



Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Berbagai Budaya: Sebuah Studi Berbasis Bukti di Amerika Serikat dan Cina

Dendy Maulana Yusuf¹, Alya Na'imatur Rosyidah², Ratna Tri Hikmatas Zurro³, Faila Sufa Arum Agustina³, Safaraz Rafi Kamaruzamsyah⁴, Grace Tofer Claudius Close One Prinsen Wahyudiono⁵, Khusnul Khotimah⁶

¹²³⁴⁵⁶⁷ Bisnis Digital, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: dendymaulana.22003@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

In this study, describe the differences in Human Resource Management (HRM) practices between the United States and China. The focus is on recruitment selection, development, safety and occupational health, industrial relations, and job evaluation. The methodology used is a literature study with a descriptive-qualitative approach. This study uses various written sources, including journal articles, websites, and related documents, to describe cross-cultural HRM practices in both countries. Data processing involves selecting information and comparing practices in both countries. This study provides a more in-depth and comprehensive analysis of human resource management (HRM) practices in the United States and China, with an emphasis on six key aspects: recruitment, selection, development, occupational safety and health, industrial relations, and job evaluation. This study reveals how the different cultural values and business systems in these two countries influence the implementation and effectiveness of HRM practices.

Keywords: Human Resource Management, Cross-Cultural HRM Practices, Practices in the United States, Practices in China, Evidence-Based Studies

I. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan faktor kritis dalam menentukan kinerja organisasi di era globalisasi. Konteks budaya dan kelembagaan yang berbeda di setiap negara mempengaruhi praktik MSDM, sehingga diperlukan analisis komparatif antara negara-negara besar seperti Amerika Serikat dan China.

Riwayat Artikel:

Diterima: 10 Agustus 2025

Direvisi: 30 Agustus 2025

Diterima: 10 September 2025

Tersedia daring: 26 September 2025

MSDM Amerika Serikat mengalami evolusi signifikan dalam 25 tahun terakhir, mengikuti transformasi bisnis dari perspektif domestik menuju global pada 1980-an. Perubahan ini mendorong organisasi untuk memfokuskan pada efisiensi biaya tenaga kerja, produktivitas, dan kecepatan operasional sebagai sumber keunggulan kompetitif. Perkembangan praktik MSDM dipengaruhi oleh model penyesuaian internasional yang komprehensif dan adopsi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) yang selaras dengan tujuan organisasi, meskipun belum terdapat definisi universal yang disepakati.

MSDM China mengalami transformasi fundamental sejak reformasi ekonomi 1978. Zhu et al. (2007) mencatat bahwa praktik seperti kontrak jangka tetap, evaluasi kinerja individu, dan peran strategis MSDM semakin banyak diadopsi dalam sistem manajemen orang di Cina. Namun, sistem MSDM China mempertahankan karakteristik unik yang berakar pada budaya tradisional, khususnya prinsip Zhongyong yang menekankan moderasi dan keseimbangan. Sebagaimana diungkapkan oleh Mrs. Han, pentingnya hubungan interpersonal dan fleksibilitas dalam menerapkan kebijakan menunjukkan ciri khas MSDM China yang mengutamakan keterampilan interpersonal daripada kepatuhan ketat terhadap model teoritis. Pendekatan unik China menggabungkan nilai-nilai tradisional dengan praktik modern, membentuk MSDM dengan sifat-sifat 'Asia' yang mencerminkan kompleksitas dan kedalaman sistem SDM China di tengah globalisasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik MSDM di Amerika Serikat dan China melalui studi literatur dan data internet, dengan fokus pada aspek seleksi rekrutmen, pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, dan penilaian ketenagakerjaan. Studi ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan MSDM di kedua negara serta meningkatkan pemahaman dan kerjasama bilateral dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan proses koordinasi seluruh sumber daya organisasi. Menurut Kristina dan Widyaningrum (2019), manajemen adalah "koordinasi seluruh sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penentuan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan." Secara operasional, manajemen dapat didefinisikan sebagai aktivitas pengelolaan organisasi atau lembaga secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sumber daya manusia merupakan aset vital dalam organisasi. Mathis dan Jackson (2006: 3) mendefinisikan MSDM sebagai "rancangan berbagai sistem formal dalam suatu organisasi dengan tujuan menjamin penggunaan keahlian manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi sesuai keinginan." Sementara itu, Marwansyah menjelaskan bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia

adalah pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial."

Budaya

Secara etimologis, budaya memiliki akar linguistik yang beragam. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya didefinisikan sebagai "suatu pemikiran, nalar, akibat, adat atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sulit diubah." Terminologi *culture* berasal dari bahasa Latin *colore* yang berarti "mengolah atau melakukan sesuatu yang berhubungan dengan alam," sementara kata budaya juga diturunkan dari bahasa Sansekerta *Buddhayah* yang merupakan "bentuk jamak dari kata buddhi yang berarti pikiran atau akal."

Dari perspektif sosiologis, Soerjono Soekanto (2009) mendefinisikan kebudayaan sebagai "kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh sekumpulan anggota masyarakat." Dewantara (Arief, 2015) menegaskan bahwa budaya memiliki kesetaraan konseptual dengan istilah *kultur* (bahasa Jerman) yang berarti "hasil dari peradaban manusia." Malinowski (1988) memberikan definisi komprehensif dengan menyatakan bahwa budaya adalah "jumlah barang, hak dan kewajiban, ide, kepercayaan, kemampuan, dan adat istiadat." Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan totalitas pola pikir, kebiasaan, dan sistem nilai yang dimiliki oleh suatu kelompok masyarakat.

Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

Fenomena lintas budaya terbentuk melalui interaksi dinamis antarindividu dari berbagai latar belakang budaya yang saling berkomunikasi dan mempengaruhi. Sumber daya manusia lintas budaya didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk beradaptasi, berkomunikasi, dan berinteraksi secara efektif dalam konteks budaya yang heterogen, dengan mengintegrasikan dimensi kognitif (pengetahuan), afektif (motivasi), dan perilaku (keterampilan). Orientasi budaya individu menunjukkan variasi yang signifikan berdasarkan nilai-nilai kulturalnya. Individu dengan latar belakang budaya individualistis cenderung memiliki orientasi personal dan mengembangkan kompetensi untuk memenuhi kebutuhan pribadi.

