



## PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BERBAGAI BUDAYA: STUDI BERBASIS BUKTI DI BELANDA DAN AFRIKA SELATAN

Ella Rosediana Putri<sup>1</sup>, Yeni Rosa Damayanti<sup>2</sup>, Miranda Purdamasela<sup>3</sup>, Nuansa Cinta Akhwat Nusantara<sup>4</sup>, Muhammad Iqbal Malik<sup>5</sup>, Mochammad Firmansyah Ramdhani<sup>6</sup>

<sup>123456</sup> Bisnis Digital, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: [ella.22126@mhs.unesa.ac.id](mailto:ella.22126@mhs.unesa.ac.id)

### ABSTRACT

*This study aims to identify and compare cross-cultural Human Resource Management (HRM) practices between the Netherlands and South Africa. Employing a literature review methodology, the research synthesizes findings from previous studies to analyze key operational differences. The primary findings reveal distinct approaches in core HRM functions. For instance, Dutch recruitment leans on social media marketing, while South African practices prioritize strategic knowledge for filling critical vacancies. Similarly, selection methods differ, with the Netherlands favoring psychological testing and South Africa commonly using personality assessments like the MBTI. Furthermore, compensation strategies diverge, as the Netherlands emphasizes non-monetary incentives, whereas South Africa aligns compensation with broader corporate policies that include knowledge utilization. This comparative analysis provides valuable insights into how cultural context shapes HRM, offering a framework for organizations to understand latent success factors and adapt their strategies for cross-border operations.*

**Keywords:** Human Resource Management, Cross-Cultural, The Netherlands, South Africa, HRM Practices.

### I. PENDAHULUAN

Praktik manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas seperti perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan

**Riwayat Artikel:** (diisi oleh Manajer Jurnal)

Diterima: 10 Agustus 2025

Direvisi: 30 Agustus 2025

Diterima: 10 September 2025

Tersedia daring: 28 September 2025

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

kompensasi untuk semua jenis tenaga kerja yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja agar dapat menjalankan fungsi pencapaian tujuan perusahaan untuk memenuhi persyaratan sebagai sumber keunggulan bersaing untuk perusahaan. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif (Pratama et al., 2022).

Pengelolaan sumber daya manusia juga merupakan bagian penting dalam manajemen perusahaan maupun suatu organisasi. Dalam hal ini, perusahaan maupun organisasi harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang mereka miliki dioptimalkan dan digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Selain itu, organisasi atau perusahaan juga harus memperhatikan peran sumber daya manusia dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan produk atau layanan baru. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penting untuk memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki sistem informasi yang baik dan tepat untuk mengelola sumber daya manusia, termasuk sistem pengaturan pekerjaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa mereka memiliki kebijakan yang jelas dan tepat dalam menjaga integritas dan melindungi sumber daya manusia dari resmi, pungutan, atau praktik yang melanggar (Ichinowski et al., 1995).

Dalam beberapa negara di Eropa dilakukan studi tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan dampaknya terhadap kemampuan, motivasi, serta peluang untuk berkelanjutan dalam dunia kerja, terbukti bahwa sebagian besar penilaian terhadap manajemen SDM dilakukan melalui persepsi karyawan atau melalui intervensi dalam studi intervensi, dengan beberapa pengukuran yang juga mengandalkan laporan sendiri oleh karyawan. Secara spesifik, praktik-praktik manajemen SDM, seperti desain kerja, pemeliharaan, dan pengembangan, berhubungan positif dengan kemampuan dan motivasi karyawan untuk terus bekerja (Pak et al., 2019).

Menurut Boselie et al. (2001) perwakilan pekerja di Belanda memiliki beberapa hak terhadap manajemen dan pemberi kerja. Oleh karena itu, memiliki dampak yang signifikan terhadap model manajemen sumberdaya manusia di Belanda. Menurut Browning (2006) Pada Negara

Afrika Selatan situasi budaya, sosial, dan ekonomi bangsa berdampak langsung pada pekerja. Pentingnya karyawan di garis depan dalam praktik - praktik MSDM tertentu dapat dipengaruhi oleh akses yang terbatas terhadap kesempatan pendidikan dan karir, diskriminasi dan penindasan, serta kesesuaian gaya kepemimpinan dan praktik MSDM di perusahaan jasa. manajemen di benua Afrika secara umum mempertahankan prinsip-prinsip seperti kasih sayang, rasa hormat, martabat manusia, dan persatuan kolektif.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi praktik - praktik manajemen sumber daya manusia lintas budaya antara negara Belanda dan negara Afrika Selatan. Selanjutnya, perbandingan ini memungkinkan kita untuk melengkapi pendekatan berbasis sumber daya dengan sudut pandang yang lebih institusional, menemukan faktor keberhasilan yang tersembunyi bagi perusahaan atau organisasi dalam kondisi tertentu, dan menemukan keterbatasan dan peluang untuk desain penelitian mengenai kinerja MSDM di masa depan.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Praktik MSDM Lintas Budaya (Secara Umum)***

