



---

## KESATUAN DALAM KERAGAMAN DI TEMPAT KERJA: STUDI PERBANDINGAN PENGARUH BUDAYA TERHADAP PRAKTIK SDM DI JERMAN DAN KANADA

Ilham Raditya Aryanto<sup>1</sup>, Rofiatul Qosimah<sup>2</sup>, Yosia Cristian Surya Wijaya<sup>3</sup>, Alan Iksan Ilyasa<sup>4</sup>, Achmad Zildan Rizqi<sup>5</sup>, Ansheila Destiara Nur Salsabila<sup>6</sup>, Karmila<sup>7</sup>, Putri Gabriela Tiosani Rumahorbo<sup>8</sup>

<sup>12345678</sup> Bisnis Digital, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia,

Email: [ilhamraditya.22015@mhs.unesa.ac.id](mailto:ilhamraditya.22015@mhs.unesa.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This study examines the implications of cultural differences on organizational culture and human resource management (HRM) in the workplace, with a contextual focus on Germany and Canada. Through a cross-cultural approach, the research explores the relationship between organizational culture and HRM practices, with key aspects including recruitment, selection, training, development, compensation, occupational health and safety (OHS), and termination of employment. By understanding the cultural dynamics that influence each of these elements, this study aims to provide deeper insights into how workplace diversity is reflected in HRM policies and practices in both countries. The findings are expected to offer guidance for global organizations in adapting their HRM strategies to different cultural contexts, enhancing effectiveness, and leveraging the strengths that arise from diversity. This study contributes to stakeholders interested in understanding how organizational culture and HRM can serve as determining factors of success in multicultural work environments.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Human Resource Management, Germany, Canada*

### **I. PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah salah satu fungsi penting dalam organisasi yang berhubungan dengan pengelolaan, pengembangan, dan

***Riwayat Artikel:***

Diterima: 10 Agustus 2025

Direvisi: 30 Agustus 2025

Diterima: 10 September 2025

Tersedia daring: 28 September 2025

kesejahteraan karyawan. MSDM juga memiliki peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, kinerja, dan keunggulan kompetitif. Namun, MSDM tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan konteks budaya dan kelembagaan yang mempengaruhi praktik MSDM di berbagai negara. Budaya adalah sistem nilai, norma, dan asumsi yang dimiliki bersama oleh anggota masyarakat atau kelompok, yang mempengaruhi cara mereka berpikir, merasa, dan bertindak. Institusi adalah aturan formal dan informal yang mengatur perilaku sosial, ekonomi dan politik dalam suatu masyarakat atau kelompok. Budaya dan institusi dapat saling mempengaruhi dan berubah seiring berjalannya waktu.

Studi MSDM lintas budaya bertujuan untuk membandingkan dan menjelaskan perbedaan dan persamaan praktik-praktik MSDM di berbagai negara atau wilayah, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi praktik-praktik tersebut. Studi ini juga berguna untuk memberikan wawasan dan rekomendasi bagi para manajer dan praktisi MSDM yang bekerja di lingkungan multinasional atau global, yang harus menyesuaikan diri dengan keragaman budaya dan kelembagaan di antara para karyawan, pelanggan, mitra, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam bisnis mereka. Salah satu studi MSDM lintas budaya yang menarik adalah studi tentang praktik-praktik MSDM di Jerman dan Kanada, dua negara adidaya yang memiliki perbedaan budaya dan kelembagaan yang signifikan, serta pengaruh ekonomi dan politik yang besar di dunia. Jerman dan Kanada juga merupakan dua pasar utama bagi banyak perusahaan multinasional, yang harus mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif dan efisien di kedua negara tersebut. Studi mengenai praktik-praktik MSDM di Jerman dan Kanada dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana budaya dan institusi mempengaruhi MSDM, serta bagaimana MSDM dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi di kedua negara tersebut.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen diambil dari kata kerja bahasa Inggris 'to manage' yang berarti mengatur. Manajemen (menurut Kristina dan Widyaningrum, 2019) adalah pengkoordinasian seluruh sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penugasan tenaga kerja, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat diartikan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan atau aktivitas seseorang yang mengelola suatu organisasi atau lembaga yang bersifat manusia dan non manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sumber Daya Manusia atau yang biasa disingkat dengan SDM (menurut Mathis dan Jacson, 2006:3) adalah suatu rancangan berbagai sistem formal dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk menjamin penggunaan keahlian

manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan yang diinginkan. Secara sederhana, Sumber Daya Manusia adalah individu atau sekelompok orang yang menjadi bagian atau terlibat dalam suatu organisasi dan memiliki suatu kemampuan, bakat (skill) yang menentukan keberhasilan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing untuk tujuan organisasi. Menurut Marwansyah, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial. Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang efektif dan efisien yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.2 Rekrutmen

Praktik rekrutmen dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di berbagai negara menyoroti perbedaan budaya, undang-undang ketenagakerjaan dan tren pasar tenaga kerja yang memengaruhi strategi rekrutmen. Penelitian menunjukkan adanya variasi dalam pendekatan rekrutmen global, termasuk adaptasi strategi agar sesuai dengan nilai-nilai budaya setempat. Faktor-faktor seperti kebijakan imigrasi, perbedaan prosedur seleksi, dan preferensi pelamar di setiap negara juga memainkan peran penting. Literatur ini memberikan wawasan tentang tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi yang beroperasi secara internasional dalam mengelola proses rekrutmen secara efektif dan efisien.

