukkan proses penilaian prestasi yang dijalankan oleh syarikat tuan rumah R5.



Rajah 4.1 Proses Penilaian Prestasi Syarikat Tuan Rumah R5

Responden turut diajukan soalan tentang pendapat mereka sekiranya pencapaian ekspatriat turut diukur melalui penglibatan ekspatriat di luar waktu pejabat dan sumbangan ekspatriat terhadap persekitaran sosial. Hasil jawapan responden mendapati R1, R2, R3, R4 dan R7 bersetuju dengan kaedah penilaian tersebut. Kelima-lima responden berikut bersetuju kerana penilaian ekspatriat di luar waktu pejabat membolehkan ekspatriat mempelajari perkara baru serta dapat membina hubungan baru di luar pejabat dan bertanggungjawab untuk selalu menjaga nama syarikat induk dan syarikat tuan rumah. Di samping itu, persekitaran luar juga memainkan peranan yang besar di mana ianya memberikan gambaran yang jelas tentang sesuatu perkara serta membantu ekspatriat menguruskan masa dengan lebih baik selepas waktu pejabat dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kualiti ekspatriat.

Selain itu, R5 dan R6 mempunyai pendapat berbeza tentang penilaian prestasi di luar waktu pejabat. R5 berpendapat bahawa terdapat beberapa individu yang bagus bekerja di dalam pejabat namun sebaliknya di dalam komuniti melainkan jika ekspatriat diminta menjalankan tugas dalam komuniti. R6 pula berpendapat bahawa luar waktu bekerja merupakan waktu peribadi bagi ekspatriat, namun jika ekspatriat melakukan sesuatu yang boleh membanggakan syarikat tuan rumah, ia perlu dikira sebagai pencapaian mereka.

4.6 Kesimpulan

Bab ini membentangkan analisis jawapan daripada tujuh responden yang telah dikumpulkan. Keempat-kempat faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran dibincangkan di dalam bab ini berdasarkan pandangan dan pengalaman responden.



BAB LIMA

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan tentang dapatan kajian yang dibentangkan dalam bab empat. Perbincangan dibuat dalam empat bahagian yang merangkumi pendahuluan, perbincangan dapatan kajian, implikasi dan cadangan, halangan, cadangan kajian lanjutan dan kesimpulan. Bahagian pertama membincangkan tentang dapatan kajian yang merangkumi dapatan kajian bagi setiap faktor. Seterusnya bahagian kedua merangkumi implikasi dan cadangan kepada ekspatriat, syarikat tuan rumah dan syarikat induk. Bahagian ketiga menghuraikan halangan yang dihadapi sepanjang menjalankan kajian, manakala bahagian keempat pula membincangkan cadangan yang boleh digunakan oleh penyelidikan masa depan, Akhir sekali, kesimpulan yang merumuskan secara keseluruhan kajian.

5.2 Perbincangan Dapatan Kajian

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran dan kesan kepada prestasi kerja ekspatriat. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat terdiri daripada persiapan ekspatriat, orientasi pembelajaran, kecerdasan budaya dan penilaian prestasi kerja.

5.2.1 Persiapan Ekspatriat

Dapatan melalui soalan terbuka yang melibatkan 7 ekspatriat luar negara yang bekerja di Malaysia menunjukkan bahawa kesemua responden bersetuju bahawa kekurangan persiapan sebelum menjalankan tugas boleh memberi impak yang negatif kepada ekspatriat. Seperti mana yang dilaporkan, persiapan yang perlu disediakan oleh ekspatriat adalah memahami negara tuan rumah, bersiap sedia dengan sebarang cabaran yang bakal dihadapi dan latihan di syarikat induk.

Setiap peranan mempunyai tanggungjawab utama yang sesuai dengan peranan yang diberikan (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Oleh itu, penting bagi ekspatriat untuk mengetahui peranan utama mereka sebelum menjalankan tugas antarabangsa. Ini akan memastikan ekspatriat dapat melaksanakan tugas dengan cekap dan mempunyai jangkaan yang lebih tepat tentang apakah yang akan membuatkan sesebuah tugas antarabangsa itu berjaya (Pegram et al., 2019) . Hal ini demikian kerana ekspatriat dapat melakukan kerja dengan baik berdasarkan personaliti dan kekuatan mereka. Ekspatriat juga dapat mengurus kekuatan dan kelemahan mereka untuk meningkatkan kepantasan ekspatriat untuk belajar dan berkembang di syarikat tuan rumah semasa menjalankan tugas.

Mengkaji dan memahami negara tuan rumah dengan lebih mendalam pastinya sangat membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran baru terutamanya dapat mengelakkan kejutan budaya sebaik tiba di negara tuan rumah. Dapatan kajian ini selari dengan rumusan kajian oleh Okpara (2016) yang berpendapat bahawa seseorang individu secara amnya mempunyai keinginan untuk mengurangkan ketidakpastian yang wujud di persekitaran baru, terutamanya tentang perkara-perkara yang sesuai dipraktikkan atau tidak diterima oleh masyarakat tempatan. Kejutan

budaya adalah proses yang berlaku dalam pelbagai peringkat, disebabkan oleh interaksi individu dengan persekitaran yang berbeza (Resource et al., 2018). Dapatan kajian juga mendapati keperluan untuk memahami budaya bukan hanya melibatkan negara tuan rumah, malah persekitaran kerja syarikat tuan rumah juga perlu diberi perhatian. Bagi ekspatriat, memahami dan mempelajari budaya persekitaran baru boleh menjadi sangat mencabar.

Persiapan kedua yang perlu ditekankan oleh ekspatriat adalah ekspatriat perlu mempersiapkan diri dengan pelbagai kemungkinan cabaran yang akan dihadapi. Ekspatriat yang ditugaskan untuk bertugas di luar negara perlu membuat persediaan yang rapi dari pelbagai aspek. Golongan ekspatriat yang bekerja di Malaysia didapati berhadapan dengan pelbagai cabaran budaya ekoran daripada budaya Malaysia yang pelbagai (Nazirah Abdul Rohman, 2017). Di samping itu, cabaran lain yang mungkin akan dihadapi ialah cabaran dari segi ketegangan kewangan disebabkan oleh kegagalan ekspatriat untuk merancang kewangan masa depan lebih awal sebelum menetap di negara asing (Davidescu et al., 2020). Ekspatriat juga dinasihatkan untuk mempunyai perlindungan insurans sepanjang menjalankan tugas antarabangsa.

Seterusnya, persiapan terakhir yang perlu dilakukan ialah latihan di syarikat induk. Latihan sebelum ekspatriat menjalankan tugas antarabangsa membantu mereka memahami perbezaan budaya dalam melalui pengurusan dan komunikasi yang dianjurkan oleh syarikat induk (Smith, 2019). Responden juga menyatakan bahawa selalunya syarikat akan menyediakan latihan kepada ekspatriat selama satu atau dua hari. Manakala terdapat juga beberapa syarikat yang menyediakan tempoh latihan yang lebih panjang yang boleh menyebabkan ekspatriat merasa terbeban.

Ekspatriat yang baru pertama kali menjalankan tugas antarabangsa sering tidak bersedia dengan tugas yang perlu dilakukan semasa di negara tuan rumah walaupun mereka mungkin memiliki kemahiran yang sesuai. Hal ini demikian kerana, terdapat kemungkinan mereka tidak cukup bersedia untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang mereka miliki serta ketidakpastian tentang arahan terhadap tugas yang diberikan oleh pengurusan di syarikat tuan rumah mengaburkan keazaman ekspatriat untuk mempamirkan kemahiran mereka untuk menyelesaikan tugas.

Sekiranya ekspatriat tidak mempersiapkan diri untuk bekerja di syarikat tuan rumah, ianya menyebabkan mereka berhadapan dengan kesukaran untuk menyelesaikan tugas mereka. Ianya dipersetujui oleh Tarique & Schuler (2018) di mana kekurangan persiapan sebelum bertolak menyebabkan mereka berhadapan dengan cabaran untuk menyelesaikan tugas antarabangsa. Keadaan ini dapat dikaitkan dengan cabaran bahasa, budaya dan persekitaran yang berbeza menyebabkan ekspatriat perlu mempunyai pengetahuan dan pendedahan agar mereka dapat melaksanakan tugas antarabangsa dengan lancar. Seperti mana yang dinyatakan oleh Omar (2014), persediaan boleh dilakukan dengan melaksanakan latihan dan pembelajaran tentang peranan mereka sebagai ekspatriat sebelum bertolak untuk tugas antarabangsa. Menurut K. T. Wang (2015), latihan persilangan budaya adalah penting bagi memastikan ekspatriat dapat menyesuaikan diri dengan budaya dan persekitaran baru. Dengan adanya latihan persilangan budaya, ianya berperanan sebagai alat untuk memfasilitasi interaksi antara budaya dengan berkesan (Kaplina, 2020).