Perilaku dipengaruhi oleh budaya, dan budaya itu sendiri mendorong manifestasi budaya. Menurut Peter & Olson (1998) orang lain dapat melihat dan meniru atau menolak perilaku seseorang. Ini kemudian berkembang menjadi standar perilakugrup dan diakui sebagai bagian dari budaya yang dilihat populasi. Dalam hal ini, sumber daya manusia adalah karyawan yang aktif dan mendominasi semua kegiatan perusahaan (Wati & Baskoro, 2021). Manajemen membantu menyebarkan makna dan nilai-nilai yang ada di lingkungan luar ke dalam organisasi. Komunikasi yang digambarkan dalam model ini berfungsi sebagai pengendali utama pengaruh budaya terhadap perilaku. Selain itu, sebagian besar penelitian telah mencapai kesimpulan bahwa komunikasi sangat penting untuk menyampaikan budaya yang ada di dalam suatu kelompok atau grup. Dalam suatu kelompok internasional, manajemen lintas budaya sangat diperlukan karena perbedaan lata belakang dari masing-masing komponen tentunya memengaruhi sifat dan cara kelompok tersebut bekerja. Manajemen berfungsi sebagai alat komunikasi untuk memastikan bahwa setiap komponen dapat saling memahami satu sama lain dan memaksimalkan kinerja masing-masing.

### ***Rekrutmen***

Henry Simamora mengatakan rekrutmen adalah proses memilih kandidat dengan motivasi, keahlian, wawasan, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan perusahaan (Openg et al., 2022). Proses rekrutmen bertujuan untuk memberikan organisasi prosedur yang jelas yang harus diikuti untuk mengisi posisi kosong. Mengawasi proses ini sangat penting karena jika tidak, kandidat yang tidak sesuai mungkin direkomendasikan. Perlu diingat bahwa jika proses rekrutmen yang tepat dilakukan, perusahaan dapat menghindari biaya yang sebenarnya Mokoena (2023).

### ***Seleksi***

Chong (2022) berpendapat bahwa pemilihan karyawanyang tepat dapat membantu perusahaan menarik orang-orang berbakat dan meningkatkan kinerja perusahaan serta citra perusahaan. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen karyawan dibutuhkan proses seleksi untuk menyaring dan menilai kemampuannya yang dimiliki oleh calon karyawan sebelum bergabung dengan perusahaan. Bangun mengatakan bahwa Seleksi pegawai adalah proses menyeleksi calon pegawai dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukan, guna memperkecil jumlah pelamar dan menjaring calon pegawai terbaik. (Chong, 2022). Menurut Charles & Florah (2021) Seleksi karyawan adalah proses menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Ini melibatkan pencocokan keterampilan dan kualifikasi yang tepat dengan persyaratan perusahaan. Kualifikasi ini harus relevan untuk memastikan keberhasilan penuh dari tujuan dan sasaran organisasi. Selama proses perekrutan, proses seleksi karyawan dilakukan untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

### ***Pelatihan***

Menurut Rachmawati pelatihan adalah tempat di mana karyawan memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku tertentu yang relevan dengan pekerjaan mereka (Wati & Baskoro, 2021). Perusahaan harus memperhatikan bahwa program pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan tugas dan pekerjaan di lapangan karena pelatihan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Perusahaan harus terus melakukan pelatihan secara berkeseimbangan untuk meningkatkan hasil kerja, kecakapan, kemampuan, dan rasa tanggung jawab karyawan mereka.

### ***Pengembangan***

Menurut (Armstrong, 1997) Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah pengembangan sumber daya yang berkaitan dengan ketersediaan kesempatan belajar dan pengembangan program pelatihan yang mencakup perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi program. Meyer & Smith (2000) mengatakan, tujuan utama pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga organisasi dapat memaksimalkan sumberdaya manusianya. Armstrong (2009) dalam bukunya juga dengan jelas menyatakan bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dari pelatihan dan pengembangan jika mereka dapat mendapatkan "hati dan pikiran" karyawan mereka, yang akan membuat mereka lebih dekat dengan organisasi, mendorong mereka untuk melakukan lebih banyak atas nama organisasi, dan tetap bersama.

### ***Penilaian Kerja***

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi yang dilakukan terhadap individu, kelompok, atau

organisasi untuk mengetahui seberapa baik mereka mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Menurut Jirjahn & Poutsma (2011) kinerja atau penilaian kinerja, sangat penting secara teoritis dan praktis. Ini banyak digunakan oleh bisnis dan memiliki dua karakteristik yang harus diperhatikan. Dalam konteks organisasi, penilaian kinerja memiliki beberapa dimensi. Menurut Hendi et al. (2019) Dimensi-dimensi tersebut melibatkan penilaian terhadap perilaku, hasil kerja, dan kompetensi karyawan. Penilaian hasil kerja mencakup pencapaian target dan produktivitas, sementara penilaian perilaku mencakup hal-hal seperti etika kerja dan kemampuan berkomunikasi. Penilaian kompetensi, di sisi lain, berfokus pada pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan.