## 2.3 Pemilihan

Penelitian yang berhasil peneliti temukan adalah penelitian yang dilakukan oleh Risavy, S. D., Fisher, P. A., Robie, C., & König, C. J. (2019) yang berjudul "Selection tool use: Fokus pada psikotes kepribadian di Kanada, Amerika Serikat, dan Jerman". Artikel ini bertujuan untuk mengkaji penggunaan alat seleksi, khususnya psikotes kepribadian, di tiga negara yang berbeda: Kanada, Amerika Serikat, dan Jerman. Para penulis menggunakan survei online untuk mengumpulkan data dari 1.046 praktisi sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam proses seleksi. Hasilnya menunjukkan bahwa psikotes kepribadian digunakan secara luas di ketiga negara tersebut, namun ada perbedaan signifikan dalam hal frekuensi, tujuan dan jenis psikotes yang digunakan. Secara umum, praktisi SDM di Kanada dan Amerika Serikat lebih sering menggunakan psikotes kepribadian dibandingkan dengan praktisi di Jerman, dan mereka lebih sering menggunakan psikotes untuk mengukur aspek-aspek non-kognitif seperti integritas, motivasi, dan nilai-nilai. Praktisi Jerman lebih cenderung menggunakan tes untuk mengukur aspek kognitif seperti kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan. Para penulis juga menemukan bahwa

para praktisi HR di ketiga negara memiliki pengetahuan yang terbatas tentang validitas dan reliabilitas psikotes kepribadian, dan mereka sering mengandalkan sumber-sumber yang kurang kredibel seperti rekomendasi dari kolega atau vendor. Artikel ini memberikan kontribusi penting pada literatur tentang penggunaan alat seleksi di berbagai konteks budaya dan hukum. Penulis menyoroti beberapa faktor yang dapat mempengaruhi preferensi dan praktik penggunaan psikotes kepribadian, seperti perbedaan regulasi, norma dan budaya kerja. Penulis juga memberikan beberapa implikasi praktis dan saran untuk meningkatkan penggunaan psikotes kepribadian yang efektif dan etis. Artikel ini merekomendasikan agar para praktisi HR meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka tentang psikotes kepribadian, menggunakan sumber-sumber yang dapat diandalkan dan ilmiah untuk memilih dan mengevaluasi psikotes, serta mempertimbangkan konteks spesifik dan tujuan seleksi ketika menggunakan psikotes.

## 2.4 Pelatihan

Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) Jerman di bidang rehabilitasi medis telah menjadi fokus penelitian dengan pelaksanaan program "Pelatihan untuk Pelatih SDM Interprofesional". Program ini dirancang untuk meningkatkan keterlibatan internal dan eksternal serta pengambilan keputusan bersama (SDM) para profesional di bidang kesehatan. Pelatihan di Jerman ini melibatkan dua tahap: melatih para eksekutif klinik sebagai pelatih, yang kemudian melatih staf mereka, dan melibatkan studi terkontrol secara acak di beberapa pusat kesehatan untuk mengukur partisipasi dalam kelompok intervensi dan kelompok kontrol. Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) di Kanada melibatkan dua jenis pelatihan yang digunakan: pelatihan terstruktur dan pelatihan di tempat kerja. Studi ini berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pelatihan perusahaan dan menekankan pada hubungan antar karyawan. Keputusan pelatihan, strategi bisnis dan praktik manajemen sumber daya manusia. Pengaruh ukuran perusahaan, baik besar maupun kecil, merupakan variabel penting dalam menentukan jenis perusahaan.

## 2.5 Pengembangan

Tinjauan literatur di Jerman ini mengeksplorasi dampak globalisasi dan lokalisasi pada manajemen sumber daya manusia strategis komparatif (SHRM) di Jerman. Kajian ini membahas paradigma penelitian yang ada, dasar-dasar teori, dan hasil-hasil empiris dari sudut pandang Jerman. Kajian ini juga menggali perbedaan antara model SHRM AS dan model SHRM Jerman, dengan menyoroti fitur-fitur unik dari masing-masing model, seperti pekerjaan sesuka hati di AS dan jangka panjang di Jerman. Selain itu, kajian ini juga membahas dampak lingkungan institusional terhadap HRM di Jerman, dengan menekankan pada tantangan dan implikasi untuk praktik manajemen dan pendidikan. Kajian ini juga menguraikan agenda untuk penelitian masa depan mengenai perbandingan SHRM, menekankan perlunya

penjelasan yang lebih teoritis, data empiris, dan kerangka kerja teoritis yang kompleks di bidang perbandingan hubungan ketenagakerjaan dan MSDM.