Sebaliknya, individu dari budaya kolektifis umumnya berorientasi pada kepentingan komunal dan mengembangkan keterampilan yang menekankan kepedulian terhadap sesama. Dalam konteks lingkungan kerja multikultural, pengembangan kompetensi lintas budaya menjadi imperatif bagi sumber daya manusia. Hal ini bertujuan untuk memastikan efektivitas kinerja dan terciptanya harmonisasi hubungan interpersonal di antara rekan kerja dengan diversitas budaya yang beragam.

Praktik Rekrutmen

Rekrutmen adalah salah satu proses penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Sebuah perusahaan perlu memiliki kualifikasi khusus sesuai kebutuhan perusahaan dalam mengisi posisi yang kosong dengan tujuan memudahkan pelamar kerja untuk mengajukan lamaran kerja sesuai kualifikasi tersebut. Rekrutmen adalah proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik calon pelamar kerja sebagai calon karyawan untuk bekerja dalam suatu pekerjaan (Dessler, 2009). Menurut Sutrisno (2017), tahapan dalam proses rekrutmen dimulai dengan mencari kandidat dan berakhir ketika aplikasi calon karyawan diterima. Kandidat terpilih adalah mereka yang memenuhi syarat atau mumpuni untuk mengisi posisi pekerjaan yang tersedia.

Praktik Seleksi

Proses seleksi karyawan sering melibatkan penggunaan berbagai instrumen seleksi. Menurut Satish P. Deshpande & Damodar Y. Golhar (1997), instrumen seleksi yang umum digunakan meliputi tes tertulis, uji coba kerja, wawancara panel, dan wawancara satu-satu. Di mana wawancara satu lawan satu menjadi instrumen paling populer dengan tingkat penggunaan lebih dari 88% oleh perusahaan di Amerika Serikat.

Di China, proses seleksi karyawan oleh perusahaan besar maupun perusahaan dengan investasi asing cenderung lebih beragam. Metode rekrutmen yang digunakan meliputi bursa kerja universitas, headhunter, rekrutmen online, iklan di media, dan dari mulut ke mulut. Perusahaan-perusahaan ini cenderung mengandalkan bursa kerja universitas dan headhunter untuk merekrut karyawan berkualitas tinggi. Semua karyawan di China diharuskan menandatangani kontrak kerja yang biasanya berlangsung selama satu hingga lima tahun. Di perusahaan milik negara, sikap politik dianggap penting, tetapi tidak lagi menjadi fokus utama di perusahaan swasta yang lebih menekankan pada pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan kinerja.

Praktik Pembangunan

Praktik pengembangan MSDM lintas budaya mengutamakan pemahaman dan apresiasi terhadap diversitas budaya dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Pengembangan MSDM di Amerika Serikat didasari oleh nilai-nilai inklusivitas, keragaman, dan kesetaraan, dengan transformasi dari fungsi administratif tradisional menuju peran strategis yang mendukung perubahan sosial. Karakteristik utama meliputi fokus pada pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kepemimpinan, serta adaptasi terhadap globalisasi dan teknologi. Pemerintah menerapkan regulasi minimal, memberikan ruang bagi inisiatif sektor swasta untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja kontemporer dan prospektif.

Pengembangan MSDM di Tiongkok menunjukkan dampak positif terhadap kinerja organisasi melalui adopsi fungsi MSDM Barat yang dikenal sebagai "isomorfisme mimetik." Implementasi ini meningkatkan performa organisasi melalui investasi pelatihan, pengembangan karir, dan sistem evaluasi kinerja berbasis kompensasi. Reformasi ekonomi sejak 1980-an mendorong BUMN untuk mengintegrasikan teknik MSDM kapitalis guna meningkatkan otonomi dan akuntabilitas manajerial. Reformasi 2014 oleh pemerintah provinsi Guangdong bertujuan mengoptimalkan sistem manajemen profesional dan sumber daya manusia yang berorientasi pasar.

Praktik Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja adalah upaya untuk melindungi pekerja, menjaga keselamatan, melindungi peralatan, tempat kerja dan bahan produksi yang ada, serta melestarikan lingkungan dan memudahkan proses produksi. Kesehatan adalah upaya untuk memperoleh kesehatan yang maksimal dengan mencegah dan mengatasi berbagai penyakit yang diderita pekerja, mencegah kelelahan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman.

Menurut Suma'mur (1992), keselamatan kerja merupakan sarana utama untuk pencegahan kecelakaan seperti cacat dan kematian akibat kecelakaan kerja. Keselamatan kerja dalam kaitannya dengan perlindungan tenaga kerja merupakan salah satu aspek penting dari perlindungan tenaga kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja (Edwin B. Flippo, 1995) adalah suatu pendekatan yang menetapkan standar komprehensif dan (spesifik), penetapan kebijakan pemerintah tentang praktik perusahaan di tempat kerja dan pelaksanaannya melalui pemanggilan, denda dan hukuman lainnya.

Praktik Hubungan Industrial

Hubungan industrial merupakan komponen fundamental dalam manajemen tenaga kerja dan produksi di berbagai negara, termasuk Amerika Serikat dan Tiongkok. Amerika Serikat mengembangkan inovasi kemitraan manajemen-tenaga kerja melalui berbagai mekanisme kolaboratif. Saturn Corporation menerapkan komite bersama antara manajemen dan pekerja untuk mengoptimalkan kinerja serta mengintegrasikan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. "Detroit Three" mengimplementasikan program nasional bersama yang bertujuan membangun kemitraan untuk meningkatkan performa dan preservasi lapangan kerja. Namun, keterlibatan serikat pekerja dalam proses pengambilan keputusan tidak selalu berkorelasi dengan efektivitas kemitraan. Doellgast, Sarmiento-Mirwaldt, dan Benassi (2016) mengidentifikasi bahwa "batasan perusahaan tidak hanya dibentuk oleh perbedaan upah antara penyedia internal dan eksternal, tetapi juga oleh biaya pemutusan hubungan kerja yang dihasilkan dari undang-undang perlindungan pekerja."

