



Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Berbagai Budaya: Studi Berbasis Bukti di Prancis dan Venezuela

Binta Zahratul Jannah¹, Qolbiah Safar², Shafna Maylafesya Koesnanto³, Zaidan Falah Ramadhan⁴, Muhammad Abdul Aziz⁵, Peter Louis Calvin Lima⁶, Khusnul Khotimah⁷

¹²³⁴⁵⁶⁷ Bisnis Digital, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: binta.22134@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

This study aims to compare human resource management (HRM) practices and industrial relations in France and Venezuela, focusing on cultural differences, business contexts, and political, economic, and social factors. This study uses a literature review with a descriptive-qualitative research design to analyze HRM practices and industrial relations in both countries. The sub-chapters analyzed include recruitment, selection, development, compensation, performance appraisal, and industrial relations. Human resource management practices in France tend to be less strategic, with compensation policies that change frequently and performance appraisals that do not meet expectations. On the other hand, Venezuela faces challenges in recruiting and retaining talented employees due to an unstable political, social, and economic environment. The differences in industrial relations practices in both countries reflect the unique challenges and national contexts of each country. The implication of this study is the need to focus on human resource strategies that are appropriate to the economic conditions and regulations of each country. The differences in human resource management and industrial relations practices in France and Venezuela demonstrate the need to adapt human resource management and industrial relations strategies to local conditions.

Keywords *Human resource management, industrial relations, recruitment, selection, performance appraisal*

I. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan disiplin strategis dan dinamis yang bertujuan mengelola, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif melalui proses rekrutmen, pelatihan,

Riwayat Artikel:

Diterima: 10 Agustus 2025

Direvisi: 30 Agustus 2025

Diterima: 10 September 2025

Tersedia daring: 30 September 2025

evaluasi kinerja, serta pengelolaan hubungan pekerja-organisasi, sebagaimana didefinisikan Flippo (2010) bahwa "Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi." Praktik MSDM di Eropa dan Amerika menunjukkan karakteristik distinktif, dimana Eropa menghadapi kompleksitas keragaman budaya, bahasa, dan sistem hukum antar negara yang memerlukan pendekatan fleksibel dan adaptif dengan tradisi kesejahteraan sosial yang kuat, sementara Amerika memiliki lingkungan bisnis kompetitif dan dinamis yang menekankan inovasi, produktivitas, pengembangan keterampilan karyawan, kepemimpinan kuat, dan strategi kompensasi kompetitif. Meskipun terdapat perbedaan signifikan dalam pendekatan dan konteks bisnis, kedua wilayah menghadapi tantangan unik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memerlukan strategi manajemen yang disesuaikan dengan karakteristik regional masing-masing.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Proses Rekrutmen

Sebagaimana dikemukakan oleh Walker (2009), merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik individu yang berpotensi menjadi calon karyawan sesuai dengan perencanaan sumber daya manusia. Fokus utama dari proses ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang memadai, sementara tetap memperhatikan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan dan keberlanjutan operasional perusahaan. Dengan kata lain, rekrutmen bukan hanya sekadar mengisi kekosongan jabatan, melainkan juga suatu strategi terencana yang melibatkan pencarian dan penarikan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini merupakan tahap awal dalam siklus manajemen sumber daya manusia, yang bertujuan untuk membentuk tim kerja yang berkualitas dan berkontribusi positif terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

2. Proses Seleksi

Proses seleksi merupakan komponen krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan apakah organisasi memperoleh pegawai yang memenuhi kualifikasi. Seleksi tidak dapat dipisahkan dari rekrutmen dan menuntut ketelitian untuk memastikan kecocokan antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997), yang mengaitkan seleksi dan penempatan menyebutkan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan seseorang

dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai akan menjamin ketersediaan karyawan yang mampu melaksanakan tugas secara efektif dan meningkatkan produktivitas organisasi.

3. Proses Pengembangan

Pengembangan adalah rangkaian kegiatan terencana yang bertujuan mengubah sikap, mental, dan kompetensi karyawan agar mampu memenuhi peran serta tanggung jawab di masa depan dan menghadapi dinamika sumber daya manusia (mis. turnover, keterbatasan kompetensi, diversifikasi tenaga kerja). Menurut Melayu Hasibuan (2005), pengembangan karyawan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Program pengembangan harus dirancang secara sistematis, berkesinambungan, dan berbasis metode ilmiah dengan fokus pada peningkatan keterampilan yang relevan saat ini dan kebutuhan masa depan, sehingga organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif.

4. Proses Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan finansial kepada pekerja yang berfungsi untuk menarik, mempertahankan, dan mengapresiasi kinerja, sehingga berkontribusi pada loyalitas dan pengurangan turnover. Bentuk kompensasi meliputi gaji pokok, upah lembur, bonus, tunjangan perjalanan/akomodasi, opsi saham, tunjangan kesehatan, komisi, bagi hasil, dan lain-lain.

Sebuah studi terbaru yang dilakukan oleh Hay menemukan bahwa 20% karyawan berencana untuk mengubah posisi mereka saat ini setidaknya dalam lima tahun. Oleh karena itu, penerapan strategi kompensasi retensi menjadi semakin penting. Penelitian yang dilakukan oleh Frye (2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompensasi dan kinerja organisasi.

Frye (2004) melaporkan bahwa strategi kompensasi memainkan peran penting dalam merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat.

Sebagian besar perusahaan memberi penghargaan kepada 4.444 karyawannya dengan menggunakan kompensasi berbasis kinerja (Collins dan Clark, 2003).

Kompensasi berbasis kinerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja karyawan (Brown et al., 2003).

Penelitian Huselid (1995) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

Strategi MSDM yang efektif adalah dengan mengintegrasikan sistem kinerja dan penghargaan yang memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien (Wright, 2003).

Teseema dan Soeters (2006) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang

signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Secara ringkas, praktik kompensasi yang proaktif dan berbasis kinerja berdampak signifikan terhadap rekrutmen, retensi, dan produktivitas organisasi.