Artikel ini juga menekankan pentingnya pendekatan yang lebih terintegrasi dan komparatif terhadap pendidikan dan praktik MSDM, dengan mempertimbangkan pengaruh budaya nasional dan faktor kelembagaan terhadap praktik MSDM di perusahaan multinasional. Artikel ini memberikan gambaran menyeluruh tentang perubahan sifat pekerjaan dan organisasi dalam konteks Kanada. Artikel ini menyoroti tantangan yang ditimbulkan oleh kurangnya keterampilan dan tenaga kerja yang menua, serta pengaruh globalisasi dan teknologi di pasar tenaga kerja. Selain itu, artikel ini juga membahas pergeseran demografis, seperti angkatan kerja yang menua, meningkatnya keragaman angkatan kerja, dan munculnya "Generasi Net" pekerja. Artikel ini menekankan perlunya organisasi menyesuaikan kebijakan dan praktik sumber daya manusia mereka untuk menyelaraskan dengan kebutuhan dan ekspektasi tenaga kerja yang terus berkembang. Diskusi tentang "Generasi Net" menyoroti karakteristik tenaga kerja yang lebih muda, yang menggambarkan mereka sebagai tenaga kerja yang mahir dalam hal teknologi, beragam, dan kolaboratif, tetapi juga rentan terhadap perubahan pekerjaan. Artikel ini juga menggarisbawahi dampak teknologi terhadap pekerjaan di belakang meja, kebangkitan pekerja berpengetahuan, dan perubahan dalam komunikasi dan struktur organisasi. Selain itu, artikel ini juga membahas implikasi globalisasi, termasuk outsourcing, offshoring, dan permintaan tenaga kerja global dan karir global, pada manajemen sumber daya manusia dan peran profesional SDM dalam organisasi.

## 2.6 Kompensasi

Menurut Kirsch dan Rapp (2023), terdapat analisis multilevel empiris terhadap kompensasi dewan eksekutif di perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Jerman. Schmid dan Zimmermann (2023) juga membahas faktor-faktor yang mempengaruhi transparansi laporan kompensasi.

Di sisi lain, Ben-Amar dan McIlkenny (2011) membahas transparansi pengungkapan kompensasi eksekutif dan independensi dewan direksi di Kanada. Tompa, MacEachen, dan McLeod (2023) membahas kemiskinan pensiun dan klaim kompensasi pekerja di Kanada. Terakhir, Schmitz dan Stroka (2023) membahas eksperimen pilihan diskrit tentang kesediaan untuk memberikan perawatan informal kepada orang tua di Jerman.

## 2.7 Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di Jerman dan Kanada

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan aspek penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Pemahaman yang mendalam mengenai praktik-praktik K3 di berbagai negara dapat memberikan wawasan yang berharga untuk mengoptimalkan kebijakan dan kondisi kerja. Pendekatan Jerman terhadap K3 mencerminkan fondasi yang kuat, yang ditempa melalui pendidikan dan

pengawasan yang ketat. Undang-Undang Keselamatan Kerja Jerman ("Arbeitsschutzgesetz") menetapkan standar yang tinggi, yang mengharuskan pelatihan komprehensif untuk mengidentifikasi bahaya, menilai risiko, dan menerapkan langkah-langkah pencegahan. Dukungan penuh terhadap standar internasional, seperti ISO 45001, menunjukkan komitmen Jerman terhadap praktik manajemen K3 yang tinggi. Di sisi lain, Kanada mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif terhadap K3, dengan menempatkan komunikasi dan partisipasi sebagai elemen kunci. Pembentukan komite dan perwakilan kesehatan dan keselamatan menciptakan lingkungan di mana dialog terbuka antara manajemen dan karyawan dapat berkembang. Pendidikan dan pelatihan di Kanada mencerminkan tanggung jawab pemberi kerja untuk memberikan pemahaman dan keterampilan kepada karyawan. Dalam literatur ini, perbandingan praktik-praktik K3 di Jerman dan Kanada menunjukkan perbedaan pendekatan yang signifikan. Jerman menekankan pada pendidikan dan pengawasan yang ketat, sementara Kanada menerapkan pendekatan inklusif melalui komunikasi aktif. Kedua negara tersebut menekankan kepatuhan terhadap peraturan sebagai elemen kunci untuk mencapai keberhasilan K3. Tinjauan ini menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam pendekatan K3 di Jerman dan Kanada. Jerman memiliki fondasi yang kuat dengan pendidikan dan pengawasan yang ketat, sementara Kanada menerapkan pendekatan inklusif melalui komunikasi aktif. Kedua negara menekankan kepatuhan terhadap peraturan sebagai elemen kunci untuk mencapai keberhasilan K3.

## 2.8 Pemutusan Hubungan Kerja

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas praktik-praktik PHK di Kanada dan Jerman. Penelitian yang dilakukan oleh Picott, G., dkk. (1997) membahas faktor-faktor utama PHK di Kanada, termasuk apakah PHK permanen merupakan peristiwa yang jarang terjadi atau berulang. Mereka juga mengidentifikasi faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, dan pendapatan jangka panjang yang mempengaruhi kemungkinan terjadinya PHK permanen. Penelitian yang dilakukan oleh Blien, U., dkk. (2021) mengevaluasi dampak PHK massal terhadap pekerja yang memiliki pekerjaan rutin dengan intensitas tinggi. Mereka meneliti bagaimana pekerjaan sebelum PHK mempengaruhi kemampuan pekerja untuk mencapai pendapatan sebelumnya dalam jangka waktu yang lama. Selain itu, penelitian Shin, D., & Alam, M. S. (2022). menyimpulkan bahwa strategi manajemen ramping berhubungan dengan inovasi organisasi. PHK memiliki dampak positif pada hubungan ini, sedangkan pergantian sukarela kolektif memiliki dampak negatif. Pada penelitian terakhir yang dilakukan oleh Pfeifer, C. (2007). ia menemukan bahwa hak partisipasi karyawan meningkatkan penerimaan PHK oleh manajemen di Jerman.