Hubungan industrial di Tiongkok dikarakterisasi oleh kontrol intensif Partai

Komunis Tiongkok (PKT) yang mempengaruhi seluruh aspek kehidupan sosial. Meskipun demikian, sistem hubungan industrial Tiongkok mengalami reformasi substansial dalam dekade terakhir, yang didorong oleh upaya artikulasi dan penegakan hak-hak pekerja serta peningkatan efisiensi produksi.

Praktik Penilaian Kinerja

Studi komparatif praktik penilaian kinerja MSDM antara Tiongkok dan Amerika Serikat mengidentifikasi bahwa meskipun MSDM di Tiongkok telah dikaji dari berbagai perspektif, penelitian lebih lanjut tetap diperlukan mengingat sistem MSDM negara tersebut masih dalam tahap pengembangan. Sistem MSDM Tiongkok secara historis berakar pada model manajemen paternalistik yang dikenal sebagai *tie fan wan* (mangkuk nasi besi), yang "menjamin pekerjaan seumur hidup dan berbagai manfaat berdasarkan tahun layanan daripada kinerja." Reformasi ekonomi dan sosial sejak 1980-an mentransformasi sistem ini menuju kontrak individual dan kolektif yang berorientasi pasar.

Amerika Serikat mengimplementasikan strategi peningkatan kompetensi dan keterampilan tenaga kerja nasional melalui program pelatihan komprehensif, dengan tujuan menciptakan kapabilitas kerja yang superior di sektor publik dan swasta. Pendekatan ini menjadi krusial mengingat ketergantungan ekonomi Amerika Serikat terhadap minyak dan proporsi ekspatriat yang signifikan. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa praktik MSDM di kedua negara dipengaruhi oleh faktor ekonomi, sosial, dan budaya yang distinktif, mencerminkan diferensiasi pendekatan manajemen tenaga kerja. Penelitian mengeksplorasi korelasi antara sistem MSDM dengan inovasi dan kinerja perusahaan, dengan memperkenalkan konsep kuasa MSDM untuk menjelaskan pengaruh sistem MSDM terhadap persepsi organisasi mengenai prioritas perusahaan.

III. METODE

Penelitian ini merupakan studi pustaka dengan jenis penelitian deskriptif-kualitatif dengan studi pustaka yang berupaya mendeskripsikan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) lintas budaya di Tiongkok dan Amerika Serikat di berbagai benua Asia dan Amerika. Penelitian studi pustaka ini menggunakan berbagai sumber tertulis seperti artikel jurnal/konferensi, website di internet, dan dokumen yang relevan dengan kajian dalam penelitian ini. Studi pustaka adalah metode pengumpulan data yang tidak ditujukan langsung kepada subjek penelitian dan mengkaji berbagai macam dokumen yang berguna untuk bahan analisis. Penelitian ini berfokus pada praktik MSDM lintas budaya seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, K3, penilaian kinerja dan hubungan industrial.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara: (1) memilih data atau informasi yang diperoleh dari hasil pencarian internet atau dari studi literatur tentang praktik MSDM lintas budaya secara keseluruhan; (2) melakukan

proses perbandingan dan kesimpulan berdasarkan perbedaan di 2 negara di 2 wilayah benua yang berbeda.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Amerika Serikat

1. Praktik Perekrutan

Praktik rekrutmen yang efektif merupakan elemen fundamental bagi perusahaan dan organisasi di Amerika Serikat untuk memperoleh kandidat optimal guna mencapai tujuan organisasi. Amerika Serikat termasuk dalam tujuh negara dengan dimensi individualisme tertinggi di dunia, yang secara signifikan mempengaruhi praktik rekrutmen SDM. Dimensi individualisme menciptakan sistem rekrutmen yang transparan dan inklusif bagi seluruh individu, menyediakan akses equitable terhadap informasi lowongan kerja, kualifikasi persyaratan, dan prosedur seleksi.

Perusahaan mengimplementasikan strategi rekrutmen diversifikasi melalui pendekatan internal dan eksternal, meliputi: rekrutmen kampus, platform website lowongan kerja (Indeed dan Monster), iklan digital di media sosial (LinkedIn, Facebook, Twitter), utilitas agen pencari kerja (headhunter), dan program referral internal. Mayoritas perusahaan Amerika Serikat mengadopsi metode rekrutmen eksternal dengan memanfaatkan platform website job board online sebagai medium utama publikasi lowongan kerja. Strategi ini memungkinkan distribusi informasi yang akseleratif dan jangkauan geografis yang ekstensif, sehingga mengoptimalkan peluang untuk menarik kandidat dengan diversitas kemampuan dan keterampilan yang komprehensif.

2. Praktik Seleksi

Proses seleksi SDM di Amerika Serikat menerapkan pendekatan komprehensif dengan beragam instrumen evaluasi, meliputi tes tertulis, uji coba kerja, wawancara panel, dan wawancara individual. Wawancara satu-satu menjadi instrumen dominan dengan tingkat adopsi mencapai 88% oleh perusahaan Amerika Serikat. Proses seleksi memprioritaskan penilaian nilai-nilai dan kompetensi individu, dengan emphasis pada kesesuaian nilai calon karyawan dengan nilai organisasi. Manajer MSDM mengkonsentrasikan evaluasi pada kapabilitas adaptasi kandidat terhadap perubahan struktural dan desain pekerjaan, kemampuan kolaborasi tim, serta potensi inovasi. Fungsi MSDM berorientasi pada optimalisasi proses internal, sistem, dan sumber daya manusia organisasi untuk peningkatan kinerja internal.

Integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis strategis menjadi fundamental untuk mencapai keunggulan kompetitif. Proses seleksi menginkorporasikan elemen sosialisasi untuk memperkenalkan budaya dan metodologi kerja perusahaan kepada karyawan baru. Pelatihan dan pengembangan diperlakukan sebagai investasi strategis untuk ekspansi basis pelanggan. Sistem

kompensasi berorientasi profit-sharing, seperti yang diterapkan Lincoln Electric, bertujuan menciptakan motivasi tinggi dan meminimalkan turnover. Implementasi teknologi HRIS dan tools berbasis data meningkatkan efisiensi proses rekrutmen, seleksi, dan evaluasi kandidat. Kepatuhan regulasi antidiskriminasi dan praktik rekrutmen yang equitable menjadi aspek krusial. Evaluasi outcome menggunakan metrik kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan retensi sebagai indikator efektivitas. Dengan demikian, proses seleksi SDM di Amerika Serikat merupakan sistem terintegrasi yang strategis untuk mendukung pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan.