Motivasi seseorang individu dan rasa ingin tahu yang tinggi tentang negara tuan rumah juga akan mempengaruhi jenis persediaan yang dilakukan oleh ekspatriat. Bayraktar (2019) berpendapat bahawa apabila tahap pemahaman budaya yang dikehendaki oleh

seseorang ekspatriat digabungkan dengan jangkaan interaksi budaya tuan rumah, hasil pilihan akan berbeza-beza. Sebagai contoh, ekspatriat mengharapkan tahap interaksi yang tinggi dengan budaya tuan rumah, akan mendalami pemahaman budaya yang lebih luas dan terperinci terhadap sesuatu situasi.

5.2.2 Orientasi Pembelajaran

Secara keseluruhan, dapatan kajian tentang kepentingan orientasi pembelajaran kepada ekspatriat menunjukkan kesepakatan kesemua responden dengan menyenaraikan konsep-konsep orientasi pembelajaran iaitu konsep mentor-protégé, prestasi kerja, tugas ekspatriat, latihan budaya, perkembangan individu dan kerja berkumpulan.

Konsep mentor-protégé. Konsep tersebut disokong oleh kajian Crocitto (2005) yang berpendapat bahawa program mentor-protégé membantu meningkatkan semangat pekerja dan memotivasikan mereka untuk mencapai matlamat organisasi dalam era persaingan global. Konsep mentor-protégé yang berkesan adalah alat pembangunan ekspatriat yang penting kerana mentor dapat memberi perhatian kepada seseorang ekspatriat. Mentor adalah pekerja yang berpengalaman yang memberikan nasihat, arahan, pengenalan dan peluang untuk pertumbuhan dan pembangunan kepada ekspatriat (Hansen & Rasmussen, 2016). Konsep mentor-protégé yang berkesan memerlukan struktur, latihan dan perhatian berterusan untuk memberi manfaat kepada mentor, protégé dan syarikat (Hermansson & Kilnes, 2008).

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa konsep prestasi kerja ekspatriat secara asasnya adalah tahap di mana seseorang individu dapat membantu organisasinya bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan. Bagi konsep ini, Veloo & Zolkepli (2011)

mendefinisikan prestasi kerja sebagai perilaku yang dapat diperhatikan di bawah kawalan individu itu sendiri. Ini menunjukkan bahawa ekspatriat dan penyelia dapat menilai untuk penambahbaikan prestasi kerja. Berdasarkan dapatan kajian, konsep tugas ekspatriat merujuk kepada orientasi pembelajaran berasaskan tugas yang diberikan oleh penyelia atau syarikat tuan rumah kepada ekspatriat di peringkat awal sebagai pengenalan. Tugas yang diberikan oleh penyelia adalah untuk membantu ekspatriat mengenali kemahiran yang diperlukan di syarikat tuan rumah, membantu ekspatriat menyesuaikan diri dengan budaya tempat kerja serta memupuk kerja berpasukan (Saville, 2021). Sekiranya prestasi kerja yang ditunjukkan adalah tidak memuaskan, ianya menjejaskan imej negara asal ekspatriat tersebut. Kegagalan untuk menunjukkan prestasi yang memuaskan adalah disebabkan oleh kegagalan untuk menyesuaikan diri dengan proses orientasi pembelajaran. Keadaan ini disebabkan oleh sikap ekspatriat di mana mereka tidak mempunyai keinginan untuk menimba ilmu dan mempelajari kemahiran baru (Ahmad Johari Sihes, 2015)

Konsep orientasi pembelajaran melalui latihan budaya merujuk kepada mempelajari situasi di tempat kerja yang merangkumi kepelbagaian perbezaan antara individu dalam organisasi. Latihan budaya membantu ekspatriat menyesuaikan diri dengan kepelbagaian bukan sahaja bagaimana individu mengenal pasti diri mereka tetapi juga bagaimana orang lain melihatnya (Thiptanamane & Ussahawanitchakit, 2016). Kepelbagaian di tempat kerja merangkumi bangsa, jantina, kumpulan etnik, umur, agama, orientasi seksual, status kewarganegaraan, dan keadaan mental dan fizikal, serta ciri-ciri lain yang membezakan antara satu sama lain. Menurut responden, ekspatriat yang dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran yang lebih terbuka, pelbagai dan inklusif biasanya dapat melakukan tugas mereka dengan lebih baik. Hal ini demikian kerana ekspatriat dapat menyesuaikan diri di tempat kerja. Hanya

apabila individu merasa selesa di tempat kerja, mereka dapat memberikan hasil terbaik dan organisasi memperoleh manfaat dari tenaga kerja mereka (Chen et al., 2012).

Apabila seseorang individu menerima peranan sebagai ekspatriat, anantara perkara pertama yang mereka lakukan ialah cuba untuk mengetahui segala-galanya tentang negara dan syarikat tuan rumah melalui kenalan, pembacaan dan masyarakat tempatan. Namun, anehnya ekspatriat menerima sedikit sokongan atau latihan secara langsung daripada syarikat tuan rumah. Kebanyakan syarikat tuan rumah menyediakan latihan yang hanya tertumpu kepada tugas ekspatriat semata-mata berbanding aspek sosial lain yang seharusnya perlu dititikberatkan kerana ia turut memberi impak kepada prestasi kerja ekspatriat.

Konsep orientasi pembelajaran yang menekankan perkembangan individu merujuk kepada proses pembelajaran berlandaskan peningkatan kemahiran dan kebolehan ekspatriat di tempat kerja. Proses perkembangan individu ini memberi peluang kepada ekspatriat untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya semasa menjalankan tugas (Thiptanamane & Ussahawanitchakit, 2016). Ini adalah bahagian penting dalam proses pembelajaran ekspatriat kerana membolehkan mereka merasa lebih yakin serta dapat menonjolkan prestasi yang lebih baik. Sebahagian daripada proses ini memerlukan ekspatriat untuk menilai kekuatan dan kelemahan mereka. Melalui perkembangan diri ini, ekspatriat akan lebih bermotivasi dan lebih mahir dalam peranannya.

Akhir sekali, konsep orientasi pembelajaran yang seterusnya ialah kerja berkumpulan yang bukan hanya menitikberatkan kemahiran bergaul dengan orang lain dengan baik, malah membantu ekspatriat untuk bekerja dengan cemerlang bersama. Namun,

walaupun ekspatriat tersebut dapat bekerja dengan baik dalam satu pasukan, itu tidak menjamin ekspatriat dapat memperoleh input dengan mudah. Hal ini demikian kerana, Thiptanamanee & Ussahawanitchakit (2016) menyatakan bahawa orientasi pembelajaran berlandaskan kerja berkumpulan merupakan antara kemahiran yang tidak ditekankan dalam orientasi pembelajaran. Namun, kenyataan tersebut bercanggah dengan pendapat Sanyal & Hisam (2018) yang berpendapat bahawa orientasi pembelajaran berkonsepkan kerja berkumpulan tidak boleh dipandang rendah akan kepentingannya kerana ekspatriat boleh mengasah kemahiran mereka ketika melakukan tugas bersama pekerja lain yang mempunyai kemahiran yang pelbagai.

5.2.3 Kecerdasan Budaya

Berdasarkan dapatan kajian, kesemua responden bersetuju bahawa kecerdasan budaya membantu ekspatriat dalam menjalani tugas antarabangsa. Bertepatan dengan dapatan kajian yang dilaporkan oleh K. T. Wang (2015) di mana kecerdasan budaya melambangkan kemampuan ekspatriat untuk bertindak dengan menggunakan kemahiran berdasarkan nilai, sikap dan budaya individu. Namun, perlunya inisiatif untuk melakukan persediaan dari segi pengetahuan tentang negara tuan rumah bagi mengelakkan ekspatriat berasa tertekan dengan perbezaan budaya di negara tuan rumah. Antara persediaan dari segi budaya harian masyarakat merangkumi makanan, bahasa, agama, dan tingkah laku sesama masyarakat.

Berdasarkan dapatan kajian, setiap negara mempunyai budaya yang berbeza, namun terdapat budaya yang mempunyai kesamaan dengan budaya negara asal ekspatriat. Oleh itu, antara inisiatif yang boleh dilakukan oleh ekspatriat untuk memahami negara tuan rumah adalah dengan berhubung dengan orang yang berada di negara tuan rumah

untuk meminta pendapat dan nasihat tentang negara tuan rumah (Wong & Wong, 2011). Menurut Wang dan Gu (2019) penggunaan media sosial sebagai platform komunikasi masa kini dapat mewujudkan komuniti dalam talian (online community) untuk melakukan pelbagai aktiviti sosial seperti berinteraksi dengan orang lain, menjalin persahabatan, dan berkomunikasi dengan pihak lain. Media sosial juga mendatangkan pelbagai manfaat terutamanya menambah baik interaksi antara pengguna dengan maklumat yang lebih luas (Huang et al., 2019). Selain itu juga, kos untuk mengakses maklumat adalah lebih rendah dan menjimatkan.