### **III. METODE**

Penelitian ini merupakan studi literatur dengan jenis penelitian deskriptif-kualitatif dengan studi literatur yang berusaha mendeskripsikan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) lintas budaya di Jerman dan Kanada yang merupakan dua negara yang berbeda Benua Eropa dan Benua Amerika. Penelitian studi literatur ini menggunakan berbagai sumber tertulis seperti artikel jurnal/konferensi, situs web di internet, dan dokumen-dokumen yang relevan dengan kajian dalam penelitian ini. Studi literatur merupakan metode pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian dan menelaah berbagai macam dokumen yang berguna untuk analisis. Penelitian ini berfokus pada praktik-praktik MSDM lintas budaya seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, K3, dan pemutusan hubungan kerja.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

(1) menyeleksi data atau informasi yang diperoleh dari hasil pencarian di internet maupun dari studi literatur mengenai praktik-praktik MSDM lintas budaya secara keseluruhan; (2) melakukan proses perbandingan dan penyimpulan berdasarkan perbedaan yang ada pada 2 negara di 2 wilayah benua yang berbeda.

#### **3.1 Rekrutmen**

##### **3.1.1 Rekrutmen di Perusahaan Jerman**

Daripada menggunakan media cetak, perusahaan di Jerman cenderung menggunakan proses rekrutmen elektronik (e-rekrutmen) dengan sistem antarmuka yang telah dirancang dan disediakan oleh manajemen konten situs web perusahaan. Para perekut bertanggung jawab untuk merancang dan memposting iklan lowongan kerja untuk digunakan secara online. Dalam jurnal yang diteliti, penulis menggunakan model kompetensi TI Ross (2003), yang membatasi model tersebut menjadi lima tahap: transformasi alat, transformasi sistem, transformasi alur kerja, transformasi tugas, dan transformasi komunikasi. Sementara itu, perusahaan yang berlokasi di daerah terpencil atau dalam jurnal yang diteliti disebut sebagai "PERUSAHAAN INTROVERT" memanfaatkan imigran berkualitas tinggi untuk mengatasi berbagai masalah yang sering terjadi di daerah terpencil seperti: kualitas tenaga kerja terbatas, masalah demografis, dan kurangnya inovasi dan kreativitas. Ada juga

proses rekrutmen yang digunakan oleh perusahaan introvert seperti:

- 1.) Pencarian Lokal, Perusahaan ini biasanya merekrut melalui iklan berbahasa Jerman (beberapa online) di surat kabar, jurnal, dan melalui Badan Pekerjaan Federal.
- 2.) Hubungan dengan Universitas, Meskipun mereka tidak secara khusus mencari imigran berkeahlian tinggi internasional, mereka memiliki hubungan yang mapan dengan universitas-universitas regional.

##### **3.1.2 Rekrutmen di Perusahaan Kanada**

Di Kanada, temuan dari jurnal menunjukkan bahwa kecenderungan perusahaan merekrut melalui internet berlaku secara umum. Dalam konteks ini,

perusahaan besar di Kanada lebih cenderung memiliki situs web mereka sendiri dibandingkan dengan perusahaan kecil, menurut temuan bahwa 94% perusahaan besar memiliki situs web, sementara hanya 77% perusahaan kecil yang memiliki situs web. Meskipun proses rekrutmen internet tidak menunjukkan perbedaan signifikan antara perusahaan besar dan kecil, hasil penelitian menyoroti perbedaan penting dalam kesadaran dan penggunaan perekruit internet. Perusahaan besar menunjukkan tingkat kesadaran perekruit internet yang lebih tinggi. Selain itu, perusahaan besar juga cenderung menggunakan perekruit internet lebih intensif. Hal ini mencerminkan bahwa, meskipun perusahaan kecil mungkin memiliki akses terbatas ke sumber daya teknis dan keuangan, perusahaan besar di Kanada lebih terlibat dalam praktik rekrutmen internet. Kesadaran dan penggunaan perekruit internet yang lebih tinggi di kalangan perusahaan besar mungkin mencerminkan kebutuhan untuk menarik sejumlah besar calon karyawan potensial dan implementasi strategi rekrutmen internet yang berhasil.

### 3.2 Seleksi

#### 3.2.1 Proses Seleksi di Jerman

Seleksi dalam konteks manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan Jerman cenderung menunjukkan komitmen terhadap prosedur seleksi yang hati-hati dan berorientasi jangka panjang, seringkali berdasarkan pelatihan pendidikan dan kinerja magang. Pemilihan kandidat sering dilakukan dengan perspektif jangka panjang, bukan hanya untuk pekerjaan tertentu. Metode seleksi yang digunakan cenderung kurang formal dan spesifik, dan beberapa metode yang digunakan lebih kurang formal dan spesifik. Selain metode informal, ada beberapa metode seleksi formal seperti tes psikologis atau tes tertulis tentang kompetensi teknis yang digunakan lebih jarang daripada di negara lain. Keputusan untuk merekrut kandidat tertentu sering melibatkan wawancara semi-struktural atau tidak terstruktur dengan pelamar yang dipilih berdasarkan curriculum vitae mereka. Seleksi dalam kebijakan imigrasi Jerman mencakup berbagai aspek, termasuk pembentukan sistem seleksi berdasarkan rotasi pekerja, kuota tahunan, pencegahan reunifikasi keluarga, dan ketidaaan integrasi pasar tenaga kerja. Sistem ini merupakan hasil pembelajaran dari kegagalan sebelumnya dan pergeseran fokus dari pertimbangan diplomatik ke keharusan pasar tenaga kerja sejak tahun 1990. Pengembangan kebijakan seleksi dari waktu ke waktu telah dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial, politik, dan non-paradigma imigrasi. Faktor sosial memiliki pengaruh signifikan pada proses seleksi kebijakan imigrasi Jerman, seperti keberadaan imigran yang telah menetap untuk jangka waktu lama dan kontribusi mereka terhadap masyarakat Jerman. Dari sudut pandang ini, juga terjadi pergeseran paradigma dalam kebijakan imigrasi Jerman, dengan kebijakan seleksi berpindah dari menolak imigrasi menjadi menerima imigrasi yang berkelanjutan. Paradigma baru ini diakui sebagai suatu kebutuhan untuk meningkatkan daya saing ekonomi internasional Jerman. Di sisi politik, perselisihan antara partai politik, seperti penolakan Partai Demokrat Kristen untuk mengakui Jerman sebagai negara