### ***Kompensasi***

Dalam teori harapan menurut Vroom, seseorang cenderung tidak puas dan akan termotivasi untuk melakukan suatu aksi tertentu dalam mencapai tujuan yang diinginkan, motivasi Hal ini bergantung pada keuntungan yang diharapkan dari pencapaian tujuan tersebut, yang dapat mencakup kompensasi secara langsung atau tidak langsung (Munandar, 2001). Menurut (Dineen & Williamson, 2012; Saks et al., 1996; Shaw & Gupta, 2007) dalam hal kualitas dan efektivitas sumber daya manusia, kompensasi dapat dianggap sebagai salah satu faktor yang paling berpengaruh, bahkan mungkin yang paling penting. Kompensasi sangat memengaruhi kualitas calon pekerja, kualitas pekerja yang diterima, motivasi untuk mendaftar, tingkat kinerja tenaga kerja, dan kualitas pekerja yang tetap bekerja di Perusahaan. Kompensasi memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan efektivitas perusahaan dalam hampir setiap aspek operasinya.

### ***Kompensasi langsung***

dapat dibedakan menjadi dua yaitu remunerasi dan tunjangan, sedangkan kompensasi tidak langsung dapat dibedakan menjadi dua yaitu promosi dan insentif (Kadir et al., 2019). Remunasi mencakup upah dan gaji yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawannya atas layanan yang diberikan sesuai kontrak. Tunjangan merupakan salah satu bentuk kompensasi yang mencakup cuti, pensiun, asuransi, kendaraan mobil, dan manfaat lainnya yang diberikan kepada karyawan. Promosi adalah penebusan seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dan pengakuan atas upaya mereka untuk organisasi, dalam lingkungan organisasi, promosi memberikan motivasi untuk mencapai hasil yang baik. Insentif moneter adalah kompensasi yang diberikan selain upah pokok atau gaji yang berhubungan langsung dengan kinerja. Insentif non-moneter mencakup pembayaran tidak langsung berupa uang masuk berupa imbalan nyata seperti kartu hadiah, piala, perjalanan liburan, dan hadiah Perusahaan. Insentif yang baik membantu karyawan perusahaan melihat apa yang mereka ingin capai dan apa yang mereka anggap penting dalam pekerjaan mereka (Kadir et al., 2019).

### **III. METODE**

Penelitian ini merupakan studi literatur dengan jenis penelitian deskriptif-kualitatif dengan studi kepustakaan yang berupaya mendeskripsikan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia (MSDM) lintas budaya pada Negara Belanda dan Afrika Selatan di wilayah Benua Eropa dan Afrika yang berbeda. Penelitian studi kepustakaan ini menggunakan berbagai sumber tertulis seperti artikel jurnal/conference, website di internet, dan dokumen yang relevan dengan kajian dalam penelitian ini. Studi kepustakaan adalah metode pengumpulan data yang tidak ditujukan langsung kepada subjek penelitian dan meneliti berbagai macam dokumen yang berguna untuk bahan analisis. Kajian ini berfokus pada praktik-praktik MSDM lintas budaya misalnya dalam hal rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kerja. Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara: (1) memilih data atau informasi yang didapatkan dari hasil pencarian di internet atau dari studi literatur mengenai praktik-praktik MSDM lintas budaya secara menyeluruh; (2) melakukan proses perbandingan dan kesimpulan berdasarkan perbedaan pada 2 negara di 2 wilayah benua yang berbeda.

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Ada 6 indikator yang dibahas melalui penelitian ini, yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kerja antara Negara Belanda dan Negara Afrika Selatan.

#### **1. Praktik Rekrutmen MSDM di Belanda**

Menurut Soegoto & Muharam (2023) rekrutmen dapat dipengaruhi oleh pemasaran melalui media sosial. Di negara Belanda, secara umum rekrutmen dengan melakukan pemasaran melalui media sosial berdampak positif terhadap perekrutan mahasiswa untuk bergabung dengan Perusahaan Wazza Design, yang berfokus pada pemasaran dan desain web. Proses rekrutmen di Belanda dilakukan dengan menyaring kandidat karyawan yang dilakukan secara online. Dengan mengumpulkan data melalui kuesioner dan wawancara, terbukti bahwa mahasiswa di Belanda secara aktif memanfaatkan media sosial dalam pencarian pekerjaan.

#### **2. Seleksi**

Di dalam sebuah Perusahaan kinerja dari seorang pegawai akan berdampak juga pada kinerja perusahaan yang dapat memengaruhi citra dari perusahaan. Hollingshead & Leat berpendapat bahwa Belanda adalah salah satu negara kecil di Eropa Barat, namun ada beberapa perusahaan terkemuka berasal dari sana. Shell, Philips, dan Unilever adalah contoh

perusahaan terkemuka dunia dari Belanda, meskipun negara itu kecil di Eropa Barat (Verburg et al., 1999). Metode tes seleksi yang dilakukan oleh perusahaan akan berbeda di setiap benua dan negara. Seperti tes seleksi yang akan kita bahas pada Negara Belanda di Benua Eropa pada sektor perusahaan industri.

Verburg et al. (1999) mengatakan untuk memilih karyawan di Belanda pada sektor industri, tes psikologi, tes kepribadian, dan pusat evaluasi merupakan hal yang umum dalam proses seleksi personel. Anderson & Wityliet (2008) berpendapat perbedaan legislatif dan sosiokultural memengaruhi praktik MSDM secara umum di Belanda dan praktik seleksikaryawan tertentu. Pelamardi Belanda mungkin lebih terpapar metodeseperti tes kemampuan mental umum (GMA), tes kepribadian, dan latihan simulasi. Selain itu, keyakinan mereka tentang dan keadilan prosedural dan distributif mungkin lebih tinggi.