5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk mengevaluasi dan mengelola pelaksanaan tugas individu secara rutin, sebagaimana dikemukakan Mondy dan Noe dalam Sami'an (2012:2) bahwa "penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara rutin digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam melaksanakan tugasnya," dengan proses yang terdiri dari identifikasi faktor kinerja, pengukuran kinerja karyawan, dan manajemen hasil untuk meningkatkan potensi masa depan. Sistem penilaian efektif harus memenuhi kriteria relevansi dengan strategi organisasi, reliabilitas, sensitivitas untuk membedakan tingkat kinerja, akseptabilitas oleh pemangku kepentingan, praktikalitas implementasi, dan kepatuhan hukum sebagaimana disebutkan Wirawan (2009:117), termasuk compliance terhadap Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang "menegaskan hak setiap pekerja/buruh untuk memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha." Penilaian kinerja berfungsi tidak hanya untuk meningkatkan kapabilitas individu melalui perbandingan terhadap standar atau antar karyawan dengan tugas sejenis, tetapi juga menjamin keadilan, kepatuhan hukum, dan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

6. Hubungan Industrial

Hubungan industrial merupakan sistem interaksi kompleks antara pemberi kerja dan pekerja yang dipengaruhi oleh kebijakan, lembaga, dan kondisi sosial-ekonomi, sebagaimana didefinisikan Bethel bahwa "Hubungan industrial adalah bagian dari manajemen yang berhubungan dengan tenaga kerja perusahaan, baik operator mesin, pekerja terampil, maupun manajer," dan V. Agnihotri yang menyatakan "Istilah hubungan industrial menjelaskan hubungan antara karyawan dan manajemen yang secara langsung atau tidak langsung berasal dari hubungan antara serikat pekerja dan pengusaha." V.B. Singh memberikan perspektif yang lebih komprehensif bahwa "Hubungan industrial adalah aspek integral dari hubungan sosial yang timbul dari interaksi antara pengusaha dan pekerja dalam industri modern, yang diatur oleh Negara dalam berbagai tingkatan, bersama dengan kekuatan sosial yang terorganisir dan dipengaruhi oleh lembaga-lembaga yang berlaku," sementara T.N. Kapoor menekankan bahwa "Istilah 'Hubungan Industrial' harus dipahami dalam arti hubungan antara buruh dan manajemen karena istilah ini merembes ke dalam serangkaian hubungan yang lebih luas yang menyentuh semua aspek ketenagakerjaan seperti kebijakan serikat pekerja, kebijakan dan praktik personalia termasuk upah, kesejahteraan dan jaminan sosial, kondisi layanan, pengawasan dan komunikasi, perundingan bersama." Secara komprehensif,

hubungan industrial mencakup kebijakan serikat pekerja, praktik personalia, sistem kompensasi, kondisi kerja, mekanisme perundingan kolektif, serta peran mediasi pemerintah dan institusi sosial-ekonomi dalam mengatur dinamika relasi pengusaha-pekerja.

III. METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi studi literatur deskriptif-kualitatif dengan pendekatan kepustakaan untuk menganalisis praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) lintas budaya antara Perancis dan Venezuela sebagai representasi wilayah Eropa dan Amerika. Data dikumpulkan melalui berbagai sumber tertulis meliputi artikel jurnal, conference paper, website internet, dan dokumen relevan yang tidak ditujukan langsung kepada subjek penelitian namun berguna untuk analisis dokumen. Kajian difokuskan pada praktik MSDM lintas budaya dalam aspek rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, penilaian kerja, dan hubungan industrial, dengan pengolahan data dilakukan melalui seleksi informasi dari pencarian internet dan studi literatur secara menyeluruh, dilanjutkan dengan proses analisis komparatif untuk mengidentifikasi perbedaan praktik MSDM antara kedua negara di wilayah benua yang berbeda dan penarikan kesimpulan berdasarkan temuan perbandingan tersebut.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Perancis

A. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses seleksi dan penempatan karyawan menggunakan kerangka kerja CommOn berbasis ontologi untuk identifikasi dan pencocokan profil kompetensi. Kerangka ini dikembangkan untuk Pusat Karir Universitas Eropa Tenggara guna menyediakan layanan pencocokan pekerjaan berbasis manajemen kompetensi. CommOn adalah sistem berbasis pengetahuan ontologi yang dapat diterapkan untuk e-rekrutmen, pengembangan staf, analisis pekerjaan, dan evaluasi ekonomi. Sistem ini menggunakan aturan inferensi dan ontologi untuk mengidentifikasi kompetensi, memberikan manfaat bagi pencari kerja, perusahaan, dan operator pelatihan. Meskipun masih dalam pengembangan, rencana ke depan adalah mengembangkan operator yang lebih kuat untuk pencocokan profil kompetensi.

B. Proses Seleksi

Praktik seleksi di Perancis menunjukkan preferensi terhadap teknik yang dianggap "tidak rasional" seperti astrologi, numerologi, dan terutama grafologi yang digunakan oleh 93% organisasi dan konsultan Prancis dengan 46% responden terlatih dalam psikologi, berbeda signifikan dengan Amerika Serikat yang lebih mengandalkan biodata dan menekankan validitas prediktif ilmiah. Perbedaan

budaya mempengaruhi persepsi keadilan prosedur seleksi, dimana grafologi diterima di Perancis karena penggunaan luas dan validitas wajah, sementara penelitian Smither dkk. (1993) menunjukkan bahwa "validitas prediktif (ilmiah) yang dirasakan lebih penting daripada validitas wajah bagi partisipan Amerika." Lévy-Leboyer (1994) mengindikasikan bahwa "intuisi klinis sering lebih penting daripada ilmu pengetahuan dalam praktik seleksi Eropa," sejalan dengan temuan Shackleton dan Newell (1991) yang menyatakan "psikologi kontinental Eropa mengalami tekanan lebih kecil untuk menjadi scientific dan Perancis cenderung memilih pendekatan intuitif." Popularitas prosedur seleksi di Perancis lebih dipengaruhi tingkat penerimaan pelamar kerja daripada validitas empiris, mencerminkan orientasi budaya yang mengutamakan daya tarik logis dan validitas wajah dibanding validitas prediktif dalam pengambilan keputusan seleksi.