3. Praktik Pembangunan

Pengembangan MSDM di Amerika Serikat mengalami evolusi signifikan dari peran administratif tradisional menuju fungsi strategis yang integral dalam mendukung perubahan sosial dan organisasi. Fokus pembelajaran seumur hidup dan pengembangan kepemimpinan menjadi fundamental, mengakui bahwa adaptabilitas dan kemampuan kepemimpinan merupakan kunci sukses dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan volatile. Keragaman dan inklusi menjadi prioritas utama pengembangan SDM Amerika, dengan perusahaan menyadari bahwa diversitas gender, ras, etnis, dan latar belakang budaya menghasilkan perspektif beragam yang memperkaya lingkungan kerja dan mendorong inovasi. Pendekatan ini merespons perubahan demografis masyarakat Amerika yang memerlukan strategi inklusif.

Adaptasi terhadap globalisasi dan teknologi mentransformasi praktik MSDM Amerika melalui implementasi HRIS dan platform pembelajaran online, yang merevolusi delivery pelatihan dan pengembangan. Teknologi ini meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan personalisasi pengalaman belajar sesuai kebutuhan spesifik karyawan. Menghadapi tantangan volatilitas ekonomi, merger, akuisisi, deregulasi, dan intensifikasi persaingan, MSDM Amerika mengembangkan keterampilan tenaga kerja yang mendukung motivasi dan produktivitas dengan fokus pada kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja masa kini dan prospektif.

MSDM Amerika proaktif mengatasi kesenjangan gender, khususnya di bidang teknologi dan STEM, melalui promosi partisipasi perempuan dan kelompok minoritas. Pendekatan holistik mencakup pengembangan keterampilan teknis dan aspek kesetaraan gender, diversitas, serta inklusi untuk menciptakan fondasi inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan. Secara komprehensif, pengembangan MSDM Amerika Serikat memerlukan pendekatan responsif yang tidak hanya merespons kebutuhan bisnis kontemporer, tetapi juga mempersiapkan tenaga kerja untuk transisi ke era digital dan global yang terintegrasi.

4. Praktik Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di Amerika Serikat memiliki dua tujuan utama: mencegah kecelakaan/penyakit kerja dan menyediakan perawatan

medis serta keamanan pendapatan bagi pekerja yang cedera melalui sistem kompensasi. Sistem kompensasi diharapkan memberi insentif ekonomi kepada pengusaha untuk mengurangi cedera dan penyakit kerja. Namun, bukti empiris menunjukkan efektivitas standar K3 yang diamanatkan pemerintah relatif rendah. Beberapa kelemahan sistem saat ini meliputi cakupan bahaya yang terbatas, biaya penerapan standar yang tinggi sehingga menimbulkan resistensi industri, serta keterbatasan pada pengaturan kesehatan tempat kerja yang mengurangi kemampuan untuk mengatasi bahaya baru. Selain itu, peningkatan perlindungan pendapatan terhadap korban kecelakaan dapat disertai biaya sosial-ekonomi yang lebih tinggi.

Peran regulatori utama dijalankan oleh OSHA, yang menetapkan standar, melakukan inspeksi, dan menegakkan sanksi. Meski demikian, pelaksanaan dan kepatuhan terhadap regulasi menghadapi hambatan sistemik sebagai berikut:

- a) Kesadaran dan kepatuhan: Variasi kesadaran dan kepatuhan antarperusahaan menyebabkan ketidakmerataan pelaksanaan pencegahan.
- b) Globalisasi: Operasi multinasional menambah kompleksitas pengelolaan K3 karena perbedaan standar lintas yurisdiksi.
- c) Kebutuhan pendidikan: Diperlukan peningkatan kapasitas pengetahuan tentang praktik K3 internasional dan aspek hukum terkait transmisi data kesehatan.
- d) Tren dan masalah global: Tantangan meliputi tenaga kerja yang menua, ketidakamanan pendapatan pasca-cedera, konsekuensi ekonomi mikro cedera kerja, serta munculnya bahaya kerja baru dengan konsekuensi yang belum diketahui.
- e) Frekuensi kecelakaan tertentu: Tingginya insiden cedera muskuloskeletal, terpeleset, terjatuh, dan gangguan akibat penggunaan berulang menandakan perlunya peningkatan tindakan preventif khusus.
- f) Peraturan dan kepatuhan multinasional: Pemahaman dan penerapan regulasi menjadi tantangan signifikan bagi perusahaan berskala internasional.

Kesimpulannya, meskipun kerangka regulasi dan mekanisme kompensasi ada, efektivitas K3 di AS terhambat oleh keterbatasan cakupan, hambatan biaya dan kepatuhan, serta tantangan struktural akibat globalisasi dan dinamika tenaga kerja. Perbaikan yang diperlukan mencakup penguatan pencegahan berbasis bukti, pendidikan K3 lintas-negara, dan harmonisasi praktik kepatuhan untuk mengurangi cedera yang masih sering terjadi.

5. Praktik Hubungan Industrial

Hubungan industrial di Amerika Serikat ditandai oleh adanya kemitraan antara manajemen dan tenaga kerja, namun partisipasi pekerja relatif lebih terbatas dibandingkan beberapa negara lain (mis. Jerman). Disintegrasi vertikal cenderung mengalihkan wewenang ke manajemen, sementara pengaruh serikat pekerja—terutama di sektor manufaktur seperti otomotif—telah menurun, tercermin dari penurunan kepadatan serikat antara 1983 dan 2016. Pada tingkat di atas pabrik, serikat tetap memainkan peran penting dalam politik perusahaan dengan upaya mempengaruhi keputusan pembelian, manufaktur, dan rekayasa. Tren insourcing muncul sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan pekerjaan dan investasi domestik. Meskipun menghadapi tantangan (penurunan keanggotaan dan tekanan global), praktik hubungan industrial AS masih melibatkan upaya kemitraan antara manajemen dan pekerja, meskipun dinamika kekuatan terus berubah. Di sisi kebijakan teknologi, pemerintah AS cenderung membiarkan sektor swasta memimpin inovasi AI dengan regulasi terbatas, sambil mempertahankan kerangka untuk melindungi hak pekerja dan menjamin keselamatan serta keadilan di tempat kerja.