### **3. Pelatihan**

Seperti halnya banyak pemberi kerjadi industri berbasis darat. Pemberi kerja di industri pelayaran global diharuskan mempekerjakan personel yang terampil (sebagai perwira) namun sering kali enggan menawarkan tempat pelatihan kepada taruna perwira (Gekara 2008; Gould 2010; Sampson 2004). Kamel dan Ibrahim dalam studi mereka menegaskan bahwa sangat perlunya pelatihan untuk pengusaha di pelayaran, khususnya di area Belanda. Seperti yang disarankan Peter Cappelli dalam sebuah artikel di Time, 'Mereka menginginkan kandidat berpengalaman yang dapat berkontribusi segera tanpa pelatihan atau waktu memulai'(Cappelli, 2012). Menurut Sampson penelitian ini berguna bagi daerah yang dekat dengan laut, karena pelatihan ini dapat dianggap terdepan dalam proses globalisasi. Maka dalam sektor industri pelayaran, pelaut akan melakukan pelatihan dengan teknologi yang terbaru seperti Global Position Systems (GPS), Distress and Safety System (GMDSS), dan Sistem Identifikasi Otomatis(AIS).

### **4. Pengembangan**

Menurut Seezink & Poell (2010) sekolah menengah di Belanda telah diberi lebih banyak kebebasan oleh pemerintah pusat selama 15 tahun terakhiruntuk mereformasi kurikulumdan metode pengajaran mereka. Banyak reformasitelah dilakukan untuk menjadikan program pendidikan lebih berbasis kompetensi, mengurangi jumlah siswa yang putus sekolah, dan menyelaraskan sistem Belanda dengan standar kualifikasi Uni Eropa. Pada saat yang sama, sekolah-sekolah ini telah diberilebih banyak kebebasanuntuk melakukan apa yang mereka inginkan. perubahan tersebut telah menimbulkan masalah signifikan bagi organisasi sekolah dan guru. Beralih ke peran dan tanggung jawab baru yang terkait dengan program pendidikan berbasis kompetensi (dari seorang ahli menjadi seorang pelatih) adalah tantangan bagi banyak lembaga pendidikan. Ini termasuk

menciptakan kebijakan manajemen dan pengembangan SDM yang mencakup pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) guru. Secara umum pendidikan kejuruan berbasis kompetensi tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, itu membantu siswa memperoleh dan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk pekerjaan yang mereka pilih.

Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan CPD guru PVSE (prevocational secondary- education program) adalah dengan melihat seberapa baik mereka telah mengintegrasikan elemen penting dari teori normatif pendidikan kejuruan berbasis kompetensi ke dalam teori tindakan mereka. Sangat penting bagi guru untuk mengubah sistem kepercayaan, nilai, niat, dan teori tindakan individu yang mendasari mereka jika mereka ingin belajar tentang peran dan tanggung jawab baru mereka. Selain itu, sangat penting untuk memperhatikan aspek perilaku mengajar. Pada sektor pendidikan dalam mengembangkan dan menerapkan program pendidikan berbasis kompetensi baru, salah satu langkah penting dalam menilai kebutuhan untuk kegiatan pengembangan profesional (CPD) adalah mendapatkan pemahaman tentang teori tindakan individu guru saat ini tentang pendidikan berbasis kompetensi. Oleh karena itu, ini membantu sekolah PVSE membuat kebijakan SDM yang diperlukan untuk mendukung upaya CPD mereka. Misalnya, model magang kognitif menekankan pada metode pengajaran dan konteks sosiologis pembelajaran daripada konten dan urutan pembelajaran; Metafora pembelajaran perolehan versus partisipasi mencurahkan banyak perhatian pada pengembangan keterampilan dan kemampuan siswa dengan meminta mereka berpartisipasi dalam situasi nyata; dan Metafora akuisisi versus perolehan mencurahkan banyak perhatian pada pengembangan keterampilan (Seezink & Poell, 2010).

## **5. Penilaian Kerja**

Negara Belanda memiliki penilaian kinerja yang ketat dalam sektor kesehatan, dengan standar tertentu yang digunakan untuk menentukan kualitas layanan kesehatan yang diberikan oleh sistem kesehatan. Penilaian kinerja di sektor kesehatan ini bertujuan untuk memastikan Tingkat kualitas layanan kesehatan yang bermanfaat dan menguntungkan bagi masyarakat di Belanda (Shukor et al, 2007). menurut Shukor et al. (2007) penilaian kinerja di negara Belanda dalam sektor kesehatan dengan cara merilis dua laporan nasional terpisah: Laporan Kinerja Perawatan Kesehatan Belanda (Zorgbalans) dan Laporan Status Kesehatan Masyarakat dan Ramalan (PHSF). Zorgbalans berfokus pada informasi manajemen dan kinerja yang spesifik untuk perawatan kesehatan, sementara laporan PHSF memberikan gambaran perspektif kesehatan masyarakat. Berg et al, 2014 juga berpendapat bahwa Di Belanda, penilaian kinerja dengan menggunakan