C. Proses Pengembangan

Proyek Leonardo da Vinci menyelidiki management training and development (MTD) di tujuh negara melalui survei 100 perusahaan per negara dengan wawancara kepada manajer SDM dan lini, serta studi kasus mendalam pada sepuluh perusahaan di setiap negara, mengasumsikan perbedaan pengembangan SDM dipengaruhi faktor kontekstual nasional seperti budaya dan sistem pelatihan kejuruan. Konteks manajemen Perancis mengkategorikan pasar tenaga kerja menjadi tiga jenis kader: kader-dirigeant (manajer pengarah) dengan tanggung jawab tinggi dan otonomi pengambilan keputusan, otonomi kader (manajer otonom) dengan fleksibilitas namun otonomi terbatas, dan cadres intégrés (manajer terintegrasi) yang mematuhi jam kerja kolektif sebagai pemimpin tim, dengan survei APEC membedakan 'pemimpin tim' yang mengelola SDM internal dan 'manajer ahli' yang lebih inovatif dengan kekuasaan lebih besar. Perjanjian 9 Juli 1970 dan undang-undang 16 Juli 1971 menetapkan kewajiban perusahaan memberikan pelatihan kejuruan berkelanjutan, dimana "pelatihan profesional yang berkesinambungan harus menjadi bagian dari pendidikan permanen yang memungkinkan adaptasi pekerja terhadap hal tersebut perubahan teknis dan kondisi kerja dan untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan budaya, ekonomi dan sosial mereka," namun proporsi pelatihan tidak ditentukan spesifik sehingga pemberi kerja menentukan keseimbangan MTD dan pelatihan kejuruan lainnya.

Tabel 1. Persepsi Manajer Terhadap Perannya

Word cited	Percentage of respondents	Characteristics
Organize	68	Production managers, experienced managers
Plan/anticipate	43	IT managers
Manage a team	38	Top managers, commercial managers, IT managers, older managers
Create and innovate	34	Research and development managers, IT managers, young managers
Control	30	Accounts and top managers
Decide	26	Top managers
Propose/suggest	26	Research and development managers, IT, personnel and communication managers

Represent the Board of Directors	18	Accounts and personnel managers
----------------------------------	----	---------------------------------

Source: Agence Pour l'Emploi des Cadres, *Cadroscope* 2002, Paris: APEC.

Note: Managers could use more than one term, hence the sum of percentages is greater than 100.

Regulasi Prancis mengharuskan pengusaha mengalokasikan 1,6% total upah untuk pelatihan kejuruan atau membayar pajak ekuivalen, dengan praktik historis menggunakan anggaran pelatihan untuk kader sebagai mekanisme penghargaan yang kini beralih ke pendekatan strategis berbasis kompetensi dalam Human Resource Development (HRD). MEDEF mengkampanyekan pelatihan berkelanjutan berbasis kompetensi yang komprehensif dan membentuk jaringan konsultan serta Observatorium Praktik Baik MTD untuk mengantisipasi perubahan demografis, dengan Program Refondation Sociale menekankan transfer kompetensi sebagai kunci manajemen masa depan mengoptimalkan sarana, sumber daya, metode, dan SDM sesuai prinsip Ishikawa. Sistem pendidikan menunjukkan dikotomi antara universitas dengan kurikulum teoretis klasik dan Grandes Écoles yang selektif-elitis, dimana Gordon mempertanyakan apakah sistem elitis menghasilkan "kualitas yang tepat dari manajer-manajer muda yang fleksibel, manajer internasional, yang mampu merespons dengan cukup cepat terhadap siklus hidup produk yang lebih pendek."

Data APEC menunjukkan fluktuasi rekrutmen kader dari 111.000 (1996) ke puncak 190.200 (2001) turun menjadi 147.900 (2004), sementara jumlah kader aktif tumbuh 32% dari 2,28 juta (1994) menjadi 3,02 juta (2004), dengan MEDEF mengadvokasi implementasi MTD tingkat pabrik untuk daya saing ekonomi mengadopsi konsep Hamel dan Prahalad tentang hubungan kompetensi manajerial dengan akses pasar baru. Kondisi ekonomi mengalami perlambatan akhir 1990-an akibat penurunan perdagangan global, serangan 11 September 2001, penurunan sektor teknologi, perluasan Uni Eropa, insentif fiskal Irlandia-Inggris, dan dampak politik luar negeri Prancis terhadap Irak yang menyebabkan penarikan investasi Amerika (43% investor merencanakan delokalisasi 2002), dengan lingkungan fiskal, hukum, dan administratif yang kurang kondusif menghambat investasi pengusaha dalam pelatihan kejuruan komprehensif meskipun MTD diperlukan untuk meningkatkan daya saing global.

Tabel 2. Average Days Spent per Manager on MTD Activities — French vs European Sample

Keterangan (Responden)	French Sample	European Sample
Days in MTD per manager (HR respondent)	6.54	12.88
Days in MTD per manager (LM respondent)	7.24	10.48

Note: Manajer Prancis menghabiskan waktu yang jauh lebih sedikit untuk kegiatan MTD di perusahaan-perusahaan Prancis dibandingkan manajer di Perusahaan-perusahaan di negara-negara Eropa lainnya, dengan factor hampir dua kali lipat menurut responden HR.

Tabel 3. Perceived Importance of Management Development — French and European Samples

Indikator	French Sample	European Sample
Systematic evaluation	2.86	3.10
Priority to management development	3.28	3.63
Planned priority to management development	3.07	3.58
Link with business strategy	2.80	3.65
Organizational responsibility towards management development	3.65	3.77
Organizational responsibility towards career progression	3.25	3.33

Source: Score are based on a Likert scale ranging from 1 to 5.

Note: Menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan Prancis dalam sampel mempunyai skor lebih rendah dibandingkan perusahaan-perusahaan Prancis dalam sampel Eropa.

**Tabel 4. Career and development planning item scores
(HR respondents)**

Item	French Sample	European Sample
Long-term management development	3.45	3.81
Use of internal promotion	4.12	4.11
Planned retention of manager	3.48	4.04
Planned hiring at senior positions	3.02	3.40
Development targeted for specific positions	3.08	3.48
Development of potential competence	3.41	3.66
Career planning	52%	60%
Identification of 'high potential' managers	77%	56,3%

Source: Scores are based on a Likert scale ranging from 1 to 5, or percentage of valid responses.