Di samping itu, interaksi sosial juga antara inisiatif yang membolehkan ekspatriat untuk meluaskan maklumat tentang budaya negara tuan rumah. Menurut Garcia-Alexander (2017) interaksi sosial ialah kemahiran sosial yang memberi ruang perkenalan antara dua individu melalui perbualan mengenai isu yang ringan. Melalui interaksi sosial, ekspatriat boleh mendapatkan informasi tentang budaya negara tuan rumah dengan lebih tepat dan sahih. Di samping itu, interaksi sosial juga memberi banyak kelebihan kepada ekspatriat, antaranya dapat membina hubungan positif dengan masyarakat, mengasah kemahiran berkomunikasi ekspatriat dan menyesuaikan diri dengan persekitaran baru lebih cepat.

Seterusnya, berdasarkan dapatan kajian, antara kaedah yang perlu ditekankan bagi membantu ekspatriat menyesuaikan diri adalah melalui kaedah silang budaya. Kaedah ini disokong oleh Kaplina (2020) yang berpendapat bahawa persilangan budaya mengajar pekerja tempatan dan pekerja luar negara untuk bertolak ansur dan bertoleransi bagi membina persefahaman antara pekerja. Seperti yang dilaporkan oleh Park (2020), kaedah silang budaya membolehkan ekspatriat menyesuaikan diri dengan cepat di persekitaran baru. Justeru, ini menunjukkan bahawa pentingnya semangat

kekitaan dan sikap bertanggungjawab antara pekerja bagi mengelakkan pekerja merasa tidak selesa dengan suasana dan budaya syarikat (Bacud, 2020). Keadaan tersebut boleh menjejaskan produktiviti dan keberkesanan pengurusan syarikat. Dapatan kajian juga menyatakan bahawa kaedah silang budaya ini wajar dipraktikkan melalui bekerja secara berkumpulan bersama ahli dari pelbagai latar belakang budaya yang berbeza. Ketidadaan persefahaman antara ekspatriat dan rakan sekerja boleh mencetuskan konflik dan masalah komunikasi. Hubungan antara rakan sekumpulan yang baik dibina atas sifat saling menghormati, meluangkan masa untuk mendengar pendapat setiap ahli kumpulan, dan menerima pendapat mereka (Sanyal & Hisam, 2018). Menjalankan kerja secara berkumpulan dengan kepelbagaian latar belakang ahli perlu dimanfaatkan kerana ia menghubungkan lebih banyak pengetahuan dan sumber tambahan untuk meningkatkan kreativiti (Jasmi, 2012).

Justeru, itu menunjukkan bahawa pentingnya keupayaan untuk bertutur dalam bahasa negara tuan rumah yang merupakan kunci utama dalam pelarasan dan produktiviti. Ekspatriat yang mampu berkomunikasi dengan kakitangan tempatan dengan lancar dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan mempunyai kebarangkalian yang lebih rendah untuk membuat kesilapan dalam berkomunikasi (Adler & Aycan, 2021). Sebaliknya, jika kekurangan kefasihan, ekspatriat terpaksa bergantung kepada pekerja tempatan yang fasih berbahasa Inggeris sebagai orang tengah atau jurubahasa yang boleh menyebabkan konteks dan idea yang ingin disampaikan tidak dapat disampaikan dengan sebaiknya.

5.2.4 Penilaian Prestasi Kerja

Dapatan kajian menunjukkan bahawa sistem penilaian prestasi kerja wajar digunakan oleh syarikat. Ghafoor (2011) berpendapat bahawa penilaian prestasi kerja dapat

membentuk komitmen pekerja melalui perbincangan, memberi dorongan kepada pekerja untuk berusaha, serta mengukuhkan hubungan pengurus dengan pekerja. Selain itu, bagi mengatasi masalah yang dihadapi oleh pekerja, penyelia akan menetapkan jangkaan prestasi yang baharu terhadap pekerja untuk meningkatkan prestasi mereka (Varma et al., 2020). Kebanyakan organisasi menilai prestasi kerja dengan menggunakan sistem penilaian prestasi dimana sistem ini dilihat dapat membantu organisasi meningkatkan prestasi dengan memberi tumpuan kepada akauntabiliti, budaya kearah pengukuran dan ketulusan (Van Dijk & Schodl, 2015). Menurut Siregar (2004), kaedah penilaian prestasi yang efektif membolehkan proses pembelajaran berjalan dengan efektif dan efisien.

Dapatan kajian mendapati program penilaian prestasi yang berkesan dapat mencapai matlamat yang ditetapkan dengan melibatkan ekspatriat ke dalam satu program perkembangan yang berterusan. Dapatan kajian tersebut disokong oleh Varma (2020) yang berpendapat bahawa pengendalian sistem penilaian prestasi perlu dibentuk berasaskan keperluan pekerjaan dengan menterjemahkan matlamat dan objektif organisasi sebagai keperluan pekerjaan serta menentukan tahap prestasi yang boleh dan tidak boleh diterima. Dapatan kajian juga mendapati bahawa setiap syarikat mempunyai proses penilaian prestasi yang berbeza. Proses yang disenaraikan oleh responden ialah melalui ujian, temuduga, penilaian oleh rakan sekerja, membandingkan prestasi ekspatriat dengan matlamat yang ditetapkan dan kemampuan ekspatriat untuk menyiapkan tugas yang diberi.

Proses penilaian prestasi yang dijalankan oleh syarikat tuan rumah adalah berdasarkan piawaian yang mengambil kira kesemua tanggungjawab seseorang ekspatriat. Penilaian yang dijalankan boleh melebihi daripada seorang penilai bagi mengelakkan

bias kepada ekspatriat (Hurlock, 2013). Ini bermakna, bukan pengurus sahaja yang boleh melakukan penilaian, bahkan terdapat beberapa individu lain yang boleh menilai prestasi seseorang ekspatriat. Rumusan daripada proses penilaian prestasi yang dijalankan oleh responden mendapati, proses penilaian prestasi merangkumi 3 kaedah penilaian iaitu kaedah sifat, kaedah gelagat dan kaedah hasil.

Kaedah yang pertama ialah kaedah sifat. McHugh dan Domegan (2017) berpendapat bahawa kaedah sifat bertujuan untuk mengukur sejauh mana seseorang ekspatriat itu memiliki ciri-ciri yang tertentu yang dilihat sebagai penting dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan seperti inovasi, kreativiti, kepimpinan dan kesetiaan. Kaedah yang kedua ialah kaedah gelagat. Kaedah gelagat merupakan satu pendekatan yang mampu untuk memberikan maklumat berorientasikan tindakan (Ingold et al., 2018). Oleh yang demikian, sangat sesuai untuk sistem penilaian prestasi yang digunakan untuk pembangunan ekspatriat. Manakala kaedah yang ketiga ialah kaedah hasil yang menilai hasil kerja ekspatriat (Longenecker & Fink, 2017). Oleh kerana kaedah ini dinilai berdasarkan hasil kerja ekspatriat, kaedah ini banyak meletakkan tanggungjawab pada bahu ekspatriat dan secara tidak langsung mampu meningkatkan motivasi ekspatriat.

Dapatan kajian juga turut membincangkan tentang penilaian ekspatriat di luar pejabat. Responden mempunyai pendapat yang berbeza tentang penilaian tersebut. Responden yang bersetuju berpendapat bahawa ia membolehkan ekspatriat mendalami perkara baru dan dapat membina hubungan baru di luar pejabat. Namun, ianya lebih wajar jika penilaian prestasi ekspatriat hanya tertumpu kepada prestasi ekspatriat di syarikat sahaja. Hal ini demikian kerana, menurut aktivis pekerja, Datuk Abdul Halim Mansor dalam kenyataannya menyatakan bahawa pihak majikan atau syarikat tidak seharusnya

mengganggu pekerja mereka selepas tempoh waktu bekerja kerana mereka perlu menghormati waktu rehat dan masa peribadi pekerja (Malik, 2021). Tambahnya, sekiranya penugasan itu memerlukan seseorang pekerja itu untuk kembali bertugas, maka pihak majikan perlu menghubungi pekerja tersebut termasuk pembayaran kadar kerja lebih masa berikutan ia merupakan kepentingan kepada syarikat.

5.3 Cadangan

5.3.1 Ekspatriat

Ekspatriat yang bekerja di Malaysia seharusnya bersikap terbuka dan mendapatkan pengetahuan mengenai budaya yang dipraktikkan di Malaysia sebelum datang ke Malaysia. Pengalaman dan pengetahuan mengenai budaya di Malaysia penting kerana dapat membantu ekspatriat untuk mengadaptasikan diri dan bersosial dengan masyarakat tempatan dan secara tidak langsung dapat menghindari daripada berlakunya pengasingan dan terpinggir dari masyarakat tempatan.