imigran yang kontras dengan Partai Sosial Demokrat dan Partai Liberal, yang telah mulai mengakui kenyataan imigrasi. Meskipun Menteri Dalam Negeri Gerhart Baum bersikeras bahwa Jerman tidak dianggap sebagai negara imigran untuk pemukiman permanen, pengakuan bahwa Jerman telah menjadi tujuan imigrasi bagi banyak pekerja asing tetap ada.

Dalam konteks penggunaan tes kepribadian dalam proses seleksi personil di Jerman, analisis data menunjukkan bahwa alat seleksi yang paling umum digunakan di Jerman adalah wawancara (97,0%), analisis CV/surat lamaran (98,8%), pusat penilaian (60,2%), contoh kerja (58,4%), dan tes kepribadian (56,6%). Data ini dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan tentang alat seleksi yang paling umum digunakan, seperti wawancara, analisis CV, dan pemeriksaan referensi, lalu dibandingkan dengan Kanada.

### **3.2.2 Proses Seleksi di Kanada**

Seleksi karyawan di Kanada adalah proses penting yang harus dilakukan secara legal, etis, dan dengan memperhatikan keragaman tenaga kerja. Negara ini menerapkan kebijakan kesetaraan untuk mendorong perlakuan yang sama terhadap perbedaan sosial-budaya warganya dari negara mitra dagang. Dalam proses seleksi, penting untuk menggunakan prosedur yang valid, dapat diandalkan, dan bebas bias, seperti tes kepribadian, penilaian rekan sekerja, dan pratinjau pekerjaan. Sementara itu, aspek keragaman budaya dan gender juga harus dipertimbangkan sesuai dengan Piagam Hak dan Kebebasan yang melarang diskriminasi berdasarkan ras, asal etnis, warna kulit, agama, jenis kelamin, status pernikahan, cacat mental dan fisik, dan tindakan kriminal yang telah diampuni. Dalam konteks globalisasi, Kanada perlu mempertimbangkan keragaman budaya dalam seleksi karyawan, menciptakan meritokrasi yang memanfaatkan bakat tanpa memandang gender atau etnis. Secara keseluruhan, proses seleksi karyawan di Kanada adalah proses kompleks yang mempromosikan keragaman budaya, kesetaraan, dan keadilan, memastikan pemilihan karyawan berdasarkan kemampuan dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses seleksi untuk ekspatriat memerlukan ketelitian dan pelatihan sebelum penugasan. Kedua poin tentang seleksi ini berakar dalam budaya yang masih diperlukan sebelum ekspatriasi. Kadang-kadang dukungan berkelanjutan atau ad hoc mungkin diperlukan setelah ekspatriat berada di negara tujuan. Juga disorot pentingnya memberikan pratinjau pekerjaan yang realistik selama fase pelatihan dan pengembangan sehingga calon ekspatriat dan anggota keluarganya siap menghadapi berbagai situasi. Jika memungkinkan, penugasan jangka pendek dapat digunakan secara awal untuk memungkinkan ekspatriat mengalami dan kemudian menyesuaikan diri dengan 'gayahidup' di negara tujuan. Dalam konteks penggunaan tes kepribadian dalam proses seleksi personil di Kanada, hasil analisis data menunjukkan bahwa alat seleksi yang paling umum digunakan di Kanada adalah wawancara (90,8%), analisis CV/surat lamaran/cover letter (82,4%), pemeriksaan referensi (70,6%), dan analisis formulir aplikasi

(50,4%). Data ini dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan tentang alat seleksi yang paling umum digunakan, seperti wawancara, analisis CV, dan pemeriksaan referensi, lalu dibandingkan dengan Jerman.