6. Praktik Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja di Amerika Serikat umumnya menggunakan kriteria yang ditetapkan untuk menilai kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, dengan metode yang beragam (mis. self-assessment, penilaian atasan, penilaian 360°). Penilaian yang efektif memberi umpan balik konstruktif, mendukung pengembangan karier, dan menjadi dasar keputusan kompensasi serta promosi. Praktik MSDM yang kuat—termasuk sistem penilaian yang jelas, konsisten, dan komunikatif berpotensi meningkatkan kinerja keuangan dan kapasitas inovasi perusahaan.

Di sisi lain, praktik korporasi AS cenderung berfokus pada hasil keuangan jangka pendek (mis. laporan triwulanan), yang menempatkan tekanan pada manajer untuk memenuhi ekspektasi pemegang saham dan mempengaruhi harga saham. Kritik terhadap orientasi ini menunjukkan risiko pengurangan investasi pada aset tidak berwujud dan kemampuan teknologi, karena investor institusional yang mengutamakan likuiditas mungkin hanya menilai kinerja jangka pendek. Meski demikian, sistem keuangan AS tetap dianggap unggul dalam perlindungan hukum investor, yang mendukung likuiditas pasar modal dan akses pendanaan eksternal dengan biaya relatif rendah.

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di China

1. Praktik Rekrutmen

Praktik rekrutmen yang efektif sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Di Cina, proses rekrutmen digunakan untuk menarik bakat terbaik dan mempekerjakan individu yang kompeten. Rekrutmen adalah proses mencari dan mengumpulkan kandidat yang dapat dipilih untuk mengisi lowongan pekerjaan.

Praktik sistem rekrutmen di perusahaan Cina melibatkan banyak metode untuk menarik dan memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Beberapa metode pendekatan yang dilakukan di China, antara lain rekrutmen eksternal sumber daya manusia melalui bursa kerja, pusat tenaga kerja, agen tenaga kerja, headhunter, rekrutmen online dan melalui iklan di media. Serta rekrutmen internal melalui koneksi pribadi atau rekomendasi karyawan perusahaan. Sebagian besar perusahaan Cina lebih memilih rekrutmen internal untuk mempekerjakan karyawan karena dipengaruhi oleh budaya (Guanxi). Di mana koneksi pribadi (koneksi) dengan perekrut lebih penting daripada kelayakan melamar pekerjaan. Namun tidak menutup kemungkinan perusahaan di China melakukan metode rekrutmen eksternal untuk merekrut karyawan.

2. Praktik Seleksi

Proses seleksi tenaga kerja di Tiongkok ditandai oleh keberagaman saluran rekrutmen (bursa kerja, pusat pekerjaan, agen/headhunter, rekrutmen daring, iklan media, dan rujukan) serta perbedaan prioritas antar jenis perusahaan. Kontrak kerja umumnya berdurasi 1–5 tahun; perusahaan milik negara cenderung mempertimbangkan sikap politik dalam seleksi, sedangkan perusahaan swasta lebih menekankan pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan kinerja. Pada perusahaan multinasional Korea Selatan di Tiongkok, prosedur seleksi meliputi tes bahasa, tes EQ/IQ, dan psikologi, diikuti dua putaran wawancara putaran pertama oleh Direktur Operasi untuk menilai pengetahuan dan potensi profesional, dan putaran kedua oleh manajer MSDM serta manajer lini untuk mengevaluasi aspek kepribadian. Kriteria seleksi bergantung pada jabatan: untuk posisi non-manajerial diperhatikan pendidikan, sertifikat teknis, usia, dan hukou; untuk posisi manajerial lebih ditekankan kemahiran bahasa (Korea/Inggris), pengalaman kerja, dan jejaring sosial. Prinsip Zhongyong yang menekankan moderasi dan keseimbangan memengaruhi preferensi seleksi, menghasilkan penekanan pada keseimbangan antara faktor politik, keterampilan, dan kepribadian. Secara keseluruhan, proses seleksi di Tiongkok merupakan hasil interaksi kompleks antara nilai budaya, kebijakan perusahaan, dan kebutuhan pasar tenaga kerja lokal.

3. Praktik Pembangunan

Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Cina dipengaruhi kuat oleh nilai-nilai Konfusianisme yang tradisional, namun telah mengalami pergeseran menuju praktik yang lebih partisipatif dan inklusif seiring keterbukaan terhadap pengaruh global. Reformasi ekonomi sejak akhir 1970-an mendorong perusahaan Cina mengembangkan strategi MSDM yang mendukung daya saing internasional, termasuk peningkatan pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan. Pemerintah memainkan peran sentral melalui regulasi pasar tenaga kerja, kebijakan pendidikan, dan program kesejahteraan yang menunjukkan pendekatan terkoordinasi terhadap pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, terdapat

kecenderungan isomorfisme mimetik yang mengadopsi praktik-praktik MSDM Barat sambil mempertahankan nilai budaya lokal. Pendekatan yang berkembang bersifat holistik dan adaptif, mengakui karyawan sebagai aset sekaligus bagian dari struktur sosial-budaya organisasi. Oleh karena itu, pengembangan MSDM di Cina menempatkan perhatian pada aspek teknis, strategis, sosial, dan budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif.

4. Praktik Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Prinsip strategi perlindungan kesehatan kerja berfokus pada pencegahan bahaya pekerjaan sehingga diperlukan peningkatan layanan kesehatan dan keselamatan kerja untuk melindungi pekerja; kekurangan layanan tersebut berpotensi menimbulkan masalah kesehatan jangka panjang jika tidak ditindaklanjuti. Di beberapa kota besar Cina, seperti Beijing dan Shanghai, penerapan K3 sudah berjalan; perusahaan dengan kondisi ekonomi lebih baik umumnya telah memperoleh sertifikasi OSMAS 18001 dan menyediakan layanan K3 komprehensif (pemeriksaan kesehatan, manajemen keselamatan, pendidikan K3, layanan klinik), disertai gaji dan tunjangan sosial yang lebih terjamin bagi pekerja. Implementasi kebijakan China Sehat 2030 diharapkan memperkuat pelayanan K3 dan pengembangan perusahaan sehat, karena permasalahan utama yang teridentifikasi adalah tingginya prevalensi penyakit akibat kerja. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan reformasi menyeluruh pada aspek administratif, teknologi, sosial-budaya, dan ekonomi; penguatan sistem regulasi, undang-undang, serta standar K3 (misalnya Undang-Undang tentang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Akibat Kerja) yang mencakup persyaratan desain dan konstruksi, hak dan kewajiban pekerja, serta kewajiban tenaga kerja dan staf. Selain itu, hambatan linguistik dalam pelatihan tenaga kerja asing harus diatasi dengan menyediakan instruktur yang menguasai bahasa yang dimengerti pekerja, materi terjemahan, atau penerjemah untuk memastikan pemahaman dan efektivitas pelatihan.