Note: Menunjukkan bahwa item terkait (retensi manajer, perencanaan karir, rencana rekrutmen manajer senior, pengembangan potensi kompetensi), secara sistematis menunjukkan skor yang lebih rendah di Prancis dibandingkan di negara lain, kecuali untuk penggunaan promosi internal. Namun, proporsi perusahaan Prancis yang mengidentifikasi manajer 'berpotensi tinggi' jauh lebih tinggi.

Analisis komparatif menunjukkan MTD di Prancis kurang strategis dibandingkan negara Eropa lainnya, dengan ketegangan antara penekanan pembangunan dan identifikasi potensi yang lebih dominan, strategi organisasi yang kurang terartikulasi, fungsi SDM yang minimally integrated untuk HR dan manajer lini, serta korelasi lemah antara strategi organisasi dan SDM dimana SDM tidak dipersepsikan sebagai sumber competitive advantage. Data empiris mengungkapkan disparitas signifikan bahwa meskipun 42% manajer SDM Prancis melaporkan memiliki kebijakan MTD, angka ini lebih rendah dari rata-rata sampel Eropa, dengan alokasi waktu manajer Prancis untuk aktivitas MTD menunjukkan defisiensi substansial hampir dua kali lipat menurut responden SDM dibandingkan manajer di negara Eropa lainnya, sehingga secara agregat perusahaan Prancis dalam sampel menunjukkan performance score yang inferior dibandingkan counterpart Eropa mereka.

D. Proses Kompensasi

Kebijakan kompensasi Prancis mengalami evolusi signifikan sejak 1980an dari tren individualisasi (1980-1990an) menuju kompleksitas dan diversifikasi yang lebih besar pada abad baru, dengan integrasi sistem pembayaran individual dan kolektif yang reversible seperti bonus berdasarkan kinerja kolektif dan partisipasi keuangan, berkorelasi dengan perubahan fundamental sistem perundingan bersama upah yang menciptakan dinamika antara negosiasi tingkat sektoral dan perusahaan. Perundingan sektoral berdasarkan Undang-Undang 11 Februari 1950 menjadi fondasi regulasi pengupahan, dengan Undang-undang Auroux 1982 memperkenalkan negosiasi tahunan wajib mengenai upah, jam kerja, dan organisasi kerja yang mengekspansi tawar-menawar tingkat perusahaan, berkembang lebih lanjut dengan implementasi 35 jam kerja dan undang-undang untuk mendorong perundingan terdesentralisasi. Hasil penelitian mengkonfirmasi diferensiasi praktik berdasarkan jalur manajerial/non-manajerial dimana karyawan non-manajerial

lebih sering menerima kenaikan gaji irreversible (74,7% dan 77,5% perusahaan untuk kenaikan umum dan individual versus 53,1% dan 68,2% untuk manajerial), sementara reversible pay mendominasi karyawan manajerial khususnya bonus kinerja individual (63,5% vs 55,8% non-manajerial) dengan distribusi bonus kolektif yang relatif setara (51,8% vs 50,9%).

Tabel 5. Six Compensation Polict Profiles (as %)

	Mixed	Flexible	Based on irreversible wage increases	Collective	Based on generalised wage increase	Reduced	% of establishments using each practice
% of establishments	17.6	10.0	22.5	24.1	11.2	14.6	
% of employees	31.4	9.5	17.8	22.7	8.6	10.0	
Non-managerial staff							
Generalised pay increase	99.8	0.0	98.9	98.3	100.0	0.1	74.7
Individualised pay increase	99.9	100.0	99.3	70.1	0.0	61.3	77.5
Individual performance-related bonuses	77.5	69.2	59.1	56.7	27.4	49.9	55.8
Collective performance-related bonuses	98.4	96.2	6.4	87.7	3.7	6.9	50.9
Managerial staff							
Generalised pay increase	70.8	2.3	68.7	69.3	67.9	5.0	53.1
Individualised pay increase	98.5	93.5	77.6	56.7	24.9	52.0	68.2
Individual	100.0	89.6	57.1	69.3	26.0	46.9	63.5

performance related bonuses							
Collective performance related bonuses	99.9	93.4	7.0	87.2	5.3	12.2	51.9
Managerial and non-managerial staff							
Profit sharing agreement	86.1	60.3	25.3	50.6	13.2	15.9	42.9
Company savings plan	100.0	58.0	25.4	23.1	11.8	18.3	38.7

Analisis survei REPONSE 2004-2005 dan studi kasus mengkonfirmasi korelasi antara kebijakan kompensasi dan pola perundingan kolektif upah di Prancis yang mengidentifikasi enam profil kebijakan kompensasi dalam spektrum kompleksitas sederhana hingga tinggi, dengan cross-comparison mendemonstrasikan variabilitas dampak perundingan berdasarkan praktik pembayaran yang diimplementasikan. Konteks organisasional, individualisasi kompensasi, dan regulasi upah minimum digunakan strategis oleh pengusaha untuk membatasi lingkup pengaruh perundingan tingkat perusahaan, dimana individualisasi menciptakan blind spots dalam perundingan kolektif dengan signifikansi non-marginal, persyaratan kontraktor mengatur margin perundingan, dan regulasi upah minimum berfungsi sebagai basis penetapan upah, ceiling karier (khususnya pekerja perempuan), serta instrumen penghindaran perundingan untuk perusahaan dengan "kebijakan yang dikurangi." Meskipun krisis ekonomi global 2008 mengurangi margin perundingan kolektif dalam moderasi upah, berbeda dengan kolaps sistem perundingan di Eropa Selatan (Marginson 2012), kerangka kelembagaan perundingan upah Prancis tetap stabil dengan identifikasi ekstrem kebijakan campuran dan pengurangan dari survei 2004-2005 dalam penelitian lapangan 2010 mengindikasikan stabilisasi relatif transformasi kebijakan kompensasi dan proses perundingan terkait.

E. Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja di Prancis mengimplementasikan proses terstruktur yang melibatkan evaluasi individual oleh atasan langsung, pengembangan rencana kerja, dan diskusi tujuan masa depan, namun mayoritas perusahaan mengalami reduksi sistem menjadi latihan birokratis yang tidak efektif dan menciptakan beban bagi

supervisor serta demotivasi bagi karyawan. Penelitian empiris mengungkapkan ketidakpuasan sistemik terhadap metode evaluasi yang gagal memenuhi ekspektasi, dimana studi Longenecker dan Gioia (1994) mendokumentasikan bahwa "sebagai penilai, mereka mengatakan bahwa mereka sebagian besar tidak puas dengan kualitas dan kuantitas umpan balik yang mereka terima terhadap kinerja mereka dan modalitas komunikasi feedback tersebut." Para evaluator menunjukkan resistensi signifikan terhadap proses konfrontasi, dengan penelitian Napier dan Latham (1986) menemukan 28 dari 32 penilai memberikan penolakan signifikan untuk mengonfrontasi staf dalam wawancara penilaian, sementara penelitian General Electric menunjukkan 60% responden percaya partisipasi dalam proses penilaian formal hanya karena kewajiban perusahaan (Lawler et al., 1984). Gourgan (1993) mengidentifikasi ambivalensi manajer disebabkan peran ganda sebagai penilai dan evaluator yang menempatkan mereka pada posisi kontradiktif, sementara upaya perbaikan yang hanya berfokus pada revisi formulir evaluasi gagal mengatasi permasalahan fundamental seperti kurangnya akuntabilitas supervisor.

F. Hubungan Industrial

Praktik hubungan industrial Prancis menerapkan sistem pluralisme serikat pekerja dengan warisan dominasi komunis yang terintegrasi dalam "model Mediterania" bersama Italia, Spanyol, dan Portugal, mengalami transformasi fundamental dari dominasi negara menuju pengembangan perundingan kolektif multi-level dan neokorporatisme tripartit sejak 2008. Sistem yang awalnya berbasis hubungan antagonistik serikat pekerja-pengusaha dengan intervensionisme negara kuat mengalami serangkaian reformasi, dimulai dari tekanan serikat pekerja pada dekade 1980an hingga reformasi yang didominasi organisasi pengusaha pasca-2000, menciptakan dinamika perundingan kolektif tingkat workplace dan kerjasama tripartit tingkat apex. Undang-undang Rebsamen (2015) dan reformasi kontemporer memberikan otoritas perusahaan untuk mengurangi obligasi konsultasi sambil mempertahankan framework yang diatur "Auroux Law" (1982) yang mengmandatkan negosiasi tahunan mengenai kompensasi, jam kerja, dan kondisi kerja di workplace dengan representasi serikat pekerja. Konflik industrial memiliki dimensi politik inheren dimana serikat pekerja menggunakan konflik sebagai mekanisme tekanan terhadap aktor publik untuk reformasi legislatif, sementara akselerasi reformasi yang dipimpin pengusaha memprioritaskan negosiasi tingkat perusahaan untuk menjamin daya saing dan employment security melalui adaptasi terhadap globalisasi pasar.

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Venezuela

A. Rekrutmen

Perusahaan multinasional di Venezuela menghadapi kesulitan merekrut talenta yang memenuhi profil strategis karena regulasi ketenagakerjaan yang sangat proteksionis

dan larangan pemecatan yang menghalangi rotasi personel yang diinginkan. Lingkungan politik-sosial yang volatile mengharuskan perencana SDM memiliki adaptabilitas konstan, pertimbangan anggaran, dan kreativitas dalam perencanaan jangka pendek.

Instabilitas regulasi administratif pemerintah menjadikan perencanaan jangka panjang kurang relevan, memerlukan pembaruan dan adaptasi berkelanjutan dalam strategi SDM. Tingkat ketidakamanan dan inflasi tinggi menyebabkan brain drain signifikan, dengan organisasi cenderung mempekerjakan jumlah minimum karyawan dan menghindari rekrutmen tambahan karena ketidakmampuan memecat personel underperforming. Hal ini menciptakan multiple job positions yang meningkatkan biaya organisasional.

B. Proses Seleksi

Proses seleksi di Venezuela menghadapi tantangan kompleks akibat ketidakstabilan politik, sosial, dan ekonomi yang menghasilkan perubahan hukum dan regulasi administratif yang konstan, menciptakan ketidakpastian perencanaan dan mempengaruhi pengambilan keputusan strategis perusahaan multinasional. Perubahan konstitusi dan kebijakan sejak 1999 telah menciptakan kerangka kontradiktif yang menyebabkan organisasi menunda keputusan strategis tenaga kerja hingga kondisi lingkungan eksternal lebih stabil, sebagaimana dijelaskan: "Tampaknya para pemberi kerja, sederhana, lebih memilih untuk menunggu sampai pandangan mereka tentang lingkungan masa depan cukup jelas bagi mereka untuk melihat gambaran keseluruhan sebelum mengerahkan sumber daya dalam persiapan untuk kedatangannya" (Armstrong, 2009, h. 488). Kondisi sosial-ekonomi yang ditandai ketidakamanan tinggi, hiperinflasi, dan migrasi tenaga terampil memperparah tantangan melalui pengurusan bakat dan kesulitan retensi, sehingga memerlukan strategi seleksi komprehensif yang dapat meminimalkan risiko dan pemborosan sumber daya. Kompleksitas ini diperberat oleh perubahan demografis dan teknologi yang menimbulkan tantangan signifikan bagi perencanaan SDM, dimana keputusan seleksi yang buruk berisiko meningkatkan biaya operasional, perputaran tenaga kerja, dan gangguan produktivitas organisasi.

C. Proses Pengembangan

Survei angkatan kerja berbasis platform rentan terhadap keterbatasan representativitas; meskipun pengulangan survei berkala dapat mengungkap tren umum, data semacam itu kemungkinan tidak mencakup keseluruhan aktivitas di kawasan seperti Amerika Latin, Afrika Barat, atau Asia. Indikator empiris penting ialah Online Labour Index (OLI) dari Oxford Internet Institute, yang mengumpulkan data harian sejak Juni 2017 dari platform berbahasa Inggris utama (Guru, Fiverr, Freelancer.com, PeoplePerHour) dan mengklasifikasikannya menurut jenis tugas. Data OLI menunjukkan peningkatan jumlah pekerja platform asal Venezuela sejak 2017, dengan percepatan yang paling jelas pada akhir 2019–2020.