### **3.3 Pelatihan SDM**

#### **3.3.1 Pelatihan SDM di Jerman**

Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) di Jerman menggunakan Program Pelatihan Pelatih SDM Interprofesional, yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan internal dan eksternal serta keterampilan pengambilan keputusan bersama dari para profesional kesehatan di bidang rehabilitasi medis. Pelatihan bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan internal dan eksternal serta mengidentifikasi hambatan dan keberhasilan dalam implementasi pelatihan interprofesional. Pelatihan melibatkan dua fase: Fase pertama melibatkan pelatihan eksekutif klinik sebagai pelatih, yang kemudian melatih staf mereka, dan fase kedua melibatkan studi terkontrol acak di beberapa pusat untuk mengukur partisipasi dalam kelompok intervensi dan kontrol. Pelatihan menunjukkan bahwa para eksekutif di posisi eksekutif memberi penilaian sangat positif terhadap kompetensi SDM mereka dan kepuasan setelah pelatihan. Program ini juga memiliki dampak positif pada partisipasi eksternal dalam tim, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung pada partisipasi internal. Pelatihan dianggap berhasil dan dinilai positif oleh peserta. Evaluasi program pelatihan menunjukkan penilaian positif dari penyedia layanan kesehatan di posisi eksekutif, serta peningkatan partisipasi eksternal untuk sebagian besar penyedia di klinik-klinik tersebut.

#### **3.3.2 Pelatihan SDM di Kanada**

Pelatihan terstruktur didefinisikan sebagai kegiatan pelatihan dengan konten khusus yang memiliki tujuan dan format yang telah ditentukan, dan kemajuan pelatihan dapat dipantau dan/atau dievaluasi. Sementara itu, pelatihan on-the-job adalah pelatihan informal yang tidak selalu memiliki format yang telah ditentukan. Umumnya dilakukan di tempat kerja itu sendiri. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keputusan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan, fokus pada hubungan antara keputusan pelatihan karyawan, strategi bisnis, dan praktik manajemen sumber daya manusia, serta memahami bagaimana ukuran perusahaan memengaruhi keputusan pelatihan Karyawan. Pelatihan sumber daya manusia di Kanada melibatkan dua jenis pelatihan, yaitu "pelatihan terstruktur" dan "pelatihan on-the-job". Pelatihan terstruktur diukur dengan proporsi karyawan yang mengikuti pelatihan, sementara pelatihan on-the-job diukur dengan rasio belanja pelatihan terstruktur terhadap pendapatan operasional. Pelatihan terstruktur umumnya melibatkan penggunaan materi pelatihan, instruktur, dan biaya tetap lainnya, sedangkan pelatihan on-the-job cenderung lebih fleksibel dan lebih murah. Ini juga menyoroti faktor-faktor yang terkait dengan keputusan perusahaan untuk memberikan pelatihan, seperti strategi

bisnis, praktik manajemen sumber daya manusia, penggunaan teknologi, dan inovasi. Ukuran perusahaan juga memengaruhi jenis pelatihan yang diberikan. Perusahaan kecil cenderung lebih suka pelatihan on-the-job karena lebih fleksibel dan dapat diakses, sedangkan perusahaan besar lebih cenderung memberikan pelatihan terstruktur. Ini memberikan gambaran menyeluruh tentang jenis pelatihan yang digunakan dalam konteks perusahaan, serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Perbandingan pelatihan sumber daya manusia di Jerman dan Kanada menunjukkan perbedaan pendekatan dan fokus. Di Jerman, program ini berfokus pada "program pelatihan pelatih sumber daya manusia interprofesional" untuk para profesional kesehatan dan mendapat ulasan positif, terutama dari eksekutif klinik. Sementara di Kanada, ada dua jenis pelatihan, yaitu "pelatihan terstruktur" dan "pelatihan on-the-job" yang berfokus pada faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan perusahaan, seperti ukuran perusahaan dan strategi bisnis. Perlu dicatat bahwa di Jerman evaluasi program menekankan kesuksesan dalam hal peningkatan keterlibatan eksternal dan kemampuan sumber daya manusia, sedangkan di Kanada fokusnya pada perbandingan antara pelatihan terstruktur dan on-the-job serta faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan perusahaan. Keduanya memberikan gambaran menyeluruh tentang pendekatan pelatihan sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia, tetapi dengan fokus yang berbeda berdasarkan keadaan dan kebutuhan khusus masing-masing negara.

#### **4.4 Pengembangan**

##### **4.4.1 Tinjauan Pustaka tentang Pengembangan SDM di Jerman**

menggarisbawahi adopsi praktik SDM Amerika Serikat/AS pada pertengahan tahun 1980-an, termasuk seruan untuk lebih individualisasi dan pendekatan strategis. Namun, analisis longitudinal menemukan peningkatan sedikit dalam penggunaan upah berhubungan dengan kinerja di seluruh Eropa selama tahun 1990-an, dengan perbedaan nasional yang tetap ada di Jerman. Tinjauan juga menekankan perlunya pekerjaan konseptual lebih lanjut tentang hubungan antara praktik SDM dan kinerja perusahaan, serta penambahan lingkungan yang sesuai dalam studi perbandingan SHRM. Selain itu, tinjauan ini membahas dampak lingkungan institusional terhadap SDM di Jerman, mencatat lingkungan yang intensif dalam pelatihan dan fokus pengembangan jangka panjang sebagai kekuatan utama dari perusahaan Jerman.