5. Praktik Hubungan Industrial

Proses hubungan industrial di Cina mengalami reformasi substansial selama dekade terakhir yang bertujuan mempertegas dan menegakkan hak-hak pekerja, khususnya di sektor swasta yang berkembang pesat. Undang-Undang Serikat Pekerja tahun 2001 mendorong pembentukan serikat berbasis perusahaan oleh ACFTU, yang meskipun seringkali berada di bawah pengaruh Partai Komunis Tiongkok, terbukti meningkatkan upah, tunjangan, dan produktivitas di beberapa perusahaan swasta. Pemerintah mendukung pembentukan serikat untuk menjaga stabilitas sosial dan memajukan kepentingan negara, sekaligus memberlakukan kerangka hukum ketenagakerjaan termasuk ketentuan mengenai kontrak kerja, upah minimum, jam kerja, dan keselamatan kerja. Kendati demikian, efektivitas serikat dibatasi oleh keterbatasan dalam perundingan bersama dan kurangnya independensi dari pemerintah, serta adanya ketidakonsistenan penerapan undang-undang di berbagai

wilayah. Hubungan industrial di Cina ditandai oleh interaksi antara pemerintah, perusahaan, dan serikat; pemerintah, di bawah arahan Partai Komunis Tiongkok, memiliki peran sentral dalam penetapan target ekonomi dan pengarahannya pengembangan industri melalui rencana dan pedoman daerah yang menekankan harmoni, kerja sama, dan inovasi. Praktik penilaian pekerjaan tetap relevan dalam konteks ini sebagai bagian dari upaya regulasi dan pengembangan sumber daya manusia.

6. Praktik Penilaian Kerja

Penilaian kinerja adalah proses yang sistematis dan terencana untuk menilai dan mengevaluasi kinerja seseorang, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan dan standar yang telah ditentukan. Proses ini melibatkan pengumpulan data, analisis dan umpan balik terkait dengan hasil pekerjaan, perilaku dan kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan Perusahaan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengukur sejauh mana individu atau tim telah mencapai tujuan yang telah ditentukan, sejauh mana mereka memenuhi standar kinerja yang diharapkan, dan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif.

Penilaian kinerja di China menunjukkan penekanan pada peningkatan kinerja sebagai fokus strategis yang menguntungkan organisasi dan karyawan. Perusahaan di China cenderung lebih fokus pada gaji kinerja umum dan gaji individu, dengan lebih banyak perusahaan menghabiskan persentase untuk melatih pekerja garis depan. Selain itu, Perusahaan di China memiliki tingkat perekrutan tenaga kerja eksternal yang lebih tinggi. Variasi budaya di Cina juga mempengaruhi metode dan peserta dalam penilaian kinerja, dengan penggunaan laporan tertulis yang lebih banyak diadopsi oleh perusahaan Cina.

Perbedaan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Amerika dan China

1. Perbedaan Praktik Rekrutmen

Praktik rekrutmen di Amerika Serikat dan Cina menunjukkan perbedaan mendasar yang berkaitan dengan nilai budaya, mekanisme rekrutmen, preferensi internal, serta tingkat fleksibilitas seleksi. Di AS dominan nilai individualisme, transparansi, dan keterbukaan sehingga mekanisme rekrutmen eksternal dan internal bersifat terbuka dan beragam meliputi rekrutmen kampus, situs pekerjaan, media sosial, headhunter, serta program rujukan dan organisasi cenderung mencari diversifikasi bakat serta keterampilan yang beragam; proses seleksi relatif fleksibel dan berbasis kompetensi. Sebaliknya, konteks Cina ditandai oleh pentingnya guanxi atau hubungan pribadi, sehingga koneksi dan rekomendasi mempengaruhi metode rekrutmen internal dan eksternal (bursa kerja, agen, headhunter, rekrutmen online), preferensi pengangkatan lebih dipengaruhi oleh jaringan sosial daripada semata kelayakan teknis, dan kandidat eksternal tanpa koneksi pribadi menghadapi hambatan lebih besar dalam memasuki organisasi. Perbedaan ini mencerminkan

hubungan erat antara budaya sosial-politik dan desain praktik rekrutmen serta implikasinya terhadap mobilitas tenaga kerja dan efisiensi seleksi.

2. Perbedaan Praktik Seleksi

Tabel perbandingan praktik seleksi antara Amerika Serikat dan Cina menunjukkan perbedaan sistemik pada kanal rekrutmen, jenis kontrak, proses seleksi, kriteria penilaian, pengaruh budaya, pemanfaatan teknologi, dan kepatuhan hukum: di AS kanal rekrutmen cenderung terpusat pada wawancara satu-satu (populer ~88%), tes tertulis dan uji coba kerja dengan fokus pada kompetensi individu; kontrak bervariasi dan dinamika politik perusahaan relatif rendah sehingga penekanan pada keterampilan dan kinerja lebih dominan; proses seleksi memanfaatkan tes bahasa, EQ/IQ, psikologi, serta wawancara panel oleh direktur operasional; kriteria seleksi fleksibel sesuai posisi, dan budaya organisasi mendorong adaptasi serta inovasi; penggunaan HRIS dan pengukuran berbasis data serta kepatuhan hukum terhadap nondiskriminasi menjadi fokus. Sebaliknya, di Cina kanal rekrutmen lebih beragam (bursa kerja, agen, headhunter, rekrutmen online), kontrak umumnya 1–5 tahun dengan peran politik dan faktor BUMN yang signifikan, proses seleksi melibatkan kombinasi tes tertulis dan wawancara berlapis yang dipimpin oleh Direksi Operasi/MSDM dan manajer lini, serta kriteria yang membedakan posisi non-manajerial (kemampuan bahasa, pengalaman, jejaring sosial) dan manajerial (pendidikan, sertifikat teknis, usia, hukou); secara budaya prinsip Zhongyong (moderasi dan keseimbangan) serta aspek politik, keterampilan, dan kepribadian memengaruhi keputusan seleksi, sementara pemanfaatan teknologi kurang dieksplisitkan dan kepatuhan hukum dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan dan konteks politik lokal.