sistem kesehatan dilakukan juga melalui kerangka konseptual yang mencakup tujuansistem kesehatan, domain indikator, pengukuran, dan sumber data. Tujuan dari penilaian kinerja sistem kesehatan di Belanda adalah untuk memberikan informasi yang relevan bagi pembuat kebijakan dalam mendukung pengambilan Keputusan strategis, mengevaluasi kinerja sistem kesehatan secara keseluruhan, dan mengidentifikasi kesenjangan dalam pengetahuan dan informasi yang tersedia. Indikator kinerja pada sistem kesehatan di Belanda mencakup aspek kualitas, aksesibilitas, dan biaya perawatan kesehatan. Data untuk penilaian kinerja sistem kesehatan dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk survei, basis data klinis dan administratif, serta laporan tahunandari fasilitas perawatan kesehatan dan perusahaan asuransi kesehatan (Berg et al., 2014).

## **6. Kompensasi**

Secara khusus, menurut Boselie et al. (2001), manajer di Belanda menggunakan "perspektif pemangku kepentingan." Dari perspektif ini, korporasi dianggap memiliki fungsi obyektif yang cukup kompleks. Pemasok, karyawan, pelanggan, dan serikat pekerja, antara lain, dianggap sebagai pemangku kepentingan yang penting, dan masing-masing dari mereka memiliki akses ke pengambilan keputusan. Studi Jansen et al. (2009) yang melibatkan sampel dua perusahaan Belanda menemukan bahwa keyakinan yang kuat dan diterima secara luas terhadap berbagai insentif non-moneter mungkin lebih efektif daripada kompensasi untuk insentif moneter yang memotivasi karyawan. Sistem kompensasi karyawan Belanda telah berubah sejak beberapa dekade terakhir dari insentif yang berorientasi ke belakang ke insentif yang berfokus ke depan (Poutsma et al., 2006). Sistem kompensasi menjadi alat penting untuk mengerakkan upaya dan meningkatkan dorongan. Sistem kompensasi di Belanda sekarang berfokus pada bonus dan promosi daripada keanggotaan dan komitmen kepada organisasi. Akibatnya, motivasi intrinsik dan timbal balik telah kehilangan fungsi mereka sebagai mekanisme penggerak kebijakan di sebagian besar organisasi. Studi Grip (2005) menemukan bahwa perusahaan kecil di Belanda menawarkan kompensasi yang lebih tinggi kepada asisten baru untuk mengatasi masalah lowongan, dan mereka memiliki tingkat upah yang lebih tinggi daripada rata-rata. Tidak seperti penghargaan atas kinerja karyawan, gaji tampaknya hanya didasarkan pada skala gaji yang dilembagakan dan tawar-menawar individu dalam wawancara evaluasi kinerja tahunan.

## ***Praktik MSDM di Afrika Selatan***

### **1. Rekrutmen**

Phaladi (2023) mengatakan rekrutmen SDM yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengisi kekosongan di area kritis dan meminimalkan

risiko kehilangan pengetahuanyang disebabkan oleh perputaran SDM. Terbukti dari strategi rekrutmen SDM yang didorong oleh pengetahuan membangun kapasitas penyerapan pengetahuan di SOCs di Afrika Selatan. SOCs adalah perusahaan pertahanan asal Afrika Selatan yang dimiliki oleh negara (Badan Usaha Milik Negara), bergerak dalam bidang teknologi militer dan kedirgantaraan. Selain itu, rekrutmen SDM yang didorongoleh pengetahuan dapat membantu perusahaan dalam mencaridandan menyerap pengetahuan dari perusahaan pesaing.

Kanyemba et al (2015) mengungkapkan rekrutmen yang efektif dapat membantu mengatasi masalah kinerja organisasi, seperti kesalahan kerja yang tinggi, keterlambatan kerja, kesalahan pengaturan pekerjaan, biaya pengembangan yang tinggi, dan ketidakpastian kerja. Dalam rekrutmen, penting menggunakan wawasan dan sikap pribadi yang tepat untuk menentukan kandidat yang tepat. Selain itu, penggunaan teknologi informasi dapat membantu dalam proses rekrutmen, dengan menggunakan sistem basis data rekrutmen online untuk mengelola kandidat dalam proses pemilihan, strategi tersebut dilakukanoleh institusi pendidikan tinggi di Afrika Selatan yang melibatkan staf akademik dan non-akademik.

## 2. Seleksi

Fakir & Laher (2015) Mengungkapkan penggunaan tes kepribadian di lingkungan organisasi di Afrika Selatan karena persepsi praktisipsikolog sangat pentinguntuk memahami orientasi penggunaan dan persepsi dalam konteks praktik khusus mereka. Laher & Cockcroft (2013) mengungkapkan sebelum perubahan politik, masyarakat Afrika Selatan menggunakan tes psikologiinternasional secara sembarangan dan tidak akurat.Selain itu, kebijakan reservasi pekerjaan mencegah orang kulit putih dan kulit hitam Afrika Selatan bersaing untuk posisi yang sama. Oleh karena itu, tidak perlumembuat tes yang dapat diterapkan secara adil kepada seluruh warga Afrika Selatan tanpa memandang ras. Setelah pelembagaan pemerintahan demokratis pada tahun 1994, terdapat kebutuhan untuk mengatasi risiko penyalahgunaan tes psikologiyang merugikan kelompokmasyarakat yang secara historis kurang beruntung (Employment Equity Act, 1998 diamandemen pada tahun 2014).