##### **4.4.2 Tinjauan Pustaka tentang Pengembangan SDM di Kanada**

Pasar tenaga kerja di Kanada saat ini menghadapi tantangan terkait kekurangan tenaga kerja terampil dan penuaan angkatan kerja. Kekurangan tenaga kerja terampil menjadi keprihatinan utama di kalangan bisnis dan pemimpin buruh, dengan 44% bisnis melaporkan kesulitan menemukan tenaga kerja berkualifikasi. Diperkirakan bahwa pada tahun 2010, Kanada dapat kekurangan 1,5 juta pekerja terampil. Untuk mengatasi hal ini, beberapa organisasi di Kanada mencari teknologi

untuk meningkatkan produktivitas dan seimbangkan pengurangan angkatan kerja. Namun, meskipun adanya imigran, banyak organisasi belum secara efektif memanfaatkan keterampilan dari imigran ini, dengan diskriminasi menghambat kemampuan mereka untuk mendapatkan pekerjaan berkeahlian tinggi. Ini adalah peluang yang terlewatkan, karena Kanada telah mengalami masuknya pekerja teknis terampil karena kebijakan imigran terampil yang bertujuan untuk mengatasi tingkat kelahiran/tenaga kerja yang rendah dan penuaan angkatan kerja. Penuaan angkatan kerja di Kanada juga menjadi keprihatinan yang signifikan, dengan median usia untuk pekerja berusia kerja diperkirakan naik menjadi 43,7 tahun pada tahun 2011. Akibatnya, organisasi kehilangan keterampilan dan pengetahuan ketika pekerja berpengalaman pensiun, menyebabkan peningkatan persaingan untuk angkatan kerja yang lebih muda dan "perang bakat". Secara keseluruhan, organisasi Kanada sedang berjuang dengan demografi tenaga kerja yang berubah, sikap, dan nilai, serta kebutuhan untuk memanfaatkan keragaman angkatan kerja yang meningkat. Tantangan ini semakin diperparah oleh tekanan terkait globalisasi, seperti peningkatan kekuatan persaingan dan kebutuhan untuk sensitivitas dan keterampilan lintas budaya.

## 5.5 Kompensasi

### 5.5.1 Tinjauan Pustaka tentang Kompensasi di Jerman

Sistem kompensasi Jerman untuk perawatan informal lansia tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan orang untuk memberikan perawatan semacam itu. Atribut paling berpengaruh terhadap keinginan untuk memberikan perawatan informal adalah jumlah jam perawatan per hari, diikuti oleh hubungan dengan orang yang dirawat, tingkat ketergantungan, dan kompensasi moneter.

Selain itu, sistem kompensasi di Jerman untuk anggota dewan eksekutif perusahaan terdaftar memiliki kesenjangan gender yang signifikan. Jerman pada tahun 2016-2019 telah melakukan analisis yang menemukan bahwa wanita menerima kompensasi lebih rendah daripada pria secara rata-rata sepanjang periode yang ditinjau. Namun, perbedaan kompensasi ini sebagian besar disebabkan oleh kenyataan bahwa wanita pada umumnya bertugas untuk periode yang lebih singkat di dewan eksekutif dan jarang menduduki posisi CEO. Dari analisis tersebut juga ditemukan bahwa kompensasi eksekutif secara langsung bergantung pada atribut individu (jangka waktu di dewan dan posisi di dewan) dan karakteristik khusus perusahaan (ukuran dan kinerja perusahaan) yang berbeda secara sistematis antara wanita dan pria, tetapi gender hanya menentukan kompensasi secara tidak langsung melalui faktor-faktor ini. Dalam hal laporan transparansi, kompensasi manajer dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti ukuran perusahaan, usia, keanggotaan keluarga di dewan, dan ketidaksetaraan bayaran. Manajer tidak memiliki insentif untuk menyembunyikan pengungkapan kompensasi, tetapi lebih memilih menghindari pengungkapan tersebut karena memerlukan usaha tambahan.

### **5.5.2 Tinjauan Pustaka tentang Kompensasi di Kanada**

Pekerja yang mengalami cedera dengan klaim kompensasi pekerja jangka panjang di Kanada kurang didanai. Pensiun mereka hanya sekitar setengah dari pensiun federal, yang bervariasi menurut provinsi. Kebijakan yang mengurangi pensiun mereka pada tahun 1998 didasarkan pada logika neoliberal yang tidak adil. Pekerja yang mengalami cedera biasanya hidup dalam kemiskinan pada usia pensiun. Hipotesis opportunisme manajerial dalam kompensasi eksekutif menekankan pentingnya dewan direksi sebagai mekanisme tata kelola yang efektif yang membatasi upaya manajerial dalam desain dan pengungkapan praktik kompensasi eksekutif.

### **6.6 Praktik Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di Jerman dan Kanada**

Praktik Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan aspek integral dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif. Analisis perbandingan praktik K3 di Jerman dan Kanada menunjukkan perbedaan pendekatan yang signifikan.

#### **6.6.1 Praktik K3 di Jerman: Fondasi Kokoh Melalui Pendidikan dan Pengawasan Ketat**

Jerman menerapkan pendekatan K3 yang sistematis melalui Undang-Undang Keselamatan Kerja yang ketat. Perusahaan diwajibkan menyelenggarakan pelatihan komprehensif meliputi identifikasi risiko, penilaian risiko, dan implementasi tindakan pencegahan. Karyawan diposisikan sebagai agen perubahan dalam lingkungan kerja dengan tanggung jawab kolektif terhadap K3. Sistem pengawasan dan inspeksi yang ketat menjamin kepatuhan terhadap standar tertinggi, didukung penerapan standar ISO 45001.