Di samping itu, ekspatriat tidak sepatutnya meletakkan harapan yang tinggi pada peringkat awal bertugas di syarikat tuan rumah. Tidak dinafikan ekspatriat akan mengalami kesukaran untuk memahami dan mempelajari budaya persekitaran kerja baru. Justeru, ekspatriat perlu meminta bantuan dan rujukan rakan sekerja bagi membantu ekspatriat menyesuaikan diri di persekitaran baru.

Untuk mengurangkan kebarangkalian kegagalan dan meningkatkan produktiviti di kalangan ekspatriat, ekspatriat perlu mengambil beberapa langkah penting. Sebelum bertolak ke negara tuan rumah, ekspatriat perlu membuat pelarasan tertentu, antaranya dari segi perubahan cara kerja dan kehidupan peribadi. Ekspatriat perlu mengetahui apa dan bagaimana untuk menyesuaikan diri agar dapat mengurangkan jurang antara

perbezaan budaya serta bagi memastikan kemahiran dan pengetahuan ekspatriat dapat ditonjolkan semasa menjalankan tugas. Ekspatriat yang menganggap tugas antarabangsa sebagai satu peluang untuk menuntut kemahiran teknikal yang tinggi akan cenderung untuk menghabiskan lebih banyak masa sebelum berlepas untuk meningkatkan kemahiran termasuk dengan mempelajari bahasa tempatan.

5.3.2 Syarikat Tuan Rumah

Syarikat tuan rumah berfungsi sebagai sumber penting kepada ekspatriat bagi membantu mereka memandangkan syarikat tuan rumah yang menetapkan peranan ekspatriat sepanjang tugas antarabangsa. Oleh itu, syarikat tuan rumah juga dapat memanfaatkan pengalaman ekspatriat dalam menangani cabaran, menyelesaikan tugas yang diberikan serta dapat berkongsi idea antara syarikat tuan rumah dan ekspatriat.

Syarikat tuan rumah berperanan untuk memberikan sokongan sosial, berkongsi maklumat tentang organisasi dan budaya kerja syarikat tuan rumah bagi membantu memudahkan ekspatriat menyesuaikan diri di tempat kerja. Syarikat tuan rumah perlu merangka aktiviti yang membantu ekspatriat menghadapi jaringan budaya di tempat kerja dengan menjelaskan matlamat yang ditetapkan kepada ekspatriat dan membimbing mereka agar dapat mengurangkan kesalahan semasa menjalankan tugas.

5.3.3 Syarikat Induk

Pemilihan ekspatriat bagi menjalankan tugas antarabangsa perlu menitikberatkan kemahiran pekerja tersebut. Hal ini demikian kerana, ekspatriat yang tidak mempunyai kemahiran yang mencukupi akan menghadapi masalah ketika bertugas di syarikat tuan rumah. Di samping itu, syarikat induk juga perlu menyediakan program-program

persediaan ekspatriat sebelum berlepas ke negara tuan rumah antaranya dengan menyediakan seminar dengan menjemput pakar dengan penyesuaian budaya di negara asing. Ekspatriat perlu diberi maklumat yang jelas tentang skop tugas mereka bagi mengelakkan sebarang kekeliruan serta memudahkan ekspatriat membuat persiapan.

Di samping itu, syarikat induk juga perlu menyediakan latihan bahasa buat bakal ekspatriat. Biarpun latihan bahasa memerlukan banyak kos dan memakan masa yang lama, ianya penting bagi memastikan komunikasi antara ekspatriat dan masyarakat tempatan adalah efektif. Menguasai bahasa negara tuan rumah juga memudahkan pemahaman yang lebih baik tentang budaya tuan rumah.

5.4 Halangan

Kajian ini mempunyai beberapa halangan yang perlu dipertimbangkan. Halangan pertama adalah mengenai pengumpulan data melalui soalan terbuka. Soalan terbuka bagi kajian ini tidak dapat mengkaji secara keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat di Malaysia di mana responden bebas memberikan idea mereka berdasarkan persoalan yang dikemukakan. Soalan terbuka ini ditulis dengan ringkas bagi meningkatkan minat responden untuk menjawab soalan. Sekiranya soalan yang diberikan agak rumit, hasilnya mungkin berbeza. Dengan itu, dapat dilihat dengan jelas bahawa penggunaan kaedah soalan terbuka dilihat kurang bersesuaian untuk mencapai objektif kajian.

Selain itu, faktor bilangan responden terhad menyebabkan dapatan kajian ini dilihat terbatas. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat di Malaysia dilihat tidak dikupas dengan mendalam. Dengan itu, kaedah untuk meningkatkan keberkesanan proses pembelajaran ekspatriat tidak dapat dinyatakan

dan dilaksanakan berikutan oleh masalah yang berlaku tidak dapat dikenalpasti. Syarikat induk dan syarikat tuan rumah tidak dapat memberi kerjasama sepenuhnya dalam memberi maklumat tentang ekspatriat mereka dengan alasan tidak mahu membebankan ekspatriat diluar waktu kerja.

Halangan lain adalah disebabkan oleh kelewatan responden untuk memberi maklum balas. Keadaan ini menyebabkan pengkaji tidak dapat memperincikan dapatan yang diperoleh. Situasi ini cenderung membuatkan pengkaji hanya menyatakan secara rawak sahaja dapatan yang diperoleh. Dapat dilihat dengan jelas, kesemua responden mengambil masa dua bulan untuk mengembalikan semula jawapan melalui emel. Kelewatan responden untuk mengembalikan jawapan adalah disebabkan ada antara mereka yang perlu menjalani kuarantin kerana dijangkiti COVID-19 serta kesibukan kerja. Di samping itu juga, terdapat responden yang tidak menjawab soalan secara terperinci. Ini disebabkan oleh kekangan polisi syarikat serta kurang pendedahan daripada syarikat tuan rumah. Disebabkan oleh halangan-halangan yang dinyatakan, ianya menyebabkan objektif kajian tidak dapat dipenuhi dengan menyeluruh. Tambahan pula, kajian yang dijalankan tidak dapat dijadikan contoh yang terbaik bagi ekspatriat dalam meningkatkan kemahiran dan potensi mereka dapat menyiapkan tugas antarabangsa.

5.5 Cadangan Kajian Lanjutan

Berdasarkan halangan pertama kajian ini iaitu tentang soalan terbuka yang lebih ringkas untuk mendapatkan dapatan kajian, penyelidikan akan datang dicadangkan supaya penyelidik akan datang menyediakan soalan-soalan yang lebih terperinci tentang faktor-faktor lain yang berkemungkinan mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat di Malaysia. Soalan yang terperinci membolehkan pengkaji untuk membuat

kajian dengan lebih lanjut dan mendalam. Selain itu, penyelidik turut dicadangkan untuk menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif dengan mengedarkan borang soal selidik kepada responden yang terlibat. Bilangan responden yang terlibat turut boleh ditingkatkan di mana dapatan kajian bagi kaedah penyelidikan kuantitatif lebih mudah untuk dianalisis. Penyelidik tidak memerlukan masa yang panjang untuk membuat analisis dengan mentranskripsi dapatan yang diperolehi.

Di samping itu, penyelidikan akan datang harus memfokuskan kepada pengaruh keseluruhan proses pembelajaran kepada ekspatriat dengan mengenalpasti proses pembelajaran yang sesuai digunakan dalam membantu ekspatriat untuk menyesuaikan diri serta meningkatkan prestasi ekspatriat. Akhir sekali, penyelidik akan datang juga disarankan supaya sentiasa meminta maklum balas responden tentang jawapan soalan terbuka. Oleh itu, ia memudahkan penyelidik untuk mendapat maklumat tambahan daripada responden. Dalam konteks ini, adalah dicadangkan untuk penyelidik memendekkan tempoh maklum balas responden agar mereka dapat memberikan jawapan secepatnya. Keadaan ini dapat memudahkan penyelidik membuat analisis berdasarkan maklum balas yang diberi. Dalam masa yang sama, turut dicadangkan untuk memilih responden di organisasi sendiri bagi memudahkan penyelidik mendapatkan maklum balas daripada responden.

5.6 Kesimpulan

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat dan kesannya kepada prestasi kerja. Di samping itu juga, kajian ini turut mengkaji tanggungjawab syarikat tuan rumah terhadap proses pembelajaran ekspatriat dan menjelaskan pengaruh proses pembelajaran sepanjang menjalani tugas antarabangsa terhadap prestasi kerja ekspatriat. Kajian ini

dijalankan dengan melibatkan 7 orang ekspatriat luar negara yang sedang bekerja di Malaysia yang berumur 25 tahun ke atas.

Penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat bagi memastikan mereka dapat menyelesaikan tugas antarabangsa mereka dengan jayanya. Kajian mendapati terdapat empat faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran ekspatriat, iaitu persiapan ekspatriat sebelum bertolak, orientasi pembelajaran, kecerdasan budaya dan penilaian prestasi kerja. Keempat-empat faktor tersebut membantu ekspatriat dalam meningkatkan motivasi mereka, meningkatkan kemahiran individu, serta membantu mereka menyesuaikan diri dengan persekitaran baru.