Fakir & Laher (2015) mengatakan penelitian saat ini menunjukkan bahwa MBTI adalahtes yang paling disukai oleh banyak organisasi di Johannesburg. Secara umum di Afrika Selatan, tes seleksi menggunakan penilaian kepribadian digunakanuntuk menilai kekuatandan kelemahan seseorang, menentukan seberapa cocok seseorang untuk pekerjaan, dan membantu dalam menentukan kebutuhan pelatihan. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebihbaik tentang penilaian psikometri dan masalah etika yang terkait dengannya. Hal ini juga meningkatkan

pengetahuan tentang penilaian kepribadian dan faktor-faktor yang dianggap berdampak pada penilaian kepribadian di Afrika Selatan.

### **3. Pelatihan**

Menurut Blanchard dengan meningkatkan fokus pada keterampilan karyawan, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang lebih baik. Perusahaan harus menjadi tempat terbaik untuk bekerja, jadi fokus perusahaan harus pada karyawan (Taute, 2008). Harus ada kepuasan karyawan. Pelatihan kecakapan hidup memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan baru mereka untuk membuat pilihan yang tepat dan meningkatkan kesejahteraan sosial, fisiologis dan psikologis mereka sepanjang hidup mereka.

Secara umum pada perusahaan, pelatihan kecakapan hidup bertujuan untuk meningkatkan dan memperkuat keterampilan psikososial, yang membantu meningkatkan kesehatan dan mencegah masalah sosial (Maree & Ebersohn, 2002). Menurut Bender & Lombard (2004) kecakapan hidup dapat didefinisikan sebagai semua kualitas, keterampilan, wawasan, kesadaran, pengetahuan, nilai-nilai, sikap, dan kualitas yang diperlukan untuk memberdayakan individu dan komunitas mereka agar dapat menghadapi permasalahan dan terlibat dengan sukses dalam kehidupan dan tantangan di Afrika Selatan. Taute (2008) mengungkapkan karyawan memperoleh keterampilan baru, yang meningkatkan produktivitas mereka. Karyawan tidak hanya harus memiliki tubuh yang sehat, tetapi juga pikirannya yang sehat. Dengan demikian, fokusnya akan berada pada karyawan secara keseluruhan melalui pelatihan Life Skills.

### **4. Pengembangan**

Harper (1999) mengatakan bahwa sejak tahun 1980-an, secara umum banyak perusahaan di Afrika Selatan telah mempertimbangkan masuknya Program Bantuan Karyawan (Employee Assistance Programs - EAP) ke dalam infrastruktur mereka untuk membantu meningkatkan kesehatan dan produktivitas karyawannya serta meningkatkan pengetahuan mereka tentang manajemen hidup dan kesehatan mental sebagai bentuk dari pengembangan karyawan. Untuk menyediakan dokumen yang informatif mengenai EAP dalam konteks pasar Afrika Selatan (organisasi dan profesional EAP), penulis meneliti prevalensi dan cakupan Pemrograman Bantuan Karyawan di 100 perusahaan publik terkemuka di Afrika Selatan dan melakukan tinjauan ulang terhadap Program EAP dan peran profesional EAP. Perusahaan-perusahaan yang diwawancara mencakup semua sektor bisnis swasta termasuk pertambangan, transportasi, elektronik, teknik, ritel, makanan dan minuman. Sembilan puluh delapan dari 100 perusahaan berhasil diwawancara.

## 5. Penilaian Kerja

Pada Sektor kesehatan di Afrika Selatan selama beberapa dekade terakhir telah menunjukkan kemajuan dalam memberikan layanan kesehatan yang lebih baik bagi masyarakatnya. Namun, sektor ini masih memiliki banyak tantangan dalam meningkatkan kinerjanya (peltzer, 2009). Menurut penelitian peltzer (2009) Penilaian kinerja yang digunakan di negara afrika selatan ini mencakup evaluasi tingkat responsivitas pelayanan kesehatan (baik rawat jalan maupun rawat inap) dan membandingkan pengalaman individu yang menggunakan layanan kesehatan publik dan swasta di Afrika Selatan.