Penelitian lain menegaskan keterlibatan pekerja Venezuela dalam pekerjaan

cloud/online, termasuk temuan Florian Schmidt tentang lonjakan partisipasi pada 2018, yang terkait dengan keterlibatan perusahaan AI berpengawasan tinggi dalam pembangunan infrastruktur untuk memanfaatkan tenaga kerja murah. Karakter pekerjaan di platform ini seringkali tidak terstandarisasi kurang repetitif, bersifat unik, dan evaluasi kualitasnya relatif subjektif (mis. desain, yang populer di Venezuela) yang memengaruhi mekanisme pengawasan dan pembayaran. Selain itu, sanksi AS dan hambatan transaksi internasional menimbulkan tantangan signifikan bagi kemampuan pekerja Venezuela menerima pembayaran.

Hiperinflasi dan Pekerjaan Digital

Venezuela mengalami ketergantungan struktural pada industri ekstraktif yang, bersamaan dengan penurunan harga minyak sejak 2014 dan sanksi ekonomi (termasuk sanksi AS 2019), memicu tekanan makroekonomi yang akut — yakni devaluasi mata uang, hiperinflasi, dan dolarisasi de facto pada 2019 — serta emigrasi masif dan melemahnya kelas menengah. Kondisi ini mendorong peralihan signifikan ke pekerjaan platform sebagai strategi kelangsungan hidup; namun partisipasi pekerja Venezuela di pasar platform terhambat oleh infrastruktur domestik yang tidak andal (konektivitas internet dan pasokan energi), pembatasan akses pembayaran akibat sanksi lintas-yurisdiksi, serta kesulitan mentransfer pendapatan ke dalam negeri, yang memaksa praktik transaksi informal dan solusi keuangan alternatif.

Fenomena ini menyoroti distribusi tidak merata dari pekerjaan cloud dalam pasar tenaga kerja global dan menegaskan bahwa pertumbuhan pekerjaan platform di Venezuela lebih merupakan konsekuensi dari melemahnya ekonomi nasional dan ketiadaan peluang kerja lokal daripada integrasi penuh ke dalam pasar digital global. Meskipun pekerja menunjukkan kapasitas adaptasi—mengembangkan mekanisme informal untuk menerima pembayaran dan memanfaatkan peluang digital—hambatan regulasi, geopolitik, dan infrastruktur tetap mengurangi kemampuan mereka untuk berpartisipasi secara penuh dan stabil dalam ekosistem pekerjaan platform.

D. Proses Kompensasi

Penyusunan paket kompensasi di Venezuela diatur ketat oleh peraturan ketenagakerjaan dan jaminan sosial. Jam kerja normal dibatasi 40 jam per minggu (5 hari × 8 jam), dengan pembatasan bagi tenaga di bawah 18 tahun (maks. 6 jam/hari atau 30 jam/minggu). Pengecualian untuk manajemen/inspeksi diperbolehkan asalkan tidak melebihi 11 jam/hari dan rata-rata 40 jam/minggu selama periode delapan minggu. Lembur dibatasi maksimum 10 jam/minggu atau 100 jam/tahun; pembayaran lembur wajib sebesar 50% dari upah reguler, dan pemberitahuan kepada Kementerian Tenaga Kerja serta bukti justifikasi diperlukan untuk kerja lembur tertentu. Setelah 12 bulan kerja berkesinambungan, karyawan berhak atas tunjangan cuti berbayar (15 hari/tahun, dengan tambahan hingga maksimum 30

hari tergantung masa kerja); cuti sakit dibayar penuh selama tiga hari pertama, dan mulai hari keempat jaminan sosial mengganti 66,7% upah hingga maksimal 52 minggu.

Ketentuan kehamilan dan keluarga juga diatur: cuti melahirkan hingga 26 minggu (6 sebelum, 20 setelah), dengan pembayaran jaminan sosial sebesar 66,6% selama cuti; ibu berhak atas dua istirahat menyusui 30 menit/hari (total satu jam) dalam fasilitas penitipan selama sembilan bulan pasca-persalinan; ayah mendapatkan cuti berbayar 14 hari, dapat diperpanjang jika ibu sakit atau meninggal. Sistem jaminan sosial mengelola asuransi kesehatan dan pengawasan ketenagakerjaan; pemberi kerja wajib mendaftarkan karyawan dan membayar iuran bulanan 9–11% dari gaji tergantung risiko aktivitas, namun penyelenggaraan program pensiun menjadi tanggung jawab negara bagi yang memenuhi syarat (usia pensiun: 60 tahun untuk pria, 55 tahun untuk wanita, dan minimal 750 minggu kerja). Secara keseluruhan, regulasi ini mensyaratkan kepatuhan administratif yang ketat dan memiliki implikasi penting bagi kebijakan SDM terkait perencanaan waktu kerja, biaya tenaga kerja, dan retensi karyawan.

E. Penilaian Kerja

Temuan menunjukkan penurunan daya saing dan indikator pertumbuhan ekonomi sejak 2009 dengan Chile sebagai negara paling kompetitif dan Venezuela sebagai yang terlemah meskipun secara umum negara-negara Amerika Latin dan Karibia yang dianalisis mencatat kemajuan pembangunan manusia, ekonomi, dan sosial. Analisis korelasi mengindikasikan hubungan terbalik antara daya saing dan pertumbuhan ekonomi di Republik Dominika, serta antara daya saing dan pembangunan manusia di Jamaika dan Venezuela; secara nasional tidak ditemukan hubungan statistik signifikan antara pertumbuhan ekonomi dan pembangunan manusia. Hasil ini menekankan kebutuhan penelitian lanjutan untuk mengungkap mekanisme transmisi antara kinerja ekonomi dan sosial, menganalisis faktor-faktor mikro yang mendorong perubahan daya saing dan pembangunan manusia, memperpanjang deret waktu bila memungkinkan, serta mempertimbangkan perbedaan tipe perekonomian, karakteristik produksi, dan komposisi perdagangan setiap negara.

H. Hubungan Industri

Perubahan hubungan industrial di Venezuela dan Amerika Latin ditandai oleh peran sentral negara dalam meredefinisi relasi ketenagakerjaan, pengaruh proses demokratisasi, pergeseran menuju model ekonomi yang mendorong fleksibilitas, serta dampak reformasi hukum. Dalam 15 tahun terakhir sebagian besar negara—kecuali Meksiko mengalami revisi signifikan undang-undang ketenagakerjaan; reformasi awal pasca-demokratis cenderung proteksionis sosial untuk memulihkan hak yang hilang selama rezim otoriter, sedangkan gelombang reformasi yang terkait dengan kebijakan ekonomi neoliberal bergerak ke arah peningkatan fleksibilitas. Tekanan keterbukaan ekonomi memperkuat tuntutan

fleksibilisasi, walau tidak semua perubahan legislasi sepenuhnya merefleksikan tekanan tersebut.