Dapatan kajian mendapati keberkesanan proses pembelajaran perlu melibatkan inisiatif daripada ekspatriat, syarikat induk dan syarikat tuan rumah. Ekspatriat perlu membuat persiapan yang rapi seperti mencari maklumat tentang budaya syarikat dan negara tuan rumah sebelum menjalankan tugas antarabangsa. Kekurangan persiapan boleh menyebabkan ekspatriat mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri semasa bertugas di negara tuan rumah. Di samping itu, syarikat induk juga memainkan peranan penting bagi mempersiapkan ekspatriat dalam kemahiran berkomunikasi, kemahiran menyesuaikan diri di tempat baru, dan kemahiran teknikal untuk menjalankan tugas antarabangsa. Akhir sekali, syarikat tuan rumah merupakan antara tonggak utama dalam melahirkan prestasi pekerja yang cemerlang. Konsep orientasi pembelajaran yang dirangka oleh syarikat tuan rumah perlulah menumpukan kepada kemahiran yang sesuai supaya dapat membantu meningkatkan prestasi kerja ekspatriat.

Dapatan kajian daripada penyelidikan ini menyumbang kepada pengetahuan sedia ada dalam kajian tentang prestasi ekspatriat semasa menjalankan tugas antarabangsa. Justeru, dapatan kajian ini membantu memberi cadangan dan idea kepada ekspatriat yang bakal menjalankan tugas antarabangsa pada masa hadapan, syarikat induk yang bakal menghantar wakil pekerja untuk latihan antarabangsa, serta syarikat tuan rumah sebagai lingkungan penting bagi perkongsian dan perkembangan idea. Di samping itu, kajian ini juga secara tidak langsung membantu memberi idea bagi mengembangkan sektor perdagangan dan perniagaan antarabangsa yang berkait rapat dengan pengaliran barang dan perkhidmatan, modal, teknologi, sumber manusia serta penambahan pengetahuan antara dua negara.



RUJUKAN

- Abas, D. M. (2006). Menguruskan prestasi tenaga kerja (sektor awam). *Jurnal Pengurusan Awam*, 35–44.
- Abugre, J. B. (2018). Cross-cultural communication imperatives: Critical lessons for Western expatriates in multinational companies (MNCs) in sub-Saharan Africa. *Critical Perspectives on International Business*, 14(2–3), 170–187. <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2017-0005>
- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2021). Cross-cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know *. *Intercultural Management in Practice*, 5, 1–26. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-826-320211002>
- Adom, A. Y., Kofi Nyarko, I., Narki, G., & Som, K. (2016). Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times? *Journal of Resources Development and Management*, 24, 116–127. www.iiste.org
- Ahmad Johari, S. (2008). Teori Pembelajaran. *Psikologi Pendidikan*.
- Ahmad Johari Sihes. (2015). Konsep Pembelajaran. *E-Prints UTM*, 8. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/23790/4/Chapter I.pdf>
- Ahmad, N. (2019). *Kepentingan Pengurusan Prestasi Pekerja*.
- Ahmad Nur Rofi, SE, M. S. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi Pt. Leo Agung Raya Semarang. *Ilmu Manajemen Daan Akuntansi Terapan*.
- Aini, D. N. (2018). Pengaruh Budaya Literasi Dalam Mengembangkan Kecerdasan Kewarganegaraan. *Biomatika Jurnal Ilmiah FKIP Universitas Subang*.
- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In *Action Control*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Aman, Z., & Shukor, K. A. (2015). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA DALAM KALANGAN STAF SOKONGAN KOLEJ UNIVERSITI ISLAM ANTARABANGSA SELANGOR. *2nd International Conference on Management and Muamalah 2015*.
- Amir, S., Okimoto, T. G., & Moeller, M. (2020). Informal repatriate knowledge transfer: a qualitative analysis of Malaysian corporate executives. *Journal of Global Mobility*, 8(1), 107–140. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2019-0043>
- Amseke, F. (2020). PERAN PERKEMBANGAN MORAL TERHADAP PERILAKU PROSOSIAL REMAJA. *PSYCHE: Jurnal Psikologi*, 2, 103–115. <https://doi.org/10.36269/psyche.v2i2.210>
- Arlina Nurbaity L. (2004). Strategi Pemasaran dalam Persaingan Bisnis. *Universitas Sumatra Utara*.

- Azizi Yahaya, B. B. (2013). Persekitaran keluarga dan Kesannya Terhadap Tingkah Laku Devian Remaja. *Journal of Education*, 53(9), 1689–1699.
- Bacud, S. A. D. (2020). Henri fayol's principles of management and its effect to organizational leadership and governance. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 162–167. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.11.25>
- Banks, P. (2020). *Crossing Cultures* (pp. 38–53). <https://doi.org/10.4324/9781315121147-3>
- Barakat, A., & Moussa, F. (2014). Variables influencing expatriate learning and organizational learning. *Competitiveness Review*, 24(4), 275–292. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0063>
- Bayraktar, S. (2019). A diary study of expatriate adjustment: Collaborative mechanisms of social support. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 47–70. <https://doi.org/10.1177/1470595819836688>
- Berardi, A., & Blackmore, C. (2016). Introducing environmental decision making. In *openLearn* (p. 110). <https://www.open.edu/openlearn/nature-environment/introducing-environmental-decision-making/content-section-0>
- Bhatti, M. A., Kaur, S., & Battour, M. M. (2013). Effects of individual characteristics on expatriates' adjustment and job performance. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 544–563. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2013-0013>
- Bielza, C., & Larranaga, P. (2020). 5 - *Performance Evaluation* (pp. 201–225). <https://doi.org/10.1017/9781108642989.009>
- Bolderston, A. (2008). Writing an Effective Literature Review. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.jmir.2008.04.009>
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). A practical perspective on repatriate knowledge transfer: The influence of organizational support practices. *Journal of Global Mobility*, 4(1), 68–87. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2015-0041>
- Caligiuri, P., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. *Human Resource Management Review*, 19(3), 251–262. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.02.001>
- Chen, X. P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/a0024697>
- Choi, S. G., & Johanson, J. (2012). Knowledge translation through expatriates in international knowledge transfer. *International Business Review*, 21(6), 1148–1157. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.01.002>
- Connelly, B., Hitt, M. A., DeNisi, A. S., & Ireland, R. D. (2007). Expatriates and corporate-level international strategy: Governing with the knowledge contract. *Management Decision*, 45(3), 564–581.

<https://doi.org/10.1108/00251740710745016>

- Cranston, S. (2018). Calculating the migration industries: knowing the successful expatriate in the Global Mobility Industry. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44(4), 626–643. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1315517>
- Crocitto, M. M., Sullivan, S. E., & Carraher, S. M. (2005). Global mentoring as a means of career development and knowledge creation: A learning-based framework and agenda for future research. *Career Development International*, 10(6–7), 522–535. <https://doi.org/10.1108/13620430510620593>
- Czajor, J. (2016). Compensation and benefits: Essentials of international assignment management. In *Handbook of Human Resources Management* (pp. 951–974). https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_73
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). Future Work Skills. *Phoenix Usa*.
- DeNisi, A. S., & Sonesh, S. (2016). Success and failure in international assignments: A review and a proposed multi-dimensional model. *Journal of Global Mobility*, 4(4), 386–407. <https://doi.org/10.1108/JGM-12-2015-0060>
- Denney, A. S., & Tewksbury, R. (2013). How to Write a Literature Review. *Journal of Criminal Justice Education*. <https://doi.org/10.1080/10511253.2012.730617>
- Denuit, M., Hainaut, D., & Trufin, J. (2020). *Performance Evaluation* (pp. 35–49). https://doi.org/10.1007/978-3-030-57556-4_2
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0*. *Journal of Mixed Methods Research*. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C., & Campbell, E. M. (2020). Referents or Role Models? The Self-Efficacy and Job Performance Effects of Perceiving Higher Performing Peers. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000519>
- Dunbar, E., & Ehrlich, M. H. (1993). Preparation of the international employee: Career and consultation needs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 45(1), 18–24. <https://doi.org/10.1037//1061-4087.45.1.18>
- Eletter, S., El-Refae, G., & Kaba, A. (2020). The impact of knowledge sharing enablers on knowledge sharing behavior: an empirical study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-p*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2020-0065>
- Elliott, V. (2018). Thinking about the Coding Process in Qualitative Data Analysis. *Qualitative Report*, 23, 2850–2861. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3560>