Responsivitas pelayanan kesehatan mencakup aspek-aspek seperti keberlanjutan, keamanan, keterjangkauan, dan keadilan dalam pelayanan kesehatan. Penilaian kinerja di sektor kesehatan Afrika Selatan juga mencakup beberapa aspek, seperti keterampilan teknis (*hardskills*), keterampilan interpersonal (*soft skills*), dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja juga dapat mencakup evaluasi terhadap keterampilan, perilaku, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nxumalo et al., 2018)

## 6. Kompensasi

Studi Jaisinghani (2017) menemukan bahwa kompensasi karyawan sangat penting bagi perusahaan di Afrika Selatan, dengan sampel terdiri dari 114 perusahaan di Afrika Selatan yang beroperasi dari tahun 2006 hingga 2013 ditemukan bahwa banyak perusahaan di Afrika Selatan rata-rata membelanjakan sekitar seperenam dari total pendapatan mereka untuk membayar karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan yang terampil akan menguntungkan dalam jangka panjang oleh karena itu, perusahaan yang beroperasi di Afrika Selatan berkonsentrasi pada pembuatan strategi sumber daya manusia yang dapat bertahan lama dengan menandatangani kontrak jangka panjang dengan karyawan yang paling penting dan mengaitkan kompensasi karyawan dengan kinerja jangka panjang mereka. Dalam perusahaan Afrika Selatan, kompensasi dalam bentuk bonus mingguan lebih baik daripada bonus tahunan. Studi Orpen (2015) menemukan bahwa bonus kehadiran yang diberikan kepada pekerja industri secara langsung setiap minggu membantu mengurangi absensi. Intervensi ini lebih efektif daripada kelompok yang tetap menggunakan program bonus perusahaan tahunan. Selain kompensasi dalam bentuk bonus, perusahaan-perusahaan di Afrika Selatan juga mengikuti aturan mengenai kompensasi kecelakaan kerja yang diatur oleh Organisasi Perburuhan Internasional. Skema kecelakaan kerja memberikan perawatan medis dan tunjangan tunai kepada karyawan yang mengalami

cedera atau penyakit yang disebabkan oleh pekerjaan mereka serta kepada keluarga korban kematian akibat pekerjaan (Fultz & Pieris, 1999).

#### 7. Perbedaan Praktik MSDM

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Belanda dan Afrika Selatan mencerminkan perbedaan yang signifikan dalam pendekatan dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di kedua negara tersebut. Di Belanda, rekrutmen dipengaruhi secara positif oleh pemasaran melalui media sosial, khususnya dalam menarik mahasiswa untuk bergabung dengan perusahaan. Seleksi karyawan di Belanda melibatkan tes psikologi, kepribadian, dan pusat evaluasi, dengan penekanan pada keadilan prosedural dan distributif. Pelatihan di Belanda, terutama di sektor pelayaran, menyoroti kebutuhan untuk melibatkan teknologi terbarudan pelatihan keterampilan menggunakan sistem seperti GPS dan GMDSS.

Di Afrika Selatan, rekrutmen SDM diarahkan pada pembangunan kapasitas penyerapan pengetahuan di perusahaan-perusahaan pertahanan milik negara. Seleksi karyawan di negara ini melibatkan tes kepribadian, dengan penekanan pada keadilan dan penghindaran diskriminasi rasial setelah perubahan politik pada tahun 1994. Pelatihan di Afrika Selatan menyoroti pentingnya pelatihan kecakapan hidup untuk meningkatkan kesejahteraan sosial, fisiologis, dan psikologis karyawan. Pengembangan karyawan di negara ini juga melibatkan Program Bantuan Karyawan (EAP) yang bertujuan meningkatkan kesehatan dan produktivitas karyawan. Ketika membahas kompensasi, Belanda mengalami perubahan dari insentif berorientasi ke belakang menjadi insentif berfokus ke depan, dengan fokus pada bonus dan promosi. Di Afrika Selatan, kompensasi karyawan dianggap sangat penting, dan banyak perusahaan menghabiskan sebagian besar pendapatannya untuk membayar karyawan. Penilaian kinerja di Belanda dan Afrika Selatan mencerminkan perhatian terhadap kualitas layanan dan responsivitas dalam sektor kesehatan, dengan metode penilaian yang berfokus pada keterampilan teknis dan interpersonal karyawan serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara keseluruhan, perbedaan budaya, sejarah, dan kondisi sosial-politik antara Belanda dan Afrika Selatan membentuk praktik MSDM yang unik di kedua negara tersebut. Belanda menonjol dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan terfokus pada teknologi, sementara Afrika Selatan menekankan pada pembangunan kapasitas penyerapan pengetahuan, keadilan, dan kecakapan hidup karyawan.

## V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini mengungkapkan perbandingan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) antara Negara Belanda dan Negara Afrika Selatan. Terdapat enam indikator utama yang dianalisis, yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kerja. Secara keseluruhan, perbandingan praktik MSDM antara Belanda dan Afrika Selatan menunjukkan perbedaan kontekstual dan fokus dalam mengelola sumber daya manusia. Sementara Belanda menekankan teknologi dan pendekatan berbasis kompetensi, Afrika Selatan lebih fokus pada penyerapan pengetahuan, kesejahteraan karyawan, dan strategi sumberdaya manusia berkelanjutan.