Karakter dan keluasan reformasi ditentukan oleh peran gerakan buruh terorganisir gerakan lemah (mis. Chile, Kolombia) kurang mampu menahan fleksibilisasi, sedangkan gerakan relatif kuat dapat mempengaruhi proses melalui mobilisasi dan koalisi (mis. Argentina, Venezuela)—serta oleh kesatuan organisasi pengusaha, strategi pemerintah, aktor eksternal, dan tekanan ekonomi. Meskipun terdapat kecenderungan konvergensi menuju liberalisasi dan fleksibilitas, tetap ada keragaman rezim hukum perburuhan yang mencerminkan warisan institusional tradisional; oleh karena itu pemahaman mendalam tentang perubahan memerlukan analisis kontekstual nasional yang menitikberatkan lembaga, politik, dan trade-off yang muncul dalam proses legislasi ketenagakerjaan.

Perbedaan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada 2 Negara

A. Rekrutmen

Rekrutmen di Perancis.

Kerangka CommOn (Prancis) adalah sistem berbasis pengetahuan berbasis ontologi untuk manajemen kompetensi yang diimplementasikan dalam proyek e-rekrutmen dan dapat diperluas ke pengembangan staf, analisis jabatan, dan evaluasi ekonomi. Jurnal menjabarkan model terperinci untuk referensi kompetensi dan identifikasi profil—termasuk alat, proses, aturan inferensi, dan pemanfaatan ontologi—dengan tujuan memfasilitasi pencocokan profil dan pengembangan layanan pencocokan pekerjaan baru; meskipun masih dalam pengembangan, kerangka ini menjanjikan peningkatan presisi dan interoperabilitas antara pencari kerja, perusahaan, dan operator pelatihan.

Rekrutmen di Venezuela.

Di Venezuela, perencanaan sumber daya manusia (HRP) pada perusahaan multinasional sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal—perubahan sosial, politik, ekonomi, dan hukum sehingga menuntut penyesuaian kebijakan SDM global terhadap konteks lokal dan keterlibatan HR dalam pengambilan keputusan strategis. Penelitian menegaskan bahwa aspek sosial-ekonomi, kerangka hukum, dan biaya tenaga kerja merupakan tantangan utama yang menghambat HRP, sehingga praktik terbaik harus mengedepankan adaptasi lokal dan penguatan kapabilitas manajerial. Secara komparatif, kedua kajian menunjukkan kontras: Prancis menekankan keterbukaan teknologi dan manajemen kompetensi terstruktur, sedangkan Venezuela menghadapi pembatasan eksternal yang menuntut strategi HR yang lebih protektif dan kontekstual.

B. Seleksi

Dimensi prosedural seleksi menunjukkan bahwa persepsi keadilan terhadap teknik seleksi berbeda antar-negara karena dasar-dasar validitas yang diprioritaskan berbeda; misalnya, di Prancis grafologi dapat diterima secara luas karena validitas wajah dan tradisi penggunaannya meskipun kekurangan dasar empiris, sementara Smither et al. (1993) menemukan bahwa validitas prediktif (ilmiah) lebih dihargai oleh partisipan. Lévy-Leboyer (1994) dan Shackleton & Newell (1991) menegaskan bahwa intuisi klinis seringkali mengungguli pendekatan ilmiah di Eropa continental sebuah kecenderungan yang, menurut Payer (dikutip dalam Shackleton & Newell, 1991), dipengaruhi oleh warisan penalaran Cartesian sehingga praktik seleksi lebih mudah menerima metode yang tampak logis secara wajah. Perbedaan ini tercermin dalam preferensi terhadap metode yang bersifat interpersonal; misalnya, pelamar Perancis cenderung menolak tes yang impersonal dan "mengungkapkan keterkejutannya pada sifat impersonal dari tes kognitif dan biodata" (Shackleton & Newell, 1991, hal. 35). Dengan demikian, budaya reaksi terhadap prosedur seleksi kemungkinan berbeda antara Prancis dan Venezuela karena variasi nilai validitas, tradisi profesional, dan orientasi terhadap pendekatan intuitif versus ilmiah.

C. Pengembangan

Praktik MSDM di Perancis dan Venezuela menunjukkan perbedaan signifikan yang mencerminkan konteks nasional masing-masing negara. Di Perancis, sistem manajemen dipengaruhi oleh kebijakan publik otonom dengan pengelompokan kategori pekerja (kader-dirigeant, otonomi kader, cadres intégrés) yang mencerminkan kompleksitas struktur manajerial, serta regulasi yang mewajibkan perusahaan menyediakan pelatihan kejuruan melalui kontribusi upah. Namun, strategi organisasi dan keterlibatan SDM dalam MSDM masih menunjukkan kelemahan, di mana praktik MTD cenderung kurang 'strategis' dan SDM tidak dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif. Sebaliknya, Venezuela menghadapi tantangan ekonomi berupa hiperinflasi dan sanksi yang memaksa masyarakat beralih ke pekerjaan platform sebagai strategi bertahan hidup, dengan hambatan teknis seperti koneksi internet tidak stabil dan kesulitan transfer mata uang yang mengharuskan pekerja mencari solusi kreatif dan informal untuk mengakses pendapatan online.

D. Kompensasi

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam aspek kompensasi menunjukkan disparitas signifikan antara Perancis dan Venezuela. Perancis menerapkan sistem upah minimum yang ditetapkan pemerintah pusat dengan kompensasi tambahan komprehensif meliputi tunjangan transportasi, makan, kesehatan, dan pensiun yang ditanggung bersama pemerintah-perusahaan, serta sistem pajak progresif 11%-55% yang dikelola pemerintah pusat dengan perlindungan pekerja yang kuat

termasuk hak cuti sakit, hamil, dan keluarga. Sebaliknya, Venezuela menerapkan penetapan upah minimum oleh pemerintah daerah dengan kompensasi tambahan terbatas pada tunjangan transportasi, makan, dan kesehatan, tunjangan pensiun yang sepenuhnya ditanggung pemerintah, pajak daerah dengan tarif 1%-34%, serta perlindungan pekerja yang relatif lemah dengan penegakan hukum yang tidak konsisten.