- Enderwick, P. (2011). Acquiring overseas market knowledge: a comparison of strategies of expatriate and immigrant employees. *Journal of Asia Business Studies*, 5(1), 77–97. <https://doi.org/10.1108/15587891111100813>
- English, J. (2020). *Marketing strategy* (pp. 167–178). <https://doi.org/10.4324/9781003116028-17>
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1348/000709900158001>
- Farkas, G. (2016). The Effects of Strategic Orientations and Perceived Environment on Firm Performance. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 55–65. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.01.04>
- Fee, A. (2020). How host-country nationals manage the demands of hosting expatriates: An exploratory field study. *Journal of Global Mobility*, 8(1), 25–54. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2019-0045>
- Fee, A., & Gray, S. J. (2020). Expatriates as catalysts: what and how Vietnamese locals learn from self-initiated expatriates. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(3), 389–416. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2019-0145>
- Friedman, J. (1994). The politics of communitarianism. *Critical Review*, 8(2), 297–340. <https://doi.org/10.1080/08913819408443340>
- Garcia-Alexander, G., Woo, H., & Carlson, M. (2017). *Social Interaction, Socialization, and Group Influence* (pp. 59–79). https://doi.org/10.1007/978-3-319-64950-4_4
- Ghafoor, C. A., Ghafoor, S., Khan, U. F., Idrees, F., Javed, B., Ahmed, F., & Officer, P. (2011). Evaluation of expatriates performance and their training on International Assignments. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 335–351.
- Ghaniyy, A., & Akmal, S. (2018). KECERDASAN BUDAYA DAN PENYESUAIAN DIRI DALAM KONTEKS SOSIAL-BUDAYA PADA MAHASISWA INDONESIA YANG KULIAH DI LUAR NEGERI. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 5. <https://doi.org/10.24854/jpu02018-179>
- Graf, A. (2004). Expatriate selection: An empirical study identifying significant skill profiles. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.20030>
- Grusec, J. (2019). *Social Learning Theory*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23568-2>
- Gumanti, A., Yudiar, ., & Syahrudin, . (2016). Metode penelitian pendidikan. In *Jakarta : mitra wacana merdeka*.
- H., M. (2020). *PERFORMANCE EVALUATION OF*.

- Halim, S., Wahid, R., & Halim, T. (2018). CLASSROOM OBSERVATION- A POWERFUL TOOL FOR CONTINUOUS PROFESSIONAL DEVELOPMENT (CPD). *International Journal on Language, Research and Education Studies*, 2, 162–168. <https://doi.org/10.30575/2017/IJLRES-2018050801>
- Hansen, Z. N. L., & Rasmussen, L. B. (2016). Mentorship of expatriates in transnational companies. *Journal of Global Mobility*, 4(2), 176–201. <https://doi.org/10.1108/JGM-05-2015-0018>
- Hayes, D. (2017). Environmental Responsibility, Active Social Learning, and Political Action. *PRISM*, 1, 152–181.
- Hermansson, F., & Kilnes, U. (2008). Knowledge transfer from expatriates. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, 5–43.
- Hinsch, M. (2020). *Performance Evaluation* (pp. 135–142). https://doi.org/10.1007/978-3-662-61367-2_9
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58–73. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.016>
- Huang, L., Clarke, A., Heldsinger, N., & Tian, W. (2019). The communication role of social media in social marketing: a study of the community sustainability knowledge dissemination on LinkedIn and Twitter. *Journal of Marketing Analytics*, 7(2), 64–75. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00053-8>
- Hughes, M. (2020). Cultural safety and cultural intelligence. *The New Zealand Nursing Journal. Kai Tiaki*.
- Hurlock, V. J. (2013). *Evaluation of an Expatriate Program At a Us-Based Multinational Corporation*. 104.
- Ilgel, D., & Hollenbeck, J. (1991). The Structure of Work: Job Design and Roles. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2.
- Ingold, P. V., Dönni, M., & Lievens, F. (2018). A dual-process theory perspective to better understand judgments in assessment centers: The role of initial impressions for dimension ratings and validity. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1367–1378. <https://doi.org/10.1037/apl0000333>
- Jannesari, M., Wang, Z., Brown, P., & McCall, J. (2016). Knowledge transfer between expatriate and host country nationals: The role of self-construal. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 369–382. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.3.369>
- Januari, C. (2015). PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*.
- Jasmi, K. A. (2012a). Penyelidikan Kualitatif dalam Sains Sosial. In *Kursus Penyelidikan Kualitatif Siri 1 2012*.

- Jasmi, K. A. (2012b). *Kesahan dan Kebolehppercayaan dalam Kajian Kualitatif*.
- Kanstrén, K., & Mäkelä, L. (2020). Expatriate partners' subjective well-being and related resource losses and gains. *Community Work & Family*. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1801582>
- Kaplina, A. (2020). CROSS-CULTURAL MANAGEMENT, A TOOL FOR ORGANIZING THE CROSS-CULTURAL INTERACTION. *Agrosvit*, 49. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.21.49>
- Lakshman, S., & Lakshman, C. (2017). The dynamic change in expatriate roles: strategy type and stage of internationalization. *Management Decision*, 55(8), 1770–1784. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0816>
- Laland, K. N., & Rendell, L. (2019). Social learning: Theory. In *Encyclopedia of Animal Behavior* (pp. 380–386). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813251-7.00057-2>
- Lalli, G. (2019). *Social learning* (pp. 15–26). <https://doi.org/10.4324/9780429430282-2>
- Linneberg, M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
- Longenecker, C., & Fink, L. (2017). Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review*, 16(1), 32–38. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2016-0096>
- Lueke, S. B., & Svyantek, D. J. (2000). Organizational Socialization in the Host Country: the Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(4), 380–400. <https://doi.org/10.1108/eb028924>
- Lumpur, K. (n.d.). *Are you an expat living in Malaysia ? Expat Health Insurance Moving Companies*. 1–5.
- M.Y, Z., Ismail, M. B., Ahmad, K., & Yusof, M. (2013). *Pengurusan dan Perkongsian Pengetahuan Sektor Awam: Keperluan Model*.
- Malik, H. (2021). *BDR : Jangan ganggu pekerja luar waktu pejabat , hormati masa rehat*. 1–11.
- Martins, D. (2013). Expatriates' influence on knowledge sharing: An empirical study with international portuguese companies. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 1*, 421–428.
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2002). “Push-pull” factors influencing international student destination choice. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/09513540210418403>
- McHugh, P., & Domegan, C. (2017). Evaluate development! Develop evaluation!

- Answering the call for a reflexive turn in social marketing. *Journal of Social Marketing*, 7(2), 135–155. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-10-2016-0063>
- Mello, D., & Barbosa, F. (2021). *Performance Evaluation* (pp. 193–223). https://doi.org/10.1007/978-3-030-66541-8_8
- Miha, S., & Alam, S. (2021). *Cross-Cultural Communication*.
- Minbaeva, D. B., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6), 663–679. <https://doi.org/10.1108/01425450410562236>
- Miralles-Vazquez, L., & McGaughey, S. L. (2015). Non-traditional international assignments, knowledge and innovation: an exploratory study of women's experiences. *Prometheus (United Kingdom)*, 33(3), 277–303. <https://doi.org/10.1080/08109028.2015.1122952>
- Miranda, J. C. (2009). {an} {Exploratory} {Research} {on} {Learning} {Styles} {of} {Expatriates} {in} {Malaysia}. {UNITAR} {e-Journal}, 5(1), 82–101. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=48496552&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Mitchell, T. D., & Coyle, P. (2019). When racial/ethnic minorities emerge as leaders: The role of learning orientation and team minority composition. *Group Dynamics*, 23(3–4), 195–202. <https://doi.org/10.1037/gdn0000104>
- Mitu, N. (2021). *Importance of Communication in Public Administration*. *Revue de S*, 134–145.
- Mobility, G. (2017). *Pros and Cons of Short-Term International Assignments Possible benefits to the Company of using short-term international assignments include : Potential traps to the Company of using short-term international assignments include : Will a short-term interna*. 1–7.
- Mohd Majid Konting. (2009). Kaedah Penyelidikan dalam Pendidikan. In *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (2003). Reka bentuk kajian. In *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*.
- Mokmin Basri. (2012). Bab 4 : Kaedah Kajian. *ResearchGate*.
- Mou, G. F. (2018). The minimum rank problem for a linear directed 2-Tree. *Journal of Combinatorial Mathematics and Combinatorial Computing*, 105, 45–54.
- Nazirah Binti Abdul Rohman, R. B. O. (2017). *Permasalahan Adaptasi Budaya dan Strategi Menangani Permasalahan dalam Kalangan Ekspatriat yang Bekerja di Syarikat Multinasional di Malaysia*. 10, 5–8.
- Nightingale, A. (2009). Triangulation. In *International Encyclopedia of Human Geography*. <https://doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00552-6>