#### **6.6.2 Praktik K3 di Kanada: Keinklusifan Melalui Komunikasi dan Partisipasi**

Kanada mengadopsi pendekatan inklusif dengan komunikasi aktif dan partisipasi karyawan sebagai elemen kunci. Pembentukan komite kesehatan dan keselamatan menjadi strategi efektif untuk mendorong dialog terbuka antara manajemen dan karyawan. Pendekatan ini tidak hanya mematuhi kewajiban hukum tetapi juga membentuk budaya kerja positif melalui keterlibatan karyawan dalam manajemen kinerja dan pengambilan keputusan strategis.

#### **6.6.3 Tantangan dan Inovasi K3**

Kedua negara menghadapi tantangan serupa dalam adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, dan penanganan kesehatan mental karyawan. Inovasi menjadi kunci melalui pemanfaatan teknologi cerdas untuk pengawasan, pelatihan jarak jauh, dan integrasi pendekatan kesehatan mental dalam kebijakan K3.

## **7.7 Praktik Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

### **7.7.1 PHK di Kanada**

PHK permanen di Kanada dipengaruhi faktor ekonomi kompleks dan relokasi pasar tenaga kerja antar perusahaan. Sekitar 40% PHK dikategorikan sebagai peristiwa langka, sementara 60% bersifat berulang. Pekerja berpendapatan tinggi dan usia lanjut cenderung mengalami PHK jarang, sedangkan pekerja muda dan berpendapatan rendah lebih rentan terhadap PHK berulang.

### **7.7.2 PHK di Jerman**

PHK di Jerman tidak hanya berdampak finansial tetapi juga mempengaruhi kesejahteraan mental karyawan. Aspek keadilan menjadi fokus utama melalui partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, kompensasi yang adil, dan strategi pencegahan PHK. PHK massal terutama berdampak signifikan pada pekerja dengan intensitas rutinitas tinggi yang mengalami kesulitan reintegrasi ke pasar kerja.

### **7.7.3 Perbandingan Pendekatan**

Kanada lebih menekankan pada faktor ekonomi dan mekanisme pasar dalam penanganan PHK, sementara Jerman menitikberatkan pada aspek keadilan dan perlindungan kesejahteraan karyawan. Kedua pendekatan tersebut mencerminkan perbedaan filosofi dalam mengelola dinamika ketenagakerjaan di masing-masing negara.

## **V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Berdasarkan hasil analisis perbandingan praktik MSDM antara Jerman dan Kanada, dapat disimpulkan bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap implementasi berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Jerman menampilkan pendekatan yang lebih terstruktur, berorientasi pada pendidikan, dan pengawasan ketat, sementara Kanada lebih menekankan pada inklusivitas, kesetaraan, dan adaptasi terhadap dinamika pasar.

Dalam praktik rekrutmen dan seleksi, Jerman mengutamakan prosedur yang hati-hati dan berorientasi jangka panjang, sedangkan Kanada lebih fokus pada kesetaraan dan keragaman. Untuk pelatihan dan pengembangan, Jerman menerapkan program yang terstruktur dan berjenjang, sementara Kanada menggunakan pendekatan yang lebih fleksibel dengan kombinasi pelatihan terstruktur dan on-the-job.

Pada aspek kompensasi, kedua negara menghadapi tantangan masing-masing, dengan Jerman terkait kesenjangan gender dan Kanada terkait kecukupan dana pensiun. Dalam praktik K3, perbedaan pendekatan sangat jelas terlihat dengan Jerman yang ketat dan terstandarisasi versus Kanada yang inklusif dan partisipatif. Untuk PHK, Kanada lebih dipengaruhi oleh faktor ekonomi, sementara Jerman menekankan aspek keadilan dan kesejahteraan mental.

Bagi organisasi global yang beroperasi di kedua negara, disarankan untuk mengembangkan strategi MSDM yang adaptif dengan mempertimbangkan karakteristik budaya masing-masing negara. Bagi pemerintah dan pembuat kebijakan, penting untuk mempertimbangkan konteks budaya dalam merumuskan regulasi ketenagakerjaan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris yang menguji dampak perbedaan budaya terhadap kinerja organisasi dalam konteks MSDM lintas budaya.

## REFERENSI

- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Festing, M. (2012). Strategic human resource management in Germany: Evidence of convergence to the US model, the European model, or a distinctive national model?. *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 37-54.
- Hausdorf, P. A., & Duncan, D. (2004). Firm Size and Internet Recruiting in Canada: A Preliminary Investigation. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 325-334.
- Körner, M., Ehrhardt, H., Steger, A. K., & Bengel, J. (2012). Interprofessional SDM train-the-trainer program "Fit for SDM": provider satisfaction and impact on participation. *Patient Education and Counseling*, 89(1), 122-128.
- Pfeifer, C. (2007). The perceived fairness of layoffs in Germany: Participation, compensation, or avoidance?. *Journal of Business Ethics*, 74, 25-36.
- Rabemananjara, R. N., & Parsley, C. (2006). Employee training decisions, business strategies and human resource management practices: A study by size of business. *Small Business Policy Branch, Industry Canada*.
- Risavy, S. D., Fisher, P. A., Robie, C., & König, C. J. (2019). Selection tool use: A focus on personality testing in Canada, the United States, and Germany. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(1), 4.
- Schäfer, S., & Henn, S. (2023). Recruiting and integrating international high-skilled migrants - Towards a typology of firms in rural regions in Germany. *Journal of Rural Studies*.
- Tompa, E., MacEachen, E., & McLeod, C. (2023). Retirement pension poverty among

injured workers with long-term workers' compensation claims. *Journal of Social Policy*, 52(1), 1-22.