3. Perbedaan Praktik Pembangunan

Praktik pembangunan sumber daya manusia di Amerika Serikat dan Cina menunjukkan perbedaan konseptual dan struktural: di AS evolusi MSDM didorong oleh nilai inklusif, keragaman, dan kesetaraan dengan penekanan pada inovasi, pembelajaran seumur hidup, adaptasi terhadap globalisasi, serta peran sektor swasta dan inisiatif perusahaan yang mengurangi intervensi regulasi; fokus keterampilan diarahkan pada relevansi pasar kerja, kemampuan adaptif, dan pemanfaatan teknologi. Sebaliknya, di Cina pembangunan MSDM dipengaruhi oleh nilai-nilai Konfusianisme tradisional yang bertransformasi menuju praktik yang lebih partisipatif dan berorientasi bisnis global; pemerintah memegang peran sentral dalam mengatur tenaga kerja, pendidikan, dan investasi untuk pengembangan sumber daya manusia secara terkoordinasi, sehingga fokus keterampilan menitikberatkan pada investasi substansial dalam pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan daya saing dan kemampuan tenaga kerja menghadapi dinamika pasar kerja.

4. Perbedaan Praktik Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Praktik keselamatan dan kesehatan kerja di Amerika Serikat dan Cina menunjukkan perbedaan struktural yang signifikan: di AS terdapat kemitraan antara manajemen dan pekerja namun partisipasi pekerja relatif terbatas jika dibandingkan dengan model negara seperti Jerman, serikat buruh mengalami penurunan terutama di sektor manufaktur, dan pendekatan regulasi cenderung lebih terbuka dengan dukungan regulasi terhadap inovasi teknologi seperti kecerdasan buatan yang masih dibatasi; tren insourcing mendorong perusahaan membawa kembali proses untuk mempertahankan pekerjaan dan investasi domestik. Sebaliknya, di Cina pemerintah memainkan peran sentral dalam mendorong pembentukan serikat pekerja melalui ACFTU untuk menjaga stabilitas sosial dan mendukung target negara, undang-undang ketenagakerjaan diterapkan secara lebih tegas meskipun efektivitas serikat dalam negosiasi kolektif dibatasi, dan fokus kebijakan diarahkan pada pengembangan industri strategis (termasuk sektor teknologi) serta investasi besar dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia; kombinasi ini mempengaruhi desain kebijakan K3, kepatuhan hukum, dan praktik perusahaan dalam manajemen risiko dan keselamatan kerja.

5. Perbedaan Praktik Hubungan Industri

Hubungan industrial di Amerika Serikat dan Cina berbeda secara struktural: di AS hubungan manajemen-pekerja cenderung berbasis kemitraan dengan partisipasi pekerja yang relatif terbatas dan penurunan serikat buruh terutama di sektor manufaktur, regulasi ketenagakerjaan bersifat lebih terbuka terhadap inovasi teknologi, dan tren insourcing muncul untuk mempertahankan pekerjaan serta investasi domestik; aktor bisnis dan mekanisme pasar memegang peran dominan dalam perumusan praktik industrial. Sebaliknya, di Cina pemerintah memainkan peran sentral dalam mendukung pembentukan serikat melalui ACFTU untuk menjaga stabilitas sosial dan mengarahkan kepentingan negara-partai, penerapan undang-undang ketenagakerjaan lebih tegas meskipun efektivitas negosiasi kolektif terbatas, dan kebijakan industri diarahkan secara terkoordinasi untuk pengembangan sektor strategis termasuk kecerdasan buatan; perbedaan ini mencerminkan perbedaan ideologi dan kapasitas negara dalam mengintervensi pasar tenaga kerja serta implikasinya terhadap negosiasi, kepatuhan hukum, dan strategi pengembangan sumber daya manusia.

6. Perbedaan Praktik Penilaian Kinerja

Penelitian ini menggunakan pendekatan praktik penilaian kinerja yang terdiri dari tiga aspek utama. Aspek fokus penilaian mencakup hasil kerja dan penilaian kinerja individu dengan ciri-ciri berupa peningkatan kinerja dan kemampuan peserta. Metode penilaian menggunakan berbagai metode termasuk penilaian 360 derajat yang lebih fokus pada pelatihan untuk peserta dan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan. Tujuan penilaian dirancang untuk mengintegrasikan balik umpan dan mencapai kinerja standar yang lebih baik dengan fokus pada pengembangan

karyawan yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis kontribusi terhadap MSDM melalui pengembangan karir dan peningkatan kinerja untuk pelatihan SDM, serta mengevaluasi pengaruh budaya organisasi terhadap variasi budaya dan kemampuan mempengaruhi peserta dalam mencapai hasil yang lebih fokus dan efektif. Fokus penelitian diarahkan pada peningkatan hasil kerja karyawan dengan memanfaatkan berbagai strategi yang telah teruji untuk mencapai standar kinerja yang optimal.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Analisis komparatif praktik MSDM antara Amerika Serikat dan Cina mengungkapkan perbedaan fundamental yang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dan sistem bisnis masing-masing negara. Dalam aspek rekrutmen, Amerika Serikat menerapkan pendekatan yang lebih transparan dan terbuka dengan fokus pada pencarian kandidat beragam keterampilan, sedangkan Cina lebih dipengaruhi oleh hubungan pribadi melalui konsep 'Guanxi'. Praktik seleksi di Amerika Serikat cenderung lebih terbuka dengan penekanan pada diversifikasi keterampilan individu, sementara Cina menunjukkan kompleksitas yang lebih tinggi dengan mempertimbangkan faktor politik, budaya, dan kebijakan perusahaan. Dalam hal pengembangan, Amerika Serikat lebih fokus pada strategi dan integrasi organisasi, sedangkan Cina mengadopsi pendekatan holistik yang mempertimbangkan nilai-nilai sosial, budaya, dan tradisional sambil beradaptasi dengan praktik modern.