- Nuriyah, N. (2014). Evaluasi pembelajaran: Sebuah Kajian Teori. *Jurnal Edueksos*. <https://doi.org/10.1165/rcmb.2013-0411OC>
- Nurul Asiah Fasehah Muhamad. (2017). *KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN INSTRUMEN KEPERCAYAAN EPISTEMOLOGI ISLAM*. Proceeding of International Seminar On Tarbiyah 2017.
- Okpara, J. O. (2016). Cross-cultural adjustment of expatriates: Exploring factors influencing adjustment of expatriates in Nigeria. In *International Journal of Cross Cultural Management*. <https://doi.org/10.1177/1470595816671149>
- Omar, A., Sulaiman, M., Yusuf, O. A., & Othman, A. K. (2014). Factors contributing to the success of Malaysian expatriates on foreign assignments. *International Journal*, 3(2), 938–948.
- Othman, I. W., Kamal, M., Shah, M., Yusoff, M. S., Suki, N. M., Awang, H., Jupiter, D. H., Kunci, K., Tinggi, P., Pengantarabangsaan, D., Universiti, P., Akademik, A., Universiti, P., & Tinggi, P. P. (2017). Pengantarabangsaan Pendidikan Tinggi: Amalan Dan Cabaran. *Labuan E-Journal of Muamalat and Society*.
- Park, M., Lee, K., & Han, C. (2020). A study on the correlations between socio-cultural attitude to psychological effort. *Journal of the Korean Data And Information Science Society*, 31, 663–681. <https://doi.org/10.7465/jkdi.2020.31.4.663>
- Pegram, J., Falcone, G., & Kolios, A. (2019). Job role localisation in the oil and gas industry – The case study of Ghana. *The Extractive Industries and Society*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.08.003>
- Peretz, H., & Fried, Y. (2012). National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 448–459. <https://doi.org/10.1037/a0026011>
- Proctor, K. R., & Niemeyer, R. (2019). *Social Learning Theory* (pp. 205–219). <https://doi.org/10.4324/9780429262791-12>
- Przytuła, S., Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Sułkowski, Ł., & Basińska, B. A. (2018). The Knowledge Transfer From Headquarter to Local Subsidiaries Through Expatriates - Local Employees' Perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 3(3), 207–239. <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.18.032.9628>
- Rani, K. (2020). *PENGURUSAN SUMBER MANUSIA ANTARABANGSA*.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Reiche, B. S., Dimitrova, M., Westman, M., Chen, S., Wurtz, O., Lazarova, M., & Shaffer, M. A. (2021). Expatriate work role engagement and the work–family interface: A conditional crossover and spillover perspective. *Human Relations*, 00187267211046816. <https://doi.org/10.1177/00187267211046816>

- Resource, C. E., Centre, T., Infection, O., & Clinic, P. (2018). *Management of Management of. 07(Cdc)*, 1–6. file:///C:/Users/User/Downloads/management of heart failure (2).pdf
- Robert, J. J., & Goemans, A. (2014). To Rethink the Preparation of the Expatriates. *SSRN Electronic Journal*, 1. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2540861>
- Rubi Ahmad and Chin Yuen Hin, Issar, R. I., Omar Abdi Dahir, Aileen Gan Li-Shen, England, N., جاري روحلى, Yuen Mun Kwun, Chai Mun Yee, Choong You Jian, Koh Chin Wei, Tham Wai Jing, Xiaorong Zhou, Atchison, K., Yeung, V. S., APREA, Garlappi, L., Tao Shu, Yan, H., Frank, M. Z., ... Stulz, R. M. (2016). Determinants of returns on Malaysian Real Estate Investment Trusts (MREITs). In *Journal of Real Estate Finance and Economics* (Vol. 21, Issue 1). <https://doi.org/10.21002/icmr.v6i1.2987>
- Safitri, R., Purwanto, H., Trihudiyatmanto, M., & Kaukab, M. (2021). Studi Empiris Faktor Determinan Prestasi Kerja Pegawai. *Permana Jurnal Perpajakan Manajemen Dan Akuntansi*, 13, 46–55. <https://doi.org/10.24905/permana.v13i1.157>
- Salih, A. (2020). *Cultural Intelligence* (pp. 48–59). <https://doi.org/10.4324/9780429344695-7>
- Salih, M. (2019). *knowledge sharing*.
- 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>
- Samsudin, N. (2019). *kepentingan penambahbaikan prestasi kerja*.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University Entrepreneurship in the Middle East. View project Logistics Service Performance and Tourist Satisfaction in Salalah Tourism Industry View project The . *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 15–22. <https://doi.org/10.9790/487X-2003011522>
- Saville, N. (2021). *Learning-Oriented Assessment* (pp. 13–33). <https://doi.org/10.4324/9781003014102-3>
- Savović, S. (2015). Method of target company valuation. *Racunovodstvo*, 59, 87–94.
- Setyosari, P. (2016). Metode Penelitian Pendidikan & Pengembangan. In *Metode Penelitian Pendidikan & Pengembangan*.
- Shao, H., Xu, R., & Tao, F. (2013). Gaussian process for transfer learning through minimum encoding. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41278-3_47
- Shao, J. J., & Ariss, A. AL. (2020). Knowledge transfer between self-initiated

- expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs. *International Business Review*, 29(1), 101634. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101634>
- SHARIFAH BAHARUM. (1986). Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Hubungan Antara Komunikasi Dalam Organisasi Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja Dan Komitmen Kerja*.
- Shay, J. P., & Tracey, J. B. (2009). Expatriate adjustment and effectiveness: The mediating role of managerial practices. *Journal of International Management*, 15(4), 401–412. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.12.007>
- Siregar, S. (2004). *Penilaian Prestasi Kerja*.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
- Smith, A. J. D. (2019). Helping Expatriate Employees Deal with Culture Shock. *Human Resource Management*, 1–4. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/summer2019/pages/helping-expatriate-employees-deal-with-culture-shock.aspx>
- Sonesh, S. C., & DeNisi, A. S. (2016). The categorization of expatriates and the support offered by host country nationals. *Journal of Global Mobility*, 4(1), 18–43. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2015-0036>
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H)
- Stroppa, C., & Spieß, E. (2011). International assignments: The role of social support and personal initiative. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.008>
- Suprijono, A. (2009). Cooperative Learning Teori dan Aplikasi. *Kumpulan Metode Pembelajaran*.
- Swithin. (1907). “Camelian.” *Notes and Queries*, s10-VIII(199), 306. <https://doi.org/10.1093/nq/s10-VIII.199.306-a>
- Takari, M. (2017). *INTERAKSI BUDAYA LOKAL DAN NASIONAL INDONESIA DENGAN DUNIA DALAM KONTEKS GLOBALISASI*.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs: Propositions for further research. *Journal of Global Mobility*, 6(1), 79–101. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0026>
- Thiptanamane, P., & Ussahawanitchakit, P. (2016). Learning orientation, emotional intelligence and job success: an empirical research of automobile industry in

- Thailand. *The Business and Management Review*, 7(5), 212–219. http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_20588/conference_80980.pdf
- Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edi, Vol. 17). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22034-5>
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2005). Forms of host-country national learning for enhanced MNC absorptive capacity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(7), 590–606. <https://doi.org/10.1108/02683940510623407>
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2020). Managing International Assignments. In *Managing a Global Workforce* (pp. 260–294). <https://doi.org/10.4324/9781315702681-13>
- Varma, A., Budhwar, P., Katou, A., & Matthew, J. (2016). Interpersonal affect and host country national support of expatriates. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(4), 476–495. <https://doi.org/10.1108/jgm-02-2016-0007>
- Varma, A., Wang, C.-H., & Budhwar, P. S. (2020). Performance Management for Expatriates. *Global Mobility and the Management of Expatriates*, May, 80–99. <https://doi.org/10.1017/9781108679220.004>
- Veloo, A., & Zolkepli, W. H. (2011). Atribut Sistem Penilaian Prestasi dengan Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru. *International Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.32890/ijms.18.1.2011.10207>
- Vlajcic, D., Marzi, G., Caputo, A., & Dabic, M. (2019). The role of geographical distance on the relationship between cultural intelligence and knowledge transfer. *Business Process Management Journal*, 25(1), 104–125. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0129>
- Wang, C., & Gu, X. (2019). Influence of adolescents' peer relationships and social media on academic identity. *Asia Pacific Journal of Education*, 39(3), 357–371. <https://doi.org/10.1080/02188791.2019.1598848>
- Wang, C. H., & Varma, A. (2018). A process model of how interpersonal interaction leads to effectiveness of the expatriate-host country national relationship: An intergroup contact perspective. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(4), 670–689. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2017-0147>
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Wang, C. Y. P., Lien, M. C., Jaw, B. S., Wang, C. Y., Yeh, Y. S., & Kung, S. H. (2019). Interrelationship of expatriate employees' personality, cultural intelligence, cross-cultural adjustment, and entrepreneurship. *Social Behavior and Personality*, 47(12). <https://doi.org/10.2224/SBP.8341>