E. Penilaian Kinerja

Prancis dan Venezuela memiliki perbedaan signifikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Prancis cenderung mengedepankan hak-hak pekerja dengan regulasi ketenagakerjaan yang kuat, memberikan fokus pada perundingan kolektif dan perlindungan karyawan. Di sisi lain, Venezuela, dengan konteks ekonomi dan politiknya yang berbeda, mungkin memiliki dinamika ketenagakerjaan yang lebih terpengaruh oleh faktor politik dan ekonomi regional. Faktor-faktor seperti budaya kerja, sistem pendidikan, dan norma bisnis juga bisa memainkan peran dalam membedakan pendekatan manajemen sumber daya manusia di kedua negara tersebut.

F. Perbedaan Hubungan Industri

Perbedaan hubungan industrial antara Venezuela dan Prancis dipengaruhi oleh disparitas fundamental dalam sistem politik-ekonomi, struktur industri, stabilitas ekonomi, dan tradisi ketenagakerjaan. Venezuela menghadapi ketidakstabilan politik dan ekonomi dengan ketergantungan tinggi pada sektor minyak, inflasi tinggi, dan fluktuasi mata uang yang menciptakan ketidakpastian dalam negosiasi industrial. Sebaliknya, Prancis memiliki sistem demokrasi yang stabil dengan ekonomi terintegrasi dalam Uni Eropa, struktur industri yang diversifikasi (manufaktur, teknologi, pertanian, pariwisata), serta tradisi perundingan kolektif yang mapan antara serikat pekerja dan pengusaha. Perbedaan kondisi makroekonomi dan kelembagaan ini menghasilkan dinamika hubungan industrial yang kontras, dimana Venezuela mengalami tantangan struktural yang kompleks sementara Prancis memiliki kerangka kerja yang lebih terprediksi untuk hubungan industrial.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Analisis komparatif praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan hubungan industrial antara Prancis dan Venezuela menunjukkan disparitas signifikan yang bersumber dari perbedaan konteks politik, ekonomi, budaya, dan struktur industri. Dalam aspek rekrutmen dan seleksi, Prancis menerapkan pendekatan yang cenderung menggunakan teknik yang dianggap tidak ilmiah, seperti grafologi, yang lebih didasarkan pada daya tarik logis daripada validitas prediktif, berbeda dengan standar Amerika yang memprioritaskan validitas prediktif. Praktik pengembangan SDM di Prancis dinilai kurang strategis, sementara Venezuela menghadapi kendala dalam merekrut dan mempertahankan

talenta yang mempengaruhi efektivitas program pengembangan karyawan.

Sistem kompensasi dan penilaian kinerja di kedua negara juga menunjukkan karakteristik yang berbeda, dimana Perancis mengalami instabilitas kebijakan kompensasi dan ketidakmemuasan dalam sistem penilaian kinerja yang menimbulkan ketegangan organisasional. Venezuela menghadapi kompleksitas yang lebih besar akibat ketidakstabilan lingkungan politik, sosial, dan ekonomi yang berdampak pada kompensasi karyawan serta perubahan regulasi yang mempersulit proses seleksi dan evaluasi. Dalam konteks hubungan industrial, Perancis menerapkan sistem pluralisme serikat pekerja dengan warisan historis dominasi komunis, sedangkan Venezuela menghadapi tantangan khusus bagi perusahaan multinasional dalam mempertahankan karyawan berbakat di tengah ketidakstabilan lingkungan operasional.

REFERENSI

- Abdullah, H. (2017). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Warta Dharmawangsa*, 51.
- Bird, A. &. (2009). Cross cultural management in the age of globalization. *International Journal of Cross Cultural Management*, , 139-143.
- Bournois, F. &. (1992). Human resources management in financial services organisations: France and Britain compared. *European Management Journal*, 315-326.
- Castel, N. D. (2014). Diversity of compensation policies and wage collective bargaining in France. *Cuadernos de relaciones laborales*, 311-336.
- Corby, S. W. (2019). Combatting disability discrimination: A comparison of France and Great Britain. *European Journal of Industrial Relations*, 41-56.
- Duarte, C. E. (2006). The challenge of Venezuela: a SWOT analysis. . *An International Business Journal*, , 233-247.
- Graham, M. &. (2022). Digital work in the planetary market. *Mit Press*.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, , 15-22.
- Hill, R. &. (2007). Management development: perspectives from research and practice. . *Routledge*.
- Igalens, J. d. (1999). Studi tentang hubungan antara paket kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. . *Jurnal perilaku organisasi*, 1003-1025.

- Jiang, C. &. (2019). rench multinational companies' HRM in China: Strategic orientation and integration approaches. . *Asia Pacific Business Review*,, 3-18.
- Nuryanta, N. (2008). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi). *El-Tarbawi*, 55-69.
- Premji, S. M. (2022). Language Accommodations in Workers' Compensation: Comparing Ontario and Quebec. NEW SOLUTIONS:. *A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 452-459.
- Purwaningrum, E. L. (2014). Pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja (Studi pada karyawan tetap PT. Aggionmultimex). *Jurnal Administrasi Bisnis*, , 8(2).
- Radevski, V. &. (2006). Ontology-based systems dedicated to human resources management: An application in e-recruitment. 1068–1077.
- Rehfelt, U. (2017). Industrial Relations in France: From the under development of collective bargaining to the failure of neocorporarist concertation. *Institute de Recherches Economiques et Sociales. Noisy le Grand Cades, France*, , 6-17.
- Rios, T. (2013). Main Challenges faced by Multinational companies when planning Human Resources in Venezuela (Doctoral dissertation, Dublin Business School).
- Rubery, J. G. (2022). Dualitation and Part-time work in France, Germany anf the UK: Accounting for whitin and between country differences in precarious work. . *Europea Journal of Industrial Relations*, , 1-19.
- Samper, H. G. (2006). Managing People in Venezuela: where are we headed. . *The International Journal of Human Resource Management*, , 2256-2264.
- Steiner, D. D. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. . *Journal of Applied Psychology*,, 134–141.
- Viera, J. C. (1997). Strategy for traffic-signal-systems selection in Venezuela. *Georgia Institute of Technology*.