Aspek keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan komitmen kedua negara dengan pendekatan berbeda sesuai konteks masing-masing, dimana Amerika Serikat menekankan pencegahan dan kompensasi, sedangkan Cina lebih fokus pada pendidikan kesehatan dan penyediaan layanan kesehatan langsung di tempat kerja. Praktik hubungan industrial di Amerika Serikat mengalami penurunan pengaruh serikat pekerja dengan dominasi manajemen yang lebih besar, sementara Cina melakukan upaya signifikan untuk memperkuat hak-hak pekerja melalui pembentukan serikat pekerja dan reformasi peraturan sebagai respons terhadap perubahan ekonomi dan sosial yang cepat. Dalam penilaian kinerja, Amerika Serikat lebih fokus pada evaluasi individu berdasarkan kriteria yang ditetapkan dengan kemitraan antara manajemen dan tenaga kerja, sedangkan Cina menerapkan proses yang lebih terstruktur dan terencana dengan penekanan pada pencapaian tujuan organisasi yang sejalan dengan ideologi pemerintah.

REFERENSI

- Aldrich, D. M. (2003). The mechanisms of corporate governance in the United States: an assessment. *Revista Brasileira de Economia*, 57(3), 469–514.
- Arviana, N., & Ruswidiono, R. W. (2022). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT SHF. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 2(3), 61–70.

- Campuzano, M. V. (2019). Force and inertia: A systematic review of women's leadership in male - dominated organizational cultures in the United States. *Human Resource Development Review*, 18(4), 437-469.
- Čech, M., Samolejová, A., Li, J., Yao, W., & Wicher, P. (2017). Comparison of Human Resource Management Practices in Czech and Chinese Metallurgical Companies. *Proceedings of the 2nd Czech-China Scientific Conference 2016*.
- Čech, M., Yao, W., Samolejová, A., Li, J., & Wicher, P. (2016). Human Resource Management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7, 6–9.
- Dai, Junming, & Zhijun Zhou. (2018). 1667c Occupational safety and health in china. *Occupational & Environmental Medicine (OEM)*.
- Deshpande, Satish P. & Damodar Y. Golhar (1997). HRM practices of Canadian and US manufacturing firms: An empirical investigation, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 8:3, 208-212
- Dupuis, M., & Greer, I. (2022). Recentralizing Industrial Relations? Local Unions and the Politics of Insourcing in Three North American Automakers. *ILR Review*, 75(4), 918-942.
- Gaudet, Cynthia Huff, "Factors Influencing Training and Human Resource Development Certificate Programs in the United States." (1991). *LSU Historical Dissertations and Theses*. 5183.
- Gilmartin, H., Reese, S. M., & Smathers, S. (2020). Recruitment and hiring practices in United States infection prevention and control departments: Results of a national survey. *American Journal of Infection Control*.
- Hine, Emmie & Luciano Floridi, (2022), Artificial intelligence with American values and Chinese characteristics: a comparative analysis of American and Chinese governmental AI policies, *AI & SOCIETY*.
- Hong, O., Chin, D. L., & Thomas, E. A. (2013). Global Occupational Health and Safety Responsibilities of Occupational Health Nurses Based in the United States. *Workplace Health & Safety*, 61(7), 287–295.
- Hurmelinna-Laukkanen, Pia, & Jorge Gomes. (2012). HRM system strength – HRM harnessed for innovation, appropriability and firm performance. *Economics and Business Letters*, 1(4), 43–43.
- James, R. Chelius. (1970). The American Experience with Occupational Safety and Health Regulation. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 8(2).

- Kang, H., & Shen, J. (2013). International recruitment and selection practices of South Korean multinationals in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3325–3342.
- KBBI. (2023). Budaya. Kamus Besar Bahasa Indonesia. <https://kbbi.web.id/budaya>
- Mathews, M. A. (2021). Nothing about us without us: Community development as human resource development. *Human Resource Development International*, 24(4), 359-376.
- Mendoza, Diaz, N. V., Barhate, B., Johnston, A., & Jabarkhail, S. (2023). Career trajectories in a technology management-HRD programme. *Human Resource Development International*, 26(2), 201-212.
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2018). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*.2018;1–10.
- Ouyang, C., Liu, M., Chen, Y., Li, J., & Qin, W. (2019). Overcoming liabilities of origin: Human resource management localization of Chinese multinational corporations in developed markets. *Human Resource Management*.
- Raelin, J. (2021). Action learning as a human resource development resource to realize collective leadership. *Human Resource Development Review*, 20(3), 282-288.
- Schuler, Randall S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241–255.
- Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective, *Management Revue*, Vol. 16, Iss. 1, pp. 11-35
- Self, R., Self, D. R., & Bell-Haynes, J. (2011). Intercultural Human Resource Management: South Korea And The United States. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(1).
- Shayah, M. H., & Sun, Z.-H. (2018). Human Resource Management Practices in China & UAE-A Comparison. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, Volume 60
- Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L., & Nath, P. (2015). Green competence framework: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151–172.

- Wilhelm, Paul G. & Ang Xia (1993). A Comparison of The United States and Chinese Managerial Cultures in A Transitional Period: Implications for Labor Relations and Joint Ventures. *The International Journal of Organizational Analysis*. 1(4), 405–426.
- Xiayan, P., Yusoff, Y. M., & Bohari, A. M. (2021). How Do Human Resource Management Practices Matter in Young Employees' Intention to Stay in Chinese State-owned Enterprises? *Global Business Review*.
- Xinlei, Sha, Bill Taylor, (2018) "Problems of human capital development when employing migrant workers", *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Xueyan, Zhang, Zhongxu Wang, & Tao Li. (2010). The current status of occupational health in China. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 15(5), 263–270.
- Yuan, L., & Chia, R. (2011). The effect of traditional Chinese fuzzy thinking on human resource practices in mainland China. *Chinese Management Studies*, 5(4), 431–449.
- Zhou, Zhijun. (2018). Understanding the administrative regulation on occupational health and trend in China. *Journal of Occupational Health*, 60(2), 126–131.