- Wang, K., Goh, M., Carducci, B., Nave, C., Mio, J., & Riggio, R. (2020). *Cultural Intelligence*. 269–273. <https://doi.org/10.1002/9781119547181.ch310>
- Wang, K. T., Heppner, P. P., Wang, L., & Zhu, F. (2015). Cultural intelligence trajectories in new international students: Implications for the development of cross-cultural competence. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*, 4(1), 51–65. <https://doi.org/10.1037/ipp0000027>
- Wang, Z., Ren, S., & Meng, L. (2021). High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel Review*, 19. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0561>
- Waxin, M., & Brewster, C. (2020). *The Recruitment, Selection, and Preparation of Expatriates*. <https://doi.org/10.1017/9781108679220.002>
- WHR GROUP. (2018). *Expatriate Assignment - The Best Types of Expat Assignments for your Mobility Program | WHR Group*. 1–8. <https://www.whrg.com/blog/the-best-types-of-expat-assignments-for-your-mobility-program/>
- Wong, W. P., & Wong, K. Y. (2011). Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance. *Business Process Management Journal*, 17(6), 940–964. <https://doi.org/10.1108/14637151111182701>
- Wu, W. Y., Lee, L. Y., & Pham, T. T. (2019). Examining the influence of expatriates' social capital and knowledge-sharing behavior on financial performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 557–577. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1822>
- Yusri, Y. (2017). STRATEGI PEMBELAJARAN ANDRAGOGI. *Al-Fikra : Jurnal Ilmiah Keislaman*. <https://doi.org/10.24014/af.v12i1.3861>
- Zainol, H., Mohd Isa, H., Alauddin, K., & Mohd derus, M. (2016). General Adjustment Influence Factor of Malaysian Construction Expatriates Executives Abroad. *MATEC Web of Conferences*, 66, 12. <https://doi.org/10.1051/mateconf/20166600012>
- Zulkifly, N. A., Ismail, M., & Hamzah, S. R. (2019). Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals: Shared vision as mediator. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 199–215. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2019-0067>

LAMPIRAN

Lampiran A Soal Selidik Terbuka



OPEN-ENDED QUESTION

A SURVEY ON THE INFLUENCE OF THE LEARNING PROCESS ON EXPATRIATE WORK PERFORMANCE

Dear respondent,

I sincerely wish to thank you for your time and support towards this study

- The purpose of this observation is to study the influence of the learning process on expatriate work performance.
- This open-ended question will take you less than 45 minutes to answer. I would be most grateful if you could return the answer to the researcher.
- Please be assured that the information you provide is **STRICTLY CONFIDENTIAL**. The answer will be used only for academic purposes with no specific individuals identified.
- I am most grateful if you could complete all the questions at your earliest.

Your willingness to participate in this survey is greatly appreciated.

Kind regards,

Nur Syahirah Binti Mad Rosli
Master Candidate
School of International Studies
Universiti Utara Malaysia

Dr. Mashitah Binti Mohd Udin
Director of Institute for Malaysian Political
Analysis
Master Supervisors
Universiti Utara Malaysia

Email: syahirahrosli97@gmail.com
Mobile: +6013-4690585

PART 1: PSYCHOGRAPHIC SEGMENTATION

Please tell us about yourself.

1. What are the factors that make you agree to undertake this international assignment?
2. How would you describe your first experience as an expatriate in Malaysia?
3. What would (did) you expect when you become an expatriate at a foreign company?

PART 2: LEARNING PROCESS

Robert M Gagne through his book entitled “The Conditions of Learning” defines learning as the ability of an individual to make change through behaviour by comparing his behaviour with other individuals compared to previous behaviours (Nuriyah, 2014). While the learning process involves 4 aspects, namely mental, physical, emotional and social aspects. The learning process has 2 categories, namely formal learning and informal learning (Suprijono, 2009).

1. From your experience, how have environmental factors changed your behavior throughout your international assignment?
“Expatriate learning processes affect work performance”
2. What do you think about that statement?
3. What would you like to suggest in the expatriate learning process to make it more effective?

PART 3: ROLE OF EXPATRIATE

Multinational companies face 3 important challenges, namely global integration, local adaptation, and organizational learning (Shao & Ariss, 2020). Some researchers argue that the involvement of expatriates in multinational corporations as one of the weapons to face challenges. This is because expatriates are a key factor contributing their new ideas in facing global challenges (Burmeister & Deller, 2016).

4. In your opinion, what is the major role played by expatriates in carrying out international assignments?
5. What is your opinion from previous researchers who described expatriates as the main character in the process of knowledge sharing between the parent company and multinational company?

PART 4: ROLE OF HOST COMPANY

Multinational companies rely on expatriates to carry out their strategic missions. However, due to the low percentage of international assignment percentage, host companies need to identify factors that can help to ensure expatriates can adapt to new environments and can improve their performance (C. H. Wang & Varma, 2018).

6. Can you explain what programs have been organized by the host company to help the expatriate learning process?
7. How supervisor help expatriates throughout international assignments?
8. In your opinion, how mentors and protégés approach can give a big help for expatriates to perform their international assignment? Does your company also provide a mentor and protégé approach to expatriates?

PART 5: ADVANTAGES OF EXPATRIATE LEARNING

Through the international assignment, expatriates can increase their chances of success as well as able to establish relationships with more individuals who can guide to them (Hansen & Rasmussen, 2016). International assignments not only impact the organization, but also the knowledge of the expatriate himself (Czajor, 2016).

9. How do international assignments help in expanding expatriates' knowledge and skills?
10. How pre-departure training and post-arrival training in the host country help expatriates' adjustment in the host country?
11. What are the benefits of a realistic description and a clear picture from the host company of a given assignment?
12. Can you explain how the process of knowledge transfer between the parent company and multinational company/host company take place?
13. What are the possible factors that can lead to the failure of knowledge transfer between the host company and the parent company?

PART 6: THE EFFECT OF LEARNING PROCESS ON JOB PERFORMANCE

Job performance is a goal that every expatriate needs to achieve to complete their task successfully. The importance of the learning process can be seen from the work performance of expatriates. However, from the supervisor's point of view, a key element of job performance appraisal outcomes is more needed for expatriates rather than actions that lead to those outcomes (Hansen & Rasmussen, 2016).

14. In your opinion, what are the importance of job performance to expatriates?

15. What are the factors that can cause expatriates fail to carry out international assignments?

PART 7: FACTORS OF THE LEARNING PROCESS

A. EXPATRIATE PREPARATION

Expatriates who are not prepared to perform international assignments will face major challenges especially during the initial phase at the host company. They find the roles assigned to them are not suitable for them and are always distracted in adapting to new environments (DeNisi & Sonesh, 2016). Typically, these expatriates tend to leave their role as expatriates early without completing their duties.

"Tarique and Schuler (2018) in their study stated that lack of preparation before leaving for international assignments can cause difficulties for expatriates in completing their assignments."

16. What is your opinion on the statement by Tarique and Schuler above?
17. Can you explain what preparations need to be done by an expatriate and the importance to prepare for it before undertaking an international assignment?
18. What is your opinion on the preparation of expatriates before undertaking international assignments by visiting to the host country to get a clear picture of the social and cultural environment of the country?
19. What are comprehensive training and pre-departure preparations that have been provided by the parent company?
20. How does the parent company run the expatriate selection process?

B. LEARNING ORIENTATION

According to Slater & Narver (1995), learning orientation is defined as a theory used by companies that emphasize learning in organizations. Learning orientation is important, especially in the formation of adaptive behaviors in the face of changing environments fraught with uncertainty (C. L. Wang, 2008). Learning-oriented organizations will face a process of continuous improvement and create a better future (Saville, 2021).

21. What is your opinion on the implementation of learning orientation to expatriates?

22. What is the learning orientation concept that should be emphasized by the host company that can help expatriates carry out their international assignments?

23. In your opinion, what are the relationships between learning orientation and expatriate work performance?

24. What are the main skills that the host company should emphasize to expatriates?

C. CULTURAL INTELLIGENCE

Vlajcic (2019) stated that in the early 2000s, the concept of cultural intelligence was defined as a complex arrangement, encompassing the ability of expatriates to act and manage effectively in situations involving intercultural interactions. K. T. Wang (2015) argues that cultural intelligence is the ability of expatriates to act using skills according to the values, attitudes, and cultures of the individuals interacting.

25. How does cultural intelligence help expatriates adapt to the broader scope of culture?

26. What are the preparations in terms of the knowledge about the cultural differences in the host country that expatriates need to prepare?

27. What do you think about the importance of social interaction in cultural intelligence?
28. How does cross-cultural training help expatriates in adjusting and giving comfort to expatriates to work and live in a new cultural environment?
29. What are the effective cross-cultural training methods for expatriates?

D. JOB PERFORMANCE APPRAISAL

An effective performance management system not only encompassing the skills and behaviors of an individual alone but also their contribution to the overall performance in an organization (Samsudin, 2019).

30. What do you think of the performance appraisal system run by the host company?
31. What is your opinion on the influence of host company assistance on the work performance of expatriates?
32. How does job performance appraisal help motivate expatriates?
33. What are the performance appraisal processes carried out by the host company towards expatriates?
34. Do you agree if the achievements of expatriates are also assessed through the association of expatriates outside office hours and the contribution of expatriates to the social environment? What are the effects on expatriates?

-END OF QUESTION-