## REFERENSI

- Anderson, N., & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between The Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 1–13. doi:10.1111/j.1468-2389.2008.00404.x
- BINUS Business School. (n.d.). *Manajemen lintas budaya*. Diakses dari <https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/manajemen-lintas-budaya/>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107–1125. doi:10.1080/09585190110068331
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752–762. doi:10.5465/30040666
- Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1321–1338. doi:10.1080/09585190600756863
- Charles, B. K., & Florah, O. M. (2021). A critical review of literature on employment selection tests. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(03), 451–469. doi:10.4236/jhrss.2021.93029

- Chong, D. (2022). The effect of employee selection, recruitment and employee skills on employee performance. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 94–101. doi:10.38035/ijam.v1i2.60
- De Grip, A., & Sieben, I. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics*, 37(9), 1047–1054. doi:10.1080/00036840500092074
- Fakir, S., & Laher, S. (2015). Perceptions of the utility of personality assessment for personnel selection in the South African context: An exploratory study. *Journal of Psychology in Africa*, 25(5), 482–485. doi:10.1080/14330237.2015.1101285
- Fultz, E., & Pieris, B. (1999). Compensation for employment injuries in Southern Africa: An overview of schemes and proposals for reform. *International Labour Review*, 138(2), 171–193. doi:10.1111/j.1564-913x.1999.tb00065.x
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. doi:10.1016/j.hrmr.2013.08.007
- Harper, T. (1999). Employee assistance programming and professional developments in South Africa. *Employee Assistance Quarterly*, 14(3), 1–18. doi:10.1300/j022v14n03\_01
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1995). *The effects of human resource management practices on productivity* (NBER Working Paper No. 5333). National Bureau of Economic Research. doi:10.3386/w5333
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354. doi:10.1080/13678860110096211
- Jaisinghani, D. (2017). Employees' compensation and profit persistence in emerging markets: Empirical evidence from South Africa. *African J. of Economic and Sustainable Development*, 6(4), 225. doi:10.1504/ajesd.2017.094858
- Jansen, E. P., Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2009). National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and The Netherlands. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 58–84. doi:10.1016/j.aos.2008.05.002
- Kadir, A., AlHosani, A. H., Ismail, F., & Sehan, N. (2019). The effect of compensation and benefits towards employee performance. Dalam *Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019*. doi:10.4108/eai.30-7-2019.2287551

- Kanyemba, M., Iwu, C. G., & Allen-Ile, C. O. (2015). Impact of recruitment and selection on organizational productivity. Evidence from staff of a university in South Africa. *Corporate Ownership and Control*, 12(2), 177–185.
- Laher, S., & Cockcroft, K. (Eds.). (2013). *Psychological assessment in South Africa: Research and applications*. Wits University Press.
- Manders, A. (1995). Fact and fiction: Wage levels and the (re)location of production. *International Journal of Social Economics*, 22(5), 15–26. doi:10.1108/03068299510087903
- Meyer, P. J., & Smith, A. C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x
- Mokoena, A. J. (2023). Assessing the impact of human resources management practices on employee engagement in South Africa. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (27), 294–305. doi:10.47743/jopafl-2023-27-22
- Openg, A. D., Pratama, A. R., & Adibah, D. (2022). MBTI sebagai tolak ukur penerimaan karyawan. *Flourishing Journal*, 2(2), 78–82. doi:10.17977/um070v2i22022p78-82
- Orpen, C. (1978). Effects of bonuses for attendance on the absenteeism of industrial workers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1(2), 118–124. doi:10.1300/j075v01n02\_02
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352. doi:10.1016/j.hrmr.2018.07.002
- Phaladi, M. (2023, September). Building knowledge absorptive capacity in South African public companies through recruitment practices. Dalam *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 24, No. 2, hlm. 1060–1068).
- Pratama, R. M., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Penerapan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Keunggulan Kompetitif. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 1(1), 22–26. doi:10.29313/bcsa.v1i1.29
- Remery, C., Van Doorn-Huiskes, A., & Schippers, J. (2003). Family-friendly policies in The Netherlands. *Personnel Review*, 32(4), 456–473. doi:10.1108/00483480310477533
- Seezink, A., & Poell, R. F. (2010). Continuing professional development needs of teachers in schools for competence-based vocational education: A case study from The Netherlands. *Journal of European Industrial Training*, 34(5), 455–474. doi:10.1108/03090591011049819

Soegoto, A. T., & Muharam, H. (2023). The Influence of Social Media Marketing in Talent Acquisition and Recruitment Students in The Netherlands for Wazza Design Company. *Diponegoro Journal of Management*, 12(6).

Taute, F. (2008). Life skills training as part of employee assistance programs in South Africa. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 22(4), 97–106. doi:10.1080/15555240802157460

Van der Meer, P. H. (2008). Is the gender wage gap declining in The Netherlands? *Applied Economics*, 40(2), 149–160. doi:10.1080/00036840600749557

Van der Meer, P. H., & Wielers, R. (2015). Unpaid overtime in The Netherlands: Forward- or backward-looking incentives? *International Journal of Manpower*, 36(3), 254–270. doi:10.1108/ijm-12-2012-0185

Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. V. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*, 44(6), 866–882. doi:10.1108/pr-05-2014-0100

Verburg, R. M., Drenth, P. J. D., Koopman, P. L., Van Muijen, J. J., & Wang, Z. M. (1999). Managing human resources across cultures: A comparative analysis of practices in industrial enterprises in China and The Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 391–410. doi:10.1080/095851999340396

Wati, Y. R., & Baskoro, E. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja, Pemberdayaan Karyawan Dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 1(2), 198–211. doi:10.24127/diversifikasi.v1i2.563